



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Atypische Beschäftigung in Österreich-
Motive, Arbeitsverträge und Entlohnungssysteme
aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht

Verfasserin

Nina Kalab

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag.rer.soc.oec.)

Wien, im Dezember 2007

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A157
Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Franz Wirl

-Inhaltsverzeichnis-

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
EINLEITUNG	- 1 -
TEIL A	- 2 -
1. Flexibilität- Definition	- 2 -
2. Flexibilität im wirtschaftlichen- und gesellschaftlichen Bereich	- 2 -
3. Arbeitsmarktflexibilisierungsbereiche	- 3 -
3.1. Direkt arbeitsmarktbezogene Flexibilisierungsbereiche	- 3 -
3.1.1. Beschäftigungsbedingungen	- 3 -
3.1.2. Personalkosten	- 4 -
3.1.3. Arbeitskraftmobilität	- 4 -
3.2. Indirekt arbeitsmarktbezogene Flexibilisierungsbereiche	- 5 -
3.2.1. Bildung und Ausbildung	- 5 -
3.2.2. Steuer- und Sozialversicherungssystem	- 5 -
3.2.3. Unternehmensvorschriften	- 5 -
4. Flexicurity Definition	- 6 -
4.1. Flexibilitätstypen nach der Matrix von Tangian	- 6 -
4.1.1. Extern-funktionale Flexibilität	- 7 -
4.1.2. Intern-funktionale Flexibilität	- 10 -
4.1.3. Extern-numerische Flexibilität	- 11 -
4.1.4. Intern- numerische Flexibilität	- 13 -
4.2. Flexibilität versus Sicherheitsverlust	- 15 -
5. Deregulierung	- 18 -
TEIL B	- 21 -
6. Atypische Beschäftigungsverhältnisse	- 21 -
6.1. Abgrenzungen zum Normalarbeitsverhältnis	- 21 -
6.2. Abgrenzung zu prekären AV	- 21 -
6.3. Gründe für den Strukturwechsel der Arbeitsverhältnisse	- 22 -
6.3.1. ABV aus Unternehmenssicht	- 22 -
6.3.2. Vor- und Nachteile für die Arbeitnehmer	- 25 -
6.3.3. Wandel am Arbeitsmarkt	- 26 -
6.3.4. Aspekte des Accounting Bereiches	- 27 -
7. Atypische Vertragsformen im Vergleich	- 31 -
7.1. Gliederung von atypischen Beschäftigungsformen	- 31 -
7.2. Zeitarbeitsformen	- 32 -
7.2.1. Befristete Arbeitsverhältnisse	- 32 -
7.2.2. Leiharbeit	- 33 -
7.3. Atypische Kontraktarbeitszeitformen	- 35 -
7.3.1. Teilzeit Beschäftigung	- 35 -

7.3.2. Geringfügige Beschäftigung	- 36 -
7.4. Neue Selbstständige/ Scheinselbstständigkeit	- 37 -
7.4.1. Werkvertrag	- 39 -
7.4.2. Freier Dienstvertrag	- 40 -
8. Der Kollektivvertrag	- 40 -
9. Arbeitsrechtliche Aspekte	- 41 -
10. Fehlbelastungen	- 42 -
11. Entwicklung in Österreich	- 44 -
12. Atypische Beschäftigungsverhältnisse im europäischen Vergleich	- 47 -
12.1. EU Richtlinien	- 47 -
12.2. Ländervergleich	- 48 -
13. Flexible Gestaltung von Entlohnungssystemen	- 50 -
13.1. Entlohnungsansätze	- 51 -
13.1.1. Grundlohnansatz	- 52 -
13.1.2. Zusatzlohnansatz	- 56 -
13.1.3. Der Soziallohnansatz	- 62 -
13.2. Neugestaltung der Entlohnungsformen	- 64 -
13.3. Leistungsturniere	- 66 -
TEIL C	- 69 -
14. Hypothesen	- 69 -
15. Das Experteninterview	- 70 -
16. Finanzdienstleistungssektor	- 71 -
17. Technologiesektor	- 75 -
18. Industriesektor	- 84 -
19. Abschlussanalyse	- 87 -
ANHANG	- 96 -
QUELLENVERZEICHNIS	- 101 -

-Darstellungsverzeichnis-

Abbildung 1: Trade- Off Matrix , Flexibilität vs. Sicherheitsverlust.....	-15-
Abbildung 2: Komponenten der Entlohnung.....	-52-
Abbildung 3: Akkordlohnschema.....	-57-
Abbildung 4: Prämiensystem.....	-58-
Abbildung 5: Siemens Gruppe- Struktur der analysierten Bereiche.....	-75-
Abbildung 6: Vergleich der unterschiedlichen Ausprägungen von ABV.....	-88-
Abbildung 7: Leiharbeit und befristete Beschäftigung in % an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland.....	-88-
Tabelle 1: Erwerbstätigkeit in Österreich.....	-45-
Tabelle 2: Entwicklung der geringfügig Beschäftigten, freien Dienstnehmer und neuen Selbstständigen in Österreich.....	-45-
Tabelle 3: Entwicklung der TZ- und befristeten Beschäftigung in Österreich.....	- 46
-	
Tabelle 4: Arbeitskräfteüberlassung in Österreich.....	-87-

-Abkürzungsverzeichnis-

ABV	= Atypisches Beschäftigungsverhältnis (Einzahl und Mehrzahl)
AG	= Arbeitgeber
ALVG	= Arbeitslosenversicherungsgesetz
AMS	= Arbeitsmarktservice
AN	= Arbeitnehmer
ASVG	= Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AV	= Arbeitsverhältnis (Einzahl und Mehrzahl)
AZR	= Arbeitszeitrecht
BMWA	= Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
DN	= Dienstnehmer
DV	= Dienstverhältnis (Einzahl und Mehrzahl)
GSVG	= Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz
HVB	= Hauptverband der österreichischen Sozialversicherung
KoIV	= Kollektivvertrag
kollv	= kollektivvertraglich
SV	= Sozialversicherung
SVA	= Sozialversicherungsanstalt
TZ	= Teilzeit
VZ	= Vollzeit

Einleitung

Flexibilität hat im Laufe der letzten Jahre sowohl im wirtschaftlichen- als auch im gesellschaftlichen Bereich zunehmend an Bedeutung gewonnen. Globalisierung, Schnelligkeit in der Produktion und Fertigung, sowie das rapide Wirtschaftswachstum forcieren diese Entwicklung. Auch auf dem Arbeitsmarkt ist der Flexibilisierungstrend deutlich zu erkennen. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik der daraus resultierenden Umstrukturierungen in Arbeitsorganisationen. Besonderes Augenmerk wird auf die Auswirkung von Flexibilisierung auf Arbeitsverhältnisse, mit speziellem Fokus auf atypische Beschäftigungsformen, gerichtet.

Der Aufbau der Arbeit ist in drei Teile gegliedert. In Teil A werden die Begriffe Flexibilität, Flexicurity und Deregulierung definiert und näher erläutert. Des Weiteren folgen vorerst eine theoretische Aufbereitung der verschiedenen Flexibilisierungsbereiche, sowie eine Analyse der möglichen Flexibilitätstypen. Teil B befasst sich mit der Materie der atypischen Beschäftigungsverhältnisse (ABV). Sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht werden die Anreize hinter dem Strukturwandel am Arbeitsmarkt betrachtet und ABV vom Normalarbeitsverhältnis abgegrenzt. Danach werde ich die einzelnen Gruppen von atypischer Beschäftigung vorstellen und definieren. Anschließend folgt eine arbeits- und sozialrechtliche Beurteilung der verschiedenen Vertragsformen. Als Vergleich dazu wird die Entwicklung der ABV auf dem österreichischen und europäischen Arbeitsmarkt präsentiert. Im letzten Abschnitt von Teil B gehe ich näher auf die Flexibilisierung der Entlohnungssysteme ein. Teil C verknüpft die in Teil A und B bearbeitete Theorie mit der Praxis. An Hand von Experteninterviews mit Personalmanagern aus drei verschiedenen Wirtschaftsbranchen werden von mir aufgestellte Hypothesen bezüglich des Verhältnisses von Normalarbeitsformen zu atypischen Beschäftigungen, Mitarbeiterfluktuation und Entlohnungsformen überprüft. Die Ergebnisse werden anschließend präsentiert und in Form einer allgemeinen Abschlussanalyse aufbereitet.

TEIL A

1. Flexibilität- Definition

„Flexibilität ist als Generalqualifikation definiert, die im wesentlichen auf zwei Fähigkeiten abhebt: zum einen auf die *Kompetenz*, sich unterschiedlichen wechselnden Anforderungen zu stellen, neue technologische Entwicklungen zu meistern, umzulernen etc., zum anderen auf die *Bereitschaft*, sich Restriktionen auf dem Arbeitsmarkt anzupassen, auch wenn dies mit der Aufgabe von Berechtigungen und Ansprüchen verbunden ist (H.Brandes).“¹

2. Flexibilität im wirtschaftlichen- und gesellschaftlichen Bereich

Im Allgemein lässt sich unter „Flexibilität“ die Möglichkeit eines Systems zu quantitativen oder qualitativen Anpassungen bei veränderten Umweltzuständen verstehen.² Im Zuge dieser Arbeit wird der Begriff Flexibilisierung verwendet, um erfolgte Anpassungen im wirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Bereich zu beschreiben.

Auf Grund von Globalisierung, zunehmender internationaler Konkurrenz, technischen Wandels und der vermehrten Verschiebung von industrieller Arbeit auf den Dienstleistungssektor, hat sich die wirtschaftliche Gesamtsituation im Laufe der Zeit weltweit verändert.³ Weitere Ursachen für diesen enormen ökonomischen Strukturwandel sind das rapide Wirtschaftswachstum seit den 60er Jahren, eine Produktivitätssteigerung durch Verwendung neuer Technologien, sowie auch eine daraus resultierende Umstrukturierung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsorganisationen. Auf dem Arbeitsmarkt führt die, seit den 80er Jahren bestehende, hohe Arbeitslosigkeit zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, welche mit der Deregulierung von festen Arbeitsbeziehungen gleichzusetzen ist.⁴ Als Hauptargument dieser Veränderung am Arbeitsmarkt wird der Reduktionsbedarf an Arbeitskosten, sowie die Schaffung neuer Arbeitsplätze genannt. All diese Veränderungen führen zu enormem Druck auf Seiten der Betriebe und verschiedenen Managementebenen, da zum einen verstärkt auf

¹ May et al. (2006); 233

² Giesecke (2006); 42

³ Für die folgenden Ausführungen in Kapitel 2 vgl. Holzinger (2001); 5-74

⁴ Zur Unterscheidung zwischen Flexibilität und Deregulierung siehe Kapitel 5.

konkurrenzbedingte Veränderungsgeschwindigkeit und Produktivitätssteigerungen eingegangen werden muss, gleichzeitig aber das Ziel der Kostensenkung erreicht werden soll.⁵

Die gesellschaftliche Ebene ist ebenfalls vom Strukturwandel der Flexibilität betroffen. Mit der Möglichkeit flexibler Gestaltungsvarianten in der Gesellschaft, dem Unternehmen und innerhalb des Arbeitsverhältnisses, sind das Bedürfnis und die Notwendigkeit nach Selbstgestaltung und Individualisierung gestiegen. Moderne Entwicklungstrends, wie z.B. die steigende Frauenerwerbstätigkeit, führen zu einer zunehmenden Segmentierung der Arbeitsmärkte in Form einer steigenden Anzahl an Teilzeitarbeitsverhältnissen und einer Neuverteilung des Geschlechterverhältnisses am Arbeitsplatz.

3. Arbeitsmarktflexibilisierungsbereiche

Wie bereits angedeutet, kann sich Flexibilität auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Anwendungsfelder beziehen. Diese Arbeit beschränkt sich auf die Bereiche Arbeitsorganisationen, Beschäftigungsverhältnisse und Vergütungssysteme.⁶ Innerhalb dieser Gebiete kann eine weitere Unterscheidung zwischen direkt- und indirekt arbeitsmarktbezogenen Flexibilisierungsformen getroffen werden.⁷ Diese werden in den nächsten Unterpunkten näher analysiert.

3.1. Direkt arbeitsmarktbezogene Flexibilisierungsbereiche

Diese Flexibilitätsbereiche beziehen sich auf konkrete Arbeitsmarktsverhältnisse und lassen sich in drei unterschiedliche Sektionen gliedern:

3.1.1. Beschäftigungsbedingungen

Den ersten Bereich der direkten Flexibilisierung stellen die Beschäftigungsbedingungen dar, welche die Sicherheit der Arbeitsverhältnisse umfassen. Sofern ein Beschäftigungstyp flexibilisiert werden soll, müssen Kündigungsschutzregelungen mit in Betracht gezogen werden. Aus diesem Grund

⁵ Bachinger (2003); 60

⁶ Scholz (2000); 69

⁷ Sofern nicht anders angegeben, folge ich im gesamten Kapitel 3 und dazugehörigen Unterkapiteln Giesecke (2006); 42-46

sind flexible Beschäftigungsformen oft mit einer Lockerung der Kündigungsschutzregelungen, sowie einer Optierung von dauerhaften Anstellungen in befristete Beschäftigungen verbunden. Des Weiteren sind Flexibilisierungstrends oft auch von Arbeitszeitregelungen abhängig. Flexible Arbeitszeiten bedeuten eine Abweichung von der Normalarbeitszeit einer 40 Stunden Woche, auf eine vertraglich vereinbarte Sonderform. Einerseits ergeben sich daraus autonomere Zeiteinteilungsmöglichkeiten auf Seiten der Arbeitnehmer, andererseits gehen die Schutzmechanismen der kollektivvertraglich vereinbarten Normalarbeitszeitregelungen verloren. Der Arbeitgeber ist je nach Vereinbarung des speziellen Individualvertrages möglicherweise nicht mehr verpflichtet Überstunden oder Zuschläge für Nacharbeit auszubezahlen. Demnach sind Flexibilisierungsmöglichkeiten durch kollv festgesetzte Regelungen der Beschäftigungsbedingungen Grenzen gesetzt.

3.1.2. Personalkosten

Den zweiten Punkt der Kategorie der direkt arbeitsmarktbezogenen Flexibilisierung stellen die Personalkosten dar. Diese haben unmittelbaren Einfluss auf den Faktor Arbeit. Personalkosten setzen sich einerseits aus dem direkten Arbeitslohn selbst, und andererseits aus Lohnnebenkosten zusammen. Durch ein flexibles Entlohnungssystem soll Arbeitsmarktflexibilität geschaffen werden. Daher bestimmt die Möglichkeit der Lohnvariabilität den Flexibilisierungsgrad eines Unternehmens ebenfalls mit.

3.1.3. Arbeitskraftmobilität

Drittens ist in diesem Bereich die Flexibilität der Unternehmen für den Einsatz der Arbeitskräfte selbst zu nennen. Sowohl im externen, als auch im inner- und zwischenbetrieblichen Bereich, ist es wichtig, durch geplante Flexibilität Arbeitskräfte zeitgerecht zu mobilisieren, um rasch auf sich ändernde Umwelterfordernisse eingehen zu können. Desto fachspezifischer das geforderte know-how eines Beschäftigungsverhältnisses ist, desto schwieriger ist es eine spontane Besetzung eines offenen Arbeitsplatzes durchzuführen. Der Erfolg dieses direkt arbeitsmarktbezogenen Flexibilitätsbereiches liegt also bei den Fähigkeiten der Unternehmen intern und extern Arbeitskräfte zu mobilisieren.

3.2. Indirekt arbeitsmarktbezogene Flexibilisierungsbereiche

Im folgenden Abschnitt wird wieder zwischen drei verschiedenen Flexibilitätsbereichen unterschieden. Diese stehen in keinem direkten Bezug zu konkreten Arbeitsverhältnissen, sondern üben vorwiegend mittelbare Einflüsse auf Arbeitsverhältnisse.

3.2.1. Bildung und Ausbildung

Je höher die Qualifikation der Arbeitskräfte ist, desto weiter ist auch deren potenzieller Einsatzbereich in der Arbeitswelt gesteckt. Um flexible Strukturen des Arbeitsmarktes zu fördern ist die Bereitschaft neue Fähigkeiten erlernen zu wollen notwendig, sowie die Möglichkeit ein umfassendes Aus- und Fortbildungsangebot am Arbeitsplatz nutzen zu können. Eine solide Grundausbildung ist daher vorgelagerte Basis für Arbeitskräftemobilität.

3.2.2. Steuer- und Sozialversicherungssystem

Auch Änderungen außerhalb der Sphäre des unmittelbaren Beschäftigungsverhältnisses an sich können die Flexibilität des Arbeitmarktes beeinflussen. Dazu gehört eine mögliche Lockerung der gesetzlich verankerten Steuervorschriften, sowie unterschiedliche Anpassungen sozialversicherungsspezifischer Aspekte je nach Beschäftigungsform. Variationsmöglichkeiten auf diesen Gebieten könnten einen erheblichen Einfluss auf die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung zur Folge haben.

3.2.3. Unternehmensvorschriften

Abschließend zählen noch die Unternehmensvorschriften im Allgemeinen zu den indirekt arbeitsmarktbezogenen Flexibilisierungsbereichen. Desto detaillierter und umfangreicher die Unternehmensvorschriften gestaltet sind, desto schwieriger ist es auch umweltbedingten Abweichungen zu entsprechen, wodurch die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt behindert werden könnte.

4. Flexicurity Definition

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt mögliche ökonomische und sozio-politische Flexibilisierungsbereiche vorgestellt wurden, soll nun der Aspekt der Sicherheit beleuchtet werden, welcher eng mit der Thematik der Flexibilität verknüpft ist. Der Begriff Flexicurity ist Ende des 19. Jahrhunderts entstanden und verkörpert die Idee der Deregulierung des Arbeitsmarktes in Kombination mit Aspekten der sozialen Sicherheit.⁸

Das Kofferwort, zusammengesetzt aus den englischen Ausdrücken *flexibility* und *security*, kann wie folgt definiert werden: Flexicurity wird als Maßnahme bezeichnet, welche bewusst darauf abzielt, Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt, in Arbeitsorganisationen und Arbeitsbeziehungen weiterzuentwickeln, und dabei gleichzeitig Sicherheit im Arbeits- und Sozialbereich, in besonderem Maße für schwächere Bevölkerungsgruppen; inner- und außerhalb des Arbeitsmarktes, zu verbessern.⁹

Um zu veranschaulichen wie sehr Flexibilität und Sicherheit miteinander korrelieren, entwickelt Tangian¹⁰ eine Matrix, die vier verschiedene Flexibilitätstypen unterscheidet und diese mit verschiedenen Sicherheitsebenen in Verbindung stellt. Das Zusammenspiel der vier verschiedenen Flexibilitätsvariablen in Bezug zu den Sicherheitsaspekten innerhalb der Matrix wird im Anschluss beschrieben.

4.1. Flexibilitätstypen nach der Matrix von Tangian

Prinzipiell kann zwischen interner und externer Flexibilität unterschieden werden. Erstere beschreibt die Möglichkeit mit der Inanspruchnahme innerbetrieblicher Ressourcen oder Fähigkeiten auf veränderte Umweltzustände zu reagieren, während sich die externe Flexibilität auf das Heranziehen außerbetrieblicher Kapazitäten bezieht. In beiden Bereichen wird zwischen numerischer und funktionaler Flexibilität unterschieden. Während sich die funktionale Flexibilität auf

⁸ Tangian (2004); 3

⁹ Tangian (2005); 5: die Definition ist dem Originalpaper wortwörtlich entnommen, und von mir vom Englischen ins Deutsche übersetzt worden.

¹⁰ Sofern nicht anders angegeben, folge ich im gesamten Kapitel 4.1 und den dazugehörigen Unterkapiteln Tangian (2005); 1-27, sowie Giesecke (2006); 46-56

die Verlagerung von qualifikationsabhängigen Funktionen bezieht, konzentriert sich die numerische Flexibilität auf quantitative Anpassungen von AN Anzahl und Arbeitszeit. Daraus ergeben sich vier unterschiedliche Flexibilitätstypen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Diese werde ich im Anschluss an Hand von Praxisbeispielen erklären, und die Motive dahinter aus Sicht der AG sowie AN näher analysieren.

4.1.1. Extern-funktionale Flexibilität

Das Prinzip der funktionalen Flexibilität ¹¹ beschreibt grundsätzlich die Mobilität von Arbeitskräften und deren Anpassungsfähigkeit, sofern sie in anderen Arbeitsbereichen oder Unternehmen eingesetzt werden sollen. Für Unternehmen stellt die extern-funktionale Flexibilität die Möglichkeit dar, sofern es nötig ist, bestimmte Betriebsteile aus dem eigenen Unternehmen auszulagern, und mittels Subunternehmervertrag in einen anderen Betrieb einzugliedern. Der Konzern General Motors (GM) beispielsweise, als größter Automobilhersteller der Welt, stützt seine Wettbewerbsstrategie auf eine externe Wachstumspolitik, indem kontinuierlich neue, oft ausländische Betriebe, aufgekauft werden, um so die eigene Produktpalette zu erweitern.¹² Daraus entstand mit der Zeit ein Imperium an bekannten Automobilherstellern, die als Tochterunternehmen, in die General Motors Corporation eingebunden wurden. Unternehmensaufgaben, die nicht mittels interner Ressourcen abgewickelt werden konnten, wurden an Drittunternehmen abgegeben, was das Prinzip des „Outsourcing“ beschreibt und GM zu seiner Vormachtstellung als Weltkonzern in der Automobilbranche verhalf.

Motive der AG

Aus AG Sicht wäre es nahe liegend sich vorwiegend dann für extern- funktionale Flexibilitätsmodelle zu entschließen, wenn es an innerbetrieblichem Qualifikationsniveau mangelt. Weisen die unternehmenszugehörigen Arbeitskräfte nicht das nötige know how auf, um ein gesetztes Aufgabengebiet zu erfüllen, ist es unter Umständen kostengünstiger und einfacher diese Aufgaben mittels

¹¹ Im Vergleich zu Tangian (2005); 6-7 unterteilt Giesecke (2006); 46-47, funktionale Flexibilität, gleich dem Prinzip der numerischen Flexibilität, in weitere Subkategorien: die extern-funktionalen und intern- funktionalen Flexibilitätstypen.

¹² Vgl. Münch (2006); 1-15

Outsourcing Verträgen abzuwickeln, anstatt die MA intern umzuschulen oder dementsprechend auszubilden, sofern dies in einigen Bereichen gar nicht möglich sein wird. So ist es meiner Ansicht nach nur äußerst schwierig einem gelernten Tischler in geraumer Zeit die nötigen IT Kenntnisse beizubringen, sollte sich der Tischlerbetrieb beispielshalber dazu entscheiden eine neue 3D Computersoftware einzuführen, die das Erstellen von Grafiken erleichtern soll. In diesem Fall wäre es sicherlich von Vorteil Informatikexperten mit dem Projekt zu beauftragen, da diese mit dem Softwareprogramm vertraut sind, es durch ihr Spezialwissen kostentechnisch optimiert haben, und die geforderten Aufträge der gewünschten 3D Skizzen auf Anfrage für den Betrieb erstellen können. Einen anderen Aspekt des Outsourcing könnte das an Hand des Praxisbeispiels von GM bereits angesprochene Wachstumsstreben darstellen, da es neben dem Auslagerungsgedanken gleichzeitig möglich ist durch Zukäufe von kleinen Unternehmen auf relativ schnellem Weg das Betriebsvolumen zu vergrößern. Allerdings sollte der dazu nötige Kostenaufwand kritisch hinterfragt werden. Zusätzlich sehe ich persönlich die Abkapselung einzelner Betriebsteile vom Unternehmenskern selbst mit einem möglichen Loyalitätsverlust gegenüber dem „Auftragsunternehmen“ verbunden, der im *worst case* zu opportunistischem Verhalten führen kann. Auch die interne Flexibilität wird durch extern- funktionale Strategien weitgehend unterdrückt, was die Reaktionsfähigkeit auf unerwartete Umweltzustände eindämmt, und gegen eine flexible Unternehmenspolitik spricht.

Motive der AN

Bei den betroffenen Arbeitskräften handelt es sich einerseits um Personal, das die geforderten Tätigkeiten in einem ausgelagerten Betriebsteil erledigt, zum anderen sind vermehrt Leiharbeiter und freie Dienstnehmer involviert, die ergänzend zum Kernpersonal eines Unternehmens, zur Bewältigung von Aufgaben, die nicht von betriebsinternen Mitarbeitern abgewickelt werden können, herangezogen werden. Sofern diese über hohe Qualifikationsressourcen verfügen, ergibt sich für mich ein klares Motiv diese Tätigkeiten auszuführen, da sie zum einen nicht um eine Beschäftigungsstelle fürchten müssen, weil sie sich auf Grund ihres Fachwissens auf genügend Nachfrage auf der AG Seite verlassen können, und zum anderen auch eine dementsprechend hohe Entlohnung fordern können, sowie freier

agieren und ihr Erwerbsleben flexibler gestalten können. Jener Teil des Personals, der durch einen Subunternehmervertrag ausgegliedert worden ist, hat zum einen Vorschriften und Regeln des Hauptunternehmens zu befolgen, stellt aber doch einen eigenen Bereich dar, da zwar für einen AG bzw. Auftraggeber gearbeitet wird, die Arbeitskräfte trotzdem aber in einem eher isolierten Verhältnis zum Mutterunternehmen stehen. Die Kehrseite davon sollte aber nicht übersehen werden, da sich eben durch diese teilweise Abgrenzung vom Kernbetrieb Probleme in Bezug auf das fehlende Empfinden von Betriebszugehörigkeit ergeben können. Daraus könnten möglicherweise wiederum Loyalitätskonflikte entstehen oder ein gänzlich fehlendes Verständnis der eigentlichen Corporate Identity. GM hatte mit eben solchen Problemen zu kämpfen, da die meisten der Tochterunternehmen recht eigenständig und abgesondert vom GM Kern agierten, und es Anfang der 20er Jahre zu einer uneindeutigen Positionierung der einzelnen GM Marken kam.¹³ Hauptproblem war die mangelnd einheitliche Unternehmensführung, was zu einem Rückgang in den Verkaufszahlen der Automobile führte. Der größte Nachteil, der sich durch diesen Beschäftigungstypus für die AN ergibt, sind meiner Meinung nach vorwiegend mangelnde arbeitsrechtliche Sicherheiten.¹⁴ Ferner kann das Einkommen von externen Arbeitskräften auch unter dem Durchschnittseinkommen der betriebsinternen Arbeitskräfte liegen, da Leiharbeiter oder freie Dienstnehmer nicht zwangsläufig über hohes Fachwissen, das ihnen eine Gehalts- bzw. Lohnerhöhung erlaubt, verfügen, sondern vielmehr auf einen externen Beschäftigungspool angewiesen sind, der ihnen eine Arbeitsstelle ermöglicht. Aus Kostenspargründen wählen Unternehmer oft ganz bewusst extern-funktionale Beschäftigungsstrategien, wenn dadurch Kostenersparnisse entstehen, da die externen AN zu niedrigeren Gehältern eingestellt werden können, weil kein direkter Vergleich zum Kernpersonal besteht, und auch bei sozial- und arbeitsrechtlichen Schutzformen eingespart werden kann.

¹³ Vgl. Münch (2006); 12

¹⁴ Zur Frage der arbeitsrechtlichen Aspekte von ABV vgl. Kapitel 9.

4.1.2. Intern-funktionale Flexibilität

Die intern-funktionale Mobilität beschreibt im Unterschied zur extern- funktionalen Flexibilität ausschließlich Multifunktionalität der AN innerhalb des Betriebes. Arbeitsplätze sollen unternehmensintern ausgetauscht werden, sofern die Ausbildung bzw. Qualifikationen der Arbeitnehmer eine interne Verschiebung in unterschiedliche Einsatzbereiche zulassen.

Bei der Toyota Motor Corporation (TMC) steht im Gegensatz zu GM eine Strategie des internen, organischen, Wachstums im Vordergrund der Unternehmenskultur¹⁵. Effiziente Produktion, innovative Technologien und eine ausgeprägte Unternehmenskultur aufbauend auf internem Humankapital, sind jene Wettbewerbsvorteile, die dazu führen, dass GM Gefahr läuft von Toyota, als zweitgrößtem Automobilhersteller, von Platz eins verdrängt zu werden. Das interne Entwicklungspotential wird durch Schulungsprogramme für die Mitarbeiter, regelmäßige Meetings mit den Funktionseinheiten und Softwareprogramme zur Qualitätskontrolle ausgeschöpft.

Motive der AG

Es ist anzunehmen, dass sich für die AG durch die Wahl zu dieser Alternative einige Vorteile ergeben. Erstens fördert diese Flexibilisierungsstrategie den Innovationsgeist des Unternehmens. Entsteht ein umweltbedingter Änderungsbedarf, liegt es am Ideenreichtum des Unternehmens darauf zu reagieren. So führte die TMC auf Grund von begrenzter Lagerfläche das Kanban¹⁶ System ein, um die Unternehmenslogistik zu verbessern und den Bedarf nach Lagerfläche zu minimieren. Zweitens ist es nicht notwendig das firmeninterne *on the job* know how zu übertragen, wodurch zum einen Transaktionskosten gespart werden können und des Weiteren „Unternehmensstrategien- und „Geheimnisse“ nicht an Fremde weiter gegeben werden müssen. Ein zusätzlicher Motivationsgrund, der hinter der Entscheidung zu intern-funktionaler Flexibilität steht, könnte der Wegfall des Problems der adversen Selektion sein. Es ist nicht

¹⁵ Vgl. Münch (2006); 17-31

¹⁶ Das Kanban System beschreibt das Pullprinzip in der Produktionssteuerung, das sich am Bedarf der verbrauchenden Stelle orientiert. Dieser wird auf Kärtchen, so genannten Kanbans, notiert. Produziert werden genau so viele Teile wie auf den Kanbans vermerkt sind.

notwendig ein aufwendiges Selektionsverfahren durchzuführen, um geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren, da man sich auf bereits als produktiv bewährte interne Arbeitskräfte verlassen kann. Als möglichen Nachteil sehe ich persönlich relativ hohe Kosten, die mit laufenden on the job Trainings verbunden sind, die benötigt werden um die AN intern weiterzubilden, um nicht auf externe Arbeitskräfte zurückgreifen zu müssen. Diesem Argument könnte aber entgegengestellt werden, dass dafür die AN längerfristig an das Unternehmen gebunden werden und sie somit auch deren Fähigkeiten an andere AN weitergeben können, wodurch sich die Schulungskosten wiederum verringern (*know-how Transfer*).

Motive der AN

Für die AN liegen die Motive für intern- funktionale Flexibilität auf der Hand. Durch das Durchlaufen von mehreren Posten innerhalb des Unternehmens haben diese die Möglichkeit eine umfassende und abwechslungsreiche Ausbildung zu erlangen und gleichzeitig eine relativ stabile Bindung an den Betrieb gewährt zu bekommen. Zusätzlich ermöglicht diese interne Rotation auch Aufstiegsmöglichkeiten, da es möglich wird die Firmenhierarchie auch vertikal zu durchlaufen. Längere Firmenzugehörigkeit kann außerdem bei der Entlohnung berücksichtigt werden.

4.1.3. Extern-numerische Flexibilität

Steigt der Personalbedarf, besteht nach extern-numerischer Flexibilität die Möglichkeit sich externer Arbeitskräfte zu bedienen.¹⁷ Dies bedeutet, dass als Ergänzung zu den bestehenden stabilen Beschäftigungsformen Arbeitnehmer des externen Arbeitsmarktes, z.B. mittels befristeter Beschäftigungsformen, in den Betrieb eingebunden werden. Je nach Variation des Personalbedarfs kann die Anzahl der befristet Beschäftigten aufgestockt, oder aber auch wieder verringert werden. Dieser Gedanke spiegelt im Extremfall das hire- fire Prinzip eines Unternehmens wieder. Vor allem in den USA wird diese flexible Personalpolitik praktiziert, da der Kündigungsschutz in Amerika im Vergleich zu Österreich relativ locker gesteckt ist. Bei der österreichischen Telekommunikationsbranche allerdings sind rasche Personal Restrukturierungen häufig in dieser Form aufgetreten. Der Börsengang der Telekom Austria im November 2000 zum

¹⁷ Vgl. Kalleberg et al. (2003); 532

Beispiel, als zum damaligen Zeitpunkt größte Kapitalmarkttransaktion Österreichs, führte zu Restrukturierungen im Personalbereich, da ein massiver Kostensenkungsbedarf bestand und daher ein umfassender Mitarbeiterabbau realisiert werden musste.¹⁸Die daraus resultierende hire und fire Politik führte zum Abbau von rund 3000 Mitarbeitern, da die Marktanteils Verluste, die zu Beginn der Aktieneinführung entstanden, ausgeglichen werden mussten. Speziell die IT und EDV Sektoren sind ebenfalls durch extern-numerisches Flexibilitätsverhalten gekennzeichnet.

Motive der AG

Wie im obigen Absatz bereits angesprochen kommt dieser Flexibilitätstypus hauptsächlich bei befristet beschäftigten AN zur Anwendung, da diese nur geringe institutionelle Sicherheiten, wie fehlende Kündigungsfristen, aufweisen. Aus AG Sicht wäre es demnach nicht sinnvoll eine unnötige interne Personalreserve zu bilden, wenn es auf relativ einfachem Weg möglich ist bei Nachfrageschwankungen im Fall eines Anstieges mit Einstellungen bzw. zu Zeiten eines Abschwunges mit Entlassungen zu reagieren. Meiner Meinung nach ist das Hauptmotiv der AG eine schnelle Anpassung an die Umwelt bei gleichzeitiger Senkung der Personalkosten, sofern dies nötig ist. Zusätzlich hat der Betrieb die Möglichkeit neue Mitarbeiter über einen gewissen Zeitraum hinweg zu erproben und sich innerhalb dieser Zeitspanne ein Bild über das Qualifikationsniveau des AN zu verschaffen. Ein Nachteil, der sich für die AG ergeben könnte, liegt in der fehlenden Identifikation der AN mit der Corporate Identity und der möglicherweise daraus resultierenden geringeren Arbeitsleistung.

Motive der AN

Es ist anzunehmen, dass AN befristete Beschäftigung zum größten Teil unfreiwillig wegen mangelnder Alternativen wählen. Viele sehen hinter dieser Anstellungsform die Möglichkeit einer Überbrückung zwischen Arbeitslosigkeit und einer fixen Anstellung. Dabei geht aber vor allem die Arbeitsplatzsicherheit verloren, da die gesetzten Arbeitsaufgaben oftmals nur von begrenzter Dauer sind und keinerlei Beschäftigungssicherheit gewähren. Für Wiedereinsteiger, Schüler und Studenten

¹⁸ Jahresabschluss 2000 Telekom Austria AG (Einzelabschluss nach österreichischem HGB)

könnte die Motivation im Zuverdienstgedanken liegen, da sie dadurch die Möglichkeit haben über einen begrenzten Zeitraum ihre finanziellen Mitteln zu erhöhen. Ergänzend dazu gibt es vermutlich auch eine kleine Gruppe von AN, die sich auf Grund der individuellen und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten für diese Anstellungsform freiwillig entscheiden. Ich persönlich vermute allerdings, dass jene Personen die Ausnahme darstellen und extern- numerische Flexibilisierungsmodelle hauptsächlich aus Motiven der AG heraus entstehen und für die AN vorwiegend mit Nachteilen verbunden sind.

4.1.4. Intern- numerische Flexibilität

Im Gegensatz zur extern-numerischen Flexibilität umfasst dieser Flexibilitätstypus die Möglichkeit Arbeitszeit intern zu variieren. Je nach Nachfrageschwankungen kann die Stundenanzahl der Beschäftigten verringert oder angehoben werden. Allerdings steht dieser Anpassungstypus in indirekt proportionalem Verhältnis zur extern-numerischen Flexibilitätsform, da diese nur relativ schwer umzusetzen ist, sofern der intern- numerische Typus stark ausgeprägt wird. Herrscht diese Art von Flexibilität vor, werden die Beschäftigungszeiten der Arbeitskräfte vervielfältigt. Vollzeitbeschäftigungen werden in Teilzeit- oder geringfügige Anstellungen aufgesplittert und bei Bedarf sind Überstunden erforderlich. (Es werden aber keine neuen Arbeitskräfte eingestellt bzw. Mitarbeiter entlassen.) Die Raiffeisen Bausparkassen GmbH griff im Jahr 2004 wegen zu geringem Auslastungsbedarf auf diese Form der Flexibilisierungspolitik zurück und konnte Massenentlassungen vermeiden, indem Normalarbeitsverhältnisse in atypische Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt wurden.¹⁹ Eine abgewandelte Form, die ich ebenfalls in die Kategorie dieses Flexibilitätstypus einordne, ist saisonbedingte Arbeitszeitverlängerung und Verkürzung im Fremdenverkehr, der Gastronomie oder bei landwirtschaftlichen Ernteverfahren. Ein Bademeister beispielsweise erfüllt über die Sommermonate sein volles Stundenkontingent, da er in der Winterzeit keine Verdienstmöglichkeiten hat. Daher wird die Arbeitsintensität an die, in diesem Fall saisonbedingte, Nachfrage angepasst und entsprechend variiert.

¹⁹ Diese Information entstammt dem Experteninterview mit Mag. Schmid der Raiffeisen Bauspar GmbH.

Motive der AG

Sofern AG ihre AN an das Unternehmen binden wollen, werden sie sich für diesen Typus entscheiden. Der Vorteil, der dem Unternehmen dadurch entsteht, liegt, ähnlich wie bei intern-funktionaler Flexibilität, in der Vertrautheit der AN mit der Unternehmens- Führung und Kultur, die einem neuen AN erst sukzessive beigebracht werden müsste. Außerdem wäre es auch möglich, dass die Ausübung eines Berufes konkretes Fachwissen erfordert, das intern bereits vorhanden ist. In diesem Fall macht es auf jeden Fall Sinn, die Arbeitszeiten der betriebsinternen Arbeitskräfte der Nachfrage entsprechend zu variieren, zumal es viel zu kostspielig und langwierig wäre Personen mit dem geforderten Qualifikationsniveau in kurzer Zeit zu rekrutieren und in ein fachspezifisches Themengebiet einzuarbeiten. Auch bei Personalkürzungen empfiehlt es sich meines Erachtens Vollzeitarbeit in Formen mit geringerem Stundenausmaß umzuwandeln, da es von Nachteil wäre einen spezialisierten Facharbeiter abzubauen, der je nach Komplexität seiner Qualifikationen vermutlich nur schwer zu ersetzen ist. Eine Sichtweise die gegen das Prinzip der intern-numerischen Flexibilität spricht wäre eine zu niedrige Mitarbeiterfluktuation, die im Extremfall aus solch einer Taktik resultieren könnte. Ein bestimmtes Maß an Mitarbeiterbewegung ist nämlich insofern für das Unternehmen wichtig, da durch neue Mitarbeiter auch neues Ideenpotential in ein Unternehmen eingebracht werden kann.

Motive der AN

Für die Arbeitskräfte bedeutet dieser Flexibilitätstypus eine intensivere Bindung und somit mehr Stabilität in einem Betrieb, während sich dadurch zugleich geringere Chancen in anderen Unternehmen zu agieren, ergeben. Durch fächerübergreifende Weiterbildung auch während der Ausübung eines Jobs, z.B. in Form von Seminaren und berufsspezifischen Fortbildungskursen, kann dieser Problematik entgegengewirkt werden. Genau wie im Fall der extern- numerischen Flexibilität ist es auch innerhalb dieser Kategorie möglich, dass diese Form der Arbeitszeitmodelle mit den persönlichen Interessen der AN einhergeht und diese auch freiwillig flexible Arbeitszeitmodelle eingehen würden (z.B. Karnez).

Umgekehrt ist es erdenklich, dass Frühpensionierungen, Auszahlungen von Abfertigungen, Arbeitszeitkürzungen oder Überstunden in Zeiten hoher Nachfrage auch mit den persönlichen Interessen der AN kollidieren können, sofern sie sich nicht freiwillig dazu entschließen.

4.2. Flexibilität versus Sicherheitsverlust

Im Anschluss an die Darstellung der Motive von AG und AN bezüglich der unterschiedlichen Flexibilitätstypen, möchte ich in diesem Kapitel die Sicherheitsverluste, die sich für die AN im Zusammenhang mit flexiblen Gestaltungsformen ergeben können, zur besseren Übersicht in Tabellenform präsentieren.

Abbildung 1: Trade- Off Matrix , Flexibilität vs. Sicherheitsverlust ²⁰

Sicherheitsausprägungen	Arbeitsplatz Sicherheit	Beschäftigungs-Sicherheit	Einkommens-Sicherheit
Flexibilitätstypen			
Extern-Numerische Flexibilität	- 3	- 4	- 3
Intern-Numerische Flexibilität	- 2	-----	- 2
Extern-Funktionale Flexibilität	- 2	- 1	- 1
Intern-Funktionale Flexibilität	- 1	-----	- 2

Abbildung 1 stellt eine Trade- Off Matrix dar, da jede Ausprägung der vier Flexibilitätstypen mit einer oder mehreren Form(en) von Sicherheitsverlusten verbunden ist. Das Minuszeichen ist Indikator dafür, dass die Flexibilitätstypen und Sicherheitsausprägungen in einem inversen Verhältnis zueinander stehen, da ein stärkerer Fokus auf Flexibilität gleichzeitig mit einem höheren Sicherheitsverlust verbunden ist und vice versa. Sofern kein Zusammenhang zwischen einem Flexibilitätstypus und einem Sicherheitsverlust besteht, ist dies durch eine kurze Linie im jeweiligen Raster gekennzeichnet. Die Gewichtung der einzelnen Einflüsse soll durch die Ziffern eins bis vier zum Ausdruck gebracht werden, wobei

²⁰ Tangian (2005), in modifizierter Form selbst erstellt.

vier die höchste Abhängigkeit darstellt. Je höher mir der Einfluss erscheint, desto höher habe ich die Zahlen in den einzelnen Kästchen der Matrix gewichtet.

Zunächst bedarf es einer Erläuterung und Abgrenzung der drei beschriebenen Formen von Sicherheitsverlusten: Die *Arbeitsplatzsicherheit* stellt das Kernstück des Arbeitsrechts dar und schildert arbeitsrechtliche Schutzformen, die auf AN im Zuge der Ausübung eines Berufes anzuwenden sind. Die *Beschäftigungssicherheit* beschreibt schlichtweg das Angebot von freien Arbeitsplätzen und somit die Möglichkeit der AN eine Arbeitsstelle zu be- und erhalten, während die *Einkommenssicherheit* den Erhalt eines fixen Einkommens garantiert, und die Einkommenshöhe zumindest konstant halten soll.

Den extern-numerischen Flexibilitätstypus habe ich persönlich am schwersten in Bezug auf den damit verbundenen Sicherheitsverlust auf allen drei Sicherheitsebenen gewichtet. Da es sich bei Beschäftigungsverhältnissen in dieser Kategorie hauptsächlich um befristete AV handelt, gehen arbeitsrechtliche Vorteile verloren, die bei ABV generell nachteiliger ausgeprägt sind als bei Normalarbeitsverhältnissen.²¹ Durch diese Form von teilweise nur sehr kurzweiligen Anstellungsverhältnissen fallen wichtige arbeitsrechtliche Schutzformen, wie Kündigungsfristen und Abfertigungsauszahlungen weg. Der damit verbundene Arbeitsplatzsicherheitsverlust ist durchaus beachtlich und wurde von mir mit einer Gewichtung von minus drei versehen. Die Beschäftigungssicherheit geht meiner Meinung nach gänzlich verloren, da das hire-fire Prinzip als extremste Ausprägung von extern-numerischer Beschäftigung keinerlei Sicherheiten bezüglich Zukunftsplanung bietet. Auch die Einkommenssicherheit erscheint mir als nur geringfügig gegeben, da kein Verlass auf eine sichere Verdienstquelle besteht, da die Beschäftigung relativ schnell und unerwartet beendet werden kann.

In Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit der intern-numerischen Flexibilitätsformen ist es schwer eine konkrete Aussage zu treffen, da es darauf ankommt in welcher atypischen Form befristete Beschäftigungen auftreten (geringfügige Beschäftigung, Teilzeit usw.), weil sich die arbeitsrechtlichen Aspekte danach

²¹ Zur Frage der arbeitsrechtlichen Aspekte von ABV vgl. Kapitel 9

richten. Da ich aber bis zu einem gewissen Grad mit einem Verlust der Arbeitsplatzsicherheit rechne, gehe ich im Vergleich zu den anderen Werten der Matrix von einer durchschnittlich negativen Korrelation aus. Die Beschäftigungssicherheit ist meines Erachtens nicht betroffen, da sich das Arbeitsplatzangebot selbst nicht ändert, sondern lediglich ein AV in eine andere Form, oftmals ABV, umgewandelt wird. Im Gegensatz dazu ist die Einkommenssicherheit in geringem Maße betroffen, da ABV oftmals ein geringeres Kontingent an Arbeitsstunden aufweisen und daher auch mit Einbußen in der Einkommenshöhe verbunden sind. Der Verlass auf ein fixes Gehalt ist ebenfalls nicht gegeben, da je nach Nachfrageentwicklung der Beschäftigungstypus in eine andere atypische Form umgewandelt werden kann.

Extern funktionale Flexibilitätsformen üben meiner Meinung nach einen eher negativen Einfluss auf Arbeitsplatzsicherheit aus. Die Wechselwirkung zwischen Flexibilität und Sicherheitsverlust ergibt sich dadurch, dass für jene AN, die durch Outsourcing Verträge in ein Subunternehmen eingebunden werden, neue arbeitsrechtliche Aspekte gelten und ehemalige sozialrechtliche Vorteile verloren gehen können. Für die Gruppe der Leiharbeiter sowie der freien Dienstnehmer werden arbeitsrechtliche Vorteile, wie bezahlte Überstundenvereinbarungen, nicht automatisch übernommen, um Kosten zu sparen. Der Arbeitsplatzsicherheitsverlust weist nach meiner Beurteilung insgesamt eine Gewichtung von drei auf. Die Beschäftigungssicherheit hängt zu einem großen Teil mit dem Qualifikationsniveau der AN- der Leiharbeiter und freien Dienstnehmer, aber auch der ausgegliederten Mitarbeiter- zusammen, und steht in keiner unmittelbaren Beziehung mit Outsourcing Strategien, ist aber dennoch leicht betroffen, da der ausgelagerte Betriebsteil, sofern er sich nicht als produktiv erweist, im worst case geschlossen werden kann, wodurch die überstellten Arbeitskräfte letztendlich ihren Arbeitsplatz verlieren könnten. Genauso richtet sich auch das Einkommen nach den persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiter bzw. der Art der Beschäftigungsstelle, die es im Zuge der Ausgliederung eines Betriebsteiles zu besetzen gilt, wodurch diese Sicherheitsebene ebenfalls leicht betroffen ist.

Bei intern-funktionalen Flexibilitätsverschiebungen gehen Sicherheitsverluste in Bezug auf den Arbeitsplatz insofern verloren, da arbeitsrechtliche Aspekte nicht festgelegt werden können, weil sich diese nach der Position bzw. der Form der Beschäftigungsausübung richten. Wird ein AN durch interne Rotation in einen anderen Bereich versetzt geht die Arbeitsplatzsicherheit insofern verloren, da nicht jede Form der Berufsausübung mit gleichen arbeitsrechtlichen Aspekten verbunden ist. So treffen auf einen Abteilungsleiter gewissermaßen andere Regelungen bezüglich flexibler Arbeitszeitgestaltung zu, als dies bei einem Lagerarbeiter der Fall ist. Jedoch habe ich diese Art von Sicherheitsverlust nicht schwer gewichtet, da die Arbeitsplatzrotation innerhalb des Unternehmens erfolgt und somit branchenübliche kollv. Regelungen auf alle AN anzuwenden sind und nicht grundlegend divergieren können. Die Beschäftigungssicherheit bleibt auf Grund jeglicher Umschichtungen und keiner Neubesetzungen oder externen Jobvergaben unberührt. Am stärksten ist in dieser Rubrik die Einkommenssicherheit betroffen, da ein interner Stellenwechsel hauptsächlich Einfluss auf monetäre Aspekte der Arbeitsstelle ausüben kann.

5. Deregulierung

Neben dem Begriff der Flexibilisierung wird auch jener der Deregulierung häufig in Verbindung mit dem Arbeitsmarkt genannt. „Flexibilität bezieht sich allerdings auf kurzfristige Anpassung bezüglich eines speziellen gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Ereignisses, während „Deregulierungsmaßnahmen eine dauerhafte, mehr oder weniger deutliche Abschaffung des gültigen, historisch gewachsenen sozialstaatlichen Regelwerkes, vor allem der Schutzvorschriften des individuellen und kollektiven Arbeits- und Sozialrechts,..., beabsichtigen.“²² In anderen Worten bedeutet dies, dass sich Deregulierungsmaßnahmen beispielsweise mit gesetzlich festgelegten Mindestlohn-, Arbeitszeitregelungen und Kündigungsschutzbestimmungen beschäftigen, und somit eher die Makroebene betreffen, und Flexibilisierung hingegen auf der Mikroebene stattfindet und betriebsinterne Regelungen betrifft. Inwiefern die beiden Begriffe

²² Keller (1999); 445: Die Definition des Deregulierungsbegriffes ist diesem Werk Kellers entnommen und in verkürzter, modifizierter Form wiedergegeben.

ineinander verzahnt sind, will ich an Hand eines kurzen Praxisbeispiels beschreiben:

Im Vergleich zu den anderen EU Ländern weist Frankreich eine relativ hohe Arbeitslosenrate auf, da die Arbeitslosenrate seit den 90ern mit Ausnahme eines kurzfristigen Rückgangs im Jahr 1995 kontinuierlich angestiegen ist.²³ Im Jahr 2000, wo das Land im EU Vergleich die fünfthöchste Arbeitslosenquote verzeichnete²⁴, sollte dieser Problematik durch Einführung der 35- Stunden-Woche für alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten entgegengewirkt werden, da durch diese Form der Arbeitszeitverkürzung neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollten.²⁵ Im Jahr 2002 erstreckte sich diese Maßnahme auch auf Unternehmen mit 20 oder weniger Beschäftigten.

Es ist offensichtlich, dass es sich bei dieser Form der Neuregelung um Deregulierungsmaßnahmen handelt, da diese zum einen eine Änderung der gesetzlich geregelten Arbeitszeiten betreffen, und des weiteren insofern von einer drastischen Änderung gesprochen werden kann, da Frankreich bereits zuvor extrem kurze Jahresarbeitszeiten aufwies und es sich bei Einführung der 35-Stunden- Woche somit um die gesetzlich kürzeste Arbeitszeitregelung der Welt handelt, die eine radikale Veränderung bedeutet. Da die neue Arbeitszeitverkürzung betriebsinternen Absprachen unterliegt, d.h. die AG in Absprache mit den AN entscheiden können ob die 35-Stunden- Woche freie Tage beinhaltet oder schlichtweg kürzere Arbeitszeiten an den Wochentagen bedeutet, kann man in diesem Zusammenhang auch von Flexibilisierungsmaßnahmen sprechen, die auf Grund einer umfassenden Deregulierung der Arbeitszeiten, entstehen. Wie man sieht sind die beiden Begriffe eng miteinander verwandt.

Obwohl der Grundgedanke hinter der Einführung der 35-Stunden-Woche ursprünglich eine Verringerung der Arbeitslosigkeit war, ist im Jahr 2005 kaum eine Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in Frankreich zu erkennen gewesen, da das Land noch immer zu den Spitzenreitern in Bezug auf die Höhe der

²³ Vgl.Esping- Andersen et al. (2000); 246

²⁴ Eurostat (2007); 140

²⁵ Albrecht (2004); 48-49

Arbeitslosenquote gehörte.²⁶ Da die beschäftigungsfördernde Wirkung der 35-Stunden Woche nach wie vor umstritten ist, plant der französische Präsident Nicolas Sarkozy eine Aufweichung dieser Regelung. Aus Unternehmenssicht führe eine verkürzte Arbeitszeit zu geringerer Produktivität und dadurch zu einem Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die erwähnte Auswirkung der 35-Stunden Woche hätte in Frankreich auch deswegen nicht funktioniert, weil die AN entweder auf Grund von Angst um den Arbeitsplatz oder im Bestreben eine Einkommenserhöhung mit Überstunden zu realisieren, das Deregulierungsanliegen unterlaufen hätten. Für mich persönlich liegt der Nachteil von Deregulierung gegenüber Flexibilitätskategorien einfach in einer wesentlich längeren Reaktionszeit für Korrekturen und Anpassungen. Der Einsatz von Flexibilitätsmodellen hat auf jeden Fall den Vorteil auf branchen- und marktsegmentspezifische Faktoren, unabhängig von der zeitlichen Komponente, spezieller einzugehen.

An Hand dieses Beispiels habe ich die Verwandtheit von Deregulierung und Flexibilität beschrieben, sowie an Hand der Arbeitsmarktsituation in Frankreich mögliche Motive für Deregulierungsmaßnahmen erklärt. Nun möchte ich in Teil B näher auf Deregulierung im Bereich der ABV eingehen, indem ich vorerst ABV vom Begriff des Normalarbeitsverhältnisses abgrenze, und anschließend die Motive zur Wahl von atypischen Beschäftigungsverhältnissen aus Unternehmens- und AN Sicht erläutere.

²⁶ Eurostat (2007); 140

TEIL B

6. Atypische Beschäftigungsverhältnisse

6.1. Abgrenzungen zum Normalarbeitsverhältnis

„Vollzeitbeschäftigungen, d.h. andauernde, sozialstaatlich voll erfasste und abgesicherte Arbeitsverhältnisse, sind als Normalarbeitsverhältnisse definiert.“²⁷

Sofern Abweichungen von diesen Merkmalen auftreten, spricht man von einem atypischen Beschäftigungsverhältnis (ABV).

Folgende einzelne oder kombinierte Abweichungen können auftreten:

- fehlende Zeitkontinuität des Arbeitseinsatzes;
- geringeres oder höheres Arbeitsstundenausmaß;
- ungewöhnliche Lage der Arbeitszeit;
- diskontinuierlicher Arbeitseinsatz;
- permanent außerbetrieblicher Arbeitseinsatz;
- Trennung von Vertragspartner und Leistungsabnehmer oder
- fehlende sozialrechtliche (Ab-)Sicherung

Sobald eines dieser Merkmale gegeben ist, spricht man nicht mehr von Normalarbeitsverhältnissen, sondern bereits von ABV.

6.2. Abgrenzung zu prekären AV

ABV können auch prekär sein. Prekäre Beschäftigungssituationen liegen dann vor, wenn sie durch niedriges und nicht kontinuierliches Einkommen, unkalkulierbare Beschäftigungsdauer, ungenügenden sozialen Schutz, mangelnden Zugang zu betrieblicher Mitbestimmung bzw. geringe Karrierechancen, gekennzeichnet sind.²⁸ Demnach ist es nicht gerechtfertigt ABV automatisch mit prekären AV gleichzusetzen, denn um dieser Behauptung gerecht zu werden, müssen vorerst die konkreten Begleiterscheinungen, die mit Ausübung eines ABV verbunden sind, überprüft werden.

²⁷ Sofern nicht anders angegeben, folge ich im gesamten Kapitel 6.1 und 6.2 Holzinger (2001); 7- 13 und 50-54

²⁸ Gstöttner et al. (1997); 13

6.3. Gründe für den Strukturwechsel der Arbeitsverhältnisse

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln der Begriff der ABV definiert und abgegrenzt wurde, gilt es nun zu erläutern inwiefern und weshalb sich die Beschäftigungsstrukturen am Arbeitsmarkt über die letzten Jahre geändert haben. Deshalb wird im Folgenden zuerst analysiert welche Vor- und Nachteile sich durch den Wandel am Arbeitsmarkt für die Arbeitnehmer und Unternehmen ergeben und anschließend erläutert welche marktwirtschaftlichen und kostentechnischen Gründe es für den Strukturwandel am Arbeitsmarkt geben könnte.

6.3.1. ABV aus Unternehmenssicht

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung untersuchte im Zuge einer Feldstudie in Westdeutschland Hintergründe, die Unternehmen dazu bewegen, sich für ABV zu entscheiden.²⁹ In ausgewählter Fachliteratur scheinen unzählige Gründe auf, welche die Motivation hinter atypischen Beschäftigungen aus Unternehmenssicht erklären sollen. So nennt Struck .u.A. das Verringern von Inflexibilitäten, den Auflösungsbedarf von Betriebszugangsschranken, sowie das Erfordernis auf wechselnde Umweltzustände eingehen zu können als Ursachen für veränderte Beschäftigungsflexibilität.³⁰ Mitterdorfer sieht in neuen Unternehmens- und Beschäftigungsstrategien und dem gesellschaftlichen Strukturwandel, neben vielen weiteren Aspekten, mögliche Ursachen für diese Entwicklung³¹, während Holzinger den Erklärungsversuch auf Globalisierung, internationale Konkurrenz und den Wettbewerbsdruck zurückführt.³² Wie man sieht gibt es zu diesem Themengebiet zahlreiche unterschiedliche Theorien, wobei im Folgenden drei mögliche Ansichten, welche nach Bookmann et al. als am wahrscheinlichsten erachtet werden, näher analysiert werden. Vorab ist es wichtig die Annahmen zu erklären, auf welche sich diese Theorien stützen:

Ausgangspunkt der Studie ist erstens die Annahme eines dynamischen Arbeitsmarktes, sowie zweitens der Gedanke eines Dualsystems im Beschäftigungsbereich. Dieses beschreibt die bewusste Entscheidung von

²⁹ Sofern nicht anders angegeben, folge ich in Kapitel 6.3.1. Bookmann et al. (2001); 1-32

³⁰ Struck (2006); 20-24

³¹ Mitterdorfer (2005); 12-16

³² Holzinger (2001); 5-74

Unternehmen ein Dualsystem , welches aus Normalarbeitsverhältnissen und atypischen Beschäftigungsformen zusammengesetzt ist, zu kreieren, da atypisch Beschäftigung mitunter mit geringeren Grenzkosten verbunden ist, als die Vertragsvereinbarung bei Normalarbeitsverhältnissen³³, wählen Unternehmen zu Zeiten von Nachfrageschwankungen oft atypische Anstellungsformen. Hinter diesem Erklärungsversuch steht die Logik der temporären Nachfrageschwankungen. Das Risiko verschiebt sich mehr auf die Seite der Arbeitnehmer, da die Beschäftigung mit geringem Aufwand und niedrigen Verpflichtungen des Arbeitgebers eingegangen werden kann. Je nachdem in welche Richtung sich die Nachfrage entwickelt, können auf einfachem Weg zusätzlich zu den fix angestellten Arbeitskräften ABV in den Betrieb eingeführt werden, welche bei sinkendem Bedarf relativ unkompliziert wieder eliminiert werden können. Ob diese Alternative bei Nachfrageschwankungen als Anpassungsmöglichkeit tatsächlich gewählt wird, hängt von folgenden Faktoren ab:

Zum einen bestimmt die *Unternehmensgröße* die Bereitschaft den nachfragebedingten Anpassungsbedarf durch atypische Beschäftigte zu decken. Kleinere Betriebe weisen oftmals nicht sehr umfangreiche Arbeitnehmerschutzregelungen auf, und können daher leichter, durch Variation der intern regulär Beschäftigten, auf Schwankungen in der Nachfrage eingehen. Daher ist deren Motivation externe ABV als Anpassungsmöglichkeit zu benutzen, nicht so hoch wie dies bei größeren Unternehmen der Fall ist. Diese unterliegen meist kollektiven Vereinbarungen, welche es erheblich erschweren Gehälter oder Personal im Rahmen von Normalarbeitsverhältnissen beliebig zu variieren, sodass etwaigen Nachfrageschwankungen nicht schlicht und einfach durch Variationen des Lohnlevels oder des regulären Personalstandes entgegengewirkt werden kann.

³³ Nach dem hire- fire Prinzip beispielsweise können Arbeitnehmer genauso schnell entlassen werden, wie sie eingestellt wurden. ABV können weniger kostenintensiv als fixe Anstellungsverhältnisse gestaltet sein, da Kosten für Rekrutierung, Sozialversicherungsbeiträge und Kündigungsschutz Vereinbarungen u.U. wegfallen. Daher könnte es u.U. aus Unternehmenssicht Kosten sparend sein ABV zu bilden, sogar falls diese mit höheren Gehältern und niedrigerer Produktivität verbunden sind.

Zweitens ist zu überprüfen bis zu welchem Grad „normal“ Angestellte und atypisch Beschäftigte perfekt *substituierbar* sind, da sie ein unterschiedliches Qualifikationsniveau und verschiedene Erfahrungswerte aufweisen können.

Des Weiteren nimmt auch die Signifikanz der Nachfrageschwankung Einfluss auf die Anpassungsstrategie. Tritt die Nachfrage Veränderung relativ unerwartet auf, werden sich Unternehmen eher dazu entscheiden ABV zu wählen, da nicht genügend Zeit bleibt vernünftige Normalanstellungen zu rekrutieren. Auf diese wird vermehrt dann zurückgegriffen, wenn schon über einen längeren Zeitraum mit einer potenziellen Änderung der Marktnachfrage zu rechnen ist.

Als zweite Erklärung der ABV aus Unternehmenssicht wird die bewusste Isolierung der permanent Beschäftigten von atypischen Anstellungsformen genannt. Grenzt man ABV bewusst von Normalarbeitsverhältnissen ab, besteht kein unmittelbarer Vergleich zwischen den zwei unterschiedlichen Gruppen von AN, wodurch auch Unterschiede in der Entlohnungshöhe nicht so radikal wahrgenommen werden, da es sich je nach Ausübung der Aufgabe um völlig verschiedene Beschäftigungsformen handelt.

Die dritte angeführte Theorie zur Einführung atypischer Anstellungsformen ist wahrscheinlich die offensichtlichste, nämlich das temporäre Fehlen von Arbeitskräften. Im Falle längerer Abwesenheit, bedingt durch Krankheit, Karenz oder Urlaub, bedienen sich viele Unternehmen ABV, um den Personalmangel, zumindest kurzfristig, ausgleichen zu können.

Empirische Beweise bezüglich der beschriebenen Theorien sind rar, zumal unterschiedliche Autoren im Zuge ihrer Forschung zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen sind: Nach Abraham (1985) verzeichnen Betriebe mit hohen saisonal bedingten Nachfrageschwankungen den höchsten Gebrauch an ABV. Abraham und Taylor (1996) stellen die Ausprägung von ABV primär mit dem Qualifikationsniveau der AN in Verbindung, während Autor (2000) den rasanten Anstieg von ABV zwischen den Jahren 1973 und 1995 auf einen Anstieg der Kündigungskosten zurückführt. Laut Ergebnissen von Kaiser und Pfeiffer (2000) steht die Wahl zu ABV in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße

und Höhe der Nachfrageschwankungen.³⁴ Wie man sieht kann daher keine Verallgemeinerung getroffen werden. Sicher ist aber, dass sich Unternehmen in der Regel nicht nur auf eine mögliche dieser Adaptionstheorien beschränken werden, sondern je nach Erfordernis der Umweltsituation, mittels verschiedener Strategien reagieren.

6.3.2. Vor- und Nachteile für die Arbeitnehmer

Für die Arbeitnehmer können durch ABV sowohl Vorteile, als auch Nachteile, entstehen. Erstere können sich aus der Möglichkeit höherer Selbstbestimmung und flexiblerer Zeiteinteilung ergeben. Auf Grund von geringeren Arbeitszeiten, z.B. in Form von Teilzeit- oder geringfügiger Beschäftigung, wäre es durch Besetzung von ABV möglich, Versicherungsjahre zu erwerben, indem eventuell auch von zu Hause aus gearbeitet wird, da atypische Beschäftigungen nicht an Räumlichkeiten des Unternehmens gebunden sein müssen. Somit ist es gerade für Frauen in vielen Fällen einfacher Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Nachteile sind die Verluste von sozialrechtlichen Leistungen und mangelndem Arbeitnehmerschutz.³⁵ Außerdem kann durch Kombination von Arbeit, Wohnen und Familie eine Doppelbelastung entstehen, die wiederum zu sozialer Isolation führen könnte. Die fehlende Einkommenssicherheit ist ein weiterer Negativaspekt, der den Lebenserhalt verstärkt auf die Abhängigkeit des Einkommens anderer Familienmitglieder lenkt.

Es ist allerdings nicht möglich bei ABV pauschal zu beurteilen, ob sich daraus Vor- oder Nachteile für den Arbeitnehmer ergeben, da dies immer von den Bedürfnissen des Individuums, sowie der Ausprägung des jeweiligen ABV abhängt. Die Motive hinter den einzelnen ABV werden in Teil B in Kapitel 7 noch detaillierter behandelt. Auf jeden Fall sollte ein Mittelweg zwischen Lockerung bzw. Auflösung von starren gesetzlichen Regelungen und zugleich aber auch der Aufrechterhaltung eines Mindeststandards an sozialer Sicherheit geschaffen werden. Es ist wichtig, dass atypisch Beschäftigten gleiche Rechte und Ansprüche wie „normal“ Beschäftigten garantiert werden. Die hier zu stellende Frage lautet ob durch Starrheit und Inflexibilität Zugangsschranken zum Arbeitsmarkt geschaffen

³⁴ Die Ausführungen der eben zitierten Autoren finden sich in Bookman et al. (2001); 1-2 wieder.

³⁵ Zur Frage der arbeitsrechtlichen Aspekte von ABV vgl. Kapitel 9

werden, da Schutzfunktionen eventuell zu strikt gesteckt, und daher nicht mehr zeitgemäß sind, oder aber ob durch Flexibilitätsmaßnahmen atypische AN arbeits- und sozialrechtlich benachteiligt werden.³⁶

6.3.3. Wandel am Arbeitsmarkt

Struck erläutert fünf marktwirtschaftliche Gründe für eine kontinuierlich ansteigende Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse.³⁷ Als erste Ursache nennt er die Veränderung von *Nachfrage und Angebot auf den Arbeitsmärkten*. Durch Produktivitätssteigerung auf Grund von technologischen Neuerungen besteht ein Rückgang des Arbeitsplatzangebots (Computer ersetzen Arbeitskräfte), während gleichzeitig die Zahl der Erwerbstätigen steigt. Letztere Entwicklung ist unter anderem auf die zunehmende Frauenerwerbsquote, sowie einen Anstieg der Zuwanderer, zurückzuführen. Dadurch entsteht Disparität von Nachfrage und Arbeitskräfteangebot. Die daraus resultierende Konkurrenz um Arbeitsplätze kann durch flexible Anpassungsmöglichkeiten in Form von ABV verringert werden, da beispielsweise an Stelle eines 40 Stunden AV zwei Teilzeitposten zu je 20 Stunden einen zusätzlichen Arbeitsplatz gewährleisten. Unternehmen werden diese Alternative nur dann in Betracht ziehen, wenn dadurch ihre Kosten-Nutzen Relation positiv beeinflusst wird, d.h. wie viele qualifizierte Arbeitskräfte am externen Markt vorhanden sind und welche Kosteneinsparungen durch Einarbeitung von atypisch Beschäftigten im Vergleich zu Rekrutierung von Stammpersonal und dazugehörigen Lohnnebenkosten entstehen. Zweitens sind *wirtschaftliche Veränderungen und unternehmensorganisatorische Anpassungen* mitverantwortlich für den steigenden Fokus auf ABV. Durch den ständigen konkurrenzbedingten Druck, sowie automatisierte Massenproduktion, werden zunehmend Teile der Produktion ins Ausland verlagert. Diese Tendenz wird durch sinkende Transaktionskosten begünstigt. Dadurch, wie aber auch auf Grund von steigendem global übergreifendem Kulturverständnis, ist es möglich Entwicklung, Produktion und Vertrieb geographisch unabhängig voneinander zu gestalten. Dies führt zu einer Beschäftigungsstrategie, die durch extern numerische ABV gekennzeichnet ist.

³⁶ Tálos (1999); 266-267

³⁷ Sofern nicht anders angegeben folge ich in Kapitel 6.3.3. Struck (2006); 26- 33

Einen weiteren Grund für die arbeitsmarktbedingte Anpassung im Beschäftigungsbereich stellen die *Veränderungen der Qualifikationsanforderungen* dar. Der Vorteil einer längerfristigen Beschäftigungsform wird durch Auflösung räumlicher Grenzen, Disparität zwischen Berufsanforderungsprofilen und Fachausbildung, sowie Interaktionsbeschleunigung geschmälert. Daher greifen immer mehr Unternehmer auf alternative Anstellungsverhältnisse zurück.

Aus Sicht der Arbeitnehmer entstehen ebenfalls *veränderte Beschäftigungsinteressen*. So haben einige Arbeitskräfte den Wunsch beruflich flexibel agieren zu können. Das Verlangen nach individualistischen Handlungskonzepten ist vor allem bei relativ jungen Arbeitnehmergruppen zu erkennen, und erklärt weshalb diese Beschäftigungsgruppen die Form eines ABV bevorzugt.

Als letzte der fünf Gründe sind *rechtliche und institutionelle Kontextbedingungen* angeführt. Ausgehend von einer neuen Vorstellung der staatlichen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, erfolgen Änderungen des Schutzrechtes der Arbeitnehmer, um eine höhere Flexibilität des Arbeitsmarktes zu erreichen. Durch Aufweichungen der Kündigungsschutzregelungen oder locker gesteckte Unternehmensvorschriften sollen Flexibilisierungsmöglichkeiten gefördert werden.³⁸

6.3.4. Aspekte des Accounting Bereiches

Neben den eben genannten marktwirtschaftlichen Gründen, haben auch betriebsinterne Aspekte des Accounting Bereichs einen wesentlichen Einfluss auf die zunehmende Instabilität der Beschäftigungsverhältnisse. Sofern in einem Unternehmen zu hohe Kosten entstehen, ist es notwendig bei bestimmten Kostenposten einzusparen. Bei Kosteneinsparungen wird oftmals zuerst an eine Reduzierung des Personalaufwandes gedacht, da sich in diesem Bereich begonnen bei der sehr radikalen Form des Personalabbaus bis hin zur Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten viele Möglichkeiten ergeben einer Rezessionsphase entgegenzuwirken.³⁹ Um festzustellen ob Aufwand- und Nutzen

³⁸ Zur Frage der sozialrechtlichen Aspekte von ABV vgl. Kapitel 9.

³⁹ Röttig (1993); 133

im Personalbereich in einem proportionalen Verhältnis stehen werden oft Kennziffern, wie Personaleffizienz und die Personalquote als Bemessungsgrundlage herangezogen:⁴⁰

$$\text{Personaleffizienz} = \text{Ertrag} / \text{Personalaufwand}$$

Je höher die Personaleffizienz ist, desto produktiver ist das Unternehmen, da eine Erhöhung dieser Kennzahl schlicht bedeutet, dass die Unternehmenseffizienz bei gleich bleibenden oder niedrigeren Personalkosten ansteigt. Nach einem Vergleich dieser Kennzahl über die letzten drei bis fünf Jahre werden jene Bereiche sichtbar, die im Laufe der Zeit hohe Kosten verursacht haben. Dadurch kann überprüft werden ob z.B. eine höhere Anzahl an Personal zu einer tatsächlichen Verbesserung der Effizienz geführt hat. Sollte dies nicht der Fall gewesen sein, war die Personalaufstockung unproduktiv.

Die Personalquote, eine Kennzahl die aufzeigt welcher Anteil der Gesamtleistung des Unternehmens auf Personalaufwendungen zurückzuführen ist, berechnet sich wie folgt:⁴¹

$$\text{Personalquote} = \text{Personalaufwand} / \text{Gesamtleistung} \times 100$$

Unternehmen streben eine sinkende Personalquote an, da diese eine erhöhte Effizienz der Arbeitskräfte bedeutet.

Sollte keine Effizienz herrschen bzw. die Personalquote ansteigen, ergeben sich für Unternehmer mehrere Möglichkeiten:⁴²

Einerseits kann auf Personalabbau zurückgegriffen werden, um dadurch den Personalaufwand zu kürzen, und somit eine positive Wirkung auf beide Kennzahlen auszuüben, da die Personaleffizienz dadurch steigt und die Personalquote sinkt.

Eine zweite, wenn auch nicht wirklich Kosten reduzierende, Möglichkeit besteht in der Taktik durch Zurückgreifen auf atypische Beschäftigungsverhältnisse die tatsächlichen Personalkosten zwar nicht wirklich zu verringern, aber den wahren Personalaufwand zu verschleiern, da Kosten für Leiharbeit beispielsweise nicht

⁴⁰ Die Ausführungen zur Personaleffizienz beziehen sich ausschließlich auf Gunia (1995); 3-78

⁴¹ Eibach et al. (2003); 173

⁴² Eibach et al. (2003); 173- 174

der internen Kostenrechnung unterliegen, sondern als sonstiger betrieblicher Aufwand bzw. Materialaufwand verrechnet werden können, wodurch diese Kosten nicht unter der Rubrik des Personalaufwandes aufscheinen. Auch Werkvertragnehmer können als Sachaufwand aus dem Personalaufwand ausgewiesen werden. Hier stellt sich die Frage, warum sich Unternehmen unter Umständen für diese Alternative entscheiden, da die eigentlichen Kosten dadurch ja nicht verringert werden und auch keine Produktivitätssteigerung erfolgt. Dafür gibt es nach meiner Einschätzung zwei Gründe: Unternehmen könnten diese Form der Bilanzkosmetik wählen, um im Vergleich zu anderen Unternehmen eine „gesunde“, d.h. niedrige Personalquote vorweisen zu können, sofern das Unternehmen veräußert werden soll. Für den Käufer scheint der Unternehmenskauf nämlich insofern attraktiver, da weniger geschützte Arbeitsverhältnisse mitübernommen werden müssen, sondern höchstens höhere Sachkosten, die aber auf relativ leichtem Weg reduziert werden können. Als zweiten Erklärungsgrund für die Verschleierung von Personalkosten sehe ich eine bessere Unternehmensbewertung, die unter anderem Vorteile bei Unternehmensrankings bringen kann und des Weiteren daraus resultierende Vorteile bei Finanzierungsvorhaben, da Banken an wirtschaftlich gut bewertete Unternehmen vermutlich bessere Kredite vergeben werden.

Neben den bisher angeführten Argumenten für das Heranziehen von Leiharbeitern, wie internem Qualifikationsmangel und Flexibilitätsstreben, kann als negativer Aspekt die erhebliche Kostenbelastung für den Beschäftigterbetrieb genannt werden, da sowohl der Überlasserbetrieb als auch die Leiharbeiter finanziell kompensiert werden müssen. Daher könnte die Außendarstellung bzw. eine personalpolitische Bilanzkosmetik als alternatives Motiv ein wesentliches Argument dafür sein weshalb Unternehmen trotz der hohen Kosten Leiharbeitskräfte beziehen. Zum einen erfolgt die Rekrutierung von Leiharbeitern relativ unkompliziert wodurch der innere Aufwand verringert wird. Des Weiteren ist anzunehmen, dass das Unternehmen insofern flexibler agieren kann, weil es auf diesem Weg möglich ist relativ unkompliziert zu neuen Mitarbeitern zu gelangen und gleichzeitig den Personalstand nach außen hin konstant zu halten. Außerdem ist die Einstellungsentscheidung nicht von personalbudgetären Kalkulationen

abhängig, da die Leiharbeiter innerhalb des Postens „Materialaufwand“ unter der Bezeichnung „Sachkostenmehraufwand“ ausgewiesen sind.⁴³

Ökonomische Sinnhaftigkeit

Ob diese Form der Bilanzkosmetik aber ökonomisch sinnvoll ist, ist fraglich.⁴⁴ Prinzipiell stellt Leiharbeit eine attraktive Möglichkeit zur Umgehung von Kündigungsschutzverfahren und Eintrittsbarrieren dar, da Personalmanager keine personalbudgetären Schranken beachten müssen, da die Lohnkosten nicht als Personalaufwand aufzuscheinen haben. Trotzdem sollte das Vortäuschen eines nicht wahrheitsgemäßen „Gesundheitszustandes“ von Betrieben kritisch hinterfragt werden. Erstens ist anzunehmen, dass dadurch das Performance Bild verzerrt wird und die Warnsignal Wirkung für eine nicht effiziente Personalpolitik verloren geht. Dies hat zur Folge, dass mögliche zukünftig negative Entwicklungen verschleiert werden, und daher nicht rechtzeitig reagiert werden kann. Zweitens ist das Unternehmen meiner Einschätzung nach nicht effektiver, da Probleme durch diese Taktik nicht behoben, sondern lediglich in einen anderen Betriebsbereich „verschoben“ werden, und somit nach wie vor Handen und nicht gelöst sind. Auch ein Benchmark mit braunchenähnlichen Unternehmen zum Effizienzvergleich oder eine Konkurrenzanalyse ist nicht mehr möglich, da durch das Verschieben der Kostenposten kein repräsentatives Unternehmensbild besteht.

Mögliche Methoden dieser Problematik entgegenzuwirken wären anstelle von radikalem Personalabbau oder einer manipulierten Bilanzdarstellung, eine Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses mittels Instrumenten wie internen Motivationsanreize, gemeinsamen Zielsetzungen und Vereinbarungen sowie regelmäßigen Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit, mit dem Ziel der Leistungssteigerung während der Personalstand unverändert gehalten wird. Eine weitere Alternative bestünde unter Umständen darin, den Personalaufwand dadurch zu verringern, indem Normalarbeitsverhältnisse in weitere Formen von ABV wie TZ Arbeit oder geringfügige Beschäftigung umgewandelt würden, da dadurch ebenfalls Kosteneinsparungen im Personalbereich erzielt werden könnten.

⁴³ Irle (2006); 1

⁴⁴ Vgl. Haunerding (2000); 104-105

7. Atypische Vertragsformen im Vergleich

Nachdem in den vorherigen Kapiteln auf die verschiedenen Flexibilisierungsebenen, den Wandel am Arbeitsmarkt und den Strukturwandel der AV eingegangen wurde, werden in diesem Abschnitt ABV in drei Gruppen gegliedert, näher definiert und anschließend deren sozialrechtliche Aspekte, sowie Motive hinter den einzelnen Beschäftigungsformen, analysiert.

7.1. Gliederung von atypischen Beschäftigungsformen

Das Arbeitsrecht umfasst zwei Teilbereiche: das Individualarbeitsrecht und das kollektive Arbeitsrecht.⁴⁵ Ersteres regelt das Rechtsverhältnis der einzelnen AN und AG untereinander. Das kollektive Arbeitsrecht bezieht sich auf die Interessensvertretungen der AN und AG. ABV fallen unter den Teilbereich des Individualarbeitsrechts und können nach Mühlberger⁴⁶ wie folgt eingeteilt werden:

1. Zeitarbeitsformen: diese Beschäftigungsformen sind zeitlich befristet und umfassen *befristete Arbeitsverhältnisse* und *Leiharbeit*.
2. Atypische Kontraktarbeitszeitformen: im Vergleich zu Normalarbeitsverhältnissen liegt bei dieser Beschäftigungsform ein anderes Arbeitsstundenausmaß vor (*Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung*).
3. Neue Selbstständige/ Scheinselbstständigkeit: die Beschäftigungsarten dieser Kategorie, wie *freier Dienstvertrag und Werkvertrag*, fallen in eine juristische Grauzone zwischen selbstständiger und abhängiger Erwerbstätigkeit.

Im Anschluss werden die einzelnen Beschäftigungsverhältnisse dieser drei Gruppen in einer dreistufigen Analyse genauer beleuchtet. Zuerst wird das jeweilige ABV definiert. Danach werden die sozialrechtlichen Folgen erläutert und im dritten Schritt wird auf die Motive hinter den einzelnen Ausprägungen von ABV eingegangen.

⁴⁵ Sofern nicht anders angegeben folge ich im gesamten Kapitel 7.1. Eichinger et al. (2007); 21-23

⁴⁶ Mühlberger (2000); 38-39

7.2. Zeitarbeitsformen

In der Gruppe der Zeitarbeitsformen kann keine konkrete Aussage über Aspekte des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts getroffen werden, da sich rechtliche Ansprüche nach der jeweiligen Form des AV richten, in welcher die Zeitarbeitsformen auftreten.⁴⁷

7.2.1. Befristete Arbeitsverhältnisse

Ein befristetes AV kann auf die Leistung in einem gewissen Zeitraum abzielen (Dauerschuldverhältnis) oder auf die Erbringung eines bestimmten Arbeitsergebnisses (Zielschuldverhältnis), wobei in beiden Fällen die Ausübung der Beschäftigung auf einen bestimmten Zeitausmaß begrenzt ist.⁴⁸

Aus arbeits- und sozialrechtlicher Sicht liegen keine speziellen Regelungen vor. Die sozialversicherungsrechtlichen Aspekte richten sich nach dem jeweiligen Beschäftigungsverhältnis, das gerade ausgeübt wird, mit dem einzigen Unterschied, dass die Beschäftigung im Vergleich zu unbefristeten Anstellungsformen zeitlich beschränkt ist.

Für Unternehmer stellt die befristete Beschäftigung eine Möglichkeit dar, temporäre Schwankungen auszugleichen.⁴⁹ Auch bei zeitweiligen Ausfällen der Arbeitskräfte, z.B. im Fall einer Karenz, ist die Möglichkeit der Personalflexibilisierung aus Unternehmersicht eine attraktive Gelegenheit. Oft werden befristet Beschäftigte auch nur für kurzfristige Arbeiten, wie z.B. für Bilanzabschlüsse, herangezogen. Erweist sich nach Ablauf der Befristung die Arbeitskraft als lukrativ, kann das Arbeitsverhältnis in eine unbefristete Form umgewandelt werden, wobei die Zeitspanne der Befristung als kostengünstige Personalrekrutierung bezeichnet wird. Einige Unternehmer lehnen befristete Beschäftigungen bewusst ab, da sie befristet Beschäftigte mit geringerer Motivation und geringerer Loyalität zum Arbeitgeber in Verbindung stellen.

⁴⁷ Ein befristet geringfügig Beschäftigter hat beispielsweise andere sozialrechtliche Regelungen als ein Vollzeitbeschäftigter AN mit einem befristeten Arbeitsvertrag.

⁴⁸ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.2.1. Eichinger et al. (2007); 25

⁴⁹ Für Motive der befristeten Beschäftigung vgl. Holzinger (2001);14, 27,31, sowie Mühlberger (2000); 49-52

Die AN selbst wählen befristete Beschäftigung, wenn sich für sie dadurch die Chance auf Einstellung im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses erhöht. Dies bedeutet, dass sie diese Anstellungsform als Möglichkeit für einen beruflichen Einstieg sehen.⁵⁰ Daher sind auch jene Personen, die befristete Beschäftigungen ausüben größten Teils junge Leute, oftmals auch Jungakademiker, die diese Tätigkeit als Zuverdienstquelle nutzen oder als Karrieresprungbrett betrachten. Frauen und Männer üben diese Beschäftigungsart etwa zu gleichen Teilen aus.⁵¹ Als größter Nachteil für die Arbeitnehmer ist die Unklarheit über die Weiterbeschäftigung, und somit über die Zukunft im Allgemeinen, zu nennen. Anzumerken ist außerdem, dass die befristete Beschäftigung von AN größten Teils nur als Übergangslösung angesehen wird und im Vergleich zu anderen ABV die unbeliebteste Beschäftigung darstellt, die in den seltensten Fällen auf einer freiwilligen Entscheidung zu dieser Berufsform beruht.

7.2.2. Leiharbeit

In der Fachliteratur wird der umgangssprachlich gebrauchte Begriff der „Leiharbeit“ als Arbeitskräfteüberlassung bezeichnet, da der AG (Überlasser) den AN (überlassene Arbeitskraft) einem Dritten (Beschäftiger) für einen gewissen Zeitraum „übergibt“.⁵² Zwischen dem Beschäftiger und dem Überlasser besteht ein Dienstverschaffungsvertrag, der die Arbeitskraft selbst nicht unmittelbar betrifft. Zwischen dem AN und seinem Überlasser besteht ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag oder ein arbeitnehmerähnliches Verhältnis.

Während der Dauer der Überlassung gelten für den AN die kollv Regelungen des Beschäftigerbetriebes. Daher bestehen arbeitsrechtlich auch keine Abweichungen zu den vorherrschenden Arbeitsverhältnissen in diesem Betrieb, wobei auf Leiharbeiter oft Einschränkungen zutreffen.

⁵⁰ Holzinger (2001); 14

⁵¹ Holzinger (2001); 30

⁵² Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.2.2. Eichinger et al. (2007); 80-81

Für die, in diesem Dreiecksverhältnis eingebundenen, beiden Betriebe stellt die Leiharbeit eine Komplementärfunktion zur gewöhnlichen Personalstrategie dar.⁵³ Das Leiharbeitsunternehmen wälzt Risiken, wie z.B. das Krankheitsrisiko, auf den Beschäftigterbetrieb über und erhält zugleich Honorarnoten, die den Gewinn erhöhen. Die Motive des Beschäftigterbetriebes, diese Kosten und Risiken auf sich zu nehmen, bestehen aus der Möglichkeit extrem flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können. Außerdem werden die Kosten für den extern bezogenen AN relativ gering gehalten, da keine betrieblichen Sozialleistungskosten anfallen, weil diese der Überlasserbetrieb aufzubringen hat. Diesem Argument könnte entgegengestellt werden, dass der Beschäftigterbetrieb dafür für die Entlohnung der überlassenen Arbeitskräfte aufkommen muss, und gleichzeitig Zahlungen in Form von Honorarnoten für den Überlasserbetrieb zu erbringen hat, wodurch sich die Kosten im Prinzip verdoppeln. Ähnlich wie bei der befristeten Beschäftigung ergeben sich aus Unternehmenssicht aber Vorteile durch rasche Anpassungsmöglichkeiten an temporäre Umweltsituationen. Die Nachteile für Unternehmer spiegeln ebenfalls jene der befristeten AV wieder, nämlich möglicherweise fehlende Motivation und mangelnde Loyalität auf Grund der losen Betriebsbindung.

Aus Sicht der AN kann Leiharbeit eine Chance darstellen, nach Zeiten längerfristiger Arbeitslosigkeit, auf relativ einfachem Weg wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden. Das Aufnahmeverfahren fällt weg, da es nicht nötig ist Bewerbungsgespräche zu führen und anschließend an einem Auswahlverfahren teilzunehmen. Im besten Fall ergibt sich aus einem Leiharbeitsverhältnis die Möglichkeit vom Beschäftigterbetrieb in Form eines Normalarbeitsverhältnisses übernommen zu werden. Nachteile sind das zweifache Kontroll- und Machtverhältnis, sowie eine mögliche Abgrenzung zum Kernpersonal des Beschäftigterbetriebes. Aus demographischer Sicht ist es schwierig Aussagen über das Beschäftigungsprofil der AN dieses AV zu treffen, da viele Unternehmen der Meldepflicht nicht nachkommen und daher nur spärlich repräsentative Daten

⁵³Für Motive für Leiharbeit vgl. Holzinger (2001); 30, sowie Mühlberger (2000); 44-46

vorhanden sind.⁵⁴ Die Zahl der tatsächlichen Leiharbeiter wird aber wesentlich höher geschätzt als die der am Stichtag vom Unternehmen gemeldeten Personen.

7.3. Atypische Kontraktarbeitszeitformen

7.3.1. Teilzeit Beschäftigung

Sobald die vereinbarte Wochenarbeitszeit unter der wöchentlichen Normalarbeitszeit von 40 Stunden bzw. einer kollv vereinbarten Wochenarbeitszeit von 38, 5 Stunden liegt, spricht man von Teilzeitarbeit (TZ).⁵⁵

Seit 1. Juli 2004 besteht außerdem ein gesetzlicher Anspruch auf Elternteilzeit, insofern der Elternteil, der davon Gebrauch machen möchte, in einem Betrieb arbeitet, der mindestens 20 AN beschäftigt, und als er das DV vor TZ Antritt mindestens drei Jahre ausgeübt hat. Ab Jänner 2008 wird das Arbeitszeitrecht insofern novelliert, als dass bei TZ Arbeit für geleistete Mehrarbeit, d.h. jenem Stundenausmaß, das über der ursprünglich vereinbarten Wochenstunden hinausgeht, mit einem 25% Gehaltszuschlag entgolten werden muss.⁵⁶

Da Teilzeit Beschäftigte laut Arbeitszeitrecht (AZR) gegenüber Vollzeitbeschäftigten nicht benachteiligt werden dürfen, sind arbeits- und sozialrechtliche Aspekte von TZ und VZ Beschäftigungen gleichgestellt. Der Dienstnehmer (DN)⁵⁷ ist hinsichtlich des Sozialversicherungsschutzes nach ASVG voll versichert, sofern er die Geringfügigkeitsgrenze übersteigt. Er ist somit in allen drei Versicherungszweigen der SV, nämlich der Kranken-, Unfall-, und Pensionsversicherung, pflichtversichert. Zusätzlich erhalten TZ Beschäftigte noch einen Schutz in Form der Arbeitslosenversicherung.

Für Unternehmen ist Teilzeitarbeit aus wirtschaftlichen Gründen interessant, wenn dadurch Kostenvorteile entstehen.⁵⁸ Diese können sich aus höherer Arbeitsmotivation und möglicherweise gleichzeitig niedrigeren Ausfallsquoten ergeben. Ein anderes Motiv für Anstellungen in Form von TZ Beschäftigungen

⁵⁴ Holzinger (2001); 29

⁵⁵ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.3.1. Eichinger et al. (2007); 105-107

⁵⁶ Diese Informationen entnehme ich Auskünften der Arbeitsrecht Abteilung der AK Wien.

⁵⁷ Abweichend vom Arbeitsrecht wird im Sozialversicherungsrecht der Terminus DN und nicht AN gebraucht.

⁵⁸ Für Motive der Teilzeitbeschäftigten vgl. Holzinger (2001); 14-73, sowie Mühlberger (2000); 54-58

wäre ein zu geringes Arbeitsausmaß, sodass nicht alle Arbeitsplätze in Form von Vollzeitarbeit belegt werden können.

Conway⁵⁹ trifft in einer Studie die Annahme, dass VZ und TZ Beschäftigte einen unterschiedlichen „psychologischen“ Vertrag besitzen. Darunter versteht man die, durch das Unternehmen geprägten, Einstellungen des Individuums. In Österreich lässt sich bezüglich abzeichnender Trends im TZ Bereich feststellen, dass TZ Arbeit eine weibliche Domäne ist.⁶⁰ Verheiratete Frauen mit Kindern stellen den größten Teil der TZ Beschäftigten in Österreich dar. Grund dafür ist im Vergleich zur VZ Arbeit bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ein nächster Grund wäre die finanzielle Zubesserung zum Haushaltseinkommen. Aus psychologischer Sicht begründen viele TZ Beschäftigte die Form ihres AV mit Abwechslung zum Haushaltsalltag und der Möglichkeit zur Kontaktaufrechterhaltung zur Arbeitswelt. Allerdings wird diese Beschäftigungsform auch von Studenten ausgeübt um ein Studium finanzieren zu können. Die Kehrseite der vorliegenden Motivationsgründe für TZ Arbeit ist zum einen das geringere Einkommen, das mit der geringeren Arbeitszeit verbunden ist, und zum anderen die Verringerung von Karrieremöglichkeiten. Meist bestehen während der Ausübung von TZ Beschäftigung nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten und die berufliche Anerkennung wird ebenfalls geringer gehalten.

7.3.2. Geringfügige Beschäftigung

Wie auch bei TZ Arbeit handelt es sich bei geringfügiger Beschäftigung um ein DV, dessen Wochenarbeitszeit unter jener des Normalarbeitsverhältnisses liegt. Hinzu kommt noch das monatliche Einkommen als Kriterium, durch das sich eine geringfügige Beschäftigung auszeichnet.

Solange die Geringfügigkeitsgrenze von 341, 16 € (2007) nicht überschritten wird, sind geringfügig Beschäftigte sozialrechtlich nur teilversichert.⁶¹ Dies bedeutet, dass sie mit Ausnahme der Unfallversicherung nicht sozialversichert sind. Allerdings besteht die Möglichkeit in eine Vollversicherung zu optieren, falls der

⁵⁹ Conway et al.(2002); 279-298

⁶⁰ Holzinger (2001);26

⁶¹ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.3.2. Petter et al.(2006); 56-60

Beschäftigte freiwillig Sozialversicherungsbeiträge liefert (opting in). Eine Vollversicherung bedeutet eine SV auf Unfall, Pensions- und Krankenversicherungsebene. In die Arbeitslosenversicherung sind geringfügig Beschäftigte auch nach „opting in“ nicht einbezogen, das heißt sie haben keinen Anspruch auf Arbeitslosen- bzw. Karenzgeld und Notstandshilfe. Arbeitsrechtlich hingegen sind sie den Vollzeitbeschäftigten gleichgestellt.

Da Betriebe für geringfügig Beschäftigte keine Kranken- und Unfalls- Sozialversicherungsbeiträge leisten müssen, stellt diese Beschäftigungsart eine Kostenersparnis dar.⁶² Zusätzlich ist diese Art der Tätigkeit eine reizvolle Alternative um unregelmäßig auftretende Arbeiten ohne Miteinbeziehung der Kernbelegschaft erledigen zu können. Erhöhte Flexibilität ist ein weiterer Grund weshalb sich AG geringfügig Beschäftigter bedienen. Die Anreize für die AN selbst sind relativ eng verwandt mit jenen der TZ Beschäftigten. Auch hier sind bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Möglichkeit eines Zuverdienst ein häufig genanntes Argument für die Wahl dieses AV. Außerdem ist das Einkommen aus dieser Tätigkeit steuerfrei. Das Profil der AN dieses Beschäftigungsverhältnisses ist als überwiegend weiblich charakterisiert und mit der Verrichtung von Tätigkeiten mit hauptsächlich niedrigen Qualifikationsanforderungen verbunden. Die Nachteile der Ausübung einer geringfügigen Beschäftigung für den AN sind das niedrige Einkommen sowie die Lücken in der sozialrechtlichen Dimension.

7.4. Neue Selbstständige/ Scheinselbstständigkeit

Seit 1.1.1998 sind als „neue“ Selbstständige gemäß § 2 Abs.1 Z4 GSVG selbstständig erwerbstätige Personen zu betrachten, die ohne über eine Gewerbeberechtigung zu verfügen auf Grund einer betrieblichen Tätigkeit Einkünfte aus selbstständiger Arbeit oder aus Gewerbebetrieb erzielen , wenn auf Grund dieser betrieblichen Tätigkeit nicht bereits die Pflichtversicherung nach dem GSVG vorliegt....⁶³ Im Unterschied dazu besitzen die „alten“ Selbstständigen eine

⁶² Für Motive der geringfügig Beschäftigten vgl. Holzinger (2001); 14, 26, 73, sowie Mühlberger (2000); 60

⁶³ Petter et al. (2006); 37

Gewerbeberechtigung und unterliegen der Pflichtversicherung des GSVG.⁶⁴ Durch Werkvertrag Beschäftigte und freie Dienstnehmer, die bisher noch nicht pflichtversichert waren, zählen zu dieser Beschäftigungsgruppe. Sofern diese AN in eine Grauzone zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung fallen, gebraucht man oft auch den Begriff „Scheinselbstständigkeit“.

Heimarbeit und Telearbeit werden in dieser Arbeit nach Holzinger⁶⁵ ebenfalls in die Gruppe der „neuen“ Selbstständigen eingegliedert, da Heimarbeit in den Statistiken auch unter den Begriff „neue“ Selbstständige oder Freiberufler fällt. Heimarbeiter sind mit der Herstellung, Bearbeitung, Verarbeitung oder Verpackung von Waren beschäftigt und üben diese Tätigkeiten von einer selbst gewählten Arbeitsstätte, oft der eigenen Wohnung, aus.⁶⁶ Auf Grund der örtlichen Distanz zum AG weicht dieses AV vom Normalarbeitsverhältnis ab. Telearbeit kann prinzipiell gleich definiert werden wie der Begriff der Heimarbeit, nur dass bei dieser Beschäftigungsform der Fokus auf einem Tätigkeitsfeld in der EDV liegt.

Auf dem Gebiet der Heimarbeit/ Telearbeit ist es wie bei den Leiharbeitnehmern schwierig ein Beschäftigungsprofil zu erstellen, da die Dunkelziffer relativ hoch geschätzt wird.⁶⁷ Auf Grund der EDV und Technologie Orientierung der Telearbeiter wird allerdings davon ausgegangen, dass Personen innerhalb dieser Beschäftigungsgruppe hoch qualifiziert sind. AG wählen diese Beschäftigungsart auf Grund von Kosteneinsparungen, die sich daraus ergeben, dass keine sozialen Kosten anfallen und weiters kein Betriebsraum zur Verfügung gestellt werden muss. Ein weiteres Motiv ergibt sich sofern notwendige interne Qualifikationsanforderungen nicht vorhanden sind, und die AG daher auf externe Arbeitskräfte zurückgreifen müssen. Vorteile, die sich aus Heim- und Telearbeit für AN ergeben sind der Wegfall der Arbeitszeitkontrollmöglichkeiten, sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als negative Effekte sind die Isolierung durch das fehlende soziale Umfeld und das Problem von fehlender beruflicher und privater Trennung zu erwähnen.

⁶⁴ Eichinger et.al (2007); 31

⁶⁵ Holzinger (2001); 8

⁶⁶ Mühlberger (2000); 66

⁶⁷ Holzinger (2001); 28

7.4.1. Werkvertrag

Beim Werkvertrag handelt es sich um ein Zielschuldverhältnis, da im Gegensatz zum Arbeitsvertrag eine konkrete Leistung gefordert wird, mit deren Erfüllung der Werkvertrag beendet ist.⁶⁸ Das Unternehmerrisiko verschiebt sich auf den Werkunternehmer selbst, da dieser ein Werk in persönlicher Selbstständigkeit herzustellen hat und im Falle eines Mangels für die Nichterfüllung der geforderten Leistung haftet.

Da ein Werkunternehmer selbstständig agiert gelten für ihn keine arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen. Sozialversicherungsrechtlicher Schutz besteht nach dem GSVG, welches wie das ASVG eine Kranken-, Unfalls- und Pensionsversicherung umfasst. Übersteigt das jährliche Einkommen eines Werkvertragnehmers 6.453,36 €, ist dieser nach dem GSVG pflichtversichert. In diesem Fall hat der Werkunternehmer selbst Beiträge zur Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung einzuzahlen. Bei der Krankenversicherung besteht allerdings nur Anspruch auf Sach- und keine Geldleistungen. Übt jemand neben seiner Tätigkeit als Werkunternehmer noch andere Tätigkeiten aus, z. B. in Form eines DV nach ASVG, liegt die Entgeltgrenze bei 4.093,92 € jährlich.

Häufig nennen AN die Chance auf einen beruflichen Einstieg als Motiv für die Ausübung eines AV in Form eines Werkvertrages. Zusätzlich wird das erzielte Entgelt oftmals als Zusatzverdienstquelle betrachtet. Die Ausübung von Werkvertragsarbeit ist aliquot zwischen Männern und Frauen aufgeteilt, und wird häufig von Studenten, meist jüngeren Bewohnern aus urbanen Zentren, ausgeübt.⁶⁹ Nachteile hinter Ausübung dieser Tätigkeit sind die Haftung für Mängel auf Grund der Risikoübernahme durch den Werkunternehmer selbst. Aus Unternehmer Sicht sind Werkvertragsnehmer eine interessante Option, da der Unternehmer selbst keine Sozialabgaben leisten muss, meist geringe Entgelte für die erbrachte Tätigkeit ausbezahlt, und des Weiteren nicht das Unternehmerrisiko trägt.

⁶⁸ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.4.1. Petter et al. (2006); 36-46, sowie Eichinger et al. (2007); 28-32, und Fink (2006); 8-20

⁶⁹ Holzinger (2001); 28

7.4.2. Freier Dienstvertrag

Im Unterschied zum Werkvertrag beschreibt der freie Dienstvertrag ein Dauerschuldverhältnis, das jemand als laufende Tätigkeit, nach dem Prinzip der Entgeltlichkeit, mit im Wesentlichen persönlicher Abhängigkeit, ausübt. Für freie Dienstnehmer gelten keine arbeitsrechtlichen Ansprüche.⁷⁰

Sofern das Einkommen die Geringfügigkeitsgrenze übersteigt, sind freie Dienstnehmer nach dem ASVG pflichtversichert. Diese Pflichtversicherung umfasst eine Unfall-, Kranken- und Pensionsversicherung, aber keinen Arbeitslosenschutz.

Wird die Tätigkeit im Rahmen einer Gewerbeberechtigung erbracht spricht man von freien Dienstnehmern als „alte“ Selbstständige. Auf diese Beschäftigungsart sind die eben beschriebenen arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen anzuwenden. Ist ein freier Dienstnehmer ohne Gewerbeberechtigung und ohne ein „dienstnehmerähnliches“ AV tätig, unterliegt diese Beschäftigungsart einer juristischen Grauzone zwischen abhängiger- und selbstständiger Tätigkeit. In diesem Fall fällt der freie Dienstnehmer, ebenso wie der Werkvertragnehmer, in die Gruppe der „neuen“ Selbstständigen. Sofern die Geringfügigkeitsgrenze überschritten wird, sind die gleichen sozialrechtlichen Regelungen nach dem GSVG wie beim Werkvertrag anzuwenden.

Wie auch beim Werkvertrag ist die Möglichkeit auf einen beruflichen Einstieg Hauptargument der AN dieser Beschäftigungsgruppe. Auch aus Unternehmenssicht fallen die Argumente für die Aufnahme von freien Dienstverträgen in die Personalstruktur mit jenen der Werkvertragnehmer zusammen.

8. Der Kollektivvertrag

Das Kollektivvertragsrecht zählt zu der Gruppe des kollektiven Arbeitsrechts und beschreibt als Hauptfunktion den Arbeitnehmerschutz im weiteren Sinn.⁷¹ Auf

⁷⁰ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich rechtliche Definitionen und arbeits- bzw. sozialrechtliche Folgen im gesamten Kapitel 7.4.2. Petter et al.(2006); 16-28 und Fink (2006); 8-20

⁷¹ Sofern nicht anders angegeben entnehme ich im gesamten Kapitel 8 Eichinger et al (2007); 167- 177

Grund unterschiedlicher Inhalte gibt es verschiedene Arten von KollV⁷², wobei in Österreich der BranchenKollV den Großteil der KollV darstellt. Dieser regelt die Mindestarbeitsbedingungen der AN und verankert Ansprüche der AN, die nicht im Gesetz vereinbart sind (z.B. Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Aufwandentschädigungen, Zulagen). Darüber hinaus werden Mindestentgelt Klauseln sowie Arbeitszeitregelungen umfasst. Zugleich verfolgt der KollV eine Befriedungsfunktion indem er sozialen Konflikten vorbeugen soll und eine Kartellfunktion, die Wettbewerbsvorteilen der Unternehmen durch schlechte Sozialbedingungen entgegenzuwirken versucht. Zu beachten ist aber, dass Arbeitsverträge durch Betriebsvereinbarungen von kollv Regelungen abweichen können. Auf einige Ausprägungen von atypisch Beschäftigten treffen keine kollv Anwendungen zu, wodurch die AN in verschiedenen arbeitsrechtlichen Aspekten schlechter gestellt sind, als Personen, die ein Normalarbeitsverhältnis ausüben.

9. Arbeitsrechtliche Aspekte

Das Arbeitsrecht umfasst drei wesentliche Funktionen.⁷³ Die *Schutzfunktion* hat den Schutz des AN durch Schaffung zwingender Mindestarbeitsbedingungen, die oft kollv festgelegt sind, zum Ziel. Die *Ausgleichsfunktion* schränkt die arbeitsrechtliche Vertragsfreiheit des AG zugunsten des AN ein, und die *Friedensfunktion* soll vor allem durch kollv Vereinbarungen soziale Konflikte vermeiden. Mit Ausnahme der Teilzeitbeschäftigung, sind atypisch Beschäftigte sowohl arbeitsrechtlich als auch sozialrechtlich gegenüber Beschäftigten in Form eines normalen Dienstvertrages benachteiligt.⁷⁴ DN, die durch einen gewöhnlichen Arbeitsvertrag in ein Unternehmen eingebunden sind, genießen sozialrechtlichen Schutz nach dem ASVG. Dieser umfasst eine Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung. Zusätzlich sind die DN nach dem ALVG arbeitslosenversichert. Kollv Aspekte regeln darüber hinaus die Garantie eines branchenüblichen Mindestlohns, sowie eine angemessene monetäre Entschädigung für Überstunden bzw. einen vereinbarten Überstundenzuschlag.

⁷² Je nach Geltungsbereich wird zwischen Rahmen-, Branchen-, Zusatz-, Landes-, General- und Firmenkollektivverträgen unterschieden.

⁷³ Eichinger et al. (2007); 22-23

⁷⁴ Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die folgenden Ausführungen in Kapitel 9 ausschließlich auf Eichinger et al. (2007); 21-41 sowie Petter (2006); 61-65

Es besteht außerdem Anspruch auf den Bezug eines 13. und 14. Monatsgehältes, die Ausbezahlung eines Weihnachtsgeldes und Gewährung eines bezahlten Urlaubes von fünf Wochen im Jahr.

Auf TZ Beschäftigte treffen all diese Regelungen zu wodurch der TZ Arbeit ein arbeitsrechtliches Privileg unter den anderen ABV zukommt.

Der sozialrechtliche Schutz der geringfügig Beschäftigten umfasst nur die Unfallversicherung, wobei die Option offen steht, durch persönlich erbrachte, freiwillige Leistungen, in eine Vollversicherung zu optieren. Der Anspruch auf eine Arbeitslosenversicherung ist allerdings nicht gegeben. Aus arbeitsrechtlicher Sicht sind geringfügig Beschäftigte wie TZ Beschäftigte zu behandeln. Dies bedeutet ein Recht auf gesetzlichen Urlaub, Entgeltzahlungen im Krankheitsfall und Arbeitslosengeld.

„Neue Selbstständige“ sind nach dem GSVG pflichtversichert. Dieses umfasst eine Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung, welche die „neuen“ Selbstständigen selbst durch Meldung bei der österreichischen SVA zu erbringen haben. In Bezug auf arbeitsrechtliche Aspekte klaffen diese Beschäftigungsformen allerdings weit mit jenen eines Dienstvertrages auseinander. Es besteht kein Anspruch auf ein 13. und 14. Monatsgehalt, bezahlten Urlaub, bezahlten Krankenstand oder sonstige kollv vereinbarte Ansprüche.

Mangelnder sozial- aber vor allem arbeitsrechtlicher Schutz stellen demnach wahrgenommene Nachteile für atypisch Beschäftigte dar und sind meiner Meinung nach Grund für eine skeptische Betrachtung des Flexibilisierungstrends am Arbeitsmarkt.

10. Fehlbelastungen

Ergänzend zu den Nachteilen, die sich auf rechtlicher Ebene für atypisch Beschäftigte ergeben, kommen noch psychologische Aspekte hinzu, die dazu führen können, dass ein Beschäftigungsverhältnis als Belastung wahrgenommen wird. Im Zuge einer Studie in Deutschland wurde untersucht ob individuelle Merkmale wie Geschlecht, Alter und Ausbildung oder situative Ausprägungen, wie die Arbeitsplatzgestaltung, einen stärkeren Einfluss auf die Ausübung atypischer

Beschäftigungsformen haben, und wie sehr die zwei Merkmalsgruppen mit dem Faktor Belastung korrelieren.⁷⁵ Dazu wurden 160 nicht „normal“ beschäftigte Personen befragt. Insgesamt zeigte sich, dass situative Determinanten einen größeren Einfluss auf wahrgenommene Belastungen und Befürchtungen ausüben, wie individuelle Merkmale. Die Untersuchung ergab, dass fix Angestellte und Selbstständige in Ausübung ihres Berufes die geringste Belastung empfinden.⁷⁶ Die Gruppe der befristet Beschäftigten sowie der Zeitarbeitnehmer (vgl. Leiharbeitnehmer in Österreich) weist das höchste Belastungspotential auf. Das Geschlecht zeichnet keinen signifikanten Zusammenhang mit Erfassung der Belastung auf. Ausbildungsfaktoren stellen statistisch den signifikantesten Zusammenhang mit dem Faktor Belastung und Befürchtungen dar. Je höher die Ausbildung, desto besser schätzen die Befragten ihre persönlichen Kompetenzen ein und desto geringer fallen die persönlichen Belastungen aus. In Bezug auf das Alter lässt sich feststellen, dass ältere AN im Vergleich zu Jüngeren eine recht klare Zukunftsplanung haben, dafür aber ihre berufliche Entwicklung über die letzten Jahre negativer betrachten.

Allgemein lässt sich bei ABV auf jeden Fall eine größerer Belastung und Unsicherheit bezüglich der Zukunft beobachten. In einer weiteren Studie in Großbritannien wurde das persönliche Wohlbefinden in Zusammenhang mit verschiedenen AV gestellt, und anschließend versucht die Empfindungen der unterschiedlichen Beschäftigungsformen in Bezug auf den allgemeinen Gesundheitszustand und die individuelle Zufriedenheit zu eruieren.⁷⁷ Die Ergebnisse deckten auf, dass Männer mit atypischen Jobs tendenziell eine größere Jobunzufriedenheit aufwiesen und sich in einer schlechteren psychischen Befassung befanden. Frauen hingegen empfanden ebenfalls geringere Jobzufriedenheit, sofern sie befristete AV belegten, wobei sich das gesundheitliche Gesamtempfinden nicht von Vollzeitarbeiterinnen unterschied. Anschließend wurden noch persönliche Charakteristika, wie Alter und Einkommen,

⁷⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Hecker (2006); 1-18

⁷⁶ Zu der Gruppe der Selbstständigen muss allerdings erwähnt werden, dass diese zwar neben den Fixanstellungen die geringste Belastung, dafür aber die größte Standardabweichung aufweist, und sehr weit gefasst ist. (Autoverkäufer bis Steuerberater).

⁷⁷ Bardasi (2004): Die Daten dieser Studie wurden zwischen 1991 und 2000 über das BHPS-British Household Panel Survey-erhoben und umfassen Erwerbstätige zwischen 15 und 60 Jahren.

als erklärende Variablen für mögliche Verhaltens- und Gesundheitsunterschiede zwischen Normal- und atypischer Beschäftigung analysiert. Das Ergebnis dieser Analyse deckt sich ebenfalls mit der Erkenntnis, dass ABV weniger zufrieden stellende Konditionen als Normalarbeitsverhältnisse zur Folge haben. Daher können diesen Studien zur Folge, neben benachteiligenden rechtlichen Aspekten, auch größere mentale Belastungen als negative Begleiterscheinungen von atypisch Beschäftigten auftreten, die bei Normalarbeitsverhältnissen geringer gehalten werden, da ABV eng verwandt mit Jobunzufriedenheit und mangelndem Gesundheitsempfinden sind.

11. Entwicklung in Österreich

Auch auf dem österreichischen Arbeitsmarkt nehmen atypische Beschäftigungsverhältnisse seit Mitte der 1990er- Jahre kontinuierlich zu.⁷⁸ Seit 1998 ist außerdem der Begriff der neuen Selbstständigen gesetzlich definiert.

Um einen Überblick über das Ausmaß dieser Entwicklung zu bekommen, bedarf es einer Datenanalyse der Arbeitskräfteerhebung von atypisch Beschäftigten. Diese Daten sind allerdings nur schwer zu erfassen, da neue Selbstständige in eine Grauzone zwischen Selbstständigkeit und Unselbstständigkeit fallen, und daher auf Grund der unterschiedlichen Rechtslage nur schwer zu eruieren sind.⁷⁹ Des Weiteren scheinen statistisch nur jene Arbeitskräfte in den Datensätzen des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherung (HV) auf, welche in einem Kalenderjahr tatsächlich sozialversichert waren. Dies hängt wiederum von der Beschäftigungsart und Einkommenshöhe eines Arbeitsverhältnisses ab. Repräsentative Daten über Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung und befristete Anstellungsformen liegen nur vor, wenn zusätzlich zur erfassten Arbeitskräfteerhebung Arbeitszeit und Beschäftigungsdauer vermerkt worden sind. Es erwies sich daher als schwierig eine aussagekräftige Entwicklungsübersicht zu atypischer Beschäftigung in Österreich zu erstellen. Anhand von Eurostat Informationen, sowie Daten der Statistik Austria, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BWA) und des Arbeitsmarktservices (AMS) soll anschließend trotzdem grob aufgezeigt werden inwiefern sich der Arbeitsmarkt in

⁷⁸ Stadler (2005); 1093

⁷⁹ Holzinger (2001); 24

Richtung atypische Beschäftigungsstruktur geändert hat. Da der Begriff der neuen Selbstständigen erst seit 1998 gesetzlich verankert ist, erfolgt die statistische Datenaufbereitung ab diesem Jahrgang, um so einen übersichtlichen Vergleich mit der Entwicklung der anderen atypischen Beschäftigungsformen über denselben Zeitraum, aufstellen zu können. Vorab folgt eine Gesamtübersicht der Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Österreich von 1998-2006.

Tabelle 1: Erwerbstätigkeit in Österreich
(% Angabe der erwerbstätigen Männer und Frauen im Alter von 15-64)⁸⁰

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Österreich	67,9	68,6	68,5	68,5	68,7	68,9	67,8	68,6	70,6

Anhand dieser Tabelle ist zu erkennen, dass die Erwerbstätigkeit in Österreich in den letzten acht Jahren relativ konstant geblieben ist. Von 2005 auf 2006 ist mit einem Sprung von 2% der größte Anstieg der letzten acht Jahre zu verzeichnen. Nach dieser allgemeinen Beobachtung folgt als nächstes eine Aufspaltung der allgemeinen Erwerbstätigkeit in die einzelnen Kategorien der atypisch Beschäftigungen über denselben Zeitraum.

Tabelle 2: Entwicklung der geringfügig Beschäftigten, freien Dienstnehmer und neuen Selbstständigen in Österreich (Männer und Frauen in 1000)⁸¹

Jahresdurchschnitt	Geringfügige Beschäftigung	Freier Dienstvertrag	Neue Selbstständige
1998	170,385	14,699	-
1999	180,123	19,228	-
2000	196,528	22,218	21,059
2001	204,856	23,693	24,548
2002	211,643	24,649	29,641
2003	217,048	23,684	30,971
2004	222,675	24,942	32,921
2005	229,462	26,602	34,593
2006	235,507	27,406	36,450

Bei den freien Dienstnehmern handelt es sich innerhalb dieser Statistik nicht um „neue“ Selbstständige. Daher stellen sie auch eine eigene Kategorie dar und scheinen daher nicht in der dritten Spalte der Tabelle auf.

⁸⁰ Eurostat, Europe in Figures- Eurostat Yearbook 2006-07

⁸¹ HVB

Aus allen drei Erwerbstätigkeitsgruppen, den geringfügig Beschäftigten, den freien Dienstnehmern, sowie den „neuen“ Selbstständigen lässt sich herauslesen, dass diese Beschäftigungstypen seit dem Jahr 1998 kontinuierlich angestiegen sind. Mit Ausnahme eines kurzfristigen Beschäftigungsrückganges der freien Dienstnehmer im Jahre 2003, ist dieser Anstieg in allen drei Rubriken konstant und untermauert eine auch für die Zukunft prognostizierte kontinuierliche Zunahme dieser Beschäftigungsverhältnisse. Neue Selbstständige verzeichnen ab dem Jahr 2000 einen konstanten Anstieg. Die beiden Jahre zuvor sind von dieser Beschäftigungsgruppe noch keine Daten katalogisiert, da dieser Typus der ABV erst 1998 rechtlich definiert wurde, und scheinbar für die ersten beiden Jahren keine Aufzeichnungen vorhanden sind.

Bei geringfügiger Beschäftigung und „neuen“ Selbstständigen überwiegt in beiden Fällen der Frauenanteil im Verhältnis zu den beschäftigten Männern innerhalb dieser Erwerbsgruppe. Seit 2005 werden freie Dienstverträge von einem größeren Männeranteil ausgeübt. Davor bildeten die Frauen auch in dieser Beschäftigungsgruppe die Mehrheit.

Tabelle 3: Entwicklung der TZ- und befristeten Beschäftigung in Österreich (Männer und Frauen in % der Erwerbstätigen)⁸²

Jahresdurchschnitt	Teilzeit	Befristete Beschäftigung
1998	15,7	7,9
1999	16,4	7,9
2000	16,3	8,0
2001	18,2	7,8
2002	19,6	7,3
2003	20,2	7,1
2004	19,7	8,7
2005	21,8	9,0
2006	21,3	8,9

Bei befristeter- und Teilzeitbeschäftigung ist der Entwicklungstrend nicht so konstant steigend ausgeprägt wie in Tabelle 2. Im Fall der Teilzeitbeschäftigung ist allerdings insgesamt eine deutliche Zunahme dieser zu erkennen. Im Vergleich zu einer TZ Beschäftigtenquote von 15,7% im Jahr 1998 konnte im Jahr 2006 eine TZ Quote von 21,3% verzeichnet werden, während die befristete Beschäftigung in

⁸² European Commission 2004, modifiziert übernommen aus Heineck et. al. 2004 und ergänzt durch Daten der Statistik Austria, Arbeitsmarktstatistik- Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung

den letzten drei Jahren im Vergleich zu den letzten acht Jahren nur marginal angestiegen ist. Anzumerken ist außerdem, dass die Frauenbeschäftigung in diesen Sektoren größer ist als jene der Männer.⁸³ Im Vergleich zu den anderen Formen von atypischer Beschäftigung gibt es zahlreiche Studien zur Teilzeitbeschäftigung⁸⁴, da diese Form in den letzten Jahren international am stärksten angestiegen ist. Außerdem klaffen die rechtlichen Aspekte dieser Beschäftigungsform innerhalb der EU nicht so weit auseinander, wie dies bei anderen ABV der Fall ist.⁸⁵ Laut einer Studie in den USA verfügen nur 19% aller Betriebe über ein reines Vollzeitangebot, wobei der Rest Teilzeitbeschäftigungen und andere Formen von ABV zur Verfügung stellt.⁸⁶

12. Atypische Beschäftigungsverhältnisse im europäischen Vergleich

Ogleich es Schwerpunkt dieser Arbeit ist atypische Beschäftigungsformen in Österreich zu analysieren, scheint ein europaweiter Vergleich über Regelungen und Entwicklungen dieser Ausprägung interessant, um die Situation des atypischen österreichischen Arbeitsmarktes auf EU Gemeinschaftsebene besser einordnen zu können.

12.1. EU Richtlinien

Es gibt zwei EU Richtlinien, die einer gemeinschaftlichen Regelung von Teilzeit- und befristeter Beschäftigung dienen.⁸⁷ Ausgehend von einem ursprünglich geplanten Rahmenabkommen⁸⁸, das befristete Beschäftigung, Leiharbeit, Scheinselbstständigkeit und Teilzeitbeschäftigung regeln sollte, haben sich nur für zwei dieser Beschäftigungsformen Richtlinien durchgesetzt. Die Richtlinie 97/ 81/ EG zur Teilzeitarbeit wurde durch Teilzeitarbeit 98/ 23/ EG von allen damaligen Mitgliedsländern im Jahr 1998 auf Großbritannien und Irland ausgeweitet. Die

⁸³ Vgl. Buchinger (2001); 17-21

⁸⁴ So behandelt allein diese Arbeit eine Studie über TZ Entwicklung und Verbreitung in 15 EU-Ländern nach Buddelmeyer et al. (2004) und eine psychologische Erklärungstudie für TZ Arbeit nach Conway et al.(2002), sowie weitere Studien über ABV im Allgemeinen, die ebenfalls den Aspekt der TZ Arbeit behandeln.

⁸⁵ Zu ABV im europäischen Vergleich siehe Kapitel 12.

⁸⁶ Kalleberg et al.(2003); 539

⁸⁷ Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die folgenden Ausführungen in Kapitel 12b und dazugehörigen Unterkapiteln ausschließlich auf Tàlos (1999); 130

⁸⁸ Ein Rahmenabkommen ist im Vergleich zur Richtlinie nicht vom EU Rat umgesetzt worden. Ein Rahmenabkommen dient als offene Methode zur Zielsetzung und ist nicht gesetzlich festgelegt.

beiden Länder waren zuvor auf Grund von mangelnden Sozialpolitik Richtlinien nicht beigetreten. Die Richtlinie erfasst als Kernstück ein Diskriminierungsverbot zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten. Die Richtlinie 1999/ 70/ EG regelt arbeitsrechtliche Aspekte der befristeten Beschäftigung im EU Raum. Inhaltlich wird vor allem festgelegt, dass befristet Beschäftigte nicht automatisch schlechter behandelt werden dürfen als unbefristet Beschäftigte. Ein Missbrauch wird untersagt. Im Groben sind einige Aspekte der beiden Richtlinien eng miteinander verwandt. In beiden Fällen werden Fragen der Sozialversicherungsregelungen ausgeklammert, da sich diese nach dem national gesetzlichen Sozialversicherungssystem richten.

12.2. Ländervergleich

Atypische Beschäftigungsverhältnisse weisen Europa weit eine steigende Tendenz auf, wobei die meisten Daten gibt zur Entwicklung von Teilzeitbeschäftigung und befristeter Beschäftigung vorhanden sind, da über diese AV EU Regelungen bestehen, die einen repräsentativen internationalen Vergleich ermöglichen. Österreich gehört neben Belgien, Schweden und Luxemburg zu jenen EU Ländern, die eine mittel bis hohe Rate an Teilzeitbeschäftigungen aufweisen.⁸⁹ Die Niederlande sind absolute Spitzenreiter im Bereich der Teilzeitarbeit. Großbritannien und Dänemark verzeichnen ebenfalls eine relativ hohe Quote dieser Beschäftigungsausprägung. Im Gegensatz dazu ist TZ Beschäftigung in der Slowakei, Ungarn und Tschechien nicht sehr ausgeprägt.

Befristete Beschäftigung steigt im Laufe der 90er Jahre in fast allen EU Mitgliedsländern stark an, mit Ausnahme von Dänemark und Portugal, wo sich die Entwicklung rückläufig verhält.⁹⁰ Spanien, Portugal und Polen haben einen hohen Anteil an befristeten Arbeitnehmern.⁹¹ Estland, Irland und Rumänien beschäftigen nur einen geringen Prozentsatz an befristet Beschäftigten. Österreichs Neigung zu befristeter Beschäftigten liegt neben Dänemark und Belgien darüber, kann aber im EU Vergleich als gering klassifiziert werden.

⁸⁹ Eurostat Yearbook (2007); 138

⁹⁰ Tàlos (1999); 424-425

⁹¹ Eurostat Yearbook (2007); 138

Im Bereich der Leiharbeit ist die Variantenvielfalt in Europa äußerst breit gestreut.⁹² In einigen Ländern wie Österreich, Deutschland und Griechenland ist Leiharbeit gesetzlich geregelt. In Schweden und den Niederlanden hingegen entscheiden hauptsächlich kollv vereinbarte Regelungen. Auch in Großbritannien, Dänemark und Irland finden sich nur äußerst rare Regulierungen zur Leiharbeit. Vergleicht man die Leiharbeiterquote im EU Raum weist Großbritannien, gleich gefolgt von Österreich und den Neiderlanden an dritter Stelle die höchste Leiharbeiterquote auf. In Italien, Griechenland und Dänemark ist diese Beschäftigungsform nicht weit verbreitet. Hierbei ist, wie bereits in Kapitel 7.2.2. erwähnt, allerdings zu beachten, dass die Dunkelziffer bei diesem ABV sehr hoch geschätzt wird und quantitativen Aussagen daher kritisch betrachtet werden müssen.

Die statistische Erfassung von geringfügiger Beschäftigung richtet sich danach, in welchem Land nach Einkommensgrenzen differenziert wird.⁹³ In Portugal, Spanien und Italien gibt es keine monetären Grenzen, daher können in diesen Ländern auch keine Daten bezüglich geringfügiger Beschäftigung wie in Österreich, wo die Grenze bei einem Einkommensniveau von 341,16 € (2007) liegt, erhoben werden. Einige EU Mitgliedsländer wie Dänemark und Belgien richten sich bei der Klassifizierung nach der Zeitgrenze, die ebenfalls von Land zu Land variiert. Deutschland und Österreich weisen vergleichsweise eine starke Verbreitung der geringfügigen Beschäftigung auf.

Die Entwicklung von „neuen“ Selbstständigen ist Europa weit kaum zu erfassen, da sich diesbezügliche Regelungen nach nationalen Sicherungssystemen richten. Der Begriff des freien Dienstnehmers beispielsweise existiert ausschließlich in Österreich. Auch der Terminus „neue“ Selbstständige ist nur in Österreich verbreitet und europaweit eher unter den Synonymen *selbstständig Erwerbstätige*, *abhängig Beschäftigte* oder *arbeitnehmerähnliche Selbstständige* bekannt.⁹⁴ Nichts desto trotz gibt es im europäischen Vergleich trotzdem Unterschiede bezüglich des gängigen Gebrauchs bzw. der rechtlichen

⁹² Jahn (2002); 2

⁹³ Tàlos (1999); 426-427

⁹⁴ Perulli (2003); 79-103

Verankerung dieses Begriffes. In Italien, Deutschland und Großbritannien ist der Begriff der wirtschaftlich Selbstständigen schon seit Jahrzehnten verankert, während man sich in Österreich, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Norwegen, den Niederlanden und in Portugal bereits mit der Thematik beschäftigt, aber es in Belgien, Luxemburg und Spanien hingegen keine Auseinandersetzungen mit der Situation der wirtschaftlich Selbstständigen gibt. Daher kommt es bei internationalen Betrachtungen oft zu terminologischen Problemen.

Für Österreich lässt sich jedenfalls feststellen, dass neue Selbstständige seit deren rechtlicher Etablierung im Jahr 1998 rasant angestiegen sind.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die einzelnen Ausprägungen von atypischer Beschäftigung oft keine international einheitliche Bedeutung haben und daher nur schwer repräsentative Daten auf EU Ebene zu finden sind.⁹⁵ Sogar der weit verbreitete Begriff der Teilzeit Arbeit lässt bezüglich des Stundenausmaßes differenzierte Interpretationen zu. Die verwendeten Begriffe beschreiben nicht immer den gleichen Sachverhalt und daher ist es oft schwierig Daten zu erheben. Anhand des eben erarbeiteten Europa Vergleiches habe ich die Situation in Österreich in Relation zu anderen EU Ländern präsentiert, um ein globaleres Verständnis von ABV in Österreich im Europakontext zu schaffen.

13. Flexible Gestaltung von Entlohnungssystemen

Im Anschluss an die Betrachtung der europäischen Entwicklung von unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen wird im nächsten Schritt auf die Flexibilisierung der Entlohnungssysteme eingegangen. Flexible Arbeitsverhältnisse sind ebenfalls Auslöser für den Neugestaltungsbedarf von Entlohnungsformen, da Lohn- und Gehaltsflexibilität als Teil des Flexibilisierungsregimes verstanden werden können.⁹⁶ Die Gründe für das Überdenken der bestehenden Vergütungssysteme sind die verminderten Qualitäts- und Quantitäts- Beeinflussungsmöglichkeiten der Mitarbeiter.⁹⁷ Durch die Ablösung von manuellen Tätigkeiten mittels technologischen Entwicklungen im

⁹⁵ Tàlos (1999); 420

⁹⁶ Huemer (2006); 135

⁹⁷ Bühner (2005); 142

Fertigungsbereich haben die Arbeitskräfte geringeren persönlichen Einfluss auf den gewünschten Output. Außerdem werden die Arbeitsverhältnisse umstrukturiert. Diese Entfaltung spiegelt sich durch vermehrten Fokus auf Gruppenarbeit und mitarbeiterorientierte Gestaltung wieder. Die Wahl des richtigen Entlohnungssystems ist eine bedeutende Komponente der Personalpolitik, da die Entlohnung ein Motivationsinstrument darstellen kann. Es ist daher wichtig die unterschiedlichen Entlohnungsformen an die Anforderungen der verschiedenen AV anzupassen. Entlohnung ist sowohl Personalführungsinstrument, als auch ein bedeutender Wettbewerbs- und Einkommensfaktor, der für die Mitarbeiter und das Unternehmen eine wichtige Rolle darstellt.⁹⁸

13.1. Entlohnungsansätze

Bühner differenziert zwischen drei verschiedenen Entlohnungskomponenten.⁹⁹ Diese umfassen die Entlohnung des Mitarbeiters im engeren Sinn, im weiteren Sinn und die Entlohnung nach Sozialstatus. Da dieses Schema die in der Literatur (vgl. Bert et al. (2002); 106-119/ Schausberger (1999); Schrotta (1959) u.v.m.)¹⁰⁰ grundlegenden behandelten Entlohnungssysteme umfasst, dient es als Basis für die Beschreibung, Analyse und Beurteilung der verschiedenen Entlohnungsformen in den nächsten Kapiteln.

Die folgenden Ausführungen richten sich nach den Komponenten in Abbildung 2, die einzeln vorgestellt werden. Danach wird überprüft ob die jeweiligen Entlohnungsmodelle auf alle Arten der atypischen Beschäftigung umgelegt werden können bzw. welche Vor- und Nachteile sich durch die unterschiedlichen Entlohnungsformen für die AG und AN ergeben. Anschließend wird aufgedeckt welche Gehälter und Löhne¹⁰¹ geeignete Anreizmechanismen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Leistungssteigerung beinhalten.

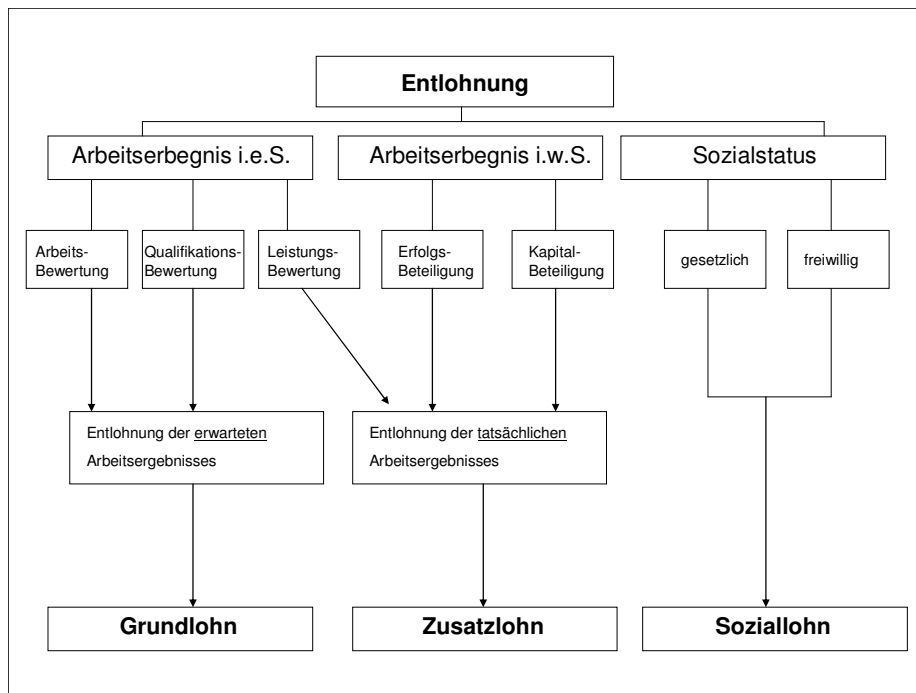
⁹⁸ Schausberger (1999); 5-8

⁹⁹ Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Ausführungen in Kapitel 13.1. und den dazugehörigen Unterkapiteln auf Bühner (2005); 141-185

¹⁰⁰ Für genauere Angaben zu den zitierten Quellen siehe Quellenverzeichnis

¹⁰¹ Lohn bezeichnet das Entgelt für gewerbliche AN, während sich das Gehalt auf die Vergütung von Angestellten bezieht.

Abbildung 2: Komponenten der Entlohnung¹⁰²



13.1.1. Grundlohnansatz

Ziel dieser Entlohnungsform ist es die Mitarbeiter äquivalent zu den erwarteten Arbeitsergebnissen zu entlohnen. Da es aber ex ante nicht möglich ist die erwartete Leistung zu überprüfen, kann man Qualifikationen und Anforderungen als Richtwert für das gewünschte Arbeitsergebnis heranziehen.

Arbeitsbewertung

Die Entlohnung nach der Arbeitsbewertung¹⁰³ versucht die Lohnhöhe an die körperlichen, geistigen und seelischen Anforderungen des Arbeitsplatzes zu knüpfen und somit eine faire Zuordnung der Löhne und Gehälter zu schaffen.

Qualifikationsbewertung

Die Qualifikationsbewertung hingegen zielt unabhängig von den Anforderungen der einzelnen Arbeitsaufgaben auf die Kenntnisse und Qualifikationen der Arbeitskräfte ab. Bei der Festsetzung der Lohnhöhe wird entweder auf den ausbildungstechnischen Werdegang (*knowledge based*) oder die

¹⁰² Modifiziert übernommen aus Bühner (2005); 145

¹⁰³ Vgl. Schrotta (1959); 8-18

Mehrfachqualifikation (*multi skill based*) von AN geachtet. Auf Grund dieser beiden Kriterien kann ein Grundlohn festgelegt werden. Diesen erhalten die Mitarbeiter für einen vereinbarten Zeitraum als Fixlohn.

Der Grundlohnansatz kann prinzipiell auf alle Ausprägungen von ABV umgelegt werden, da unabhängig vom Vertragstypus nach persönlichen Qualifikationen und Arbeitsanforderungen entlohnt wird.

Sowohl für die AN als auch für die AG ist der Einsatz dieser Entlohnungsform nach meinem Erachten hauptsächlich mit Nachteilen verbunden. Kosten der AG für Kontrollmaßnahmen zur Überprüfung von tatsächlich erbrachten Leistungen fallen immerhin weg. Auch die Lohnabrechnung erfolgt linear und ist mit geringem Aufwand verbunden. Für die AN ergibt sich ebenfalls ein Vorteil daraus, dass sich diese auf eine fixe Einkommenshöhe verlassen können. Motivationswirkungen zur Leistungssteigerung oder zu erhöhter Anstrengung gehen aber gänzlich verloren, was aus Sicht der AN zu Unlust an der Arbeit selbst führen kann, da ihnen dadurch nicht das Gefühl vermittelt wird, dass sie am Unternehmenserfolg mitwirken und für das Bestehen des Unternehmens von Bedeutung sind. Diese Entlohnungspolitik ist auch für die AG nicht produktiv, da die AN nicht im Sinne der Unternehmenszielsetzung handeln und nicht zu innovativem Handeln animiert werden, wodurch Wettbewerbsvorteile verloren gehen könnten.

Die kritische Frage lautet inwiefern durch das Grundlohnschema eine ausreichende Anreizwirkung erzielt werden kann. Zusätzlich ist fraglich ob es sinnvoll ist, dass Zielgrößen oder Leistungsvorgaben von Dritten, die vermutlich nicht mit der tatsächlichen Abwicklung der geforderten Arbeitsaufgabe vertraut sind, festgelegt werden. Ich persönlich erachte es ferner als äußerst schwierig die tatsächlichen Inputs zu messen oder etwa a priori bestimmte Zielgrößen festzulegen, an welche die Lohnhöhe geknüpft wird, da dies auf Grund der Prinzipal- Agent Problematik ¹⁰⁴(PAP) nicht Ziel führend ist. Wirl beschreibt diese Problematik an Hand des Beispiels von Informationsasymmetrie.¹⁰⁵ Der Agent (hier die Arbeitskraft) wird versuchen private Informationen geheim zu halten, und

¹⁰⁴ Eine Prinzipal- Agent Beziehung beschreibt die Kooperation zwischen zwei oder mehreren Personen, deren Zielsetzung nicht identisch ist und nur durch abgestimmtes Verhalten erreicht werden kann. Dieses Verhalten wiederum kann durch Motivation erreicht werden.

¹⁰⁵ Wirl

nach außen hin vortäuschen weniger effizient zu sein, um die Zielvorgaben bzw. Erwartungen des Prinzipals (hier des Arbeitgebers) zu manipulieren. Da es keinerlei Anreiz für den Agenten gibt seine Leistung zu steigern, weil schlicht und einfach ein Grundlohn festgelegt wird, der an alle AN ausbezahlt wird, wird dieser versuchen seine persönliche Gewinnspanne zu vergrößern indem er die Erwartungen des Prinzipals möglich gering hält. Dieser wird die Einkommenshöhe des Agenten so hoch stecken, dass gerade dessen Anstrengung kompensiert wird, und dieser bereit ist den Arbeitsvertrag einzugehen. Je niedriger der AN sein Talent bzw. Geschick nach außen hin projiziert, umso höher wird dessen Anstrengungsniveau eingeschätzt, das zur Bewältigung der geforderten Arbeitsaufgaben benötigt wird. Demnach wird auch die Höhe der Entlohnung höher ausfallen.

Für mich persönlich ist unübersehbar, dass diese Entlohnungspolitik nicht produktiv ist, da sowohl der AN schlechter gestellt wird, weil sein wahres Talent nicht honoriert und entsprechend entlohnt wird, als auch die AG mit Produktivitätseinbußen und Wettbewerbsverlusten zu rechnen haben. Gefragt ist demnach eine alternative Form der Entlohnung, die bei den AN Anreizmechanismen zu einer Leistungssteigerung hervorruft.¹⁰⁶

$$\text{Nutzenfunktion} = U(g, a)$$

Die Nutzenfunktion der Arbeitskräfte setzt sich aus deren Entlohnung, hier dem Grundlohn (g), und deren Anstrengung (a) zusammen.

$$O = f(a, t)$$

Das Ergebnis, hier der Output (O) hängt von der Anstrengung und dem Talent (t) der Mitarbeiter ab.

$$O_{min} = f(a_{min}(t), t)$$

Die Arbeitskräfte werden versuchen den gewünschten Output gerade zu erreichen, d.h. die minimal nötigste Leistung zu erbringen, und dabei ihr Anstrengungsniveau, welches von ihrem Talent abhängt, möglichst gering zu

¹⁰⁶ Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf Lazear (2000); 1384. Die angeführten Formeln und Funktionen sind ebenfalls an Lazear angelehnt und in modifizierter Version übernommen .

halten, da sie unabhängig von ihrer Leistung ein und denselben Lohn ausbezahlt bekommen.

$$O_h = f(a_h(t), t)$$

Wollen die AG einen höheren Output, (O_h), als O_{min} erzielen, wird dies nicht funktionieren, da die Nutzenfunktion für die AN bei höherer Anstrengung, ($a_h(t)$), und dem fixen Grundlohn kleiner ist als bei geringerer Anstrengung, ($a_{min}(t)$). Diese Bedingung gilt sowohl für talentierte, (t^*), als auch nicht talentierte, (t^\wedge), AN.

$$U(g, a_h(t)) < U(g, a_{min}(t)) \quad \forall t \in [t^*, t^\wedge]$$

Daher werden sich die AN für die Alternative der minimalsten Anstrengung entscheiden. Sofern der Outputfaktor erhöht werden soll, muss durch eine entsprechende Anreizkomponente ein anreizkompatibler Lohn (w) eingesetzt werden, der einen Motivationsanreiz zu höherem Anstrengungsgrad forciert, sodass

$$U(w, a_h(t)) > U(g, a_{min}(t)) \quad \forall t > t^n \quad \text{wobei } t^\wedge < t^n < t^*$$

$$U(a_h(t), t) > U(a_{min}(t), t) \quad \forall t > t^n \quad \text{wobei } t^\wedge < t^n < t^*$$

gilt, und es sich nach Einsetzen des Outputs in die Nutzenfunktion zumindest für alle AN, die talentierter als die Durchschnittsarbeitskraft, t^n , sind, lohnt auf einen höheren Output hinzuarbeiten, sofern g durch w ersetzt wird. Diese Nutzenfunktion wird, wie bereits abgedeutet, nur auf talentierte AN zutreffen, da die mit dem Leistungsanstieg verbundene Lohnerhöhung für talentierte Arbeitskräfte höchstwahrscheinlich mit einem relativ niedrigen Anstrengungsgrad erreicht werden kann. Untalentierte Mitarbeiter hingegen müssten sich vermutlich relativ anstrengen, um den Leistungsanstieg und somit auch die dafür versprochenen Zusatzentlohnungskomponente zu erhalten, wodurch sich die erhöhte Anstrengung und der Lohnanstieg vermutlich aufheben würden, sodass

$$U(w, a_h(t)) \leq U(g, a_{min}(t)) \quad \forall t \leq t^n [t^\wedge, t^n]$$

$$U(a_h(t), t) \leq U(a_{min}(t), t) \quad \forall t \leq t^n [t^\wedge, t^n]$$

gilt. Daher wäre in diesem Fall kein Leistungsanstieg gewährt. Die gewählte Lohnhöhe muss demnach so hoch gesteckt sein, dass der AN tatsächlich dazu angeregt wird eine höhere Leistung als O_{min} zu erbringen.

In den nächsten Kapiteln wird dargestellt inwiefern diese Entlohnungsformen einen geeigneten Leistungsanreiz vermitteln können.

13.1.2. Zusatzlohnansatz

Leistungsgerechte Bewertung

Leistungsgerechte Entlohnung fällt ebenfalls in die Gruppe der Entlohnung nach dem Arbeitsergebnis i.e.S., da die Entlohnung wie bei den beiden vorher genannten Entlohnungsformen innerhalb des Arbeitsbereiches des Mitarbeiters gemessen wird. Allerdings richtet sich die Entlohnung bei dieser Form nach dem tatsächlichen Arbeitsergebnis, das über die erbrachte Leistung (*pay for performance*) der Arbeitskräfte bemessen wird. Neben der Vergütung des Mitarbeiters spielt hier auch der Anreizmechanismus eine wichtige Rolle, da die Entlohnung erst nach dem Erreichen des tatsächlichen Arbeitsergebnisses erfolgt.

Der Zeit-, Akkord- und Prämienlohn sind Instrumente, die häufig angewendet werden um Leistung und Lohn zu koppeln.

Der Zeitlohn beschreibt eine Bezahlung nach Arbeitszeit und nicht nach Arbeitsleistung, und ist auf alle Formen von atypischer Beschäftigung umzulegen, da die Arbeitskräfte schlicht und einfach gemäß ihrer Arbeitsstundenintensität entlohnt werden. Der Anwendungsbereich des Zeitlohns ist jener, in dem es schwierig wird und mit relativ hohen Kosten verbunden ist, Leistung in Form von Qualität oder Quantität zu messen oder den Output zu beeinflussen.

Die Vor- und Nachteile der AG und AN decken sich meiner Meinung nach mit jenen des Grundlohnes wieder. Vorteile bestehen aus einer für den Mitarbeiter überschaubaren Lohnabrechnung und darin, dass die Arbeitskräfte nicht durch Leistungsdruck überlastet werden. Andererseits gibt es auch hier keinen direkten Leistungsanreiz, wodurch die Motivation der Mitarbeiter leistungsorientiert zu arbeiten, erheblich gesenkt wird. Im Unterschied zum Akkord- und Prämienlohn besteht kein direkter Zusammenhang von Leistung und Lohn, wodurch ein entsprechender Anreizmechanismus verloren geht.

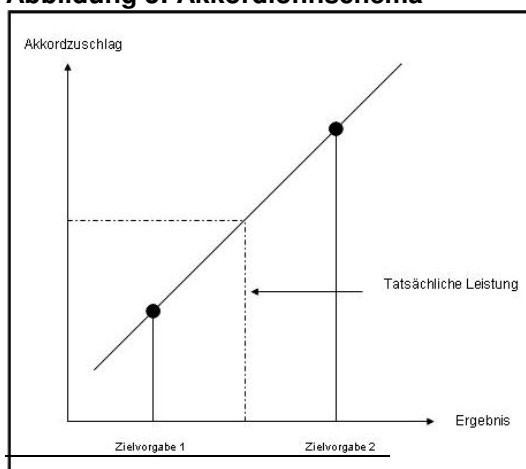
Im Vergleich zum Zeitlohn wird der Akkordlohn ohne Rücksichtnahme auf die Arbeitszeit bezahlt, und richtet sich nach einem mengenmäßigen Ergebnis pro

Zeiteinheit. Wie auch beim Zeitlohn ist diese Entlohnungsalternative auf jede Ausprägung von ABV anzuwenden. Die Lohnzusammensetzung folgt nach einem kollv vereinbarten Mindestlohn und einem Akkordzuschlag je nach Arbeitsintensität innerhalb der Vorgabezeit.¹⁰⁷ In der Praxis ist oft auch der Gruppenakkord zu finden, der als Entlohnungswerkzeug für die Gruppenleistung erbracht wird.

Der dadurch erzielte Anreiz zu einer mengenmäßigen Steigerung kann als Produktivitätsvorteil für AG und geschickte Arbeitskräfte gesehen werden, da diese für ihr Talent belohnt werden. Die Nachteile ergeben sich vermutlich aus der Gefahr einer Überbeanspruchung von schwächeren Arbeitskräfte, da diese Entlohnungsvariante im worst case zu einer hire und fire Politik der weniger erfolgreichen AN führen könnte. Für Unternehmer erachte ich es als schwierig eine vernünftige und faire Vorgabezeit zu bestimmen. Außerdem werden die AN versuchen die gesetzte Zielvorgabe so schnell aber nicht sorgfältig wie möglich zu erreichen, wodurch Qualitätsverluste entstehen könnten.

Entlohnt wird bei jeder Form von ABV die tatsächliche Leistung, da pro Steigerung der Outputgröße die Entlohnung aliquot ansteigt.¹⁰⁸ Selbst wenn die ursprünglich vorgegebene Zielgröße (Abbildung 3: Zielgröße 1) überschritten wurde besteht ein Anreiz auf die nächste Hürde hinzuarbeiten, da im Unterschied zur Prämienleistung nicht nur bei Erreichen bzw. Überschreiten einer Hürde entlohnt wird, sondern jede zusätzliche Steigerung monetär kompensiert wird.

Abbildung 3: Akkordlohnschema¹⁰⁹



Die Motivation des AN könnte insofern nachlassen, da geringere Leistung zwar mit geringerem Einkommen, dafür aber auch mit wesentlich niedrigerer Anstrengung verbunden ist. Der Akkordlohn ist außerdem nur auf Teilzeile des Unternehmens ausgerichtet und

¹⁰⁷ Schausberger (1999); 64

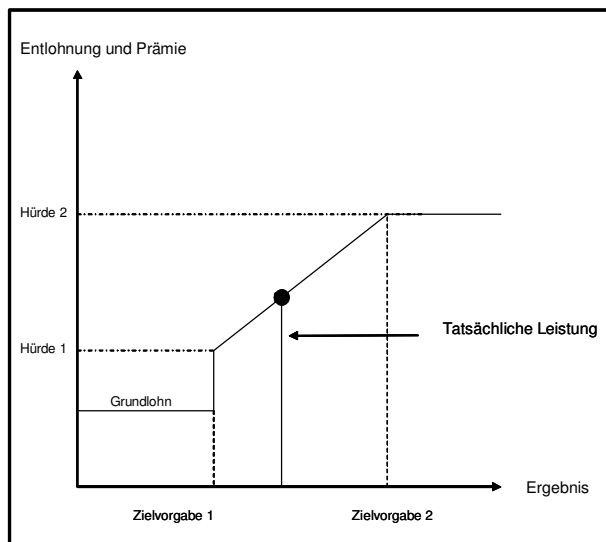
¹⁰⁸ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Jensen (2001)

¹⁰⁹ Jensen (2001); 98

vernachlässigt Aspekte der Rationalisierung sowie des produktiven eigenständigen Handelns. Als Vorteil gegenüber der Prämienentlohnung kann allerdings vermieden werden, dass nach Erreichen von Zielvorgabe 1 die Motivationsleistung nachlässt, sofern die Arbeitskraft nicht damit rechnet, dass Zielvorgabe 2 im vorgegebenen Zeitraum noch zu erreichen ist.

Der Prämienlohn stellt das Prinzip einer zusätzlichen Vergütung für überdurchschnittliche Leistungen der Mitarbeiter dar. Diese kann auf quantitativer oder qualitativer Ebene stattfinden. Zusätzlich zu einem festgelegten Grundlohn wird bei Erfüllen einer besonderen Leistung eine Prämie ausbezahlt. Auch für atypisch Beschäftigte kann meiner Meinung nach ein Prämiensystem vereinbart werden, ist aber in der Praxis eher selten zu finden. (vgl. Experteninterviews in Teil C). Oft werden Prämien nur auf höheren Hierarchiestufen, wie etwa auf Unternehmensleitungsebenen, ausbezahlt. Ich empfinde diese Entwicklung als kontraproduktiv, da atypisch Beschäftigte, seien es Werkvertragnehmer, freie Dienstnehmer oder Leiharbeiter, genauso zum Unternehmenserfolg beitragen wie regulär Beschäftigte und es daher nicht produktiv ist deren anreizfördernde Wirkungen zu vernachlässigen.

Abbildung 4:Prämiensystem¹¹⁰



Der Nachteil der Prämienentlohnung ist einerseits ein erhöhter Konzeptions- und Lohnabrechnungsaufwand auf Seite des Unternehmers und andererseits bei Kombination mehrerer Bezugsgrößen die undurchsichtige Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter.¹¹¹

¹¹⁰ Jensen (2001); 97

¹¹¹ Schausberger (1999); 73-74

Die Art der Prämie kann in Form einer Mengen-, Güte-, Qualitäts- und Terminprämie auftreten und noch weitere Formen annehmen. Wie bei der Akkordentlohnung besteht neben einer Einzelprämie auch die Möglichkeit eine Gruppenprämie auszubezahlen. Vorteile liegen im Leistungsanreiz und der Gelegenheit optimal auf unternehmensspezifische Ziele eingehen zu können. Die Gruppenprämie bietet des Weiteren den Vorteil die Führungskräfte zu entlasten, da sich die Gruppenmitglieder durch den Leistungsanreiz selbst steuern und somit ein geringerer Überwachungsaufwand besteht. Für die Arbeitskräfte ergibt sich dadurch die Möglichkeit das Gehalt je nach Erreichungsgrad der Zielsetzung aufzubessern.

Für die AG ergibt sich die Schwierigkeit eine geeignete Vorgabe zu stecken, denn eine zu hoch gesteckte Hürde, die unrealistisch zu erreichen ist, kann im worst case zu Demotivation der Mitarbeiter führen. Eine zu geringe Hürde, die ohne große Anstrengung erreicht werden kann, ist ebenfalls nicht Ziel führend, da auch in diesem Fall die Motivationswirkung verloren geht. Demnach ist es äußerst schwierig einen fairen und motivationsfördernden Mittelweg zu finden. Ich erachte außerdem, wie im Fall der Akkordentlohnung, das Stecken der Zielvorgaben durch Dritte als kritisch, da es meiner Meinung nach nur schwer möglich ist, dass ein Vorgesetzter eine faire Zielvorgabe festsetzt, weil es im Interesse des Unternehmens liegt, dass die Ziele ambitioniert gesteckt sind, da es sonst womöglich zu leicht für die Mitarbeiter wäre die Prämie abzukassieren.

Anhand der bereits beschriebenen Entlohnungsvarianten ist zu erkennen, dass jede Form mit Vor- und auch Nachteilen für die AN und AG verbunden ist. Bei Ausbezahlung eines Grundlohnes entsteht kein Leistungsanreiz für die Mitarbeiter und untalentierte Arbeitskräfte profitieren von dieser Entlohnungsvariante, da diese nicht entsprechend ihrer tatsächlichen Leistung honoriert werden. Für talentiertere Mitarbeiter ergeben sich durch Akkordentlohnung mehr Möglichkeiten und für die AN ebenfalls Vorteile, da diese die qualifizierten Mitarbeiter in einem Screening Prozess herausfiltern können. Andererseits erspart Zeitlohn dem Betrieb Kosten für Monitoring der tatsächlich Leistungen. Der Prämienlohn unterstützt die Erfüllung der Unternehmenszielsetzung, führt aber ab Erreichen der letzten Hürde (in Abbildung 4: Hürde 2) zu einem Motivationsnachlass. Gefragt

sind daher weitere bedarfsorientierte Vergütungssysteme, die die Motivation der Mitarbeiter fördern.¹¹²

Die Arbeitsbeurteilung i.w.S. beschreibt das Prinzip der Mitarbeiterbeteiligung, die in Form von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungsmodellen auftreten kann. Diese sollen auf die Mitarbeiter durch Mitwirkung am Gewinn oder Substanzwert des Unternehmens einen Anreizmechanismus ausüben.

Die Erfolgsbeteiligung

Um Mitarbeitern einen größeren Anreiz zu bieten sich leistungstechnisch zu steigern und um deren Motivation zu fördern, versucht die Mitarbeiterbeteiligung in Form einer Erfolgsbeteiligung Arbeitskräfte ergänzend zu ihren Lohn- oder Gehaltszahlungen zu vergüten.¹¹³ Diese Zusatzzahlung kann nach Leistungsbeteiligung (bei Überschreiten einer vorab definierten Normalleistung), Ertragsbeteiligung (wenn ein bestimmter Ertrag erreicht oder überschritten wurde), oder Gewinnbeteiligung (Auszahlung von Erfolgsanteilen nach erwirtschaftetem Gewinn) erfolgen. Da die Mitarbeiter die Wahl haben ob sie ihre Erfolgsanteile bar oder in Gutschriftform auf ein Beteiligungskonto erhalten wollen, spricht man von einer zusätzlichen Entlohnung mittels materieller- und immaterieller Anreize. Die Leistungsbeteiligung entspricht eher dem Prinzip einer Prämienentlohnung, da bei Erreichen einer vorab definierten Zielgröße entlohnt wird. In der Praxis ist die Ertragsbeteiligung die häufigst ausgeprägte Form der Mitarbeiterbeteiligung, wobei in GmbHs vermehrt Gewinnbeteiligungen vorzufinden sind.¹¹⁴

Da sich die Voraussetzungen für Erfolgsbeteiligungen entweder nach individuellen Vereinbarungen der Unternehmensleitung richten, oder im Arbeitsvertrag geregelt sind bzw. den Betriebsvereinbarungen unterliegen, ist es nicht möglich eine klare Aussage bezüglich deren Anwendbarkeit auf ABV zu treffen.¹¹⁵ Meiner Ansicht nach ist es eher unwahrscheinlich, dass gerade bei befristeten AN und Leiharbeitern diese Form der Entlohnung angewendet wird, da der Mehrwert an Leistung erst längerfristig umsetzbar ist, weil vorerst der Erfolg bzw. der

¹¹² Haabs (2000); 66

¹¹³ Vgl. Schrotta (1959); 21-39

¹¹⁴ Leitsmüller (2006); 15-18

¹¹⁵ Drumm (2004); 636

erwirtschaftete Gewinn realisiert werden muss. Sofern ein Mitarbeiter nur für einen begrenzten Zeitraum im Unternehmen ist, kann demnach nicht gewährleistet werden, ob die Motivationswirkung zutrifft, sofern die Belohnung dafür erst längerfristig in Aussicht steht. Diese Vermutungen decken sich mit Auskünften der Firma Manpower, wo keine Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bei überlassenen Arbeitskräften bekannt sind.

Die Kapitalbeteiligung

Durch die Kapitalbeteiligung wird die Bindung der Arbeitskräfte an das Unternehmen gesteigert, da diese entweder am Eigen- oder Fremdkapital des Betriebes beteiligt werden. Dies kann in Form von Darlehen, dem Erwerb von Geschäftsanteilen oder durch Eingliederung der Mitarbeiter als Gesellschafter in das Unternehmen erfolgen. Die Motivationseffekte bei dieser Entlohnungsform hängen direkt proportional mit der Höhe des Kapitalanteils des Mitarbeiters zusammen. Kapitalbeteiligungen sind hauptsächlich bei großen Unternehmen und AGs zu finden.

Da das Personal in vielen Fällen über einen vereinbarten Zeitraum, der zwischen einem und zehn Jahren liegen kann, zum Betrieb gehören muss, um an einer Kapitalbeteiligung teilzuhaben, ist es abermals unwahrscheinlich, dass diese Beteiligungsform auf mehrere Ausprägungen von ABV anzuwenden ist.¹¹⁶

Für die AG liegen die Vorteile der eben beschriebenen Beteiligungstypen in erhöhter Mitarbeiterbindung an das Unternehmen, einer möglichen Produktivitätssteigerung, sowie einer Steigerung der Identifikation mit dem Betrieb.¹¹⁷ Die Mitarbeiter genießen eine stärkere Mitbestimmung des Unternehmenserfolges, sowie eine mögliche Einkommenserhöhung. Allerdings ergibt sich für die Beschäftigten dadurch auch ein Risiko, da kein Verlass auf eine bestimmte Einkommenshöhe besteht. Zusätzlich ist es schwierig die Anreiz fördernde Wirkung von Beteiligungsmodellen herauszufiltern, da mehrere Faktoren wie Innovationsfähigkeit und Kompetenz ebenfalls eine Auswirkung auf

¹¹⁶ Drumm (2004); 649

¹¹⁷ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Leitsmüller (2006); 30

das Jahresergebnis ausüben.¹¹⁸ Bei Kapitalbeteiligungen besteht zusätzlich das Problem, dass die Beteiligung der meisten Beschäftigten unter 5% liegt und die Mitbestimmungsrechte dementsprechend gering sind.¹¹⁹ Es ist zu vermuten, dass diese Beteiligungsformen in den meisten Modellen nur auf (Top) Managementebenen beschränkt sind und gewöhnliche Angestellte und Arbeiter davon ausgeschlossen werden. Hierbei kann abermals die durchaus wichtige motivationsfördernde Komponente der atypischen Arbeitskräfte verloren gehen, weshalb diese Beschränkung kritisch betrachtet werden sollte.

Obwohl Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen die Mitarbeiter und das Unternehmen zusammenschweißen, können sich Probleme in Bezug auf die gewünschte Anreizwirkung ergeben. Bei Erfolgsbeteiligungen wird es schwierig sein, dass die Unternehmensleitung einen fairen Anteil an der Beteiligung festlegt, sodass die Mitarbeiter Motivation gesteigert und die Bereitschaft der AN diese Kompensationsform gegenüber einem risikolosen fixen Grundlohn anzunehmen akzeptiert wird. Zusätzlich scheint es nicht einfach individuelle Beiträge zum Unternehmenserfolg zu eruieren, wodurch sich ein Trittbrettfahrer Problem ergeben könnte, da sich theoretisch ein einzelner Mitarbeiter auf die Mehrleistung der anderen Kollegen verlassen könnte, und daher selbst bei geringer Anstrengung von einer Erfolgsbeteiligung profitieren könnte. Bei der Kapitalbeteiligung ist anzunehmen, dass die tatsächlich ausführenden Arbeitskräfte von dieser Entlohnungsform nicht berührt sind. Da der Besitz von Unternehmensaktien beispielsweise mit Mitspracherechten und Vermögensbeteiligungen verbunden ist, wird er oft automatisch nur auf höhere Hierarchieebenen wie Management Positionen aufgeteilt. Dadurch wird die Motivationswirkung bei ausführenden Arbeitskräften auf niedrigeren Hierarchieebenen gänzlich vernachlässigt, obwohl diese AN einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

13.1.3. Der Soziallohnansatz

Der Soziallohnansatz variiert sehr stark zwischen den unterschiedlichen Ausprägungen von ABV, da sich diese in Bezug auf sozial- und arbeitsrechtliche

¹¹⁸ Leitsmüller (2006); 10-11

¹¹⁹ Leitsmüller (2006); 28

Aspekte unterschieden und sich vor allem gesetzliche Sozialleistungen nach arbeitsrechtlichen Regelungen richten.

Gesetzliche Sozialleistungen

Die gesetzlichen Sozialleistungen umfassen die Pflichtbeiträge zur SV, die je nach AV unterschiedlich ausgeprägt sind. Weitere Beispiele für gesetzliche Leistungen sind das Urlaubs- Kranken- und Karenzgeld, sowie ein Arbeits- und Gesundheitsschutz. Atypische Beschäftigungsformen sind mit Ausnahme der TZ Arbeit in diesem Bereich generell benachteiligt.¹²⁰

Freiwillige Sozialleistungen

Diese Kategorie umfasst Leistungen, auf welche Mitarbeiter keinen rechtlichen Anspruch haben. Hierunter fallen Kostenentschädigungen der Arbeitskräfte für Weiterbildung, Kleidung und Gesundheit. Weihnachtsgratifikationen, Altersprämien, oder Zuwendungen zu besonderen Anlässen als weitere Beispiele für freiwillige Sozialleistungen.

Inwiefern diese Leistungen erbracht werden hängt, wie der Titel „freiwillige Sozialleistungen“ schon andeutet, vom persönlichen Ermessen der Unternehmensleitung ab. Manche Beiträge, wie Visitenkarten, Firmenwägen oder Firmenmobiltelefone werden nur an jene AN geleistet, für die diese Leistungen beruflich notwendig sind. So wird wahrscheinlich ein Werkvertragnehmer, der zur Bewältigung einer vielleicht nur einmaligen Aufgabe für das Unternehmen, die er eventuell sogar von zu Hause abwickeln kann, und somit nicht in Kundenkontakt steht, keine Visitenkarten, sowie ein geringfügig Beschäftigter oder Ferialpraktikant kein Firmenhandy erhalten. Für Leiharbeiter werden laut Informationen der befragten Experten in Teil C¹²¹ jedoch insofern freiwillige Sozialleistungen, wie die Finanzierung von Betriebsausflügen oder Vergünstigungen in der Kantine, erbracht, da diese nicht das Gefühl haben sollen permanent vom Kernpersonal abgegrenzt zu sein, weil dadurch interne Konflikte entstehen könnten.

¹²⁰ Vgl. Kapitel 7 und 9

¹²¹ Vgl. Kapitel 16-18

13.2. Neugestaltung der Entlohnungsformen

Einige Komponenten aus Abbildung 1 sind bezüglich der Anreizwirkung der Mitarbeiter nicht mehr zeitgemäß und treffen auch nicht auf alle Formen von ABV, zu. Die Festsetzung eines passenden Grundlohns, nach Bewertung von Arbeit oder Qualifikation, ist wichtig, um einen adäquaten Fixlohn bestimmen zu können. Dieser spielt in jenen Fällen eine bedeutende Rolle, in denen es nicht üblich ist die Mitarbeiter erfolgs- oder leistungsabhängig zu entlohnen. Die Arbeitskräfte können sich auf einen vorab festgelegten Fixlohn verlassen, der aus Unternehmens Sicht nicht motivationsfördernd ist, bei einem von den Mitarbeitern als fair empfundenen Verhältnis von Anstrengung und Vergütung, aber durchaus zu sorgfältiger Erfüllung der gewünschten Leistung führen kann. Manthei et al.¹²² argumentieren, dass der Fixlohn eine bedeutende Anreizkomponente für AN darstellt, da jedes Individuum bezüglich seiner Gehaltsvorstellungen einen persönlichen Referenzpunkt besitzt. Die Motivationswirkung besteht auch bei fixer Entlohnung, da die AN versuchen so nahe wie möglich an diesen Referenzpunkt zu gelangen, sofern der Lohn- bzw. das Gehalt von diesem abweichen. So kann selbst durch Festsetzen eines Grundlohnes ein Leistungsanreiz geschaffen werden.

Sofern der Tätigkeitsbereich der Arbeitskräfte nicht genau eingegrenzt ist und ein möglich eigenständiges, produktives Handeln schüren soll, ist eine Entlohnungsform gefragt, die bei den Mitarbeitern einen Leistungsanreiz hervorruft. Da der Akkord- und Prämienlohn als Leistungsbewertungs-Mechanismus nicht mehr zeitgemäß sind¹²³, gilt es den *aktiven* Zeitlohn als Ersatzkomponente für die beiden veralteten Entlohnungsformen heranzuziehen.¹²⁴ Unter dem Synonym *aktiver* Zeitlohn ist eine Entlohnung nach Dauer der Arbeitszeit mit einer ergänzenden Leistungskomponente zu verstehen. Im Unterschied zum reinen Zeitlohn, wird bei dieser Form die Anreizwirkung als Achse zwischen Lohn und Leistung berücksichtigt. Die Leistungsbeurteilung erfolgt nach Beurteilung des Zusammenhangs zwischen dem Erreichen von individuellen Zielen und der Unternehmenszielsetzung. Die Schwierigkeit hierbei

¹²² Manthei et al. (2006); 1-17

¹²³ Vgl. Kapitel 12.1.2; 37-40

¹²⁴ Sofern nicht anders angegeben folge ich bei den Ausführungen des aktiven Zeitlohns Schausberger (1999); 84-86

ist allerdings die Garantie einer objektiven Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte. Daher sollten auch andere Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden zur Beurteilung herangezogen werden, um das Prinzip der Objektivität zu wahren. Die Mitarbeiterbeteiligungsentlohnung ist ein Erfolg versprechendes Entlohnungsinstrument, da es einen direkten Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn schafft. Allerdings sind bei Beteiligungslohnformen durch kolliv vereinbarte Regelungen und rechtliche Rahmenbedingungen Grenzen gesetzt. Fragen nach den Folgen eines negativen Geschäftsjahres, der Verteilungsmethode bei Töchterunternehmen und bei Anwendbarkeit auf die unterschiedlichen Ausprägungen von ABV können Einführungshemmnisse darstellen.

Die Sozialentlohnung gewinnt laut Bühner zunehmend an Bedeutung, wobei sowohl die monetären als auch die nicht monetären Leistungen der AG an die AN vielfach als starker Motivationsfaktor betrachtet werden. Auch Delgaaauw ¹²⁵et al. analysieren nicht monetäre Anreize als Hauptmotivationsfaktor der Mitarbeiter. Die Schwierigkeit von Unternehmen geeignete Mitarbeiter auszuwählen, liege darin, dass die intrinsische Motivation der Arbeitskräfte nicht bekannt ist. Mitarbeiter mit hoher Motivation wären demnach auch bereit für einen relativ geringen Lohn zu arbeiten, sofern die Motivation den gewünschten Beruf auszuüben groß genug ist. Dieser Theorie zur Folge spielen soziale und intrinsische Komponenten eine bedeutende Rolle. Hohe Motivation bringt sowohl aus Firmen- als auch AN Sicht Vorteile. Sind die sozialen Anreize und das Interesse des Tätigkeitsfeldes hoch genug, sind Mitarbeiter bereit für ein niedrigeres Gehalt zu arbeiten. Zugleich wären die AG aber bereit ein höheres Gehalt auszubezahlen, sofern sie davon überzeugt sind, dass die Motivation der Arbeitskräfte groß genug ist. Es ist hierzu allerdings notwendig, dass es den potentiellen Arbeitskräften gelingt ihre Motivation den AG gegenüber zu signalisieren, da das optimale Szenario, in dem beide Parteien besser gestellt werden, sonst nicht erreicht werden kann.

Das Cafeteria System¹²⁶ ist eine moderne Entlohnungsform, die ebenfalls in die Rubrik Soziallohn eingegliedert werden kann. Wie in einer Cafeteria haben die

¹²⁵ Delgaaauw et al. (2005); 606-619

¹²⁶ Bühner (2005); 179 vgl. Scheusberger (1999); 95

Mitarbeiter innerhalb dieses Vergütungssystems die Möglichkeiten nach individuellen Wünschen ein Angebot aus der „Menükarte“ auszuwählen. Dies bedeutet in anderen Worten, dass die AN selbst entscheiden können welche Art von Vergütung sie erhalten wollen. Es besteht die Möglichkeit das volle Gehalt bzw. den gesamten Lohn bar ausbezahlt zu bekommen, einen gewissen Betrag davon in Warengutscheinen zu erhalten, z.B. in Form von Lebensmittelgutscheinen, die nicht versteuert werden müssen, oder zwischen einem Dienstwagen oder erhöhten Pensionsansprüchen zu wählen.

13.3. Leistungsturniere

Der Wunsch der Mitarbeiter auf der internen Karriereleiter empor zu kommen stellt eine weitere Möglichkeit zum Leistungsanreiz dar.¹²⁷ Nach der Tournament Theory von Lazear und Rosen (1981) konkurrieren mehrere Arbeitskräfte untereinander um eine Beförderung. Je breiter die Gehaltsspanne zwischen der angestrebten und der aktuellen Arbeitsstelle ist, umso höher ist der Anreizmechanismus der AN besser als deren Konkurrenten zu sein, um für die angestrebte Stelle auserwählt zu werden. Im Unterschied zu Entlohnungsformen, die auf eine absolute Leistungsbeurteilung abzielen, wie beispielsweise die Akkordentlohnung, fallen bei dieser Variante Messkosten und die Problematik eine geeignete Vorgabegröße definieren zu müssen weg. Zusätzlich ergibt sich dadurch für das Unternehmen eine Selektionsfunktion, da sich produktivere Mitarbeiter automatisch von weniger effizienten AN abheben und daher befördert werden können. Die negativen Aspekte ergeben sich aus dem „rat race“ Effekt, nach welchem die Arbeitskräfte ihr Anstrengungsniveau bis an die Grenzen ausreizen, da sie sich gegenseitig zu übertrumpfen versuchen. Je höher und größer die Gruppe der Bewerber ist, umso wahrscheinlicher ist dieses Verhalten. Im Extremfall kann diese Taktik sogar zu unkooperativem Verhalten führen, da die AN versuchen werden sich gegenseitig auszustechen und jeden Leistungsanstieg des Gegners zu boykottieren, wodurch die Produktivität des Unternehmens erheblich behindert wird.

¹²⁷ Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf Backes- Geller (2001); 223-255

Im Prinzip sollte die Tournament Theory auf alle Formen von ABV übertragbar sein. Sofern befristete AN vermuten, dass einer oder einige unter ihnen Chance auf eine unbefristete Anstellung haben, werden diese untereinander um diese Anstellung konkurrieren. Genauso könnten freie DN und Werkvertragnehmer eine Anstellung im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses anstreben, sowie geringfügig Beschäftigte oder Teilzeitkräfte auf eine Vollzeitanstellung hoffen. Gerade im Fall der Leiharbeit wäre es auch anzunehmen, dass die überlassenen Arbeitskräfte um eine fixe Übernahme in den Beschäftigterbetrieb kämpfen. Allerdings müssten dafür die Qualifikationen der extern bezogenen AN relativ ähnlich sein, da das Prinzip der Leistungsturniere am besten funktioniert wenn die Gruppe der Bewerber möglichst homogen ist, da nur so ein Leistungsanreiz erzielt werden kann. Ist ein AN höher qualifiziert als die anderen, weiß er, dass er auch ohne größere Anstrengung besser als seine Mitbewerber ist wodurch die Motivationswirkung zur Leistungssteigerung nachlässt. Die schwächeren Mitarbeiter wissen hingegen, dass enorme Anstrengungen notwendig wären um mit den hoch qualifizierten AN mithalten zu können, wodurch die Anreizwirkung ebenfalls verringert wird. Daher finden Wettbewerbs Turniere immer auf einer einheitlichen Hierarchieebene unter Personen mit ähnlichen Referenzen statt. Sofern die Leiharbeiter also ein ähnliches Qualifikationsniveau aufweisen, funktioniert das Prinzip der Tournament Theory. Die entscheidende Frage hier ist vermutlich wie schnell die Mitarbeiter die Möglichkeit haben befördert zu werden, denn wenn die Leiharbeitskräfte nur für einen Zeitraum von ein paar Monaten in dem Unternehmen tätig sind und die neue Stellenbesetzung erst in einem Jahr erfolgt, ergibt sich keine Möglichkeit zu einer direkten Übernahme.

Bei den von mir durchgeführten Experteninterviews, die in Teil C beschrieben und analysiert werden, wurde zwar in jenen Unternehmen, in welchen auf Leiharbeit zurückgegriffen wurde, vermehrt angemerkt, dass jene überlassenen Arbeitskräfte, die sich im Laufe ihres Kurzeinsatzes als produktiv erweisen, durchaus eine Chance auf eine fixe Übernahme im Rahmen eines „normalen“ Arbeitsvertrages hätten, wobei die Tournament Theorie im Bereich der Leiharbeit noch nicht konsequent verfolgt wird. Generell stützt sich eine Übernahme immer

auf Produktivitätsvergleiche, wobei meines Erachtens nach Wettbewerbe, unabhängig davon dass mit derartigen Turnieren Qualitätssteigerungen verbunden sind, eine gute Möglichkeit zur Objektivierung derartiger Entscheidungsfindungen darstellen. Die beschriebenen negativen Einflüsse könnten mit geeigneten Controlling und Motivationsmethoden vermieden werden (wie z.B. Teambewertungen und Incentive Programme). Ich persönlich erachte es als besonders wichtig, dass Unternehmen bewusst wird, dass Motivationsanreize gerade bei atypisch Beschäftigten extrem wichtig sind, da sich diese oft separiert vom Stammpersonal betrachten und daher Loyalitätsverluste und fehlende Identifizierung mit der Corporate Identity (CI) ergeben können. Daher wären gerade bei dieser Beschäftigungsgruppe Anreizmechanismen extrem wichtig, die in der Praxis fälschlicher Weise aber oftmals nur auf das Kernpersonal angewandt werden.

TEIL C

Im Anschluss an die theoretischen Ausführungen in TEIL A und B über Flexibilisierung und Deregulierung, Analysen von Gründen und Motiven hinter atypischer Beschäftigung, sowie deren Entwicklung in Österreich und einer Darstellung der verschiedenen Entlohnungskomponenten, behandelt TEIL C eine Praxisanalyse. Untersucht werden die Ausprägungen, Entwicklungen und Motive hinter ABV aus Sicht von Personalmanagern aus drei verschiedenen Wirtschaftsbranchen. Anhand von Experteninterviews wird die Gültigkeit von drei Hypothesen, die von mir als Untersuchungsgegenstand aufgestellt wurden, überprüft. Abschließend erfolgt zusammenfassend ein Vergleich der verschiedenen Branchen untereinander sowie eine Abschlussanalyse.

14. Hypothesen

Auf Grund der intensiven Auseinandersetzung mit dem Themenbereich der atypisch Erwerbstätigen in Österreich war es mir nun möglich drei Hypothesen aufzustellen, die ich an Hand von Informationen aus realen Unternehmen überprüfen werde:

- H1: ABV befinden sich tendenziell am steigenden Ast und werden in Unternehmen vermehrt eingesetzt.

Auf Grund von Kosteneinsparungsmotiven der Unternehmer, wirtschaftlichem Wachstum und der damit verbundenen Notwendigkeit flexibel auf sich ändernde Umweltzustände reagieren zu können, gehe ich davon aus, dass ABV in Unternehmen tendenziell ansteigen.

- H2: Jene Betriebe, die eine hohe Dichte an ABV aufweisen, haben eine höhere Mitarbeiterfluktuation als Unternehmen, in denen ABV nicht ausgeprägt sind.

Aus den theoretischen Ausführungen in den hervorgehenden Kapiteln lässt sich ableiten, dass ABV, mit Ausnahme der TZ Beschäftigung, für die Arbeitskräfte mit schlechteren arbeits- und sozialrechtlichen Ansprüche, und des weiteren mit psychischen Belastungen verbunden sind. Daher treffe ich die Annahme, dass ABV im Unterschied zu Normalarbeitsverhältnissen auf Grund der damit

verbundenen Nachteile und Belastungen für die AN größten Teils nicht für Beschäftigte über einen längeren Zeitraum hinweg angewandt werden.

- H3: Das klassische Vergütungssystem eines Fixgehaltes wird vorwiegend durch den Zusatz- und Soziallohn ersetzt, um die Mitarbeitermotivation zu fördern.

Da flexible Beschäftigungsformen auch eine flexible Entlohnung erfordern¹²⁸ und da auch die Motivation der Arbeitskräfte einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, gehe ich davon aus, dass sowohl bei Normal- als auch bei atypischen AV von der klassischen Entlohnungsform eines Fixlohns abgegangen wird, und sich die Vergütungssysteme in Richtung variable und soziale Entlohnung entwickeln.

15. Das Experteninterview

Um zu überprüfen ob diese Hypothesen haltbar sind bzw. wie diese in der Realität strukturiert sind, ist es notwendig die tatsächlich realen Verhältnisse zu beleuchten.¹²⁹ Ein Leitfaden gestütztes, offenes Experteninterview scheint mir ein angemessenes Erhebungsinstrument zu sein, da in Form einer Unterhaltung der Austausch von spezialisiertem Expertenwissen ermöglicht wird. An Hand von flexiblen, d.h. nicht standardisierten, Fragen wurde im Rahmen eines lockeren Gespräches das Fachwissen von ausgewählten Gesprächspartnern aus drei verschiedenen Wirtschaftsbranchen, dem Finanzdienstleistungssektor, der Technologiebranche und dem Industriesektor analysiert. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen werden im nächsten Abschnitt präsentiert und sollen einen ersten Eindruck über die jeweiligen Branchen und die zu überprüfenden Hypothesen liefern. In einer Abschlussanalyse werden die wichtigsten Erkenntnisse der drei Hypothesen und deren Entwicklung in Bezug auf die einzelnen Sektoren zusammengefasst.

¹²⁸ Vgl. Kapitel 13

¹²⁹ Vgl. Clemens et al. (2000); 23

16. Finanzdienstleistungssektor

Informationen von Experten der Raiffeisen Bausparkasse GmbH¹³⁰, die sich mit dem Absatz von Bausparvarianten und Wohnfinanzierungsmodellen beschäftigt, weiters des österreichischen Genossenschaftsverbandes¹³¹, der den österreichischen Volksbankensektor abdeckt, sowie des nach der BACA zweitgrößten Kreditinstitutes Österreichs, der Erste Bank AG¹³², sind unter der Rubrik Finanzdienstleistungssektor zusammengefasst.

Test von H1: Entwicklung von ABV

Bei jeder der drei analysierten Finanzinstitutionen ist Teilzeitbeschäftigung als einzige Form von atypischer Beschäftigung ausgeprägt. Die Erste Bank AG besitzt die höchste Teilzeitquote, da im Jahr 2006 25% der insgesamt 4.500 beschäftigten Personen das Teilzeitangebot in Anspruch nahmen. Im selben Jahr lag die Teilzeitquote der Raiffeisen Bauspar GmbH bei 12% der 300 Mitarbeiter und ähnelte jener des ÖGV von 11% bei insgesamt 106 Mitarbeitern. Mag. Harald Schmid der Raiffeisen Bauspar GmbH begründet die Wahl zur Teilzeitbeschäftigung mit der Möglichkeit dadurch Personalkapazitäten reduzieren zu können ohne auf Mitarbeiterentlassungen zurückgreifen zu müssen. Ist es nicht möglich die vorhandenen Vollzeitarbeitskräfte auch in Zukunft zu halten, können VZ Beschäftigungen in TZ Arbeit umgewandelt werden. Dies ermöglicht es den Personalstand auch bei geringeren Kapazitätsbedürfnissen nicht radikal reduzieren zu müssen. Vor drei Jahren setzte die Raiffeisen Bausparkasse diese Theorie in die Praxis um. Auf Grund eines rückläufigen Personalbedarfs erhielt ein Großteil der Beschäftigten Abfertigungen ausbezahlt und Vollzeit AV wurden in TZ Arbeit umgewandelt. Hier ist anzumerken, dass sich durch diese Arbeitspolitik voraussichtlich insofern Vorteile für die AG ergeben, da die Personalquote relativ konstant gehalten werden kann und gut qualifizierte eingelernte AN nicht eliminiert und nachher durch mühsame Recruiting Prozesse wieder eingestellt werden

¹³⁰ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Mag. Harald Schmid der Raiffeisen Bauspar G.m.b.H.

¹³¹ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Mag. Wolfgang Schmidt des ÖGV.

¹³² Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich ausschließlich dem Experteninterview mit Karin Zeisel der Erste Bank AG.

müssen. Auch für die AN besteht vermutlich insofern ein Vorteil, da diese bei einem Auslastungsrückgang nicht zwangsläufig ihren Arbeitsplatz verlieren, wobei angemerkt werden muss, dass sich durch eine Verkürzung der Arbeitszeit allerdings auch das Einkommen verringert, was im schlimmsten Fall zu Existenzschwierigkeiten führen könnte.

Bei der Erste Bank AG nehmen ca. 98% der TZ Beschäftigten die Elternteilzeit in Anspruch, und 3-5% der TZ Arbeitskräfte nützen die ebenfalls gesetzlich hinterlegte Altersteilzeit. In allen drei Unternehmen wird TZ zu durchschnittlich 90% von Frauen ausgeübt.

Für den nicht sehr breit gefächerten Einsatz von ABV gibt es mehrere Erklärungsversuche. Laut Meinung des Verbandsekretärs des ÖGV, Mag. Wolfgang Schmidt, befinden sich ABV tendenziell am steigenden Ast, wobei im Finanzdienstleistungssektor die dafür erforderliche Flexibilität auf Seite der Arbeitgeber nicht gegeben sei. Im klassischen Bankgeschäft sei Flexibilität weder historisch verwurzelt, noch gäbe es die dafür notwendigen Instrumente, da das Bankenwesen im Allgemeinen eher starren kollv Vorschriften und Regelungen unterliegt. Als vereinfachtes Beispiel möchte ich an dieser Stelle die fix festgelegten Öffnungs- und somit nicht variablen Arbeitszeiten der Filialmitarbeiter anführen, die daher vermutlich nur begrenzt flexibel gestaltet werden können. Auch bei der Raiffeisen Bauspar GmbH werden abgesehen von TZ Arbeit andere Formen von ABV nicht bewusst gewählt. Ausnahmen ergeben sich im Falle von Projekten oder bei Praktikanten. Letztere sind ebenfalls mittels eines gewöhnlichen Dienstvertrages in das Unternehmen eingegliedert, mit dem Unterschied einer zeitlichen Befristung. Projektorientierte Aufgaben erfordern möglicherweise die Inanspruchnahme weiterer Formen von ABV. Ein EDV Projekt der Raiffeisen Bauspar GmbH im Jahr 2001 erforderte die Anstellung von ca. 40 freien Dienstnehmern, und führte somit zu Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur. Im Fall der Erste Bank AG sind auch Studenten mittels TZ Verträgen an das Unternehmen gebunden, da geringfügige Beschäftigungen nach Angaben der befragten Betriebsrätin Karin Zeisel auf Grund der nachteiligen sozialrechtlichen Behandlung bewusst abgelehnt werden. Meiner Meinung nach ist diese Einstellung zu begrüßen, da TZ Arbeit im Vergleich zu anderen

Ausprägungen von ABV arbeits- und sozialrechtlich die meisten Sicherheiten für die AN bietet.

H1 trifft bei den drei analysierten Bankinstituten, mit Ausnahme der TZ Beschäftigung nicht zu, und kann daher innerhalb des Finanzdienstleistungssektors nicht gehalten werden, da diese Hypothese nicht auf alle Ausprägungen von ABV verallgemeinert werden kann, sondern lediglich die TZ Arbeit umfasst.

Test von H2: Mitarbeiterfluktuation

Eine weitere Gemeinsamkeit innerhalb dieser Branche stellt die relativ niedrige Mitarbeiterfluktuation dar, die im Jahr 2006 bei allen drei Betrieben durchschnittlich bei ca. 7% lag, und sowohl Kündigungen durch den Mitarbeiter selbst, als auch Pensionierungen und Entlassungen beinhaltet. Die Verweildauer der Arbeitskräfte verhielt sich dementsprechend hoch. Bei der Raiffeisen Bauspar GmbH beträgt die durchschnittliche Dienstzeit 16 Jahre. Mitarbeiter des ÖGV bleiben in 49% der Fälle sieben Jahre, 30% ganze 15 Jahre und die restlichen 8% der AN werden länger als 15 Jahre beschäftigt. Die durchschnittliche Dienstzeit der Erste Bank AN liegt zwischen 20 und 25 Jahren, wobei in den Filialen selbst die durchschnittliche Verweildauer deutlich unterhalb dieser Angabe liegt, da die Belastungen und der Verkaufsdruck zu einer höheren Mitarbeiter Fluktuation führen. Diese Ergebnisse könnten die von mir aufgestellte Hypothese 2, wonach Unternehmen mit einer geringen Ausprägung von atypischen Beschäftigungen eine geringere Mitarbeiterfluktuation aufweisen als jene, in welchen ABV weit verbreitet sind, bestätigen. Um H2 mit Sicherheit halten zu können bedarf es aber vorerst einer näheren Betrachtung der anderen beiden Wirtschaftsbranchen.

Test von H3: Entwicklung der Entlohnungsformen

Hypothese 3, eine Entwicklung weg vom Fixgehalt in Richtung Zusatz- und Sozialentlohnung, kann im Fall des Finanzdienstleistungssektors nicht gehalten werden, da im Zuge der durchgeführten Experteninterviews ein eindeutiger Trend zu fixen Grundlöhnen festgestellt wurde. Bei der Raiffeisen Bauspar GmbH beispielsweise stellt die Wahl eines Fixlohns- bzw. Gehaltes die vorherrschende

Entlohnungsform dar. 92, 53% entfallen in Form eines Fixgehaltes auf die Mitarbeiter. 7,57% der Beschäftigten hingegen erhalten eine Entlohnung nach Leistungsbewertung. Dazu gehören vor allem Außendienstmitarbeiter, die auf Provisionsbasis arbeiten. Als Begründung für die Wahl zur überwiegend fixen Entlohnungsform wurde der mangelnde direkte Kundenkontakt genannt, da sich 70% aller Mitarbeiter in der Abwicklung befinden. Eine Entlohnung nach Stückzahlen pro abgeschlossenem Bausparvertrag ist ebenfalls nicht möglich, da sich die Bearbeitungsdauer der einzelnen Verträge je nach Umfang unterscheidet. Die variable Entlohnung passt demnach nicht zur Unternehmenskultur und ist nur in Teilbereichen sinnvoll, wie beispielsweise bei Großkundenfinanzierungsangeboten von Bauprojekten, bei denen die Vergütung auf Provisionsbasis erfolgt. Im Finanzdienstleistungssektor richtet sich das Entlohnungsschema oft nach kollv Betriebsvereinbarungen. Jeder Mitarbeiter erhält ein Fixgehalt. Zusätzlich ist es möglich Zulagen oder Prämien nach Einschätzung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters, als variablen Gehaltsanteil zu erhalten. Zwar wird dieser über ein System jährlicher Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen und Erreichungsbewertungen umgesetzt, trotzdem aber vermute ich persönlich eine mögliche Problematik in der Leistungsbewertung durch Dritte, da ich es als äußerst schwierig erachte, eine neutrale Person zu einer objektiven Beratung heranzuziehen. Das Entlohnungsschema wird durch den SparkassenKollV bestimmt. Dieser enthält ein Gehaltsschema, welches die Fixgehälter der AN in verschiedenen Abstufungen aufschlüsselt. Zusätzlich werden einmal im Jahr Prämien für außerordentliche Leistungen der AN von den Führungskräften vergeben. Im Jahr 2005 erfolgte eine Gehaltsreform des SparkassenKollV, die das Prinzip eines höheren Einstiegsgehaltes und eine Abflachung der Gehaltskurve nach längerer Dienstzeit eingeführt hat.

Sofern es ein Unternehmensziel in einem Bereich gibt, folgt die Entlohnung innerhalb dieses Bereiches nach dem Prinzip des Unternehmenserfolges. Laut Aussagen der befragten Expertin Karin Zeisel sei die Erste Bank AG Spitzenreiter auf diesem Gebiet. Die Mitarbeiter erhalten die Erfolgsentlohnung in Aktienform, wodurch zugleich die Beteiligung der Mitarbeiter an der AG gefördert wird.

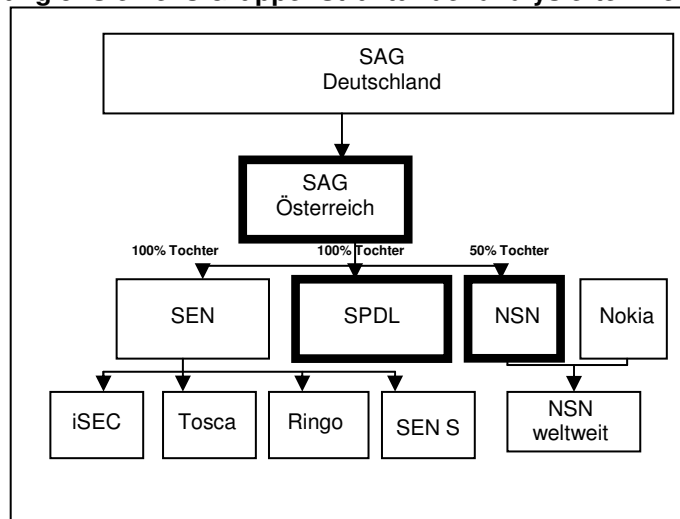
Soziale Entlohnungskomponenten sind in jedem der analysierten Betriebe ausgeprägt und umfassen Einzahlungen in eine Pensionskasse sowie Sozial-, Haushalts- und Kinderzulagen für die Mitarbeiter. Außerdem besteht die Möglichkeit in eine Lebensversicherung zu investieren. Zusätzlich gehören steuerfreie Weihnachtsgutscheine und Betriebsausflüge, die finanziert werden um das Betriebsklima und den Teamgeist zu fördern, Vergünstigungen in Buchhandlungen, die Möglichkeit eine private Krankenzusatzversicherung mit vergünstigten Konditionen abzuschließen und Schmeisterschaften ebenfalls zu den sozialen Leistungen. Bei der Erste Bank AG gibt es außerdem den „Gesundheitseuro“. Letzterer beschreibt ein Gesundheitsförderprogramm der AN. Pro Mitarbeiter werden 20 € pro Monat in eine Kasse einbezahlt. Insgesamt kann somit über ein Budget von 90.000 € für alle Mitarbeiter verfügt und ein umfassendes Gesundheitsprogramm, von Fitnessstationen bis hin zu Melanomchecks, geboten werden. All diese Formen der Sozialentlohnung werden zusätzlich zum Grundlohn angeboten, beschreiben aber kein soziales Entlohnungssystem, das anstelle eines Grundlohnes die Mitarbeiter Motivation steigern soll. Der Fixlohn ist eindeutig die vorherrschende Entlohnungsmethode. Auch das in der Theorie mehrfach als „moderne“ Entlohnungsform angeführte Cafeteria System ist zumindest im Bereich des Finanzdienstleistungssektors in der Praxis nicht verankert.

17. Technologiesektor

Die Entwicklung von ABV im Technologiebereich wurde anhand der Siemens AG Österreich, dazu gehörigen Tochterunternehmen und der Sagem Communication Austria GmbH analysiert. Da die Bereiche innerhalb der Siemensgruppe sehr unterschiedliche Gebiete wie etwa Transport, Information, Kommunikation, Industrial Manufacturing und viele weitere Ausdehnungen umfassen, erschien es mir als sinnvoll innerhalb der Siemens AG Österreich (SAGÖ) mehrere Bereiche zu betrachten, und zusätzlich die Arbeitstruktur von dazugehörigen Tochterunternehmen zu analysieren. Mittels Experteninterviews mit dem Betriebsrat der SAGÖ, der Geschäftsführung der Siemens Personaldienstleistungen GmbH & Co KG (SPDL) , dem Leiter der Personalabteilung der Siemens Enterprise Communications GmbH (SEN), dem

Head of Human Resources der Nokia Siemens Networks (NSN), sowie der Human Ressource Managerin der Sagem Communication Austria GmbH, habe ich Informationen über verschiedene Ausprägungen von atypischer Beschäftigung innerhalb des Siemenskonzerns und vergleichend dazu aus der Sagem GmbH erhalten, die auf den folgenden Seiten näher analysiert werden.

Abbildung 5: Siemens Gruppe- Struktur der analysierten Bereiche¹³³



In der obigen Abbildung sind die Verknüpfungen der analysierten Siemens Töchterfirmen untereinander, sowie im Verhältnis zu deren Mutterunternehmen, der SAGÖ, dargestellt. Die von mir analysierten Siemensbereiche sind fett umrandet gekennzeichnet.

Test von H1: Entwicklung von ABV

Die SAGÖ beschäftigte bis einschließlich April 2007 insgesamt 8.469 Mitarbeiter, wobei 11,49% davon mittels eines Teilzeit AV in das Unternehmen eingebunden wurden.¹³⁴ Zusätzlich ergänzten durchschnittlich 100 freie Dienstnehmer und 13 Werkvertragnehmer die Personalstruktur, wobei 34 Arbeitskräfte davon geringfügig beschäftigt wurden, wodurch die Variantenvielfalt in Bezug auf die Ausprägung von ABV durchaus gegeben ist. Bezüglich der Beschäftigungsprofile

¹³³ Modifizierter Ausschnitt der analysierten Bereiche der Siemens Gruppe

¹³⁴ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Josef Korcak, Personalleiter der SEN.

der einzelnen AV ist zu erwähnen, dass Teilzeitarbeit zu einem überwiegenden Teil, nämlich zu 70 %, von Frauen ausgeübt wird. Dieses Charakteristikum ist in den bisher präsentierten Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors sehr ähnlich ausgefallen und daher nicht weiter überraschend. Bei freien Dienstnehmern, sowie geringfügig Beschäftigten handelt es sich vorwiegend um junge Leute, oftmals Studenten, die besonders in den Wintermonaten, von November bis Jänner, für Promotertätigkeiten oder kurzfristige Projekte bei vermehrtem Auslastungsbedarf zur Weihnachtszeit, eingestellt werden. Eine weitere Ausprägung von atypischer Beschäftigung stellen Leiharbeitskräfte dar, die im Verhältnis zur Anzahl der Stammmitarbeiter ca.10% ausmachen. Genau genommen verzeichnete die SAGÖ neben den bereits erwähnten 8.469 Mitarbeitern im April 2007 820 Leiharbeiter, die entsprechend ihrer Qualifikationen in Arbeiter, bestehend aus Facharbeitern, die meist bereits über eine mehrjährige Ausbildung verfügen, eine Prüfung abgelegt und daher als qualifizierte Arbeiter klassifiziert werden können, Hilfsarbeitern, die in kurzer Zeit eingearbeitet werden und ungelernte Arbeiter darstellen sowie Angestellten, die im Unterschied zu Arbeitern eher selten körperliche Arbeiten verrichten, ein Gehalt anstatt eines Lohnes beziehen und sich vom Qualifikationsniveau kaum von Facharbeitern unterscheiden, unterteilt werden können. Ungefähr 540 der 820 Leiharbeiter sind hoch qualifiziert und in Form von Angestellten Verhältnissen bei der SAGÖ eingebunden, während sich 80 Personen als Hilfsarbeitskräfte und 200 Leute als Facharbeiter kategorisieren lassen. Inwiefern die unterschiedlichen Formen von Leiharbeit ausgeprägt sind, hängt von dem jeweiligen Bereich ab, in welchem diese eingesetzt werden. Im Bereich Industrial Solutions (I&S) wo Antriebs-, Automatisierungs- und IT Lösungen angeboten werden, gibt es beispielsweise eine relativ hohe Anzahl an Angestellten und Facharbeitern, da komplexe IT Lösungen verlangt werden, während Hilfsarbeiter nicht sehr stark vertreten sind. Genauso sind auf dem Gebiet der Programm- und Systementwicklung (PSE) ausschließlich angestellte Leiharbeiter ausgeprägt, die über ein hohes Qualifikationsniveau im Bereich der IT verfügen. Im Siemens Industrial Manufacturing Engineering and Applications (SIMEA) Bereich sind Ausprägungen der Leiharbeitsformen relativ breit gestreut, da einerseits von qualifizierten

Arbeitskräften Elektronikfertigungen für Leiterplatten erstellt werden müssen und andererseits Hilfsarbeiter benötigt werden, die sich um Löt- und Bestückungsarbeiten kümmern. Im Bereich von Global Procurement und Logistics (GPL), als weiteres Beispiel für den Leiharbeitskräfteeinsatz, sind zum größten Teil Hilfsarbeiter mit Verpackung und Versand im Einkauf- und Logistikbereich betraut. Nokia Siemens Networks (NSN) ist eine 50% Tochter der SAGÖ und stellt auf Grund des Mergers mit Nokia zu *NSN weltweit* einen interessanten Bereich innerhalb Siemens Österreich dar¹³⁵. Insgesamt beschäftigte die Tochterfirma bis einschließlich Juni 2007 435 Mitarbeiter, wobei 408 davon eine Vollzeitbeschäftigung ausübten und 27 Personen von TZ Arbeit Gebrauch machten. Zusätzlich gab es 8 Werkstudenten und 11 freie Mitarbeiter. Es ist also eindeutig zu erkennen, dass auch in diesem Tochterunternehmen ABV äußerst ausgeprägt sind. Einerseits kann der vielseitige Einsatz von atypischer Beschäftigung natürlich auch auf die Größe des Siemens Konzerns zurückgeführt werden, auf der anderen Seite führe ich diese Entwicklung auf das breite Aufgabenspektrum des Technologiesektors zurück. Auf Grund der umfangreichen Bereiche in der Technologieentwicklung, begonnen bei Forschung und Entwicklung, Herstellung, Distribution, Kommunikation und Vermarktung, ist es notwendig ein breit gefächertes Personalangebot zur Verfügung zu haben, um flexibel auf Umwelteinflüsse reagieren zu können, Mitarbeiter auf relativ unkompliziertem Weg einzustellen wie zu entlassen, und für verschiedene Niveauansprüche, von Fließbandarbeit, Lötarbeiten und Assistentztätigkeiten bis hin zur Entwicklung von Softwareprogrammen, entsprechende Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben. Auch bei dem doch wesentlich kleineren Unternehmen Sagem sind ABV ausgeprägt.

Das Unternehmen Sagem ist mit zwei Geschäftsfeldern, der mobilen und der Breitband Kommunikation, betraut¹³⁶. Sagem verfügt über einen Dienstverschaffungsvertrag mit Manpower, der zusätzlich zu den 230 Mitarbeitern im Jahr 2006, fünf Leiharbeiter an das Unternehmen vermittelt hat. Diese waren

¹³⁵ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Thomas Lukan, Head of Human Resources der NSN.

¹³⁶ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Mag. Doris Morawitz, Human Resources Manager der Sagem Communication Austria GmbH.

technisch hoch qualifiziert und wurden für einen Zeitraum von ein paar Monaten für die Bewältigung von Projekten herangezogen. Dies ist ein Beispiel dafür, dass kurzfristige Einsätze nicht zwangsläufig mit niedrig qualifizierten Arbeitskräften verbunden sein müssen. Einigen gut ausgebildeten Leiharbeitern wird ein kurzfristiger Einsatz vermutlich sogar gelegen kommen, da AN mit guten Qualifikationen vermutlich nicht um eine Wiedereinstellung fürchten müssen und durch kurzfristige Beschäftigungsdauern die Möglichkeit haben zwischen verschiedenen AG hin und her zu wechseln. Dadurch wird die individuelle Flexibilität enorm gesteigert. Bei Hilfsarbeitern ergeben sich durch die doch sehr kurzen Einsätze hingegen vorwiegend Nachteile auf Grund von fehlender Beschäftigungssicherheit für die Zukunft. Zusätzlich gibt es bei Sagem sechs Werkvertragnehmer, die in technischen Bereichen eingesetzt werden, und ca. 1% geringfügig Beschäftigte, wobei es sich bei dieser Arbeitsklasse hauptsächlich um Studenten handelt, die Aushilfstätigkeiten erfüllen. Befristete Beschäftigung ist im Unternehmen ebenfalls ausgeprägt. Letztere tritt hauptsächlich im Callcenter von Sagem auf, wo die Fluktuation im Vergleich zum restlichen Personal wesentlich höher ist.

Innerhalb der analysierten Stichprobe des Technologie Sektors kann H1 gehalten werden. Gerade bei Unternehmen des Technologiebereiches gibt es ein breites Aufgabenspektrum, da sowohl Hilfstätigkeiten wie auch hoch anspruchsvolle Aufgaben abgewickelt werden müssen, lang- oder kurzfristige Projekte anfallen und ein Produkt des Technologiesektors bis zu seiner Fertigstellung viele unterschiedliche Bearbeitungsstufen durchläuft. ABV sind demnach in vielen Bereichen ausgeprägt und H1 kann gehalten werden.

Test von H2: Mitarbeiterfluktuation

Allgemeine Aussagen bezüglich Mitarbeiterfluktuation lassen sich nicht direkt treffen, da es schwierig ist einen Durchschnittswert von Werkvertragnehmern, die nur bis zur Vollendung einer vereinbarten Aufgabe an den Betrieb gebunden sind, freien Dienstnehmern und geringfügig Beschäftigten, die- wie bereits erwähnt- sporadisch und hauptsächlich als Auslastungsstütze in Spitzenzeiten gebraucht werden, Leiharbeitern, die mit dem Hintergedanken einer im Vorhinein bereits

festgelegten Befristung eingestellt werden und gewöhnlichen Dienstnehmern festzulegen. Die Mitarbeiterfluktuation des Stammpersonals der SAGÖ ist relativ stabil und liegt im Jahr 2006 bei 4, 57 % ohne Pensionierungen. Laut Schätzungen von Herrn Josef Korcak würde sich diese im Bereich der freien Dienstnehmer, Werkvertragnehmer und geringfügig Beschäftigten allerdings zwischen 60- und 70% belaufen wie ferner bei den Leiharbeitskräften überhaupt fast bei 100% liegen, und wäre demnach deutlich höher. Dazu muss eingeschoben werden, dass Leiharbeiter, die über eine Anstellung verfügen, und Facharbeiter ein hohes Qualifikationslevel aufweisen, lediglich eine Fluktuation von 10% verzeichnen, wobei sich jene der Arbeiter, vor allem der Hilfsarbeiter, die auf Grund von Kurzeinsätzen gebraucht werden zwischen 80%- und 90% bewegt, da diese Arbeitskräfte einfach zu ersetzen und auch auf einfachem Weg austauschbar sind.

Bei NSN beläuft sich die Mitarbeiterfluktuation des Stammpersonals auf fast 11%, stellt aber auf Grund der Merger Situation eine atypische Entwicklung dar. Bei Sagem belief sich die Fluktuation im letzten halben Jahr innerhalb des Callcenters auf 4% während die restlichen Mitarbeiter über denselben Zeitraum eine sehr geringe Fluktuation von 0,75% verursachten. Wie man sieht variiert das Fluktuationslevel je nach AV extrem, wodurch es schwierig ist einen repräsentativen Durchschnittswert zu präsentieren. An Hand der eben analysierten Unternehmen kommt allerdings zum Vorschein, dass tatsächlich jene Bereiche, in welchen ABV stark vertreten sind, eine im Vergleich zum Kernpersonal hohe Fluktuation aufweisen, wie beispielsweise im Fall des Callcenters bei Sagem. Gerade bei Leiharbeitern ist diese Entwicklung extrem signifikant, weshalb ich darauf noch genauer an Hand eines Beispielen eingehen möchte:

Die Siemens Personaldienstleistungen GmbH & Co KG (SPDL)¹³⁷ ist eine 100% Tochter der SAGÖ und ein Leiharbeiter Überlasserbetrieb, der insgesamt 1.300 Mitarbeiter beschäftigt. 40 Personen davon arbeiten im Büro der SPDL im Bereich

¹³⁷ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Gerhard Zummer, Geschäftsführer der SPDL.

des Vertriebes oder der Personalverrechnung im Backoffice, der Rest stellt ausschließlich Leiharbeiter dar. Wie bereits weiter oben in Bezug auf die SAGÖ erwähnt, richtet sich das Qualifikationsniveau der Leiharbeiter nach deren Einsatzbereich. Allgemein lässt sich aber feststellen, dass zwei Drittel der Leiharbeitskräfte Angestellte und ein Drittel Arbeiter darstellen. Das Verhältnis der Angestellten beläuft sich 2/3 zu 1/3 für Männer. Diese verrichten vorwiegend Programmierungs- und Softwaretätigkeiten, oder werden als Projektleiter herangezogen, während die Arbeiter Helfer oder angeleitete Fachkräfte sind, die beim Empfang, als Assistenz oder zur Hilfe in der Buchhaltung herangezogen werden. Vom einfachen Lagerarbeiter bis hin zum Softwareentwickler wird jedes Arbeitskräfteangebot überlassen, wobei 88% direkt an den Siemens Konzern übergeben, und 12% der Leiharbeiter auf den externen Markt vermittelt werden. Dabei ist anzumerken, dass sich die Anzahl der Leiharbeiter im Vergleich zum Jahr 2004 vervierfacht hat. Im selben Zeitraum konnte sich die SPDL von einem 22% auf einen 75% Marktanteil steigern. Gründe dafür liegen in der Attraktivität für den Beschäftigerbetrieb von der enormen Flexibilität, einfachen Rekrutierung, Verringerung des Beschäftigungsrisikos und fehlenden Abfertigungsverhandlungen im Falle einer Entlassung Gebrauch zu machen. Immer mehr Betriebe schätzen die Vorteile der Leiharbeiterbeschäftigung sofern es sich um kurzfristige Arbeitseinsätze handelt. Bei temporären Einsätzen, unter welchen maximal eine Beschäftigungsdauer bis hin zu fünf Jahren verstanden wird, zahlt es sich aus eben genannten Gründen aus Leiharbeiter zu beschäftigen. Auf längere Dauer ist dies aus kostentechnischen Gründen nicht rentabel, da der Beschäftigerbetrieb abgesehen von der Entlohnung für die überlassene Arbeitskraft zusätzlich Honorarnoten an den Überlasserbetrieb zu entrichten hat, die längerfristig die Kosten einer Fixanstellung von Arbeitskräften inklusive deren Sozialabgaben übersteigen. Gerhard Zummer sieht den Vorteil von Leiharbeit aus AN Sicht in der Möglichkeit innerhalb von kurzer Zeit Einblicke in viele unterschiedliche Unternehmensbereiche zu bekommen, und gleichzeitig ein Unternehmen, den Überlasserbetrieb, im Hintergrund zu wissen, der sich um die Weitervermittlung und Wiedereinstellung der Leiharbeitskräfte bemüht. Im Unterschied dazu hätte ein freier Dienstnehmer einen überwiegenden Nachteil, da

es sich bei dieser Beschäftigungsgruppe ebenfalls um ein AV handelt, das öfter unterbrochen werden muss und kurzfristig angesetzt ist, wobei sich der DN selbst um eine neue Einstellung zu kümmern hat, und im Zuge dessen Rekrutierungsverfahren durchlaufen muss. Ich persönlich sehe die individuellen Qualifikationen der Mitarbeiter als ausschlaggebendes Argument dafür, ob sich für Leiharbeit oder freie Dienstverhältnisse Probleme der Weiterbeschäftigung ergeben.

Die Mitarbeiter Fluktuation der SPDL stellt einen vielschichtigen Aspekt dar, da einige der Leiharbeitnehmer nur für ein paar Monate in ein Projekt eingebunden sind, und andere möglicherweise für eine Periode von mehreren Jahren gebraucht werden. Außerdem muss hier wieder zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden werden. Laut Aussage von Gerhard Zummer ist es für einen Überlasserbetrieb wünschenswert, dass das Fluktuationsverhalten hoch ist, da es schließlich Ziel und Zweck ist, die Arbeitskräfte so oft wie möglich in verschiedenen Unternehmen einzusetzen und Austritte im Vorhinein geplant sind. 2006 stellte die SAGÖ 300 neue Mitarbeiter ein, wobei ein Drittel davon direkt von Siemens aus der SPDL übernommen wurde, und die restlichen DN über den externen Arbeitsmarkt eingestellt wurden. Das rege Fluktuationsverhalten im Leiharbeitsbereich, sowie bei Werkverträgen und freien Dienstnehmern, im Vergleich zu relativ niedrigen Fluktuationsraten innerhalb des Finanzdienstleistungssektors, wo ABV nicht sehr stark ausgeprägt sind, genauso wie die große Diskrepanz zwischen der Mitarbeiterfluktuation des Callcenters von Sagem und dem Kernpersonal bestätigen meiner Ansicht nach H2.

Test von H3: Entwicklung der Entlohnungsformen

Auch bei der SAGÖ besteht das Entlohnungssystem zu 70-75% aus Fixlöhnen bzw. Gehältern. Die restlichen 25-30% der Entlohnung entfallen in Form von variablen Anteilen und werden an Zielvergaben gemessen. Zusätzlich zum Fixgehalt wird auf das gesamte Stammpersonal der SAGÖ eine ergebnisabhängige Erfolgsprämie ausgeschüttet, die unter Berücksichtigung der Beschäftigungsgruppen und Anzahl der Dienstjahre auf die Mitarbeiter verteilt wird. Diese Erfolgsprämie, die an Zielvorgaben gemessen wird, wird auch als

Komponente des sozialen Entlohnungssystems genannt, da dies nicht in jeder Branche in diesem Umfang gewährleistet werden kann und daher ein hohes Benefit für die AN darstellt. Angewandt wird diese Methode hauptsächlich in operativen Bereichen, wo ein Anreizsystem geschaffen werden soll. Die Pensionskasse ist eine zweite Komponente der sozialen Entlohnung. 1,7% des Bruttoeinkommens werden in eine Pensionsvorsorgekasse einbezahlt. Ergänzend dazu gibt es Vergünstigungen in der Werksküche, Betriebsausflüge, Weihnachtsgutscheine und ähnliche „Zuckerl“. Auch bei der NSN überwiegt wie auch bei der SAGÖ, die Ausbezahlung eines Fixgehaltes, das an rund 315 der 408 Mitarbeiter ausbezahlt wird. Nur 63 Mitarbeiter genießen eine variable Entlohnung.

Bezüglich des Entlohnungssystems lässt sich innerhalb der SPDL nichts spezifisches feststellen, da sich die Entlohnung der Leiharbeitnehmer nach dem Beschäftigerbetrieb richtet. Prinzipiell kann aber angemerkt werden, dass die Leiharbeitskräfte eher in Ausnahmefällen in das Prämien- oder Beteiligungssystem der Beschäftigerbetriebe eingebunden werden. Dafür zahlt der Überlasserbetrieb, sofern der „Kunde“, sprich der Beschäftiger, zufrieden mit den überlassenen Arbeitskräften ist und positives Feedback gibt, eine Prämie an den Leiharbeiter, die aus dem Überlasserbetrieb heraus finanziert wird.

In Bezug auf die sozialen Komponenten der Entlohnung möchte ich erwähnen, dass nicht alle sozialen Leistungen, die den Mitarbeitern eines Betriebes gebühren, auch auf die dort beschäftigten Leiharbeiter aufgeteilt werden, wie dies beispielsweise bei der Pensionskasse der Fall ist, in die für Leiharbeiter keine Einzahlungen erfolgen. Weihnachtsgutscheine und firmeninterne Vergünstigungen hingegen können auch von Leiharbeitskräften in Anspruch genommen werden. Sofern der Beschäftigerbetrieb geförderte Betriebsausflüge unternimmt erbringt die SPDL aliquot die gleichen Zuschüsse für die überlassenen Mitarbeiter, um ihnen die Möglichkeit zu geben sich in die Stammebelegschaft zu integrieren.

Bezüglich H3 gibt es somit keine Unterschiede zum Finanzdienstleistungssektor. Auch bei Sagem dient der Fixlohn als Hauptentlohnungskomponente, und soziale Entlohnung wird nur ergänzend, wie z.B. in Form von regelmäßigen Zahlungen in eine Pensionsvorsorgekasse für die Mitarbeiter eingesetzt. Aspekte der variablen

Entlohnung treten des weiteren bei Mitarbeitern des Callcenters auf. Für Mitarbeiter, bei denen regelmäßig Überstunden auftreten, gibt es je nach Arbeitsaufwand und Bereich eine geregelte Überstundenpauschale. Diese erhalten entsprechend der durchschnittlichen Anrufzahl und Datenbankeinträge eine gewisse Punkteanzahl. Anhand der erreichten Punkteanzahl werden dann Prämien vergeben. Die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung besteht insofern als es für jeden Mitarbeiter erdenklich ist Aktien, der an der Börse notierten Sagem Zentrale zu erhalten. Im Allgemeinen kann aber auch hier H3 widerlegt werden.

18. Industriesektor

Nach Analyse des Finanzdienstleistungs- und Technologiesektors, beschreibe ich als dritte der betrachteten Branchen die Industriebranche, die auf Grund der weitgehenden Definition des Begriffes *Industrie* sehr unterschiedliche Betriebe umfasst. Zum einen werde ich die Ausprägung von ABV der Energie Comfort, die Energie- und Gebäudemanagement zur Aufgabe hat, präsentieren. Des Weiteren habe ich Informationen eines doch sehr unterschiedlichen Bereiches, nämlich des Bausektors, des Bauunternehmens Bau Pilz GmbH eingeholt. Gleich vorweg möchte ich darauf hinweisen, dass die arbeitsrechtliche Situation auf Grund der verschiedenen Tätigkeitsfelder der beiden Unternehmen nicht eins zu eins verglichen werden kann, sondern eher als Informationsauszug aus dem Industriesektor und dessen vielseitigen Bereichen verstanden werden soll.

Test von H1: Entwicklung von ABV

Die Energie Comfort weist ein sehr traditionelles Bild in Bezug auf die Ausprägung der Arbeitsverhältnisse auf.¹³⁸ TZ Arbeit ist nach den 95% der im Betrieb vorhandenen Normalarbeitsverhältnissen die am meisten ausgeprägte Form von atypischer Beschäftigung. In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass 2006 nur sieben der insgesamt 135 Mitarbeiter ein TZ Angebot in Anspruch nahmen. Dies passierte nach Angaben der befragten Expertin Mag. Martina Jochmann ausschließlich auf Wunsch der Mitarbeiter, der Bedarf sei allerdings nicht allzu groß. Eine weitere Ausprägung von atypischer Beschäftigung gäbe es vor allem

¹³⁸ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Mag. Martina Jochmann, Prokuristin und Leiterin für Personal und Recht der Energie Comfort GmbH.

im Bereich des Facility Managements, wo zehn Personen ergänzend zum Stammpersonal in Form eines Leiharbeitsverhältnisses in den Betrieb eingegliedert wären. Bezüglich des Qualifikationsniveaus der Leiharbeiter ist festzuhalten, dass diese eher eine Helfersfunktion bei verschiedenen Aufgaben einnehmen. Auch bei der Bau Pilz GmbH¹³⁹, einer Tochterfirma der Paltentahler Holding, wird von Leiharbeitskräften Gebrauch gemacht und diese stellen ca. 10% des Personals dar. Die Anzahl des Stammpersonals beläuft sich je nach Auslastung zwischen 75 und 90 Mitarbeitern. Das demographische Profil der Leiharbeiter innerhalb dieser Branche ist aber insofern unterschiedlich, da in dieser Form vorwiegend Facharbeiter auf Baustellen eingesetzt werden. Anzumerken ist außerdem, dass die jeweiligen Facharbeiter durchschnittlich nur für einen mehrwöchigen Einsatz herangezogen werden, dafür aber darauf geachtet wird, dass bei wiederholtem Bedarf wieder dieselben Arbeiter herangezogen werden, um auch innerhalb der Leiharbeiter eine Stammebelegschaft heraus zu bilden. Diese Informationen stimmen mit Angaben von MANPOWER überein wonach, die Baubranche eine hohe Anzahl an Leiharbeitskräften einsetzt, diese aber meistens nur für einen mehrwöchigen Einsatz benötigt.¹⁴⁰ Sonst sind wie auch bei der Energie Comfort innerhalb der Bau Pilz GmbH keine weiteren ABV vorhanden. Ein möglicher Grund dafür liegt nach Meinung des befragten Experten in der Tatsache, dass der Aufgabenbereich der Pilz GmbH, nämlich der Gewerbe-, Industrie, Mehr- und Einfamilienhausbau, eine Männerdomäne ist, und Teilzeit- bzw. geringfügige Arbeit eher von Frauen ausgeübt wird. Im Falle der Pilz GmbH sind nach Schätzung des Experten ca. 80% der Mitarbeiter männlich und 20% weibliche Arbeitskräfte. Werkvertragarbeiter und freie Dienstnehmer werden nicht gebraucht, da für kurzfristige und befristete Projekte auf Leiharbeiter zurückgegriffen wird. Bezüglich H1 sind laut den Informationen der Experteninterviews keine konkreten Schlüsse zu ziehen. Im Fall der Energie Comfort ist es insofern schwierig eine passende Aussage zu treffen, da atypische Beschäftigungsverhältnisse in diesem

¹³⁹ Die dazu gehörigen Informationen entnehme ich dem Experteninterview mit Mag. Peter Ramskogler, Assistenz der Geschäftsleitung der Paltentahler Holding, sowie Leiter der Einkauf- und Projektentwicklung der Bau Pilz GmbH.

¹⁴⁰ Arbeitskräfteüberlassungsgesetz, Auswertung der Stichtagserhebung vom 29.07.2005

Betrieb kaum ausgeprägt sind. Auch bei der Baupilz GmbH herrscht die Leiharbeit als einzige Ausprägung von ABV vor.

Test von H2: Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterbewegung der Energie Comfort belief sich im Jahr 2006 auf ca. 11%. Jene der Bau Pilz GmbH wurde mir bewusst nicht genannt. Bedingt durch einen Umbruch in der Führungsetage sei es im letzten Jahr zu einer branchenunüblichen Fluktuation gekommen, die nicht repräsentativ für die Baubranche sei. Auf Grund einer Verweigerung der Aussage bezüglich der Mitarbeiter Fluktuation schließe ich persönlich daraus, dass diese sehr hoch liegt, und für die Zukunft in dieser Form nicht wünschenswert ist. Ich möchte anmerken, dass ich persönlich nicht überzeugt bin, ob es dazu angesichts des Führungswechsels und einer daher zeitweiligen Verfälschung der regulären Fluktuationsquote gekommen ist, oder ob dies auf den häufigen Einsatz von Leiharbeitern für kurzfristige Projekte zurückgeführt werden kann.

Test von H3: Entwicklung der Entlohnungsformen

Um Hypothese 3 überprüfen zu können bedarf es vorerst einer Aufbereitung der Informationen über die Entlohnungssysteme im Industriesektor. Als Gemeinsamkeit zwischen den zwei doch sehr unterschiedlichen Betrieben ist festzuhalten, dass bei jedem einzelnen das Grundlohnprinzip überwiegt. Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bezüglich der Mitarbeiter Motivation zu starten, arbeitet die Bau Pilz GmbH gerade an einem Prämiensystem, wonach nach Zielerreichungsvorgabe Prämien an das gesamte Stammpersonal ausgeschüttet werden sollen. Allerdings ist die Ausschüttung stark mit dem Unternehmens-, Bereichs- und individuellen Mitarbeiter Erfolg verbunden. An diesem Punkt möchte ich anmerken, dass dieses System kritisch zu betrachten ist, da Leiharbeiter, denen in der Baubranche eine wesentliche Rolle zukommt, definitiv nicht zum Stammpersonal gehören und daher auch nicht von dem geplanten Verbesserungsprozess betroffen sind. Dabei wäre es im Bereich der Leiharbeit genauso wichtig wie beim Stammpersonal eine motivationsfördernde Wirkung zu erzielen. Meiner Meinung nach wird gerade bei Aspekten der sozialen

Entlohnung oft auf atypische Beschäftigung vergessen. Dabei sollte bedacht werden, dass auch AN die nicht zum Stammpersonal zählen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten und daher auch im Sinne der AG Sicht Anreiz fördernd entlohnt werden sollten, wofür sich variable und soziale Entlohnungsformen anbieten würden. Soziale Entlohnungskomponenten finden sich in der Baubranche kaum. Für die Bauleitung stehen auf Grund der hohen Mobilitätsanforderungen Firmenwägen zur Verfügung und länger dienende Mitarbeiter haben die Möglichkeit je nach Vereinbarung Zahlungen in eine Lebensversicherung zu erbringen. Im Großen und Ganzen ist die soziale Entlohnung aber weiters nicht ausgeprägt. Auch im Falle der Energie Comfort überwiegt das System der Fixentlohnung. Nur operative Führungskräfte des Energie und Facility Managements, wie Gruppenleiter im Bereich von Anlagen oder Umweltrecht, erhalten je nach Zielvereinbarung variable Entlohnungskomponenten.

Soziale Aspekte der Energie Comfort sind Weihnachtsfeiern und Geschenkgutscheine, Prämien für herausragende Leistungen und vergünstigte Angebote in den Werksküchen.

Hypothese 3 kann, wie auch im Fall der beiden anderen Sektoren, nicht gehalten werden. Es gibt zwar sehr vielfältige Ausprägungen von sozialen Entlohnungskomponenten, diese werden aber eher in Ausnahmefällen an Mitglieder der Geschäftsleitung verteilt oder sind nur in bestimmten Unternehmensbereichen üblich. Allgemein gesehen überwiegt nach Bestätigung jedes des Befragten Experten die fixe Entlohnung.

19. Abschlussanalyse

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Experteninterviews zusammen und bewertet die Beständigkeit der aufgestellten Hypothesen für alle drei Branchen.

Bezüglich H1 wurde bereits in Kapitel 11 an Hand von Informationen der Statistik Austria, European Commission und HVB in den Tabelle 3 und 4 der zunehmende Anstieg von ABV in Österreich deutlich gemacht.¹⁴¹ Sowohl die Anzahl der

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 11; 44-47

Teilzeitarbeiter als auch der geringfügig Beschäftigten, freien Dienstnehmer und neue Selbstständigen ist im Laufe der letzten Jahre kontinuierlich angestiegen. Auf befristete Beschäftigungsverhältnisse ist dieser Trend ebenfalls umzulegen, wenngleich der Anstieg nicht signifikant ausgeprägt ist. Ergänzend zu den bereits erwähnten statistischen Entwicklungen aus Kapitel 11 möchte ich in der folgenden Tabelle die Entwicklung des Leiharbeitsmarktes in Österreich als weiteres Indiz für eine kontinuierliche Zunahme von ABV heranziehen.

Tabelle 4: Arbeitskräfteüberlassung in Österreich (in Tausend)¹⁴²

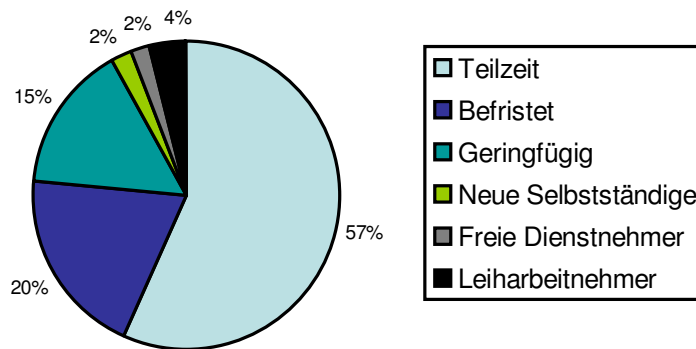
Jahresdurchschnitt	Arbeitskräfte	Anteil an unselbst. Beschäftigten	Überlasser
1998	20,772	1,0%	742
1999	24,277	1,2%	848
2000	30,120	1,4%	999
2001	33,156	1,6%	1,110
2002	31,207	1,5%	1,087
2003	38,491	1,3%	1,287
2004	44,125	1,5%	1,424
2005	46,679	1,6%	1,427
2006	59,262	1,9%	1,442

Diese Darstellung verdeutlicht ein ständiges Wachstum der Arbeitskräfteüberlassung in Österreich. Zum Stichtag des 31.07.2007 gab es in Österreich 66.688 Leiharbeitskräfte, was einen weiteren Anstieg für Ende 2007 verspricht.¹⁴³ Um zusammenfassend einen generellen Überblick der verschiedenen ABV in Österreich darzustellen verdeutlicht die nächste Abbildung die relativen Ausprägungen der einzelnen atypischen Beschäftigungsformen des Jahres 2006 im Verhältnis zueinander. Betrachtet man Abbildung 6 ist deutlich zu erkennen, dass TZ Beschäftigung in Österreich am stärksten ausgeprägt ist, gleich gefolgt von befristeter und geringfügiger Beschäftigung. Die anderen Ausprägungen von ABV sind verhältnismäßig schwächer vertreten.

¹⁴² Manpower

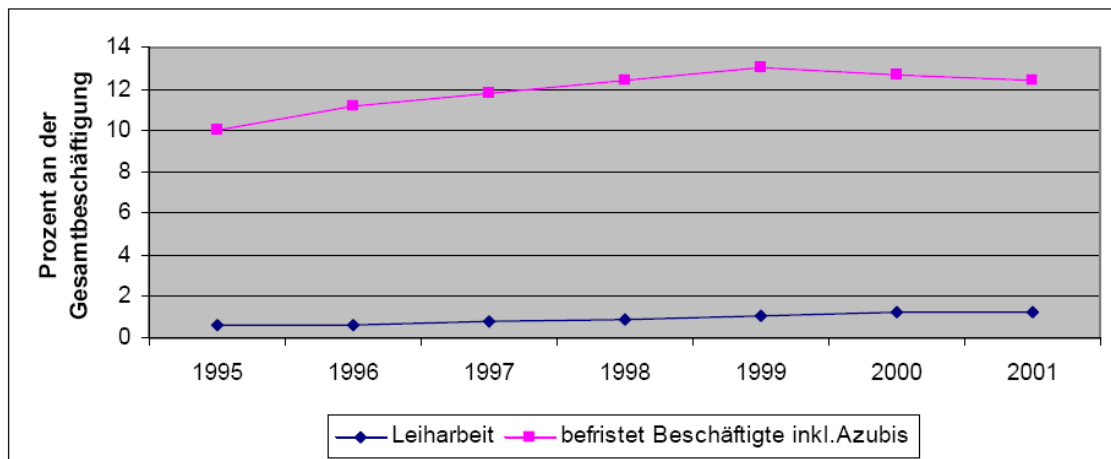
¹⁴³ Manpower

Abbildung 6: Vergleich der unterschiedlichen Ausprägungen von ABV¹⁴⁴



Im Vergleich dazu bestätigen ebenfalls Daten aus Deutschland diese Ergebnisse. Nach Ausführungen von Pfarr et al. wird auf Grund von zunehmendem Flexibilisierungsbedarf und einer möglichen Umgehung von Kündigungsschutzregelungen vermehrt auf ABV zurückgegriffen, wodurch H1 abermals bekräftigt wird. Auch hier stellt befristete Beschäftigung einen großen Prozentsatz der Gesamtbeschäftigung dar, während Leiharbeit im Vergleich dazu relativ gering ausgeprägt ist.

Abbildung 7: Leiharbeit und befristete Beschäftigung in % an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland¹⁴⁵



Auch die historische Entwicklung von atypischer Beschäftigung bestätigt eine kontinuierliche Zunahme an ABV und wurde bereits in Kapitel 6.3.3, Wandel am

¹⁴⁴ Selbst erstellt mit gerundeten Datenangaben der Statistik Austria, des BMWA sowie der HVB des Jahres 2006 aus Kapitel 11, sowie gerundeten Angaben zur Leiharbeit des Jahres 2006 aus Tabelle 4.

¹⁴⁵ Pfaff et al. (2004)

Arbeitsmarkt, analysiert.¹⁴⁶ Seit den 80er- und frühen 90er Jahren gewann Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt eine bedeutende Rolle, da die Schutzfunktion von starren bzw. fixen Arbeitsregelungen auf Grund der damaligen Beschäftigungskrise in Frage gestellt wurde. Durch Leitsätze wie „Starrheit kostet Arbeitsplätze“ wurde eine Entwicklung in Richtung Deregulierung und Privatisierung forciert mit dem Hintergedanken dadurch flexibler auf Umwelteinflüsse reagieren zu können und durch ein Aufspalten von Vollzeitbeschäftigungen in weniger stundenintensive und kürzer angelegte Arbeitsformen neue Arbeitsplätze zu schaffen. Parallel dazu spielten auch Aspekte des globalen Kapitalismus eine einflussreiche Rolle. Der historisch bedingte Anstieg von ABV kann auch mit Zahlenmaterial vor dem Jahr 1998, ab welchem der Anstieg in Kapitel 11 dieser Arbeit aufgezeigt wurde, belegt werden. TZ Arbeit verzeichnete zwischen 1994 und 1999 einen drastischen Anstieg von 10 % (2,4 Millionen Arbeitsplätzen) und ging mit einem gleichzeitigen Rückgang von 125.000 Vollzeitarbeitsplätzen einher. Für geringfügige Beschäftigungen wird eine Korrelation mit TZ Arbeit vermutet, da in jenen Ländern in welchen TZ Arbeit stark ausgeprägt war auch geringfügige Beschäftigungen zunehmend an Bedeutung gewannen. Über neue Selbstständige gibt es keine früheren historischen Aufzeichnungen, da dieses Genre erst seit dem Jahr 1998 gesetzlich geregelt ist. Generell ist demnach eindeutig zu erkennen, dass sich ABV tendenziell am steigenden Ast befinden, wobei in einigen Bereichen, wie im Finanzdienstleistungssektor, auf Grund von Starrheit der Berufsbilder Einschränkungen getroffen werden müssen. Zusätzlich stellt vermutlich die Unternehmensgröße ein ausschlaggebendes Argument für den Einsatz von atypischer Beschäftigung dar. Je größer ein Unternehmen ist, umso notwendiger ist es ein umfassendes Angebot an unterschiedlichen Beschäftigungsformen zur Verfügung zu haben, um den Anforderungen gerecht zu werden. An Hand des Siemens Konzerns sieht man, dass jeder Aufgabenbereich mit unterschiedlichen Aufgabengebieten und demnach Unterschieden im Anforderungsprofil der Arbeitskräfte verbunden ist. So werden für Promotortätigkeiten hauptsächlich Studenten beschäftigt, für Löt- und Verpackungsarbeiten Leiharbeiter, und für

¹⁴⁶ Die folgenden Ausführungen zur historischen Entwicklung von ABV beziehen sich ausschließlich auf Holzinger (2001); 22-50

höchst komplexe IT Lösungen Spezialisten herangezogen. Bei der Bau Pilz GmbH werden Leiharbeitnehmer als so gut wie einzige Ausprägung von ABV herangezogen und nur für sehr kurzfristige Einsätze gebraucht. Diese Entwicklung könnte unter anderem auf die Größenunterschiede der beiden Unternehmen zurückgeführt werden, da die Baupilz GmbH mit durchschnittlich 80 Mitarbeitern beispielsweise allein weniger Reinigungspersonal benötigen wird und auch der Verwaltungs-, Controlling- und Personalkoordinationsaufwand wesentlich geringer sein wird als bei der SAGÖ mit mehr als dem 100 fachen an Belegschaft.

Des Weiteren kann dieser Trend nicht auf alle Formen von ABV, genauso wenig wie auf jeden Wirtschaftssektor, umgelegt werden. Bei befristeten AV beispielsweise konnte keine solch hohe Dynamik gemessen werden, da sich die Quote EU weit seit 1995 von 3,7% auf lediglich 4,1% im Jahr 1998 verdichtet hat. Anhand von statistischen Aufzeichnungen von MANPOWER habe ich ergänzend zu der eben analysierten Entwicklung von TZ Arbeit, freien Dienstnehmern, sowie geringfügiger und befristeter Beschäftigung die Arbeitskräfteüberlassungsentwicklung aus dem Jahr 2005 in den verschiedenen Branchen als Überprüfungskriterium herangezogen.¹⁴⁷ Diese ausgewerteten Angaben decken sich mit den Aussagen der befragten Experten. Die Quote der überlassenen Arbeitskräfte im Fachbereich der Schulze-Delitzsch Kreditgenossenschaften, der Sparkassen, der Raiffeisenbanken, der Banken und Bankiers sowie Finanzdienstleister ist verhältnismäßig äußerst niedrig, während diese in der Fachgruppe der Bauindustrie, bei technischen Büros und im elektrotechnischen Bereich wesentlich höher ist. Daraus schließe ich, dass die mangelnde Ausprägung von atypischer Beschäftigung im Bereich des Finanzdienstleistungssektors auf fehlende Flexibilisierungsmöglichkeiten und Starrheit des Sektors zurückzuführen ist und H1 nicht grundsätzlich widerlegt werden kann. Im Technologiesektor ist die kontinuierliche Zunahme von ABV sowohl entsprechend der Angaben von MANPOWER bezüglich Leiharbeit als auch entsprechend detaillierter Information der SAGÖ eindeutig zu erkennen. Wahrscheinlich stellt die SPDL als hausinterner Überlasserbetrieb eine Sonderform dar, die nicht mit dem gewöhnlichen Arbeitskräfteüberlassungsprinzip

¹⁴⁷ Arbeitskräfteüberlassungsgesetz- Auswertung der Stichtagerhebung vom 29.07.2005

vergleichbar ist. Trotzdem kann der IT und Technologiebereich mit einer starken Ausprägung von ABV in Verbindung gebracht werden, da von der Entwicklung, über die Fertigung bis hin zum Vertrieb recht unterschiedliche Bereiche umfasst werden, die ein unterschiedliches Angebot an Arbeitskräften verlangen. So gibt es allein innerhalb der Leiharbeitnehmergruppe laut Angaben der befragten Siemens Experten verschiedene Ausprägungen, da je nach Anforderung sowohl Hilfsarbeiten als auch hoch qualifizierte Tätigkeiten verrichtet werden müssen. Die uneindeutige Aussagekraft innerhalb des Industriesektors ist meiner Meinung nach auf die recht unterschiedlichen Unternehmensbereiche innerhalb dieses Sektors zurückzuführen, wodurch eine Verallgemeinerung schwierig wird. Prinzipiell wurden alleine im Bereich der Leiharbeit, die gerade in der Bauindustrie die häufigste Ausprägung von ABV darstellt, da der durchschnittliche Einsatz der Arbeitskräfte in der Regel höchstens bis zu einem Monat dauert und diese Beschäftigungsform am schnellsten einzugehen und wieder zu kündigen ist, im Juli 2005 von MANPOWER insgesamt 222 überlassene Arbeitskräfte im Fachbereich der Bauindustrie beschäftigt. Im Gegensatz dazu sind atypische Beschäftigungen im Fall der Energie Comfort nicht so signifikant ausgeprägt, wodurch es schwierig wird eine generelle Aussage innerhalb des Industriesektors zu treffen. Verallgemeinernd kann meiner Meinung nach nichts desto trotz von einem kontinuierlichen Anstieg im Bereich der ABV gesprochen werden, da selbst im Finanzdienstleistungssektor zumindest TZ Arbeit als Ausprägung von atypischer Beschäftigung vorzufinden ist und ich diese Einschränkung in Bezug auf andere Ausprägungen von ABV, wie bereits erwähnt, auf die Starrheit des Sektors an sich zurückführe.

H2 kann ebenfalls gehalten werden, auch wenn es schwierig ist für die Mitarbeiterfluktuation einen repräsentativen Durchschnittswert zu berechnen. Immerhin verdeutlichen die Informationen aus den Experteninterviews, dass jene Bereiche, in welchen vermehrt auf ABV zurückgegriffen wird eine durchschnittlich höhere Fluktuation aufweisen als jene des Stammpersonals. Bei Sagem verzeichnet das Callcenter, wo vorwiegend Studenten in Form von atypischen Anstellungsverhältnissen arbeiten, eine erheblich höhere Fluktuationsquote als der Rest der Belegschaft. Bei Siemens wurden im Bereich von Werkvertragnehmern

und freien Dienstnehmern nur Schätzwerte genannt, da das Fluktuationsverhalten je nach Qualifikation in diesen Bereichen sehr stark variiert.

Ein weiteres Indiz für H2 sind die relativ niedrigen Fluktuationsquoten aller drei Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors, in welchem ABV mit Ausnahme der TZ Beschäftigung nicht sehr ausgeprägt sind. Laut Informationen von MANPOWER Statistiken des BMWA werden Leiharbeiter hauptsächlich im Bereich Industrie und Gewerbe eingesetzt, wobei auch die Sparten Handel, Transport und Telekommunikation einen auffallenden Zuwachs verzeichnen. Die Nachfrage im Bankensektor hingegen ist deutlich zurückgefallen. Dies ist eine weitere Bestätigung für den mangelnden Bedarf an ABV im Finanzdienstleistungssektor und eine möglicherweise daraus resultierende relativ stabile Mitarbeiterfluktuation in diesem Bereich. Da TZ Arbeit sozialrechtlich einem „normalen“ AV gleichzusetzen ist, erklärt sich auch hier die niedrige Mitarbeiterbewegung. Ein weiteres Argument für H2 sind wahrgenommene Fehlbelastungen, die mit ABV einhergehen und auf welche bereits in Kapitel 10 eingegangen wurde. Gesellschaftspolitische Probleme wie niedriges Einkommen, und mangelnde soziale Sicherheit, arbeitsmarktpolitische Probleme im Sinne von Lohndruck und keiner nachweisbaren Erholung der Arbeitsmarktsituation durch den Einsatz von ABV, sowie individuelle Belastungen im Sinne von Unsicherheit und Unzufriedenheit führen ebenfalls zu einer höheren durch den AN selbst veranlassten Fluktuation.¹⁴⁸

H3 muss im Unterschied zu H1 und H2 verworfen werden, da trotz der in der Theorie vielfach als wichtig angepriesenen Anreizwirkung von variablen bzw. leistungsorientierten Entlohnungssystemen, in der Praxis nach wie vor das Prinzip eines Grundlohnes im Vordergrund steht. Variable und soziale Entlohnungskomponenten werden in manchen Bereichen und auf manchen Hierarchieebenen ergänzend herangezogen, haben neben dem Fixlohn aber nur eine Zusatzfunktion. Meiner Einschätzung nach ist diese Entwicklung kritisch zu betrachten, da darunter sowohl die Motivation der Mitarbeiter als auch die Produktivität des Unternehmens leiden muss. Es erscheint mir als einleuchtend,

¹⁴⁸ Holzinger (2001); 66

dass es gewisse Bereiche geben kann, in denen es schlicht und einfach nicht möglich ist variabel zu entlohnen wie beispielsweise bei der Abwicklung von Bausparverträgen bei der Raiffeisen Bausparkasse. Ansonsten sollten aber vermehrt motivationsfördernde Entlohnungskomponenten eingesetzt werden. Das Cafeteria System war beispielsweise fast keinem der befragten Experten ein Begriff und auch sonst hielt sich die Kreativität in Bezug auf soziale Entlohnungskomponenten in Grenzen. Soziale Anreize wie Vergünstigungen in Werksküchen, Weihnachtsgutscheine, Pensionsvorsorgekassen und Lebensversicherungen mit vergünstigten Konditionen waren in so gut wie allen der analysierten Betriebe vorhanden und stellen demnach keine Besonderheit für Mitarbeiter dar. Sie stehen auch nicht mit dem Anstrengungsniveau oder einer potenziellen Leistungssteigerung in Verbindung, und sind daher in Bezug auf die Motivationssteigerung nicht Ziel führend.

Abschießend möchte ich anmerken, dass ABV bereits so gut wie in jedem Betrieb etabliert sind und auf Grund von zunehmendem Selbstgestaltungs- und Flexibilitätsdrang unserer Gesellschaft vermutlich auch zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Die damit verbundenen nachteiligen arbeits- und sozialrechtlichen Auswirkungen sind den Unternehmern sehr wohl bekannt, warum gerade in Bezug auf Mitarbeiterfluktuation und die Ausprägung von Leiharbeit nur wage Aussagen getroffen wurden. Andererseits muss auch festgehalten werden, dass es durchaus Bereiche gibt in welchen ABV auch aus Unternehmenssicht bewusst abgelehnt werden oder nicht mit der Unternehmenspolitik einhergehen. Dies hängt nach Auskunft der Experten auch mit einem starren Berufsbild, welches durch entsprechende Kollektivverträge gespiegelt wird, zusammen. Die jüngsten Entwicklungen, wonach es im Finanzdienstleistungssektor zwischen Funktionen der Marktfolge und Anforderungen im Vertrieb zu deutlichen Unterscheidungen bezüglich der Möglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und deren Entlohnung kommen wird, lassen erwarten, dass auch in diesem Bereich in der Zukunft mit steigenden Flexibilisierungstendenzen zu rechnen ist.

Außerdem können sich durch ABV auch Möglichkeiten für AN ergeben, die bei Ausübung von Normalarbeitsverhältnissen nicht bestehen. Flexiblere

Zeiteinteilungsmöglichkeiten, eine geringere Arbeitsstundenintensität, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie eine eventuell steuerfreie Zuverdienstquelle können durchaus Vorteile für den AN darstellen und daher auch mit den Wünschen der Arbeitskräfte einhergehen. Ob ABV also lediglich mit Kostenvorteilen und geringeren Verpflichtungen auf Seiten des Unternehmens verbunden, oder diese in einigen Bereichen tatsächlich ökonomisch sinnvoll sind und auf Freiwilligkeit der Beschäftigten zur bewussten Wahl von atypischen Anstellungsformen beruhen, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Die Tatsache, dass ABV firmenintern, wie auch auf dem externen Arbeitsmarkt und im Bereich der Entlohnung separiert von Normalarbeitsverhältnissen betrachtet werden kann nicht abgestritten werden. Mitarbeiterbeteiligungen und Prämiensysteme sind oft nur höheren Führungsebenen vorbehalten, und auch in Bezug auf das Empfinden von Firmenzugehörigkeit, Aufstiegsmöglichkeiten und Loyalitätsverhalten gegenüber dem Beschäftigerbetrieb gibt es bei Ausübung von atypischer Beschäftigung oft Schwierigkeiten, da AN mit atypischen Arbeitsverträgen oft anders als das Kernpersonal behandelt werden und sich somit nicht firmenzugehörig fühlen.

ANHANG

-Zusammenfassung-

Statistische Aufzeichnungen, sowie historische und gesellschaftliche Entwicklungen der letzten Jahre bestätigen einen zunehmenden Anstieg von atypischen Beschäftigungsverhältnissen (ABV) in Österreich. Die Motive der AN hinter Ausübung von ABV sind breit gestreut und reichen, sofern sie auf Freiwilligkeit beruhen, von flexiblerer Zeiteinteilung, individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zum Zuverdienst Gedanken eines möglicherweise steuerfreien Einkommens. Aus Unternehmenssicht wird hauptsächlich aus Kostenersparnis Gründen und dem zunehmenden Flexibilisierungsbedarf auf ABV zurückgegriffen, da atypische Beschäftigungen meistens mit niedrigeren Sozialabgaben des AG, weniger starren Kündigungsschutzregelungen und geringeren arbeitsrechtlichen Ansprüchen verbunden sind.

Auch das Entlohnungssystem ist von dieser Entwicklung betroffen, weil Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls einen Flexibilisierungsbedarf im Bereich der Entlohnung bedeutet. Da viele Arbeitsschritte maschinell abgewickelt werden, haben die Arbeitskräfte keinen großen Einfluss mehr auf Outputgrößen. Auch Inputfaktoren, wie Ausbildung oder individuelle Qualifikationen, sind nur schwer zu messen. Daher bedarf es alternativen Entlohnungsformen, wie Mitarbeiterbeteiligungen, Prämiensystemen und sozialen Entlohnungskomponenten, die bei den AN eine Anreiz fördernde Wirkung hervorrufen und zu einer Leistungssteigerung führen.

Die Experteninterviews mit Personalmanagern des Finanzdienstleistungs-, Technologie- und Industriesektors bestätigen die zunehmende Bedeutung von ABV auf dem Arbeitsmarkt. Hierbei muss allerdings angemerkt werden, dass die Intensität des Einsatzes von ABV nicht allein von Entscheidungen der Unternehmen oder AN selbst abhängt, sondern stark mit Starrheit der Berufsbilder und der Unternehmensgröße korreliert. Mit Ausnahme des

Finanzdienstleistungssektors, der auf Grund von mangelnden Flexibilisierungsmöglichkeiten im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen keinen so deutlichen Anstieg an ABV bestätigt, ist allgemein gesehen, doch eindeutig zu erkennen, dass gerade in größeren Unternehmen, wo viele unterschiedliche Aufgabenbereiche abzudecken sind, vermehrt auf atypische Beschäftigung zurückgegriffen wird. Gerade in jenen Bereichen, in welchen ABV stark vertreten sind ist eine relativ hohe Mitarbeiterfluktuation zu beobachten. Demgegenüber kann ein Trend Richtung vermehrtem Einsatz von Entlohnungssystemen mit motivationssteigernder Wirkung nicht bestätigt werden, da das System des Grundlohns nach wie vor überwiegt und alternative Entlohnungsformen oftmals nur ergänzend und hauptsächlich im Bereich von Führungspositionen eingesetzt werden.

-Summary-

According to statistical information as well as to social and historical changes in the labor market, atypical employment contracts have become more and more important over the last few years.

Workers choose these labor contracts in order to be more flexible or to combine work and family more easily. Monetary aspects and the need to adapt are further reasons that explain the drastic increase of atypical working contracts.

Employers mainly use atypical contracts in order to save labor costs, since social expenses are much lower for atypical working schemes than for regular working contracts. Due to weaker dismissal protection it is moreover much easier to hire or fire people and therefore to react flexibly to environmental changes.

These forms of working contract schemes also lead to changes in wage compensation. Out of the fact that human beings are no longer responsible for the output rate - because of technological innovations, and the difficult measurement of personal input factors, such as education or personal skills - new compensation systems that motivate employees are needed. Some possible examples are employee involvement systems, bonus schemes or social compensation components.

The results of the interviews led with experts from different sectors (financial service, technology, industry) demonstrate the increasing importance and occurrence of atypical employment contracts. Nevertheless, it should be mentioned that the number of atypical workers in a company depends mainly on the company's size and variety of working tasks and not only on personal decisions of human resource managers. The financial service sector for example does not really show a high development of atypical employment. This is due to a certain job rigidity that does not leave much space for flexible working contract arrangements within this sector. However, the fact that atypical employment is constantly increasing holds true for the other two sectors and can therefore be generalized. Employee turnover is extremely high in areas where atypical employment is highly developed. The trend towards alternative compensation methods instead of basic wages cannot be stated. Bonus schemes or employee involvement systems are only implemented at management level. Especially

employees with atypical contracts cannot profit from these compensation systems, since they are often treated differently from regular workers.

-Curriculum Vitae-

Persönliche Daten

Name: Nina Kalab

Geburtsdatum: 24.09.1983

Nationalität: Österreich

Wissenschaftlicher Werdegang

Dezember 2007: Einreichung und Abgabe der Diplomarbeit „Atypische Beschäftigung in Österreich- Motive, Arbeitsverträge und Entlohnungssysteme aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht“; Beendigung des 3.Abschnittes

SS 2007: Beendigung der Universitätskurse und KFK Abschlussprüfung in Industrial Management; Beginn der Diplomarbeit

SS 2006 : Auslandsemester in Paris- Ecole Supérieure de Commerce de Paris

WS 2004/2005: Beendigung des 2. Studienabschnittes

SS 2003: Beendigung des 1. Studienabschnittes

WS 2002/2003: Beginn des Studiums der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien- BWZ, Brünnerstraße 72, 1210 Wien

SS 2002: Matura mit gutem Erfolg an der AHS Gymnasiumstraße 83, 1190 Wien,

Kernfachkombinationen

Industrial Management: Lehrstuhl für Industrie, Energie und Umwelt;
Leitung Univ.-Prof Franz Wirl

International Marketing: Lehrstuhl für Internationales Marketing;
Leitung Univ.-Prof. Adamantios Diamantopoulos

Sprachkenntnisse

Englisch: Business English 1 & 2
(verhandlungssicher- mündlich und schriftlich)

Französisch: Wirtschaftsfranzösisch 1-4
(sehr gute Kenntnisse- mündlich und schriftlich)

Italienisch: Freies Wahlfach- Italienisch 1
(Grundkenntnisse- mündlich und schriftlich)

Deutsch: Muttersprache

-Quellenverzeichnis-

Literaturangaben

Albrecht, S. (2004); Arbeitsmärkte in großstädtischen Agglomerationen- Auswirkungen der Deregulierung und Flexibilisierung am Beispiel der Regionen Stuttgart und Lyon; Band 29; LIT Verlag; Münster

Bachinger, A. (2003); Flexibilisierung und Segregation – Auswirkung von Flexibilisierung auf Frauenarbeit; Diplomarbeit 1,708.03; Nationalbibliothek Wien

Backes-Gellner, U.; Lazear, E., P.; Wolff, B. (2001); Personalökonomie- Fortgeschrittene Anwendungen für das Management; Schäffer-Poeschl Verlag; Stuttgart

Bardasi, E.; Francesconi, M. (2004); The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers; Institute of Social and Economic Research; Social Science & Medicine 58; UK; Seiten 1671-1688

Bauer, E. (2002); Internationale Marketingforschung; 3.Auflage; R. Oldenbourg Verlag; München, Wien

Bertl, M.; Mandl, D.; Mandl, G.; Ruppe, H., G. (2002); Moderne Mitarebeiterentlohnung; Lexis Nexis ARD Orac; Wien

Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2002); Das Experteninterview- Theorie, Methode, Anwendung; Leske + Budrich; Opladen

Boockmann, B.; Hagen, T. (2001); The Use of Flexible Working Contracts in West Germany: Evidence from an Establishment Panel; Centre for European Economic Research (ZEW); Mannheim; 32 Seiten

Buchinger, B.; Gödl, G.; Gschwandtner, U. (2001); Atypische Beschäftigungsverhältnisse erfordern eine atypische Interessensvertretung; AK Broschüre; Salzburg; 92 Seiten

Buddelmeyer, H.; Mourre, G.; Ward, M. (2004); Recent Developments in Part-Time Work in EU-15 Countries: Trends and Policy; IZA DP No. 1415; Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit; Bonn; 35 Seiten

Bühner, R. (2005); Personalmanagement; 3.Auflage; R.Oldenbourg Verlag; München Wien

Clemens, W.; Strübinger, J. (2000); Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis- Bedingungen und Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften; Leske + Budrich; Opladen

Conway, N.; Briner, R., B. (2002); Full versus Part- Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes; Journal of Vocational Behaviour 61; UK; Seiten 279-301

Delfgaauw, J., Dur, R. (2006); Signaling and Screening of workers' motivation; Journal of Economic Behavior & Organization; Vol.62; Rotterdam; Seiten 605-624

Drumm, H., J. (2004); Personalwirtschaft, fünfte überarbeitete und erweiterte Auflage; Springer Verlag, Regensburg

Eichinger, J., Kreil, L.; Sacherer, R. (2007); Basiswissen Arbeits- und Sozialrecht 2007; 2. Auflage; Facultas Verlag; Wien

Eisbach, J., Rothkegel, A. (2003); Informationsblatt zu Grundlagen der Betriebswirtschaft, Arbeitnehmerorientierte Beratung für Betriebsräte- Personalquote; Duisburg; 2 Seiten

Esping- Andersen, G.; Regini M. (2000); Why Deregulate Labour Markets? ; Oxford University Press; New York

Eurostat (2007) ;Jahrbuch 2006-2007; Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg; ISSN 1681-4770

Fink, M.; Riesenfelder, A.; Tálos, E. (2006); Neue Selbstständige in Österreich; LIT Verlag; Wien

Giesecke, J. (2006); Arbeitsmarktflexibilisierung und Soziale Ungleichheit; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden

Gstöttner- Hofer, G.; Kaiser, E.; Wall- Strasser, S.; Greif, W. (1997); Die neuen Arbeitsverhältnisse: Grauzonen abhängiger Erwerbsarbeit; Was ist morgen noch normal? - Gewerkschaften und atypische Arbeitsverhältnisse; Hrsg Publikation; Wien

Gunia, P.-G. (1995); Mehr Effizienz und mehr Erfolg im Personalkostenmanagement- Ein Arbeitshandbuch zur Kostensenkung und Leistungssteigerung; expert Verlag; Renningen-Malmsheim

Gutmann, J. (1999); Arbeitszeitmodelle; Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart

Haabs, C. (2000); Die Flexibilisierung in der Arbeitswelt im Wandel der Zeit; Diplomarbeit 1,589.540; Nationalbibliothek Wien

Hauerdinger, M.; Probst, H., J. (2000); Betriebswirtschaftliches Know-how für die Interessenvertretung; Bund Verlag GmbH; Frankfurt am Main

Havranek, C.; NIEDL, K. (1999); Gehaltsmanagement; Überreuter Verlag; Wien

Hecker, D.; Galais, N.; Moser, K. (2006); Atypische Erwerbsverläufe und wahrgenommene Fehlbelastungen; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Nürnberg; 18 Seiten

Holzinger, E. (2001); Atypische Beschäftigung in Österreich – Trends und Handlungsoptionen vor dem Hintergrund internationaler Entwicklungen; AMS Report 19; Verlag Hofstätter; Wien

Huemer, B. (2006); Flexibilisierung von Arbeit: Wirkungszusammenhänge- Erklärungsansätze- Folgen, Arbeitssoziologische Betrachtungen eines Entgrenzungsphänomens unter besonderer Berücksichtigung von Arbeitszeitflexibilisierung; Diplomarbeit 1,799.583; Nationalbibliothek Wien

Irle, M. (2006); Die Türsteher Wirtschaft, Kurzbericht- Konzerne meiden Einstellungen um jeden Preis; brand eins 7/2006

Jahn, E.; Rudolph, H. (2002); IAB Kurzbericht Nr.21- Zeitarbeit Teil II, Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa; Bundesanstalt für Arbeit; Nürnberg; 8 Seiten

Jensen, M., C. (2001); Corporate Budgeting is Broken- Let`s fix it; Paper; Harvard Business Review; Seiten 95- 101

Kalleberg, A.L.; Reynolds, J.; Marsden, P.V. (2003); Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations; Social Science Research 32, USA; Seiten 525-552

Keller, B. (1999); Einführung in die Arbeitspolitik, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlichen Perspektiven; Oldenbourg Verlag; München

Lazear, E., P. (2000); Performance Pay and Produktivity; Paper; 16 Seiten

Leitsmüller, H. (2006); Mitarbeiterbeteiligung- Interpretation der Studie „Mitarbeiterbeteiligung am Kapital“ aus Sicht der AK; AK Skript; Wien; 35 Seiten

Manthei, K.; Mohnen, A. (2006); Reference Dependency and Loss Aversion in Employer-Employee-Relationships: A Real Effort Experiment on the Incentive of the Fixed Wage; Universität Köln; 21 Seiten

May, H.; U., May (2006); Lexikon der ökonomischen Bildung; 6. Auflage; R., Oldenbourg Verlag; München

Mühlberger, U. (2000); Neue Formen der Beschäftigung- Arbeitsflexibilisierung durch die Beschäftigung in Österreich; Braumüller Verlag; Wien

Münch, M.; Münch, K. (2006); Wachstumsstrategien: Toyota vs. GM-organisches Wachstum vs. integrierendes Wachstum; Seminararbeit im Rahmen der Reihe: „Kontrafaktische Fallstudien in Geschichte und Ökonomie“; Dresden; 32 Seiten

Perulli, A. (2003); Wirtschaftlichabhängige Beschäftigungsverhältnisse/
arbeitnehmerähnliche Selbständige: rechtliche, soziale und wirtschaftliche
Aspekte; Studie im Auftrag der europäischen Kommission; 129 Seiten

Petter, D.; Blaha, M.; Weis P. (2006); AK Ratgeber der AK Salzburg- Der freie
Dienstvertrag, Arbeits-, Sozialversicherungs- und Steuerrechtliche Grundlagen;
Broschüre; Salzburg; 60 Seiten

Pfaff, H.; Bothfeld, S.; Bradtke, M.; Kimmich, M.; Schneider, J.; Ullmann, K
(2004); Atypische Beschäftigung in den Betrieben- genutzt um Kündigungsschutz
zu umgehen?; Deutschland

Röttig, P., F. (1993); Humaner Personalabbau???.; Wirtschaftsverlag Carl
Ueberreuter; Wien

Schausberger, J. (1999); Entlohnungssysteme: Gestaltungsmöglichkeiten unter
Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen; Diplomarbeit 1,585.409;
Nationalbibliothek Wien

Scholz, C. (2000); Personalmanagement – informationsorientierte und
verhaltensorientierte Grundlagen; 5.Auflage; Vahlen Handbücher der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaften; München

Schrotta, W. (1959); Vergleichende Gegenüberstellung der Entlohnungssysteme;
Diplomarbeit II- 664.169; Hauptbibliothek Wien

Stadler, B. (2005); Daten zu atypischer Beschäftigung in Österreich;
Arbeiterkammer Wien; 12/2005; Statistische Nachrichten; 1093

Struck, O. (2006); Flexibilität und Sicherheit- Empirische Befunde, theoretische
Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität; VS Verlag für
Forschung und Sozialwissenschaften; Wiesbaden

Tálos, E. (1999); Atypische Beschäftigung. Internationale Trends und
sozialstaatliche Regelungen; Manz Verlag; Wien

Tangian, A. (2004); Liberal and trade- unionist concepts of flexicurity- Modelling in application to 16 European countries; Diskussionspapier Nr.131; Düsseldorf; Seite 3

Tangian, A. (2005); Monitoring flexicurity policies in the EU with dedicated composite indicators; WSI Hans Böckler Stiftung; Düsseldorf; 27 Seiten

Wirl, F. (2005); Skriptum Industrielles Management; Kapitel 3; Wien; Seiten 57-86

Experteninterviews

Dr. Martina Jochmann

Prokuristin, Leiterin Personal & Recht
ENERGIE COMFORT, Energie- und Gebäudemanagement GmbH
1020 Wien; Obere Donaustraße 63

Josef Korcak

Personalmanager
Siemens Enterprise Communications GmbH (SEN)
1030 Wien; Erdbergerlande 26

Martin Krassnitzer

Betriebsrat
Siemens AG Österreich (SAGÖ)
Dietrich Gasse 29
1030 Wien

Dr. Thomas Lukan

Head of Human Resources, Region CEE
Nokia Siemens Networks (NSN)
1030 Wien; Erdbergerlande 26

Mag. Doris Morawitz

Human Resource Manager
Sagem Communication Austria GmbH
1230 Wien, Gutheil- Schoder- Gasse 17

Mag. Peter Ramskogler

Assistenz der Geschäftsleitung
BAU-PILZ GesmbH
8786 Rottenmann;Werksgasse 281 8786 Rottenmann

Mag. Harald Schmid

Leitung Personal
Recruiting, Entwicklung, Verrechnung, Arbeitsrecht
Raiffeisen Bauspar G.m.b.H.
1050 Wien; Wiedner Hauptstraße 94

Mag. Wolfgang Schmidt

Verbandsekretär für Personelles
Kremialbetreuung, Geschäftsleiter Bestellung, Beratung, Vorstandsassistent
ÖGV (Schulze-Delitzsch), Volksbank
1030 Wien, Löwelstraße 14

Karin Zeisel

Betriebsrätin

Mitarbeiter Betreuung, Dienst- und KollV Bearbeitung

ERSTE BANK AG

1010 Wien, Petersplatz 4

Gerhard Zummer

Geschäftsführung

Siemens Personaldienstleistungen GmbH & Co KG (SPDL)

1030 Wien; Erdbergerlande 26