

Schramm, Florian; Endemann, Aleksandra

**Article — Published Version**

## Der deutsche Kündigungsschutz - die Perspektive der Personalverantwortlichen

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Schramm, Florian; Endemann, Aleksandra (2010) : Der deutsche Kündigungsschutz - die Perspektive der Personalverantwortlichen, Wirtschaftsdienst, ISSN 1613-978X, Springer, Heidelberg, Vol. 90, Iss. 11, pp. 735-741, <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-010-1144-z>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/66355>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Florian Schramm, Aleksandra Endemann

## Der deutsche Kündigungsschutz – die Perspektive der Personalverantwortlichen

In Deutschland werden der Kündigungsschutz und das Kündigungsschutzgesetz in der öffentlichen wie der wissenschaftlichen Debatte<sup>1</sup> kontrovers diskutiert. Obwohl sich viele für eine Liberalisierung aussprechen, lassen sich (negative) Beschäftigungseffekte des deutschen Kündigungsschutzes auf gesamtwirtschaftlicher Ebene kaum nachweisen. Die vorliegende Analyse basiert auf umfassenden Befragungen von Personalverantwortlichen. Sie zeigt, dass sich durch einzelne arbeitsrechtliche Änderungen wohl kaum erhebliche Beschäftigungseffekte erzielen lassen.

Der heutige Umfang des Kündigungsschutzes entstand in Zeiten, in denen das Arbeitsrecht als „stabilisierender Faktor für Prosperität und Zufriedenheit galt“<sup>2</sup>. Grundlage des Kündigungsschutzgesetzes von 1951 ist eine zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ausgehandelte Vereinbarung (sogenannter „Hattenheimer Entwurf“), die langfristig das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Bedürfnissen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten verringern und entsprechend soziale Konflikte vermeiden soll.

Über das Kündigungsschutzgesetz wurde in der Vergangenheit meist in Zusammenhang mit einer anhaltenden Konjunkturschwäche, hoher Arbeitslosigkeit sowie der Globalisierung von Arbeit und Kapital diskutiert<sup>3</sup> (hierzu z.B. Stellungnahmen der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft). Die Befürworter einer Deregulierung im Kündigungsschutzgesetz argumentieren, dass der geltende Kündigungsschutz die Flexibilität der Unternehmen einschränke<sup>4</sup> und unbefristete Neueinstellungen verhindere

(prohibitive Wirkung) sowie beabsichtigte Kündigungen verzögere oder sogar verhindere (präventive Wirkung)<sup>5</sup>. Darüber hinaus sei das Kündigungsschutzrecht zu komplex.<sup>6</sup> Ein weiterer Kritikpunkt zielt auf die Rechtsprechung ab: Da sie die gesetzlichen Generalklauseln „im Wege einer unbegrenzten Auslegung zu Lasten der Arbeitgeberseite grundlegend umdeutet“<sup>7</sup>, steigere sie nur den Verunsicherungsgrad der Arbeitgeber.

Dagegen wird argumentiert, dass es insbesondere in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit für den Arbeitgeber einfach sei, einen Arbeitnehmer durch einen anderen zu ersetzen, während es für den Arbeitnehmer schwierig sei, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Eine Deregulierung könne

- 1 Beispielsweise wurde auf dem Deutschen Juristentag 2010 das Arbeitsrecht umfassend erörtert. Für einen internationalen Vergleich siehe D. Venn: Legislation, collective bargaining and enforcement: updating the OECD employment protection indicators, 2009, [www.oecd.org/els/workingpapers](http://www.oecd.org/els/workingpapers).
- 2 H.-J. Bauschke: Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse: Chancen und Grenzen der Flexibilität, in: Arbeitshefte Personal und Organisation, 28. Jg. (2002), S. 13.
- 3 Vgl. J.-H. Bauer: Arbeitsrechtlicher Wunschkatalog für mehr Beschäftigung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 18. Jg. (2005), S. 1046; vgl. B. Rütters: Vom Sinn und Unsinn des geltenden Kündigungsschutzes, in: Neue Juristische Wochenschrift, 2002, H. 22, S. 1601-1609; vgl. S. Bothfeld, K. Ullmann: Kündigungsschutz in der betrieblichen Praxis: Nicht Schreckgespenst, sondern Sündenbock, in: WSI-Mitteilungen, 2004, H. 5, S. 262-270; vgl. H. Pfarr, S. Bothfeld, L. Kaiser, M. Kimmich, A. Peuker, K. Ullmann: Regam-Studie: Hat der Kündigungsschutz eine prohibitive Wirkung auf das Einstellungsverhalten der Klein(betriebe), in: Betriebs-Berater, 43. Jg. (2003), S. 2286-2289.
- 4 Vgl. O. R. Kissel: Standortfaktor Arbeitsrecht: Standortdebatte und Rechtsentwicklung – wie geht es weiter?, Frankfurt a.M. 1999, S. 133.

- 5 Vgl. E. J. Jahn: Kündigungsschutz auf dem Prüfstand, Arbeitspapier 138/2004 herausgegeben von der Konrad-Adenauer-Stiftung, Download aus: [http://www.kas.de/db\\_files/dokumente/arbeitspapiere/7\\_dokument\\_dok\\_pdf\\_5115\\_1.pdf](http://www.kas.de/db_files/dokumente/arbeitspapiere/7_dokument_dok_pdf_5115_1.pdf); vgl. E. J. Jahn, U. Walwei: Kündigungsschutz: Reform in Trippelschritten oder besser mit großem Sprung?, in: IAB Kurzbericht 21/2003; vgl. B. Rütters: Vom Sinn und Unsinn des geltenden Kündigungsschutzes, a.a.O.; vgl. B. Rütters: Der geltende Kündigungsschutz – Beschäftigungsbremse oder Scheinproblem?, in: Neue Juristische Wochenschrift, 2006, H. 20, S. 1640-1642; anderer Ansicht: H. Pfarr, S. Bothfeld, M. Bradtke, M. Kimmich, J. Schneider, K. Ullmann: Atypische Beschäftigung in den Betrieben – genutzt um Kündigungsschutz zu umgehen?, Download aus: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) (2004); vgl. H. Pfarr, S. Bothfeld, I. C. Kaiser, M. Kimmich, A. Peuker, K. Ullmann: Kündigungen, Abfindungen, Kündigungsschutzklagen – Wie sieht die Praxis aus?, Download aus: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) (2004); vgl. H. Pfarr, K. Ullmann, M. Bradtke, J. Schneider, M. Kimmich, S. Bothfeld: Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, München 2005.
- 6 Vgl. M. Löwisch: BB-Forum: Maßnahmen zur Vereinfachung und Beschleunigung im Arbeitsrecht, in: Betriebs-Berater, 47. Jg. (2005), S. 2580-2583; vgl. M. Löwisch: Vereinfachung und Beschleunigung im Arbeitsrecht – 15 Vorschläge, in: Betriebs-Berater, 31. Jg. (2005), S. 1; vgl. J.-H. Bauer, a.a.O., S. 1046 ff.; anderer Ansicht: G. Huber: Beschäftigungsfördernder Wunschkatalog, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 23. Jg. (2005), S. 1340-1342.
- 7 Vgl. U. Zachert: Arbeitsrecht und die empirische Debatte – insbesondere um den Kündigungsschutz, in: F. Schramm, U. Zachert (Hrsg.): Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität, München 2008, S. 34.

**Prof. Dr. Florian Schramm** leitet das Zentrum für Personalforschung an der Universität Hamburg.

**Aleksandra Endemann, M. A. Human Resource Management**, ist dort wissenschaftliche Mitarbeiterin.

somit ein Machtgleichgewicht zwischen den Parteien verstärken, das der Kündigungsschutz abmildern soll. Darüber hinaus bedinge die konjunkturelle Lage und nicht der Kündigungsschutz das Einstellungsverhalten.<sup>8</sup> Zudem wird argumentiert, dass die Flexibilität durch den Einsatz von unterschiedlichen personalpolitischen Instrumenten (wie Leiharbeit und Befristung) zu erreichen sei.<sup>9</sup>

#### Die Rolle des Kündigungsschutzes – die gesamtwirtschaftliche Analyse

Entgegen den landläufigen Vermutungen, wie sie sich im medialen Diskurs niederschlagen, lässt sich ein Einfluss des Kündigungsschutzes auf das Beschäftigungsniveau und die Erwerbslosenquote nicht gesichert nachweisen.<sup>10</sup> Dennoch deuten empirische Befunde darauf hin, dass der Kündigungsschutz Verteilungseffekte hat und die Dauer der Arbeitslosigkeit erhöht.<sup>11</sup> So gibt es in den Ländern mit strikten Vorschriften, wie etwa Deutschland, höhere Arbeitslosenquoten und eine geringere Erwerbsbeteiligung bei älteren Arbeitnehmern sowie eine vergleichsweise geringe Arbeitslosigkeit bei männlichen Arbeitnehmern im Alter von 25 bis 45 Jahren. Jahn und Walwei weisen darauf hin, dass der stark ausgebaute Kündigungsschutz eine Kapazitätsanpassung in Form von Festeinstellungen einschränkt und dabei entstehende zusätzliche Kosten zur Segmentierung des Arbeitsmarktes führen.<sup>12</sup> Darüber hinaus wird der wirtschaftliche Strukturwandel durch Beharren in den Strukturen erschwert. Sie gehen davon aus, dass der Kündigungsschutz möglicherweise die Struktur der Beschäftigten beeinflusst, indem z.B. mehr oder weniger Teilzeitbeschäftigte oder geringfügig Beschäftigte eingestellt werden oder dass er sich zu Lasten schwächerer

Gruppen, etwa von Frauen und Langzeitarbeitslosen, auswirkt („Sortierverhalten“). In diese Richtung argumentieren auch Sadowski und Kessing<sup>13</sup>: Positive und negative Effekte des Kündigungsschutzes würden sich im Sinne einer „Nullsummenwirkung“ die Waage halten, allerdings sei eine Auswirkung auf die Zusammensetzung der Beschäftigten und Arbeitslosen möglich.

Die Bedeutung des Schwellenwertes, ab dem das Kündigungsschutzgesetz gilt, ist in der Literatur umstritten. Falls dieser eine große Rolle für das Einstellungs- und Entlassungsverhalten spielt, müsste ein markanter Unterschied im Verhalten der Betriebe unter- und oberhalb der Schwelle beobachtet werden. Ein solcher konnte jedoch bisher nicht nachgewiesen werden.<sup>14</sup> Der Kündigungsschutz scheint keine prohibitive Wirkung für Kleinstunternehmen zu haben, so dass eine Anhebung des Schwellenwerts nicht beschäftigungsfördernd wirkte.<sup>15</sup>

#### Forschung zum deutschen Kündigungsschutz auf einzelwirtschaftlicher Ebene

Wegweisend in diesem Bereich ist die Max-Planck-Studie aus dem Jahr 1981, die die Beendigung von Arbeitsverhältnissen untersuchte. Höland et al.<sup>16</sup> greifen diese Studie mit der Auswertung von 1600 Kündigungsschutzverfahren wieder auf (Küprax-Projekt). Darüber hinaus befasst sich das Projekt „Regulierung des Arbeitsmarktes“ (REGAM) mit den betrieblichen Erfahrungen mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.<sup>17</sup>

Diese Studien zeigen eine deutliche Verschiebung der Kündigungsbegründung: Vor über 20 Jahren waren alle

8 Vgl. H. Pfarr et al.: Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, a.a.O.; vgl. S. Bothfeld, K. Ullmann, a.a.O., S. 263 f.

9 Vgl. A. Krause: Die Einstellung zum Kündigungsschutz – wie wichtig sind Gerechtigkeitsformen und Entlassungserfahrungen, in: O. Struck et al.: Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, Wiesbaden 2006, S. 106.

10 Vgl. OECD 1999; zu den Schwierigkeiten der Methode vgl. E. Jahn: Zur ökonomischen Theorie des Kündigungsschutzes – Volatilität der Arbeitsnachfrage und duale Arbeitsmärkte, Berlin 2002, S. 89 ff.

11 Vgl. E. J. Jahn, U. Walwei, a.a.O., S. 3.

12 Vgl. ebenda.

13 S. Kessing: Überraschende Wirkung, in: WZB-Mitteilungen, 2004, Nr. 104, S. 36 ff.; D. Sadowski: Arbeitsrecht zwischen Markt und gesellschaftspolitischen Herausforderungen: Differenzierung nach Unternehmensgröße?, in: 65. Deutscher Juristentag 2004.

14 Vgl. ebenda; vgl. T. Bauer, S. Bender, H. Bonin: Betriebe reagieren kaum auf Änderungen beim Kündigungsschutz, in: IAB Kurzbericht, 15. Jg. (2004), S. 1-4; vgl. T. Bauer, S. Bender, H. Bonin: Dismissal Protection and Worker Flows in Small Establishments, IZA discussion paper 2004, S. 1-34, Download: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2004/dp0104.pdf>.

15 Vgl. H. Pfarr et al.: Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, a.a.O.; vgl. J. Wagner, K. Schnabel, A. König: Wirken Schwellenwerte im deutschen Arbeitsrecht als Bremse für Arbeitsplatzschaffung in Kleinbetrieben?, in: D. Ehrig, P. Kalmbach (Hrsg.): Weniger Arbeitslose, aber wie?, Marburg 2001, S. 177-198; vgl. W. Friedrich, H. Hägele: Ökonomische Konsequenzen von Schwellenwerten im Arbeits- und Sozialrecht sowie die Auswirkungen dieser Regelungen, Kurzfassung des Endberichts, Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik 1997, Download: [http://www.isg-institut.de/download/Schwellen\\_kf.pdf](http://www.isg-institut.de/download/Schwellen_kf.pdf).

16 A. Höland, U. Kahl, N. Zeibig: Wirklichkeit und Wahrnehmung des Kündigungsschutzes, in: WSI-Mitteilungen, 2005, H. 10, S. 561-567; vgl. A. Höland, U. Kahl, N. Zeibig: Kündigungspraxis und Kündigungsschutz im Arbeitsverhältnis, Baden-Baden 2007.

17 Vgl. H. Pfarr et al.: Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, a.a.O.

drei gesetzlich möglichen Beendigungsgründe (betriebliche, personen- und verhaltensbedingte) gleichermaßen vertreten, während mittlerweile die betriebsbedingten Kündigungen die häufigste Form der arbeitgeberseitigen Kündigungen darstellen (2/3 der Fälle). Auch ist der Prozentsatz der gekündigten Arbeitnehmer, die eine Kündigungsschutzklage erheben, von 10% auf 15% gestiegen. Die REGAM-Studie belegt zudem, dass das Arbeitsrecht in den Betrieben wenig bekannt ist und eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Vorschriften erst in Konfliktsituationen stattfindet. Des Weiteren führt, laut dieser Studie, eine systematische Beschäftigung mit den arbeitsrechtlichen Vorschriften zu einer höheren Akzeptanz derselben. Die negative Bewertung des Arbeitsrechts hat nach dieser Studie keinen Einfluss auf das Einstellungsverhalten der Betriebe, wesentlich ist stattdessen etwa die wirtschaftliche Lage.

Die jüngste Diskussion über die Wahrnehmung von Arbeitsrecht und Kündigungsschutz und das Verhalten von Personalverantwortlichen lässt unterschiedliche Positionen erkennen. Eine Position besagt, dass das Arbeitsrecht unüberschaubar sei und dass die Rechtsprechung diese Unüberschaubarkeit noch steigere. Die Personalverantwortlichen und Arbeitnehmer verfügen dabei selten über fundierte arbeitsrechtliche Kenntnisse und glauben häufig an Gesetze bzw. Zusammenhänge, die infolge einer Legendenbildung entstanden sind. Diese angeblichen Rechtsgrundsätze bestimmen auch, mehr als vermutet, das betriebliche Verhalten. Die Konsequenz ist eine Flucht aus dem Arbeitsrecht bzw. ein eher laxer Umgang mit dem Rechtsgebiet.<sup>18</sup> Viele der in diesem Zusammenhang genannten Beispiele beziehen sich auf den Kündigungsschutz. So wird z.B. davon ausgegangen, es gebe generell einen gesetzlichen Anspruch auf Abfindungen („erfundenes“ Abfindungsgesetz);<sup>19</sup> Personalleiter meinen, kranke Arbeitnehmer dürften nicht gekündigt werden und leitende Angestellte hätten keinen Kündigungsschutz; Arbeitnehmer wiederum gehen davon aus, dass vor einer verhaltensbedingten Kündigung dreimal abgemahnt werden müsse usw.<sup>20</sup>

Auf der anderen Seite wird die Position vertreten, dass das Arbeitsrecht mit dem kollektiven (Arbeits-)Rechtsbewusstsein der Bevölkerung (hierunter fallen dann auch die Personalverantwortlichen) übereinstimmt und deswegen von den Betroffenen geteilt und angewandt wird, ver-

stärkt vor allem in den Betrieben, die durch professionelle Personalarbeit gekennzeichnet sind.<sup>21</sup> Ausnahmen bilden hier Arbeitgeber, die bewusst die Regelungen verletzen. Andere Schwierigkeiten entstehen aus Unkenntnis.

Für das Verständnis der Personalverantwortlichen, die die betrieblichen Beschäftigungsentscheidungen treffen, sind subjektive Konstrukte wie Wissen, Wahrnehmungen, Einstellungen oder arbeitsrechtliche Erfahrungen relevant. Diese verschiedenen Konstrukte können miteinander korrespondieren, aber auch recht unabhängig voneinander existieren. Diese Einstellungen können auch in sich widersprüchlich sein oder die tatsächliche Widersprüchlichkeit des Gegenstandes widerspiegeln. Auch das Wissen über einen Gegenstand muss nicht von eigener Erfahrung gesättigt sein. Die skizzierten Konstrukte sind Komponenten umfassenderer Modelle der kognitiven Sozialpsychologie. Als nützlich erweist sich insbesondere der Rückgriff auf die Theorie der kognitiven Dissonanz, die die Phänomene des „Sub-Classing“ und die „anekdotische Evidenz“ erklären kann.<sup>22</sup>

### Zur „großen“ prohibitiven Wirkung des Kündigungsschutzes

Als Ergebnis unserer Forschung<sup>23</sup> sind die Personalverantwortlichen bezüglich des Kündigungsschutzes geteilter Meinung. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen erkennt die Schutzfunktion für den Arbeitnehmer, die der Kündigungsschutz erfüllen soll, an. Gleichzeitig sieht fast die Hälfte eine negative Seite des Kündigungsschutzes im Generellen: Einige fühlen sich in ihren Handlungsspielräumen beeinträchtigt und interpretieren Kündigungsschutz als negativ für das wirtschaftliche Ergebnis. Andere sagen, der Kündigungsschutz hindere die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer. Dieser Befund spiegelt die vielseitige Diskussion um den Kündigungsschutz wider.

Im Rahmen unserer Studie betonen die Personalverantwortlichen in Experteninterviews, dass für eine Neueinstellung die Ertrags-/Auftragslage sowie die wirtschaft-

18 Vgl. T. Kania: Angebliches Arbeitsrecht, in: Betriebs-Berater, 42. Jg. 2004, S. 1; vgl. T. Kania: Geschriebenes und geltendes Arbeitsrecht, in: WSI-Mitteilungen, 2005, H. 10, S. 596 ff.

19 Vgl. F. Schramm: Das Arbeitsrecht in der öffentlichen Wahrnehmung – ausgewählte Ergebnisse, in: Recht der Arbeit, 2007, H. 5, S. 267-275.

20 Vgl. U. Zachert: Arbeitsrecht und die empirische Debatte, a.a.O., S. 40 f.

21 Vgl. P. Stein: Abschied vom Arbeitsrecht?, in: WSI-Mitteilungen, 2006, H. 2, S. 110-113.

22 Vgl. Z. Kunda: Social Cognition – Making Sense of People, 2. Aufl., Cambridge (MA) 2000.

23 Vgl. F. Schramm, U. Zachert (Hrsg.): Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität, München 2008. In diesem Buch werden die Ergebnisse des Forschungsprojekts AribA (Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung) ausführlich vorgestellt und diskutiert. Die zentrale empirische Grundlage stellen ausführliche Expertengespräche mit 41 Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2006 und eine standardisierte Befragung von 750 Personalverantwortlichen dar. Die Kombination dieser beiden Quellen ermöglicht, einerseits Argumentationen, Sichtweisen etc. qualitativ nachzuvollziehen, andererseits erlaubt die standardisierte Erhebung die Verallgemeinerung auf die Sicht der Personalverantwortlichen in Deutschland insgesamt.

## Einflussfaktoren für die Neueinstellung

in %

	Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	Auftragslage	Arbeitsrecht	Kreditverhalten der Banken	Angebot an Arbeitskräften mit entsprechender Qualifikation	Lohnkosten und Lohnnebenkosten
sehr wichtige Rolle (1)	64,9	68,8	8,8	11,6	40,2	43,6
eher wichtige Rolle (2)	27,8	21,5	21,7	14,1	35,7	36,0
teils/teils (3)	4,8	5,5	34,2	19,2	13,2	11,3
eher unwichtige Rolle (4)	1,4	1,6	21,3	20,4	6,4	3,7
gar keine Rolle (5)	1,0	2,7	14,0	34,8	4,5	5,4

Quelle: AribA-Befragung (2006) von 750 Personalverantwortlichen; vgl. F. Schramm, U. Zachert (Hrsg.): Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität, München 2008.

lichen Rahmenbedingungen und ein konkreter Personalbedarf entscheidend seien. Der Kündigungsschutz spielt offenbar keine ausschlaggebende Rolle bei der Entscheidung für oder gegen Neueinstellungen (prohibitive Wirkung). Ausdrücklich negativ formulierte Aussagen zum Kündigungsschutz waren – entgegen dem Tenor der arbeitsrechtlichen und öffentlichen Diskussion – nicht verbreitet.

Im Sinne der Generalisierung dieser Befunde wurde im Rahmen der standardisierten Erhebung nach dem relativen Einfluss verschiedener Faktoren auf Neueinstellungen gefragt. Die Tabelle zeigt die Rolle des Arbeitsrechts bei der Entscheidung für oder gegen Neueinstellungen im Verhältnis zu anderen potentiellen Einflussfaktoren: Zwei Indikatoren beziehen sich auf das Arbeitsangebot, zwei Indikatoren auf die Arbeitsnachfrage, mit dem Finanzierungsverhalten der Banken (noch vor der Finanzkrise) und dem Arbeitsrecht sind schließlich Rahmenbedingungen benannt. Bemerkenswert ist der erstaunlich geringe Stellenwert, der dem Arbeitsrecht zugeschrieben wird. Insgesamt wird von einem Sechstel der Personalverantwortlichen angegeben, aufgrund des Kündigungsschutzes auf Neueinstellungen innerhalb der letzten drei Jahre verzichtet zu haben. Allerdings ist diese Zahl an und für sich mangels eines Vergleichsmaßstabs schwer zu interpretieren.

### Zur „kleinen“ prohibitiven Wirkung des Kündigungsschutzes

Es gibt verschiedene Wege, Festeinstellungen zu umgehen: So können Aufträge nicht angenommen, verzögert bearbeitet oder an weitere Auftragnehmer vergeben werden oder es wird von den Beschäftigten Mehrarbeit geleistet. Das Produktionsvolumen mag auch auf Kosten der Qualität erhöht werden, eventuell lassen sich Produktivitätsreserven erschließen. Schließlich können Beschäftigte befristet eingestellt oder Leiharbeitskräfte beschäf-

tigt werden, was hier als „kleine prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes“ charakterisiert wird.

Seit dem Jahr 1985 nimmt die Zahl der Befristungen kontinuierlich zu; es ist aber keine rasante Dynamik zu verzeichnen. Es konnte eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der befristet Beschäftigten festgestellt werden: Kleinere Betriebe befristen seltener als größere.<sup>24</sup> Dabei ist das Verhältnis zwischen der Unternehmensgröße und der Übernahmenquote umgekehrt: Kleine Betriebe, die befristen, übernehmen die Mitarbeiter häufiger als die großen.<sup>25</sup> In Zusammenhang mit Befristung spielen zwei weitere Faktoren eine Rolle: Alter und Ausbildung. Je höher das spezifische Humankapital (hier vor allem Arbeitnehmer mittleren Alters mit berufsbildenden Abschlüssen) ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, eine befristete Stelle angeboten zu bekommen. Junge Arbeitnehmer bzw. Berufsanfänger werden tendenziell häufiger mit einem befristeten Arbeitsvertrag eingestellt.<sup>26</sup>

Unseren Experteninterviews zufolge begründen die Personalverantwortlichen dies damit, dass sie flexibel auf die Auftragslage reagieren und bei anhaltender positiver Tendenz die Arbeitnehmer in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernehmen können. Manche weisen darauf hin, dass durch einen befristeten Arbeitsvertrag das Einsetzen des Kündigungsschutzes verschoben werden könne und dadurch die Möglichkeit bestehe, den Arbeitnehmer und seine Entwicklung länger zu beobachten.

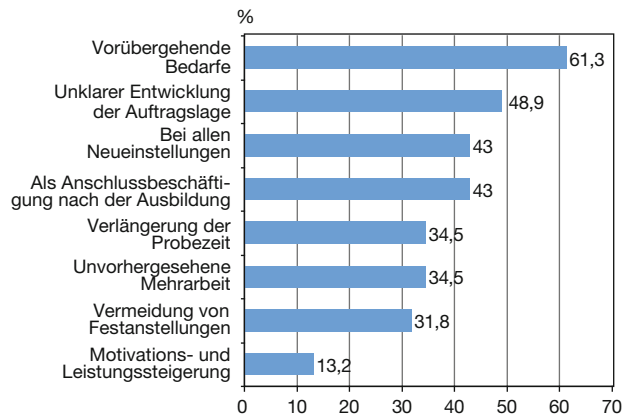
24 Vgl. A. Fritsch, T. Schank: Betrieblicher Einsatz befristeter Beschäftigung, in: Sozialer Fortschritt, 54. Jg. (2005), H. 9, S. 213 f.

25 Vgl. L. Bellmann, H. Alda: Betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik zwischen Flexibilität und Stabilität, in: WSI-Mitteilungen, 2004 H. 5, S. 259.

26 Vgl. J. Giesecke, M. Groß: Befristete Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen, 2006, H. 5, S. 248 f.

## Gründe für Befristungen

Frage: „Warum setzen Sie befristete Arbeitsverhältnisse ein?“



Quelle: AribA-Befragung (2006) von 750 Personalverantwortlichen; vgl. F. Schramm, U. Zacher (Hrsg.): Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung – Mythen und Realität, München 2008.

Andere Interviewpartner haben als Grund für den Abschluss befristeter Verträge unerwarteten bzw. vorübergehenden Arbeitsanfall, projektbezogene Arbeit, Vertretung im Krankheitsfall oder bei Elternzeit sowie Befristung der Auszubildenden genannt. Schließlich nutzen einige das Instrument der Befristung nicht. Sie betonen die Bedeutung der festen Bindung an den Arbeitnehmer sowie das Vertrauen, das am Anfang einer Arbeitsbeziehung eine Rolle spielt. Andere Interviewpartner deuten darauf hin, dass sie keine Befristung einsetzen, weil die Qualifikationen, die sie brauchen (z.B. IT-Branche), zu hoch bzw. zu spezifisch auf dem Arbeitsmarkt sind. Im Rahmen der standardisierten Erhebung zeigt sich, dass die Befristung überwiegend keine direkte Reaktion auf die Zwänge des Kündigungsschutzes, sondern ein Instrument zur flexiblen Gestaltung des Personalbestandes ist, das zudem den Vorteil bietet, kündigungsschutzrechtliche Probleme für einige Zeit zu vermeiden (vgl. Abbildung).

Der Einsatz von Leiharbeit ist sehr stark von der Betriebsgröße und der Branche abhängig. Gesamtwirtschaftlich betrachtet setzen 2,4% aller Unternehmen Leiharbeit ein, dabei werden Leiharbeiter häufiger im produzierenden Gewerbe, in der Industrie und dem Handwerk (4,8%), als z.B. in der öffentlichen Verwaltung (0,8%) oder in der Dienstleistungsbranche (1,5%) beschäftigt.<sup>27</sup> Bezüglich der Unternehmensgröße zeigt sich, dass überwiegend Großbetriebe (über 500 Beschäftigte) Leiharbeit einsetzen (35,7%).<sup>28</sup> Personalwirtschaftlich gesehen ist der Einsatz

27 Vgl. M. Promberger, S. Theuer: Welche Betriebe nutzen Leiharbeit?, in: B. Vogle (Hrsg.): Leiharbeit: neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform, Hamburg 2004, S. 36 f.

28 Vgl. ebenda.

von Leiharbeitern im Betrieb eine „Buy-Entscheidung“. Die Unternehmen investieren nicht längerfristig in vorhandene Qualifikationen oder stellen neue Mitarbeiter ein, sondern setzen Leiharbeitskräfte bei kurzfristigem Bedarf ein.<sup>29</sup> Deswegen wird Leiharbeit überwiegend bei strategisch unwichtigen Tätigkeiten eingesetzt, bei denen keine betriebsspezifischen Qualifikationen erforderlich sind und deren Ergebnis einfach kontrolliert werden kann.<sup>30</sup>

Einige unserer Befragten berichten, dass sie nur punktuell Dienste der Verleihunternehmen in Anspruch nehmen. Hier werden ein unerwarteter Arbeitsanfall oder Krankheitsausfälle und das Erfordernis hoher Flexibilität als typische Gründe genannt. Sie setzen nur ausnahmsweise Leiharbeit ein und beschreiben dieses Flexibilisierungsinstrument abwertend. Leiharbeit ist für sie ausschließlich im niedrig qualifizierten Sektor angesiedelt. Andere Personalverantwortliche geben an, dass sie zwar Leiharbeit nicht mehr einsetzen, jedoch in der Vergangenheit dieses Flexibilisierungsinstrument ausprobiert hätten. Manche haben aufgrund schlechter Erfahrungen auf den weiteren Einsatz verzichtet, einige sind zu anderen Maßnahmen (z.B. Befristung) übergegangen. Ein Drittel der Personalleiter hat bis zum Befragungszeitpunkt nie Leiharbeit eingesetzt und betont, das auch nie machen zu wollen.

Ähnliche Ergebnisse finden wir in der standardisierten Befragung: Weit überwiegend wird Leiharbeit als Reaktion auf Auftragsspitzen eingesetzt (82%). Als weitere Gründe – und häufiger als es die qualitative Studie nahe legt – wurden genannt: Flexibilisierung zum Schutz der Stammbeschafteten vor Entlassung (44%), zur Erprobung vor Festanstellungen (39%), Randtätigkeiten (35%), Senkung der Lohnkosten (25%) sowie als Alternative zu Festanstellungen (38%).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die „kleine“ prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes eine nicht ausschlaggebende aber auch nicht zu vernachlässigende Bedeutung hat. Ungefähr 15% unserer Experten nannten die Möglichkeit, unterschiedliche Ausweichstrategien als einen erleichternden Faktor bei der Neueinstellung zu nutzen. Im Ergebnis zeigt sich, dass Befristungen umfangreich und Leiharbeit in seltenen Fällen praktiziert werden. Die Motive sind ganz offensichtlich in beiden Fällen vielfältig. Ein Punkt unter vielen ist die Umgehung des Kündigungsschutzes, der im Einzelfall eine wesentliche

29 Vgl. W. Nienhüser, W. Baumhus: Fremd im Betrieb: Der Einsatz von Fremdpersonal als Arbeitskräftestrategie, in: A. Martin, W. Nienhüser (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, München 2002, S. 61.

30 Vgl. B. Keller, H. Seifert: Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität, in: WSI-Mitteilungen, 2006, H. 5, S. 235-240; vgl. W. Nienhüser, W. Baumhus, a.a.O.

Rolle spielen mag, jedoch in der Regel als eine eher nachrangige Position angesehen wird.

### Innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes

Der Kündigungsschutz spielt nicht nur bei Einstellungs- und Entlassungsentscheidungen eine Rolle, auch wenn die einschlägige Diskussion sich in der Regel darauf beschränkt. Darüber hinaus ist das Arbeitsverhältnis selbst tangiert, das hier mit Hilfe des psychologischen Arbeitsvertrags abgebildet wird. Dieser Vertrag umfasst die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen der Vertragspartner, die nicht im expliziten Vertrag formuliert werden, gleichwohl aber eine handlungsleitende Funktion haben.<sup>31</sup> Gemeinhin gehört hierzu der „Tausch“ von Loyalität und Leistungsbereitschaft gegen Arbeitsplatzsicherheit und subjektiv gerechte sowie auskömmliche Bezahlung. Im Alltag bestimmt der psychologische Vertrag implizit das Handeln. Erst in Konfliktfällen ziehen sich die Vertragspartner auf den expliziten Vertrag zurück, was schon als Verletzung einer Loyalitätsbeziehung gedeutet werden kann.

Die innerbetrieblichen Verhaltenswirkungen des Kündigungsschutzes sind nicht eindeutig vorhersagbar: Einerseits könnten ein fehlender Kündigungsschutz und die damit fehlende Arbeitsplatzsicherheit die Beschäftigten im Sinne des Shirking-Modells<sup>32</sup> disziplinieren und so zum erwünschten Arbeitsverhalten beitragen. In diesem Modell würde ein hoher Kündigungsschutz den Beschäftigten im Sinne ihrer eigenen Ziele Leistungszurückhaltung ermöglichen. Geringe oder sinkende Fehlzeiten in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit werden verschiedentlich so gedeutet. Andererseits erlaubt die durch den Kündigungsschutz geförderte Arbeitsplatzsicherheit langfristiges Engagement und hohe Qualifikation der Beschäftigten. Neben theoretischen Erwägungen, die von organisationspsychologischen bis zu effizienzlohntheoretischen Ansätzen<sup>33</sup> reichen, wird letztere Position auch von der empirischen Evidenz gestützt. Die hohe Arbeitsplatzstabilität darf als Kennzeichen der im Allgemeinen hochproduktiven deutschen Volkswirtschaft gelten.

Disziplinierung erfolgt als „Herbeiführen und Erhalten einer methodischen Lebensführung“<sup>34</sup> auf folgenden

Wegen: Zum einen kann die Disziplinierung durch Einführung bzw. Androhung negativer Sanktionen erreicht werden. Des Weiteren sind positive Sanktionen, die ein bestimmtes Verhalten stärken, denkbar. In der modernen Arbeitswelt sind Beispiele für negative Sanktionen die Bedrohung mit dem Verlust des Arbeitsplatzes sowie Geldstrafen und für positive Sanktionen Garantie des Arbeitsplatzes, Anerkennung sowie unterschiedliche Boni. Als drittes Instrument der Disziplinierung sind die Implementierung eines bestimmten unternehmensgerechten Arbeitsethos zu nennen.

### Disziplinierung durch Abmahnung, Befristung oder Leiharbeit?

In den Experteninterviews finden sich Hinweise auf die innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes. Vereinzelt sehen die Akteure das Arbeitsrecht etwa bei Ermahnungen oder Abmahnungen als Instrument der Disziplinierung. Insgesamt gibt es wenige Indizien dafür, dass die Abmahnung in der betrieblichen Praxis als Disziplinierungsinstrument genutzt wird. Zwar wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass durch sie ein gewolltes Verhalten der Arbeitnehmer erreicht wird, jedoch wird genau so häufig betont, dass eine friedliche Lösung durch Gespräche bevorzugt wird. Die Abmahnung als ein Element repressiver Personalführung wird nur selten erwähnt, somit spielt sie eine eher untergeordnete bzw. latente Rolle für das innerbetriebliche Machtgefüge.

Wie bereits erwähnt, kann Arbeitsplatzunsicherheit zu einer Produktivitätssteigerung führen (disziplinierende Wirkung).<sup>35</sup> Diese Tatsache wird mehr oder weniger bewusst von den Personalverantwortlichen genutzt. Somit kann die Hoffnung der befristet Beschäftigten und der Leiharbeitnehmer auf ein Normalarbeitsverhältnis als eine positive Sanktion gesehen werden, um ein bestimmtes Verhalten zu stärken.

Leiharbeitnehmer und befristet Beschäftigte sind normalerweise für Tätigkeiten zuständig, die nicht zum Kerngeschäft gehören und keine betriebsspezifischen Qualifikationen erfordern. Hierzu gehören die Arbeitnehmer, die meist geringer qualifiziert sind und keine hohen Aufstiegschancen haben.<sup>36</sup> Nienhüser und Baumhus weisen darauf hin, dass sich die Beschäftigungsbedingungen

31 Vgl. D. M. Rousseau: Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements, Thousand Oaks, California 1995.

32 Vgl. C. Shapiro, J. Stiglitz: Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, in: American Economic Review, 74. Jg. (1984), S. 433-444.

33 Vgl. T. Wagner, E. J. Jahn: Neue Arbeitsmarkttheorien, 2. Aufl., Stuttgart 2004.

34 H. Treiber, H. Steinert: Die Fluktuation des zuverlässigen Menschen, München 1980, S. 13.

35 Vgl. T. M. Probst: Layoffs and Tradeoffs: Production, Quality and Safety Demands under the Threat of Job Loss, in: Journal of Occupational Health Psychology, 7. Jg. (2002), Nr. 3, S. 211-220; vgl. J. Brockner, S. Grover, T. F. Reed, R. L. De Witt: Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted U-Relationship, in: Academy of Management Journal, 35. Jg. (1992), S. 413-425.

36 Vgl. J. Atkinson: Manpower Strategies for Flexible Organisations, in: Personal Management, 8. Jg. (1984), S. 28-31.

(Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, Aufstiegschancen, Qualifizierungsmöglichkeiten) mit zunehmender Entfernung vom Kern der Belegschaft verschlechtern.<sup>37</sup>

Der Einsatz von atypischen Beschäftigungsformen hat unterschiedliche personalwirtschaftliche und betriebliche Gründe. Hierzu können die Senkung der Arbeitskosten, Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Arbeitseinsatzes oder die Erweiterung der Instrumente der betrieblichen Personalpolitik (z.B. verlängerte Probezeiten) gehören.

Werden die Ausweichstrategien Leiharbeit und Befristung bewusst eingesetzt, um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern? Das „normale“ Arbeitsverhältnis und der mit ihm einhergehende Kündigungsschutz wären dann die erste in Aussicht gestellte „Belohnung“ der betroffenen Beschäftigten.

Vor allem in Großbetrieben wird auf den disziplinierenden Faktor des Kündigungsschutzes hingewiesen. Die hohe Anonymität gegenüber der Belegschaft erlaubt in diesem Kontext diese Vorgehensweise. Befristete Beschäftigte sind in der Hoffnung auf Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis bereit, mehr zu leisten bzw. legitime Ansprüche zurückzustellen. Der damit verbundene Druck auf die Arbeitnehmer wird von der Leitungsebene wahrgenommen und ausgenutzt. Weniger verbreitet ist der disziplinierende Aspekt des Kündigungsschutzes bei Einsatz von Leiharbeit: Zwar sind „Klebeeffekte“ feststellbar, wenn etwa Leiharbeiter nicht mit der Absicht eingestellt werden, sie vor einer Übernahme zu testen. Jedoch erfolgt das Angebot, in ein Normalarbeitsverhältnis zu wechseln, nur bei überdurchschnittlicher Leistung, oder wenn sich der ursprünglich vorübergehende Bedarf als dauerhaft herausstellt.

## Fazit

Das Arbeitsrecht hat die undankbare Aufgabe, den immanenten Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu klären; der Kündigungsschutz soll insbesondere den „sozial schwächeren und wirtschaftlich unterlegenen Arbeitnehmer“ schützen.

Das ursprüngliche Ziel des Kündigungsschutzes, langfristig das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Bedürfnissen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu verringern und entsprechend soziale Konflikte zu vermeiden, spielt auch heute eine bedeutsame Rolle. Der Kündigungsschutz erfüllt die Aufgabe, den Arbeitnehmer vor Übergriffen und willkürlichen Entscheidungen des Arbeitgebers zu schützen und wirkt daher als soziale Norm

steuernd auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. In diesem Beitrag wurde die Rolle der prohibitiven und der innerbetrieblichen Wirkung des Kündigungsschutzes aus der Perspektive der Personalverantwortlichen untersucht.

Die subjektiven Haltungen der Personalverantwortlichen ergeben im Übrigen nicht notwendigerweise ein in sich konsistentes Abbild einer realen Situation. Statt dessen findet zum einen die „subjektive“ Rezeption des Kündigungsschutzes auf verschiedenen Ebenen statt, die relativ unabhängig voneinander existieren können: Wissen, Erfahrungen, Meinungen, Einstellungen, Wertvorstellungen können, müssen aber nicht, miteinander im Einklang stehen. Die Kognitionen werden maßgeblich von den Personalverantwortlichen in geeigneter Weise organisiert, interpretiert und bewertet. Der „objektive“ Gegenstand der Betrachtung ist darüber hinaus oftmals ebenfalls widersprüchlich und vielfältig.

Empirisch zeigt sich, dass die im öffentlich geführten oder juristischen Diskurs dargelegten Positionen sich kaum in der Rezeption des Arbeitsrechts durch die Personalverantwortlichen widerspiegeln. Die prohibitive Wirkung des Kündigungsschutzes ist nach Auskunft der Befragten recht gering. Neueinstellungen unterbleiben aufgrund des Kündigungsschutzes nur selten, weil wirtschaftliche Bedingungen letztlich ausschlaggebend sind. Auch das oftmals vermutete Ausweichverhalten findet sich in den Beschreibungen der Personalverantwortlichen nur in Ansätzen wieder, Leiharbeit und befristete Beschäftigungsverhältnisse werden vorrangig aufgrund anderer Kalküle praktiziert.

Die innerbetriebliche Wirkung des Kündigungsschutzes ist in der Selbstbeschreibung der Personalverantwortlichen nicht stark ausgeprägt: Erstens spielt das Arbeitsrecht im betrieblichen Alltag im Gegensatz zum psychologischen Vertrag eine nachrangige Rolle. Zweitens wird auch aus personalwirtschaftlicher Sicht einer stabilen Beschäftigung eine große Bedeutung beigemessen. Drittens werden arbeitsrechtliche Instrumentarien nur in Ausnahmefällen zur Disziplinierung eingesetzt. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen erkennt die Schutzfunktion für den Arbeitnehmer an, die der Kündigungsschutz erfüllen soll. Gleichzeitig sehen etliche auch negative Seiten des Kündigungsschutzes: Einige fühlen sich in ihren Handlungsspielräumen beeinträchtigt. Andere sagen, der Kündigungsschutz hindere die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer. Die Flexibilisierungsinstrumente, vor allem die Befristung, werden den betrieblichen Bedürfnissen entsprechend eingesetzt, auch als bewusstes Disziplinierungsinstrument, wobei das Normalarbeitsverhältnis, das den Kündigungsschutz beinhaltet, die Rolle des „Zuckerbrotes“ spielt.

<sup>37</sup> Vgl. W. Nienhüser, W. Baumhus, a.a.O.