

# »Wir werden den Wandel nicht aufhalten können«

»Personaldienstleister« im Gespräch mit BAP-Vizepräsident Volker Enkerts und Thomas Hetz, geschäftsführender Vorstand der »Stiftung flexible Arbeitswelt«.

**Personaldienstleister (PD):** Das Schwerpunktthema dieser Magazinausgabe heißt »Flexible Arbeitswelt von morgen« und viele HR-Experten sprechen von der Bedeutung der Flexibilität für den künftigen Arbeitsmarkt und die Wirtschaft. Warum ist Flexibilität in aller Munde?

**Enkerts:** Das hängt vor allem mit drei Megatrends zusammen, die gerade dabei sind, die Arbeitswelt, wie wir sie kennen, umzukrempeln. Das ist erstens die demografische Entwicklung. In allen entwickelten Industrieländern altert und schrumpft die Bevölkerung – mit der Konsequenz, dass es künftig nicht mehr so viele Erwerbstätige geben wird. Personal wird also knapper und muss deswegen flexibler dort eingesetzt werden, wo es gerade benötigt wird. Das ist zweitens die Globalisierung. Sie hat dazu geführt, dass sich Arbeit vom Ort ihrer Ausführung entkoppelt hat und in unterschiedlichen Ländern Teilarbeiten von internationalen Teams durchgeführt werden. Eine weitere Folge der Globalisierung ist die extreme Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit, die von Unternehmen und ihren Belegschaften Innovationsvermögen und – eben – Flexibilität erfordert, um am Markt bestehen zu können. Und drittens ist die Digitalisierung ein starker Treiber des Wandels. Es werden Berufe verschwinden oder sich fundamental wandeln und ganz neue Berufe entstehen. Qualifikationen verlieren ihren Wert, neue werden benötigt – das alles verlangt Flexibilität, sowohl der Unternehmen als auch der Mitarbeiter/innen. Wer das alles genauer wissen will, muss das Kapitel von Prof. Dr. Jutta Rump und ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterin Silke Eilers »Megatrends der Arbeitswelt und ihre Implikationen für Unternehmen und Individuen« in »50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland« lesen. Wer dieses Kapitel gelesen hat, weiß, warum wir hier vor welchen Herausforderungen stehen.

**PD: Herr Hetz, Ihre Stiftung heißt sogar flexible Arbeitswelt. Warum ausgerechnet dieser Name – eine kleine Provokation?**

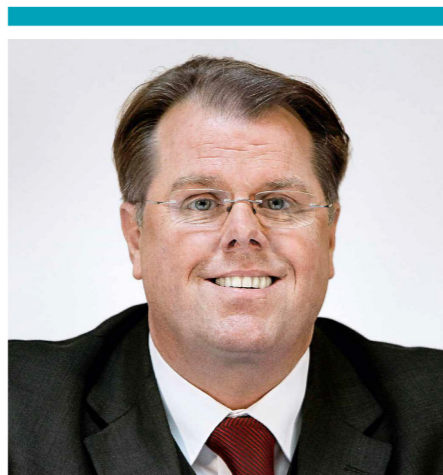


Foto: BAP

## VOLKER ENKERTS

ist BAP-Vizepräsident sowie Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV) und der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG). Von 2004 bis 2011 war er Präsident des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) und von 2011 bis 2017 Präsident des BAP. Enkerts ist geschäftsführender Gesellschafter der FLEX-TIME GmbH Personaldienstleistungen.

**Hetz:** Natürlich, denn in vielen Diskussionen und Beiträgen wird doch immer noch auf den einen Job in der einen Firma verwiesen. Die Arbeitswirklichkeit verändert sich aber wesentlich schneller, als viele Entscheider dies wahrhaben wollen. So listet ein großes Politikmagazin kürzlich in einem Leitartikel unter der Überschrift »Das Jahrzehnt der Chancen« die Zukunftsthemen auf, die uns in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen stellen werden: Wirtschaft, deutsche Politik, internationale Politik, Wissenschaft, Gesellschaft, Psychologie, Kultur, Konsum, Umwelt, Tourismus. Der Arbeitsmarkt fehlt. Und das in einem Land – mit so wenigen Rohstoffen –, wo der Arbeitsmarkt eine der zentralen Säulen des Landes ist. Ich halte die Gründung der Stiftung – mit dieser Namensgebung – angesichts der immensen Bedeutung des

Arbeitsmarktes in unserer Gesellschaft für notwendig. Aktuell zeigen die vielen Diskussionen rund um das Homeoffice, wie ein Randthema in kurzer Zeit in den Fokus gelangen kann, wenn sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern. Ein Beispiel: Laut einer Umfrage der Berliner IHK haben 60 % der Mitgliedsunternehmen als Folge der Corona-Pandemie in die Einrichtung von Homeoffice-Möglichkeiten investiert. Annähernd drei Viertel der Mitarbeiter haben seitdem die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, wo es möglich ist.

**PD: Wie flexibel darf die flexible Arbeitswelt denn sein, Herr Enkerts? Die Gewerkschaften in Deutschland laufen immerhin Sturm gegen Gig- und Crowdworking sowie andere Tätigkeitsformen im Rahmen der Plattformökonomie.**

**Enkerts:** Zunächst einmal – die von mir angesprochenen Megatrends machen an der deutschen Grenze nicht halt. Wir werden den Wandel also nicht aufhalten können. Vielleicht versucht die Politik es trotzdem mit rigiden Gesetzen, was aber nur dazu führen würde, dass Deutschland dann wirtschaftlich keine Rolle mehr spielt. Damit wäre niemandem ein Gefallen getan, denn die Wohlstandsverluste würden jede und jeden treffen. Aber ich bin auch fest davon überzeugt, dass wir die Menschen unbedingt mitnehmen müssen bei den anstehenden Transformationsprozessen. Dazu müssen wir nicht nur offen darüber sprechen, was da kommen wird oder zumindest kommen könnte, sondern unseren Mitarbeiter/innen auch entsprechende Angebote machen. Dazu zählen insbesondere Qualifizierungsmaßnahmen, um die Kompetenzen für anstehende neue Aufgaben aufzubauen. Dabei spreche ich bewusst von aufbauen, denn mit einer einmaligen Fortbildung wird es nicht getan sein, sondern kontinuierliches Lernen wird das Gebot der künftigen Arbeitswelt sein. Und was die Gig- und Crowdworker betrifft, bin ich persönlich schon der Meinung, dass wir uns zumindest Gedanken

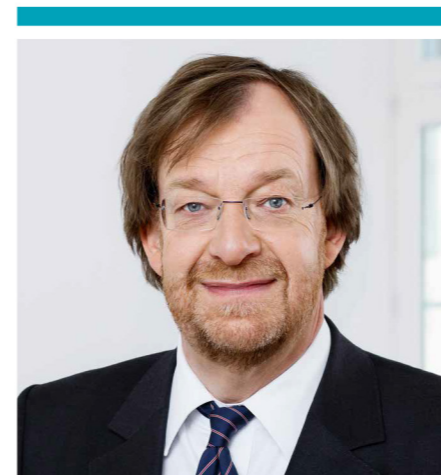


Foto: »Stiftung flexible Arbeitswelt«

## THOMAS HETZ

ist geschäftsführender Vorstand der »Stiftung flexible Arbeitswelt« mit Sitz in Berlin. Von 2011 bis Februar 2020 war er Hauptgeschäftsführer des BAP und hatte dieses Amt davor von 2005 bis 2011 beim Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) inne. Bevor Hetz 1996 in die Verbandslandschaft wechselte, war er u.a. bei der Ministerin Irmgard Schwaetzer und dem Minister Klaus Töpfer als Leiter des Ministerbüros und des Leitungsstabes tätig.

über eine bessere soziale Absicherung machen müssen, ohne dabei solche neuen Erwerbsformen im Keim zu ersticken.

**PD: Wie positioniert sich Ihre Stiftung, Herr Hetz, bei der Frage, wie weit Flexibilität gehen muss bzw. kann?**

**Hetz:** Der Arbeitsmarkt von morgen setzt von allen Beteiligten Flexibilität voraus. Was wir mit der Stiftung gezielt vorantreiben wollen, ist zum Beispiel der intensivere Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Es gibt so viele spannende Forschungsergebnisse, die aber weder Eingang in die Praxis noch des politischen Handelns finden. Wir wollen Expertisen und Meinungen einholen, um eine Brücke zwischen den verschiedenen Bereichen zu bauen. Hier setzen wir auf die Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Erste gemeinsame

Projekte starten dieses Jahr, z. B. mit der Zeppelin Universität Friedrichshafen und einer Studie zu Frauen in Führungspositionen. Mit den Ergebnissen können wir Wirtschaft, Politik und Verwaltung neue Erkenntnisse und Grundlagen für weiteres Handeln anbieten. Oder, wie Florian Keppler von der Zeppelin Universität es formuliert; »Diese Studie zeigt exemplarisch, dass Stiftungen als Reformtreiberinnen hier beide Seiten – Praxis und Wissenschaft – zusammenbringen können. Das vielfach geforderte Co-Design von Projekten, d. h. die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft beim Design von Forschungsprojekten, kann durch Thinktanks und Stiftungen ermöglicht werden, um die feststellbare Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und tatsächlicher Umsetzung zu schließen.«

**PD: Vor welchen Herausforderungen stehen denn speziell die Personaldienstleister beim Wandel der Arbeitswelt, Herr Enkerts, und welche Rolle könnten sie in der zukünftigen Arbeitswelt spielen?**

**Enkerts:** Vor genau denselben wie alle anderen Unternehmen. Auch wir müssen damit umgehen, dass es künftig weniger Erwerbstätige gibt. Genauso müssen wir unsere Mitarbeiter/innen kontinuierlich weiterbilden, damit sie die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. Wir werden ebenfalls die neuen Möglichkeiten, die die fortschreitende Digitalisierung bietet, im Auge behalten müssen. Beim BAP beobachten wir beispielsweise seit geraumer Zeit das Thema digitale Plattformen und Personaldienstleistungen, denn wir haben gesehen, was Amazon im Buchhandel, Uber im Taxigewerbe und AirBnB in der Hotellerie angereicht haben, um nur die bekanntesten Beispiele zu nennen. Solche Plattformen können extrem disruptiv sein und ganze Branchen völlig verändern. Wir sind also gewarnt. Und was die Rolle der Personaldienstleister in der künftigen Arbeitswelt betrifft, kann ich nur das Kapitel »Personaldienstleistungen 2025« von unserem Präsidenten in »50 Jahre Zeitarbeit in

Deutschland« empfehlen. Sebastian Lazay hat da kluge Ideen, von denen einige auf den folgenden Seiten nachzulesen sind.

**PD: Herr Hetz, wie will Ihre Stiftung den Wandel der Arbeitswelt begleiten oder sogar Einfluss darauf nehmen?**

**Hetz:** Das wollen wir, wie eben dargestellt, zum Beispiel mit gemeinsamen Projekten mit der Wissenschaft. Es muss darum gehen, Lösungen praxisnäher zu gestalten. Über die Frage, wie sich der Arbeitsmarkt nach Corona gestalten sollte, werden wir Wissenschaftler, Politiker, Praktiker und Verbände zum Austausch einladen. Erfahrungen und Kenntnisse müssen gebündelt und damit breiter zugänglich und damit für alle nutzbar gemacht werden. Ein weiteres Thema, das uns antreibt, ist die Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Das wird für den Arbeitsmarkt ebenfalls immer wichtiger. Hierzu gibt es zum Beispiel bereits wertvolle Erkenntnisse von Bildungswerken. Die wollen wir mit den Bildungswerken aufarbeiten und zusammenführen und Unternehmen an die Hand geben.

**PD: Herr Enkerts, Herr Hetz, vielen Dank für dieses Gespräch! ☺**

**Volker Enkerts/Jutta Rump (Hg.): 50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland Berlin 2019/2020, ISBN 978-3-00-066959-0.**

Das 308 Seiten starke Standardwerk über die Zeitarbeit nimmt die Branche umfassend aus wirtschaftlicher, juristischer, historischer und politischer Perspektive in den Blick.

Autor/innen sind u.a.: Wolfgang Clement, Prof. Dr. Michael Hüther, Ingo Kramer, Anette Kramme, MdB, Sebastian Lazay, Thomas Sattelberger, MdB, Prof. Dr. Gregor Thüsing, LL.M. (Harvard), Johannes Vogel, MdB.

☺ Bestellt werden kann das Buch unter: <https://www.bap-akademie.com/onlineshop/>.