

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

## Von der „Notlösung“ zum Wunscharbeitgeber

**Das Geschäftsmodell der Zeitarbeit könnte und sollte in Zukunft noch stärker auf die Jugendlichen der Generation Z setzen: Diese Gruppe der ab Anfang der 1990er Jahre Geborenen ist interessant als „eigene“ Mitarbeiter, aber auch als vermittelnde Beschäftigte. Denn Unternehmen zögern immer mehr bei der langfristigen Einstellung von Mitarbeitern, suchen aber gleichzeitig immer mehr junge, gut ausgebildete Fachkräfte.**

Zunächst zur „Vorgänger-Generation“: Getrieben von einem grenzenlosen Optimismus erreichen bei dieser Generation Y Karriere- und Wettbewerbsorientierung den Höhepunkt. Die Generation Y will gefordert werden, sich weiterentwickeln, freut sich auf eine leistungsorientierte Entlohnung und stellt den Beruf in den Mittelpunkt des Lebens. Von hier bis zum Burn-out ist es jedoch nur ein schmaler Grat.

Ganz anders dagegen die Generation Z: Ähnlich bei Leistungsorientierung und Sinn-Suche, will sie jedoch Harmonie und eindeutige Strukturen. Die Generation Z möchte gefördert und mit klaren Ansagen „versorgt“ werden. Etwas spöttisch könnte man fast von Biedermeier- und Gartenzweig-Ambiente sprechen.

Warum wurde die Generation Z so anders? Hierfür gibt es viele Gründe: Vor allem hat sie Veränderungen im Erziehungs- und Schulsystem (von Ganztagschule bis hin zu „Bologna“) mit extremer Verschulung und Strukturierung erlebt. Hinzu kommt die Rundumversorgung, nicht zuletzt durch „Helikopter-Eltern“ und kollektive Betreuungsangebote.

Kurz: Wer die Generation Z mit Argumenten lockt, die bei der Generation Y (vielleicht noch) funktionieren, muss umdenken – und zwar gründlicher als es die meisten Unternehmen tun, die oft hinter vorgehaltener Hand über Nachwuchsmangel klagen und über die „heutige Jugend“ schimpfen.

### Zeitarbeit als „Wunsch-Arbeitgeber“?

Die unbequeme Wahrheit: Es spricht vieles dagegen, dass Zeitarbeitsunternehmen beziehungsweise Personaldienstleister Wunscharbeitgeber für die Generation Z sind. Diese Skepsis gilt wegen der damit assoziierten Unsicherheit und dem medial verstärkten negativen Image von „Leiharbeitern“ sowohl für eine Beschäftigung in einem Zeitarbeitsunternehmen als auch für eine Arbeitnehmerüberlassung durch ein derartiges Unternehmen.

Sicherlich kann man jetzt diese Situation verleugnen oder die Generation Z aus dem Rekrutierungskader streichen. Beides bringt uns aber nicht weiter. Besser ist es, die Generation Z erst einmal vollständig zu verstehen – und dieser Beitrag ist ein erster Schritt in diese Richtung. Aus diesem Verstehen kann ein optimales Gestalten entstehen. Man sollte – unabhängig von den nachfolgenden und weiterführenden Aussagen – auf klare Strukturen, weitgehende Sicherheit und Z-kompatible Arbeitssysteme mit dem Versprechen „Sicherheit“ achten.

Aber es könnte noch weitergehen, wobei man vor allem nicht mit „Flexibilität“ werben sollte. Im Gegenteil!

### Flexibilität als Mogelpackung

Machen wir uns nichts vor: Hinter den lauten Rufen nach Flexibilisierung stecken keine altruistischen Motive von Arbeitgebern, die ihren Mitarbeitern ein besseres Leben verschaffen wollen. Dahinter stecken nachvollziehbare betriebswirtschaftliche Kalküle: Es geht darum, kurzfristig den verfügbaren Personalbestand an den Personalbedarf anzupassen – ob durch mehr/weniger Stunden am Tag, mehr/weniger Tage in der Woche oder mehr/weniger Urlaub, was dann mit einem Arbeitszeitkonto verrechnet wird. Dann

kann der gestresste Vater zwar schon einmal um 16 Uhr nach Hause zum Kindergeburtstag gehen, muss aber um 17 Uhr an einer Telefonkonferenz teilnehmen und am Abend noch das entsprechende Protokoll schreiben. Unternehmen geht es weniger um Flexibilisierung für die Mitarbeiter als vielmehr um Flexibilisierung durch die Mitarbeiter.

So gerne die Generation Z manchmal später ins Büro kommen und vielleicht auch früher nach Hause gehen will: Es ist schlicht unrealistisch zu glauben, dass diese jungen Menschen liebend gerne mit befristeten Projektverträgen ohne jegliche Sicherheit arbeiten wollen – nur weil das angeblich so schön flexibel und irgendwie „hip“ ist. Und es ist schlichtweg eine sozialpolitische Unzumutbarkeit, gerade in der Z-nahen IT-Branche über „Freiheitszonen“ und andere seltsame pseudo-liberale Konstruktionen generell Arbeitszeitordnungen und Mitbestimmungsregelungen auf Eis zu legen. Aber es gibt Alternativen.

### Zeitarbeit als Chance

Genau an dieser Stelle zeigt sich paradoxer Weise die Chance für Zeitarbeitsunternehmen: Wenn immer mehr Unternehmen auf eine extreme Form der Flexibilisierung setzen, warum kann dann nicht die Zeitarbeit als großflächiger Stoßdämpfer fungieren und die Ziele der Unternehmen mit den Zielen der Mitarbeiter und vor allem der Generation Z synchronisieren? Konkret bedeutet dies, dass Unternehmen zwar kurzfristige Verträge mit Zeitarbeitsunternehmen abschließen, diese aber ihrerseits ihren (zu überlassenen) Beschäftigten eine langfristige Sicherheit bieten können.

Dafür müsste aber von einer Praxis abgerückt werden, Mitarbeiter nach Ende des Einsatzes zu kündigen, wenn nicht unmittelbar eine Folgebeschäftigung



**Prof. Dr. Christian Scholz**

- Professor für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes
- Autor von „Generation Z“ und „Mogelpackung Work-Life-Blendig“, beide erschienen im Wiley Verlag

gefunden wird. Dieser Paradigmenwechsel ist der Preis dafür, von einem Arbeitgeber als ungeliebte Notlösung zu einem Wunscharbeitgeber (Employer of Choice) zu werden – vor allem für die Generation Z. Gleiches gilt für kurzfristige Flexibilität: Hier können Personaldienstleister, zumindest bei entsprechender Größe, Schwankungen ausgleichen, indem sie mit Variabilitätskontingenten arbeiten.

Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt und ganz neue Geschäftsmodelle möglich – vor allem angesichts der technologischen Möglichkeiten durch Big Data und künstliche Intelligenz. Im Idealfall bekommen die Unternehmen eine hyperflexible Belegschaft und die Mitarbeiter – vor allem der Generation Z – einen berechenbaren Arbeitgeber mit solide geregelten Arbeitszeiten und Arbeitsverträgen, der fast so gut ist wie der heiß geliebte Öffentliche Dienst.

Vielleicht ist das eine etwas neue Sichtweise. Sie würde aber in eine etwas andere und lebenswertere Arbeitswelt der Zukunft passen, als diejenige, auf die wir zusteuern.