

## **Befristete Beschäftigung als Flexibilitätsinstrument von Unternehmen –**

eine personalökonomische Analyse anlässlich der im  
Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD  
angedachten Einschränkung sachgrundloser befristeter  
Beschäftigung

Prof. Dr. Christian Grund

(RWTH Aachen)

12. November 2018

Erstellt im Auftrag des Gesamtverbandes der Arbeit-  
geberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V.

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Einführung .....	2
2. Personalbestand und Personalbedarf .....	3
3. Einflussfaktoren auf den Flexibilitätsbedarf .....	4
4. Einschränkung der Beschäftigungsflexibilität durch Kündigungsschutz ..	8
5. Befristungen als Möglichkeit der Anpassung des Personalbestands.....	11
6. Alternative Möglichkeiten der Anpassung des Personalbestands .....	18
7. Fazit .....	22
Literatur .....	23

## 1. Einführung

Im Rahmen ihres Koalitionsvertrags zur 19. Legislaturperiode haben CDU, CSU und SPD am 12. März 2018 das Vorhaben formuliert, die Möglichkeiten von befristeten Beschäftigungsverhältnissen deutlich einzuschränken. Die Umsetzung dieses Vorhabens könnte immense Konsequenzen für Unternehmen und damit letztlich auch für die Beschäftigten haben.

Befristungen werden von Unternehmen insbesondere als Flexibilitätsinstrument genutzt (vgl. Hohendanner 2010). Insofern beleuchtet diese personalökonomische Analyse des Vorhabens der Koalitionsparteien zunächst einmal, inwiefern Unternehmen überhaupt einen Flexibilitätsbedarf im Personalbestand haben (Abschnitt 2) und einige Einflussfaktoren für dessen notwendiges Ausmaß (Abschnitt 3). Erst durch Kündigungsschutzregelungen (Abschnitt 4) wird die Diskussion um Befristungen von Beschäftigungsverhältnissen überhaupt relevant. Die Beurteilung der einschränkenden Wirkungen restriktiverer Befristungsmöglichkeiten (Abschnitt 5) muss auch beinhalten, inwiefern alternative Anpassungsmöglichkeiten des Personalbestands von Unternehmen bestehen und deren Nutzung für Unternehmen umsetzbar ist (Abschnitt 6). Dieser Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit (Abschnitt 7).

Dabei wird explizit die Situation privatwirtschaftlicher Unternehmen und nicht die des öffentlichen Dienstes untersucht. Das ist erstens deswegen von Relevanz, weil sich privatwirtschaftliche Unternehmen im (internationalen) Wettbewerb befinden. Zweitens ist die öffentliche Wahrnehmung (und dadurch gegebenenfalls auch die Initiative des Reformvorhabens zu Regelungen befristeter Beschäftigung) über besonders arbeitnehmerfeindliche Nutzungen befristeter Beschäftigung aber gerade durch Fälle im öffentlichen Dienst und nicht in privatwirtschaftlichen Unternehmen bestimmt. Als Beispiel seien in etwa befristete Verträge von Lehrern angeführt, die vor den Sommerferien auslaufen, bevor der neue Vertrag erst zu Beginn des neuen Schuljahres beginnt (z.B. ZeitOnline 2018).

## 2. Personalbestand und Personalbedarf

Privatwirtschaftliche Unternehmen müssen sich im Wettbewerb behaupten und entsprechend wirtschaftlich effizient handeln, um Güter bzw. Dienstleistungen in gewünschter Menge und Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten und absetzen zu können. Insofern muss auch der Personalbedarf sorgfältig geplant werden. Ein zu geringer Personalbestand wird dazu führen, dass mindestens mittelfristig das Angebot der gewünschten Güter und Dienstleistungen nicht sichergestellt werden kann. Ein dauerhaft zu hoher Personalbestand würde dem Wirtschaftlichkeitsprinzip widersprechen und mindestens langfristig die Existenz von Unternehmen gefährden, wenn dauerhaft Kosten nicht durch Erlöse gedeckt werden. Übersteigt der Personalbestand den (Brutto-) Personalbedarf, wird auch von einer Personalüberdeckung, einem negativen Netto-Personalbedarf bzw. einem Personalüberhang gesprochen. In diesem Fall würde unwirtschaftlich gearbeitet, da das Leistungsprogramm auch mit weniger Personal erreicht werden könnte. Eine dann nach sorgfältiger Analyse festgestellte Notwendigkeit eines Personalabbaus kann für die Wettbewerbsfähigkeit und schließlich für das längerfristige Fortbestehen eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung sein (vgl. Ridder 2015, S. 95ff; Berthel & Becker 2017, S. 302ff).

Die Planung des Personalbedarfs ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss unter dynamischen Rahmenbedingungen regelmäßig angepasst werden (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 94f). Die Möglichkeit der Anpassung des Personalbestands stellt insofern eine Notwendigkeit dar, als dass auf geänderte unternehmensinterne bzw. –externe Kontextfaktoren reagiert werden können muss. Einerseits beklagen einige Unternehmen Fachkräfteengpässe und haben Schwierigkeiten entsprechende Rekrutierungen vorzunehmen (vgl. Kettner 2012). Andererseits können geänderte Rahmenbedingungen zu auftretenden Personalüberhängen führen. Dann können rechtliche Restriktionen die Möglichkeiten eines Personalabbaus empfindlich einschränken. Je

restriktiver diese Rahmenbedingungen ausfallen, desto höher sind die Kosten des Personalabbaus (vgl. z.B. bereits Bentolila & Bertola 1990; Bentolila & Saint-Paul 1994). Dies wird dementsprechend auch in Zeiten eines eigentlich erwünschten Personalaufbaus berücksichtigt und dann entsprechend vorsichtig rekrutiert (vgl. Hackman 2002).

Es kann festgehalten werden, dass die Möglichkeit den Personalbestand an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen, eine Notwendigkeit für Unternehmen darstellt. Das notwendige Ausmaß dieser Flexibilität hängt von der Höhe der (antizipierten) notwendigen Änderungen im Personalbedarf im Zeitablauf ab.

→ *Flexibilität im Personalbestand ist eine Notwendigkeit, um wirtschaftliches Handeln von Unternehmen zu gewährleisten.*

### 3. Einflussfaktoren auf den Flexibilitätsbedarf

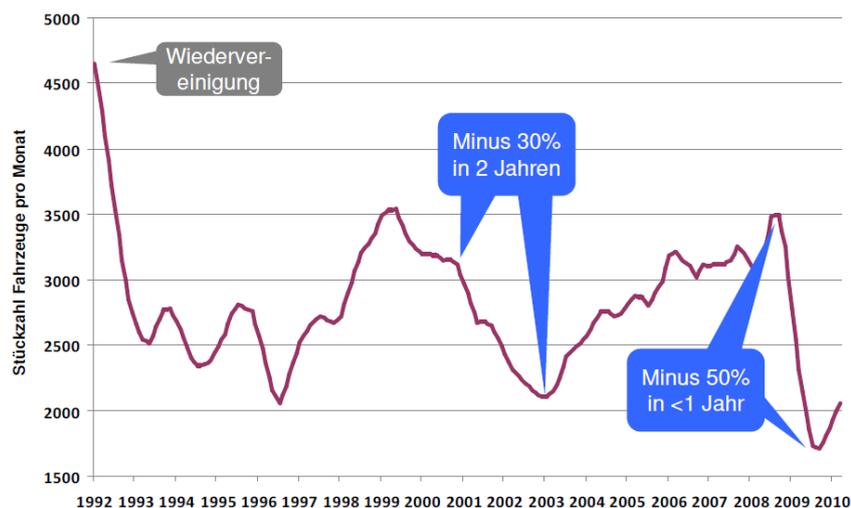
In einer komplett statischen Umwelt ohne Wettbewerb könnte der Personalbedarf nach einmaliger Planung konstant gehalten werden. Diese rein theoretische Möglichkeit hat mit der Realität nichts zu tun, in der Unternehmen ständig sich ändernden Rahmenbedingungen ausgesetzt sind. Insofern ist die Planung des (sich ändernden) Personalbedarfs eine dauerhafte Aufgabe. Die Höhe des damit einhergehenden Flexibilitätsbedarfs hängt dabei von einer Reihe von Einflussfaktoren ab.

Ein erster Einflussfaktor auf das Ausmaß des Flexibilitätsbedarfs bildet die **Schärfe des (internationalen) Wettbewerbs**, dem sich ein Unternehmen ausgesetzt sieht. Je schärfer der Wettbewerb ist, desto geringer sind die Margen, die ein Unternehmen realisieren kann. Umso weniger können sich diese Unternehmen dann unerwünschte Personalüber- oder -unterdeckungen leisten. Dementsprechend groß ist

in diesen Fällen die Notwendigkeit, flexibel auf Änderungen reagieren zu können, um weiterhin wirtschaftlich arbeiten zu können (vgl. Valverde et al. 2000, Bellmann et al. 2009).

**Saisonale und konjunkturelle Schwankungen** bedingen ebenfalls die Absatzmöglichkeiten der angebotenen Güter und Dienstleistungen und beeinflussen so den Flexibilitätsbedarf. Darauf weist beispielsweise eine Studie der Zeppelin Universität zusammen mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Auftrag von Daimler aus Anlass der Wirtschaftskrise 2008/2009 hin, in deren Verlauf Umsatzeinbrüche im LKW Bereich in Höhe von 50% zu verzeichnen waren (vgl. Abbildung 1, Porth et al. 2013, im Folgenden: Zeppelin-Studie). Die Unsicherheit bezüglich der Absatzmöglichkeiten kann dann noch durch fehlende Stabilität in den rechtlich politischen Rahmenbedingungen erhöht werden, was wiederum international agierende Unternehmen besonders betrifft, wenn z.B. Regelungen in Bezug auf Zölle, Einfuhrbeschränkungen, Produktzulassungen oder Eigentumsrechte in für die Unternehmen relevanten Ländern geändert werden.

*Abbildung 1: Marktvolatilität am Beispiel der Absatzzahlen von LKWs pro Monat bei Daimler im Zeitraum 1992 bis 2010*



Quelle: Porth et al. (2013, S.5).

Außerdem induziert die Bedeutung **technologischer Veränderungen** einen Flexibilitätsbedarf (vgl. Lepak et al. 2003). Erstens führt technischer Fortschritt zu Nachfrageänderungen bei den Produkten. So können beispielsweise im Automobilbereich elektrische (oder andere) Antriebssysteme zu großen Umwälzungen des Marktes bzw. von Marktsegmenten führen. Zweitens führen durch technischen Fortschritt bedingte Änderungen der Produktionstechnologie zu einem geänderten Personalbedarf und entsprechendem Flexibilitätsbedarf. In diesem Zusammenhang kann insbesondere auf neue vernetzte Produktionssysteme hingewiesen werden, die unter dem Begriff Industrie 4.0 zusammengefasst werden und die zukünftige Organisation menschlicher Arbeit immens beeinflussen werden (vgl. z.B. Brettel et al. 2014). Allgemeine Prognosen sind sicherlich gewagt. Allerdings gibt es Stimmen, die in diesem Zusammenhang einen notwendigen Beschäftigungsabbau, gerade in vielen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, erwarten lassen (vgl. Sommer 2015). Unabhängig von bisherigen Schwankungen im Personalbedarf bedeutet für viele Unternehmen bereits die Unsicherheit über die mittelfristige Entwicklung einen signifikanten Flexibilitätsbedarf.

Ein weiterer Einflussfaktor ist in der **Unternehmensgröße** zu sehen. In kleinen Betrieben wirkt sich der zeitweise Ausfall von Beschäftigten durch längere Krankheiten oder Elternzeiten beispielsweise viel unmittelbarer aus, weil keine Vertretung vorhanden ist. In größeren Betrieben sind geeignete Vertretungen dagegen mit größerer Wahrscheinlichkeit vorhanden, falls Ausfallzeiten unabhängig voneinander auftreten. Dann werden sich diese Risiken eher ausgleichen und zu weniger Problemen führen (vgl. Kräkel 1998). Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass Großunternehmen im Regelfall in spezialisierte Abteilungen gegliedert sind, deren Beschäftigte ganz unterschiedliche Kompetenzen haben.

Versetzungen bzw. Vertretungen zwischen Abteilungen sind dann viel schwerer oder gar nicht realisierbar.

Die hier vorgenommene Beschreibung einiger der wichtigen Einflussfaktoren auf den Flexibilitätsbedarf im Personalbestand erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie macht aber bereits deutlich, dass nicht alle Unternehmen Flexibilitätsbedarf in gleicher Höhe haben, sondern erhebliche Unterschiede auch innerhalb einer Unternehmensgrößenklasse bestehen können.

Ökonomische Analysen beleuchten den Weg von Deutschland als „krankem Mann Europas“ Ende des 20. Jahrhunderts hin zu einem „Superstar“. Auch wenn ganz exakte kausale Wirkungen aufgrund des komplexen Geflechts der industriellen Beziehungen schwierig sind, wird den deregulierend wirkenden Arbeitsmarktreformen in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends und den damit verbundenen besseren Anpassungsmöglichkeiten in diesem Zusammenhang durchaus eine gewisse Bedeutung beigemessen (vgl. Rinne & Zimmermann 2012, Dustmann et al. 2014).

→ *Unternehmen haben einen unterschiedlich hohen Flexibilitätsbedarf im Personalbestand.*

→ *Der Flexibilitätsbedarf kann sich im Laufe der Zeit ändern.*

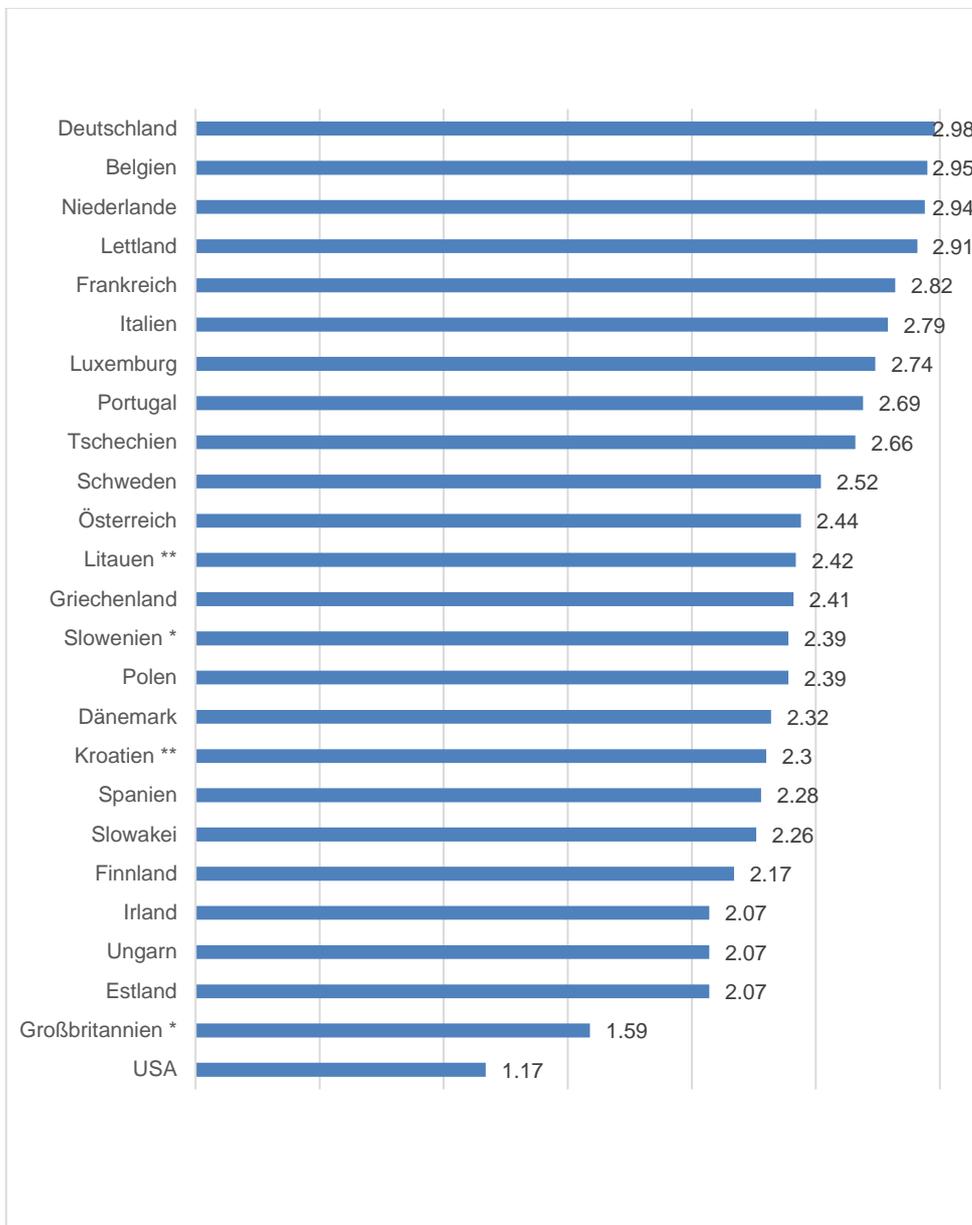
#### **4. Einschränkung der Beschäftigungsflexibilität durch Kündigungsschutz**

Rechtliche Restriktionen schränken Unternehmen in Entscheidungen über die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen ein. Diese Einschränkungen fallen in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern sehr hoch aus. So bewertet die OECD den Kündigungsschutz für unbefristet Beschäftigte als in Deutschland besonders ausgeprägt innerhalb aller untersuchten Länder der EU im Jahr 2013 (siehe Abbildung 2). Keines dieser anderen Länder hat demnach einen restriktiveren Kündigungsschutz.

Der zugrunde liegende Index beinhaltet erstens starke Einschränkungen bei der Durchsetzung des Personalabbaus durch Entlassungen in Deutschland. Zweitens geht in den Index auch ein, welche Kosten z.B. in Form von Abfindungszahlungen mit Entlassungen verbunden sind.

Neben der Rigidität ist das deutsche Kündigungsschutzrecht durch seine Unbestimmtheit charakterisiert (vgl. Franz 2009, S. 221f). Umfangreiche Kommentierungen belegen, dass verschiedene individuelle und betriebliche Kontextfaktoren Gerichtsentscheidungen beeinflussen (vgl. z.B. Ascheid et al. 2017). Jahn und Schnabel (2003) zeigen auf, dass im Jahr 2001 bei über einem Viertel der Fälle von Entlassungen eine Kündigungsschutzklage eingereicht wurde und in circa 80% dieser 250.000 Fälle zugunsten der Arbeitnehmer entschieden wurde. Die Zahl der Kündigungsschutzklagen hat über die Zeit dabei deutlich zugenommen (vgl. Wagner & Jahn 2004, S. 285).

*Abbildung 2: Stärke der Regulierung von Entlassungen und damit verbundenen Kosten für Unternehmen in Ländern der EU sowie der USA im Jahr 2013 (Index)*



Anmerkungen: Zusammenfassender Index von insgesamt 21 Items in den Bereichen prozedurale Restriktionen, Kündigungsfristen, Abfindungszahlungen. \* Werte aus 2014 (Großbritannien, Slowenien), \*\* Werte aus 2015 (Kroatien, Litauen). Keine Daten für Bulgarien, Malta, Rumänien und Zypern vorhanden.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf OECD (2018a).

In vielen Fällen werden den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Abfindungszahlungen zugestanden, deren Höhe auch unter Berücksichtigung der Betriebszugehörigkeitsdauer und der vorherigen Entlohnung sehr unterschiedlich ausfällt (vgl. Jahn 2005, Grund 2006, Goerke & Pannenberg 2010). Daran konnte auch die Aufnahme eines Referenzpunktes einer Abfindung in Höhe von 0,5 Monatsgehältern pro Jahr der Betriebszugehörigkeitsdauer in § 1a KSchG zum Jahr 2004 nur bedingt etwas ändern (vgl. Goercke & Pannenberg 2011). Jahn (2004) weist aus, dass Abfindungszahlungen im Durchschnitt circa 1% der Lohnkosten aller Unternehmen ausmachen. Im Fall von Sozialplänen werden dann Unternehmen, die sich ohnehin in einer schwieriger wirtschaftlichen Situation befinden, durch die Entschädigungszahlungen weiter belastet (vgl. Franz 2009, S. 222).

Die anfallenden Kosten der Entlassungen von unbefristet beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden Unternehmen antizipieren und entsprechend vorsichtig rekrutieren. Die vorhandene Unsicherheit bezüglich der Konsequenzen von Entlassungen wird diese Vorsicht noch steigern und eine Barriere für Neueinstellungen darstellen (vgl. z.B. Donges et al. 2004). Unternehmen werden also entweder eigentlich notwendige Rekrutierungen in vielen Fällen gar nicht vornehmen oder aber versuchen, ihren Flexibilitätsbedarf durch Alternativen zu decken. Die (zunächst) befristete Beschäftigung von neu eingestellten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bietet sich dabei als naheliegende Alternative an. Tatsächlich finden Boockmann & Hagen (2001) eindeutige empirische Hinweise für eine verstärkte Nutzung von Befristungen mit steigendem Kündigungsschutz.

→ *Der rigide Kündigungsschutz schränkt die notwendige Flexibilität im Personalbestand in der Bundesrepublik Deutschland immens ein.*

## 5. Befristungen als Möglichkeit der Anpassung des Personalbestands

Ohne Kündigungsschutzregelungen gäbe es keine Diskussion um Befristungen, weil dann de facto jedes Beschäftigungsverhältnis als befristet anzusehen wäre bis zu dem Zeitpunkt, an dem eine Partei eine Trennung wünscht (vgl. Kalleberg 2000). Wenn aber die Möglichkeiten von Entlassungen unbefristeter Beschäftigter stark eingeschränkt sind und Unsicherheit über den mittelfristigen Personalbedarf herrscht, liegt es nahe, einen Teil der neu eingestellten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunächst mit befristeten Arbeitsverträgen auszustatten, um flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren zu können. Befristeten Beschäftigungen wird dann auch eine Sprungbrettfunktion hin zu unbefristeter Beschäftigung zugeschrieben (vgl. Booth et al. 2002). Schäfer (2010) betrachtet auf Basis von Daten des sozio-ökonomischen Panels Übergänge im Erwerbsstatus in Deutschland von 2003 bis 2008 und weist eine große Bedeutung dieser Sprungbrettfunktion nach.

Die Anpassungskosten fallen in diesem Fall für die Unternehmen deutlich geringer aus als im Fall unbefristeter Beschäftigung (vgl. Goux et al. 2001). Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) definiert für die Bundesrepublik Deutschland Voraussetzungen für Befristungen, welche die Entscheidungsfreiheit von Unternehmen einschränken. So sind sachgrundlose Befristungen lediglich für den Zeitraum von insgesamt zwei Jahren möglich. Der Begriff der Sachgrundlosigkeit ist dabei insofern bereits restriktiv, als dass ein genereller Flexibilitätsbedarf eben nicht als Sachgrund im Gesetz genannt wird.

Die OECD weist für Deutschland im Jahr 2017 einen Anteil befristeter Beschäftigung von 12,8% aus, der damit unter dem Durchschnitt der EU 28 liegt (14,3%, vgl. OECD 2018b). Die zugrunde liegende Definition der OECD umfasst neben Beschäftigungen nach dem TzBfG allerdings auch Auszubildende sowie Beschäftigte in Zeitarbeit (vgl. OECD 2018c)

und ist insofern für die Diskussion an dieser Stelle nicht ganz passend. Der Anteil der Beschäftigten mit befristeten Verträgen ohne Auszubildende und Zeitarbeitnehmer schwankt in Deutschland seit Beginn des 21. Jahrhunderts um einen Anteil von 8% (Statistisches Bundesamt 2018a). Nach einem Hoch im Jahr 2010 (9,2%) ist der Anteil in den letzten Jahren recht stabil bei knapp 8 %. Der Anteil ist unter den jüngeren Beschäftigten dabei höher als unter den Älteren (vgl. Hobler et al. 2017). Bei knapp der Hälfte der Fälle handelt es sich dabei um sachgrundlose Befristungen (vgl. Hohendanner 2018 bzw. Tabelle 1). Beim Unterschied zwischen Betriebsgrößen bis zu 74 Beschäftigten und den größeren Betrieben ist zu berücksichtigen, dass in Kleinbetrieben mit nicht mehr als 10 Beschäftigten das Kündigungsschutzgesetz nicht greift und daher auch viel weniger Notwendigkeit für Befristungen besteht. Gleiches gilt für Unternehmen in den ersten vier Jahren ihres Bestehens, in denen keine Einschränkungen bezüglich Befristungen gelten (§ 14 (2a) TzbfG). Ohne derartige Ausnahmeregelungen wurde die Nutzung befristeter Beschäftigung in Portugal insbesondere in jungen, wachsenden Unternehmen festgestellt, während etablierte Unternehmen davon in deutlich geringerem Umfang Gebrauch machen (Damas de Matos & Parent 2016).

Ein Großteil dieser Befristungen geht dabei auf Neueinstellungen zurück. Im Jahr 2017 wurden 41% der Neueinstellungen (zunächst) befristet vorgenommen. Im gleichen Jahr ist der Anteil innerbetrieblicher Übernahmen aus befristeter Beschäftigung auf immerhin 42% gestiegen (von 30% im Jahr 2009, vgl. Deutscher Bundestag 2018 auf Basis von Auswertungen der IAB-Stellenerhebung bzw. des IAB-Betriebspanels).

Tabelle 1: Befristungen nach Betriebsgröße

Betriebsgröße	Sachgrundlose Befristungen		Alle Befristungen			
	2013		2013		2016	
	In Tsd.	Anteil in %	In Tsd.	Anteil in %	In Tsd.	Anteil in %
1 bis 74 Beschäftigte	484	2,7	1.065	5,8	1.056	5,5
75 und mehr Beschäftigte	828	5,1	1.674	10,0	1.810	10,2
Gesamt	1.312	3,8	2.739	7,8	2.866	7,8

Anmerkungen: Informationen über sachgrundlose Befristungen liegen nur für das Jahr 2013 vor. Die Anteile der befristeten Beschäftigungsverhältnisse beziehen sich auf die im IAB-Betriebspanel erfasste Gesamtbeschäftigung ohne Auszubildende.

Quelle: Hohendanner (2018) auf Basis des IAB-Betriebspanels 2013 und 2016.

Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD zur 19. Legislaturperiode ist angedacht, Befristungsmöglichkeiten weiter einzuschränken. Neben einer Reduzierung der Dauer sachgrundloser Befristungen von 24 auf 18 Monate steht auch ein Schwellenwert für einen maximalen Anteil befristet Beschäftigter im Raum (vgl. Bundesregierung 2018, S. 52):

„Wir wollen den Missbrauch bei den Befristungen abschaffen. Deshalb dürfen Arbeitgeber mit mehr als 75 Beschäftigten nur noch maximal 2,5 Prozent der Belegschaft sachgrundlos befristen. Bei Überschreiten dieser Quote gilt jedes weitere sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnis als unbefristet zustande gekommen. Die Quote ist jeweils auf den Zeitpunkt der letzten Einstellung ohne Sachgrund zu beziehen.“

Zunächst einmal ist darauf hinzuweisen, dass die Begriffe Arbeitgeber und Beschäftigte einer Konkretisierung bedürfen (vgl. auch Hohendanner 2018). Unter dem Begriff Arbeitgeber könnte entweder ein Betrieb oder ein Unternehmen verstanden werden. Bezüglich des möglichen absoluten Schwellenwerts beschäftigter Arbeitnehmer wäre aus Arbeitgebersicht wünschenswert, wenn hier Betriebe und nicht Unternehmen gemeint sind. Dann könnten aber auch bewusste Aufspaltungen eines Unternehmens in mehrere Betriebe die Folge sein, um nicht vom Gesetz betroffen zu sein (vgl. dazu auch Giesen 2018). Andererseits könnten sich bei Relevanz des Gesamtunternehmens unterschiedliche Befristungsquoten in verschiedenen Betrieben zumindest theoretisch ausgleichen. Allerdings ist in der Praxis fraglich, inwiefern das wirklich punktgenau über Betriebe hinweg geplant werden kann. Zudem ist zu fragen, ob die Anzahl an Personen unabhängig von ihrer Arbeitszeit oder im Sinne von Vollzeitäquivalenten gemeint ist. Eine befristet beschäftigte 50%-Teilzeitkraft dürfte dann auch nur zur Hälfte zur Befristungsquote zählen. Auszubildende sollten hier nicht zu den Beschäftigten zählen.

In jedem Fall wäre als Konsequenz ein Großteil der Betriebe gezwungen, den Anteil befristeter Beschäftigung deutlich zu reduzieren. Für die Zukunft bedeutete diese Einschränkung, dass ein wichtiges notwendiges Flexibilitätsinstrument nur noch sehr eingeschränkt zur Verfügung steht. Der tatsächlich relevante Schwellenwert für die Unternehmen dürfte dann noch unter den 2,5% liegen, da der Personalbestand auch aufgrund von Arbeitnehmerfluktuation variiert. So könnte ein Betrieb mit 200 Beschäftigten, von denen bisher vier sachgrundlos befristet sind, eigentlich eine weitere zusätzliche Person befristet einstellen. Wenn im Zuge des Rekrutierungsprozesses allerdings zwei Beschäftigte kündigen und das Unternehmen verlassen, wäre plötzlich der Schwellenwert ohne weiteres Zutun des Unternehmens überschritten. Noch größer würde die Unsicherheit, wenn auch Elternzeiten und Teilzeitbeschäftigungen für die Berechnung relevant würden. Die zukünftig noch breiteren Möglichkeiten der arbeitnehmerinitiierten Inanspruchnahme zeitweiser Teilzeit würde die

Unsicherheit auf Arbeitgeberseite dabei noch erhöhen. Diese Unsicherheit würde für Betriebe in der Nähe des Schwellenwertes zu einer (noch) vorsichtigeren Rekrutierungspolitik führen. Empirische Evidenz für entsprechende Einstellungshemmnisse aufgrund von Unsicherheit bezüglich der rechtlichen Lage haben Cappelari et al. (2012) im Zuge der Reform von Befristungsmöglichkeiten in Italien im Jahr 2001 gefunden.

Auch allgemein kann aus personalwirtschaftlicher Perspektive konstatiert werden, dass die Nutzung eines willkürlichen Schwellenwertes für die absolute Beschäftigtenzahl, ab der ein mögliches Gesetz greifen soll, insbesondere aber ein genereller prozentualer Höchstwert befristet Beschäftigter gesetzgebungstechnisch wenig zweckmäßig bis untauglich erscheint. In Abschnitt 3 dieses Beitrags wurden bereits einige wichtige Einflussfaktoren auf die Höhe des Flexibilitätsbedarfs angesprochen. Diese sind für unterschiedliche Unternehmen in ganz unterschiedlicher Höhe ausgeprägt, so dass ein allgemein gültiger Flexibilitätsbedarf nicht beziffert werden kann. Insofern kann die tatsächliche Befristungsquote in einem Unternehmen auch nicht als Indikator für eine möglicherweise „missbräuchliche“ Nutzung von Befristungen, sondern vielmehr als ein Flexibilitätsbedarfsmaß herangezogen werden.

In jedem Fall sind aber die im Koalitionsvertrag genannten 2,5% so niedrig angesetzt, dass dem Flexibilitätsbedarf eines Großteils der Unternehmen nicht entsprochen wird. Dass der Flexibilitätsbedarf schnell in einem zweistelligen Prozentbereich der Belegschaft liegen kann, soll anhand des folgenden Beispiels erläutert werden:

*Ein IT Unternehmen ist in den letzten Jahren gewachsen und beschäftigt derzeit 100 Personen. Das Geschäft ist geprägt von personalintensiven Großaufträgen. Derzeit werden 10 dieser Projekte für Kunden auf der ganzen Welt parallel bearbeitet. Trotz einiger stärker werdender Wettbewerber ist es gelungen, den Zuschlag für vier weitere Großprojekte zu gewinnen, die in den nächsten Monaten starten müssten. Ein Abschluss der ersten der 10 bisherigen Projekte ist erst in einem Jahr vorgesehen. Die Auftragslage in zwei Jahren ist ungewiss.*

*In dieser Situation sehen drei der Beschäftigten Elternfreuden entgegen und haben eine einjährige Elternzeit angekündigt. Ob sie im Anschluss daran in Voll- oder Teilzeit zurückkehren oder ihre Auszeit noch verlängern, steht noch nicht fest. Zwei Beschäftigten haben sich in den letzten Wochen für zunächst zwei bzw. drei Monate krankgemeldet. Der Zeitpunkt der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz ist ungewiss.*

Auch in der bereits in Abschnitt 3 erwähnten Zeppelin-Studie werden für Daimler realistische Szenarien für Flexibilitätsbedarfe weit jenseits von 10% der Belegschaft identifiziert (Porth et al. 2013). Diese Beispiele verdeutlichen zusammen mit der vorangegangenen Argumentation bereits, dass eine Verschärfung der Befristungsmöglichkeiten bei gleichzeitig bestehendem restriktivem Kündigungsschutz problembehaftet ist.

Als Konsequenz steht es den Unternehmen zunächst einmal offen, unter Inkaufnahme höherer zukünftiger Anpassungskosten bisher befristete

Arbeitsverträge zu entfristen oder diese nicht mehr zu verlängern. Die Bedeutung der zweiten Alternative wird insbesondere für Unternehmen mit hohem Flexibilitätsbedarf relevant sein und kann weder im Interesse von Beschäftigten noch Politik sein. Dann kann es als Alternative zu nicht mehr möglichen befristeten Beschäftigungen auch zu anderen Formen der Anpassung kommen. Auch in der Zeppelin-Studie werden aufgrund des Flexibilitätsbedarfs Vorschläge für einen effektiven vorausschauenden Instrumenten-Mix abgeleitet (vgl. Porth et al. 2013). Dieser Mix umfasst neben der Nutzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse auch weitere Maßnahmen.

Dabei stellt sich aus Unternehmenssicht grundsätzlich die Frage, ob diese alternativen Möglichkeiten hinreichend attraktiv sind. Zudem ist zumindest bei einem Teil der möglichen Alternativen fragwürdig, ob diese Arbeitnehmerinteressen und die Intention des Gesetzgebers widerspiegeln, wenn eine Einschränkung der sachgrundlosen Befristung tatsächlich durchgesetzt werden sollte.

Diese weiteren Anpassungsmöglichkeiten werden im nächsten Abschnitt beleuchtet.

→ *Eine allgemeine gesetzliche Befristungsobergrenze in Prozent der Belegschaft erscheint aufgrund der ganz unterschiedlichen Unternehmenssituationen wenig zweckmäßig.*

→ *Die konkret geplante Einschränkung von Befristungsmöglichkeiten widerspricht dem Flexibilitätsbedarf eines Großteils der Unternehmen.*

## 6. Alternative Möglichkeiten der Anpassung des Personalbestands

Grundsätzlich können Anpassungen des Personalbestands über die Arbeitsstunden pro Beschäftigtem und die Anzahl der Beschäftigten vorgenommen werden. Mögliche räumliche Anpassungen (Standortentscheidungen) sowie Anpassungen in der Produktionstechnologie (Substitution von Beschäftigten durch Software/Maschinen) werden in dieser Analyse nicht weiter beleuchtet.

Zunächst einmal existiert grundsätzlich eine Reihe von Anpassungsmöglichkeiten über die Arbeitsstunden pro Beschäftigtem, bei denen allerdings die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates berücksichtigt werden müssen. Anstelle der Rekrutierung neuer befristeter Beschäftigter wäre erstens eine Anpassung über **Mehrarbeit** von Beschäftigten denkbar. Hierbei entstehen Unternehmen allerdings zusätzliche Kosten, wenn Überstundenzuschläge gezahlt werden müssen. In Fällen, in denen die Arbeitszeit nicht erfasst wird (z.B. Vertrauensarbeitszeitsysteme), kommt es zwar nicht unbedingt unmittelbar zu kurzfristig höheren Lohnkosten für die Unternehmen (vgl. z.B. Haipeter et al. 2002). Allerdings wird nicht entgeltete Mehrarbeit weder von Beschäftigten noch von der Politik gewünscht sein. Im Fall eines zeitweisen Personalüberhangs könnten auch **Arbeitszeitkonten** als Anpassungsinstrument genutzt werden, um vorherige Überstunden auszugleichen (Herzog-Stein & Zapf 2014, Herzog-Stein et al. 2018). Die zunächst einmal theoretisch denkbare Möglichkeit einer arbeitgeberinitiierten Änderung der Arbeitszeit der Arbeitnehmer in **Teilzeit** zu Vollzeit (bzw. umgekehrt, vgl. Stock-Homburg 2013, S. 292f) ist praktisch in den allermeisten Fällen aufgrund rechtlicher Einschränkungen und entgegengesetzter Präferenzen der Arbeitnehmer ausgeschlossen. Anpassungen die zunächst einmal den Präferenzen der Beschäftigten entsprächen, würden von den Unternehmen wiederum nur sehr vorsichtig umgesetzt, da sie kaum rückgängig zu machen wären. Im Gegenteil führt das von der Bundesregierung am 18. Oktober 2018 beschlossene Gesetz zur

Brückenteilzeit dazu, dass Autonomie über Arbeitszeiten weiter in Richtung der Arbeitnehmerseite verschoben wird und so den Flexibilitätsbedarf auf Arbeitgeberseite in Betrieben mit mehr als 45 Beschäftigten erhöht. Eine allgemeine Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit (beispielsweise von 35 auf 40 Stunden) stehen ebenfalls individualrechtliche Fragen und tarifliche Restriktionen entgegen.<sup>1</sup>

Eine weitere Form der Anpassung über Arbeitsstunden der bereits Beschäftigten stellt die Möglichkeit von **Kurzarbeit** dar, von der vor allem im Rahmen der letzten Wirtschaftskrise in großem Umfang Gebrauch gemacht wurde (vgl. Brenke et al. 2013). Da die Arbeitnehmer dabei Einkommensverluste in Kauf nehmen müssen, scheint die Nutzung von Kurzarbeit als generelles Flexibilitätsinstrument wenig geeignet. Zudem erschweren rechtliche Restriktionen dessen dauerhaften Einsatz. Für die Unternehmen entstehen zusätzliche Kosten, weil sie für Zeiten von Kurzarbeit die Sozialversicherungsbeiträge alleine tragen müssen (§ 249, Abs. 2, SGB V), ohne dass dem in dieser Zeit entsprechende produktive Arbeitszeiten der Beschäftigten gegenüberstehen. Schließlich kann es nicht Zweck der Kurzarbeit sein, dass die Bundesagentur für Arbeit über die Gewährung von Kurzarbeitergeld als Entgeltersatzleistung den allgemeinen Flexibilitätsbedarf von Unternehmen subventioniert.

Neben der Anpassung über die Arbeitsstunden kann Flexibilität grundsätzlich auch über die Anzahl an Beschäftigten erreicht werden. Bei einem Personalüberhang könnte dabei zunächst ein **Einstellungsstopp** in Verbindung mit der Nutzung der **natürlichen Fluktuation** in Form von Arbeitnehmerkündigungen und Verrentungen erwogen werden (vgl. Ridder 2015, S. 120f; Berthel & Becker 2017, S. 472f). Zwar werden die Renteneintritte der in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts geborenen geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation in den nächsten Jahren im Allgemeinen für Anpassungsmöglichkeiten sorgen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018b). Einzelne Unternehmen

---

<sup>1</sup> Für eine detaillierte und facettenreiche rechtsgutachterliche Stellungnahme zur geplanten Reform des Befristungsrechts sei auf Giesen (2018) verwiesen.

werden aber in ganz unterschiedlicher Weise von dieser Entwicklung betroffen sein. Zudem werden in vielen Fällen die Unternehmensbereiche mit Personalüberhang nicht mit den bisherigen Tätigkeiten der austretenden Beschäftigten übereinstimmen.

Wenn die natürliche Fluktuation zur Anpassung des Personalbestands nicht ausreicht, könnten Unternehmen grundsätzlich **Aufhebungsverträge** anbieten (vgl. Scholz 2013, S. 620f; Berthel & Becker 2017, S. 474f). Damit diese hinreichend attraktiv sind, müssten erhebliche Abfindungszahlungen Bestandteil der Angebote sein und die betroffenen Arbeitnehmer realistische Chancen auf eine neue Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber haben bzw. kurz vor der Verrentung stehen. So sind dann in der Praxis auch bei angenommenen Aufhebungsverträgen deutliche höhere Abfindungen zu beobachten, als das bei individuellen Entlassungen oder Betriebsstilllegungen der Fall ist (vgl. Jahn 2005, S. 291). Arbeitgeberinitiierte Outplacementaktivitäten im Sinne von finanzierten Dienstleistungen für ausscheidende Mitarbeiter als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung könnten als flankierende Maßnahmen dienen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, den betroffenen Beschäftigten in einen neuen Job zu vermitteln (vgl. Pull 2008, Alewell & Hauff 2013, Scholz 2013, S. 617). Dies könnte zwar gegebenenfalls die Annahmewahrscheinlichkeit auf Arbeitnehmerseite erhöhen, würde aber gleichzeitig zusätzliche Kosten nach sich ziehen. Als prinzipielles Flexibilitätsinstrument sind Aufhebungsverträge daher kaum geeignet.

Teilweise werden befristete Beschäftigungen und Leih- bzw. **Zeitarbeit** (auch Arbeitnehmerüberlassung) als komplementäre zentrale Elemente der Beschäftigungsflexibilität von Unternehmen gesehen (vgl. Kalleberg 2000, Bellmann et al. 2009). Die Bedeutung von Zeitarbeit ist in den letzten Jahrzehnten in Deutschland deutlich gestiegen (vgl. Spermann 2011) und weist eine zyklische Komponente auf (vgl. Jahn & Bentzen 2012). Ende des Jahres 2017 waren gut eine Millionen Personen in Deutschland in Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2018). Die Kosten der Nutzung von Zeitarbeit sind relativ hoch, weil die Entleihunternehmen große Aufschläge auf die eigentlichen

Löhne der Zeitarbeitnehmer erheben. Genaue Relationen in den direkten Lohnkosten zwischen befristeten und unbefristeten Beschäftigten anhand von empirischen Studien sind kaum zu finden. Schwaab (2009) stellt qualitative Kostenüberlegungen im Vergleich zu befristeter und unbefristeter Beschäftigung innerhalb des Unternehmens an und verweist auf geringere Rekrutierungs-, Administrations- und Personalzusatzkosten der Zeitarbeit gegenüber höheren direkten Stundenkosten, die das Entleihunternehmen in Rechnung stellt.

In vielen Fällen wird Zeitarbeit als mögliches Substitut für befristete Beschäftigung schon aus Kostenaspekten ausscheiden. Aber auch politisch ist eine mögliche Substitution augenscheinlich nicht erwünscht, wie schon in der Novellierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) im Jahr 2017 zum Ausdruck kommt. So will die Bundesregierung bei den möglichen Einschränkungen von befristeten Arbeitsverhältnissen zukünftig auch vorherige Zeiten in Leiharbeit berücksichtigen (Bundesregierung 2018, S. 52):

„Auf die Höchstdauer [der Befristung] von fünf Jahren wird bzw. werden auch eine oder mehrere vorherige Entleihung(en) des nunmehr befristet eingestellten Arbeitnehmers durch ein oder mehrere Verleihunternehmen angerechnet. Ein erneutes befristetes Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber ist erst nach Ablauf einer Karenzzeit von drei Jahren möglich.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die prinzipiell denkbaren alternativen Flexibilitätsinstrumente für Anpassungen des Personalbestands in keinem Fall die Einschränkungen der Kombination aus umfassendem Kündigungsschutz und restriktiveren Befristungsmöglichkeiten werden ausgleichen können. Einerseits sprechen höhere Kosten aus Unternehmenssicht dagegen. Andererseits dürfte der Großteil der Alternativen auch den Präferenzen der Beschäftigten widersprechen, die dann anstelle einer befristeten Anstellung gar keine oder eine unattraktivere Beschäftigung hätten.

- *Einschränkungen von Befristungsmöglichkeiten würden Unternehmen veranlassen, die Nutzung alternativer Flexibilitätsinstrumente zu prüfen.*
- *Alternative Flexibilitätsinstrumente sind für einen Großteil der Fälle wenig attraktiv, da sie zusätzliche Kosten verursachen. Sie widersprechen zudem oft den Interessen der Beschäftigten und sind mit rechtlichen Restriktionen verbunden.*

## 7. Fazit

Der grundsätzliche Flexibilitätsbedarf von Unternehmen bezüglich des Personalbestands ist unstrittig. Er ist der Höhe nach zwischen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Befristete Beschäftigungsverhältnisse bilden, insbesondere vor dem Hintergrund des in der Bundesrepublik Deutschland rigiden Kündigungsschutzes, ein wichtiges Instrument der Anpassung. Es ist für viele Unternehmen naheliegend und wichtig, einen Teil der Belegschaft (zunächst einmal) befristet anzustellen, um die Flexibilität nicht vollständig einzubüßen. Dieses Instrument würde bei Umsetzung des im Koalitionsvertrag beschriebenen Vorhabens erheblich eingeschränkt. Es ist gerade nicht möglich, einen für alle Unternehmen geltenden Flexibilitätsbedarf in Prozent der Belegschaft generell zu beziffern. Der Anteil befristeter Beschäftigung eines Unternehmens ist daher kein geeigneter Indikator für mögliche arbeitnehmerfeindliche Beschäftigungspolitik. Die Nennung überhaupt einer entsprechenden prozentualen Höchstgrenze für sachgrundlos befristete Beschäftigungen geht insofern an der Zielsetzung des Vorhabens vorbei. Eine konkrete Höchstgrenze von 2,5% der Beschäftigten wäre für ein Großteil der Unternehmen eine erhebliche Einschränkung. Dies auch deshalb, weil ein Ausweichen auf theoretisch denkbare alternative Flexibilitätsinstrumente wie beispielsweise Zeitarbeit oder Kurzarbeit in vielen Fällen aus Unternehmenssicht nicht sinnvoll sind, ebenfalls rechtlichen Restriktionen unterliegen und auch aus Arbeitnehmersicht nicht erwünscht sind.

## Literatur

- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities: a theoretical and empirical investigation. In: *Personnel Review*, Vol. 42, 466-487.
- Ascheid, R.; Preis, U.; Schmidt, I. (2017): *Großkommentar zum Kündigungsrecht*. 5. Auflage, C.H. Beck, München.
- Bellmann, L.; Fischer, G.; Hohendanner, C. (2009): *Betriebliche Dynamik und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt*. IAB Handbuch Arbeitsmarkt, Nürnberg, 359-398.
- Bentolila, S.; Bertola, G. (1990): Firing Costs and Labour Demand: How Bad is Euroclerosis? In: *Review of Economic Studies* 57, 381–402.
- Bentolila, S.; Saint-Paul, G. (1994): A model of labor demand with linear adjustment costs. In: *Labour Economics* 1, 303-326.
- Berthel, J.; Becker, F.G. (2017): *Personal-Management*. 11. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Boockmann, B.; Hagen, T. (2001): The Use of Flexible Working Contracts in West Germany: Evidence from an Establishment Panel. ZEW Discussion Paper No.1-33.
- Booth, Alison L.; Francesconi, Marco; Frank, Jeff (2002): Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends? In: *Economic Journal* 112, F189–F213.
- Brenke, K.; Rinne, U.; Zimmermann, K.F. (2013): Short-time work: The German answer to the Great Recession. In: *International Labour Review* 152, 287-305.
- Brettel, M.; Friedrichsen, N.; Keller, M.; Rosenberg, M. (2014): How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. In: *International journal of mechanical, aerospace, industrial and mechatronics engineering* 8, 37-44.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): *Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit*, Nürnberg, Juli 2018.
- Bundesregierung (2018): *Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD*. Online: <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Anlagen/2018/03/2018-03-14-koalitionsvertrag.html>.

- Cappelari, L.; Dell'Aringa, C.; Leonardi, M. (2012): Temporary Employment, Job Flows and Productivity: A Tale of Two Reforms. In: *Economic Journal* 122, F188-F215.
- Damas de Matos, A.; Parent, D. (2016): Which Firms Create Fixed-term Employment – Evidence from Portugal. In: *Labour Economics* 41, 348-362.
- Deutscher Bundestag (2018): Die Praxis der Unternehmen bei Neueinstellungen. Online:  
<http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/19/040/1904046.pdf>.
- Donges, J.B.; Eekhoff, J.; Franz, W.; Möschel, W.; Neumann, M.J.M. (2004): *Flexibler Kündigungsschutz am Arbeitsmarkt*. Stiftung Marktwirtschaft (Kronberger Kreis), Berlin.
- Dustmann, C.; Fitzenberger, B.; Schönberg, U.; Spitz-Oener, A. (2014): From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy. In: *Journal of Economic Perspectives* 28, 167-188.
- Franz, W. (2009): *Arbeitsmarktökonomik*. 7. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.
- Giesen, R. (2018): *Reform des Befristungsrechts – rechtliche und rechtspolitische Aspekte*. Mimeo.
- Goerke, L., Pannenberg, M. (2010): An economic analysis of dismissal legislation: determinants of severance pay in West Germany. In: *Journal of Law and Economics* 33, 71-85.
- Goerke, L.; Pannenberg, M. (2011): Ist §1a KSchG ein "Nullum" – Eine Analyse der Veränderung in der Verteilung der Abfindungsfaktoren in Westdeutschland. In: *Die Betriebswirtschaft* 71, 243-263.
- Goux, D.; Maurin, E.; Pauchet, M. (2001): Fixed-term contracts and the dynamics of labour demand. In: *European Economic Review* 45, 533-552.
- Grund, C. (2006): Severance Payments for Dismissed Employees in Germany. In: *European Journal of Law and Economics* 22, 49-71.
- Hackman, J. J. (2002): *Flexibility and Job Creation: Lessons for Germany*. NBER Working Paper No. 9194.
- Haipeter, T.; Lehndorff, S.; Schilling, G.; Voss-Dahm, D. (2002): Vertrauensarbeitszeit – Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: *Leviathan* 30, 360-383.
- Herzog-Stein, A.; Lindner, F.; Sturn, S. (2018): The German employment miracle in the Great Recession: the significance and institutional

- foundations of temporary working-time reductions. In: Oxford Economic Papers 70, 206-224.
- Herzog-Stein, A.; Zapf, I. (2014): Navigating the Great Recession – The Impact of Working-Time Accounts in Germany. In: Industrial & Labor Relations Review, 67, 891-925.
- Hobler, Dietmar; Pfahl, Svenja; Horvath, Sandra (2017): Befristete Beschäftigung nach Altersgruppen 1991–2016. WSI-GenderDatenPortal · ET 10. Online: <https://www.boeckler.de/53500.htm>.
- Hohendanner, C. (2010): Befristete Arbeitsverträge zwischen Auf- und Abschwing: Unsichere Zeiten, unsichere Verträge? In: IAB Kurzbericht 14/2010.
- Hohendanner, C. (2018): Zur Einschränkung befristeter Arbeitsverhältnisse im Koalitionsvertrag. IAB Forum, 21. Februar 2018 (online: <https://www.iab-forum.de/zur-einschraenkung-befristeter-arbeitsvertraege-im-koalitionsvertrag/?pdf=6769>).
- Jahn, E. (2004): Employment at Will Versus Employment Against Will – Kündigungsschutz in Deutschland und USA im Vergleich, in: Industrielle Beziehungen 11, 177-202.
- Jahn, E. (2005): Wie wirkt der Kündigungsschutz? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 38, 282-304.
- Jahn, E.; Bentzen (2012): What Drives the Demand for Temporary Agency Workers. In: Labour 26, 341-355.
- Jahn, E.; Schnabel, C. (2003): Bestandsschutz durch Abfindungen: Höhere Rechtssicherheit und Effizienz. In: Wirtschaftsdienst 83/4, 219-223.
- Kalleberg, A. L. (2000): Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. In: Annual Review of Sociology 26, 341-365.
- Kettner, A. (2012). Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf. Dissertation, Berlin. <urn:nbn:de:kobv:83-opus-35027>.
- Kräkel, M. (1998): Stochastisch bedingte Skalenvorteile einer zentralen Personalabteilung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. In: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen 2. München/Mering. 1998, 9-22.
- Lepak, D.P.; Takeuchi, R.; Snell, S.A. (2003): Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. In: Journal of Management 29, 681-703.

- OECD (2018a): OECD Indicators of Employment Protection. Online: <http://www.oecd.org/els/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>.
- OECD (2018b): Temporary Employment. Online: <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm#indicator-chart>.
- OECD (2018c): Labour Force Statistics in OECD Countries. Sources, Coverage and Definitions. Online: [http://www.oecd.org/els/emp/LFSNotes\\_Sources.pdf](http://www.oecd.org/els/emp/LFSNotes_Sources.pdf).
- Porth, W.; Kreßel, E.; Spath, D.; Jansen, S. (2013): Beschäftigung durch HR-Flexibilität. Flexi-Studie – Evaluation HR-Flexibilitätsinstrumente. Foliensatz 01.02.2013. Mimeo.
- Pull, K. (2008). Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen: Theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde. In: Industrielle Beziehungen, Vol. 15, 233-255.
- Ridder, H.-G. (2015): Personalwirtschaftslehre. 5. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.
- Rinne, U.; Zimmermann, K. F. (2012): Another economic miracle? The German labour market and the Great Recession. In: IZA Journal of Labour Policy 1:3.
- Schäfer, Holger (2010) : Sprungbrett oder Sackgasse? Entwicklung und Strukturen von flexiblen Erwerbsformen in Deutschland, IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 37, 47-63.
- Scholz, C. (2013): Personalmanagement. 6. Auflage, Vahlen, München.
- Schwaab, M.-O. (2009): Zeitarbeit aus Unternehmenssicht. In: Schwaab, M.-O., Durian, A., Zeitarbeit – Chancen, Erfahrungen, Herausforderungen. 33-48. Gabler, Springer Link.
- Sommer, L. (2015): Industrial revolution - industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? In: Journal of Industrial Engineering and Management, 8, 1512-1532.
- Spermann, A. (2011): The new role of temporary agency work in Germany. IZA DP No. 6180, <http://ftp.iza.org/dp6180.pdf>.
- Statistisches Bundesamt (2018a): Atypische Beschäftigung. Online: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenArbeitskraefteerhebung/AtypKernerwerbErwerbsformZR.html>.

- Statistisches Bundesamt (2018b): 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Online: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt. Fachserie 1 Reihe 4.1.
- Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement, Theorien – Konzepte – Instrumente. 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Valverde, M.; Tregaskis, O.; Brewster, C. (2000): Labor Flexibility and Firm Performance. In: International Advances in Economic Research, 6, 649-661.
- Wagner, T.; Jahn, E. (2004): Neue Arbeitsmarkttheorien. Stuttgart.
- ZeitOnline (2018): Lehrerverband beklagt Kündigungen zu den Ferien. Online: <https://www.zeit.de/gesellschaft/schule/2018-07/befristete-vertraege-lehrer-lehrerverband-sommerferien-kuendigungen>.