



# Was bei Leiharbeit in flexiblen Arbeitszeitsystemen anders ist

Die Diskussion über Leiharbeit ist überwiegend geprägt von einem Bild betrieblicher Arbeitszeitsysteme als starr und (auch deshalb) auf schnelle externe Hilfe angewiesen. Dementsprechend erwarten die Kunden von den Verleihern „Zeitarbeit von heute auf morgen, ohne aufwendigen Rekrutierungsprozess“ – so Rupert Felder, Personalleiter der Heidelberg-Gruppe – und stehen daher der aktuellen AÜG-Reform skeptisch gegenüber (vgl. Personalwirtschaft, Zeitarbeits-Atlas 2017, S. 9).

Die betriebliche Arbeitszeit-Realität hat sich jedoch in den letzten Jahrzehnten stark verändert. So werden gemäß Arbeitszeitreport Deutschland 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) mittlerweile für 61 Prozent aller Arbeitnehmer/innen Arbeitszeitkonten geführt. Damit können – wenn man die Arbeitnehmer/innen in Vertrauensarbeitszeit und in sonstigen flexiblen Arbeitszeitregelungen hinzurechnet – mindestens 80 Prozent aller Arbeitnehmer/innen nach den jeweiligen betrieblichen Regeln flexibel arbeiten oder eingesetzt werden.

Zu den stets verfolgten Anliegen betrieblicher Arbeitszeit-Flexibilität gehört es aber – und zwar ganz unabhängig vom gewählten Arbeitszeitsystem –, dass bei erhöhtem Arbeitsbedarf mehr und, wie dies aus betriebswirtschaftlicher Sicht besonders wichtig ist, bei verringertem Arbeitsbedarf weniger Arbeitszeit verbraucht wird. Wodurch ein erhöhter Arbeitsbe-

darf zu Stande kommt, spielt dabei keine Rolle; die beiden wichtigsten, gern auch zusammen auftretenden Ursachen sind vermehrte Kundenanforderungen auf der einen und personelle Engpässe (etwa auf Grund von Ausfallzeiten oder nicht besetzten Stellen) auf der anderen Seite. Eine gewisse betriebsinterne Einsatzflexibilität vorausgesetzt, kann daher mithilfe eines flexiblen Arbeitszeitsystems schnell auf Besetzungslücken reagiert werden. Eine solche Einsatzflexibilität muss aber auch zur kurzfristigen Vertretung bei Ausfallzeiten aller Art in jedem Fall gegeben sein und ist im Übrigen auch beim Einsatz von Leiharbeit erforderlich, weil von dieser Seite häufig kein genau passendes Personal zur Verfügung steht.

## Veränderte Rolle der Leiharbeit

Damit verändert sich jedoch potenziell die Rolle der Leiharbeit. Diese sollte in flexiblen Arbeitszeitsystemen in noch viel stärkerem Maße, als dies heute bereits geschieht, dazu eingesetzt werden, aufgelaufene Zeitausgleichsansprüche der Mitarbeiter/innen zu realisieren, die mit betriebseigenen Mitteln nicht ausgeglichen werden können. Und solche Zeitausgleichsansprüche kennzeichnen die betriebliche Sphäre in immer stärkerem Maße: Gemäß BAuA-Arbeitszeitreport 2016 arbeiten z.B. abhängig Vollzeitbeschäftigte durchschnittlich 4,9 Stunden pro Woche über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus, von denen gemäß Arbeitszeit-Monitor 2015 von GEHALT.de die Hälfte in Geld oder

Freizeit ausgeglichen wird (der Rest ist einzelvertraglich pauschal abgegolten, wird gekappt oder verschwindet ohne Arbeitszeiterfassung einfach).

Arbeitet also ein/e Leiharbeiter/in z.B. effektiv 150 Stunden pro Monat in einem Betrieb mit, können mit seiner/ihrer Hilfe (und weiterhin eine gewisse Einsatzflexibilität vorausgesetzt) z.B. 15 individuelle Arbeitszeitkonten um durchschnittlich 10 Stunden pro Monat heruntergefahren werden. Sein/Ihr Einsatz dauert in diesem Fall dann maximal so lange, bis die Arbeitszeitkonto-Salden wieder auf dem betrieblich jeweils angestrebten Stand sind – was allerdings eine an bestimmten Zielen ausgerichtete Steuerung der Arbeitszeitkonten voraussetzt, die in der betrieblichen Praxis noch sehr unterentwickelt ist. Dabei wird man, wenn längere Einarbeitungszeiten anfallen, tendenziell weniger Leiharbeiter/innen über einen längeren Zeitraum beschäftigen und ansonsten mehr Leiharbeiter/innen über einen kürzeren Zeitraum, um den internen Mitarbeiter/innen auf deren Wunsch hin einen zeitnahen Freizeitausgleich zu ermöglichen.

Auf diese Weise kann Leiharbeit zum besseren Funktionieren flexibler betrieblicher Arbeitszeitsysteme beitragen – insbesondere durch Vermeidung überlaufender Arbeitszeitkonten ohne Ausgleichsmöglichkeit, von Stunden-Kappungen und unerwünschter Arbeitszeitkonto-Auszahlungen. Davon profitieren auch die in diesen Arbeitszeitsystemen tätigen Mitarbeiter/innen, soweit sie zeit- und nicht geldorientiert sind, was wiederum zur besseren Akzeptanz der Leiharbeit durch diese und ihre Vertretungen beitragen können sollte. Geldorientierten Mitarbeiter/innen sollte in flexiblen Arbeitszeitsystemen im Rahmen des unter Gesundheitsaspekten Vertretbaren die Vergütung jedenfalls eines Teils der mehr geleisteten Arbeitszeit ermöglicht werden, was den Bedarf an Leiharbeit entsprechend reduziert und zugleich einen kleinen Puffer bei Beschäftigungsproblemen bietet.

### Beschäftigungssicherung durch Leiharbeit

Aber auch im umgekehrten Fall einer im Verhältnis zu den Kundenanforderungen zu hohen personellen Besetzung können flexible Arbeitszeitsysteme jedenfalls dann einen – wie oben: vorübergehenden – Beitrag leisten, wenn in ihnen bewusst (!) ein Arbeitszeit-Puffer „für schlechte Zeiten“ aufgebaut wird. Damit sinkt dann auch die Wahrscheinlichkeit, dass bei fehlender Auslastung Minussalden aufgebaut werden müssen, die für die Mitarbeiter/innen demotivierend und für den Arbeitgeber deshalb riskant sind, weil er diese bei Ausscheiden eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin in aller Regel wegen des von ihm zu tragenden Wirtschaftsrisikos nicht in Form eines Entgeltabzugs geltend machen kann. Beim Einsatz von Arbeitszeitkonten geschieht dies nach meiner Beobachtung zunehmend; ein Indiz hierfür ist, dass gemäß BAuA-Arbeitszeitreport 2016 der Ausgleichszeitraum von 62 Prozent der für Arbeitnehmer/innen geführten Arbeitszeitkonten ein Jahr oder länger dauert. Gibt es keinen solchen Puffer oder ist dieser aufgebraucht und gibt es auch kein „Licht am Ende des Tunnels“, muss Personalkapazität abgebaut werden – wie dies im Rah-



men flexibler Arbeitszeitsysteme vorübergehend auch in Form abgesenkter Vertragsarbeitszeiten, z.B. via Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrag, oder mittels Kurzarbeit geschehen kann.

An dieser Stelle kommt dann die zweite, in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaute Funktion der Leiharbeit zur Geltung: Wird ein Teil der betrieblichen Arbeitsplätze dauerhaft mit Leiharbeiter/innen besetzt, reduziert dies das Wirtschaftsrisiko des Arbeitgebers entsprechend. Solche dauerhaften Arbeitsplatz-Besetzungen werden durch die aktuelle AÜG-Reform prinzipiell unterstützt. Dabei werden sowohl die Begrenzung der Höchstüberlassungsdauer als auch die Equal-Pay-Regelungen bei längerem Einsatz einzelner Beschäftigter dazu führen, dass sich auf den betreffenden Arbeitsplätzen weitestmöglich Leiharbeiter/innen abwechseln werden – was im Sinne des angestrebten „Klebe-Effekts“ ist, weil es die Zahl der Betriebskontakte der einzelnen Leiharbeiter/innen erhöht.

### Fazit

Insgesamt ist Leiharbeit damit ein Instrument, das flexible Arbeitszeitsysteme in ihrer Funktion bei hierin nicht lösbaren Kapazitätsproblemen unterstützen kann. Dabei geht es vorrangig nicht um Schnelligkeit, sondern um Qualität. Leiharbeit wird meines Erachtens künftig weniger mit der insbesondere durch betriebliche Arbeitszeitsysteme zur Verfügung gestellten betriebsinternen Flexibilität konkurrieren als mit betrieblichen Kapazitäts-Maßnahmen wie dem Aufbau einer eigenen flexiblen Randbelegschaft (aus Aushilfen, Studenten, Silver Workers, Freelancern etc.).



Autor:  
**DR. ANDREAS HOFF**,  
Potsdam,  
E-Mail: hoff@  
arbeitszeitsysteme.com