

Herausgeber:

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Familie des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit

Heinrich-Mann-Allee 103

14473 Potsdam

[www.masgf.brandenburg.de](http://www.masgf.brandenburg.de)

Der Forschungsbericht wird aus Mitteln des Europäischen  
Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Europäischer Sozialfonds - Investition in Ihre Zukunft.

Druck: Druckerei Grabow

Auflage: 500 Stück

April 2008

ISSN 1432-8445

Forschungsbericht Nr. 31



Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Gesundheit und Familie

## **Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg**

ein Beitrag zur Umsetzung  
des Flexicurity-Ansatzes

**Reihe Forschungsberichte Nr. 31**



EUROPÄISCHE  
UNION  
Europäischer  
Sozialfonds

Die Meinung der Autoren muss sich nicht in jedem Fall mit der Meinung des Herausgebers decken.

# **Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg –** ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes

Studie im Auftrag des  
Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie  
des Landes Brandenburg

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH  
Sigrid Wölfing, Gudrun Wünsche, Dr. Thomas Hartmann

2007

Übersetzungen aus dem Französischen: Sigrid Wölfing



# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	
	Für den eiligen Leser	1
1	Einleitung	5
2	Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?	7
2.1	Das Management von Arbeitgeberzusammenschlüssen	9
2.2	Kompetenzentwicklung in Arbeitgeberzusammenschlüssen	10
2.3	Bedarf der Unternehmen an „geteilter Arbeit“	11
2.4	Prinzipien von Arbeitgeberzusammenschlüssen	12
2.5	Arbeitgeberzusammenschlüsse im Unterschied zu Zeitarbeit	13
2.6	Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Betriebe	14
2.7	Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Beschäftigten	15
2.8	Chancengleichheit	16
2.9	Transfer des Modells nach Deutschland	17
3	Rahmenbedingungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse	18
3.1	Unternehmen und Arbeitsmarkt in Brandenburg	19
3.1.1	Betriebsstrukturen	19
3.1.2	Flexibilisierung	21
3.1.3	Fachkräftebedarf	22
3.1.4	Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung	23
3.1.5	Unterstützungsbedarf kleiner Unternehmen	23
3.2	Gesetzliche Rahmenbedingungen	25
3.2.1	Rechtsformen von Arbeitgeberzusammenschlüssen	25
3.2.2	Die Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes	27
3.2.3	Logik des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – Logik von Arbeitgeberzusammenschlüssen	28
3.2.4	Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz im Baubereich	30
3.2.5	Der prägende Einfluss des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes	30
3.2.6	Vertragliche Regelungen	33
3.3	Tarifvertragliche Regelungen	34
3.4	Arbeitgeberzusammenschlüsse und öffentliche Finanzierung	38
4	Realisierungsansätze für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg	41
4.1	Transfer des Modells nach Deutschland und Gründung des ersten Arbeitgeberzusammenschlusses mit landwirtschaftlichem Schwerpunkt	41
4.2	Arbeitgeberzusammenschlüsse – ein innovativer Ansatz zur Fachkräftesicherung und zur Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen außerhalb der Landwirtschaft	42
4.2.1	Initiative zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Bereich Metall- und Elektrobetriebe in Elbe-Elster	42
4.2.2	Initiative zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Handwerk – Potsdam-Mittelmark	44
4.2.3	Initiative zur Gründung eines branchenoffenen Arbeitgeberzusammenschlusses in der Prignitz	46
4.3	Arbeitgeberzusammenschlüsse U25 – ein innovativer Ansatz zur Nachwuchskräftesicherung	47
4.4	Arbeitgeberzusammenschlüsse als innovativer Ansatz zur Stärkung der regionalen Wirtschaft von LEADER-Aktionsgruppen	50
4.5	Aktivitäten außerhalb Brandenburgs	50
4.6	Das AGZ-Ressourcenzentrum	51

5	Auswertung der modellhaften Erprobung in Brandenburg	52
5.1	Regionale Akteure als Initiatoren für Arbeitgeberzusammenschlüsse – Zugänge zu den Betrieben	52
5.2	Die Orientierung am Bedarf der Betriebe	54
5.3	Die Hemmnisse trotz eines hohen Bedarfes	56
5.4	Gegenseitigkeit – gemeinsame Vorteile und geteilte Risiken	57
5.5	Probleme in der Gründungsphase	58
5.6	Klar definierte Mitgliedschaft	59
5.7	Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten	60
6	Handlungsempfehlungen	61
6.1	Handlungsempfehlungen für Unternehmen	61
6.2	Handlungsempfehlungen für Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüssen	62
6.3	Handlungsempfehlungen für Verbände und Politik	64
6.4	Finanzielle Förderung	67
7	Literatur	71



## VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

Ihnen liegt heute eine Machbarkeitsstudie zu dem in Deutschland in der Arbeitsmarktpolitik vielfach noch unbekanntem Instrument der Arbeitgeberzusammenschlüsse vor. Seit vielen Jahren arbeiten in Frankreich mehrere Tausend Arbeitgeberzusammenschlüsse, die mehrere Zehntausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Jenseits des Rheins handelt es sich bei Arbeitgeberzusammenschlüssen um eine relevante Größe der Volkswirtschaft.

In Brandenburg haben zuerst das Landwirtschaftsministerium und dann das Arbeitsministerium den Versuch unternommen, das französische Modell an die deutschen Bedingungen anzupassen. Ein wichtiger Baustein in dieser Strategie war die vorliegende Machbarkeitsstudie. Ziel ist es gewesen, die Möglichkeiten von Arbeitgeberzusammenschlüssen über den landwirtschaftlichen Bereich hinaus zu analysieren. Dazu wurde der Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der Industrie, im Dienstleistungsbereich und über unterschiedliche Branchen hinweg initiiert und begleitet.

Im Ergebnis können wir heute festhalten, dass die an Arbeitgeberzusammenschlüssen interessierten Unternehmen insbesondere Beschäftigte für Spezialistentätigkeiten, schwer planbare Arbeiten sowie Saisonarbeiten suchen. Geeignete Rechtsformen für Arbeitgeberzusammenschlüsse sind die GmbH und die Genossenschaft. In den Jahren 2005 bis 2007 ist es hierzulande gelungen, neue Ansätze von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der Metall- und Elektroindustrie im Kreis Elbe-Elster, im Handwerk in Potsdam-Mittelmark und branchenoffen in der Prignitz zu starten. Hinzu kommen Arbeitgeberzusammenschlüsse speziell für die Zielgruppe der Jugendlichen unter 25 Jahren.

Arbeitgeberzusammenschlüsse unterscheiden sich, obwohl sie dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz unterliegen, deutlich von der regulären Zeitarbeit. Sie sind – so sagen uns die Autoren – „Unternehmen der Unternehmen“, in denen sich mehrere Betriebe die Verantwortung für die Beschäftigten teilen. Die Zusammenschlüsse werden von den Unternehmen selbst getragen. Anders als Zeitarbeitsfirmen bieten Arbeitgeberzusammenschlüsse den Mitgliedsbetrieben eine interne Dienstleistung an, ihre Personaldienstleistungen beziehen sich ausschließlich auf die jeweiligen Mitglieder. Und anders als im Bereich der Zeitarbeit beklagt, bieten sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soziale Sicherheit und stabile, kontinuierliche Arbeitsumgebungen an. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind nicht gewinnorientiert, können auch benachteiligte Gruppen aufnehmen und verstehen sich als Akteure der regionalen Entwicklung. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind zudem gut geeignet für kleine und mittlere Unternehmen, während Zeitarbeit bei größeren Unternehmen und besonders in der Industrie eine größere Rolle spielt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Machbarkeitsstudie waren eine Grundlage für die Entscheidung, den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen im Land Brandenburg weiterhin zu unterstützen. Sie finden die neue Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie zur Förderung von Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in Qualifizierungsnetzwerken und in Arbeitgeberzusammenschlüssen im Internet unter [www.lasa-brandenburg.de](http://www.lasa-brandenburg.de). Die Förderung ist auf zwei Jahre beschränkt, sieht Eigenanteile der Betriebe vor und ist degressiv angelegt. Durch die mittlerweile erarbeiteten Qualitätsstandards wird sichergestellt, dass nur Initiativen zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen gefördert werden, die den erforderlichen hohen Anforderungen gerecht werden.

Aus arbeitspolitischer Sicht sind Arbeitgeberzusammenschlüsse von besonderem Interesse, weil sie den Anspruch erheben und das Potential haben, für mehr Flexibilität der Unternehmen bei Beachtung der berechtigten Sicherheitsinteressen der Beschäftigten zu sorgen; sie sind ein konkretes Beispiel für „Flexicurity“. Deshalb genießen Arbeitgeberzusammenschlüsse eine zunehmend größere Aufmerksamkeit in der EU-Kommission, der Bundesregierung, bei Bundestagsabgeordneten und in den Fachressorts anderer Bundesländer.

Lassen Sie mich auch sagen, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht für jedes Unternehmen geeignet sind. Zeitarbeit hat es in Deutschland und in Brandenburg vorher gegeben und wird es auch in Zukunft geben. Sicherlich werden Arbeitgeberzusammenschlüsse niemals Größenordnungen erreichen, die mit der Zeitarbeit vergleichbar sind. In qualitativer Hinsicht sind sie jedoch eine Alternative und ein wichtiges Modell gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, die Unterstützung beim Personalmanagement benötigen und kollektive Wege bei der Fachkräftesicherung beschreiten wollen. Diese Chancen sollten wir in Brandenburg nicht ungenutzt lassen.

Ich würde mich freuen, wenn die Ergebnisse der Studie dazu beitragen, Menschen in Brandenburg über einen Arbeitgeberzusammenschluss in Beschäftigung zu bringen, Betriebe durch flexibles Personalmanagement im Wettbewerb zu stärken und andere Bundesländer bei deren Aktivitäten für mehr Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland zu unterstützen.

Den Autorinnen und Autoren der Machbarkeitsstudie und allen Beteiligten in den unterschiedlichen Initiativen danke ich für die engagierte Arbeit.

A handwritten signature in black ink, reading "D. Ziegler". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dagmar Ziegler  
Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie



# Für den eiligen Leser

## **Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?**

Bei der Europäischen Kommission steht das Thema „Flexicurity“ in der kommenden Strukturfondsperiode an zentraler Stelle, Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) werden in diesem Zusammenhang als ein wesentliches Modell zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes gesehen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich Personal teilen, welches ein Betrieb nicht allein auslasten kann. Sie erfüllen als Modell die Anforderungen des „Flexicurity“-Ansatzes: Sie ermöglichen den Betrieben – vor allem auch den kleineren – die Organisation flexibler Arbeit bei gleichzeitiger Sicherung und Bindung von Fachkräften, sie unterstützen sie bei der Personalakquisition, dem Personalmanagement und der Personalentwicklung und sie fördern die Antizipationsfähigkeit der Betriebe, da sie eine vorausschauende Personalplanung erfordern.

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist in Frankreich entstanden, wo es seit 1985 gesetzlich verankert ist. In Frankreich gibt es heute ca. 39.000 Beschäftigte in 4.500 Arbeitgeberzusammenschlüssen. Ursprünglich nur für kleine Betriebe zugelassen, haben sich in den vergangenen 15 Jahren in Frankreich die Arbeitgeberzusammenschlüsse aus der Nische der landwirtschaftlichen Nachbarschaftshilfe herausentwickelt und sind inzwischen in vielen Branchen und auch größeren Betrieben fester Bestandteil der Personalplanung. Auch in Belgien wurden im Laufe der letzten Jahre Arbeitgeberzusammenschlüsse gegründet.

Der Ansatz findet inzwischen auch in Deutschland Anwendung; hauptsächlich wird er in Brandenburg erprobt. Das Modell wurde im Rahmen mehrerer Projekte der EU und des Landes Brandenburg nach Deutschland übertragen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse finanzieren sich in der Regel über einen prozentualen Aufschlag auf die von den Betrieben in Anspruch genommenen Arbeitsstunden; größere Zusammenschlüsse werden von einem eigenen Management geleitet. Hauptaufgabe des Managements ist die Identifikation von Bedarfen der Betriebe und die Kombination dieser Nachfrage zu Vollzeit-Arbeitsstellen für die Beschäftigten. Dies können saisonale Bedarfe sein, aber auch miteinander kombinierte Teilzeit-Stellen. Arbeitgeberzusammenschlüsse unterscheiden sich in verschiedenen Punkten von Zeitarbeit: Sie halten keine Arbeitskräfte für kurzfristige und nicht vorhersehbare Nachfrage vor, sondern beschäftigen nur Arbeitskräfte, deren Einsatz gesichert ist. Dies erfordert eine deutlich höhere Verbindlichkeit der beteiligten Unternehmen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein Instrument der regionalen Fachkräftesicherung, da sie mit ihrem überbetrieblichen Blick und ihrem integrativen Vorgehen sowohl die Situation der Region, der Betriebe als auch von Beschäftigten und Zielgruppen des Arbeitsmarktes mit berücksichtigen und bearbeiten können. Arbeitgeberzusammenschlüsse sorgen für die Stabilisierung von Arbeitsplätzen und tragen durch die Kombination von Teilarbeitsplätzen in den unterschiedlichen Betrieben auch zur Entstehung neuer Erwerbsarbeit bei.

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sind integraler Bestandteil von Arbeitgeberzusammenschlüssen und gerade dadurch für Nachwuchskräfte geeignet. Die Zielstellung des Gender Mainstreaming, der gleiche Zugang zu Fachkompetenzen und der Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt ist in branchenübergreifenden Arbeitgeberzusammenschlüssen durch die ökonomische Notwendigkeit der guten Auslastung aller Beschäftigten implizit verankert.

Der Transfer des Modells Arbeitgeberzusammenschlüsse nach Deutschland wurde in Brandenburg anfänglich durch eine Studie gefördert (Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg und der Europäischen Kommission), bei der die Möglichkeiten der Übertragung des Modells sowie der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Deutschland untersucht und der Aufbau eines ersten Arbeitgeberzusammenschlusses im Spreewald begleitet wurde. In den Jahren 2005–2007 wurde im Auftrag des Brandenburger Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) die vorliegende Machbarkeitsstudie zur Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen außerhalb der Landwirtschaft durchgeführt. Zudem laufen in Brandenburg seit August 2006 sechs Modellprojekte mit dem Ziel, zusätzliche Arbeitsplatzpotenziale für junge Nachwuchskräfte unter 25 Jahre zu erschließen und ihnen somit eine berufliche Perspektive im Land zu ermöglichen. Schließlich werden derzeit in einem durch das MASGF geförderten Projekt Qualitätsstandards für Arbeitgeberzusammenschlüsse entwickelt. Dabei soll für die Praxis ein einheitliches Modell unter den Bedingungen in Deutschland definiert werden.

### **Bedarf, rechtliche Rahmenbedingungen und Schlussfolgerungen**

Es gibt eine überdurchschnittliche Anzahl von Kleinbetrieben, die zwar der „Hoffnungsträger für weiteren Beschäftigungsaufbau“ sind, jedoch deutliche Defizite beim langfristig vorausschauenden Personalmanagement aufweisen. Insgesamt steigt die Nachfrage nach qualifizierten und motivierten Fachkräften deutlich an, jedoch können die kleinen Betriebe oft nicht deren Erwartungen erfüllen. Der Flexibilisierungsgrad mit den klassischen Instrumenten prekärer Beschäftigung ist relativ hoch, auch das ist in der jetzigen Form sicher kein großer Anreiz für qualifizierte Arbeitskräfte, sich in kleinen Betrieben zu verdingen. Gleichzeitig bedroht dieser Mangel an Fachkräften in erheblichem Maße die Zukunftsfähigkeit dieser Betriebe.

Arbeitgeberzusammenschlüsse können die kleinen Unternehmen mit der nötigen Kompetenz im Personalmanagement ausstatten, ohne dass diese selbst jeweils eigene zusätzliche Anstrengungen aufwenden müssten. Sie könnten den zukünftigen Beschäftigten sichere, abwechslungsreiche und interessante Arbeitsplätze bieten, die zwar die nötige Flexibilität für beide Seiten gewährleisten, jedoch nicht mit den Folgen üblicher prekärer Beschäftigung, wie Unsicherheit, Überforderung, mangelnder Anerkennung und Zukunftsangst, verbunden sind.

Sowohl die GmbH als auch die Genossenschaft sind für Arbeitgeberzusammenschlüsse geeignete Rechtsformen, wobei die Genossenschaft von ihrer Philosophie und Zielsetzung her dem Arbeitgeberzusammenschluss am besten entspricht. Im Falle, dass die beteiligten Betriebe nicht Mitglied der Genossenschaft bzw. GmbH sind, ist der Abschluss eines Rahmenvertrages, der das gemeinsame Interesse der Betriebe und die Grundregeln des Umgangs definiert, um so wichtiger. Zumindest im Falle der Genossenschaft ist es auch Zielsetzung dieses Rahmenvertrages, dass die Betriebe nach einer definierten „Probe“- oder Übergangszeit Mitglied der Genossenschaft werden. Alle anderen vertraglichen Regelungen werden modifiziert, aber in Anlehnung an die Regelungen der Zeitarbeit angewandt.

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) bezieht sich auf die kommerzielle Leiharbeitsbranche und auf gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung, für Arbeitgeberzusammenschlüsse gibt es keine adäquaten Regelungen, die das Geschäftsmodell der solidarischen Selbsthilfe zwischen Betrieben widerspiegeln würden. Dennoch muss beim Arbeitgeberzusammenschluss, auch wenn er nicht profitorientiert arbeitet, nach deutschem Recht von gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung ausgegangen werden. Damit unterliegt der Arbeitgeberzusammenschluss – zumindest bis er keinen anderen Rechtsstatus erhält - dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz.

Diese Zuordnung zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz führt dazu, dass die Arbeitgeberzusammenschlüsse häufig mit Leiharbeit gleichgesetzt werden, was zwar, betrachtet man die sehr abstrakte Definition von Leiharbeit als Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer, zutrifft, jedoch wesentliche Elemente von Arbeitgeberzusammenschlüssen ausblendet.

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz schreibt das „Equal pay Prinzip“ vor, welches im Prinzip im Rahmen eines Arbeitgeberzusammenschlusses umsetzbar ist, da die Schwellen, die betrieblichen Entgeltregelungen offenzulegen, innerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses deutlich niedriger sind. Es spricht also nichts dagegen, dieses Prinzip anzuwenden. Dennoch ist es im Interesse der allgemeinen Rechtssicherheit und der Anerkennung von Arbeitgeberzusammenschlüssen als eigenständigem Konstrukt sinnvoll, einen Tarifvertrag abzuschließen, der der Zielsetzung von Arbeitgeberzusammenschlüssen Rechnung trägt. Dies sollte auf Basis von Tarifverträgen geschehen, die mit DGB-Gewerkschaften geschlossen wurden. Es gibt weiterhin einen Tarifvertrag, der mit den „Christlichen Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA“ abgeschlossen wurde, dessen Gültigkeit jedoch umstritten ist. Arbeitgeberzusammenschlüsse sollten es dringend vermeiden, in Gesellschaft von Niedriglohn-Vermittlungsagenturen zu geraten und so die vom Arbeitnehmerüberlassungsgesetz unterstellten Tendenzen zu Ausbeuterei und Lohndumping zu bestätigen. Im Gegenteil, Arbeitgeberzusammenschlüsse sollten ihre Stärke, die gemeinsame Personalentwicklung auf hohem Niveau, offensiv vertreten.

Öffentliche Finanzierungen können das Entstehen von Arbeitgeberzusammenschlüssen wirkungsvoll unterstützen, jedoch sollten sie nicht den Charakter der Arbeitgeberzusammenschlüsse als „Unternehmen der Unternehmen“ verändern und nicht die Unternehmen aus ihrer Verantwortung für die Beschäftigten entlassen.

### **Realisierungsansätze für Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Es gibt zurzeit drei gegründete Arbeitgeberzusammenschlüsse und 10 Initiativen zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses. Die bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse haben zweimal die GmbH und einmal die Genossenschaft als Rechtsform gewählt. Mehreren Initiativen steht eine GmbH zur Verfügung, die bereits über die Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung verfügt.

Entstanden sind die Initiativen über

- aktive Personen in der Region, die schon unternehmerisch tätig waren und über Kontakt zu Unternehmen verfügen,
- Unternehmensnetzwerke,
- Projektförderung, auf die sich Träger beworben haben.

Es gibt vielerorts einen Fachkräftemangel, der auch dadurch zum Ausdruck kommt, dass der in den Projekten erhobene Bedarf an Fachkräften den an Hilfskräften übersteigt. Während Hilfskräfte auch für Einzelbetriebe noch relativ problemlos zu akquirieren sind, wird der Mangel an Fachkräften zum regionalen Problem. Damit steigt auch das Interesse der Betriebe an kooperativen Lösungen und damit am Modell Arbeitgeberzusammenschluss.

Der bisher in Brandenburg identifizierte Bedarf liegt überwiegend in folgenden Bereichen:

- Kombinierte Teilzeitkräfte und Spezialisten: Bürokräfte (Sekretariat/Buchhaltung), Einkauf, Verkauf, Vertrieb, Marketing, Fachmesseaussteller, Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz, Maschinenreparaturservice, Schweißaufsicht, KFZ-Bereich, medizinische Fachangestellte, Gastronomie (Service, Zimmerreinigung), Hausmeister
- Schwer planbare „Gelegenheitsarbeiten“: Schlosser, Schweißer, Elektriker, Zerspaner, Dreher, Fräser, Industriemechaniker, Forstfachkräfte, landwirtschaftliche Betriebshelfer, Haus-Garten-Service, Nahrungsmittelverarbeitung
- Saisonkräfte: Land- und Forstwirtschaft (Facharbeiter, Traktoristen, Erntehelfer, Fahrer und Verkäufer in der Direktvermarktung, Waldpfleger), Garten- und Landschaftsbau, Gastronomie (Köche, Kellner/Countertätigkeit), Fahrer, Nahrungsmittelverarbeitung

### **Auswertung der modellhaften Erprobung in Brandenburg**

- Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Intermediäre zwischen Betrieben, Beschäftigten und der Region

Alle zurzeit bestehenden Arbeitgeberzusammenschluss-Initiativen wurden von regionalen Akteuren ins Leben gerufen und hatten so einen überbetrieblichen, regionalbezogenen Hintergrund. Im Spreewald und in Jena fungieren Unternehmer der Region als Initiatoren, die sowohl aus ihrem Betätigungsfeld (regionale Entwicklungsagentur, Unternehmensberatung) als auch aus ihrer persönlichen Überzeugung heraus überbetriebliches Personalmanagement und regionale Beschäftigungsstrategien vertreten. Die anderen Initiatoren sind Bildungsträger, Arbeitsförderungsgesellschaften, Technologie- und Gründerzentren etc., die alle im regionalen Kontext agieren und gleichzeitig über sehr gute Unternehmenskontakte verfügen.

- **Strikte Orientierung am Bedarf der Betriebe**

Die Diskrepanz zwischen dem erhobenen Bedarf und der Bereitschaft der Unternehmen, sich an einem Arbeitgeberzusammenschluss zu beteiligen, ist hoch. Dies liegt an der relativen Unbekanntheit des Modells und zum Teil an der schlechten Planbarkeit des Bedarfs bei Gelegenheitsarbeiten. Bisher fällt auch der gesamte Bau-/Handwerksbereich bei den Möglichkeiten zur Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen weg, da für viele Gewerke die Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich untersagt ist.

- **Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit unter den Betrieben: gemeinsame Vorteile – geteilte Risiken**

Noch können viele Betriebe sich nicht vorstellen, wie die Kooperation mit anderen Betrieben im Bereich Personalmanagement aussieht. Daher sind Referenzmodelle wichtig, wie z. B. die in Brandenburg geförderten Arbeitgeberzusammenschlüsse, um auf praktische Erfahrungen verweisen zu können.

- **Klar definierte Mitgliedschaft**

Anders als in Frankreich mit seiner rechtlichen Festlegung für Arbeitgeberzusammenschlüsse ist durch die Gründung einer GmbH oder Genossenschaft und die Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung nicht zwingend festgelegt, dass das Personal nur mit Mitgliedern geteilt werden darf. Aus Sorge, sich flexible Lösungen in der Startphase zu verbauen, haben die gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüsse bisher darauf verzichtet, dies ist in Bezug auf den Vertrauensbildungsprozess zwischen den Unternehmen aber eher als kontraproduktiv zu bewerten.

- **Die Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten**

Für alle Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland besteht das Problem, dass die „geteilte“ Arbeit nur im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung möglich ist und dabei das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) zur Anwendung kommt. Das stellt die Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüssen vor die nicht ganz einfache Aufgabe, den Unternehmen ein völlig neues Modell vorzustellen, das nach den gleichen Richtlinien wie Zeitarbeitsfirmen arbeitet, aber dennoch anders funktioniert und andere Ziele verfolgt.

### **Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen an Unternehmen richten sich zunächst darauf, einen überbetrieblichen Blick einzunehmen und sich seiner Rolle und Verantwortung als regionaler Akteur bewusst zu werden, denn vielen Herausforderungen können gerade kleinere Betriebe nicht allein begegnen, sondern nur in Kooperation und im Netzwerk mit anderen regionalen Akteuren und Unternehmen. Die Sicherung einer zukunftsfähigen Belegschaft benötigt einerseits strategische Personalplanung und -entwicklung und andererseits Unterstützungsstrukturen wie Arbeitgeberzusammenschlüsse, die in überbetrieblichen Netzwerken und Kooperationen Personalmanagement betreiben. Damit können Fachkräfte an die Unternehmen gebunden und im Sinne der Unternehmen entwickelt werden, für die das einzelne Unternehmen das Beschäftigungsrisiko nicht tragen kann. Eine eindeutige Mitgliedschaft sowie das klare Bekenntnis der beteiligten Unternehmen zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Tragen des Beschäftigungsrisikos sind Voraussetzungen für das Funktionieren eines Arbeitgeberzusammenschlusses.

Den Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüssen wird zunächst empfohlen, mit einer umfassenden Analyse ihrer Region zu beginnen, um die regionale Beschäftigungs- und Fachkräftesituation erfassen und Entwicklungstendenzen erkennen zu können. Nur dann und in Verbindung mit ausreichenden betrieblichen Bedarfsanalysen lässt sich ein Start zum Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses fundiert begründen. In die Analysen einbezogen werden sollten möglichst alle, auch bisher wenig beachtete Beschäftigungsfelder, denn nicht nur die Verbindung ähnlicher, sondern auch gerade unterschiedlicher Beschäftigungsbereiche und damit das Entstehen ungewöhnlicher Kombinationen schaffen stabile Grundlagen für das Teilen von Arbeitskraft und die Weiterentwicklung eines Arbeitgeberzusammenschlusses: Initiatoren sollten sich an den oben skizzierten Prinzipien für Arbeitgeberzusammenschlüsse orientieren und vor allem die Betriebe rechtzeitig und verbindlich in den Aufbauprozess einbeziehen. Den Unternehmen gilt es klar zu verdeutlichen, dass sie den Arbeitgeberzusammenschluss letztlich tragen müssen und sie auch das Beschäftigungsrisiko nicht auf die Initiatoren und späteren Manager des Arbeitgeberzusammenschlusses auslagern dürfen. Dazu ist es notwendig, dass die Initiatoren ihre Rollen und Funktionen im Aufbauprozess und auch ihre Interessen für den dann existierenden Arbeitgeberzusammenschluss selbst klären und veröffentlichen. Sie werden die entscheidende Verantwortung für das Aufrechterhalten des Entstehungsprozesses übernehmen müssen und sollten daher die nötige Motivation und den notwendigen Idealismus mitbringen, um auch die schwierigen instabilen Phasen überwinden zu können.

Handlungsempfehlungen an politische Akteure, die für entsprechende Rahmenbedingungen zur Beförderung von Arbeitgeberzusammenschlüssen sorgen können, sind:

- Um das Modell bekannt zu machen, bedarf es gezielter Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Förderung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der Aufbauphase bis zur Gründung ist wünschenswert, dies schließt Finanzierungen für Erhebungen, AGZ-Manager und Beratung mit ein. Eine degressive, zeitlich begrenzte Fehlbedarfsfinanzierung in der Startphase von Arbeitgeberzusammenschlüssen kann die erste, kritische Phase überbrücken. Die Finanzierung von Unterstützungsstrukturen, der Erarbeitung der Qualitätsstandards, der Netzwerkarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Vernetzung auf Bundes- und europäischer Ebene sichert die Nachhaltigkeit von Arbeitgeberzusammenschlüssen.

## 1 Einleitung

Das Thema „Flexicurity“ steht in der kommenden Strukturfondsperiode der Europäischen Union an zentraler Stelle. Im Vorfeld des informellen Gipfels in Lahti (FI) im Oktober 2006 erklärte Kommissionspräsident Barroso: „Bei der neu belebten europäischen Strategie für Wachstum und Beschäftigung geht es darum, Arbeitnehmer und Unternehmen stärker in die Lage zu versetzen, den Wandel zu antizipieren und zu bewältigen, und dabei spielt Flexicurity eine wichtige Rolle. Wir können unsere Anpassungsfähigkeit nicht verbessern, wenn wir nicht gleichzeitig die Flexibilität erhöhen. Doch die Schaffung neuer Beschäftigungssicherheit auf der Basis von Partnerschaft und lebenslangem Lernen muss Teil dieses Ansatzes sein.“<sup>1</sup> Die Sozialpartner auf europäischer Ebene erarbeiten derzeit eine Analyse der Herausforderungen der europäischen Arbeitsmärkte, in denen das Thema Flexicurity breiten Raum einnimmt.

Das Flexicurity-Modell ist der Versuch, Flexibilität und Sicherheit auf dem Arbeitsmarkt miteinander zu verbinden. Im Zuge der Globalisierung und des technologischen Fortschritts brauchen die Unternehmen zunehmend flexibel einsetzbare Arbeitskräfte, sowohl in Bezug auf ständige berufliche Weiterentwicklung, als auch in Bezug auf zeitliche und räumliche Mobilität. Die Beschäftigten ihrerseits brauchen – gerade wenn sie zunehmend mobil sein sollen – nicht mehr die Sicherheit eines Arbeitsplatzes für ein ganzes Arbeitsleben, sondern die Absicherung ihrer „flexiblen“ Arbeitsbiogra-

---

<sup>1</sup> Pressemitteilung des Europäischen Kommissionspräsidenten Barroso am 20. Oktober 2006

fien. Für die Unternehmen bedeutet das mehr Investitionen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter – die im Gegenzug die Fähigkeit und den Willen zur Veränderung unter Beweis stellen müssen.

Auf der Jahrestagung 2006 der französischen Arbeitgeberzusammenschlüsse, auf der über eine Europäische Charta für Arbeitgeberzusammenschlüsse debattiert wurde, stellte Iva Laňová, Mitglied im Kabinett Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, folgende Überlegungen zur Einordnung der Arbeitgeberzusammenschlüsse in die Europäische Beschäftigungsstrategie an den Beginn der Tagung:

„Heute stellt die Europäische Kommission grundsätzliche Überlegungen zur Verbindung von Flexibilität und Sicherheit an. Sie wissen, dass wir nicht mehr in einer Welt leben, in der die Beschäftigten ihre Arbeit ihr Leben lang in einem Unternehmen verrichteten. Früher wechselte man die Beschäftigung zwei oder drei Mal in seinem Arbeitsleben, heute wechselt man vielleicht alle zwei oder drei Jahre.“<sup>2</sup>

Der Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission ziele darauf, die etwas dogmatisch geführte Debatte zwischen den Verteidigern einer totalen Flexibilität und denen, die um jeden Preis die traditionellen Formen der Beschäftigungssicherung erhalten wollen, zu überwinden. Der Flexicurity-Ansatz erkenne die Notwendigkeit einer höheren Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt an, um besser auf die Notwendigkeit rapider Anpassungen eingehen zu können, die die Globalisierung den Unternehmen auferlege. Er erkenne außerdem an, dass die Vervielfältigung atypischer Arbeitsformen eine Segmentierung des Arbeitsmarktes hervorbringe, die negative Effekte für die Arbeitnehmer in Bezug auf das Einkommen, die Berufsaussichten und die Motivation mit sich brächten.

Tatsächlich sei die Idee recht einfach. Sie bestehe darin, zu erkennen, dass ein adäquates System der sozialen Absicherung, wirksame Unterstützung bei den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und bei den Systemen lebenslangen Lernens den Beschäftigten und den Unternehmen die Flexibilität bringen würde, die sie erwarten. Der Arbeitgeberzusammenschluss sei eine Antwort, die auf den Kern des Problems ziele, der auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene funktioniere.

Die Kommission selbst definiert den Politikansatz folgendermaßen: „Flexicurity ist ein Versuch, zwei grundsätzliche Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen. Diese Kombination aus flexiblen Arbeitsmärkten und einem hohen Grad an Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit könnte die Antwort auf das Dilemma der EU sein, wie die Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des europäischen Sozialmodells gewährleistet und erhöht werden kann.

Genau genommen ist Flexicurity eine politische Strategie zur gleichzeitigen und absichtlichen Erhöhung der Flexibilität der Arbeitsmärkte, Arbeitsorganisationen und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen einerseits und der Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit andererseits.“<sup>3</sup> Arbeitgeberzusammenschlüsse sind eine Antwort auf diese Herausforderungen, die sehr viele Elemente der Flexicurity-Strategie der EU in sich vereint.

Vor diesem Hintergrund hat das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie die tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH beauftragt, im Rahmen einer Machbarkeitsstudie (September 2005 – Juli 2007) zu prüfen, wieweit das französische Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) in Brandenburg umgesetzt werden kann, auf welche Betriebsstrukturen und wirtschaftlichen Konstellationen dieses Modell eingehen muss und welche politischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu beachten sind. Vorausgegangen war dieser Studie eine „Transferstudie“ im Auftrag des Ministeriums für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz, die die grundsätzliche Umsetzbarkeit des Modells bejaht hatte und die bereits ein Pilotprojekt auf den Weg gebracht hatte. In der vorliegenden Studie ging es darum, diese Ergebnisse zu vertiefen, die Situation der kleinen und mittleren Betriebe in Brandenburg, die vorrangig Nutznießer

<sup>2</sup> Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie (Hrsg.): Convention Européenne des Groupements d'employeurs, am 13. und 14.11.2006, La Rochelle, März 2007

<sup>3</sup> „Flexicurity“ als Antwort auf die Globalisierung und die Bevölkerungsentwicklung: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/flex\\_meaning\\_de.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/flex_meaning_de.htm)

des Modells sein können, genauer zu analysieren und insbesondere auch auf andere Branchen außerhalb der Landwirtschaft anzuwenden.

Neben Ausarbeitungen zu grundsätzlichen Fragen, wie den Auswirkungen und Implikationen des deutschen Arbeits- und Tarifrechts enthält diese Studie auch die Berichte und Auswertungen verschiedener Initiativen zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen, die in der Projektlaufzeit begleitet und beraten wurden.

Abschließend werden aus diesen Erfahrungen und Untersuchungen Vorschläge zur Förderung und Unterstützung des Aufbaus von Arbeitgeberzusammenschlüssen sowohl für die Politik als auch für regionale Arbeitsmarkt-Akteure und Sozialpartner entwickelt.

### **Vorgehensweise**

Ein Hauptziel im Rahmen des Auftrags, in dem diese Studie entstanden ist, war die Initiierung und Begleitung des Aufbaus von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Branchen außerhalb der Landwirtschaft. Dazu wurden in einer Vorstudie Ansatzpunkte in Brandenburg dadurch identifiziert, dass

- ausgewählte regionale Akteure der Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung über das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse informiert und dafür sensibilisiert wurden,
- in Abstimmung mit diesen Akteuren Betriebe besucht und ihnen das Modell vorgestellt wurde und
- in mehreren eigenen Veranstaltungen bzw. im Rahmen von Veranstaltungen anderer (DGB, IHK, Technologie- und Gründerzentren etc.) über Arbeitgeberzusammenschlüsse berichtet wurde.

An zwei Standorten wurden dann in einem zweiten Schritt Machbarkeitsstudien nach einem aus Frankreich adaptierten Leitfaden durchgeführt. Dazu kamen die sechs Initiativen AGZ U25, die zur Integration von Nachwuchskräften für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen eine Förderung erhielten. Alle diese Initiativen wurden begleitend durch tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH beraten.

Die in diesem Rahmen angefertigten Betriebsbefragungen sowie Beratungsprotokolle und Aufzeichnungen aus teilnehmender Beobachtung unterschiedlicher Erfahrungsaustausche und Informationsveranstaltungen wurden ausgewertet.

Die Auswertungen wurden weiter zu Prinzipien und Empfehlungen bearbeitet, die in mehreren Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch bzw. in Beratungen mit den Akteuren zurückgespiegelt und weiter präzisiert wurden.

## **2 Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?**

In Frankreich wurde zu Beginn der 1980er Jahre das Modell der "Groupements d'employeurs" - „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ (AGZ) entwickelt. Dies sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich qualifizierte Arbeitskräfte teilen. Im Sinne eines kooperativen Personalmanagements bringen sie den Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitgliedsbetriebe hinausgeht, zusammen und stimmen ihn ab. Aus diesem punktuellen Mehrbedarf lassen sich sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze kombinieren. Die Beschäftigten werden erst dann beim Arbeitgeberzusammenschluss eingestellt, wenn die Stellen durch die Nachfrage der Mitgliedsbetriebe abgesichert sind. Für die flexibel in den Mitgliedsbetrieben eingesetzten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der alleinige Arbeitgeber. Arbeitgeberzusammenschlüsse verbinden so die Anforderungen der Betriebe an Flexibilität mit der Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten; sie sind gleichzeitig ein Ort für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.

Entstanden ist das Modell in Frankreich in der Landwirtschaft. Dort gibt es seit jeher eine Tradition der Hilfe auf Gegenseitigkeit und gemeinsame Maschinen- und Vermarktungsringe, daher lag der Gedanke nicht fern, auch Arbeitskraft zu teilen. Durch geschickte Kombination von unterschiedlichen zeitlichen Anforderungen an Beschäftigung in mehreren Betrieben (vor allem durch Saisonschwankungen, z. B. in der Landwirtschaft, im Gartenbau, in der Forstwirtschaft und der Fischereiwirtschaft) konnten ganzjährige Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Die Mehrzahl der Arbeitgeberzusammenschlüsse finden sich im Bereich der Landwirtschaft, seit Ende der 1980er Jahre gibt es jedoch eine Ausweitung auch auf andere Branchen.

1985 wurden die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Die Basis eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist dort ein Verein, der von einer Gruppe von Betrieben gegründet wird. Dieser stellt für die Mitgliedsbetriebe gemäß ihren zusätzlichen Bedarfen Arbeitskräfte ein, qualifiziert sie entsprechend den Anforderungen weiter und managt den Einsatz in den beteiligten Betrieben.

1988 gab es in Frankreich 72 landwirtschaftliche Arbeitgeberzusammenschlüsse, meist sehr kleine, in denen sich etwa drei Betriebe eine oder zwei Arbeitskräfte teilten, aber auch große mit bis zu 100 Beschäftigten. Bis 1998 stieg die Zahl auf 2.400, heute sind es über 4.100 Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Landwirtschaft, die etwa 19.000 Arbeitnehmer/-innen beschäftigen. Doch auch in anderen Branchen hat das Modell Schule gemacht: Heute arbeiten ca. 13.000 Beschäftigte auf allen Qualifikationsniveaus in etwa 400 „klassischen“ Arbeitgeberzusammenschlüssen mit Betrieben aus anderen Branchen, die saisonabhängig oder von konjunkturellen Schwankungen im Arbeitsanfall betroffen sind. Insgesamt sind in Frankreich in 4.500 Zusammenschlüssen 32.000 Arbeitskräfte aller Qualifikationsniveaus beschäftigt. Insgesamt haben sie einen jährlichen Umsatz von 65 Millionen Euro und betreuen 6.500 Mitgliedsbetriebe.

Ursprünglich nur für kleine Betriebe zugelassen, haben sich in den vergangenen 15 Jahren in Frankreich die Arbeitgeberzusammenschlüsse aus der Nische der landwirtschaftlichen Nachbarschaftshilfe herausentwickelt und sie sind mittlerweile in vielen, auch größeren Betrieben fester Bestandteil der Personalplanung. In mehreren Gesetzesänderungen wurde die zulässige maximale Größe für Mitgliedsbetriebe von 10 Mitarbeiter/-innen auf unter 300 erhöht und schließlich jede Größenbeschränkung aufgehoben. Mittlerweile sind in Frankreich auch Firmen wie eine europaweit tätige Tiefkühlspedition oder die Filiale eines weltweit agierenden Möbelkonzerns Mitglied in Arbeitgeberzusammenschlüssen.

Um den bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich Unterstützung zu geben, haben sich in drei Regionen<sup>4</sup> „Ressourcenzentren“ gebildet, die neben Beratung beim Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen auch Weiterbildungen für deren Geschäftsführer anbieten und die inhaltlich das Modell weiterentwickeln.

In Belgien existieren inzwischen ebenfalls einige Arbeitgeberzusammenschlüsse, und es gibt auch ein „Ressourcenzentrum“. Die Arbeitgeberzusammenschlüsse sind dort jedoch verpflichtet, ausschließlich Langzeitarbeitslose einzustellen, was natürlich ein großes Hemmnis in der Entwicklung als Personaldienstleister für Betriebe darstellt.

Die folgende Übersicht zeigt Beispiele für die Vielfalt der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Bezug auf die Branchen, die Anzahl der Beschäftigten und der Mitgliedsbetriebe.

---

<sup>4</sup> Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées, Bretagne



## Beispiele von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich

### „Rebstock und Rose“ in der Region Bordeaux

Gegründet	1995
Personal (Overhead)	1,5
Mitgliedsbetriebe	37 (Landwirtschafts- und Gartenbaubetriebe, vorwiegend Rosenzüchter und Weinbauern)
Beschäftigte	9 Vollzeitkräfte (6 Männer, 3 Frauen)

### „Forval“ in Beaufort en Vallée, Pays de la Loire

Gegründet	1998
Personal (Overhead)	1,5 (0,5 Geschäftsführer, 1 Personalsachbearbeiterin)
Mitgliedsbetriebe	8 (4 Landwirtschaftsbetriebe, 2 Baumschul- und Gartenbaubetriebe, 1 Möbelproduzent, 1 Produzent von Holzverpackungen)
Beschäftigte	100 (davon 52 unbefristet, überwiegend Männer)

### „Mode d’Emploi“ in Châtelleraut/Poitou-Charentes

Gegründet	1998
Personal (Overhead)	3 (2 Personen Leitung des Arbeitgeberzusammenschlusses, 1 Verwaltungskraft)
Mitgliedsbetriebe	37 (überwiegend Nahrungsmittelverarbeitung)
Beschäftigte	90 (Vollzeitarbeitsplätze, davon 60 unbefristet und 30 befristet; 57 Frauen und 33 Männer)

### „Charentes Innov’emploi“ in Pons/Poitou-Charentes

Gegründet	2002
Personal (Overhead)	2 (1 Geschäftsführer, 1 Personalsachbearbeiterin)
Mitgliedsbetriebe	25 (60 % der Betriebe kommen aus der Lebensmittelverarbeitung, 30 % aus dem Metallbereich)
Beschäftigte	35 (9 Frauen und 26 Männer)

## 2.1 Das Management von Arbeitgeberzusammenschlüssen

In kleineren Arbeitgeberzusammenschlüssen, wie sie häufig in der Landwirtschaft anzutreffen sind, wird die Verwaltung und Einsatzplanung des „geteilten“ Personals üblicherweise von einem Mitgliedsbetrieb erledigt, der hierfür Kapazitäten frei hat und der entsprechend anteilig von den anderen Betrieben bezahlt wird. In größeren Zusammenschlüssen wird dazu eigenes Personal eingesetzt, welches das Personalmanagement und die Personalentwicklung für die Betriebe erledigt. Dieses Management wird aus einem Aufschlag auf die von den Mitgliedsbetrieben in Anspruch genommenen Arbeitsstunden finanziert. Eine solche Struktur trägt sich nach den Erfahrungen aus Frankreich ab etwa 35 bis 40 ständig Beschäftigten im Arbeitgeberzusammenschluss. Je nach üblicher Lohnhöhe lassen sich aus einem Aufschlag von 10 bis 15 % etwa 1,5 Beschäftigte für das Management finanzieren.

Dieses Personal für das Management ist ebenfalls beim Verein (in Frankreich) angestellt und dem Vereinsvorstand, bestehend aus den Mitgliedsunternehmen, weisungsgebunden. Mit einem Arbeitgeberzusammenschluss haben sich die Mitgliedsunternehmen eine gemeinsame ihnen zuarbeitende Personalrekrutierungs- und -entwicklungsstelle geschaffen, die betriebsübergreifend die unterschiedlichen Einsatzorte organisiert. Diese Stelle muss kostendeckend arbeiten, macht jedoch keine Profite, da es für die Mitgliedsunternehmen keinen Sinn ergibt, die Profite „ihres“ Vereins aus den eigenen Profiten zu finanzieren. Die Mitgliedsbeiträge und der Prozentsatz des Aufschlags auf die Lohnkosten zur Deckung des Aufwandes des Arbeitgeberzusammenschlusses werden regelmäßig von der Mitgliederversammlung des Vereins, d. h. den Mitgliedsunternehmen,

beschlossen. In Abstimmung mit der Geschäftsführung des Arbeitgeberzusammenschlusses stellen sie ihm jährlich die Mittel zur Verfügung, die er braucht, um die von ihnen nachgefragte Dienstleistung erbringen zu können. Eventuell erwirtschaftete Überschüsse werden in der Regel in Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen investiert.

Dem Manager eines Arbeitgeberzusammenschlusses kommt als Mittler zwischen den Unternehmen und ihren zuweilen unterschiedlichen Interessen, den Beschäftigten und den regionalen Arbeitsmarktakteuren eine besondere Rolle zu: „Die Leitung eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist ein Metier, welches vermittelnde, unternehmerische, soziale und juristische Kenntnisse verlangt, die man nicht eben aus dem Hut zaubert.“<sup>5</sup> „Der Auftrag von Arbeitgeberzusammenschlüssen beruht auf dem Zusammenstricken verschiedener Arbeitsplätze und Unternehmen. Deshalb brauchen seine Gründer sehr gute Kenntnisse der Region und der Gesamtheit der Akteure. Empathie und Zuhören können sind nötig, um über die papierernen Regeln hinaus die Erwartungen der Unternehmen und der Beschäftigten besser erfüllen zu können. Die Leitung eines Arbeitgeberzusammenschlusses erfordert deshalb weniger technische Kompetenzen als menschliche und vermittelnde Qualitäten.“<sup>6</sup>

## 2.2 Kompetenzentwicklung in Arbeitgeberzusammenschlüssen

Eine Studie aus Frankreich<sup>7</sup> zeigt ebenso wie eigene Studien der tamen GmbH<sup>8</sup>, dass die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen, auch da sie immer wieder in den selben Betrieben eingesetzt werden, als kompetente Fachkräfte gerade in Zeiten hoher Belastung sehr geschätzt werden. Dazu tragen nicht zuletzt auch der hohe Stellenwert von Bildung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten bei. Ein oder zwei Mal jährlich werden in Gesprächen mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und den Einsatzbetrieben Qualifikationsbedarfe ermittelt und Vereinbarungen getroffen, wie und von wem die nötigen Kompetenzen erworben werden.

Es lassen sich 5 unterschiedliche Typen von „Bildungsmaßnahmen“ in Arbeitgeberzusammenschlüssen unterscheiden:

- „Grundkurse“, die in der Regel in einer oder zwei Wochen Kenntnisse vermitteln, die in allen Betrieben gebraucht werden, z. B. Arbeitssicherheit, Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin, Qualitätssicherung etc.;
- betriebsspezifische Kenntnisse und Einarbeitungsphasen, die sich auf spezielle betriebliche Abläufe und Regularien beziehen;
- zertifizierte Abschlüsse, die auch außerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses anerkannt sind, z. B. Führerscheine, Maschinenführerscheine, Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Qualitätsmanagement, Buchführung, Facharbeiter- und Meisterbriefe;
- Förderung und Unterstützung fachlicher sowie sozialer und personaler Kompetenzen, z. B. penibler und hygienischer Umgang mit Lebensmitteln, Warenpräsentation, Verkaufstraining und Kenntnis des Produkts, des Betriebs und der Region, aus der das Produkt stammt, aber auch Fahrsicherheitstraining, Rückenschule für Arbeiter/Arbeiterinnen im Lagerbereich;
- „Polyvalenz“: Die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, sich unterschiedliche Arbeitsinhalte zu erschließen, mit unterschiedlichen Arbeitsrhythmen, Führungsstilen, Kollegenkreisen und Anforderungen umzugehen. Diese Kompetenzen zeichnen die Mitarbeiter/innen des Arbeitgeberzusammenschlusses vor den anderen aus. Sie sind in höherem Maße gewöhnt, selbstständig zu arbeiten, anstehende Probleme zu lösen und ihr Engagement und ihre Motivation zu zeigen.

Die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses sind sein wichtigstes Kapital, daher legen die AGZ-Geschäftsführer/-innen ebenso wie die entleihenden Betriebe sehr großen Wert darauf, eine eigene Identität und ein eigenständiges Selbstbewusstsein der Beschäftigten im Arbeitgeberzusammenschluss zu pflegen und zu stärken. Es soll an dieser Stelle betont werden, dass die Mit-

<sup>5</sup> Centre de jeunes dirigeants d'entreprise, Paris, Juni 2004, S. 16

<sup>6</sup> ebenda, S. 13

<sup>7</sup> Biche, LeMonnier, Paris, 2001 S. 42

<sup>8</sup> Hartmann, Wölfing, Wünsche, Paris 2003, S. 38

arbeiter/Mitarbeiterinnen von Arbeitgeberzusammenschlüssen gegenüber dem Stammpersonal der Betriebe nicht Beschäftigte zweiter Wahl sind, sondern in der Regel hochqualifizierte Fachkräfte, die jedoch noch über zusätzliche Kompetenzen verfügen müssen, z. B. über die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen betrieblichen Kulturen zu bewegen und flexibel auf unterschiedliche Anforderungen einzugehen.

Eine „Sonderform“ der Arbeitgeberzusammenschlüsse sind die GEIQ (Groupements d'employeurs d'insertion et de qualification), die Arbeitgeberzusammenschlüsse zu Einarbeitung und Qualifizierung. Die GEIQ sind wie die anderen Arbeitgeberzusammenschlüsse ebenfalls Unternehmen der Mitgliedsbetriebe, dienen jedoch vorrangig der Eingliederung (benachteiligter) Jugendlicher. Für die zusätzliche sozialpädagogische und schulische Betreuung bzw. für zusätzliche Bildungs- und Eingliederungsmaßnahmen erhalten diese Arbeitgeberzusammenschlüsse finanzielle Förderung vom Staat. Hierbei geht es um den Ausgleich des Betreuungsaufwandes, jedoch nicht um die Subventionierung der Lohnkosten. Es gibt etwa 100 GEIQs, die rund 3.000 Jugendliche eingestellt haben. Bildungsmaßnahmen spielen in diesen Arbeitgeberzusammenschlüssen eine wesentliche Rolle.

### **2.3 Bedarf der Unternehmen an „geteilter Arbeit“**

Es lassen sich acht verschiedene Formen zusätzlichen Arbeitskräftebedarfs bzw. Bedarfs an Personalmanagement-Aufgaben der Unternehmen identifizieren.<sup>9</sup>

#### **Saisonarbeit**

Die Saisonarbeit ist der offensichtlichste Bedarf, der in der Baubranche und der Landwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und dem Hotel- und Gaststättengewerbe die häufigsten Probleme verursacht. Die Saisonarbeit betrifft hauptsächlich die großen Arbeitgeberzusammenschlüsse, besonders aus dem Agrar- und Lebensmittelsektor. Insgesamt sind es jedoch nur wenige, die ausschließlich Saisonarbeit abdecken. Das kann der geringen Anzahl der betroffenen Branchen, den geringen Qualifizierungserfordernissen, aber auch der schwierigen Ergänzung der Saisonarbeit mit anderen Beschäftigungstypen zugeschrieben werden. Diese Nachfrage ist oft in einem jährlichen Rhythmus zwischen zwei oder drei Unternehmen organisiert, die Aufträge gehen über mehrere Monate.

#### **Kombinierte Teilzeit**

Bestimmte Tätigkeiten haben einen Rhythmus, der in einem kurzen Zeitraum, z. B. in Tagen oder Wochen, variiert. Dies ist besonders bei bestimmten Arbeiten im Handel der Fall, wo Teilzeitarbeit weit verbreitet ist oder auch bei Angestellten von Wach- und Reinigungsdiensten. Die Nachfrage der Unternehmen schwankt hauptsächlich in einem Tages- oder auch Wochenrhythmus.

#### **„Geteilte Spezialisten“**

Das Teilen von Spezialisten zwischen mehreren Unternehmen kann sehr unterschiedliche Berufe und Qualifikationsniveaus betreffen: qualifizierte Arbeiter, Angestellte, Techniker oder leitendes Personal. Die Nachfragen kommen zuallererst von kleinen und mittleren Betrieben, die keinen Vollzeit-Arbeitsvertrag vergeben können, sei es aus Kostengründen oder aus Gründen des Arbeitsanfalls. Die Unternehmen können diesen Bedarf nicht oder nur schlecht mit den üblichen Flexibilisierungsinstrumenten (mit Überstunden, prekären Verträgen, Zeitarbeit etc.) decken, denn das hat direkte Konsequenzen für Kosten, Qualität und Fristen. Wird dieser Bedarf an Spezialisten jedoch nicht gedeckt, so begrenzt das oft die Entwicklung des Unternehmens oder die Realisierung eines Projekts. Beim Teilen von Spezialisten geht es meist um wöchentliche Einsatzzeiten.

#### **Gelegenheitsarbeit**

Dieser Bedarf ergibt sich aus der schwer vorhersehbaren Fluktuation. Diese Fluktuationen sind nicht gleichmäßig über die Saison verteilt und erzwingen daher einen punktuellen Rückgriff auf befristete Verträge und Zeitarbeit. Dieser Typ des Bedarfs betrifft häufig die Industrie. Es ist sehr

---

<sup>9</sup> Biche, Desbois, LeMonnier, Monteillet, Paris 2001

schwierig, einen Arbeitgeberzusammenschluss über Gelegenheitsarbeiten in Gang zu bringen, die per Definition kaum planbar und daher risikoreich sind. Es ist eher so, dass die bereits bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse mit Gelegenheitsarbeiten Unterbrechungen bei anderen Einsätzen füllen.

### **Ruhende Projekte, neue Vorhaben**

Speziell kleinen und mittleren Unternehmen fehlen manchmal die Kapazitäten, um neue Projektideen zu verwirklichen. Es fehlt an Personal, an Kompetenzen, aber auch an Geld, z. B. für die Bezahlung eines geeigneten Arbeitnehmers oder Arbeitnehmerin, um ein neues Projekt in Gang zu bringen. Im Arbeitgeberzusammenschluss kann durch das Teilen entsprechenden Personals das Risiko verringert werden, das kann dazu beitragen, eine Idee in die Tat umzusetzen. Ein Arbeitgeberzusammenschluss fördert auch die Realisierung neuer Vorhaben durch zwischenbetriebliche Kooperationen, er ermöglicht Vorhaben, die ein Unternehmen allein nicht beginnen würde.

### **Personalmanagement und Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist für viele kleine Betriebe ein Problem. Einige Beschäftigte machen sehr viele Überstunden, die Vielzahl von Aufgaben führt dazu, andere Dinge zu vernachlässigen. Der Arbeitgeberzusammenschluss kann die notwendigen Ressourcen bringen, um die Neuorganisation von Dienstleistungen oder von Arbeitsteams auf den Weg zu bringen und das Zeitmanagement und die Kompetenzentwicklung zu verbessern, also die Gesamtleistung des Unternehmens.

### **Bedarf an Weiterbildung/Ausbildung**

Viele Unternehmen würden gerne ihre Beschäftigten weiterqualifizieren oder auf neue Anforderungen vorbereiten, jedoch sind externe Bildungsangebote oft zu teuer, nicht angemessen oder sie erfordern zu viel organisatorischen Aufwand. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ermöglicht durch eine Art „duales“ oder „Rotations-System“, die Kombination von Bildungssequenzen und Arbeit in der Produktion. Solche kostengünstigen, jedoch gleichzeitig passgenauen Qualifizierungen werden in der Regel von den Unternehmen finanziert.

### **Einstellung neuer Arbeitskräfte**

Einige Unternehmen nutzen Arbeitgeberzusammenschlüsse auch, um geeignetes Personal zu finden; durch den hohen Anteil an Weiterbildung sind Arbeitgeberzusammenschlüsse – und gerade größere – durchaus auch ein Instrument zur Heranbildung qualifizierter Stammkräfte. Dies erfordert allerdings genaue Absprachen und Regelungen mit den anderen beteiligten Unternehmen und auch Gegenleistungen, um das Gesamtgefüge, das auf gegenseitiger Unterstützung und geteilter Verantwortung basiert, nicht zu gefährden.

## **2.4 Prinzipien von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Die folgenden Prinzipien wurden aus der Diskussion mit den französischen Akteuren und aus den bisherigen Erfahrungen beim Transfer des Modells nach Deutschland hergeleitet. Da viele von den beschriebenen Elementen der Arbeitgeberzusammenschlüsse, wie sie in Frankreich entstanden sind, nicht unmittelbar nach Deutschland übertragbar sind (z. B. die Rechtsform), wurden diese Prinzipien entwickelt, an denen entlang in Deutschland umsetzbare Strukturen für Arbeitgeberzusammenschlüsse aufgebaut werden können und die sicherstellen, dass auch in anderen Kontexten vergleichbare Strukturen entstehen werden. Diese Prinzipien dienen zunächst der Orientierung derjenigen, die Arbeitgeberzusammenschlüsse aufbauen und betreiben wollen, sie sind auch Grundlage für die Empfehlungen an diejenigen, die Arbeitgeberzusammenschlüsse befördern wollen. Im Rahmen dieser Studie leiten sich aus den Prinzipien die Kriterien ab, nach denen die derzeitigen Initiativen bewertet werden. Sie sollten nicht als verbindliche Regeln verstanden werden, sondern als Orientierung für das Erstellen von Konzepten und für die Umsetzung. Wird ein Prinzip durchbrochen, so sollte einerseits sehr genau analysiert werden, aus welchen Gründen das geschieht. Andererseits sollte dann auch bewusst entschieden werden, ob man das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse weiter verfolgen will oder ob nicht doch etwas anderes sinnvoll ist.

### **Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Intermediäre zwischen Betrieben, Beschäftigten und der Region – sie sind integriert in ein „fruchtbares“ regionales Umfeld**

Die Initiative für den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses geht von Akteuren aus, denen die Verbesserung und Entwicklung der Beschäftigungssituation in einer Region ein Anliegen ist. Sie sehen die Zusammenhänge zwischen der Situation der Betriebe und ihren Beschäftigten, der Lage der aus der Beschäftigung Ausgegrenzten und der Entwicklung der Fachkräftesituation in der Region. Arbeitgeberzusammenschlüsse sorgen für mehr Flexibilität der Betriebe, für die Absicherung der Beschäftigten und für die Verbesserung der regionalen Fachkräftesituation, sie verstehen sich auch als Manager eines regionalen Arbeitsvermögens.

### **Strikte Orientierung an den Bedarfen der Betriebe**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss wird nur gegründet, wenn ein definierter Bedarf nach geteilter Arbeit bei den Betrieben vorhanden ist und dafür Mitarbeiter/-innen eingestellt werden, für die sich die Betriebe das Beschäftigungsrisiko teilen. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist ein wirtschaftlich tragfähiges Unternehmen der Mitgliedsbetriebe. Sichere Arbeitsplätze entstehen nur, wenn wirklich von den Unternehmen nachgefragte Bedarfe vorhanden sind. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist kein Beschäftigtenpool, auf den die Betriebe bei Bedarf zurückgreifen, sondern er ist ein „Job-pool“, der nach Bedarf Mitarbeiter/-innen einstellt.

### **Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit unter den Betrieben: gemeinsame Vorteile – geteilte Risiken**

Wichtig ist, dass die Mitgliedsbetriebe den Arbeitgeberzusammenschluss als Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten verstehen: Durch gegenseitige Unterstützung und abgestimmte Personalplanung lassen sich gemeinsam in einer Region Humanressourcen entwickeln, die allen zugutekommen. In Frankreich haften alle Betriebe gemeinsam für die Verbindlichkeiten des Arbeitgeberzusammenschlusses, dies erfordert Kooperation und Vertrauen. Verstößt ein Betrieb z. B. durch unabgesprochenes Abwerben von Fachkräften gegen dieses Solidaritätsprinzip, kann er aus dem Arbeitgeberzusammenschluss ausgeschlossen und mit Sanktionen belegt werden.

### **Klar definierte Mitgliedschaft**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss wird von einer eindeutig definierten Gruppe von Betrieben gebildet, die sich die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses teilen bzw. an die der Arbeitgeberzusammenschluss seine Beschäftigten verleiht. Die Sicherheit und Überprüfbarkeit der Einsatzbetriebe ist nicht nur für die Beschäftigten wichtig, sondern sind auch gegenüber Dritten ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Zeitarbeit. Auch die Mitgliedsbetriebe müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Beschäftigten nur in ihnen bekannten Betrieben eingesetzt werden. Die Gewissheit, „in demselben Club“ zu sein, ist unbedingte Voraussetzung für das notwendige gegenseitige Vertrauen und das Teilen der Verantwortung.

### **Die Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss stellt sicher, dass die beteiligten Betriebe in der – wenn auch geteilten – Verantwortung für die Beschäftigten stehen. Die Vorteile des Modells - Bindung von Fachkräften an die Betriebe und Personalentwicklung, obwohl sie als Einzelbetriebe sich diese Fachleute nicht Vollzeit leisten können, sowie nicht zuletzt auch günstige Entleihspreise - lassen sich nur realisieren, wenn sich die beteiligten Unternehmen auf langfristige Planungen einlassen und sie das Beschäftigungsrisiko nicht an Externe delegieren.

## **2.5 Arbeitgeberzusammenschlüsse im Unterschied zu Zeitarbeit**

Arbeitgeberzusammenschlüsse werden leicht für eine abgewandelte Form von Zeitarbeit gehalten, u. a. wegen einer fehlenden rechtlichen Einordnung und einer noch nicht vorhandenen Praxis in Deutschland<sup>10</sup>. Arbeitgeberzusammenschlüsse unterscheiden sich jedoch in einigen zentralen Punkten von Zeitarbeit, die des besseren Verständnisses wegen hier kurz zusammengefasst werden sollen.

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 4.

### **Firmenziel**

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Unternehmen, welche auf Basis von Gegenseitigkeit die gemeinsame Personalentwicklung mehrerer Unternehmen betreuen. Sie arbeiten kostendeckend, jedoch machen sie keine Profite. Arbeitgeberzusammenschlüsse werden von den Unternehmen selbst getragen, sie sind gemeinschaftlich verantwortlich für eine Gruppe von Beschäftigten, sie teilen die Risiken. Dem gegenüber bieten Zeitarbeitsfirmen ihren Kunden, den Unternehmen, eine externe Dienstleistung.

### **Firmenleistungen**

Arbeitgeberzusammenschlüsse organisieren die personalwirtschaftliche Betreuung einer Unternehmenskooperation, in der Betriebe im Bereich der Personal- und Kompetenzentwicklung zusammenarbeiten. In einen Arbeitgeberzusammenschluss können auch benachteiligte Gruppen aufgenommen werden. Ein Arbeitgeberzusammenschluss versteht sich als Akteur der regionalen bzw. lokalen Entwicklung. Zeitarbeitsfirmen engagieren sich in der Regel nicht für Unternehmenskooperationen oder bei der Eingliederung benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt. Sie agieren auch nicht als regionale bzw. lokale Akteure.

### **Auftragstyp**

Arbeitgeberzusammenschlüsse können den Arbeitsbedarf bei langfristigen Flexibilitätsanforderungen regeln (z. B. bei Saisonarbeit). Sie sind eine Form flexibler Arbeitsorganisation. Zeitarbeitsfirmen legen dagegen die Priorität auf die Verwaltung von kurzfristigen Aufträgen.

### **Personal**

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soziale Sicherheit und stabile, kontinuierliche Arbeitsumgebungen. Das erhöht das Vertrauen und die Zuverlässigkeit ebenso wie die gegenseitige Loyalität. Zeitarbeitsfirmen entsenden immer wieder an unterschiedliche Entleiher; kontinuierliche Arbeitsumgebungen und gegenseitige Loyalität werden dabei nicht aufgebaut.

### **Kosten**

Durch die von den Betrieben garantierten Einsatzzeiten müssen Arbeitgeberzusammenschlüsse keine oder nur geringe Ausfallzeiten kalkulieren. Zudem sind sie nicht gewinnorientiert. Sie arbeiten daher kostengünstiger als Zeitarbeitsfirmen.

### **Kompetenzentwicklung und Qualifizierung**

Einarbeitung, regelmäßige Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten und den Betrieben sowie passgenaue Weiterqualifizierungen werden vom Arbeitgeberzusammenschluss professionell erledigt. Qualifizierte, flexible und motivierte Mitarbeiter/innen sind das Kapital des Arbeitgeberzusammenschlusses.

## **2.6 Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Betriebe**

Die betriebsübergreifende Kombination von Arbeitseinsätzen und Arbeitsaufgaben bringt eine Reihe von Vorteilen für die Unternehmen mit sich, die sowohl aus höherer Flexibilität als auch aus höheren und passgenauen Qualifikationen der Beschäftigten resultieren.

### **Flexibler, am Bedarf orientierter Einsatz von eingearbeitetem, qualifiziertem und zuverlässigem Personal – Fachkräftesicherung**

Durch das Teilen von Arbeitskräften zwischen mehreren Unternehmen kann sich das einzelne Unternehmen Fachkräfte leisten, die es als Einzelunternehmen nicht auslasten und finanzieren könnte. Durch abgestimmte Einsatzplanungen der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben können die Unternehmen immer wieder dieselben Arbeitskräfte einsetzen. Dies ermöglicht den Einsatz von Spezialisten in strategischen Funktionen im Unternehmen, die sich das einzelne Unternehmen nicht leisten könnte, die jedoch die Kompetenzen des Unternehmens stärken, zum Beispiel in den Bereichen Qualitätsmanagement, Marketing, Informatik und EDV-Einsatz, Arbeitssicherheit.

Durch die Schaffung von unbefristeten Stellen im Arbeitgeberzusammenschluss können Fachkräfte in der Region bleiben, die ohne diese Perspektive abwandern würden.

### **Kompetenzentwicklung der Beschäftigten**

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse organisieren Weiterbildungen, mit denen die Beschäftigten ihre Kompetenzen erweitern können. Durch den Wechsel der Arbeitsstellen entwickeln die Beschäftigten „Polyvalenzen“, die Fähigkeit, sich schnell einzuarbeiten und an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, eine größere Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit sowie breiter angelegte Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ein Arbeitgeberzusammenschluss kann den Betrieben eine große Bandbreite von Kompetenzen zur Verfügung stellen und diese nach dem Bedarf der Betriebe entwickeln und ausbauen. Weiterqualifizierung regelt der Arbeitgeberzusammenschluss für die Betriebe.

### **Kostenkontrolle**

Dadurch, dass sich die Unternehmen die Beschäftigungsrisiken teilen, liegen die Kosten für einen Angestellten aus dem Arbeitgeberzusammenschluss unter denen externer Personaldienstleister. Da Beschäftigte nur dann eingestellt werden, wenn ein sehr hoher Auslastungsgrad von den Unternehmen verbindlich zugesagt ist, muss der Arbeitgeberzusammenschluss keine oder nur sehr wenige Ausfallzeiten in seine Kalkulation mit aufnehmen. Diese Verbindlichkeit der Planung liegt im Interesse der Betriebe, da sie sonst für Ausfallzeiten aufkommen müssten.

### **Professionalisierung des Personalmanagements**

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten professionelles Personalmanagement und Personalentwicklung insbesondere für kleine Unternehmen. Einstellungen und Entlassungen sind nicht nur mit Zeitaufwand verbunden, sie beinhalten auch finanzielle und juristische Verpflichtungen, die vom Arbeitgeberzusammenschluss in professioneller Weise übernommen werden. Gleichzeitig entlastet der Arbeitgeberzusammenschluss die Betriebe von Verwaltungsaufwand und Risiken im Bereich der Arbeitssicherheit und bei Krankheit und Unfällen.

## **2.7 Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Beschäftigten**

Der Nutzen von Arbeitgeberzusammenschlüssen für die Beschäftigten liegt vorrangig in der Sicherheit des Arbeitsplatzes, verbunden mit vielfältigen und teilweise auch fordernden Arbeitsaufgaben.

### **Absicherung unsicherer Beschäftigungsverhältnisse und Umwandlung in sichere Arbeitsplätze**

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten den Beschäftigten stabile Arbeitsverhältnisse und in der Regel unbefristete Arbeitsverträge. Durch die Kombination verschiedener Teil-Aufgaben zu einem Arbeitsplatz und durch die hohe Verbindlichkeit der Unternehmen kann der Arbeitgeberzusammenschluss entsprechend langfristig planen. So können unsichere Beschäftigungsverhältnisse wie Gelegenheitsarbeiten, Teilzeit- und Saisonarbeit zu abgesicherten Vollzeit-Arbeitsstellen umgewandelt werden.

### **Ein einziger Arbeitgeber – Sicherheit bei der Lebensplanung**

Ein einziger Arbeitgeber trotz unterschiedlicher Einsatzbetriebe löst das Problem von Ausfallzeiten, zeitlichen Überschneidungen und einer zweiten Lohnsteuerkarte, wenn Beschäftigte sich selbst mehrere Jobs suchen würden. Die Beschäftigung im Arbeitgeberzusammenschluss bietet mehr Sicherheiten als Saisonbeschäftigung und befristete Beschäftigung, z. B. bei der Wahl des Wohnortes oder beim Zugang zu Krediten.

### **Vielfältige Aufgaben und abwechslungsreiche Arbeitsumgebungen**

Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen eine Erweiterung der beruflichen Erfahrungen durch den Wechsel des Betriebes und die Freude, aus der Routine ausbrechen und die Tätigkeit wechseln zu können. Der Einsatz in verschiedenen Betrieben verhilft zum Ausbau der beruflichen Qualifikation durch Weiterbildung und die Vielfalt der beruflichen Kontakte.

## 2.8 Chancengleichheit

Durch die begleitende Entwicklung „polyvalenter“ Kompetenzen im Arbeitgeberzusammenschluss profitieren Frauen und Männer. Der Arbeitgeberzusammenschluss öffnet nicht nur Türen, sondern unterstützt die Beschäftigten beim Zugang zu neuen Tätigkeiten und bei der Entwicklung ihrer Talente und Kompetenzen. Im Arbeitgeberzusammenschluss ist der betriebsübergreifende Einsatz der Beschäftigten wirtschaftlich notwendig; Flexibilität liegt in der Funktionslogik des Unternehmens. Es geht um eine möglichst lückenlose Auslastung der vorhandenen Arbeitskräfte, Bedarfe müssen dort bedient werden, wo sie entstehen. Somit sorgt ein Arbeitgeberzusammenschluss, in dem unterschiedliche Branchen vertreten sind, ohne es vordergründig anzustreben, dafür, dass Hemmnisse in Bezug auf den Einsatz von Frauen oder auch Männern in bestimmten Bereichen abgebaut werden. Er bricht dadurch, dass er unterschiedliche „Logiken“ bedienen muss, Stereotype in Bezug auf Geschlechterrollen in der Arbeitswelt auf.

Beispiele aus dem Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d’Emploi“ sollen das verdeutlichen:

Ein Transportunternehmen fordert kurzfristig zwei Männer für sein Lager an, die aber so schnell nicht aus anderen Betrieben abgezogen werden können, zwei Frauen wären aber verfügbar. Die Personalchefin des Arbeitgeberzusammenschlusses überzeugt also den widerstrebenden Betriebsleiter, die beiden Frauen einzusetzen. Die beiden Frauen erweisen sich als geschicktere Gabelstaplerfahrerinnen als ihre männlichen Kollegen. Der Betriebsleiter des Transportunternehmens ist von den Fähigkeiten der beiden Frauen so überzeugt, dass er ihnen schon einige Angebote zur Festanstellung gemacht hat. Diese Angebote haben die beiden Frauen jedoch ausgeschlagen, weil sie lieber im Arbeitgeberzusammenschluss bleiben möchten. Für bestimmte Arbeiten werden sie von diesem Betrieb nun ausdrücklich nachgefragt.

Jean ist Ende 20 und vom Geschäftsführer des Arbeitgeberzusammenschlusses dazu vorgesehen, den Führerschein für Schwerlast zu machen, weil es immer wieder punktuellen Bedarf von den Betrieben des Zusammenschlusses gibt. Zurzeit arbeitet er in der Eisherstellung. Besonders gerne arbeitet er in dem Abschnitt, in dem die abgefüllten Eisbecher mit Sahnerosetten und Maraschinkirschen dekoriert werden, obwohl der Betriebsinhaber zunächst für diese feinmotorische Arbeit lieber eine Frau gesehen hätte. Inzwischen ist er in dieser Tätigkeit voll akzeptiert, sowohl von den Kolleginnen als auch vom Betriebsinhaber.

Im Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d’Emploi“ werden eindeutig positive Ergebnisse im Bereich Gender Mainstreaming erzielt. Wenn ein Mitarbeiter einen Schwerlastführerschein macht und in einem weiteren Betrieb abgefüllte Eisbecher mit Sahnerosetten dekoriert und zwei Frauen sich als gesuchte Gabelstaplerfahrerinnen etabliert haben, wird klar, dass die Auswahl nach individuellen Fähigkeiten und Präferenzen und nicht nach geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung erfolgt. Es ist wichtig zu sehen, dass dieses Ergebnis nicht erzielt wird, weil der Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d’Emploi“ eine besonders für Gender Mainstreaming engagierte Geschäftsführung hat, sondern weil dies im Modell der branchenübergreifenden Arbeitgeberzusammenschlüsse impliziert ist. Praktisch jeder branchenübergreifende Arbeitgeberzusammenschluss stellt sowohl Männer als auch Frauen ein.

Dies beruht nicht auf Planung, Quoten oder der persönlichen Einstellung der Geschäftsführung, sondern auf der ökonomischen Basis der guten Auslastung der Mitarbeiter/innen und damit der Rentabilität des Arbeitgeberzusammenschlusses. Vermutlich ist in vielen Arbeitgeberzusammenschlüssen der Geschäftsführung überhaupt nicht bewusst, welchen Beitrag sie zu dem bei Gender Mainstreaming geforderten Zugang zu Fachkompetenzen sowie zum Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt leisten.

Die Bedingungen in Brandenburg sind insofern vergleichbar, als es hier ebenso wie in Frankreich sowohl eine branchenspezifisch unterschiedliche Geschlechterverteilung und „typische“ Männer- und Frauenberufe gibt, aber auch für den Arbeitgeberzusammenschluss die wirtschaftliche Notwendigkeit einer möglichst lückenlosen Auslastung der Arbeitskräfte besteht. Die Eröffnung glei-



cher Chancen für Frauen und Männer wird auch in Brandenburg kein Gründungsaspekt sein, die Etablierung des Modells wird aber auch hier eine Ausrichtung auf die individuellen Fähigkeiten und nicht auf geschlechterspezifische Arbeitsteilung haben und wird damit die Gleichstellung fördern.

## 2.9 Transfer des Modells nach Deutschland

In den Jahren 2001-2003 hat tamen. mit Partnern aus Frankreich und Dänemark ein internationales Projekt nach Art. 6 ESF „Innovative Maßnahmen“ durchgeführt, in dem Modelle der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und der Sicherung prekärer Beschäftigung analysiert und auf ihre Übertragbarkeit hin untersucht wurden (Projekt „Blick-Wechsel auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens“<sup>11</sup>). Dieses Projekt wurde sowohl durch das Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz Brandenburg (MLUV), als auch durch die LASA Brandenburg begleitet. Das MLUV hat in der Folge ein Pilotprojekt finanziert, um den Transfer nach Deutschland zu prüfen. Durch dieses Engagement wurde es möglich, das Projektziel der Übernahme eines Modells in ein anderes Land sowie das erklärte Interesse der Europäischen Kommission an Weiterverbreitung auch außerhalb von Modellprojekten (mainstreaming) zu realisieren.

Das MLUV hat (mit Kofinanzierung der Europäischen Kommission/EAGFL) im Zeitraum von März 2003 bis April 2005 die tamen. GmbH mit der Durchführung der Pilotstudie „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs“ beauftragt.

Diese Übertragbarkeitsstudie wurde in drei Schritten durchgeführt:

- Transferstudie  
In der Transferstudie wurden die Möglichkeiten der Übertragung des französischen Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse nach Deutschland/Brandenburg untersucht, sie beinhaltet eine juristische Expertise.
- Vorstudie  
Die Vorstudie nutzte das methodische Vorgehen eines französischen Leitfadens zur Erhebung regionaler Rahmenbedingungen. Dabei wurden durch Kontakte zu regionalen Akteuren und Betrieben die Möglichkeiten zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses in Brandenburg überprüft.
- Pilotprojekt  
Nach erfolgreichem Abschluss der Vorstudie hat das Pilotprojekt den Aufbau und die Startphase eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Spreewald begleitet und evaluiert.

Die Transferstudie enthält eine rechtliche Würdigung, die zu folgenden Ergebnissen kommt:

- Das Recht der Arbeitnehmerüberlassung muss angewendet werden, auch wenn es sich um einen geschlossenen Kreis von Unternehmen handelt. Arbeitgeberzusammenschlüsse brauchen also die Erlaubnis zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung von den jeweiligen Regionaldirektionen der Arbeitsagentur und unterliegen den Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG).
- Die Tarifparteien sollten, müssen aber nicht zwingend, zustimmen. Im Gegensatz zu Frankreich, wo ein Großteil der Arbeitsbedingungen gesetzlich geregelt ist, ist dies in Deutschland Sache der Tarifparteien. Um letztendlich eine wirkliche Verankerung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der deutschen Arbeitswelt zu erreichen und letzte Unsicherheiten auszuschließen, sollte ein Tarifvertrag abgeschlossen werden.
- Es gibt keine Festlegung für die gesellschaftsrechtliche Form von Arbeitgeberzusammenschlüssen, außer dass die in Frankreich per Gesetz festgelegte Form des Vereins nicht anwendbar ist, da in Deutschland wirtschaftliche Tätigkeiten nur in Ausnahmefällen in Vereinsform organisiert werden können. Die GmbH ist ebenso wie die Genossenschaft eine geeignete Form der Gründung. Von der Philosophie her ist sie in jedem Fall den Zielen des Arbeitgeberzusammenschlusses am ehesten angemessen.

---

<sup>11</sup> Projekt „Blick-Wechsel auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens“, Projektträger GREP, (FR), Partner tamen. GmbH (DE) und Brage Consult (DK) 2001-2003, Förderung nach Art. 6 Europäischer Sozialfonds, Innovative Maßnahmen

- In Deutschland sind die Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht auf das reine überbetriebliche und zwischenbetriebliche Personalmanagement beschränkt, sondern sie können gleichzeitig andere unternehmensnahe Dienstleistungen gewährleisten. Dies ermöglicht ihnen, im Bereich der Personalentwicklung, z. B. durch Weiterbildung, kommende Entwicklungen zu antizipieren und so für die Unternehmen einer Region langfristig Personalentwicklung zu betreiben.

Ende 2004 wurde mit der SpreewaldForum GmbH der erste Arbeitgeberzusammenschluss in Deutschland gegründet. Heute hat der Arbeitgeberzusammenschluss ca. 15 Mitgliedsbetriebe und 20 Beschäftigte. Im Zuge dieses Projektes wurden die Erfahrungen aus Frankreich und aus der Gründung in Deutschland systematisch ausgewertet und in Leitfäden<sup>12</sup> übersichtlich zusammengefasst.

In Ergänzung zu den Erfahrungen aus der Landwirtschaft beauftragte das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) 2005 die tamen. GmbH, eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, die sich mit der Fragestellung befasste, wie in Branchen, deren Arbeitskräfteschwankungen nicht so vorhersehbar sind wie in der Landwirtschaft, Arbeitgeberzusammenschlüsse implementiert werden können. Im Rahmen dieser Machbarkeitsstudie wurden mehrere Gründungsinitiativen begleitet, von denen drei (Prignitz, Metall/Elektro Elbe-Elster, Handwerker-Kooperative Stahnsdorf) in dieser Studie dokumentiert werden.

Seit Mitte 2006 läuft, ebenfalls vom MASGF beauftragt, das Projekt „AGZ U25“, in dem sechs Träger in verschiedenen Regionen Brandenburgs für junge Leute mit abgeschlossener Berufsausbildung die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen vorantreiben. Anliegen des Projekts ist es, mit Hilfe von Arbeitgeberzusammenschlüssen qualifizierte junge Nachwuchskräfte in Arbeit zu bringen und damit der Abwanderung dieser jungen Leute entgegenzuwirken sowie Brandenburger Betriebe bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu unterstützen. Durch betriebliche Kooperationen sollen gut qualifizierte junge Menschen das Fachkräfteproblem der Brandenburger Betriebe lösen helfen. Auch diese sechs Gründungsinitiativen werden in diesem Bericht dargestellt und ausgewertet.

Mittlerweile gibt es großes Interesse an dem Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse auch in anderen Bundesländern und vielfältige Initiativen auf unterschiedlichen Realisierungsstufen. Alle Erfahrungen werden im „Ressourcenzentrum Arbeitgeberzusammenschlüsse“ zusammengefasst und ausgewertet. Das „Ressourcenzentrum AGZ“<sup>13</sup> arbeitet kontinuierlich mit einem Fachanwalt für Arbeitsrecht zusammen, so dass alle Neugründungen kompetent und zuverlässig beraten werden können.

### **3 Rahmenbedingungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Die Grundvoraussetzungen und die Anforderungen, die zur Beschäftigung mit dem Modell und zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen führen, sind in Frankreich die gleichen wie in Brandenburg: Es gibt einen Bedarf der Unternehmen, insbesondere kleinerer Unternehmen, nach qualifizierten, motivierten und zuverlässigen Arbeitskräften, die sie nicht voll auslasten und damit auch nicht Vollzeit finanzieren können, und es gibt das Bedürfnis der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen nach festen und möglichst sicheren Arbeitsplätzen. „Alte“ und vorhersehbare Flexibilitätsanforderungen wie saisonale Schwankungen werden zunehmend verstärkt und überlagert durch neue Anforderungen an eine flexible Arbeitsorganisation, deren Kalkulation immer

---

<sup>12</sup> tamen. GmbH, Berlin 2005

<sup>13</sup> Das Ressourcenzentrum AGZ arbeitet derzeit als loser Zusammenschluss bestehender AGZ und der tamen. GmbH und wird im September 07 als e.V. gegründet.

aufwendiger wird und die immer mehr strategisches Handeln verlangt. Die Zunahme der Komplexität und Geschwindigkeit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen verstärkt den Druck auf die Unternehmen, ihre Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit zu erhöhen. Gerade die kleineren Unternehmen kommen damit an die Grenzen ihrer Ressourcen und Kompetenzen. Vielen dieser Anforderungen kann nicht mehr auf der Ebene des einzelnen Betriebes begegnet werden, kooperative Lösungen und der Aufbau einer kontinuierlichen externen Unterstützung werden für den Erhalt der Entwicklungsfähigkeit kleinerer Betriebe immer mehr eine notwendige Aufgabe<sup>14</sup>.

### 3.1 Unternehmen und Arbeitsmarkt in Brandenburg

Im Zusammenhang mit der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist es wichtig, sich die Situation der kleinen Unternehmen, ihre derzeitigen Flexibilisierungsstrategien sowie die Herausforderungen durch den prognostizierten Fachkräftemangel deutlich zu machen.

Drei Thesen sollen diese Aspekte für die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen verdeutlichen:

- Kleine Betriebe haben meist zu wenig Ressourcen und Kompetenzen für Organisations- und Personalentwicklung und ein adäquates Personalmanagement, um den Anforderungen an die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, an die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und an die Akquisition von Fachkräften gerecht zu werden. Sie benötigen dafür externe Unterstützung.
- Flexibilisierungsanforderungen werden oft als vorübergehendes Problem gesehen, dem durch Notlösungen oder durch Prekarisierung der Arbeit zu Lasten der Beschäftigten begegnet wird. Gerade die kleineren Betriebe schwächen sich dadurch selbst, da sie entweder am Rande der Legalität (versteckte Arbeitnehmerüberlassung) agieren müssen oder die Bindung ihrer Beschäftigten an den Betrieb aufgeben und Personalentwicklung im Sinne des Betriebes erschweren.
- Drohender Fachkräftemangel führt zu einer verstärkten Konkurrenz um geeignetes Personal, aus der gerade die kleineren Betriebe meist als Verlierer hervorgehen, da sie sowohl in Bezug auf die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes als auch auf die Bezahlung mit den größeren Unternehmen nicht mithalten können.

#### 3.1.1 Betriebsstrukturen

Mehr als 98 % aller Unternehmen in Deutschland (wie auch in allen anderen europäischen Ländern) zählen zu den Kleinst- und Kleinunternehmen<sup>15</sup>. In diesen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter/innen arbeiten fast 52 % aller Beschäftigten.<sup>16</sup>

Die Verteilung der Betriebe auf Betriebsgrößenklassen zeigt in Brandenburg eine noch stärkere Konzentration auf Kleinstbetriebe als in den alten Bundesländern. 54 % aller Betriebe in Brandenburg haben zwischen einem und vier Beschäftigten<sup>17</sup>, in Westdeutschland sind dies 43 %<sup>18</sup>. In diesen Betrieben arbeiten in Brandenburg elf Prozent aller Beschäftigten, in Westdeutschland sieben Prozent. Bei der Verteilung der Beschäftigten ist der Anteil derer, die in größeren Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten, in Westdeutschland deutlich höher. Er liegt mit 30 % um 10 Prozentpunkte über dem in Brandenburg.

---

<sup>14</sup> Siehe dazu Hartmann, Halle 2006.

<sup>15</sup> Kleinstunternehmen: 0-9 MA: 87,98 %, Kleinunternehmen: 10-49 MA: 10,17 %

<sup>16</sup> GD Unternehmen: KMU in Europa 2003; Nr. 7

<sup>17</sup> MASGF, 10. Betriebspanel, Potsdam, 2006, S. 20

<sup>18</sup> IAB Forschungsbericht 20/2005, S. 20

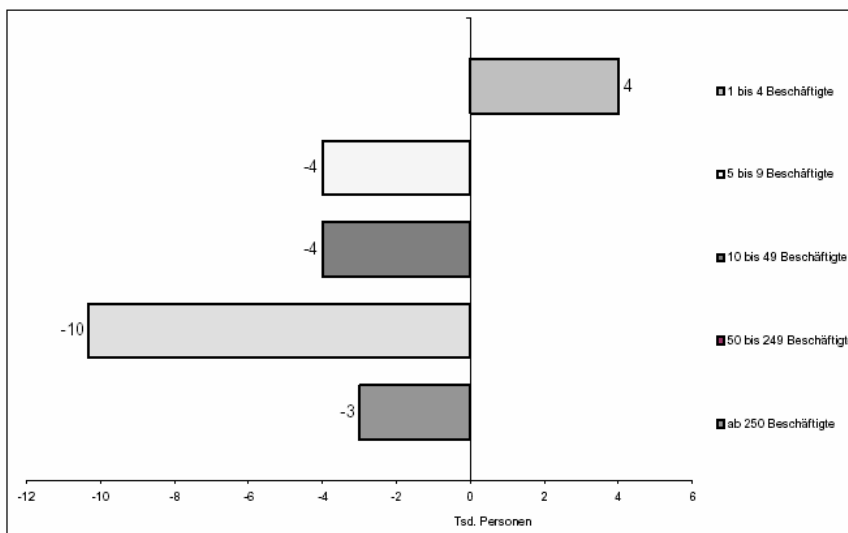
## Betriebsgrößenklassen und Verteilung der Beschäftigten 2005<sup>19</sup>

Betriebsgrößenklasse	Verteilung der Betriebe (Prozent)	Beschäftigte (Prozent)		
	Brandenburg	Brandenburg	Ost-Deutschland	West-Deutschland
1 bis 4 Beschäftigte	54	11	10	7
5 bis 9 Beschäftigte	22	11	12	12
10 bis 49 Beschäftigte	20	29	27	25
50 bis 249 Beschäftigte	4	29	29	26
ab 250 Beschäftigte	0	20	22	30

„Bei der Beschäftigungsentwicklung (...) gibt es zwischen den Betriebsgrößenklassen deutliche Unterschiede. Dabei sind die Kleinbetriebe (mit weniger als 5 Beschäftigten) durch einen leichten Beschäftigungszuwachs charakterisiert. Sie sind auch Hoffnungsträger für einen weiteren Beschäftigungsaufbau. Die schon fast generelle Erscheinung des Beschäftigungsabbaus in größeren Betrieben bestätigt sich auch für Brandenburg.“<sup>20</sup>

Berücksichtigt man bei diesen Zahlen, dass die Produktivität der kleineren Unternehmen in den letzten Jahren immer nur geringfügig, in den mittleren Unternehmen etwas stärker anstieg, aber gerade die großen Unternehmen eine hohe Produktivitätsdynamik haben<sup>21</sup>, so wird deutlich, dass die Beschäftigung und auch ein Beschäftigungszuwachs in kleineren Unternehmen wesentlich stabiler sind als in größeren Unternehmen.

## Beschäftigungsentwicklung in Brandenburg 2004 bis 2005 (Stand: 30. Juni) nach Betriebsgrößenklassen (Tsd. Personen)<sup>22</sup>



Welche Formen von Beschäftigung sich hinter diesem Zuwachs verbergen, müsste genauer analysiert werden, denn oftmals handelt sich hier um prekäre Formen der Beschäftigung oder auch um durch die Bundesagentur für Arbeit geförderte Neugründungen. Allerdings ist, wie weiter unten noch ausgeführt wird, generell eine Zunahme prekärer und nicht standardisierter Beschäftigungsverhältnisse zu verzeichnen, sowohl in kleineren als auch in großen Unternehmen bzw. im Umfeld dieser Unternehmen, wobei gerade in den ganz kleinen Unternehmen mit bis zu neun Beschäftig-

<sup>19</sup> Tabelle nach MASGF: 10. Betriebspanel, Potsdam, 2006, S. 20, verändert

<sup>20</sup> MASGF, 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 21

<sup>21</sup> MASGF, 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 97/98

<sup>22</sup> MASGF, 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 21

ten der Flexibilisierungsgrad, also der Anteil nicht standardisierter Beschäftigungsverhältnisse zu allen Beschäftigungsverhältnissen eines Betriebes, geringer ist (22 Prozent) als in größeren Betrieben (30 Prozent).<sup>23</sup> Ein weiterer Bereich, in dem neue Beschäftigung entsteht, sind die Einzel-Personen-Betriebe, also Einzelunternehmer/Einzelunternehmerinnen, die im Betriebspanel des IAB und damit auch in der Abbildung zur Beschäftigungsentwicklung in Brandenburg nicht erfasst werden. In Brandenburg gab es in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der Zahl der Selbstständigen. Allein im Jahr 2005 nahm diese Zahl im Vergleich zum Vorjahr um 14,5 Prozent zu, seit 2000 um 25,7 Prozent. In großen Teilen ist das sicherlich auf die Arbeitsmarkt- sowie die Fördersituation zurückzuführen, da „...viele Arbeitslose (...) durch Existenzgründungen einen Ausweg aus ihrer Situation (suchen)“, und „... diese Entwicklung durch den starken Einsatz der Instrumente zur Förderung der Existenzgründung und auch durch das qualifizierte Beratungsnetz des Landes (Lotsendienste) unterstützt“ wird.<sup>24</sup>

Diese herausragende Bedeutung der kleineren Unternehmen für die Stabilisierung regionaler Beschäftigung und als Hoffnungsträger für das Entstehen neuer Beschäftigung findet in den europäischen, nationalen und regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitiken zwar immer mehr Berücksichtigung, allerdings ist die Umsetzung der Politiken in konkrete Unterstützungsmaßnahmen für diese Unternehmen sehr schwierig. Die Gründe dafür können hier nicht umfassend diskutiert werden, allerdings spiegeln sich diese Schwierigkeiten auch z. T. in der Übertragung und Etablierung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland bzw. in Brandenburg wider.

### 3.1.2 Flexibilisierung

Unter Flexibilisierung sollen hier vor allem die Maßnahmen der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen betrachtet werden. Darunter sind sowohl die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu verstehen als auch die Deregulierung und Ausdifferenzierung von Beschäftigungsverhältnissen und -formen.<sup>25</sup> Solche Maßnahmen zielen im Sinne der Betriebe auf eine optimale Kombination von Kern- und Randbelegschaften, auf die Senkung von Arbeitskosten, aber auch auf eine schnelle Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller ändernde Markt- und Produktionsbedingungen. Für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Flexibilisierungsmaßnahmen mit einer Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen und -verhältnisse verbunden, wenn sie nicht mit entsprechenden Absicherungen und Regelungen sowie mit Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Weiterbildung für die Beschäftigten begleitet werden. Gerade kleinere Unternehmen, die ebenfalls unter dem Druck stehen, stärker zu flexibilisieren, können diese Anforderungen nicht zu Lasten eines Teils ihrer Beschäftigten austragen, wie es größere Unternehmen tun, die ihre Kernbelegschaft pflegen und eine wachsende Randbelegschaft immer mehr in prekäre Beschäftigungsverhältnisse drängen. Die Entwicklungen auch in Brandenburg verdeutlichen, dass hier dringend neue Konzepte gefordert sind, die sowohl den Bedarfen der Betriebe nach mehr Flexibilität sowie den Bedürfnissen der Beschäftigten nach einer gesicherten Erwerbsarbeit nachkommen.

In Brandenburg – wie auch in den anderen neuen Bundesländern und in wesentlich geringerem Ausmaß auch in den alten Bundesländern – hat die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten abgenommen, von 2000 bis 2005 immerhin um 13,8 Prozent<sup>26</sup>. Zeitgleich ist jedoch ein Zuwachs von nicht standardisierten Arbeitsverhältnissen und Formen von Selbstständigkeit zu verzeichnen gewesen, die unter das Stichwort „Flexibilisierung“ gefasst werden können: Betrachtet man die nicht standardisierten Beschäftigungsverhältnisse in Betrieben wie Mini- bzw. Midi-Jobs, Leiharbeit, Teilzeit, Kurzarbeit und Befristung sowie geförderte Beschäftigungsverhältnisse, so betragen sie knapp 30 Prozent, der Frauenanteil dabei beträgt 70 Prozent.<sup>27</sup> Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Flexibilisierung der Erwerbsformen weiter voranschreiten wird. Auch die Vielfalt solcher nicht standardisierter Arbeitsverträge und auch der im 10. Brandenburger Betriebspanel nicht ausgewiesenen Formen von Selbstständigkeit (z. B. Ich-AGs) und „Ein-Euro-

<sup>23</sup> MASGF, 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 30

<sup>24</sup> MASGF, Bericht über den Arbeitsmarkt des Landes Brandenburg im Jahr 2005, S. 17

<sup>25</sup> Zu den Formen der Flexibilisierung siehe z. B. Bellmann, 1996, Klein-Schneider, 1999, Linne (Hg.), 2002.

<sup>26</sup> MASGF: Bericht über den Arbeitsmarkt des Landes Brandenburg im Jahr 2005, S. 15

<sup>27</sup> MASGF: 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 25 ff.

Jobs“ haben zugenommen. Im 10. Brandenburger Betriebspanel kommt man zu folgendem Fazit: „Letztlich stellt sich aber nicht die Alternative zwischen Vollzeitarbeitsverhältnissen (standardisierten Arbeitsverhältnissen) und flexiblen Beschäftigungsverhältnissen (nicht standardisierten Beschäftigungsverhältnissen). Es ist unbestritten, dass die begehrten und unbefristeten Vollzeitstellen in Brandenburg auf dem Rückzug sind. Aufbauend auf einer intakten Kernbelegschaft wird bei einem Auftragsschub das zusätzlich benötigte Arbeitsvolumen überwiegend durch Leiharbeit, befristete Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Mini- und Midi-Jobs einerseits sowie den Ausgleich von Arbeitszeitkonten, Überstunden und Outsourcing andererseits beschafft. Das Zauberwort lautet Flexibilisierung, weil letztlich damit das Personal kurzfristig der Auftragslage angepasst werden kann. Es ist aber ebenso unbestritten, dass die mit einem Vollzeitarbeitsplatz verbundene, tarifvertraglich geregelte Bezahlung nebst sozialer Sicherheit und Stabilität in der persönlichen Lebensplanung dabei ein Stück verloren geht. Die Auswirkungen der Flexibilisierung auf die Produktivität und Qualität der Arbeit, die Lohnstückkosten und die Qualifizierung der Arbeitnehmer/-innen sind ebenfalls zu beachten, bislang aber wenig untersucht.“<sup>28</sup>

Gerade für kleinere Betriebe, die ihre Beschäftigten nicht in eine Kern- und Randbelegschaft mit festen Arbeitsverhältnissen einerseits und prekären andererseits teilen können, die jedoch ebenfalls ihre Arbeit stärker flexibilisieren und dabei aber auch ihre Fachkräfte binden müssen, kann das Teilen der Fachkräfte mit anderen Betrieben eine Lösung sein. Die Konstruktion von Arbeitgeberzusammenschlüssen macht es möglich, soziale Sicherheit und Stabilität nicht aufzugeben, sondern im Gegenteil durch die dauerhafte Absicherung von flexibler Arbeit attraktive Arbeitsplätze für Fachkräfte anzubieten und gleichzeitig den Unternehmen die nötige Flexibilität zu sichern.

### **3.1.3 Fachkräftebedarf**

Schon heute beklagen viele Unternehmen, dass offene Stellen immer schwieriger zu besetzen seien. Insbesondere in der Metallindustrie, aber auch im Baubereich und in anderen Branchen wie der Landwirtschaft werden qualifizierte Fachkräfte gesucht. Viele, besonders kleine Unternehmen finden nicht mehr die Arbeitskräfte, die sie benötigen. Ursache ist nicht ein genereller Arbeitskräftemangel, sondern vor allem ein zunehmender Mangel an Nachwuchskräften durch den starken Geburtenrückgang in den neuen Bundesländern nach 1990, durch die anhaltende Abwanderung junger und qualifizierter Fachkräfte sowie durch das altersbedingte Ausscheiden vieler der in den Jahren nach der Wende die Betriebe maßgeblich „prägender“ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.<sup>29</sup>

Nach den Befragungsergebnissen des IAB-Betriebspanels suchte im 1. Halbjahr 2005 etwa jeder vierte Brandenburger Betrieb Personal, von denen fast alle Einstellungen vornahmen (91 Prozent).

Auffällig sind die Schwierigkeiten der Kleinbetriebe, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu finden. Fast 40 Prozent der zu besetzenden Stellen in Kleinbetrieben (1 bis 4 Beschäftigte) blieben offen. Dies liegt möglicherweise daran, dass kleine Betriebe oft wenig attraktive Einkommen und Arbeitsbedingungen bieten können und die Vorstellungen der Beschäftigten dem nicht entsprechen.

Unabhängig davon, ob es sich um einen „echten“ Mangel handelt oder ob der Grund für die wachsenden Schwierigkeiten der kleinen Betriebe, qualifiziertes und zuverlässiges Personal zu finden, in unterschiedlichen Vorstellungen der Beschäftigten und der Betriebe liegt, können Arbeitgeberzusammenschlüsse in ihrer vermittelnden Funktion hier positiv wirken. Viele Kleinbetriebe können bei einem zunehmenden Mangel an bestimmten Fachkräften immer weniger konkurrieren. Sie können sich im Grunde keine höher qualifizierten Arbeitskräfte leisten, wenn sie sie adäquat bezahlen müssen und sie gleichzeitig nicht vollständig auslasten können. Würden diese Lohnkosten auf zwei oder mehr Betriebe aufgeteilt, könnten sich auch Kleinbetriebe höhere Stundenlöhne leisten. Arbeitgeberzusammenschlüsse entlasten die kleinen Betriebe zudem bei der Personalakquisition.

---

<sup>28</sup> MASGF: 10. Betriebspanel, Potsdam 2006, S. 35

<sup>29</sup> Siehe dazu B. Lutz in POUR 180, Paris, 2003.

„Gelingt es, das aktuell hohe Qualifikationsniveau der märkischen Wirtschaft zu halten und die durch Renteneintritte entstehenden Vakanzen durch junge, optimistische, innovationsfreudige und – was den Ausbildungsstand anlangt – mit aktuelleren Qualifikationen und Kenntnissen ausgestattete Fachkräfte zu ersetzen, könnte ein neuer Innovations- und Motivationsschub die vorhandene Dynamik im Land weiter stärken.“<sup>30</sup>

Die Qualifikation und Polyvalenz der Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen könnte in vielen Betrieben diesen „positiven Kulturwandel“ unterstützen und junge qualifizierte Mitarbeiter/innen in den Unternehmen binden.

### **3.1.4 Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung**

Viele Unternehmen und insbesondere die kleineren Unternehmen haben wenig Kompetenzen im Bereich der Personalentwicklung und der Personalwirtschaft. „Vor allem hinsichtlich einer strategischen Personalplanung zeigen die untersuchten Unternehmen deutliche Defizite: Nur 19 % der Industrieunternehmen organisieren die Personalplanung in Zeithorizonten von länger als einem Jahr. Bei den meisten Unternehmen gibt es entweder gar keine (16 %) oder nur eine kurzfristige am aktuellen Bedarf oder der Auftragslage ausgerichtete Personalplanung (53 %). (...) Die wichtigsten personalwirtschaftlichen Instrumente, die die untersuchten Unternehmen einsetzen, sind die Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Einsatz von Teilzeitverträgen sowie befristeten Arbeitsverträgen. (...) Nur ein Drittel der Industrieunternehmen nennt die Fachkräftesicherung über den Arbeitsmarkt und damit Anwerbungs- und Rekrutierungsstrategien als zentrales personalpolitisches Handlungsfeld. Die Möglichkeit, durch Altersteilzeit eine Belegschaftsverjüngung vorzunehmen, nutzen nur 15 % der Industrieunternehmen. In Anbetracht der zukünftigen Verrentungswellen in den Betrieben muss auch der Erfahrungs- und Wissenstransfer als personalpolitisches Strategiefeld von mehr als nur der Hälfte (53 %) der Unternehmen erkannt werden.“<sup>31</sup>

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten hier ein zusätzliches Strategiefeld der Fachkräftesicherung, welches nicht nur auf der Ebene des Einzelbetriebs, sondern auch auf regionaler Ebene oder in zwischenbetrieblicher Kooperation diese Probleme angehen kann. Arbeitgeberzusammenschlüsse entlasten Unternehmen bei ihrer Personalplanung, beim Personalmanagement und bei der Personalentwicklung, sie haben mit ihren überbetrieblichen Aufgaben einen besseren Blick auf die regionale Fachkräftesituation und können aufgrund ihres Überblicks über mehrere Betriebe Personalbedarfe und auch Bildungsbedarfe besser antizipieren als die einzelnen Betriebe. Arbeitgeberzusammenschlüsse stellen bei einem definierten Bedarf Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ein. Damit entsteht ein Druck auf die Mitgliedsunternehmen, der strategischen Personalplanung ein größeres Gewicht zu geben.

### **3.1.5 Unterstützungsbedarf kleiner Unternehmen**

Arbeitgeberzusammenschlüsse können, wie am Beispiel der Fachkräftesicherung und -entwicklung aufgezeigt wurde, als Unterstützungsstruktur für die Unternehmen begriffen werden. Deshalb sollen hier weitere Problemfelder und Herausforderungen kleinerer Betriebe, die beim Aufbau einer solchen Unterstützungsstruktur berücksichtigt werden sollten, benannt werden.

Zunächst gilt es, die große Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Unternehmen zu berücksichtigen, d. h., allen Aktivitäten muss eine entsprechende Analyse vorausgehen und die Unterstützungsleistungen müssen sehr flexibel sein, um den jeweiligen Betrieben bzw. betrieblichen Kooperationen und Netzwerken gerecht werden zu können.

Kleine Unternehmen sind keine unvollständigen Großunternehmen, „sie sind im Vergleich zu größeren Unternehmen nicht defizitär, sondern anders.“<sup>32</sup> Unterstützungsinstrumente, die für große Unternehmen entwickelt wurden, lassen sich deshalb nicht einfach übertragen, auch die Zielsetzungen der Unterstützung unterscheiden sich bei kleineren und großen Unternehmen.

<sup>30</sup> MASGF: Fachkräftestudie, Potsdam 2005, S. 105 –110

<sup>31</sup> MASGF: Fachkräftestudie, S. 102

<sup>32</sup> Hartmann, Wiener, Winge, Halle 2006, S. 29

Kleine Unternehmen zeichnen sich durch bestimmte Vorteile aus, vor allem durch eine höhere Flexibilität, durch wenige Hierarchiestufen<sup>33</sup> und schwach ausgeprägte interne Bürokratien<sup>34 35</sup>. Vorteile sind weiterhin eine enge Verzahnung von Wissen, Entscheidung und Umsetzung und damit eine schnelle Entscheidungskraft sowie die große Kundennähe. Diese Stärken bedeuten aber auch Risiken, die sich zum Beispiel durch das auf nur wenige Personen konzentrierte Wissen, welches die Kernkompetenz des Unternehmens bestimmt<sup>36</sup>, ergeben. Weitere Schwächen können durch die oft enge Einbindung in geschäftliche Beziehungen, die meist wenig Entscheidungsspielräume belassen, entstehen. Auch die Abhängigkeit von den regionalen Bedingungen, die sowohl die Kaufkraft, den Binnenmarkt als auch die Verfügung über notwendige Fachkräfte bestimmen, kann eine Schwächung bedeuten.

Zudem zwingen Globalisierung und wissenschaftlich-technische Innovation die kleinen Unternehmen in Konkurrenzsituationen, denen sie nicht immer gewachsen sind. Kleine Unternehmen sind immer weniger in der Lage, allein mit Hilfe ihrer internen Ressourcen ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhalten bzw. kontinuierlich weiterzuentwickeln.<sup>37</sup> Dazu kommt, dass es einen bedeutenden Unterschied – was die regionale Situation von KMU angeht – zwischen den alten und den neuen Bundesländern gibt: Das Ende der Planwirtschaft führte nicht nur zu einem Zusammenbruch von wirtschaftlichen Strukturen, sondern auch von großen Teilen der sozio-kulturellen Infrastruktur. Ein funktionierendes soziales Umfeld ist jedoch die Basis für eine regionale Wirtschaft. Regionale Wirtschaftsentwicklung sollte daher in die Entwicklung einer sozialen und auch kulturellen Infrastruktur integriert werden.

Aus diesen Eigenschaften und Anforderungen der kleinen Unternehmen ergeben sich Folgerungen für den Aufbau und die Qualität von Unterstützung: Eine effektive Unterstützung sollte sich nicht nur auf das Einzelunternehmen beziehen, sondern „muss das gesamte Unternehmen, d.h. die Führung und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbeziehen, um die Wahrnehmungs-, Strategie- und Lernfähigkeit zu erhöhen, die Kooperationsfähigkeit des Unternehmens stärken, Kooperationen zwischen Unternehmen aufbauen und Unternehmensnetzwerke moderieren, um den Informationsaustausch zu fördern und Relevanzkriterien zu erarbeiten sowie die Handlungsfähigkeit zu erweitern; das gesamte regionale Umfeld mit seinen Akteuren in ihrer Antizipationsfähigkeit stärken, um regionale Entwicklungsprozesse zu befördern, in denen regionale Unternehmen ihre Potentiale einbringen und weiter entwickeln können.“<sup>38</sup>

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse erfüllt diese Kriterien einer effektiven Unterstützungsstruktur für kleine Betriebe, da sie Organisationen der Unternehmen selbst sind, insofern müssen sie die jeweiligen Besonderheiten ihrer Mitgliedsunternehmen berücksichtigen und flexibel auf deren jeweiligen Bedarf eingehen. Sie unterstützen die kleinen Betriebe im Bereich der Personalentwicklung und im Bereich der Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten und eröffnen ihnen so neue und bessere Entfaltungsmöglichkeiten auf ihrem „eigentlichen“ Gebiet. Sie befriedigen Bedarfe der einzelnen Betriebe durch die Organisation von Kooperation zwischen Betrieben und berücksichtigen mit ihrem überbetrieblichen Blick die gesamte regionale Situation. Arbeitgeberzusammenschlüsse verstehen sich sowohl als Instrument der Betriebe als auch als regionaler Akteur.

Vor allem in Bezug auf die zentralen Anforderungen an die Unternehmen, die Flexibilisierung der Arbeit und die Umsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation sowie den vorsorgenden Umgang mit einem sich verstärkenden Fachkräftemangel, stellt das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ein adäquates Unterstützungssystem für kleinere Unternehmen dar. Diese Anforderungen lassen sich – zumindest wenn wir kleine Unternehmen in den Blick nehmen – nicht auf E-

---

<sup>33</sup> ebenda, S. 18

<sup>34</sup> Vgl. Engel, Essen, 2004.

<sup>35</sup> Vgl. Delbrouck, München, 2000.

<sup>36</sup> Hartmann, Wiener, Winge, Halle, 2006, S. 18

<sup>37</sup> ebenda, S. 18

<sup>38</sup> Hartmann, Halle, 2006, S. 72 f.



bene des einzelnen Betriebes begegnen, sondern hier bedarf es einer überbetrieblichen und regionalen Sichtweise und entsprechender Konzepte.

## **3.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen**

### **3.2.1 Rechtsformen von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

In Frankreich muss ein Arbeitgeberzusammenschluss aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen die juristische Form eines Vereins besitzen, in Deutschland scheint die Gründung eines Vereines eine bekannte, einfache und kostengünstige Lösung zu sein. Um diese Möglichkeit abzuklären und mögliche Alternativen zu prüfen, wurde von der tamen. GmbH eine juristische Expertise zu diesem Thema in Auftrag gegeben, die zu folgendem Ergebnis kommt<sup>39</sup>: „Gegen eine Gründung des Arbeitgeberzusammenschlusses in der Rechtsform des Vereins spricht vor allem die mangelnde Vereinbarkeit der Zweckbestimmungen des Arbeitgeberzusammenschlusses mit der Gründung eines rechtsfähigen nicht wirtschaftlichen Vereins. Nach dem derzeitigen Stand der Beurteilung überwiegen die Anhaltspunkte dafür, dass der Arbeitgeberzusammenschluss nur in der Form des nicht rechtsfähigen Wirtschaftsvereins gegründet werden kann. Demnach würde dem Arbeitgeberzusammenschluss die Rechtsfähigkeit fehlen, er wäre keine juristische Person. Dies steht jedoch im starken Widerspruch zu der Zweckbestimmung des Arbeitgeberzusammenschlusses, Arbeitskräfte an die Mitgliedsbetriebe zu verleihen. Des Weiteren ist der nicht rechtsfähige Verein mit vielfachen Haftungsrisiken verbunden und auch das Vorliegen der aktiven Parteifähigkeit ist umstritten. Demzufolge ist der Verein nach der derzeitigen Beurteilung nur als nicht rechtsfähiger Wirtschaftsverein möglich und somit dem Arbeitgeberzusammenschluss als Rechtsform nicht zu empfehlen.“

Die Genossenschaft ist eine Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl mit dem Zweck, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. „Der Charakter der Genossenschaft als (Personen) - Vereinigung mit wirtschaftlicher Förderungsaufgabe kommt zum Ausdruck:

a) in der Gleichberechtigung der Mitglieder untereinander ohne Rücksicht auf die Höhe ihrer Kapitalbeteiligung an der Genossenschaft, sowie in der Selbstverwaltung durch die Genossenschaftsorgane

b) in dem gemeinschaftlich begründeten Geschäftsbetrieb, der im Sinne der Förderungsaufgabe ausgerichtet ist. Die Genossenschaft als Form solidarischer Selbsthilfe ist ein privatwirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen. Dieses ist eingebunden in den marktwirtschaftlichen Prozess.<sup>40</sup> Für eine eingetragene Genossenschaft spricht auch ihre Ausrichtung auf die Förderung des Erwerbs bzw. der Wirtschaft der Mitglieder durch einen Zusammenschluss, der eine intensive persönliche Beteiligung der Mitglieder ermöglicht. „Des Weiteren findet sich die Idee der Mitgliederselbsthilfe, die der e.G. zugrunde liegt, auch in dem Modell des Arbeitgeberzusammenschlusses wieder. Die angestrebte Verantwortlichkeit der Mitgliedsbetriebe für den Arbeitgeberzusammenschluss und sein Personal kann bei einer entsprechenden Ausgestaltung der Satzung durch eine starke persönliche Einbindung der Mitglieder verwirklicht werden. Die Absenkung der Mindestzahl auf drei Mitglieder durch die Neufassung des GenG ermöglicht auch „kleinen Genossenschaften“ die Gründung und den Fortbestand<sup>41</sup>.“

Die GmbH als Rechtsform für Arbeitgeberzusammenschlüsse beinhaltet ebenfalls sowohl positive als auch negative Gesichtspunkte. Als Nachteil erweist sich bei der GmbH die notwendige Erbringung eines Stammkapitals, wenngleich nicht alle Gesellschafter die Stammeinlage in der gleichen Höhe leisten müssen. Demnach könnten sich auch finanziell schwächer gestellte Betriebe als Gesellschafter am Arbeitgeberzusammenschluss mit einer geringeren Stammeinlage beteiligen. Als nachteilig erweisen sich auch die notwendigen notariellen Beurkundungen z. B. im Rahmen der Gründung der GmbH sowie des Erwerbs der Mitgliedschaft.

<sup>39</sup> Hädinger, 2006, S. 53 f. – zu finden im Downloadbereich bei [www.arbeitgeberzusammenschlusse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschlusse.de)

<sup>40</sup> Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften: [www.genossenschaftsgruendung.de](http://www.genossenschaftsgruendung.de)

<sup>41</sup> Hädinger, Berlin, 2006, S. 53 f.

Demgegenüber spricht für die GmbH als Rechtsform, dass ihre Gründung auch bei einer geringeren Mitgliederzahl möglich ist und nur zwei Organe, die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung, nötig sind. Zudem ist die GmbH vom Wechsel der Mitglieder unabhängig. Auch spricht die grundsätzliche Haftungsbeschränkung der GmbH auf das Gesellschaftsvermögen für diese Rechtsform. Schließlich ist vor allem die hohe Flexibilität bei der gesellschaftsrechtlichen Organisation von Vorteil. Die vielfachen Gestaltungsmöglichkeiten lassen eine Abstimmung auf die Ziele des Arbeitgeberzusammenschlusses zu, so dass es sich auch bei der GmbH um eine für den Arbeitgeberzusammenschluss geeignete Rechtsform handelt.

„Abschließend ist somit festzustellen, dass der Verein als Rechtsform für die Verwirklichung der Ziele des Arbeitgeberzusammenschlusses keine geeignete Rechtsform darstellt. Für die Errichtung eines Arbeitgeberzusammenschlusses kommen sowohl die eingetragene Genossenschaft als auch die GmbH als geeignete Rechtsform in Betracht.“<sup>42</sup>

Welche Rechtsform auch immer gewählt wird, entscheidend für die Stabilität und das Funktionieren eines Arbeitgeberzusammenschlusses erscheint zu sein, inwieweit die Entleihbetriebe im Arbeitgeberzusammenschluss engagiert sind: Es ist im Moment die Regel, dass einige Vorreiter die Gesellschaft gründen, die potenziellen Entleiher jedoch (noch) nicht Mitglied der Gesellschaft sind. Die Frage, ob der Arbeitgeberzusammenschluss für die Entleihbetriebe ein externer Dienstleister bleibt oder ob sie sich am Arbeitgeberzusammenschluss aktiv und finanziell beteiligen, ist jedoch von entscheidender Bedeutung.

Betrachtet man die Praxis der derzeit bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse im Spreewald und in Jena sowie die der Initiativen „AGZ U25“, so wird deutlich, dass die bestehenden GmbHs entweder wie im Falle des SpreewaldForums Ein-Mann GmbHs als Dienstleister oder „gebrauchte GmbH-Mäntel“ sind. „Mit dem Ziel, die mit der Gründung einer GmbH verbundenen Haftungsrisiken zu vermeiden, werden in der Praxis anstelle einer Neugründung auch inaktive GmbH herangezogen. „Es erfolgt eine sog. „Verwendung eines gebrauchten GmbH-Mantels“ in dem Gesellschaften mit inzwischen nicht mehr oder nur noch gering vorhandener Aktivität wiederbelebt werden.“<sup>43</sup> In diesen Fällen sind jedoch die AGZ-Mitgliedsunternehmen, die Entleiher, nicht finanziell und rechtlich in das Unternehmen Arbeitgeberzusammenschluss eingebunden, die GmbH bleibt ein externer Personaldienstleister. Die Verbindlichkeit und Verpflichtung der Unternehmen für das eingestellte Personal wird über einen Rahmenvertrag zwischen dem Arbeitgeberzusammenschluss und seinen Partnerunternehmen hergestellt. Folglich ist nicht von Mitgliedsunternehmen, sondern von Partnerunternehmen die Rede, das Verhältnis zwischen Arbeitgeberzusammenschluss und Unternehmen ist im Grunde das eines Dienstleisters zu seinem Kunden. Entsprechend schwierig ist es dann auch für den Arbeitgeberzusammenschluss, seinen Kunden im Falle der Nichteinhaltung von Verträgen zu verklagen. Dies eröffnet den Entleihunternehmen die Möglichkeit, sich aus der Verantwortung für das „geteilte Personal“ herauszuziehen, es bleiben lediglich moralische und persönliche Bindungen und Verpflichtungen, die zwar wichtig sind, im Falle ernsthafter wirtschaftlicher Schwierigkeiten oder von Auseinandersetzungen jedoch wenig tragfähig.

Diese juristische Form macht den Personaldienstleister zwar unabhängig vom Auf und Ab seiner Partnerbetriebe und von eventuellen Launen und kurzfristigen Befindlichkeiten, was ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist. Diese Konstruktion leistet jedoch auch der Haltung der Unternehmen Vorschub, den Arbeitgeberzusammenschluss als billige Form der Zeitarbeit zu betrachten und aufgrund der persönlichen Nähe und Abhängigkeit getroffene Vereinbarungen nach eigenem Bedarf neu zu verhandeln. Diese Erfahrung und die positiven Ansätze in Jena bringen das SpreewaldForum dazu, mit den Partnerbetrieben, die jetzt seit zwei Jahren kontinuierlich zusammenarbeiten, eine Genossenschaft gründen zu wollen.

---

<sup>42</sup> ebenda, S. 32

<sup>43</sup> ebenda, S. 32

Die von der Perfino e. G. in Jena gewählte juristische Form der „kleinen Genossenschaft“ mit derzeit acht Mitgliedern bindet die Mitgliedsunternehmen unmittelbar in die Verantwortung für die Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen ein; vorausgesetzt, der Entleih der Arbeitskräfte findet ausschließlich an Mitgliedsbetriebe statt und neue Entleiher werden Mitglied der Genossenschaft. Andernfalls ist auch hier die Grenze zur Zeitarbeit nicht mehr deutlich erkennbar und es bleibt das Haftungsrisiko bei der Genossenschaft. Jedoch erleichtert das neue Genossenschaftsgesetz die Aufnahme und das Ausscheiden von Mitgliedern, so dass hier keine allzu großen Hürden bestehen dürften. In der Aufbauphase der Genossenschaft wird es eventuell Übergänge geben, in denen nicht alle Entleiher Genossenschaftsmitglieder sind, jedoch ist es auch hier wichtig, klare Verhältnisse zu schaffen und nicht außerhalb des Kreises der Mitgliedsbetriebe Arbeitskräfte zu verleihen.

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
GbR	Geeignet für kleine Gruppen mit homogenen Interessen	Keine Haftungsbeschränkung Ausscheiden eines Gesellschafters hat Abfindungszahlungen oder Liquidation zur Folge
Verein	Große Gestaltungsfreiheit (Verbandsautonomie) Kein Grundkapital	Keine Rechtsfähigkeit des Vereins Wirtschaftsvereinen wird selten die Rechtsfähigkeit verliehen.
GmbH	Große Gestaltungsfreiheit im Gesellschaftervertrag Haftungsbeschränkung	25.000 € Gesellschafterkapital Pflichtmitgliedschaft in der IHK Hohe Kosten bei jeglicher Satzungsänderung, Mitglieder- und Funktionswechsel, Standortwechsel etc. durch die Notwendigkeit notarieller Beurkundung und Änderungsmitteilungen im Handelsregister
Genossenschaft	Größte Nähe zum französischen Modell – Haftungsbeschränkung, hohe Gestaltungsfreiheit	Pflichtmitgliedschaft im Genossenschaftsverband

#### Kosten der unterschiedlichen Rechtsformen

Rechtsform	Kosten	Bemerkungen
GBR	Kein Gründungskapital	
Verein	Kein Gründungskapital Eintragung ins Vereinsregister	
GmbH	Gesellschafterkapital 25.000 € Notarielle Beglaubigung des Gesellschaftervertrags Eintragung ins Handelsregister	Bei einem Gesellschafter muss die Summe sofort erbracht werden. Bei zwei und mehr Gesellschaftern genügt zunächst der Nachweis der Hälfte.
Genossenschaft	Beliebig festlegbare Gründungsanteile, Eintragung ins Genossenschaftsregister	

#### 3.2.2 Die Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes

Sowohl die Expertise von Dr. Pauli<sup>44</sup>, die im Rahmen der Transferstudie<sup>45</sup> der tamen. GmbH im Jahr 2003 erstellt wurde, als auch das Gutachten von RA Hädinger<sup>46</sup> stellen eindeutig fest, dass die Arbeitgeberzusammenschlüsse ihrem Auftrag entsprechend gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung betreiben, also den Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) unterliegen.

Arbeitnehmerüberlassung erweitert das klassische „Unterstellungsprinzip“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um einen Dritten, den Arbeitskräfteverleiher oder den Arbeitgeberzusammen-

<sup>44</sup> Pauli, Berlin 2003

<sup>45</sup> Wünsche, Wölfling, Hartmann, Berlin 2003

<sup>46</sup> Hädinger, Berlin 2006

schluss. Ein Arbeitgeber (Verleiher) stellt einem Dritten (Entleiher) bei ihm angestellte Arbeitskräfte (Leiharbeitnehmer/-innen) vorübergehend zur Arbeitsleistung zur Verfügung. Die Leiharbeitnehmer wird in den Betrieb des Entleihers eingegliedert und untersteht seinem Weisungsrecht. Ein arbeitsvertragliches Verhältnis wird jedoch nur zwischen Verleiher und Arbeitnehmer begründet, weitere vertragliche Beziehungen bestehen zwischen dem Entleiher und dem Verleiher, die einen (Arbeitnehmer-) Überlassungsvertrag begründen.<sup>47</sup> Im Falle des Arbeitgeberzusammenschlusses sind Verleiher und Entleiher zwar juristisch nicht identisch, jedoch ist der Arbeitgeberzusammenschluss (= Verleiher) im Besitz seiner Mitgliedsunternehmen (= Entleiher), ihre wirtschaftlichen Interessen sind also weitgehend identisch.

Da es sich bei dem Arbeitgeberzusammenschluss um eine Vereinigung der Mitgliedsbetriebe handelt, entsteht in dem Einsatz von Leiharbeitnehmern/-arbeitnehmerinnen ein mittelbarer wirtschaftlicher Vorteil für die Mitgliedsunternehmen.<sup>48</sup> Dies gilt auch für den Fall, dass dauerhaft keine Gewinne erzielt werden. Zu prüfen wäre, ob dies auch dann noch gilt, wenn eine Gewinnerzielungsabsicht in der Satzung des Arbeitgeberzusammenschlusses definitiv ausgeschlossen wird. Zu prüfen wäre weiterhin, ob dann der Arbeitgeberzusammenschluss als nicht gewerbsmäßiger Verleih eingestuft würde; dann fiel er nicht unter die Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Auch und gerade für diesen Fall ist es wichtig, für den Arbeitgeberzusammenschluss eigene Regelungen zu entwickeln, da das Nicht-Vorhandensein von Regelungen in keinem Falle hilfreich ist und willkürlichen bzw. personenabhängigen Entscheidungen Vorschub leistet.

### **3.2.3 Logik des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – Logik von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz stammt aus einem anderen historischen und arbeitskulturellen Kontext und ist nicht immer mit den Zielen der Arbeitgeberzusammenschlüsse kompatibel. Dies führt in der Praxis zuweilen zu nicht vorhersehbaren Schwierigkeiten.

„Nach dem traditionellen Verständnis der Leiharbeit wurde diese dem Bereich der Arbeitsvermittlung zugeordnet und war daher wegen des staatlichen Monopols der Arbeitsvermittlung grundsätzlich verboten.“<sup>49</sup> Im Jahre 1967 wurde dieses grundsätzliche Verbot als nicht vereinbar mit dem Grundrecht auf freie Berufswahl eingestuft; 1972 wurde das „Gesetz zur gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG)“ erlassen, in dem die grundsätzliche Erlaubnispflicht der Arbeitnehmerüberlassung festgelegt sowie Vorschriften zum Schutze der Arbeitnehmer/-innen erlassen wurden.

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz wurde konzipiert, um Rechtssicherheit und allgemeine Gültigkeit für möglichst viele Konkurrenten auf dem Markt zu sichern. Dies bezieht sich sowohl auf die konkurrierenden Zeitarbeitsfirmen, als auch auf die Entleihbetriebe, als auch auf die um Arbeit konkurrierenden (potenziellen) Beschäftigten. Jeder soll unter weitgehend abgesicherten und gleichen Bedingungen am freien Markt agieren können. Hierbei liegt eine besondere Betonung auf der Sicherung der Schutzrechte der Arbeitnehmer/-innen und auf dem Kampf gegen Ausbeutung, Illegalität und Schwarzarbeit<sup>50</sup>.

Seit Mitte der 1980er Jahre gibt es eine deutliche Tendenz zur Liberalisierung. Arbeitnehmerüberlassung wird zunehmend als Mittel zur Steigerung des Arbeitsplatzangebots gesehen, das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz wird Teil der Gesetzgebung zur Beschäftigungsförderung. In der Gesetzesbegründung zur Neuregelung der Arbeitsförderung vom 18.6.1996 heißt es: „Auch im Recht der Arbeitnehmerüberlassung sind beschäftigungshemmende Vorschriften aufzuheben, die einer Nutzung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze entgegenstehen.“<sup>51</sup> Allerdings konnten die „intendierten Dauerarbeitsplätze bei den Verleihbetrieben damit aber nicht in dem erhofften Umfang geschaffen werden“, so das Ergebnis einer Untersuchung des IAB 2002. Zunächst ist die Dauer des Verbleibs der Zeitarbeiter/-innen bei der Ver-

<sup>47</sup> Vgl. Tenbrock, [www.aus-innovativ.de](http://www.aus-innovativ.de).

<sup>48</sup> Vgl. Hädinger, Berlin 2006, S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. Tenbrock, [www.aus-innovativ.de](http://www.aus-innovativ.de).

<sup>50</sup> Vergleiche hierzu: ISO-Institut.

<sup>51</sup> Gesetzesbegründung vom 18.6.1996, Bundestagsdrucksache 13/4941

leihfirma bei nur etwa 40 % länger als 3 Monate, d. h., dass die Leiharbeitsfirmen selbst bei der Anpassung des eigenen Personalbestands hoch flexibel reagieren und selbst kaum zusätzliche Dauerarbeitsplätze schaffen. Der Wechsel aus der Leiharbeit in eine feste Beschäftigung lag 1997 bei etwa 35 %, zudem rekrutierten damals die Leiharbeitsfirmen ca. 60 % ihrer Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen aus der Arbeitslosigkeit und Nicht-Erwerbstätigkeit.<sup>52</sup>

Aktuelle Untersuchungen des IAB belegen, dass sich an diesen Zahlen auch nach den Reformen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes wenig geändert hat. „Der Schwerpunkt liegt erkennbar im Bereich kürzerer Einsätze: In vier von zehn Leiharbeitsbetrieben dauert der typische Einsatz zwischen einer und sechs Wochen, in 56 % der Betriebe mit Leiharbeit sind die typischen Einsätze maximal sechs Wochen lang. Nur in jedem zwanzigsten Betrieb sind Einsätze über ein Jahr der häufigste Fall. (...) Insgesamt bestätigen die qualitativen Befunde auch 2004 noch die Seltenheit länger dauernder Einsätze. Wenn überhaupt, so finden sich die – mittlerweile auch ohne Entgelterhöhung – zulässigen länger dauernden Einsätze vor allem im Bereich der Intensivnutzer, beispielsweise im Rahmen des ‚On-Site-Managements‘. Es gibt allerdings qualitative Anhaltspunkte dafür, dass dieser Bereich sich im Rahmen der Neuregulierung des SGB III und des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz etwas ausweitet.“<sup>53</sup>

Seit der Verabschiedung der „Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ (Hartz-Gesetze) wird Arbeitnehmerüberlassung auch als Mittel zur Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt betrachtet, erwartet werden die bekannten „Klebeeffekte“, deren Erfolge in den Personal-Service-Agenturen allerdings relativ umstritten sind. So spricht die Bundesregierung im „Zehnten Bericht der Bundesregierung über die Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz<sup>54</sup>“ von einer Übernahmequote von „rund einem Drittel“, was in der Stellungnahme des DGB zu diesem Bericht bestritten wird: „Die Erwartung, dass Leiharbeit zur nachhaltigen Integration von Arbeitslosen beiträgt, hat sich bisher nicht bestätigt. Zwar kommen fast 2/3 der Beschäftigten, die erstmals ein Arbeitsverhältnis mit einem Entleiher begründen, aus Arbeitslosigkeit. Dies liegt aber auch daran, dass die Verleiher ein hohes Interesse haben, die vorhandenen Subventionsmöglichkeiten zu nutzen.“<sup>55</sup> Der DGB spricht weiterhin von einem Drehtüreffekt, da aufgrund der Subventionen die Beschäftigten bei nächster Gelegenheit entlassen werden und neue Arbeitskräfte eingestellt werden. „Die Einrichtung von PSA bei den einzelnen Arbeitsagenturen hat sich laut Evaluation nicht als erfolgreiches Instrument zur Verbesserung der Chancen von Arbeitslosen auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt erwiesen. Wirkungsanalysen der Jahre 2003 und 2004 ergaben sogar, dass PSA-Beschäftigte *aufgrund* dieser Tätigkeit *später* als vergleichbare andere Arbeitslose in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert wurden.“<sup>56</sup>

Mit den Hartz-Gesetzen wurde ein Paradigmenwechsel angestrebt, durch den Leiharbeit deutlich aufgewertet werden soll. „Heute steht Arbeitnehmerüberlassung, angeregt nicht nur durch die Vorschläge der Kommission für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, sondern auch durch die europäische Beschäftigungsstrategie und die Feststellungen der Task Force Beschäftigung unter der Leitung von Wim Kok, unter einem neuen Leitbild. Die Bundesregierung ist überzeugt, dass Leiharbeit nicht nur zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beiträgt, weil sie ihnen ermöglicht, flexibel und schnell auf schwankende Auftragslagen und einen damit verbundenen steigenden Arbeitskräftebedarf zu reagieren, sondern dass Leiharbeit im Rahmen sozial abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse auch Arbeitslosen eine Chance zum Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt eröffnet und geeignet ist, neue Arbeitsplätze zu schaffen. (...) Aus diesem Grund wurde das Recht der Arbeitnehmerüberlassung erheblich flexibilisiert und entbürokratisiert. Insgesamt sollen durch die Neuregelungen auch die gesellschaftliche Akzeptanz und die Qualität der Leiharbeit zunehmen. Darüber hinaus besteht ein wachsender Bedarf der Unternehmen an qualifizierten Arbeitskräften

---

<sup>52</sup> IAB Kurzbericht, 2002

<sup>53</sup> Antoni, Jahn, 2006

<sup>54</sup> Deutscher Bundestag, 2005, S. 21

<sup>55</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund, 2005, S. 5

<sup>56</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2006

mit unterschiedlichen Kompetenzen, der häufig - etwa im Bereich der Informationstechnologien - auch nur für befristete Zeiträume auftritt.“<sup>57</sup>

### **3.2.4 Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz im Baubereich**

Das Verbot der Leiharbeit im Baugewerbe wurde 1982 in das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) eingefügt und sollte illegalen Überlassungspraktiken durch „Scheinwerkverträge“ und durch den Einsatz ausländischer Leiharbeiter/-arbeitnehmerinnen entgegenwirken. Zudem lag dem Verbot die sozialpolitische Erwägung zu Grunde, dass Leiharbeiter/-arbeitnehmerinnen regelmäßig von den tariflichen Sozialleistungen des Baugewerbes (Urlaubs- und Lohnausgleichskassen, Zusatzversorgungskasse) ausgeschlossen wurden.

Zu diesem Komplex wurde im Rahmen der Beratung des Arbeitgeberzusammenschlusses „A-Z Handwerker Barrierefrei“ von tamen der RA und Notar Günther Hädinger gebeten, zu prüfen, inwieweit die Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses entgegenstehen: „Die Arbeitnehmerüberlassung wird nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) für einen Teilbereich des Arbeitsmarktes gemäß § 1b S. 1 AÜG ausgeschlossen<sup>58</sup>. Danach ist die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung in Betriebe des Baugewerbes für Arbeiten, die üblicherweise von Arbeitern verrichtet werden, unzulässig.“<sup>59</sup>

In zwei Fällen ist sie jedoch gestattet: zwischen Betrieben des Baugewerbes und anderen Betrieben, wenn für allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge dies bestimmen sowie zwischen Betrieben des Baugewerbes, wenn der verleihende Betrieb nachweislich seit mindestens drei Jahren von denselben Rahmen- und Sozialkassentarifverträgen erfasst wird.<sup>60</sup>

Dies betrifft nicht den Einsatz von Fremdpersonal in baugewerblichen Betrieben aufgrund eines Werkvertrags oder eines Dienstvertrags.<sup>61</sup> Die Arbeitnehmerüberlassung bedarf dabei im Baugewerbe im Wesentlichen einer Abgrenzung vom Werkvertrag.<sup>62</sup> Weiterhin fällt die Abordnung von Arbeitnehmern/-nehmerinnen zu einer Arbeitsgemeinschaft nicht unter das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz.<sup>63</sup> Da sowohl die Variante der Werkverträge als auch die Bildung von ARGEn für die Begründung dauerhafter Arbeitsverhältnisse, wie sie der Arbeitgeberzusammenschluss vorsieht, nicht geeignet sind, soll dieser Punkt an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

### **3.2.5 Der prägende Einfluss des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz regelt Formen der Arbeitnehmerüberlassung, wie sie sich in den Zeitarbeitsfirmen darstellen: der profitorientierte Verleih von Arbeitskräften an eine im Prinzip unbegrenzte Anzahl von Entleihern, deren vorrangiges Interesse es ist, für kurzfristige und vorübergehende Arbeitseinsätze kein eigenes Beschäftigungsrisiko einzugehen und die dafür bereit sind, ein deutlich höheres Arbeitsentgelt zu bezahlen.

So gibt es eine hohe Affinität zwischen dem Gesetz und der Organisationsform von Zeitarbeit in Leiharbeitsfirmen, das eine prägt das andere. Es ist schwierig, einen Arbeitgeberzusammenschluss, der andere Intentionen und Ziele verfolgt als die Zeitarbeit (siehe Kap. 1), auf der Rechtsgrundlage der Zeitarbeit arbeiten zu lassen, viele Regelungen bzw. ihre Intentionen passen nicht oder laufen ins Leere, auf der anderen Seite fehlen Regelungen. Es besteht die Gefahr, dass die rechtliche Grundlage wesentlich die Form der Arbeit von Arbeitgeberzusammenschlüssen prägt und so wichtige Kennzeichen von Arbeitgeberzusammenschlüssen verloren gehen oder überformt werden.

---

<sup>57</sup> Deutscher Bundestag, S. 14

<sup>58</sup> Hädinger, 2007, S. 1

<sup>59</sup> Die vollständige Expertise, die auch die Möglichkeiten der Bildung von ARGEn und den Einsatz von Werkverträgen im Baubereich beleuchtet, kann unter [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de) heruntergeladen werden.

<sup>60</sup> Vgl. Hädinger, 2007, S. 1.

<sup>61</sup> Vgl. Hädinger, 2007, S. 4.

<sup>62</sup> Vgl. Hädinger, 2007, S. 4.

<sup>63</sup> Hädinger, 2007, S. 11

Einige Punkte sollen dies verdeutlichen:

### **Keine Profitorientierung**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz basiert darauf, dass der Entleiher ausdrücklich von dem Beschäftigungsrisiko freigestellt ist, dies trägt allein der Verleiher, der dieses Risiko in seine Kalkulation einbezieht. Möglichkeiten des Verleihers, mit dem Verleih der Arbeitskraft Profite zu erzielen, liegen in einer hohen Auslastung der Arbeitskraft und einer hohen Differenz zwischen Verleihgebühren und Lohnkosten. Die Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zielen darauf ab, Auswüchse und Missbrauch der gegenseitigen Abhängigkeiten einzugrenzen. Die ursprünglich sehr restriktiven Regelungen zum Schutz der Sozialrechte der Beschäftigten wurden in den letzten Jahren zu Gunsten einer höheren Flexibilität und der Vorstellung höherer Beschäftigungseffekte von Leiharbeit abgeschwächt. Diese Liberalisierung führt dazu, dass das Beschäftigungsrisiko weitgehend auf die Beschäftigten abgewälzt wird.<sup>64</sup>

Im Arbeitgeberzusammenschluss teilen sich die Mitgliedsunternehmen das Beschäftigungsrisiko, sie sind jedoch nicht davon freigestellt. Eine kontinuierliche Auslastung der Beschäftigten ist also im Interesse der Mitgliedsunternehmen selbst, Profite zu erwirtschaften jedoch unsinnig, da die Unternehmen die Profite des Arbeitgeberzusammenschlusses aus der eigenen Tasche bezahlen müssten. Gleichzeitig ist es in ihrem Interesse, den Arbeitgeberzusammenschluss mit den Mitteln auszustatten, die er braucht, um die von ihnen nachgefragte Dienstleistung, nämlich flexibles, qualifiziertes und motiviertes Personal einzusetzen, in guter Qualität erledigen zu können. Im Ergebnis entsteht ein nicht profitorientiertes „Unternehmen der Unternehmen“, welches normalerweise eine „schwarze Null“ schreibt.

Alle Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes basieren auf der Annahme, Leiharbeiter/-innen gegen die „Profitgier“ der Verleihfirmen zu schützen, was sicher in Einzelfällen auch durchaus gerechtfertigt ist. Ein Unternehmen, welches durch seine Konstruktion bedingt keine Profite machen kann, gibt es in der Auffassung des Gesetzgebers nicht. Auch der Begriff der „nicht gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung“, wie sie häufig von gemeinnützigen Vereinen und Arbeitsfördergesellschaften betrieben wird, und die dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz nicht unterliegt, trifft auf Arbeitgeberzusammenschlüsse – wie die Expertisen der Juristen zeigen – nicht zu. So gelten mit der Begründung der Wahrung der sozialen Rechte der Leiharbeiter/-arbeiterinnen Regelungen, die die Aktivitäten von Arbeitgeberzusammenschlüssen stark einschränken oder gar ganz unmöglich machen, wie die Überlassung im Baubereich.

### **Gültigkeit der Regelungen und Ziele des Verleihs**

Arbeitgeberzusammenschlüsse und die Regeln, denen sie unterliegen bzw. die sie sich geben, haben für einen begrenzten, klar definierten Kreis von Unternehmen ebenso wie von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen Gültigkeit. Sie agieren also nicht auf dem offenen Markt des Arbeitskräfteverleihs. Ziel und Zweck des Arbeitgeberzusammenschlusses ist die Absicherung, Legalisierung und Planung geteilter Arbeit sowohl im Interesse der Betriebe als auch der Beschäftigten, dies ist sein Daseins-Grund.

Dies macht Regelungen zum Schutze der Beschäftigten zwar nicht überflüssig, da sie jedoch in einem Rahmen angewendet werden, in dem die Sicherheit für die Betriebe wie für die Beschäftigten erklärtes Ziel des Unternehmens ist, bekommen sie eine gänzlich andere Konnotation. Arbeitnehmer/-innen in Arbeitgeberzusammenschlüssen sollten rechtlich wie normale betriebliche Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen behandelt werden, ein Arbeitgeberzusammenschluss wie ein normaler Betrieb.

### **Dauerhaftigkeit flexibler Arbeit und Sicherheit der Arbeit**

Die Veränderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes sind in der Hoffnung entstanden, durch Vereinfachungen für die Entleihbetriebe und durch den Abbau von bürokratischen Hürden

---

<sup>64</sup> DGB Stellungnahme zum Bericht der Bundesregierung, 2005

und von Arbeitnehmerrechten<sup>65</sup>, Beschäftigungseffekte zu erzielen, indem die Leiharbeiter/-innen in den Entleihbetrieben „kleben bleiben“. Leiharbeit wird damit als zu „überwindende Notlösung“ angesehen, als prekäre Arbeit, die in ein vollwertiges Arbeitsverhältnis übergehen sollte.

Das Ziel von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist es dagegen, den flexiblen Einsatz von Arbeitskräften als kontinuierlich notwendige Form von Arbeit abzusichern. Der Übergang in einen einzigen Betrieb ist keineswegs das Ziel von Arbeitgeberzusammenschlüssen, vielmehr soll gerade die Flexibilität für die Betriebe ebenso wie die Beschäftigten dauerhaft ermöglicht und abgesichert werden. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird sowohl durch die Anzahl der sich das Beschäftigungsrisiko teilenden Mitgliedsbetriebe als auch durch den hohen Stellenwert einer effektiven Personalentwicklung im Interesse der Betriebe gewährleistet. Die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses sind also flexible, selbstständige und hoch qualifizierte Arbeitskräfte und nicht Arbeitnehmer zweiter Klasse wie viele der Arbeitnehmer/-innen in Leiharbeitsfirmen: „Nicht selten müssen Leiharbeiter im Vergleich zu Stammkräften Nachteile in Kauf nehmen: Ihre Löhne sind i. d. R. niedriger, die Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten schlechter“.<sup>66</sup> Die Abstimmung zwischen den Unternehmen einer Region über ihre Qualifikationsanforderungen und die gemeinsame Umsetzung der Qualifizierungen durch den Arbeitgeberzusammenschluss sind konstituierendes Merkmal dieser Kooperation. Arbeitgeberzusammenschlüsse verfolgen somit einen in der deutschen Rechtsprechung nicht bekannten Ansatz: die Absicherung flexibler Beschäftigung auf Dauer, verbunden mit der Kompetenzentwicklung für und in dieser flexiblen Arbeit. Dagegen gehen die Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes nach wie vor vom Modell des sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses in einem Unternehmen „auf Lebenszeit“ aus. Auch hier wird deutlich, dass die gesetzlichen Grundlagen aus einer Denkweise hergeleitet sind, die sich allein auf die „traditionelle“ Leiharbeit beziehen, die als prekäre Arbeit gilt und es in der Praxis ja auch ist. Allerdings ist auch in diesem Bereich ein Umdenken gefordert, denn Zeitarbeit wird auch immer mehr genutzt oder „missbraucht“, um auf Flexibilitätsanforderungen, die nicht mehr allein durch vorübergehende Arbeitsspitzen verursacht sind, zu reagieren. Insofern kann das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse Ausgangspunkt für neue Konzepte der Flexicurity sein.

### **Dauerhafte Arbeitsverhältnisse**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz unterstellt, dass Leiharbeit ein vorübergehender, möglichst zu begrenzender Zustand ist und dass der Übergang in ein festes Beschäftigungsverhältnis beim Entleiher die wünschenswerte Alternative ist. So darf der Leiharbeiter/die Leiharbeiterin zwar nicht während des laufenden Leiharbeitsvertrages zum Entleiher wechseln, jedoch hat das Gesetz „dem Beschäftigungsinteresse des Leiharbeiters den Vorrang eingeräumt. Danach sind Vereinbarungen, die es dem Entleiher bzw. dem Leiharbeitnehmer untersagen, nach Beendigung des Leiharbeitsverhältnisses ... ein Beschäftigungsverhältnis in Bezug zum Entleiherunternehmen zu begründen, unwirksam.“<sup>67</sup> Unterstellt wird hier ein gemeinsames Interesse von Leiharbeitnehmer/-innen und Entleiher, ein Arbeitsverhältnis zu begründen, dem das wirtschaftliche Interesse des Verleihers entgegensteht. Logische Folgerung ist daraus, dass das Leiharbeitsverhältnis gegen das Beschäftigungsinteresse des Leiharbeitnehmers gerichtet ist, wohingegen der Entleiher ein dem Arbeitnehmer gleichgerichtetes Interesse an einer Festanstellung habe.

Die Wirklichkeit zeigt, dass genau dieses Interesse an der Schaffung von dauerhaften Arbeitsverhältnissen einem Entleihunternehmen bei einer Zeitarbeitsfirma nicht unterstellt werden kann. Zumindest für den Arbeitgeberzusammenschluss gilt jedoch, dass das Leiharbeitsverhältnis ein auf Dauer angelegtes, abgesichertes Beschäftigungsverhältnis ist, welches durchaus im Interesse des/der Leiharbeitnehmers/-nehmerin liegt. Gleichzeitig gibt es keinen Interessenkonflikt, sondern ein gleichgerichtetes Interesse von Arbeitgeberzusammenschluss und Entleihfirmen (da der Arbeitgeberzusammenschluss den Entleihfirmen entweder gehört oder sie einen Rahmenvertrag geschlossen haben), die Arbeitskräfte dauerhaft abgesichert und gut qualifiziert im Arbeitgeberzu-

<sup>65</sup> Wegfall des besonderen Befristungsverbots, Wegfall des Verbots von Kündigung und Neueinstellung, Wegfall von zeitlicher Begrenzung des Verleihs, Synchronisationsverbot, etc.

<sup>66</sup> IAB Kurzbericht 2002

<sup>67</sup> A&S Innovativ/Leiharbeit



sammenschluss zu halten. Dies zeigt ein weiteres Mal, dass die Logik des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes an den Regelungsbedarfen der Arbeitgeberzusammenschlüsse vorbeigeht.

### **Motivation und Anerkennung**

Leiharbeit in Zeitarbeitsfirmen wird als prekäre Beschäftigungsform angesehen, Leiharbeiter/-innen haben in den Betrieben oft einen schlechten Stand und finden keine berufliche Identität und innere Stabilität, wie die Untersuchung von Natalie Grimm belegt: „Ganz im Gegensatz zu der gesetzlich angestrebten längerfristigen Beschäftigung zeichnet sich der Zeitarbeitssektor durch ein sehr hohes Maß an Beschäftigungsunsicherheit aus. Nur etwa ein Drittel der Arbeitsverträge hält länger als drei Monate an und nur ca. jeder fünfte Leiharbeiter erreicht die kündigungsrechtlich relevante Schwelle von sechs Monaten Beschäftigung.“<sup>68</sup> „Die Zeitarbeiter haben häufig das Gefühl, nur eine Spielfigur zu sein, die anderen (der Zeitarbeitsfirma, dem Entleiher) ausgeliefert ist. (...) Sie fühlen sich als Arbeitnehmer zweiter Klasse, einigen fehlt vor allem die Anerkennung für ihre besondere Leistung, nämlich flexibel einsetzbar zu sein....“<sup>69</sup>

Demgegenüber zeigen Untersuchungen über die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen, dass sie ihr Beschäftigungsverhältnis ganz überwiegend als positiv, interessant und qualifizierend erleben und dass viele daraus ein besonderes Selbstbewusstsein ziehen, in Zeiten hohen Arbeitsdrucks quasi „als Retter in der Not“ gerufen zu werden.<sup>70</sup>

Die klaren Unterschiede liegen sicher in zwei wesentlichen Punkten begründet: Der Sicherheit des AGZ-Arbeitsplatzes im Gegensatz zum Leiharbeitsplatz und der begrenzten, d. h. überschaubaren Zahl der Einsatzbetriebe, in der „kontinuierlichen Flexibilität“.

Die Zuordnung der Arbeitgeberzusammenschlüsse in eine Rechtssphäre, die ihren Intentionen eigentlich nicht entspricht bzw. teilweise ihr diametral entgegengesetzt ist, führt dazu, dass diese Regelungen in der Wahrnehmung der Akteure in Deutschland das Bild von Arbeitgeberzusammenschlüssen prägen. Die Nicht-Existenz von angepassten Regelungen, insbesondere im Verhältnis der Mitgliedsbetriebe untereinander, lässt Lücken, die nicht unbedingt durch Gesetze, jedoch durch gute Praxis und ausgehandelte Vereinbarungen gefüllt werden sollten.

### **3.2.6 Vertragliche Regelungen**

Es gibt wie beschrieben ein dreiseitiges Verhältnis, in dem der Arbeitgeberzusammenschluss die Rolle des Mittlers zwischen Entleiher und Beschäftigten einnimmt. Das Verhältnis zwischen Arbeitgeberzusammenschluss und Mitgliedsbetrieb wird über die Mitgliedschaft im Arbeitgeberzusammenschluss bzw. die Satzung der jeweiligen Rechtsform geregelt. Ist der Arbeitgeberzusammenschluss ein externer Dienstleister, wird das Verhältnis über einen Rahmenvertrag geregelt.

Der Beschäftigte hat einen einzigen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeberzusammenschluss, in dem der wechselnde Einsatz vermerkt ist bzw. die Einsatzbetriebe namentlich aufgelistet sind. Der Entleiher hat das Weisungsrecht gegenüber dem Beschäftigten und ist für dessen vertraglich festgelegten Einsatz ebenso wie für die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen verantwortlich.

### **Rahmenvertrag**

Kernpunkt im Rahmenvertrag ist die Definition des Verhältnisses zwischen Arbeitgeberzusammenschluss und Entleih – bzw. Mitgliedsunternehmen sowie der Mitgliedsunternehmen untereinander. Hierzu gibt es in der deutschen Gesetzgebung keine allgemein anerkannten Vorbilder.

Der Rahmenvertrag legt das gemeinsame wirtschaftliche Ziel der Unternehmen fest: Gemeinsame Einstellung qualifizierten Personals und gemeinsame Personalentwicklung. Weiterhin regelt er den Umgang der Unternehmen untereinander und mit dem von ihnen gegründeten Unternehmen AGZ

---

<sup>68</sup> Grimm, S. 131

<sup>69</sup> ebenda, S. 136

<sup>70</sup> Vgl. hierzu: GREP, 2001, bislang existiert nur diese eine kleine Studie zu den Beschäftigten in AGZ, hier wären vertiefende Untersuchungen von großem Interesse.

als solidarische Selbsthilfe in Form eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Dies schließt auch die gemeinsame Haftung der Unternehmen für die Verbindlichkeiten des Arbeitgeberzusammenschlusses mit ein, ebenso wie die Absicherung der Liquidität des Arbeitgeberzusammenschlusses durch die Betriebe in Form von Kautionen oder Vorauszahlungen. Drittens wird im Rahmenvertrag festgelegt, unter welchen Bedingungen der Arbeitskräfteverleih stattfindet und wie verfahren wird, falls ein Betrieb eine Beschäftigte/einen Beschäftigten übernehmen möchte. Grundsätzlich sollte dies nicht so einfach möglich sein, insbesondere, wenn die Arbeitskräfte über den Arbeitgeberzusammenschluss eine Weiterbildung erhalten haben oder der Arbeitgeberzusammenschluss z. B. in Freistellungen investiert hat. Es sollte verhindert werden, dass einzelne Betriebe zusätzliche Kosten für die Beschäftigten (z. B. Qualifizierungen, Freistellungen) dem Arbeitgeberzusammenschluss aufbürden und den Nutzen des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin allein für sich verbuchen. Ebenso soll verhindert werden, dass dem Arbeitgeberzusammenschluss sein „wichtigstes Kapital“ verloren geht, ohne dass er hierauf irgendeinen Einfluss hätte, beides im Zweifel existenzielle Fragen für den Arbeitgeberzusammenschluss. Abgesehen davon, dass ein solch unsolidarisches Verhalten den anderen Betrieben sehr missfallen würde, muss jedoch auch der Arbeitgeberzusammenschluss Mittel an die Hand bekommen, entstandene Verluste vom einstellenden Betrieb einfordern zu können. Hier ist jedoch zu prüfen, inwieweit solche Regelungen mit den bereits angesprochenen Gerichtsurteilen zur Unwirksamkeit von Absprachen, die einen Wechsel verhindern sollen, kollidieren. Dies wäre ein Punkt, der in einer Sonderregelung für Arbeitgeberzusammenschlüsse neu zu fassen wäre.

Auch wenn im Rahmenvertrag keine sehr konkreten Regelungen getroffen werden, ist er doch konstituierender Bestandteil des Arbeitgeberzusammenschlusses, weil nur hier das gemeinsame Ziel, der solidarische Umgang und die gemeinsame Verantwortlichkeit der Betriebe dokumentiert sind.

### **Arbeitsvertrag**

Der Arbeitsvertrag regelt das Verhältnis des Arbeitgeberzusammenschlusses zu seinen Beschäftigten. Er muss zusätzlich zu den üblichen Angaben über die Arbeitsbedingungen und das Entgelt einen Hinweis auf die Erlaubnis des Arbeitgebers zur Arbeitnehmerüberlassung sowie die Pflicht zur drittbezogenen Arbeitsleistung, ggf. an verschiedenen Orten, beinhalten. Darüber hinaus sollte er Angaben zum Kreis der Einsatzfirmen, zur üblichen Zeitdauer der Einsätze und zum Aufwendungsersatz, z. B. bei längeren Arbeitswegen, enthalten.

### **Abrufvereinbarung**

Die schriftliche Abrufvereinbarung regelt das Verhältnis zwischen Arbeitgeberzusammenschluss und Mitgliedsunternehmen für den jeweiligen Arbeitseinsatz. Sie muss sämtliche Abmachungen zur Personalbeschaffung, zur Überlassungsvergütung, zu Verleihzeiten, zur Risikoverteilung, zu Haftungsfragen etc. enthalten. Hier wird geregelt, wie verfahren wird, wenn ein Mitgliedsbetrieb die Arbeitskräfte abweichend von der vorher festgelegten Vereinbarung beschäftigen möchte, d. h., unter welchen Bedingungen er auch für geplante, aber nicht benötigte Arbeitseinsätze zahlen muss, welche Regelungen gelten, wenn Arbeitskräfte länger benötigt werden als vereinbart etc.

Die vertragliche Vereinbarung weicht deutlich von den üblichen Überlassungsverträgen der Zeitarbeitsfirmen ab.

Die Unterschiede beziehen sich auf:

- die Langfristigkeit der Planung,
- die Pflicht des Entleihers, auch für angemeldete, aber nicht in Anspruch genommene Arbeitskraft zu zahlen, wenn keine andere Lösung gefunden werden kann,
- die Regelung von Qualifizierungszeiten der Beschäftigten.

### **3.3 Tarifvertragliche Regelungen**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz legt das Prinzip „Equal pay – equal treatment“ fest, das heißt, dass die Leiharbeitskräfte genauso bezahlt werden müssen und den gleichen Arbeitsbedin-

gungen unterliegen wie die Stammarbeitskräfte. Dies gilt auch für Sondervergütungen, Urlaubs- und Freistellungsansprüche und Ähnliches. Das Gesetz verpflichtet die Entleihbetriebe, alle hierzu notwendigen Angaben dem Verleiher und dem/der Leiharbeiter/-in offenzulegen. Diese Pflicht besteht nicht, wenn die Unternehmen einem Tarifvertrag beitreten, der Entgelte und Arbeitsbedingungen für die Leiharbeiter/-innen festlegt.

Hierzu schreibt RA Dr. Pauli in der „Transferstudie“<sup>71</sup>:

„Noch diskussionsbedürftiger ist die Regelung (...), die den Grundsatz des Equal Pay und Equal Treatment enthält. Der Grundsatz der Gleichstellung mit den Stammbeschäftigten gilt (...) nicht uneingeschränkt. (...) Danach können die Tarifvertragsparteien vom Grundsatz der Gleichbehandlung im Entleiherbetrieb durch kollektive Verträge abweichen. Die Abweichung kann bei fehlender Tarifbindung .... auch durch das Bezugnehmen auf einen Tarifvertrag vereinbart werden. Die Verweisung soll nach der Vorstellung des Gesetzgebers zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, also typischerweise im Arbeitsvertrag, geregelt werden.“

Die Anlehnung an tarifvertragliche Regelungen hat zur Entwicklung eigenständiger Tarifsysteme in der Branche der gewerbsmäßigen Leiharbeitsunternehmen geführt, die im Ergebnis den Grundsatz des Equal Pay durch die Einführung von tarifvertraglichen Regelungen ersetzen. In Konkurrenz zu den DGB Gewerkschaften hat sich eine Tarifgemeinschaft „Christlicher Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP)“ gegründet, in der sich Gruppierungen zusammengeschlossen haben, deren Fähigkeit, Tarifverträge wirksam abzuschließen, von den DGB Gewerkschaften angezweifelt wird. Daneben kam es am 20.2.2003 zu einem Abschluss zwischen dem Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen e. V. (BZA) und einer Tarifgemeinschaft der DGB Gewerkschaften, das am 29.5.2003 zum Abschluss eines Flächentarifvertrages führte.<sup>72</sup>

Die Praxis der Zeitarbeit zeigt, dass solche Tarifvereinbarungen dazu benutzt werden können, abweichende Arbeitsbedingungen zu vereinbaren, die das Tarifniveau in den Entleiherbetrieben unterschreiten. „Es besteht daher die größere Gefahr, dass die üblichen Arbeitsbedingungen durch Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen von Arbeitgeberkooperationen im Bereich des Entgelts abgesenkt oder allgemein unpassende Regelungen vereinbart werden. Dies zeigt der am 24.2.2003 geschlossene Tarifvertrag der Tarifgemeinschaft CGZP, der unter anderem folgende Öffnungsklausel enthält: „Tarifliche Normen können dort, wo kein Betriebsrat besteht, gemäß vorstehender Ziffer 1.5.2 durch Entscheidung einer Mehrheit von 75 % der betroffenen Arbeitnehmer unter den dort genannten Voraussetzungen auch abgeändert werden, soweit der einzelne Arbeitnehmer hierzu seine Zustimmung erteilt, diese kann auch vorab geschehen.“ Auf der Grundlage der genannten Klausel kann jegliche Geltung des Tarifvertrages durch eine vom Arbeitgeber initiierte Abstimmung oder sogar schon bei der Einstellung suspendiert werden.“<sup>73</sup>

Seit 2003 haben nolens volens die meisten Zeitarbeitsunternehmen einen Tarifvertrag abgeschlossen. Neben einigen regional gültigen gibt es 4 Tarifverträge, die überregionale Gültigkeit haben:

- zwischen dem Bundesverband Zeitarbeit (BZA) und der Tarifgemeinschaft des DGB,
- zwischen dem Interessenverband deutscher Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) und der Tarifgemeinschaft des DGB,
- zwischen dem Arbeitgeberverband mittelständischer Personaldienstleister (AMP) und der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP)<sup>74</sup> sowie zwischen
- Mercedarius, Arbeitgeberverband qualifizierter Personaldienstleister und der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP).

Kernstück aller Tarifverträge ist ein Arbeitszeitkonto, mit dem die Arbeitszeit und die Lohnzahlung entkoppelt werden, so dass Zeiten geringerer Beschäftigung mit Überstunden verrechnet werden können. Bei einer durchschnittlichen Normalarbeitszeit von 151,61 Stunden im Monat können die

<sup>71</sup> Wünsche, Wölfing, Hartmann, 2003

<sup>72</sup> Wünsche, Wölfing, Hartmann, S. 46

<sup>73</sup> Wünsche, Wölfing, Hartmann, S. 24

<sup>74</sup> Nach unserer Kenntnis wird dieser Tarifvertrag von der Mehrheit der Verleiher in Brandenburg angewendet.

maximal anzusammelnden Plusstunden zwischen 150 (IGZ) und 250 (AMP) schwanken, die maximal möglichen Minusstunden zwischen „unbegrenzt“ (BZA) und 100 (AMP).

Wesentliche Unterschiede gibt es in der Bezahlung: Die mit den DGB-Gewerkschaften abgeschlossenen Tarifverträge sehen etwa 45 % höhere Entgelte vor als die mit dem CGZP geschlossenen. So wird ein Diplom-Ingenieur nach dem AMP/CGZP Tarif (Ost) zwischen 10,00 €/Std. und 11,95 €/Std.<sup>75</sup> eingestuft, im Tarif des BZA/DGB (Ost) zwischen 14,54 € und 17,19 € Arbeitnehmerbrutto.

Der niedrigste Lohn liegt beim BZA bei 7,38 €, beim AMP bei 5,77 € ab 2007. Dies ergibt ein zu versteuerndes Jahreseinkommen auf Basis der Normalarbeitszeit von 151,61 Stunden im Monat von 10.501,63 € nach dem AMP-Tarif und von 13.431,00 € nach dem BZA-Tarif. Nach dem AMP Tarif ist es überdies möglich, innerhalb der ersten sechs Beschäftigungsmonate das Entgelt um 9,5 % abzusenken, (jedoch in den unteren Lohngruppen nicht unter 5,70 €), so dass Hochschulabsolventen/-innen mit mehrjähriger Berufserfahrung auf ein Monatsgehalt von 1.640 € AN-Brutto kommen können.

Für Maler & Lackierer, das Abbruchgewerbe, Gebäudereiniger und Dachdecker gelten vom Bundesarbeitsministerium für „allgemeinverbindlich erklärte Tarifverträge“, die von allen Unternehmen, also auch von Zeitarbeitsfirmen angewandt werden müssen. Die Löhne für Maler liegen hier bei 7,15 € für ungelernete Hilfskräfte und bei 6,36 € für Hilfskräfte im Gebäudereinigerhandwerk.

Wie in der Transferstudie festgestellt wurde, ist der Abschluss eines Tarifvertrages sinnvoll, um die Verfahrensweisen in Arbeitgeberzusammenschlüssen zu vereinheitlichen und rechtlich abzusichern. Die von Pauli vermutete Absicht, mit Hilfe von Tarifverträgen das Lohnniveau zu senken, trifft sicher auf den CGZP Vertrag zu, bestätigt sich sonst aber weniger. Auch geschieht dies nicht nur in der Zeitarbeitsbranche, sondern überall, zumal ein Großteil der Betriebe in Ostdeutschland ohnehin nicht tariflich gebunden ist, schon gar nicht Kleinbetriebe in ländlichen Regionen. Notwendig ist in jedem Falle, ein Vertragswerk zu schaffen, welches auf die Tatsache, dass es sich im Arbeitgeberzusammenschluss im Gegensatz zu Leiharbeit um eine Betriebskooperation handelt, deren Ziel gemeinsames, dauerhaftes Personalmanagement ist, Bezug nimmt. In einem Tarifvertrag können weiterhin wie in Frankreich Regelungen getroffen werden, dass z. B. aus einem Mitgliedsbetrieb Entlassene erst nach einer Frist von 6 Monaten im Arbeitgeberzusammenschluss angestellt werden dürfen. Ob dies im Einzelfall immer sinnvoll ist, sei im Moment dahingestellt.

In der Praxis der Initiativen in Brandenburg wird das Prinzip des Equal Pay – Equal Treatment angewendet, einzig der bbw Frankfurt (Oder) richtet sich nach dem CGZP Tarif. Da die Anzahl der Einsatzbetriebe überschaubar ist und in einer Region und Branche ohnehin keine großen Lohnunterschiede existieren, sind die Unterschiede in der Bezahlung der Leiharbeiter/-innen praktisch nicht sehr groß. Darüber hinaus kennt man sich, und es herrscht auch ein gewisses Vertrauensverhältnis, so dass die Offenlegung der Arbeitsbedingungen und -entgelte kein großes Problem darstellt.

In der Gründungsphase des Arbeitgeberzusammenschlusses „SpreewaldForum“ gab es Gespräche mit der IG BAU über eine tarifliche Regelung. Der vom SpreewaldForum vorgelegte Vorschlag war abgeleitet vom Tarifvertrag der BZA. Die IG BAU schlug im Gegenzug vor, den Tarifvertrag der Landwirtschaft (Brandenburg) zugrunde zu legen, der deutlich schlechtere Entgelte beinhaltet. Diesem Vorschlag lag offenbar das Kalkül zugrunde, dadurch auch für die Stammbesellschaften in den Mitgliedsbetrieben tarifliche Regelungen einzuführen. Der Vorschlag hatte allerdings keine Chance, die Unternehmen ließen sich auf diese Weise nicht überzeugen, einem Tarifvertrag beizutreten. Bei genauem Hinsehen stellte sich überdies heraus, dass einige Unternehmen bessere Bedingungen

---

<sup>75</sup> „Entgeltgruppe 9: Ausführen von sehr komplexen und schwierigen Tätigkeiten für Fachkräfte, für die ein qualifizierter Hochschulabschluss mit mehrjähriger Berufserfahrung notwendig ist.“ Entgelttarifvertrag Ost CGZP/AMP vom 19. Juni 2006

für ihre Beschäftigten bieten, als im Tarifvertrag vorgesehen, in vielen anderen Fällen laufen die Entgelte in etwa auf dasselbe hinaus.

### Fazit

Grundsätzlich ist es sinnvoll und wichtig, Arbeitgeberzusammenschlüsse tariflich abzusichern. Anders als in Frankreich werden in Deutschland im Zuge der Tarifautonomie wesentliche Eckpunkte der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung von den Tarifparteien geregelt. Ein Tarifabschluss, der auf die spezifischen Gegebenheiten von Arbeitgeberzusammenschlüssen eingeht, wäre für die Anerkennung und Absicherung des Modells durch die Tarifpartner sehr hilfreich. Er würde dem Modell sowohl grundsätzlich auf der politischen Ebene als auch in konkreten Fragen der Ausgestaltung der Verträge Legitimation und Sicherheit verleihen.

In der Praxis ist es jedoch fraglich, ob ein bundesweit einheitlicher Vertrag hilfreich ist. In den westdeutschen Tarifbezirken, insbesondere in der Metallbranche, aber auch in vielen anderen, sind die Zeitarbeits-Eingruppierungen auch des DGB deutlich niedriger, als die Tariflöhne der Stammbeschäftigten. Das bringt zwei Probleme mit sich:

Zeitarbeit ist in diesen Branchen schon jetzt deutlich billiger als Festeinstellungen. Der Vorteil des Arbeitgeberzusammenschlusses, günstiger als Zeitarbeit zu sein, fällt geringer ins Gewicht, als in Regionen, in denen Zeitarbeit teurer ist als Festeinstellungen.

Weiterhin entstehen durch den massenhaften Einsatz von Zeitarbeitskräften<sup>76</sup> in den Betrieben Zwei-Klassen-Belegschaften, die der Festangestellten und die der Zeitarbeitskräfte. „So offenbart sich (...) auch eine neue Zweiteilung deutscher Belegschaften: hier die Privilegierten mit unbefristeten Verträgen, Vollzeitjobs, hohen Tariflöhnen, Weihnachts- und Urlaubsgeld, Kündigungsschutz Betriebsratswärme und betrieblicher Altersvorsorge. Dort die Jobnomaden, die damit rechnen müssen, alle drei Monate mit leeren Händen dazustehen. Denn nur in diesen Intervallen schließen Unternehmen in der Regel Verträge mit Zeitarbeitsfirmen ab.“<sup>77</sup> Hier wird sehr deutlich, dass die häufige Zuordnung der Arbeitgeberzusammenschlüsse als „eine Variante von Zeitarbeit“ dem Grundprinzip des Arbeitgeberzusammenschlusses, der dauerhaften Absicherung der Beschäftigten, widerspricht. Dies unterstreicht ein weiteres Mal die Notwendigkeit gesonderter Regelungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse.

In vielen Branchen Ostdeutschlands sind die Löhne so niedrig, dass selbst der CGPZ-Tarif deutlich höher liegt, als die von den Unternehmen gezahlten Löhne, die Anwendung des Tarifs also das wirtschaftliche Aus des Arbeitgeberzusammenschlusses bedeuten würde. Beispielsweise erhalten Saisonarbeitskräfte in der Landwirtschaft vom Arbeitgeber 3,86 €/Std., zusätzlich zahlt die Arbeitsagentur eine so genannte „Mobilitätshilfe“ von 18 € pro Tag, so dass der Beschäftigte unter dem Strich einen Lohn von ca. 6,10 € erhält. Auch in anderen Fällen, die nicht die Saisonarbeit betreffen, erhalten die Beschäftigten ergänzend zum regulären Lohn ALG II<sup>78</sup>. Hier sind viele der „Working poor“ anzutreffen, die in jüngster Zeit häufig in der Presse genannt werden.

Der Arbeitgeberzusammenschluss ist gezwungen, wenn er weiterhin in diesen Branchen tätig sein will, sich auf dieses Lohnniveau einzulassen, da das Stammpersonal bzw. die regelmäßig wieder eingesetzten Saisonkräfte ebenfalls in dieser Weise entlohnt werden. Damit „unterbietet“ er auch noch den Tarifvertrag der CGPZ, was nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Entlohnung der Beschäftigten problematisch ist, sondern auch beklagenswert niedrige prozentuale Verleihpauschalen mit sich bringt. Der Ausweg aus dieser Misere kann nur darüber geschehen, dass der Arbeitgeberzusammenschluss den Betrieben die mittlerweile rar gewordenen qualifizierten Fachkräfte bieten kann und damit den Bedarf nach eingearbeiteten Fachkräften bedient. Verfügt der Arbeitgeberzu-

<sup>76</sup> Bei Airbus in Hamburg arbeitet bereits 1/3 der Belegschaft von 21.000 Beschäftigten in Zeitarbeit, in vielen anderen Betrieben ist es ähnlich. Vgl. hierzu: Der SPIEGEL 1 / 2007 S. 59.

<sup>77</sup> ebenda, S. 59

<sup>78</sup> Beispielsweise erhält eine Agraringenieurin (Dipl. Ing.), alleinerziehend, zwei Kinder, ein AN-Netto von unter 1.000 €, durch Wohngeld, ALG II etc. wird dieses Einkommen auf ca. 1.200 € aufgestockt.

sammenschluss über gut ausgebildete Fachkräfte, die sich die kleinen Betriebe nicht zu 100 % leisten können, kann er aus einer Position der Stärke heraus a) angemessene Preise realisieren und b) Mindeststandards für die Beschäftigten sicherstellen. Geschieht dies nicht, werden die qualifizierten Fachkräfte auch weiterhin in andere Regionen abwandern.

Andererseits sind ohnehin fast keine kleinen Unternehmen in Ostdeutschland tarifgebunden und es wird über dem Umweg des Arbeitgeberzusammenschlusses auch nicht gelingen, sie zum Beitritt zu einem Tarifvertrag zu bewegen. Tarifverträge sind insofern ohnehin kein besonders wirkungsvolles Mittel der Sicherung von Mindeststandards der Arbeitsbedingungen und einer gewissen Lohnhöhe, woran auch ein Vertrag für Arbeitgeberzusammenschlüsse nichts ändern wird. In diesen Regionen und Branchen wird bereits heute das Prinzip des Equal pay - Equal treatment angewendet, weniger weil hiermit besonders hohe Standards der Stammarbeitskräfte auf die Zeitarbeitskräfte angewendet würden, sondern eher, weil Zeitarbeit nach Tarif viel zu teuer wäre.

Nun ist festzustellen, dass dies kein Problem der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist, sondern ein generelles Problem der Verfassung des deutschen Arbeitsmarktes, in den sich die Arbeitgeberzusammenschlüsse einordnen müssen. Die aktuelle Debatte und eventuell neue Regelungen zu Mindestlöhnen für diese Branchen werden hier sicher veränderte Bedingungen schaffen, deren Auswirkungen heute noch nicht absehbar sind.

Aus praktischen Gründen ist es bis heute also am sinnvollsten, die bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse auf das Prinzip des Equal pay - Equal treatment zu verpflichten, um sicherzustellen, dass der Branche und der Region entsprechend die Gleichbehandlung der AGZ-Beschäftigten mit den Stammkräften gewährleistet ist, auch wenn die getroffenen Regelungen in einigen Fällen für alle Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen wenig zufriedenstellend sind.

### **3.4 Arbeitgeberzusammenschlüsse und öffentliche Finanzierung**

Bislang gibt es kein explizites Förderprogramm für Arbeitgeberzusammenschlüsse. Alle bisher realisierten Ansätze sind mit Mitteln aus unterschiedlichen Programmen gefördert worden.

Bei Förderungen von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist es wichtig, folgende Elemente und Phasen zu berücksichtigen:

#### **Phase 1: Voruntersuchung und Aufbauphase bis zur Gründung**

Die bislang durchgeführten Voruntersuchungen wurden über unterschiedliche Finanzierungen realisiert: Das erste Pilotprojekt wurde über das MLUV (2003–2005) im Rahmen des Pilotprojekts „Betriebliche Kooperationen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in der Brandenburger Landwirtschaft“ finanziert, gefolgt von dem hier dargestellten Projekt „Arbeitgeberzusammenschlüsse – ein innovativer Ansatz zur Fachkräftesicherung und zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen“, finanziert aus Mitteln des MASGF (ESF und Landesmitteln). Weiterhin wurden Voruntersuchungen im Spreewald und im Schliebener Land aus Mitteln von LEADER+ gefördert. Die modellhafte Erprobung der Arbeitgeberzusammenschlüsse speziell für junge Nachwuchskräfte im Land Brandenburg (Aufbauphase der AGZ U25) fördert das MASGF aus ESF- und Landesmitteln in Anlehnung an die Richtlinie zur Förderung der Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen im Land Brandenburg. Die zielgruppenbezogenen Förderungen älterer Langzeitarbeitsloser (Arbeitgeberzusammenschluss in Jena) erfolgt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des Programms Perspektive 50+.

In dieser Phase sind 3 Schritte zu unterscheiden:

1. Die **Voruntersuchungen** zur regionalen Wirtschaftsstruktur, zu regionalen Akteuren und Unternehmensnetzwerken bzw. Kooperationsmöglichkeiten: Dieser Schritt endet mit der Feststellung eines geeigneten und von den in Frage kommenden Betrieben akzeptierten potentiellen AGZ-Managers, der sich für den weiteren Prozess verantwortlich fühlt und der Ansprechpartner für die Betriebe vor Ort ist. Dieser Schritt wurde bezüglich der beiden Pilotprojekte zum einen im Rahmen

der Transferstudie vom MLUV finanziert, zum anderen im Rahmen der Machbarkeitsstudie des MASGF. Im Falle des Pilotprojekts AGZ U25 wurde diese Rolle Trägern angetragen, die nach Einschätzung der LASA Brandenburg<sup>79</sup> als geeignet erschienen. Die angesprochenen Bildungsträger übernehmen jedoch in der Regel hier nicht allein die Rolle des „Machers“, sie haben sich hierzu mit unterschiedlichen Partnerunternehmen zusammengetan. In Jena wurde diese Phase über die Mittel „Perspektive 50+“ finanziert. Das AGZ Management wird von einer Genossenschaft übernommen, der fünf Unternehmen aus der Gruppe der Projektträger angehören, die im Laufe der Zeit um die Entleihunternehmen erweitert werden soll.

2. Die Qualifizierung, Beratung und **Einarbeitung des zukünftigen AGZ-Managers** in das Thema „Arbeitgeberzusammenschluss und flexibles Personalmanagement“: Auch diese Aktivitäten wurden über dieselben Förderungen wie die Voruntersuchungen realisiert.

3. Die **Arbeit des AGZ-Managers im Vorfeld der Gründung**: In allen Projekten wurden die AGZ-Manager durch die Förderung wesentlich unterstützt, dennoch waren Eigenleistungen notwendig.

### **Phase 2: Die Gründung des Arbeitgeberzusammenschlusses**

Bei den bereits gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüssen bzw. den vorbereitenden Schritten hierzu, wie z. B. der Beantragung der Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung sind – wieder mit Ausnahme des Arbeitgeberzusammenschlusses Jena – ebenfalls nur sehr wenig Fördermittel eingesetzt worden; auch hier sind die Gründer in Vorleistung gegangen (SpreewaldForum, Tischlerei Eichelbaum, teilweise AGZ U25-Träger). Finanziert wurde hier die externe Beratung der Gründer aus den beschriebenen Projektförderungen.

### **Phase 3: Die Startphase**

In der Startphase des Arbeitgeberzusammenschlusses sind mehrere Kostenpositionen zu berücksichtigen:

**Das AGZ Management:** Hier hat das SpreewaldForum teilweise Mittel der Bundesagentur für Arbeit (Eingliederungszuschüsse) in Anspruch genommen, um die Vertrauensperson für die Unternehmen zu finanzieren, teilweise sind diese Mittel bereits von den Betrieben aus den Verleihpauschalen erbracht worden. Da in der Startphase in der Regel noch nicht genügend Beschäftigte im Arbeitgeberzusammenschluss sind bzw. die Umsätze noch nicht hoch genug sind, eine Person zu finanzieren, andererseits gerade in dieser Phase sehr viel zeitlicher Aufwand betrieben werden muss, um den Arbeitgeberzusammenschluss zum Laufen zu bringen und weitere Mitgliedsbetriebe zu gewinnen, ist diese Phase sehr kritisch: Die Einnahmen aus den Verleih-Umsätzen reichen nicht zur Finanzierung der nötigen Arbeitskraft, gleichzeitig muss alle Kraft in den Aufbau des Arbeitgeberzusammenschlusses gesteckt werden. Personalkostenförderungen der BA sind in diesem Falle auch nur in glücklichen Ausnahmefällen hilfreich. Diese Förderungen sind immer an besondere Problemgruppen des Arbeitsmarktes gebunden (U25, 50+, ALG-II-Empfänger etc.), die Aufgabe des AGZ Managers ist jedoch ausgesprochen komplex und anspruchsvoll und erfordert ein besonderes Vertrauensverhältnis zu den Betrieben, so dass es äußerst selten ist, hier eine geeignete und gleichzeitig förderfähige Person zu finden. In der Regel sind diejenigen, die Kompetenz und Interesse haben, einen Arbeitgeberzusammenschluss aufzubauen, selbst bereits Unternehmer, so dass für sie keine Förderungen in Frage kommen. Im Einzelfall ist es sicher sinnvoll, für Büro- und Sekretariatskräfte Förderungen zu beantragen, jedoch kann dies keine tragfähige und dauerhafte Unterstützung sein. Deshalb ist eine öffentliche Förderung des AGZ-Managements nicht nur in der Vorgründungsphase, sondern auch in der Startphase sehr wichtig.

**Die AGZ Beschäftigten:** Von Beginn an wurden die Löhne der Beschäftigten von den Betrieben gezahlt. Es wäre auch dem Prinzip der geteilten Verantwortlichkeit der Mitgliedsbetriebe für die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses nicht förderlich, hier auf dem Umweg des Arbeitgeberzusammenschlusses den Betrieben Lohnkostensubventionen zukommen zu lassen und die Arbeit weiter zu entwerten. Bereits jetzt zeigen sich bei vielen Betrieben eine Fördermittel-Mitnahme-Haltung und eine Erwartung, dass mit Hilfe des Arbeitgeberzusammenschlusses die

---

<sup>79</sup> Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg

Flexibilität von Zeitarbeit zu Preisen von polnischen Saisonarbeitskräften einzukaufen wäre, die dem Grundprinzip des Arbeitgeberzusammenschlusses klar entgegensteht.

Sicher ist es sinnvoll, Arbeitgeber bei der Integration von Problemgruppen des Arbeitsmarktes zu unterstützen und sollte auch ein Arbeitgeberzusammenschluss auf die gegebenen Möglichkeiten nicht verzichten. Diese Mittel werden gezahlt, um eventuellen Mehraufwand an Betreuung der Einzugliedernden oder geringere Produktivität in der Einarbeitungsphase auszugleichen. Übernimmt der Arbeitgeberzusammenschluss für die Betriebe diese zusätzliche Betreuung, sollte er die dafür gezahlten Zuschüsse in Anspruch nehmen, er würde dann lediglich einen Anteil, der der geringeren Produktivität entspricht, an die Betriebe durchreichen. Da dies natürlich oft schwer zu unterscheiden ist, wird es in der Praxis hier sehr auf das Geschick des AGZ-Managers ankommen.

Auf der anderen Seite sollten Arbeitgeberzusammenschlüsse dieselben Fördermöglichkeiten offenstehen, wie anderen Betrieben auch. So konnte z. B. im Landkreis Dahme-Spreewald erreicht werden, dass die sog. „Flexhilfe“ für Saisonkräfte in der Landwirtschaft auch an den Arbeitgeberzusammenschluss gezahlt wird, sofern er Arbeitskräfte in der Landwirtschaft einsetzt, andernfalls wäre er gegenüber den Betrieben, die nur Saisonarbeiter/-innen beschäftigen, deutlich im Nachteil gewesen und der Arbeitgeberzusammenschluss wäre für sein Anliegen, dauerhafte Arbeit zu schaffen, noch bestraft worden.

Lohnkostensubventionen an die Mitgliedsbetriebe zu zahlen mit dem Ziel, sie hiermit zur Beteiligung an einem Arbeitgeberzusammenschluss zu gewinnen, sind allerdings in jedem Fall kontraproduktiv und führen zu einer Anspruchshaltung der Unternehmen, die der Arbeitgeberzusammenschluss dauerhaft nicht erfüllen kann und sollte.

#### **Phase 4: Konsolidierungsphase**

Bislang ist keiner der in Deutschland gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüsse groß und stabil genug, das AGZ-Management vollständig aus den Verleihumsätzen finanzieren zu können, hierzu sind nach Erfahrungen aus Frankreich ca. 40–50 ständig verliehene Arbeitskräfte nötig. Dies ist zum Teil auf die schwierige Startphase zurückzuführen, in der einfach die Zeit fehlt, den Arbeitgeberzusammenschluss zu arrondieren und zu stabilisieren. So muss man darauf achten, nicht in einem „Verharren im Provisorium“ stecken zu bleiben. Wenn der Arbeitgeberzusammenschluss nicht ausreichende Mittel hat, den Sprung zu den 40-50 Beschäftigten und der entsprechenden Zahl an Mitgliedsbetrieben zu schaffen, bleibt er fragil und für die Mitgliedsbetriebe ein Partner „auf der Kippe“. Natürlich ist dies keine besonders gute Werbung gegenüber Betrieben, die zweifeln, die eine kritische Haltung einnehmen und die durch Leistung überzeugt werden wollen – so hat es der Arbeitgeberzusammenschluss sehr schwer zu wachsen. Eine gezielte Förderung an dieser Stelle wäre sicher sehr sinnvoll. (Siehe Kap. 6.)<sup>80</sup>

**Die Beratung der Unternehmen** in Bezug auf die angestrebte Kooperation im Personalmanagement war bislang nicht Gegenstand systematischer Förderung. Sie wurde meist im Zuge der Akquisition der AGZ-Initiativen in Form von „Akquisegesprächen“ erbracht. Bestehende Fördermöglichkeiten über das Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg<sup>81</sup> bzw. das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie<sup>82</sup> wurden nicht genutzt, weil hier die angesprochenen Unternehmen zunächst die Beratungen bzw. Informationsveranstaltungen hätten bezahlen müssen und erst auf Antrag hätten 50 % der Kosten erstattet werden können. Ein solches Vorgehen war der Unternehmensakquisition nicht zuträglich.

---

<sup>80</sup> Zur Unterstützung bestehender AGZ sowie von Neugründungen wurde das Ressourcenzentrum AGZ von den bestehenden AGZ und der tamen. GmbH etabliert, welches sich zum Ziel gesetzt hat, gleichbleibend kompetente Beratung und Unterstützung anzubieten sowie Qualitätsstandards zu entwickeln. (Siehe Kap. 6.)

<sup>81</sup> Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft zur Förderung der Unternehmensaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur"

<sup>82</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Förderung von Unternehmensberatungen



## 4 Realisierungsansätze für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg

### 4.1 Transfer des Modells nach Deutschland und Gründung des ersten Arbeitgeberzusammenschlusses mit landwirtschaftlichem Schwerpunkt

Der Arbeitgeberzusammenschluss „SpreewaldForum GmbH“ wurde im Verlauf des vom Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg und der Europäischen Kommission finanzierten Projekts zum Transfer des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse gegründet; er ist der erste gegründete Zusammenschluss in Deutschland nach dem Vorbild des Modells aus Frankreich.

Die Voruntersuchung zur Machbarkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses dauerte knapp ein- einhalb Jahre. In dieser Zeit wurden zahlreiche Gespräche und Betriebserhebungen durchgeführt, vorrangig in Unternehmen, die aus vorherigen gemeinsamen Geschäftstätigkeiten schon bekannt waren. Gemeinsam mit der tamen. GmbH wurden die französischen Leitfäden und Befragungsbögen überarbeitet und an die deutschen bzw. Brandenburger Bedingungen angepasst. Geklärt werden musste auch die Rechtsform des zu gründenden Arbeitgeberzusammenschlusses, da diese – anders als in Frankreich – nicht gesetzlich festgelegt ist. Man entschied sich für die Gründung einer GmbH mit einem Gesellschafter, unter anderem, weil die Bereitschaft der Betriebe, sich an der Gründung einer neuen Gesellschaft für ein in Deutschland noch nicht erprobtes Modell zu beteiligen, gering war. Um die Betriebe an den Arbeitgeberzusammenschluss zu binden und Planungssicherheit zu haben, wurde zwischen den Betrieben und der SpreewaldForum GmbH neben den Ab- rufvereinbarungen, die die Bedingungen der Arbeitnehmerüberlassung für jeden einzelnen Be- schäftigten regeln, mit jedem Mitgliedsbetrieb eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen.

Parallel zur Gründung der SpreewaldForum GmbH wurde im Januar 2005 die notwendige Ge- nehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung beantragt. Noch im Dezember 2004 wurde ein Mitarbei- ter für die Organisation und Verwaltung des Arbeitgeberzusammenschlusses eingestellt, bis An- fang Mai 2005 erfolgte die Einstellung weiterer zehn Beschäftigter. Zu Beginn hatten sich acht Be- triebe aus den Branchen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Landtechnik und KFZ am Arbeitgeberzu- sammenschluss beteiligt und für das Jahr 2005 den entsprechenden Bedarf festgelegt. Bis zum Frühjahr 2006 hatte sich die Zahl der Beschäftigten auf 20 erhöht und weitere elf Betriebe wurden Mitglied des Zusammenschlusses.

Für einige Turbulenzen sorgte in der Startphase im Frühjahr 2005 die Weiterführung der „Flexhilfe“, einer über die ARGEn der Landkreise ausgezahlte Unterstützungsleistung für Saisonarbeiter/ -innen in Höhe von 13 € pro Tag zum Ausgleich der Aufwendungen für die Arbeitswege. Wenn die Arbeitskräfte diese Gelder beim Einsatz in Landwirtschaftsbetrieben erhalten hätten und beim Ein- satz über den Arbeitgeberzusammenschluss nicht, wäre der Arbeitgeberzusammenschluss im Ar- beitsfeld Handarbeitskräfte in der Gemüseproduktion nicht konkurrenzfähig gewesen. Da die Ar- beitsagenturen im Spreewald dem Arbeitgeberzusammenschluss gegenüber sehr aufgeschlossen waren, folgten sie dessen Argumentation und gewährten den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Ar- beiterzusammenschlusses SpreewaldForum GmbH, welche identische Arbeiten verrichteten wie geförderte Saisonarbeitskräfte der Landwirtschaftsunternehmen der Region, ebenfalls die Flexhilfe. Die gleiche Problematik entstand im Frühjahr 2007, als die Flexhilfe unter Ausschluss von Zeitarbeitsfirmen bundesweit eingeführt wurde. Solange es keine klare Abgrenzung der Arbeitge- berzusammenschlüsse von der Zeitarbeit gibt, liegt die Bewilligung im Ermessen der zuständige Behörde und stellt für Arbeitgeberzusammenschlüsse, die Beschäftigte mit diesen Tätigkeiten an- gestellt haben, einen erheblichen Unsicherheits- und Risikofaktor dar.

Partner und Unterstützer der SpreewaldForum GmbH in der Region sind die Verwaltung des Bio- sphärenreservats Spreewald, der Kreisbauernverband sowie die LEADER Aktionsgruppe Spree-

wald. Über LEADER+ wurde auch die Weiterentwicklung des Arbeitgeberzusammenschlusses als Modell der Vernetzung von Unternehmen innerhalb der LEADER-Region gefördert.

Die bis zum Frühjahr 2006 erreichte Größenordnung war ein klarer Erfolg, reichte jedoch vom Umsatz her noch nicht aus, die gesamte für die Koordinierung notwendige Arbeitskraft zu finanzieren. Während die ganze Kraft in den Ausbau und die Erweiterung des Arbeitgeberzusammenschlusses hätte gehen müssen, rückten aus finanziellen Gründen immer wieder andere Aktivitäten in den Vordergrund. Eine Chance zur weiteren Stabilisierung des Arbeitgeberzusammenschlusses SpreewaldForum lag in der Beteiligung an dem unter Punkt 4.3 beschriebenen Projekt „AGZ U25“.

#### **4.2 Arbeitgeberzusammenschlüsse – ein innovativer Ansatz zur Fachkräftesicherung und zur Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen außerhalb der Landwirtschaft**

Im Rahmen der hier vorliegenden Studie wurden mehrere Initiativen zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen beraten und unterstützt. Ein Ziel der Studie war es, in der praktischen Umsetzung von unterschiedlichen Ansätzen in verschiedenen Branchen Hinweise zu erhalten, wie das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg in größerem Maßstab umgesetzt werden kann und welche Rahmenbedingungen hierfür notwendig sind.

Hierfür wurden im Laufe der 15 Monate Projektlaufzeit sehr viele verschiedene Ansätze zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ermittelt und begleitet. In vielen Fällen stellte sich heraus, dass entweder die Akteurskonstellation zu schwach war oder der Bedarf der Betriebe nicht ausreichte, den Ansatz weiter zu verfolgen. Letztendlich wurden schwerpunktmäßig drei Initiativen begleitet:

- eine Initiative in der Metall- und Elektrobranche im Kreis Elbe-Elster,
- eine Initiative im Handwerk in Potsdam-Mittelmark,
- eine branchenoffene Initiative in der Prignitz.

##### **4.2.1 Initiative zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Bereich Metall- und Elektrobetriebe in Elbe-Elster**

###### **Entwicklung**

Viele kleine und mittelständische Unternehmen der Metall- und Elektrobranche in Südbrandenburg haben in den letzten Jahren sowohl hinsichtlich der Auftragslage als auch bezüglich der Personalentwicklung eine positive Entwicklung erlebt. Die Unternehmen des Netzwerks Metall- und Elektroindustrie EE schufen 2005/2006 über 200 neue Stellen, sie prognostizieren ein Beschäftigungswachstum von durchschnittlich vier Prozent innerhalb der nächsten Jahre und beabsichtigen in den nächsten 12 Monaten keine Entlassungen vorzunehmen sowie mehr Lehrstellen anzubieten und ihre Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zu erweitern<sup>83</sup>.

Fachkräftemangel ist für die Geschäftsführer längst kein Fremdwort mehr. Nicht selten wurde in Gesprächen zur Bedarfserhebung die Feststellung gemacht, dass die passende Fachkraft – wenn sie denn gefunden wäre – vom Unternehmen nicht geteilt, sondern ganz eingestellt würde. Das zeigt, dass der Fachkräftemangel bereits so weit fortgeschritten ist, dass selbst das Stammpersonal nicht mehr problemlos gefunden wird. Damit haben aber kleinere Betriebe, die nicht alle die für den Betrieb notwendigen Fachkräfte in Vollzeit einstellen können, kaum noch Chancen, diese zu finden oder längerfristig im Betrieb zu halten. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind daher auch ein Modell, gerade in kleinen Unternehmen in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs oder des Wachstums einzelner Branchen Arbeitskräfte zu binden. Durch die Kooperation der Betriebe bzw. das Zusammenfassen der Arbeitsaufgaben zu vollen Arbeitsplätzen sowie die integrierte und über den Arbeitgeberzusammenschluss organisierte Weiterbildung können auch die kleineren Unternehmen attraktive Arbeitsplatzangebote machen. Dies macht noch einmal deutlich, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse eben kein Beschäftigungs- und Auffangmodell sind, sondern ein Instrument klei-

---

<sup>83</sup> Vgl. AREE Newsletter, Oktober 06.

ner oder regional engagierter Unternehmen zur Fachkräftesicherung und damit zur strategischen Unternehmenssicherung.

### **Partner und Initiatoren in der Region**

Die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEpL) GmbH Finsterwalde arbeitet seit 1996 in der Region Elbe-Elster eng mit Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zusammen. Seit mehreren Jahren betreut EEpL einen Unternehmerstammtisch. Daraus hat sich inzwischen ein Unternehmensnetzwerk, die ARGE Metall- und Elektroindustrie Südbrandenburg (ARGE MEI) gegründet, mit dessen Hilfe z. B. in den vergangenen Jahren durch Vergabe von Zulieferaufträgen innerhalb des Netzwerks ca. 1,5 Mio € Umsätze getätigt werden konnten, die vorher in andere Bundesländer gegangen sind. In Zusammenarbeit mit diesem Netzwerk wurde ein Betriebspanel der Metall- und Elektroindustrie Südbrandenburg erarbeitet, welches regelmäßig die Situation der Betriebe der Region erfasst.

### **Bedarf der Betriebe**

Die inzwischen dritte Umfrage bei 43 Unternehmen im Landkreis Elbe-Elster und angrenzenden Regionen ergab unter anderem, dass gut die Hälfte der Geschäftsführer direkt Interesse am Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse zeigte. Im Detail ergab sich folgendes Bild:

Das Teilen von Facharbeitern (Dreher, Fräser, Schweißer, Monteure u. a.) wird zwar als begrüßenswert, überwiegend aber als unrealistisch angesehen, da der Bedarf – abgesehen von der Urlaubszeit – als nicht planbar angesehen wird und außerdem inzwischen zuverlässige und auf die Branche spezialisierte Zeitarbeitsfirmen existieren. Trotzdem haben sich bei den ersten Befragungen zusätzlich Bedarfe für vier Schweißer und zwei Monteure feststellen lassen.

Das Teilen von ungelernten Arbeitskräften wird von vielen Betriebsleitern als nicht sinnvoll angesehen, da sie auf dem Arbeitsmarkt ausreichend vorhanden sind. Dennoch wurde Bedarf für fünf an- bzw. ungelernte Hilfskräfte angemeldet.

Das Teilen von spezialisierten Fachkräften wird von den Betriebsleitern am sinnvollsten angesehen; es zeigen sich die folgenden Bedarfe an Arbeitskräften:

- Qualitätsmanagement	4
- Einkauf	3
- Fachmesseaussteller	3
- Maschinenreparaturservice	3
- Verkauf, Vertrieb	3
- Marketing	2
- Schweißaufsicht	2
- Arbeitsschutz	1
- Forschung & Entwicklung	1
- Konstruktion	1
- Messingenieur	1
- Softwarebetreuung	1
- Zweite Leitungsebene	1

Die Argumente, die von den Unternehmen gegen Arbeitgeberzusammenschlüsse vorgebracht wurden, bezogen sich auf die eigene Betriebssituation oder auf Bedenken gegen das Modell:

- Die eigene Kapazität entspricht dem eigenen Bedarf.
- Das Unternehmen gehört zu einem Großkonzern, die Arbeitskräfteprobleme werden intern gelöst, bzw. die Geschäftsführer sind in dieser Hinsicht nicht entscheidungsberechtigt.
- Das Unternehmen ist mit den eigenen Lösungen (Überstunden, Auftragsvergabe an andere Betriebe, befristete Einstellungen, Ausleihe von Zeitarbeitsfirmen, Einkauf von externen Dienstleistungen) zufrieden.
- Das eigene Produktionsfeld ist zu spezifisch und damit sind auch die Fachkräfte nicht teilbar.

- Die Metallbetriebe stehen im Wettbewerb zueinander, Werkspionage und das Abwerben der eigenen Spezialisten werden befürchtet.
- Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist zu schwierig zu managen, da er nur bedingt planbar sei; zusätzliche Kosten ohne große Effektivität werden befürchtet.

### **Aussichten, Einschätzung**

Für die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses bestehen gute Aussichten. Es besteht seit mehreren Jahren ein Unternehmensnetzwerk, in dem die Unternehmen im Lauf der Zeit ihre Zusammenarbeit verstärkt haben. Dieses Netzwerk hat schon in der Vergangenheit für die Betriebe positive Effekte und Umsatzsteigerungen gebracht, die Zusammenarbeit ist von Vertrauen geprägt.

Mit EEpL gibt es einen regionalen Ansprechpartner, der bei den Unternehmen anerkannt ist und der seit 2002 die Diskussion um die Arbeitgeberzusammenschlüsse mitverfolgt hat. EEpL ist ebenso ein anerkannter Partner in der Regionalpolitik und an der Diskussion um die Möglichkeiten der Stärkung der regionalen Wirtschaft in der Region Elbe-Elster/Südbrandenburg, in der der Mittelstand dominiert, beteiligt. Die gemeinsame Nutzung von Fachkräften (in dem Modell Arbeitgeberzusammenschluss) ist für EEpL Teil des regionalen strategischen Entwicklungskonzepts.

Die Anbindung der AGZ-Initiative an das Unternehmensnetzwerk und die Einbindung der relevanten regionalen Partner von Anfang an sowie die Beteiligung an der regionalen Strategiediskussion erweisen sich als Hindernis bei einer zügigen Umsetzung eines Arbeitgeberzusammenschlusses, sind aber dennoch der richtige Weg.

Noch in der Diskussion ist die Frage, ob der Arbeitgeberzusammenschluss branchenintern und netzwerkbezogen etabliert werden oder sich öffnen soll. Da die Bedarfe zum Teil sehr unterschiedlich sind, erscheint vielen Betriebsleitern erst ein wesentlich größerer Zusammenschluss als nur mit etwa 20 Betrieben effektiv und daher eine Erweiterung der betrieblichen Basis um eine oder mehrere ergänzende Branchen – wie z. B. Heizungsinstallationsbetriebe sowie Land- und Forstwirtschaftsbetriebe - notwendig.

### **4.2.2 Initiative zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Handwerk – Potsdam-Mittelmark**

#### **Entwicklung**

Im Bau-/Handwerksbereich existieren sehr viele kleine und sehr kleine Unternehmen, für die die Unterstützung durch kooperatives Personalmanagement von Arbeitgeberzusammenschlüssen eine wichtige Unterstützung sein könnte. Auf der anderen Seite existieren für das Bauhauptgewerbe zurzeit noch erhebliche Einschränkungen der Arbeitnehmerüberlassung, so dass es ratsam erschien, vorerst mit einer kleinen Gruppe von Unternehmen nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Der Geschäftsführer einer Tischlerei plante, seine Angebotspalette im Marktsegment „barrierefreier und altengerechter Umbau von Wohnungen und Häusern“ zu erweitern. Zu diesem Zweck regte er im Kreis von Geschäftspartnern die Gründung eines Handwerkerverbundes aus verschiedenen Gewerken rund um den Neu- und Ausbau von Häusern und Wohnungen an. Ziel war es, zu Komplettlösungen zu beraten und diese auch durchzuführen. Die Betriebsleiter erwarteten von einem Arbeitgeberzusammenschluss gewerkeübergreifende Synergien durch den Zusammenschluss selbst, die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte für den Handwerkerzusammenschluss, von dem alle beteiligten Unternehmen profitieren könnten und eine verbesserte Zusammenarbeit der unterschiedlichen Branchen (Tischlerei, Elektrotechnik, Baunebengewerbe, Klempnerei, HLS-Technik, Zimmererhandwerk).

#### **Partner und Initiatoren in der Region**

Initiator in der Region und Partner für den Handwerksverband war das Technologie- und Gründerzentrum Fläming, von dem sich der Handwerksverband insbesondere bei der Ansprache potenziel-

ler Partnerunternehmen sowie bei der Entwicklung und Implementierung des Geschäftsmodells Unterstützung wünschte.

Das TGZ in Belzig arbeitet seit 1993 im Landkreis Potsdam-Mittelmark im Bereich Regionalentwicklung, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und verfügt über gute Kontakte in der Region. Die Tatsache, dass der Geschäftsführer in einem eigenen Bauvorhaben projektsteuernd und als Bauherr tätig war, mit den Begrifflichkeiten der Baubranche umgehen kann und über die notwendigen Kenntnisse der VOB und des Vertragsrechts verfügt, bringt von Seiten der Handwerksunternehmen Vertrauen in das Vorhaben der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses. Dieses Vertrauen ist unabdingbar, da einige Geschäftsführer die Erfahrung gemacht haben, dass in den zurückliegenden Jahren Fehlentwicklungen und geschäftliche Schief lagen infolge der Beratung externer Berater eingetreten waren.

### **Bedarf der Betriebe**

Die Befragung der Unternehmen ergab, dass grundsätzlich bei Komplett-Bauvorhaben immer Koordinierungs- und Bauleitungsbedarf besteht. Darüber hinaus besteht sowohl Bedarf an Hilfskräften als auch an qualifiziertem Personal. Diese Arbeiten werden zurzeit durch Überstunden, über Kooperationen oder Subunternehmerverträge mit anderen Betrieben und in einem Fall über eine Zeitarbeitsfirma erledigt. Der wichtigste Grund, der nach Aussagen der Handwerksunternehmen für das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse spricht, ist, regelmäßig und verlässlich auf einen motivierten Arbeitnehmer/eine motivierte Arbeitnehmerin zurückgreifen zu können, der/die die beteiligten Unternehmen kennt.

Bei allen Gewerken fallen regelmäßig Maurer- und Putzarbeiten an: Schlitzschließen, Schalter und Dosen einsetzen (Elektrik), Fenster und ggf. Türen einputzen (Tischlerei), Nacharbeiten nach der Montage (Klempnerei, Dachdeckerei und Dachklempnerei), Durchbrüche schließen (Heizungsbau, Elektrik), Türen einbauen, Rohrgräben schließen, Platten verlegen, Ausbesserungsarbeiten im und am Haus (Garten- und Landschaftsbau). Bei diesen Tätigkeiten handelt es sich nicht um Hilfsarbeiten, sondern sie erfordern im Einzelfall viel Geschick und Sorgfalt. Verfügt eine dafür eingestellte Person zusätzlich über Kenntnisse und Erfahrungen beispielsweise im Trockenbau, kann sie sehr effektiv eingesetzt werden, denn auch solche Tätigkeiten fallen in den unterschiedlichen Gewerken an. Eine entsprechende Fachkraft gemeinschaftlich einzustellen, wäre vorteilhafter als z. B. den Tischler/die Tischlerin beim Serien-Einbau von Fenstern alle Putzarbeiten selbst ausführen zu lassen.

Auch in den Aufgabenbereichen Planung, Kalkulation, Steuerung und Abrechnung von Bauvorhaben und Aufträgen sowie zur Einführung einer neuen Betriebssoftware besteht Bedarf, ebenso im Umfeld der Bauarbeiten und bei haushaltsnahen Dienstleistungen. Daraus könnten Arbeitsplätze für Maurer/Maurerinnen, Putzer/Putzerinnen, Bürokauffrauen/-männer, eine(n) Bauleiter/in für die Koordinierung aller Gewerke (im Fall größerer Gemeinschaftsvorhaben), Bau- und Transporthelfer/-helferinnen sowie Reinigungsfachleute entstehen.

### **Aussichten, Einschätzung**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, das in den letzten Jahren in vielen Bereichen gelockert wurde, reglementiert den Bau- und Handwerksbereich immer noch stark. Nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz ist die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung in Betriebe des Baugewerbes für Arbeiten, die üblicherweise von Arbeitern/Arbeiterinnen verrichtet werden, unzulässig.

Die vorhandenen Ausnahmeregelungen, die unter bestimmten Voraussetzungen in tarifgebundenen Betrieben des Baugewerbes die Arbeitnehmerüberlassung zulassen, schließen reine Verleihunternehmen aus. Demzufolge sind Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht berechtigt, an Betriebe des Bauhauptgewerbes – auch nicht als Mitgliedsbetriebe – Personal zu verleihen.

Wenn ein Unternehmen aus dem Bauhauptgewerbe die Aufgaben des Arbeitgeberzusammenschlusses übernehmen würde, fiel dies unter die erste Ausnahmeregelung des Arbeitnehmerüber-

lassungsgesetzes und wäre damit rechtens. Dabei ist aber zu beachten, dass der Verleih nur zwischen Bauunternehmen, die dieselbe soziale Absicherung der Beschäftigten sicherstellen, erfolgen darf. Zum zweiten muss diese Lösung das Handwerksrecht sowie die Kammerzugehörigkeit berücksichtigen, da das Bauhandwerk neben dem Recht der Arbeitnehmerüberlassung zusätzlich mit dem Handwerksrecht konfrontiert ist, so dass eventuell mehrfache Kammerbeiträge für die verschiedenen Gewerke anfallen würden. Dies geht letztlich am Ziel der Arbeitgeberzusammenschlüsse vorbei, die sich gerade bemühen, Arbeitskräftebedarf aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Arbeitsspitzen zusammenzubringen, um eine Auslastung rund ums Jahr zu erreichen. Auch im konkreten Fall des Handwerkverbundes mit Betrieben aus unterschiedlichen Gewerken wäre es keine Lösung, den Verleih über einen der Baubetriebe zu organisieren, da sie unterschiedlichen Gewerken angehören.<sup>84</sup>

Die Konstellation der Unternehmen rund um den Handwerkerverbund ist ein gutes Feld, die Möglichkeiten der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses im Bau-/Handwerksbereich zu prüfen und weiteren Handlungsbedarf zur Veränderung von Rahmenbedingungen zu identifizieren. Die Unternehmen, und ganz besonders der Geschäftsführer der Tischlerei als treibender Motor, wollen in jedem Fall den Komplettbau „barrierefreies und altengerechtes Wohnen“ voranbringen. Der Geschäftsführer ist, ebenso wie das TGZ Fläming, bereit, sich aktiv an der Gestaltung möglicher Lösungen zu beteiligen. Es wird in der Zukunft darauf ankommen, auch für das Handwerk tragfähige Lösungen zu entwickeln, die der politischen Unterstützung bedürfen.

#### **4.2.3 Initiative zur Gründung eines branchenoffenen Arbeitgeberzusammenschlusses in der Prignitz**

##### **Entwicklung**

Im Landkreis Prignitz bestand über das Regionalbudget eine günstige Gelegenheit, eine Vorstudie zur Untersuchung der Machbarkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses an die ohnehin stattfindende Betriebsbefragung anzugliedern. Daher nahm die tamen. GmbH Kontakt zum Landkreis und zur Wirtschaftsfördergesellschaft Prignitz auf. Dort wurde das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse vorgestellt sowie die Umsetzungsmöglichkeiten in der Prignitz diskutiert, mit dem Ergebnis, das Modell zunächst zwei im Landkreis existierenden Unternehmensnetzwerken vorzustellen.

Eines der Unternehmensnetzwerke sah bei seinen Mitgliedsunternehmen keinen Bedarf. Das zweite Netzwerk hingegen stand der Idee zu Beginn sehr offen gegenüber. Mit dem Vorsitzenden wurde ein Gesprächstermin vereinbart und ihm das Modell vorgestellt. Er nahm die Idee sehr interessiert auf und es wurde ein weiterer Termin mit ihm und zwei seiner Stellvertreter durchgeführt. Bei dem Gespräch fielen den Beteiligten spontan Kombinationsmöglichkeiten ein (z. B. Tourismusbereich im Sommer, Fahrradreparaturen im Winter). Es wurden aber auch Schwierigkeiten gesehen, für den Winter ausreichend Arbeitsplätze zu finden. Im Gegensatz zu vielen anderen Gesprächen, bei denen die Geschäftsführer eher ein Angebot von außen erwarten und bei den Punkten „Verantwortung übernehmen“ und „Eigeninitiative zur Umsetzung des Modells“ zögern, wurde hier vom Vereinsvorsitzenden ganz klar die tragende Rolle der Unternehmen herausgestellt. Allerdings traf das Unternehmensnetzwerk keine Entscheidung zum Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses, sondern setzte für sich andere Schwerpunkte.

Die LASA Brandenburg, Geschäftsbereich „Wirtschaftsnahe Qualifizierung/Fachkräftesicherung“ in Neuruppin, war von Anfang an in die Aktivitäten in der Prignitz einbezogen. Beide Mitarbeiter sahen die Verbreitung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse mit der gemeinsamen Nutzung der Fachkräfte als Aufgabe, die unmittelbar in ihren Geschäftsbereich gehört. Sie verteilten z. B. die

---

<sup>84</sup> Die ausführliche juristische Begründung ist auf der Webseite der Arbeitgeberzusammenschlüsse ([www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de)) unter dem Titel „Schriftlicher Bericht zur Arbeitnehmerüberlassung im Handwerk“ von Rechtsanwalt und Notar Günther Hädinger nachzulesen.

Informationsbroschüren über Arbeitgeberzusammenschlüsse von tamen. auf einer Messe der Gewerbetreibenden in der Region. Dort hat die „perspektive – Personaldienstleistungen GbR“ aus Karstädt vom Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse erfahren. Bei ihrer täglichen Arbeit haben sie die Möglichkeiten des gemeinsamen Personalmanagements sowie ihr eigenes Geschäftsinteresse reflektiert und sich nach der Sommerpause entschlossen, im Kontakt mit tamen. die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses ernsthaft zu prüfen.

Die „perspektive – Personaldienstleistungen“ hat über ihre bisherige Tätigkeit Kontakte zu einer großen Zahl von Unternehmen, sie haben Erfahrungen im Bereich Personalmanagement und arbeitsvertraglicher Regelungen.

### **Bedarf der Betriebe**

Die Wirtschaftsfördergesellschaft Prignitz, die die Erhebungsdaten über Arbeitskräftebedarf in der Prignitz im Rahmen des Regionalbudgets durchgeführt hat, unterstützt die „perspektive – Personaldienstleistungen“ mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationen. In der Folge wurden mit mehreren Betrieben ausführliche Gespräche geführt. Während sehr viele Betriebsleiter zuerst einmal angeben, den Arbeitskräftebedarf nicht planen zu können, zeigten ausführliche Gespräche mit einer Geschäftsführerin und mehreren Geschäftsführern, dass neben nicht vorhersehbaren Auftragschwankungen durchaus regelmäßige saisonale Produktions- und Auftragsspitzen zu verzeichnen sind. Als Ergebnis benannte ein Metallbaubetrieb Produktionsspitzen in den Monaten März bis Mai und in den Herbstmonaten, wo es für die Geschäftsführerin sehr interessant wäre, gut ausgebildete Fachkräfte zu bekommen. Ein Kabel- und Rohrleitungsbauunternehmen und ein Landschaftsbaubetrieb haben ebenfalls Auftragsspitzen im Frühjahr und Herbst, ein Getränkehandel hat die Auftragsspitze im Sommer. Der Arbeitskräftebedarf im Winter bildet dabei für saisonal geteilte Arbeitsplätze in der Prignitz wie auch bei den anderen Brandenburger Arbeitgeberzusammenschlüssen und AGZ-Initiativen den limitierenden Faktor. Dieses Problem entfällt in der Regel bei den tage- oder wochenweise geteilten Fachkräften.

### **Aussichten, Einschätzung**

In der Prignitz hat sich die Bedeutung gezeigt, die den regionalen Initiatoren für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen zukommt. „Die perspektive – Personaldienstleistungen“ will erst die Ergebnisse der Prignitzer Unternehmensbefragung abwarten. Sie könnten aber ein Initiator werden, der – ähnlich wie im Spreewald – aus eigenem wirtschaftlichem Interesse heraus die notwendigen Schritte zum Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses unternimmt, Betriebe und regionale Partner gewinnt und den Zusammenschluss voranbringt.

## **4.3 Arbeitgeberzusammenschlüsse U25 – ein innovativer Ansatz zur Nachwuchskräfte-sicherung**

Parallel zu der Erstellung der hier vorliegenden Studie und den in diesem Rahmen begleiteten Initiativen fördert das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg sechs Träger bei der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses mit der Maßgabe, 10 Jugendliche unter 25 Jahren mit abgeschlossener Berufsausbildung über die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in den ersten Arbeitsmarkt zu bringen (Projekt „AGZ U25“). Ziel dieses Projekts ist es, gut qualifizierte junge Nachwuchskräfte mit attraktiven und abwechslungsreichen Arbeitsplätzen in der Region zu halten und Brandenburger Unternehmer bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen. Die LASA, die das Projekt im Auftrag des Arbeitsministeriums managt, nahm Kontakt zu Bildungsträgern in ganz Brandenburg auf, die sie aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit für geeignet hielt, die gestellte Aufgabe zu bewältigen. Aus den abgegebenen Anträgen wurden sechs Bewerber/Bewerberinnen ausgewählt.

Ziel des Projekts ist es, die Jugendlichen, die im Anschluss an ihre Ausbildung keine Anstellung gefunden haben, über den Arbeitgeberzusammenschluss in der Region zu halten. In diesem Alter sind die meisten Jugendlichen noch ungebunden und der Entschluss, in anderen Bundesländern nach Arbeit zu suchen, fällt, gerade auch gut ausgebildeten Jugendlichen, zu diesem Zeitpunkt relativ leicht. Finden diese jungen Menschen woanders aber Arbeit und evtl. einen Partner, kehren

sie nur noch selten zurück. Hier in Brandenburg fehlen dann die jungen Fachkräfte in den Unternehmen und die jungen Familien zur Stabilisierung der regionalen Entwicklung. So befinden sich unter den Projektträgern sowohl Träger aus regionalen Wachstumskernen Brandenburgs als auch aus peripheren strukturschwachen Regionen, wie der Uckermark, die als eine der strukturschwächsten Regionen Deutschlands gilt und wo befürchtet wird, dass eine weitere Abwanderung junger Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen in ein paar Jahren für die ansässigen Betriebe existenzbedrohende Probleme bereiten wird.

Die Projektträger haben neben der Betriebs- und Arbeitsplatzakquisition die Aufgabe, die Unternehmen für das Thema Nachwuchskräfteversicherung zu sensibilisieren. Gleichzeitig müssen geeignete Jugendliche gefunden werden. Dabei schließt die Personalmanagementarbeit des Arbeitgeberzusammenschlusses, ganz besonders auch mit Blick auf die Jugendlichen, eine kontinuierliche Begleitung der Beschäftigten, die persönliche Beratung, Unterstützung beim Sammeln von Berufserfahrung und das Aufzeigen von Berufsperspektiven in der Region mit ein. Trotzdem ist dies nicht immer erfolgreich. Im Rahmen des Projekts werden im Prinzip Jugendliche aller Ausbildungsrichtungen vermittelt. Da aber immer mehrere Unternehmen mit entsprechendem Bedarf gefunden werden müssen, konzentrieren sich die Projektträger auf Branchen oder Berufsbilder. Bisher werden verstärkt Jugendliche mit den Ausbildungen Bürokauffrau/-mann, Kraftfahrer/Kraftfahrerin, Schlosser/Schlosserin, Industriemechaniker/-mechanikerin, Koch/Köchin, Service-, Gastronomie-, Hotelfachkraft, Krankenschwester/Pflegekraft und Facharbeiter/-arbeiterin der Landwirtschaft gesucht. Insgesamt übertrifft der Bedarf an Fachkräften den Bedarf an ungelernten Hilfskräften. Selbst die von einer Firma gesuchte Hilfskraft benötigt für die Durchführung der Tätigkeit eine Berechtigung zum Führen von Gabelstaplerfahrzeugen.

Die dritte, aber nach den bisherigen Erfahrungen am leichtesten zu bewältigende Aufgabe ist der organisatorische Aufbau der Arbeitgeberzusammenschlüsse, der die Gründung eines Trägers, die Beantragung der Arbeitnehmerüberlassung sowie die Bereitstellung des Personals für das Personalmanagement umfasst. Die meisten Projektträger besaßen bereits selbst oder über eine verbundene Struktur bzw. einen Projektpartner einen Geschäftsträger für den Arbeitgeberzusammenschluss sowie die Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung.

Auch die SpreewaldForum GmbH führt ein Projekt „AGZ U25“ durch. Damit besteht für die anderen Projektträger die Chance, von den Erfahrungen aus der Voruntersuchungs- und Gründungsphase des Spreewälder Arbeitgeberzusammenschlusses zu profitieren.

Alle ausgewählten Projektträger verfügen über gute Kontakte zu Unternehmen wie zu Jugendlichen und sind in der Weiterbildung aktiv. Die weiteren Projektträger sind:

#### **Das Fürstenwalder Aus- und Weiterbildungszentrum gGmbH**

Die FAW gGmbH ist als regionales Dienstleistungsunternehmen der Bildung Partner öffentlicher Einrichtungen und der Privatwirtschaft. In der beruflichen Ausbildung wird in den Bereichen gewerblich-technische Berufe, Hotel- und Gaststättenberufe, kaufmännische Berufe und in der Hauswirtschaft ein breites Spektrum angeboten für Jugendliche in der Berufsvorbereitung, Benachteiligtenausbildung sowie in der Verbundausbildung mit regionalen Unternehmen. Die FAW hat als traditionelle Bildungsstätte hervorragende Kontakte zu Unternehmen.

#### **Die bbw Akademie für betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Potsdam**

Träger des zu gründenden Arbeitgeberzusammenschlusses soll die bbw Dienstleistungsgesellschaft mbH (bbw DLG) werden, die seit fast 10 Jahren über Erfahrungen in der Arbeitnehmerüberlassung verfügt; sie hat bereits eine gültige Erlaubnis dazu. Im Projekt „AGZ U25“ unterstützt der Verband der Metall- und Elektroindustrie (VME) die Akquisition von Betrieben, u. a. durch die Information seiner Mitgliedsbetriebe über den geplanten Arbeitgeberzusammenschluss und seine Ziele. Die Schwerpunkte der Betriebsakquisition liegen damit in der Metall- und Elektrobranche.



### **Das bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH**

Das bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH arbeitet im Rahmen der Berufsbildung seit mehr als 10 Jahren mit regionalen Unternehmern der Metall- und Elektrobranche zusammen. Zentrale Punkte der Arbeit im Projekt „AGZ U25“ sind die Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Metall- und Elektrobranche im Kammerbezirk Frankfurt, mit denen das bbw Bildungszentrum eine Verbundausbildung durchführt, sowie die Begleitung Jugendlicher, die eine Ausbildung in modernen Industrie- und Handwerksberufen haben, aber nach ihrer Ausbildung keinen Arbeitsplatz gefunden haben. Das bbw Bildungszentrum verfügt über eine gültige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung.

### **Das Angermünder Bildungswerk e. V.**

Das Angermünder Bildungswerk e. V. (ABW) agiert seit 1991 im Bereich der Berufsvorbereitung, der beruflichen Erstausbildung im gewerblich-technischen, kaufmännischen, informationstechnischen, gastgewerblichen und berufsfachschulischen Bereich und in der Weiterbildung. In zahlreichen regionalen, nationalen und internationalen Projekten und mit engem Kontakt zur Wirtschaft setzt sich das Bildungswerk für die Entwicklung der Region ein. In dem Projekt „AGZ U25“ ist das Angermünder Bildungswerk zuständig für die gesamte Projektdurchführung. Da das ABW sich kein neues Geschäftsfeld im Bereich Arbeitnehmerüberlassung schaffen will, wurde die WDU Service GmbH als Partner des Projekts gewählt. Die WDU Service GmbH aus Schwedt ist eine Zeitarbeitsfirma, die sich mit Arbeitnehmerüberlassung, arbeitsorganisatorischen Abläufen, Zeit- und Einsatzplanerstellung und Arbeitsverträgen auskennt und gute Kontakte zu Unternehmen der Region hat. Die WDU übernimmt in der Startphase auch die Geschäfte des Arbeitgeberzusammenschlusses. Der Geschäftsführer der WDU beteiligt sich an dem Projekt, weil er sah, dass es einen Arbeitskräftebedarf an „geteilter Arbeit“ gibt, den er als Zeitarbeitsfirma nicht abdecken kann. Im Projektverlauf zeigte sich, dass letztlich die Betriebsansprache und die Akquisitionsstrategie unterschiedlicher sind als anfänglich erwartet. Es zeigt sich, dass eine klare Trennung der beiden Geschäftsfelder „Arbeitgeberzusammenschluss“ und „Zeitarbeit“ erforderlich ist, die auch in der Außendarstellung zum Ausdruck kommen muss. Als mittelfristige Perspektive, also wenn die Unternehmen Vertrauen in das neue Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse gewonnen haben, können sich sowohl der Projektträger als auch die Zeitarbeitsfirma die Gründung einer AGZ-Genossenschaft mit den beteiligten Unternehmen als Genossenschaftsmitglieder als die stabilste Lösung vorstellen.

### **Die Ländliche Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V. (LEB)**

Die LEB ist ein Dienstleister für Aus- und Weiterbildung, Beratung und Coaching für Unternehmen und Regionalentwicklung mit Standorten in Friesack, Rathenow, Falkensee, Neuruppin, Perleberg, Gransee und Templin. Die Aktivitäten des Projekts „AGZ U25“ konzentrieren sich auf das Havelland. Die LEB hat von Beginn des Projekts an geplant, den Arbeitgeberzusammenschluss als Segment der Dienstleistungs- und Service GmbH (DS GmbH) zu etablieren, die im Jahr 2000 als Jugendförderbetrieb gegründet wurde und als 100%ige Tochter aus der Ländlichen Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V. hervorging. Die DS GmbH bietet zurzeit Leistungen in den Geschäftsfeldern Handelsware/Hofladen, Service/Leasing sowie im Technikbereich an, weiterhin Dienstleistungen im Bereich Holz und Forst und im Bereich technische Bildung und Projektmanagement. Die rechtlichen Voraussetzungen der DS GmbH für eine Weiterentwicklung zu einem Arbeitgeberzusammenschluss sind vorhanden: Rechtsform ist die GmbH, die Arbeitnehmerüberlassung wurde beantragt und genehmigt.

#### Beispiele für bereits vorgenommen Einstellungen von Jugendlichen:

Für eine 23-jährige Köchin wurden zwei Halbtagsstellen in einem Café und in einem Bistro gefunden, die nicht weit von einander entfernt liegen. Da beides kleine Geschäfte sind, arbeitet sie dort sowohl als Köchin als auch in der Bedienung.

Ein 24-Jähriger mit einer landwirtschaftlichen Ausbildung arbeitet jetzt im Sommer in einem Landwirtschaftsbetrieb in der Pflanzenproduktion und von Oktober bis April in der Lebensmittelverarbei-

tung. In dem konkreten Fall handelt es sich bei dem Betrieb der Lebensmittelverarbeitung um eine Ölmühle, in der der junge Mann für das Leinölpressen beschäftigt wird.

Für einen jungen Mann mit fertiger Ausbildung zum Koch wurde eine Stelle als Koch gefunden. Seine in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse reichen aber für die höherwertige Gastronomie nicht aus. So wurde mit dem Hotel/Restaurant eine neunmonatige Qualifizierung vereinbart. Im Anschluss an die Weiterqualifizierung ist seine Beschäftigung in zwei Hotel-/Restaurantbetrieben und einem Festzeltunternehmen vereinbart.

Diese drei Unternehmen sind gleichzeitig dafür gewonnen worden, zwei weitere Jugendliche, einen 22-jährigen Einzelhandelskaufmann und einen 22-jährigen Maler, die in ihren erlernten Berufen keinen Arbeitsplatz gefunden haben, zu beschäftigen. Beide arbeiten von Anfang Mai bis Ende September und von Ende November bis Ende Januar beim Festzeltverleih, wo sie die Zelte aufbauen, Fußböden verlegen und dekorieren, aber auch einen Bierwagen fahren und Bier zapfen. In den Hotel-/Restaurantbetrieben arbeiten sie im Einkauf und im Lager, als Nachtportier und auch beim Eindecken der Frühstückstische.

Drei ausgebildete Maurer, 22- und 23-jährig, sind bei einem Bauunternehmen beschäftigt, welches auf Feuerfestbau spezialisiert ist. Dort werden sie die nächsten Monate arbeiten, bis für alle drei die vom Arbeitgeberzusammenschluss organisierte und vom Amt für Grundsicherung unterstützte Weiterbildung für den Feuerfestbau beginnt. An den dann ausgebildeten Spezialisten sind zwei weitere Baufirmen interessiert. Das Verleihen von Maurern ist aber nur in diesem Fall möglich, weil der Arbeitgeberzusammenschluss gleichzeitig ein Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Hochbau) ist.

#### **4.4 Arbeitgeberzusammenschlüsse als innovativer Ansatz zur Stärkung der regionalen Wirtschaft von LEADER-Aktionsgruppen**

Die Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen im ländlichen Raum wird in der neuen EU-Förderperiode zentraler Bestandteil regionaler Entwicklungsprogramme sein. Auch in der neuen LEADER Programmatik stehen Kooperation und Innovation an vorderster Stelle. Lokale Initiativen, die die Entwicklung ihrer Region voranbringen wollen, finden in Arbeitgeberzusammenschlüssen ein Modell, um qualifizierte Fachkräfte in der Region zu halten, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und damit die „Wirtschaft auf dem Lande“ zu unterstützen.

Im Rahmen der Förderung von LEADER+ führte die Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster eine Voruntersuchung über die Chancen zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses sowie die vorbereitenden Schritte zur Gründung durch. Der Schwerpunkt der Betriebsakquisition und Bedarfserhebung liegt in der Landwirtschaft und bei lokalen Dienstleistungen.

Auch in anderen LEADER Regionen ist die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in die Planung aufgenommen worden.

#### **4.5 Aktivitäten außerhalb Brandenburgs**

##### **AGZ Perfino e. G., Jena**

Der Arbeitgeberzusammenschluss in Jena wurde Ende 2006 als eingetragene Genossenschaft gegründet. Ausgangspunkt dazu war das Projekt COOP [+] der Stadt Jena im Rahmen des Programms „Perspektive 50plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist hier eines von vier Teilprojekten der nachhaltigen Beschäftigungssicherung für qualifizierte ältere Arbeitskräfte. Der Arbeitgeberzusammenschluss hat bislang zehn Mitgliedsbetriebe (darunter eine Innung mit 13 Mitgliedsbetrieben) und einen flexibel Beschäftigten eingestellt. Bis September 2007 soll die Aufbauphase abgeschlossen und ca. 15 Beschäftigte im Arbeitgeberzusammenschluss eingestellt worden sein. In Jena wurde zunächst das organisatorische Dach in Form einer Genossenschaft gegründet, in die die Betriebe eintreten können. Die

Mitgliedsbetriebe definieren ihre Bedarfe im Rahmen dieser Genossenschaft und die Beschäftigten werden sukzessive dazu eingestellt.

### **Flexpool Radbod/Hamm**

Der Arbeitgeberzusammenschluss in Hamm ist im Rahmen des Projekts „Flexpool“ entstanden, welches sich mit unterschiedlichen Formen der Flexibilisierung und Absicherung flexibler Arbeitsformen befasst. Der Arbeitgeberzusammenschluss ist in diesem Projekt ein Teilprojekt neben anderen, die sich mit der flexiblen Organisation von Arbeit befassen, nach Aussagen seiner Koordinatorin jedoch „die Krönung“ des flexiblen Personaleinsatzes.

FLexPool ist ein regionaler Arbeitskräftepool im Raum „Westfälisches Ruhrgebiet“, mit dem Personalübergang und -austausch zwischen Unternehmen in unterschiedlichen Formen organisiert wird. FLexPool sichert in der Startphase die Entwicklung und Inbetriebnahme eines Online-Datenbank gestützten Arbeitskräftepools und die Erprobung von Arbeitgeberzusammenschlüssen sowie Personalvermittlung und die Bereitstellung eines Online-Pools für Personalübergänge, Personalaustausch, Personalrekrutierung und einen Arbeitgeberzusammenschluss.

### **4.6 Das AGZ-Ressourcenzentrum**

Parallel zum Aufbau des Arbeitgeberzusammenschlusses SpreewaldForum hat die tamen. GmbH damit begonnen, die Erfahrungen aus Frankreich und aus der Übertragung des Modells nach Deutschland zu dokumentieren, auszuwerten und systematisch aufzubereiten. Zunächst entstanden hieraus Leitfäden zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen, die seit ihrem ersten Erscheinen mehrmals aktualisiert wurden. Im Laufe der Arbeit mit anderen Arbeitgeberzusammenschlüssen und Initiativen zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen in anderen Konstellationen wurden eine Reihe Dokumente, Musterverträge und -satzungen, Fragebögen, Checklisten etc. erarbeitet, die neuen Initiativen die nötige Starthilfe geben können. Gleichzeitig konnte das AGZ-Ressourcenzentrum eine feste Zusammenarbeit mit einem auf das Arbeitsrecht und die Arbeitnehmerüberlassung spezialisierten Rechtsanwalt vereinbaren, der sich in das Thema Arbeitgeberzusammenschlüsse eingearbeitet hat, so dass die Hilfestellungen zwar keine juristische Beratung ersetzen können, jedoch eine gewisse Gültigkeit haben.

Das AGZ-Ressourcenzentrum<sup>85</sup> soll in erster Linie die bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse und Initiativen zu ihrem Aufbau unterstützen. So sollen langfristig folgende Angebote ausgearbeitet werden, von denen einige schon existieren:

#### **Information über Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Allgemeine Informationen über Funktionsprinzipien und Nutzen für Betriebe und Beschäftigte, Steckbriefe und gute Beispiele von Arbeitgeberzusammenschlüssen, Medienarbeit zu Arbeitgeberzusammenschlüssen

#### **Beratung und Begleitung von Initiativen bis zur Gründung**

Machbarkeits- und Konkurrenzanalysen, Erfassung der regionalen Wirtschaftsstruktur, Gründungsberatung, Beratung und Anleitung von zukünftigen AGZ-Managern und Mitgliedsbetrieben, Unterstützung bei der Wahl der geeigneten Rechtsform

#### **Beratung und Begleitung von bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Unterstützung bei Anerkennungs- und Eintragungsverfahren, Unterstützung bei juristischen, steuerlichen und tariflichen Fragen, Qualifikationsbedarfsanalysen der Beschäftigten, Organisation von Bildung und Einarbeitung

---

<sup>85</sup> Ressourcenzentrum Arbeitgeberzusammenschlüsse, c/o tamen. GmbH, Feurigstrasse 54, 10827 Berlin, [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de), [mailbox@tamen.de](mailto:mailbox@tamen.de)

### **Vernetzung der Arbeitgeberzusammenschlüsse untereinander, Organisation von Erfahrungsaustauschen**

Führen einer Adressdatei, Organisation von Erfahrungsaustauschen, Vermittlung von Know-how, Vermittlung von Kontakten<sup>86</sup>

### **Technische Unterstützung**

Zur Verfügung stellen von Informationsmaterial, Musterverträgen, Leitfäden, Checklisten etc., Erarbeiten neuer Informationsmaterialien zu den Bereichen „Qualifizierung für Beschäftigte des Arbeitgeberzusammenschlusses“, „Geschäftsführung und Management“ (Vertragsgestaltung, Anerkennung von Arbeitgeberzusammenschlüssen als eigenständige, nicht profitorientierte Form der Arbeitnehmerüberlassung) etc.

### **Bildungsangebote für Beschäftigte in Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Entwickeln und Durchführen von thematischen Seminaren für Leitungspersonal in Arbeitgeberzusammenschlüssen, Entwickeln und Durchführen eines Ausbildungsganges „Geschäftsführung von Arbeitgeberzusammenschlüssen“ in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen und von Bildungsmodulen für Beschäftigte in Arbeitgeberzusammenschlüssen im Bereich „Polyvalenz“

### **Weiterentwicklung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Kooperation mit Partnern aus Frankreich und anderen europäischen Ländern**

Diskussion und Verabschiedung einer „Qualitätscharta AGZ“, Erweiterung der Funktionen von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der regionalen Wirtschaftsentwicklung, Kooperation mit Sozialpartnern, Politik und Verwaltungen sowie Kammern und Verbänden, internationaler Erfahrungsaustausch, gemeinsame Entwicklung von Bildungs- und Beratungsmodulen

### **Durchführung von Studien:**

Branchenuntersuchungen, Untersuchungen zur Situation der Beschäftigten, Machbarkeitsuntersuchungen

Die Tätigkeiten des AGZ-Ressourcenzentrums lassen sich inhaltlich in vier Themenbereichen zusammenfassen:

- Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik,
- Arbeitgeberzusammenschlüsse im deutschen Arbeits- und Sozialsystem,
- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Modells,
- Öffentlichkeitsarbeit.

## **5 Auswertung der modellhaften Erprobung in Brandenburg**

Die im zweiten Kapitel erläuterten Prinzipien wurden als Kriterien der Auswertung der in den unterschiedlichen Initiativen gemachten Erfahrungen zugrunde gelegt. Die folgende Gliederung der Auswertung spiegelt die Prinzipien wider.

### **5.1 Regionale Akteure als Initiatoren für Arbeitgeberzusammenschlüsse – Zugänge zu den Betrieben**

Alle zurzeit bestehenden AGZ-Initiativen wurden von regionalen Akteuren ins Leben gerufen und hatten so einen überbetrieblichen, regionalbezogenen Hintergrund. Der Versuch, den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses direkt über ein Unternehmensnetzwerk bzw. ausgehend von Un-

---

<sup>86</sup> Im April 07 wurde mit dem Projekt „Netzwerk Qualitätsstandards von AGZ“ begonnen (gefördert über die RL Präv 1 des MASGF), in dem gemeinsam mit allen hier beschriebenen Initiativen Mindeststandards für AGZ definiert werden sollen und der Erfahrungsaustausch verstärkt werden soll.

ternehmen zu initiieren, konnte bislang nicht realisiert werden. Im Fall der Initiative in der Prignitz hatte ein Unternehmens-Netzwerk das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse zwar interessiert aufgenommen, später jedoch eine andere Prioritätensetzung; so wurde die Idee des Aufbaus eines Arbeitgeberzusammenschlusses zunächst wieder fallengelassen. Größere Realisierungschancen hat der Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses bei dem Unternehmensnetzwerk Metall-Elektro in Elbe-Elster, wo das Netzwerk von einem regionalen Koordinator gemanagt wird. Dieser hat die Bedarfserhebungen durchgeführt und das Thema mehrfach bei den regelmäßig stattfindenden Unternehmerstammtischen eingebracht.

Der Zugang über Unternehmensnetzwerke ist ein direkter Weg, um das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse gleich mehreren Unternehmen, die sich gut kennen und die z. T. schon miteinander Kooperationserfahrungen besitzen, zu vermitteln. Die Ansprache von Unternehmensnetzwerken sollte in jedem Fall ein zentraler Punkt der Verbreitungsstrategie für Arbeitgeberzusammenschlüsse sein.

Im Spreewald und in Jena fungieren Unternehmer der Region als Initiatoren, die sowohl aus ihrem Betätigungsfeld (regionaler Dienstleister, Unternehmensberatung) als auch aus ihrer persönlichen Überzeugung überbetriebliches Personalmanagement und regionale Beschäftigungsstrategien vertreten. In beiden Fällen haben sie den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses zielgerichtet verfolgt und ihn auch gegründet; in einem Fall als GmbH mit einem Gesellschafter, im anderen Fall als Genossenschaft.

In den anderen Initiativen sind die Initiatoren Bildungsträger, Arbeitsförderungsgesellschaften, Technologie- und Gründerzentren etc., die alle im regionalen Kontext agieren, sich auch als Dienstleister für kleinere Betriebe verstehen und zudem über sehr gute Unternehmenskontakte verfügen.

Um bei Unternehmen überhaupt Gehör mit einer neuen Idee zu finden, ist es wichtig, in der Region bekannt und anerkannt zu sein. Dies zeigte sich zum Beispiel bei einer Mailing-Aktion eines der Bildungsträger, der zur Bedarfserhebung zusätzlicher Arbeitskräfte unter anderem ca. 100 Unternehmen aus dem Branchenbuch herausgesucht und angeschrieben hatte, die zu dem Thema Arbeitgeberzusammenschlüsse noch keinerlei Informationen hatten. Der bemerkenswert hohe Rücklauf von 10 % – i. d. R. liegen die Rücklaufquoten solcher Aktionen bei etwa 1 % – spiegelt auch den Bekanntheitsgrad und das offensichtliche Renommee des Bildungsträgers wider.

Es wurde deutlich, dass der Erfolg einer solchen Initiative zum großen Teil davon abhängt, inwieweit eine klare Konzeption und ein deutliches Bekenntnis für das spätere Personalmanagement in einem Arbeitgeberzusammenschluss vorhanden sind. Alle Erfahrungen zeigen, dass es in der Initiative einen Träger, besser noch eine bestimmte Person geben muss, für die Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht nur ein „interessantes Modell“ ist, sondern die am Aufbau und der Umsetzung des Modells ein eigenes wirtschaftliches Interesse hat, die über eine „unternehmerische Haltung“ sowie enge Kontakte zu Unternehmen verfügt und das Vertrauen der Unternehmen besitzt. Es muss für die interessierten Betriebe deutlich sein, dass dieser Träger bzw. diese Person die Sache in die Hand nimmt.

Eine zweite Voraussetzung ist die Unterstützung von Partnern aus der Region: Dazu zählen Kammern und Verbände, die Arbeitsagentur, anerkannte Bildungsträger, etablierte Unternehmensnetzwerke und die Gewerkschaften. Das SpreewaldForum hat sich im Lauf der Zeit eine Unterstützungsgruppe aufgebaut, zu der u. a. die Arbeitsagentur und der Kreisbauernverband gehören. Andere Initiativen nutzen die Kontakte, die sie durch ihre bisherige Arbeit haben. Noch gibt es in Brandenburg von Kammern, Verbänden und Gewerkschaften keine abgestimmte landesweite Unterstützung von Arbeitgeberzusammenschlüssen, obwohl es durchaus in den unterschiedlichen Regionen eine aktive Mitarbeit von Kammern und Gewerkschaften gibt.

Es zeigte sich, dass die, bedingt durch die in Deutschland rechtlich offene Situation sich ergebenden, zahlreichen Wahlmöglichkeiten bei der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses einerseits Optionen eröffnen, andererseits vor allem aber auch Unsicherheiten erzeugen: So gab es im Verlauf der Beratung als Optionen die Gründung einer GmbH durch ein Unternehmen des Netzwerks, die Gründung einer GmbH durch den Koordinator, die Gründung einer Genossenschaft mit den Unternehmen des Netzwerks oder die Gründung einer Genossenschaft mit Öffnung für alle Branchen und Unternehmen der Region. Darüber hinaus gab es immer wieder die Diskussion, ob dem Arbeitskräftebedarf evtl. über andere Lösungen als einen Arbeitgeberzusammenschluss besser begegnet werden könnte, z. B. über den Einsatz von Ich-AGs. So ist letztlich nach anderthalb Jahren noch keine Entscheidung getroffen worden. In Frankreich hingegen weiß jeder, worauf er sich einlässt<sup>87</sup>, Arbeitgeberzusammenschlüsse sind rechtlich abgesichert, die Regeln sind bekannt und seit 20 Jahren vielfach erprobt.

## **5.2 Die Orientierung am Bedarf der Betriebe**

Fast alle Betriebe, mit denen Gespräche geführt wurden, haben sich positiv zu Arbeitgeberzusammenschlüssen geäußert, nur wenige lehnten es von vornherein ab, sich weitergehend mit dem Modell zu befassen. Die Gründe für eine Ablehnung lagen überwiegend darin, dass die Betriebe für sich überhaupt keinen Arbeitskräftebedarf sahen, oder, im gegenteiligen Fall, dass sie dringend qualifizierte Arbeitskräfte suchten, die sie jedoch, wenn sie sie dann hätten, in keinem Falle mit anderen Betrieben teilen würden. Der zweite Fall trat vor allem im Bereich Metall/Elektro auf.

Die Betriebe, die sich für das Modell interessierten, taten dies aus folgenden Überlegungen:

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse besticht durch seine klaren Vorteile für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer/-innen. Das Problem, dass den Betrieben in ein paar Jahren nicht mehr die Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden, die sie für eine erfolgreiche Betriebsführung benötigen, ist in Brandenburg ausführlich dokumentiert<sup>88</sup> und die meisten Betriebe wissen das auch. Wenn den Erkenntnissen auch in vielen Fällen noch keine Taten gefolgt sind, ist dem größten Teil der Geschäftsführer dennoch bewusst, dass ihr jetziges Personalmanagement eher einer kurzfristigen Krisenintervention entspricht, als dass es strategisch und zukunftsorientiert ist. Auch dass hier etwas geschehen muss, ist ihnen klar, denn sie erleben tagtäglich, dass die Jugendlichen, die sie ausbilden oder einstellen wollen, oft nicht den Anforderungen entsprechen. Sie sehen, wie die Schüler/-innen mit den guten Abschlüssen die Region verlassen. Sie wissen, dass Jugendliche, die woanders eine Chance haben, sich selten auf die Arbeitsverhältnisse einlassen, die ihnen die Betriebe der Region bieten. Nur wenige Betriebe haben die finanzielle Ausstattung, gute Arbeitskräfte von Anfang an voll einzustellen und für eine gute Personalentwicklung zu sorgen. Es fehlen ihnen oft die Kompetenzen, ein gutes Personalmanagement in Bezug auf Einarbeitungen, eventuelle Umstrukturierungen oder den Aufbau neuer Arbeitsfelder zu betreiben.

Die Möglichkeit mit Hilfe von Arbeitgeberzusammenschlüssen Mitarbeiter/-innen nicht ganzjährig oder Vollzeit beschäftigen zu müssen, diese aber durch ihre Anstellung beim Arbeitgeberzusammenschluss trotzdem ganzjährig und Vollzeit in Arbeit zu wissen, wodurch sie dann eine Berufsperspektive aufbauen können und damit motivierter, engagierter und verantwortungsbewusster sind als Personen mit jährlich mehrmonatiger Arbeitslosigkeit oder in prekärer Beschäftigung, ist ein starkes Argument für viele Betriebsleiter.

Dabei spielt auch die häufig anzutreffende Verantwortlichkeit vieler Betriebsleiter eine Rolle, etwas für die Region und die Menschen der Region zu tun, Jugendliche aus dem Ort auszubilden und in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Natürlich sind dem wirtschaftliche Grenzen gesetzt, dennoch ist diese Verantwortlichkeit bei regionalen Unternehmen, die nicht als Tochter eines Großunternehmens andere wirtschaftliche Interessen zu berücksichtigen haben, oft größer als gemeinhin angenommen.

---

<sup>87</sup> Wenngleich auch der Verband junger Unternehmer in Frankreich die mangelnde Bekanntheit und Anerkennung in Frankreich beklagt, vgl. CJD 2004.

<sup>88</sup> Landesamt für Verbraucherschutz, Teltow 2002, und MASGF, Fachkräfte-Studie, 2005

Die formulierten Bedarfe beziehen sich einerseits auf Saisontätigkeiten, insbesondere in der Landwirtschaft, im Landhandel, im Gartenbau, in der Lebensmittelverarbeitung und in den weiten Bereichen touristischer Dienstleistungen wie in der Gastronomie oder im Hotelgewerbe. Andererseits geht es um die Kombination von Teilzeit-Bedarfen, Tätigkeiten, für die der einzelne Betrieb keine ganze Stelle schaffen kann. Das klassische Beispiel hierzu ist die Sekretärin oder Buchhalterin, die für mehrere kleine Handwerksbetriebe tätig ist. Dazu gehört aber auch der Kfz-Mechaniker, der in mehreren Werkstätten arbeitet und dort schwerpunktmäßig die Vorbereitung der Wagen für den TÜV unterstützt.

Über den geteilten Einsatz von Spezialisten denken am ehesten Unternehmen nach, die bereits in einem Netzwerk zusammenarbeiten, wie z. B. im Metall-Elektro-Netzwerk in Elbe-Elster. Dort wurde Bedarf z. B. im Bereich des Qualitätsmanagements angemeldet. Im SpreewaldForum sind zwei Arbeitskräfte im Bereich der Dokumentation für mehrere Landwirtschaftsbetriebe tätig, auch hier entstanden diese Arbeitsplätze im Zusammenhang mit einem neuen Dokumentationssystem, welches das Biosphärenreservat Spreewald bei einer Gruppe von Betrieben eingeführt hat. Auch im Handwerksbereich besteht Bedarf, z. B. nach der Allround-Hilfskraft, die all die anfallenden Arbeiten erledigt, die nicht zur Kerntätigkeit des jeweiligen Gewerkes gehören – Verputzen nach dem Fenstereinbau, nach der Verlegung von Elektroleitungen etc.

Diese drei Bedarfsfelder bilden ein solides Fundament, auf dem ein Arbeitgeberzusammenschluss aufbauen kann, denn hier geht es um relativ gut planbare und damit zwischen den unterschiedlichen Unternehmen kombinierbare Arbeitseinsätze.

Ein weites, aber für die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen schwieriges Feld, in dem von Unternehmen Bedarf nach geteilter Arbeit formuliert wurde, sind die so genannten „Gelegenheitsarbeiten“. Dabei geht es um den Einsatz von Fachkräften bei Auftragspitzen und für die schnelle Reaktion auf kurzfristig erteilte Aufträge. Da solche Auftragsschwankungen meist nicht langfristig planbar sind, können sich viele Betriebsleiter in diesen Fällen nicht vorstellen, dass sie sich das Beschäftigungsrisiko für dafür „zusätzlich“ einzustellende Beschäftigte teilen. Hier liegt auch das traditionelle Feld der Zeitarbeit, die allerdings für viele sehr kleine Unternehmen aus vielen Gründen<sup>89</sup> keine Option ist (umgekehrt sind auch die kleinen Unternehmen meist keine Kunden für Zeitarbeitsfirmen, da sie zu unkalkulierbar und zu „vielfältig“ sind, um dafür einen Personalbestand vorzuhalten). Dieser Bereich ist ein weites Feld, dem sich schon existierende Arbeitgeberzusammenschlüsse widmen müssen, da hier wahrscheinlich der größte Bedarf der Unternehmen liegt (siehe dazu auch das nächste Kapitel). Auch der Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften für den zeitweiligen Einsatz bei neuen Projekten, bei Innovationen und Entwicklungsaufgaben spielt in den Beispielen aus Brandenburg zunächst keine Rolle, da solche Ansätze, wie auch Beispiele aus Frankreich zeigen, Ergebnisse aus den Erfahrungen der Betriebe sind, die schon längere Zeit in einem Arbeitgeberzusammenschluss Mitglied sind und dort auf solche Optionen stoßen bzw. vorhandene Gelegenheiten nutzen. Bislang konnte sich kein Betriebsleiter in den hier untersuchten Beispielen vorstellen, mit Hilfe der AGZ-Beschäftigten neue Projekte oder Betriebszweige anzugehen. Hierzu ist das Modell noch zu unbekannt, so dass sich noch kein Betriebsleiter mit dem Modell in unbekanntes Terrain wagte.

Eine weitere Motivation, sich an Arbeitgeberzusammenschlüssen zu beteiligen, ist die Option, qualifiziertes, zuverlässiges und betriebsspezifisch ausgebildetes Personal zu bekommen. Der Aspekt der Kompetenzentwicklung und Qualifikation ist ein erstaunlich wichtiges Motiv für die Betriebe, sich an Arbeitgeberzusammenschlüssen zu beteiligen. Viele Unternehmen, ganz besonders aus dem technischen Bereich, betonen, dass die Spezialisierungen, die sie benötigen, in der Ausbildung nicht vermittelt werden und sie daher auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Leute finden. Sie sehen aber die Möglichkeiten über den Arbeitgeberzusammenschluss gutes Personal, das sie

---

<sup>89</sup> Handwerkskammer Rhein-Main, 2002

nicht voll finanzieren müssen, zu erhalten, das sie aber auch ohne volle Auslastung an sich binden und in ihrem Sinne dann weiterbilden können.

Insbesondere für die Kleinbetriebe ist das Argument, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse das Personalmanagement einfacher und kostengünstig erledigen können, interessant. Aber selbst größeren Betrieben ist das Personalmanagement für zeitweise Beschäftigte durch die vielen und sich häufig ändernden Vorschriften eine Last, von der sie sich gerne befreien möchten. Dies ist mit ein Grund für den Erfolg der Zeitarbeitsfirmen in den größeren Unternehmen und zeigt ein weites Aufgabenfeld für Arbeitgeberzusammenschlüsse auf.

### **5.3 Die Hemmnisse trotz eines hohen Bedarfes**

Trotz des großen Interesses der Betriebe und dem erhobenen Bedarf an saisonalem, Teilzeit- und Gelegenheitsbedarf ist doch die zögernde bis mangelnde Bereitschaft der Unternehmen bemerkenswert, sich zeitlich, finanziell oder auch mit verpflichtenden Erklärungen am Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses zu beteiligen. Die stärksten Hemmnisse resultieren aus einer – oft auch nur vermeintlich – schlechten Planbarkeit des Bedarfs bzw. aus der geringen Bereitschaft der Betriebe, auch wirklich zu planen. Oft verbergen sich dahinter auch mangelnde Kompetenzen im Bereich der Personalplanung. Die meisten der Unternehmen, die einen zusätzlichen Arbeitskräftebedarf haben, geben an, diesen nicht planen zu können. Diese Aussage machen nicht nur Unternehmen, die tatsächlich ausschließlich mit Auftragsschwankungen zu tun haben, sondern auch Unternehmen, bei denen sich saisonale und Auftragsschwankungen überlagern und selbst Saisonbetriebe wie die Landwirtschaft. Dahinter steckt auch die Angst, dass trotz einer grundsätzlich möglichen Planbarkeit unvorhersehbare Ereignisse auftreten, die dann doch die Planung umwerfen. Dann setzt man doch lieber auf interne Lösungen oder auf Notlösungen. So haben z. B. mehrere Landwirtschaftsbetriebe geäußert, dass sie lieber Lösungen mit Arbeitszeitkonten und mit Arbeitslosigkeit und Bindung der Arbeitskräfte über eine geringfügige Beschäftigung (165 €) suchen, als sich mit einem Gartenbaubetrieb oder forstwirtschaftlichen Betrieben Arbeitskräfte zu teilen, um damit zu riskieren, dass sie ihnen bei günstiger Wetterlage nicht sofort zur Verfügung stehen. In den technischen Bereichen und in der Metall- und Elektrobranche wird neben Überstunden trotz der hohen Kosten zunehmend auf Zeitarbeitsfirmen zurückgegriffen. Von mehreren Unternehmen war zu hören, dass die Zeitarbeitsfirmen inzwischen besser seien als ihr Ruf, die gebotene fachliche Qualifikation gut sei, die Wünsche nach bestimmten Fachkräften weitgehend berücksichtigt würden und dass alles mit wenig Aufwand verbunden sei. Unternehmen mit Kundenkontakt waren dagegen mit Zeitarbeitern/-arbeiterinnen weniger zufrieden, da die entliehenen Kräfte keine Identifikation mit dem Unternehmen hätten und sich dies negativ auf die Kunden auswirke. Aber auch hier ist die Furcht vor der Bindung im Arbeitgeberzusammenschluss relativ stark. Generell brems dieser Aspekt in starkem Maß den Start von Arbeitgeberzusammenschlüssen. In der Aufbauphase kann ein Arbeitgeberzusammenschluss sich nicht auf den schwer planbaren Gelegenheitsbedarf stützen. Zu groß ist die Gefahr, ein Beschäftigungsrisiko übertragen zu bekommen, das im Modell Arbeitgeberzusammenschluss nicht vorgesehen ist. Hierfür müssten Rücklagen gebildet werden, die nur aus höheren Stundensätzen gewonnen werden können. Damit aber entfällt einer der wesentlichen Unterschiede zu Zeitarbeitsfirmen. Fazit ist, dass kleinere Arbeitgeberzusammenschlüsse sich zunächst auf die gut planbaren Bedarfe stützen müssen und nur mitgliedsstarke Arbeitgeberzusammenschlüsse mit vielen Beschäftigten auch einen schwer planbaren Bedarf bedienen können.

Ein zweiter Hemmnisbereich hat seine Ursachen darin, dass das Modell noch relativ unbekannt ist, es wenig praktische Erfahrungen in Deutschland damit gibt und auch die rechtlichen Grundlagen nicht eindeutig bzw. zu einem großen Teil noch nicht geklärt sind. Dadurch entsteht Unsicherheit bei den Unternehmen darüber, welche Konsequenzen die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberzusammenschluss letztlich hat. Vertrauen in das Modell und die Sicherheit, dass die Kooperation und auch Konkurrenzsituationen verbindlich geregelt werden können, sind eine wichtige Grundlage für die Bereitschaft zur Mitarbeit. Folgende Erfahrungen bestätigen das: Alle Erhebungen und Befragungen haben ergeben, dass der Bedarf an qualifizierten Fachkräften größer ist als der Bedarf an Hilfskräften; besonders stark zeigt sich das bei den Initiativen, die mit der Metall- und Elektrobran-



che arbeiten (bbw Potsdam, bbw Frankfurt (Oder), Metall-Elektro Elbe-Elster). Bei den bisher geschaffenen „geteilten“ Arbeitsplätzen überwiegen jedoch die einfachen Tätigkeiten, wie die landwirtschaftlichen Hilfskräfte im Spreewald oder in Friesack. Es ist dabei davon auszugehen, dass dieser Tatsache nicht ein falsch angegebener Bedarf zugrunde liegt, sondern dass die Unternehmen sich, selbst wenn sie sich für die Beteiligung an einem Arbeitgeberzusammenschluss entschieden haben, erst einmal mit den für das jeweilige Unternehmen weniger relevanten Arbeitskräften beteiligen. Der Grund für dieses Verhalten besteht darin, dass sie noch kein ausreichendes Vertrauen haben, um die guten Fachkräfte mit anderen Unternehmen zu teilen. Dies legt auch die Aussage des Geschäftsführers eines Arbeitgeberzusammenschlusses aus Frankreich nahe, der sagte, dass sich der Arbeitgeberzusammenschluss kontinuierlich in Richtung höher qualifizierter Beschäftigter entwickeln würde, je mehr Vertrauen die Unternehmen in seine Arbeit bekämen.<sup>90</sup> Deshalb ist bei einem drohenden bzw. ansteigenden Fachkräftemangel schnelles Handeln im Sinne der Förderung von Arbeitgeberzusammenschlüssen angesagt, da absehbar ist, dass eine steigende Konkurrenz um Fachkräfte eher dazu führt, dass es einige Gewinner und viele Verlierer gibt und damit die Gesamtsituation in einer Region sich immer weiter verschlechtert. Je weiter der Fachkräftemangel voranschreitet, desto schwerer lassen sich kooperative Lösungen wie Arbeitgeberzusammenschlüsse, die nicht nur einzelne, sondern viele Unternehmen stabilisieren und damit die Gesamtsituation in einer Region verbessern können, realisieren.

Ein weiterer zu klärender Aspekt ist die Frage nach den Möglichkeiten zur Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen im Bau-/Handwerksbereich. Für viele Gewerke im Baubereich ist die Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich untersagt. Die gemeinsamen Bemühungen mit der Initiative in Stahnsdorf haben bisher noch keine Lösung erbracht, die rechtlich möglich ist und für die Betriebe Vorteile gegenüber den bisher angewandten Beschäftigungsvarianten (Subunternehmung, sporadische Beschäftigung von Ich-AGlern, Auftragsvergabe etc.) bot. Die Bau-/Handwerksbranche ist jedoch ein Bereich in dem, gerade auch im ländlichen Raum, eine große Anzahl von Klein- und Kleinstbetrieben existiert, die dringend Unterstützung im Personalmanagementbereich brauchen. Derzeit ist gerade in diesem Bereich aufgrund des großen Bedarfs an flexibler Organisation von Arbeit die Anzahl der Notlösungen, die sowohl die Betriebe gefährden als auch viele Beschäftigte in prekäre Arbeitsverhältnisse drängen, sehr groß. Wenn dieser gesamte Bereich von der Beteiligung an Arbeitgeberzusammenschlüssen ausgeschlossen bliebe, würde das auch die Zugkraft des Modells erheblich schwächen.

Zu den Unsicherheiten der Unternehmen mit dem Modell trägt auch bei, dass bei den Beratungen durch Initiatoren, die noch wenig mit dem Modell vertraut sind und keinen Überblick über die bisherigen Erfahrungen haben, leicht Missverständnisse transportiert werden. Letztlich sind die AGZ-Standards in Deutschland noch nicht definiert, bekannt sind lediglich Prinzipien aus Frankreich, die allerdings nicht zu 100 % transferiert werden können, und die in dieser Studie aufgestellten Prinzipien, die erste Erfahrungen von Arbeitgeberzusammenschlüssen und Arbeitgeberzusammenschluss-Initiativen aus Deutschland mit berücksichtigen. Derzeit beraten die Initiatoren mit noch wenig Erfahrung und im Kontext ihrer eigenen Erfahrungen.

#### **5.4 Gegenseitigkeit – gemeinsame Vorteile und geteilte Risiken**

Viele Betriebe können sich nicht vorstellen, wie die Kooperation mit anderen Betrieben im Bereich Personalmanagement aussehen könnte. Die Befürchtungen, am Ende draufzuzahlen oder für die Fehler anderer einstehen zu müssen, sind sehr groß. Grundsätzlich hat kein Betrieb ein Problem damit, für Beschäftigte Verantwortung zu übernehmen, für alle ist dies mit ihren eigenen Angestellten normaler Alltag. Die Probleme werden vielmehr darin gesehen, diese Verantwortung gemeinsam mit anderen zu übernehmen und dabei einen angemessenen Interessenausgleich zu finden. So wird oft die Frage der Konkurrenz um begehrte Arbeitskräfte zwischen Betrieben aufgeworfen, wie im vorigen Kapitel schon ausgeführt. Ein großes Problem stellt für viele Betriebsleiter aber auch die Frage dar, ob die Beschäftigten Betriebsgeheimnisse „mitnehmen“. Zudem gibt es auch

---

<sup>90</sup> Rouault, 2006, S. 5

eine Scheu davor, dass man sich dem Arbeitgeberzusammenschluss natürlich auch ein Stück weit öffnen muss, dass damit Stärken, aber auch „Inkompetenz“ und Notlösungen öffentlich werden.

Die bestehenden „Vorstufen“ zu Arbeitgeberzusammenschlüssen arbeiten im Moment noch ähnlich wie die Zeitarbeit in bilateralen Verhältnissen zwischen dem Arbeitgeberzusammenschluss und den Mitgliedsbetrieben. Die Kooperation in Bezug auf ein geteiltes Beschäftigungsrisiko sowie ein gemeinsames Personalmanagement der Mitgliedsbetriebe untereinander hat sich bislang noch nicht weit entwickelt. Natürlich können sich theoretisch einzelne Betriebsleiter vorstellen, gemeinsam mit ihren Kollegen Arbeitskräfte einzustellen, jedoch überwiegt am Ende Misstrauen, Angst vor Unbekanntem und die durch nichts zu erschütternde Vorstellung, dass am Ende „jeder für sich allein stirbt“, und das „ganze Gerede von Kooperation sich als Luftblase entpuppt“. Die auch in der Fachkräftestudie beschriebene mangelnde Strategiefähigkeit der Unternehmen ist auch in dieser Untersuchung sehr deutlich geworden. Hier ist noch ein weiter Weg zurückzulegen, der nur beschritten werden kann durch eine schrittweise Annäherung und ein sich dabei entwickelndes Vertrauen in das Modell und die Partnerbetriebe sowie eine sich entwickelnde Kooperationskultur.

In Deutschland fehlen wichtige rechtliche Grundlagen oder sie sind für andere Zwecke entwickelt worden, „passen“ also nicht auf den Fall des Arbeitgeberzusammenschlusses (vgl. hierzu Kap. 3). Trotz der Bemühungen, im Rahmen des Infozentrums AGZ die bestehenden Kenntnisse zu bündeln und anderen zur Verfügung zu stellen, bleiben zunächst viele Fragen offen, die im Laufe des Voranschreitens gelöst werden müssen. Es gibt kein fertiges, abgesichertes Verfahren, sondern zunächst mehr Fragen als Antworten. Dies ist insbesondere für kleine Unternehmen abschreckend. Sie haben nicht die Kapazitäten, an diesem Entwicklungsprozess mitzuwirken.

## **5.5 Probleme in der Gründungsphase**

### **Nicht ausreichende finanzielle Tragfähigkeit in der Startphase**

Zu Beginn der Arbeit der Arbeitgeberzusammenschlüsse sind die Umsätze noch relativ gering, da es keinem Arbeitgeberzusammenschluss gelingt, vom Start weg mit 30-40 Beschäftigten zu arbeiten, sie fangen alle klein an. Sie machen also noch nicht genügend Umsätze, um davon einen eigenen Overhead für das Management finanzieren zu können, aber dennoch brauchen die Initiatoren und Manager des Arbeitgeberzusammenschlusses ihre ganze Kraft zum Aufbau und zur Konsolidierung des Arbeitgeberzusammenschlusses. Das führt in der Praxis dazu, dass die Manager von Arbeitgeberzusammenschlüssen immer wieder nach anderen Einkommensquellen suchen müssen und dass sie parallel zum Aufbau des Arbeitgeberzusammenschlusses anderen Tätigkeiten nachgehen müssen, was den Aufbau verzögert und zum Teil auch Vertrauensverluste bei den bereits gewonnenen Betrieben mit sich bringt. Unter den derzeitigen Finanzierungsbedingungen ist der Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses eher ein Zuschussgeschäft. Das durchzustehen, erfordert einen großen Idealismus und auch ein großes Vertrauen darin, dass sich das Modell letztlich auch durchsetzen wird.

### **Das Spannungsfeld unterschiedlicher Zielsetzungen**

Angesichts der in Brandenburg bei den Modellvorhaben AGZ für die Zielgruppe der Jugendlichen unter 25 Jahren gesammelten Erfahrungen erscheint es grundsätzlich sinnvoll, Betriebe – vor allem mit älteren Belegschaften – für Arbeitgeberzusammenschlüsse mit jungen Leuten zu gewinnen. Allerdings erweist es sich im Rahmen der laufenden Modellprojekte mitunter als schwierig, die in den Unternehmen benötigten Fachkräfte ausschließlich aus dem Kreis der verfügbaren Jugendlichen mit abgeschlossener Berufsausbildung zu gewinnen. Um bei den Einstellungen noch besser als bisher passgenau die jeweils spezifische Nachfrage der Betriebe mit den Fähigkeiten und Qualifikationen der Fachkräfte in Einklang bringen zu können, wird deshalb angeregt, die zielgruppenspezifischen Projekte anteilmäßig auch für andere Fachkräfte zu öffnen (ca. bis zu 40 %).

### **Die Erwartung kurzfristiger Lösungen und die tatsächliche Dauer einer guten Vorbereitung**

Das ganze Verfahren der Voruntersuchung, die Identifikation wirklich tragfähiger Bedarfe und die Suche nach ergänzenden und kombinierbaren Bedarfen braucht mehr Zeit, als mancher Unternehmer aufbringen will. Was nicht übermorgen realisiert wird, ist sowieso nur „unrealistisches Ge-

schwätzt“. Vielen Betrieben dauern diese Klärungsphasen sowohl zur Bedarfserhebung als auch zum Etablieren einer sinnvollen rechtlichen Konstruktion viel zu lange. Andererseits ist jedoch die Mitarbeit der Unternehmen ab einem bestimmten Punkt unerlässlich. Die Unternehmerpersönlichkeiten, die langfristige Projekte verfolgen und die strategische Planungen entwickeln, sind nach unserer Erfahrung deutlich in der Minderheit, häufig herrschte die Haltung: „Für Dinge, die sich nicht kurzfristig realisieren lassen, haben wir keine Zeit“ vor.

Gegründet wird ein Arbeitgeberzusammenschluss, wenn ein ausreichender Bedarf der Unternehmen besteht. Allerdings entschließen sich bei dem bisher noch weitgehend unbekanntem Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse viele Unternehmen nicht gleich teilzunehmen, obwohl sie einen Bedarf haben, sondern warten erst einmal ab. Andere Unternehmen sehen im Arbeitgeberzusammenschluss die Lösung eines Problems, was ihnen unmittelbar auf den Nägeln brennt und wollen nicht lange warten. Wenn sich dann die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses monatelang hinzieht, haben sie in der Zwischenzeit schon andere Lösungen gefunden. Hier gilt es also abzuwägen: Unter Umständen ist es sinnvoll, eine bestehende GmbH zu nutzen und für diese die Arbeitnehmerüberlassung zu beantragen. Für kleine Zusammenschlüsse, in denen es darum geht, sich einzelne Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen auf legale Weise zu teilen, kann die GmbH auch die adäquate Lösung sein. Die Managementaufgaben können dann betriebsintern erledigt werden.

### **Finanzielle Aspekte**

Bei der Beantragung der Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung müssen die Träger einen Nachweis von 2000 € pro zu verleihender Arbeitskraft an liquiden Mitteln erbringen. Keine Initiative kann in der Anfangsphase auf die Unterstützung der interessierten Unternehmen zählen, für viele ist dies eine hohe Hürde. Auch der Aufwand und die Kosten einer GmbH- oder Genossenschaftsgründung sind relativ hoch. Viele Vorarbeiten können zwar durch Unterstützung des AGZ-Ressourcenzentrums, in dem schon ausgearbeitete Unterlagen zur Verfügung gestellt werden, abgekürzt werden, jedoch ist die Anpassung z. B. von Verträgen an die jeweiligen Bedingungen und auch Wünsche der Unternehmen ein Arbeitsschritt, der Zeit und Geld kostet und zum Teil auch von den Unternehmen mitgegangen werden muss. Der Arbeitsaufwand der Gründungsvorbereitung wird häufig unterschätzt.

### **5.6 Klar definierte Mitgliedschaft**

In Frankreich ergibt sich aus der juristischen Form – die Unternehmen gründen einen Verein, der Personal an seine Mitgliedsbetriebe verleiht – eine klar definierte Mitgliedschaft im Arbeitgeberzusammenschluss und eine klar umgrenzte Unternehmensgruppe, an die das Personal verliehen wird. In Deutschland gibt es keine entsprechende gesetzliche Grundlage und damit ist die juristische Form nicht festgelegt. Die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses in Form eines Vereins ist in Deutschland nicht möglich, möglich ist hier die Gründung in der Rechtsform der GmbH oder einer Genossenschaft. Diese entspricht von ihrer Intention her am ehesten den französischen „Groupements d’Employeurs“ (AGZ) (vgl. Kap.3). Anders als in Frankreich ist es nicht zwingend festgelegt, dass das Personal nur an Genossenschaftsmitglieder verliehen werden darf. So hat die perfino e. G. in Jena den ausschließlichen Verleih an Mitglieder nicht in ihre Satzung aufgenommen, aus Sorge, sich hiermit flexible Lösungen zu verbauen. Allerdings gibt es klare Regelungen für den Verleih von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen der Genossenschaft an Nicht-Mitglieder, die den in der Genossenschaft organisierten Betrieben ihren Vorrang sichern. Zudem verfolgt dieser Verleih an Externe immer das Ziel, neue Betriebe für die Genossenschaft zu akquirieren, d. h., wenn der Entleih einen bestimmten Umfang überschreitet, muss der entleihende Betrieb Mitglied werden. Die GmbH, die zurzeit noch die von den meisten Initiativen gewählte Rechtsform ist, wurde u. a. deshalb so oft gewählt, weil der Verleih auch möglich ist, wenn sich nicht genügend Unternehmen zu einer juristisch verbindlichen Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberzusammenschluss bereit erklären. Bisher sind bei keinem Arbeitgeberzusammenschluss, der in der Form einer GmbH gegründet wurde, die ausleihenden Betriebe Gesellschafter. Insofern gibt es keinen Gesellschaftervertrag mit Regelungen zur Mitgliedschaft. Diese sind in den Rahmenvereinbarungen festgelegt, die den generellen Rahmen zwischen Verleiher und Entleiher regeln (vgl. hierzu

Kap. 7). Das SpreewaldForum hat darin den Mitgliedsbetrieben einen Vorrang vor anderen Entleiher eingeräumt, den externen Verleih aber nicht explizit ausgeschlossen, dies auch aus Sorge, Unternehmen nicht schnell genug zur Teilnahme bewegen zu können und neue Arbeitskräfte zu verlieren.

Die für die Erlaubnis der Arbeitnehmerüberlassung zuständige Agentur für Arbeit interessiert sich bei der Bewilligung ausschließlich für die Arbeitsverträge und die Abrufvereinbarungen (Vertrag über den einzelnen Arbeitskräfteverleih zwischen Verleiher und Entleiher), das Rahmenabkommen ist nicht Gegenstand der Betrachtung. Hier zeigt sich, dass die Kriterien ausschließlich an Zeitarbeitsfirmen orientiert sind und das Prinzip des gemeinschaftlichen Personalmanagements unberücksichtigt bleibt.

Letztlich stellt die Möglichkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses, ihre Arbeitskräfte auch außerhalb der Mitgliedsbetriebe zu verleihen, eine Schwachstelle bei dem Vertrauensbildungsprozess zwischen den Unternehmen dar und langfristig, d. h., wenn der Arbeitgeberzusammenschluss selbsttragend ist, sollte das ausgeschlossen werden. Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedsbetrieben ist eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren eines Arbeitgeberzusammenschlusses, denn die Bedenken der Unternehmen in Bezug auf Kooperation beim Personalmanagement in einem noch nicht etablierten Modell sind nicht ganz aus der Luft gegriffen. Daher ist es wichtig, eine gemeinsame Zielstellung und Identität im Arbeitgeberzusammenschluss zu entwickeln, wobei eine klar definierte Mitgliedsgruppe einen zentralen Punkt darstellt.

Die klar definierte Mitgliedschaft ist auch ein zentraler Punkt für die Abgrenzung gegenüber der Zeitarbeit.

### **5.7 Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten**

Für alle Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland besteht das Problem, dass die „geteilte“ Arbeit nur im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung möglich ist und dabei das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) zur Anwendung kommt. Träger, die bereits mit Arbeitnehmerüberlassung zu tun hatten, haben durchaus Respekt vor den strengen Kontrollen, die zu Recht auf den Schutz von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen vor Ausbeutung gerichtet sind. Das Teilen des Beschäftigungsrisikos sowie ein gemeinschaftliches Personalmanagement von flexibel Beschäftigten sind allerdings im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz nicht vorgesehen. Auch die Geschäftsführer der Unternehmen kennen in der Regel das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und assoziieren es mit Zeitarbeit. Die Initiatoren haben die nicht ganz einfache Aufgabe, den Unternehmen ein völlig neues Modell vorzustellen, das auf Basis der gleichen rechtlichen Grundlagen wie Zeitarbeitsfirmen arbeitet, aber dennoch anders funktioniert und andere Ziele verfolgt.

Die Assoziation von Zeitarbeit führt bei vielen Unternehmen zu der Erwartung, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse die gleiche Flexibilität bieten, aber durch ihre geringeren Aufschläge auf den Lohn kostengünstiger sind als Zeitarbeitsfirmen. Die Verantwortung der Unternehmen für die Beschäftigten wird oft übersehen oder dann wegen der notwendigen Planung und der vertraglichen Bindung als Problem gesehen. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind nicht ausschließlich ein Modell zur Flexibilisierung der Arbeit, sondern ein Modell zur „Flexicurity“. Der Aspekt der Sicherheit geht gerade in der derzeitigen allgemeinen Euphorie über die Schaffung vieler neuer Arbeitsplätze in der Zeitarbeit leicht verloren. Viele Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen sind froh, überhaupt wieder in Arbeit zu kommen und dort, wo die Branchen boomen, steigen auch die Chancen der Übernahme. Insgesamt aber führt der massive Ausbau der Zeitarbeitsbeschäftigung zu einer ungleichen Bezahlung für gleiche Arbeit, zu Arbeitssituationen ohne soziale Bindung zu Arbeitskollegen und ohne Identifikationsmöglichkeiten mit dem Arbeitsplatz. In Arbeitgeberzusammenschlüssen entstehen Arbeitsplätze, die das psychische Wohlbefinden, das aus einer vertrauten Umgebung entsteht, berücksichtigt. Ein Auswertungsgespräch mit den Beschäftigten des SpreewaldForums zeigte z. B., dass sie sich sowohl in die Ausleihbetriebe integriert fühlen – die meisten hatten dort auch vorher schon saison- oder aushilfsweise gearbeitet – als auch ein Gruppengefühl im Arbeitgeberzusam-

menschluss entwickelten. So machte ein Mitarbeiter den Vorschlag, dass alle AGZ-Beschäftigten ein T-Shirt mit dem Logo des SpreewaldForums bekommen sollten.

## 6 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Unternehmer, „Initiatoren“, d. h. Menschen, die auf regionaler Ebene und unmittelbar im Kontakt mit den Unternehmen die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses betreiben sowie an Verbände, Gewerkschaften und andere Unterstützer im Umfeld der aufzubauenden Arbeitgeberzusammenschlüsse. Nicht zuletzt richten sie sich auch an die politischen Akteure, die für entsprechende Rahmenbedingungen zur Beförderung von Arbeitgeberzusammenschlüssen sorgen können und die Programme zur Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik formulieren, in denen auch die finanzielle Förderung zum Aufbau und zur Stabilisierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ermöglicht werden soll.

### 6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

#### **Die Funktion der Unternehmen in der Region bewusst wahrnehmen**

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein Instrument für die Unternehmen, im Zusammenspiel mit anderen Arbeitsmarkt-Akteuren einer Region gezielt die Potenziale und Kompetenzen der Menschen im Interesse der wirtschaftlichen Entwicklung zu fördern und qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Vielen Unternehmern ist sicherlich ihre Bedeutung für den regionalen Arbeitsmarkt bewusst, jedoch füllen sie sie vielfach nicht aus. Unterstützung wird von „der Politik“ und allenfalls vom Unternehmensverband erwartet, jedoch haben wenige Unternehmer eine Vorstellung, wieviel Unterstützung sie aus der Region, von anderen Unternehmen und aus ihrem unmittelbaren Umfeld erhalten könnten, wenn sie Kooperationen und gegenseitige Unterstützung suchen und einfordern würden. Den Unternehmen – gerade denen, die stark von regionalen Gegebenheiten abhängen und die bei der Rekrutierung von Personal auf die regionalen Potenziale angewiesen sind –, sollte es ein Anliegen sein, hier im Zusammenspiel mit den regionalen Akteuren eine aktive und positive Rolle zu spielen. Sie sind es, die Arbeitsplätze schaffen und die über die wirtschaftliche Leistungskraft einer Region (mit-)bestimmen; also sollten sie dieser wichtigen Rolle gerecht werden und ihre Bedarfe und Vorstellungen einbringen und einfordern. Das kann über die Verbände, die Kammern oder auch über die Gründung bzw. Mitarbeit in einem Arbeitgeberzusammenschluss geschehen.

#### **Strategische und vorausschauende Personalplanung**

Dies erfordert von den Unternehmen eine vorausschauende Personalplanung, die wiederum das Vorhandensein strategischer und längerfristiger Unternehmensziele voraussetzt. Gerade in diesem Bereich leben viele Unternehmen noch von einem Tag auf den anderen. Vielfach wird über mangelnde Planbarkeit geklagt, jedoch ist es häufig eher mangelnde Kompetenz oder schwach ausgeprägte Strategiefähigkeit, weswegen sich Unternehmer häufig als Spielball unvorhersehbarer Ereignisse fühlen. Nun ist vielfach beschrieben worden, dass die vielen, teilweise gegensätzlichen Talente, die ein Unternehmer braucht, niemand in allen Bereichen gleichermaßen gut erbringen kann. Viele Unternehmer sind sehr gute Handwerker oder Fachleute, aber keine Marketing-Experten, keine Personalentwickler oder Weiterbildner. Umso wichtiger ist es, diese Bereiche an eine vertrauenswürdige Einrichtung, wie es der Arbeitgeberzusammenschluss ist, teilweise auszulagern, um sich auf das „eigentliche“ Geschäft konzentrieren zu können. Allerdings ist es hierfür erforderlich, die eigenen Bedarfe gründlich und ehrlich zu analysieren und anzumelden sowie beim Aufbau solcher Unterstützungsstrukturen aktiv mitzuwirken.

#### **Kooperation und Gegenseitigkeit**

Wenn der Arbeitgeberzusammenschluss diese „vertrauenswürdige Einrichtung“ sein und diese für das Unternehmen zentralen Funktionen erfüllen soll, ist Vertrauen und Offenheit sowie eine solidarische Haltung den anderen Mitgliedern im Arbeitgeberzusammenschluss gegenüber unbedingte

Voraussetzung. Ein Arbeitgeberzusammenschluss funktioniert nicht, wenn die Mitgliedsunternehmen ihn als weitere Bühne des Konkurrenzkampfes nutzen und sich zu Lasten des Arbeitgeberzusammenschlusses bzw. anderer Mitgliedsbetriebe einen Vorteil suchen (z. B. indem sie Fachkräfte auf Kosten des Arbeitgeberzusammenschlusses ausbilden lassen und dann abwerben). Offenheit in Bezug auf die eigenen Interessen, Vertrauen in die Partner und Kooperationsbereitschaft sind unbedingte Voraussetzungen. Das heißt gleichzeitig, sich selbst so zu verhalten, dass das Vertrauen der anderen Partner gerechtfertigt ist.

### **Klare Mitgliedschaft**

Eine Voraussetzung für diese Kooperation ist, dass die Mitgliedschaft der Unternehmen eindeutig ist und dass alle Unternehmen des Arbeitgeberzusammenschlusses wissen, welche Unternehmen sich in welcher Form am Arbeitgeberzusammenschluss beteiligen. Das hat für die Unternehmen zur Folge, dass sie sich klar „bekennen“ müssen, „ein bisschen“ Mitglied zu sein, geht in diesem Falle nicht. Sicher ist es möglich, zunächst Probe- oder Kennlern-Phasen zu vereinbaren, jedoch braucht der Arbeitgeberzusammenschluss nach einiger Zeit klare und verlässliche Zusagen, auch für Zeiten, in denen die Geschäfte vielleicht nicht so gut laufen. Unternehmen, die je nach Auftragslage kommen und gehen, verletzen das Prinzip der gegenseitigen Solidarität und können keine tragenden Mitglieder sein. Gleichermaßen hat jedes Mitgliedsunternehmen ein Recht darauf, zu wissen, in welchem anderen Betrieb die Mitarbeiter/innen noch eingesetzt werden und darüber im Rahmen des Arbeitgeberzusammenschlusses mit zu entscheiden. Dies verbietet den Verleih von Arbeitskräften an Dritte.

### **Beschäftigungsrisiko teilen – nicht delegieren**

Der zentrale Unterschied zur Zeitarbeit ist, dass die Unternehmen eines Arbeitgeberzusammenschlusses das Beschäftigungsrisiko behalten, teilen und nicht delegieren. Nur so kann der Arbeitgeberzusammenschluss funktionieren und seine Vorteile für die Unternehmen zur Geltung bringen. Dies heißt für die Unternehmen, dass sie die Verbindlichkeiten des Arbeitgeberzusammenschlusses mittragen und dass sie den Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses dieselben Rechte und dieselbe Anerkennung zuerkennen wie ihrem Stammpersonal. Weiterhin erfordert es, dass die Unternehmen die besondere Leistung der AGZ-Beschäftigten, nämlich ihren flexiblen Einsatz und ihre Anpassungsfähigkeit, würdigen.

### **Finanzielle Verlässlichkeit und Zukunftsplanung**

Die Leistungen, die der Arbeitgeberzusammenschluss seinen Mitgliedsunternehmen erbringt und die die Unternehmen erwarten, sind sehr anspruchsvoll: Kompetenz, Qualifikation, Zuverlässigkeit, hohe Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Motivation, Langfristigkeit, Polyvalenz ... und alles zu einem günstigeren Preis als Zeitarbeit. Das erfordert von den Unternehmen, dass sie den Arbeitgeberzusammenschluss mit den Mitteln und der Unterstützung ausstatten, die er braucht, um diese Leistung zu erbringen. Die Höhe und die Modalitäten der Unterstützung werden gemeinsam vereinbart, umso wichtiger ist eine hohe Verlässlichkeit und Verbindlichkeit der Unternehmen. Dies schließt nicht nur die Bezahlung der erbrachten Leistungen ein, sondern auch Investitionen in die Zukunft des Arbeitgeberzusammenschlusses wie in das eigene Unternehmen.

## **6.2 Handlungsempfehlungen für Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Mit „Initiatoren“ von Arbeitgeberzusammenschlüssen sind in diesem Zusammenhang alle diejenigen gemeint, die die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses vorhaben oder selbst betreiben. Das können Personen oder Unternehmen sein, die sich als zukünftige Manager des Arbeitgeberzusammenschlusses auf diese Weise ein (weiteres) wirtschaftliches Standbein schaffen wollen, oder Unternehmen, die einen Arbeitgeberzusammenschluss gründen wollen, um als Mitglied die Vorteile des Arbeitgeberzusammenschlusses zu nutzen.

### **Umfassende Analyse der Region**

Auch Akteure, die meinen, ihre Region „wie ihre Westentasche“ zu kennen, sind in ihre Branche, ihre Netzwerke und ihre Sichtweisen eingebunden. In jeder Region gibt es „eine andere Welt“, eine andere Seite. Dies können die Unterschiede zwischen Klein- und Großunternehmen sein, zwi-

schen städtischen Ballungsräumen und ländlichen Strukturen, zwischen dem Flughafen BBI und den Spreewälder Gemüsebauern im Landkreis Dahme-Spree, zwischen produzierendem Gewerbe, Dienstleistern und Selbstständigen und vieles mehr. Wichtig für den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist es, alle Bereiche zu kennen und zu analysieren, um so eine Vielfalt an möglichen Bedarfen erfassen zu können und entsprechend vielfältige Ergänzungen innerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses identifizieren zu können. Eine gründliche Analyse der wirtschaftlichen Strukturen einer Region bringt überdies einen guten Überblick über verschiedene Branchen, deren Zyklen, Stärken und Schwächen, und ermöglicht dem (zukünftigen) Arbeitgeberzusammenschluss schon in der Aufbauphase, im Austausch mit den Betrieben Weichen zur Fachkräfteentwicklung einer Region zu stellen.

### **Mut zu ungewöhnlichen Kombinationen**

Diese Analyse im Vorfeld ermöglicht es, die unterschiedlichen Bedarfe eventuell auch zu ungewöhnlichen Kombinationen zu Arbeitsplätzen zusammenzustellen. Erst wenn man über den eigenen Erfahrungshorizont hinaussieht, kann man Bedarfe und Kombinationsmöglichkeiten entdecken, die die Unternehmen oft nicht sehen können. Diese Fähigkeit, in Unterschiedlichkeiten Gemeinsames zu erkennen und daraus Neues zu entwickeln, ist es, die ein gutes Management im Arbeitgeberzusammenschluss ausmacht.

### **Die eigene Interessenlage offenlegen**

Jemand der versucht, die Unternehmen zur Mitarbeit an einem Arbeitgeberzusammenschluss zu bewegen, tut dies nicht uneigennützig. Wichtig ist, deutlich zu machen, welche Interessen verfolgt werden und welche Funktion jeweils in einem zukünftigen Arbeitgeberzusammenschluss angestrebt wird. Dabei ist es durchaus von Vorteil, gegenüber den Unternehmen deutlich zu machen, dass man selbst beispielsweise eine Rolle als AGZ-Manager anstrebt: Die Unternehmer haben meist sehr viel mehr Probleme mit „Missionaren“, deren Interessen sich hinter vermeintlicher Uneigennützigkeit verstecken, als mit einem der ihren, einem Unternehmer, der genau wie sie selbst mit seiner Dienstleistung Geld verdienen will. (Dass sie maßgeblich darüber mitbestimmen, erleichtert dies natürlich.) Auch geförderte Träger, wie die Träger der Modellprojekte „AGZ U25“, haben von vornherein ihre aktuelle und zukünftige Rolle im Arbeitgeberzusammenschluss offengelegt.

### **Die Prinzipien von Arbeitgeberzusammenschlüssen vertreten**

In jeder Vorbereitungs- und Gründungsphase müssen unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen unter einen Hut gebracht werden. Erfahrungsgemäß versuchen viele Unternehmen, besonders wenn sie noch nicht richtig überzeugt sind, „weiche“ Regelungen auszuhandeln und sich erst einmal nicht festzulegen. Dies bringt den (zukünftigen) AGZ-Manager in eine Zwickmühle: Einerseits will er seine zukünftigen „Kunden“ nicht durch allzu rigide Anforderungen abschrecken, andererseits muss er von den Unternehmen ein klares Bekenntnis zum Arbeitgeberzusammenschluss fordern, wenn er ein tragfähiges Unternehmen aufbauen will. Das Ausweichen in Verleihaktivitäten außerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses für Fälle, in denen die Mitgliedsunternehmen sich nicht binden möchten, untergräbt die nötige Vertrauens- und Kooperationsbasis innerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses und verwischt die Grenze zur Zeitarbeit. Damit vergisst sich der Arbeitgeberzusammenschluss etliche Vorteile, die er gegenüber der Zeitarbeit hat. Selbst wenn es kurzfristig wirtschaftliche Nachteile mit sich bringt, ist das Prinzip des Verleihs nur innerhalb des „Clubs“ zum Erhalt der Vertrauensbasis wichtig.

### **Die Betriebe nicht aus ihrer Verantwortung für die Beschäftigten entlassen**

Eine weitere oft geäußerte Erwartung seitens der Unternehmen ist, dass der Arbeitgeberzusammenschluss das Beschäftigungsrisiko übernimmt, sie sich also nach Bedarf aus einem Arbeitskräftepool bedienen können, es sie aber nichts angeht, was in der restlichen Zeit mit den Beschäftigten geschieht. Dieses Missverständnis sollte man nicht aufkommen lassen! Die Unternehmen möchten zu Recht Einfluss darauf nehmen, dass die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses nicht bei ihrer größten Konkurrenz eingesetzt werden, gleichermaßen müssen sie gemeinsam Verantwortung für die gesamte Arbeitszeit der Beschäftigten übernehmen, sei es, dass sie Arbeitskraft abnehmen oder dass sie das finanzielle Risiko mittragen. Es wird häufig als Vertrauensbeweis und

als Anerkennung verkauft („Du machst das so gut, wir vertrauen Dir die Beschäftigten an, wir brauchen Dich...“), was sich letztlich als Delegation des Beschäftigungsrisikos an den AGZ-Manager herausstellt. Dies sollte nicht geschehen.

### **Finanzielle Durststrecken einkalkulieren**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist zwar – wenn er eine gewisse Größe erreicht hat – ein selbsttragendes Unternehmen, jedoch ist bis dahin viel Arbeit zu tun und wenig Geld zu verdienen. Selbst wenn es in Zukunft verbesserte Fördermöglichkeiten zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen geben sollte, muss man in der Anfangsphase damit rechnen, dass nicht alle zeitlichen und finanziellen Aufwendungen zur Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses vollständig bezahlt werden, ein wenig Enthusiasmus wird immer nötig sein.

### **6.3 Empfehlungen für Verbände und Politik**

Verbände, Kammern, Sozialpartner und andere Unterstützer gestalten, ebenso wie die politischen Akteure, weniger die Arbeitgeberzusammenschlüsse selbst als vielmehr ein förderliches und positives Umfeld für Arbeitgeberzusammenschlüsse. Sie können durch ihr Handeln das Entstehen von Arbeitgeberzusammenschlüssen vereinfachen, aber auch erschweren, im Zweifel sogar ganz verhindern. Ziel dieser Handlungsempfehlungen für Verbände und Politik ist es, auf folgenden fünf Handlungsebenen die Wahrung der im ersten Kapitel formulierten Prinzipien sicherzustellen, um die Spezifika des Modells klar zu definieren, gegen andere Formen der Beschäftigung abzugrenzen und das Entstehen von Arbeitgeberzusammenschlüssen je nach Vermögen und Funktion zu unterstützen.

Die Ebenen beziehen sich auf

- die Sicherung der inneren „Verfassung“ der Arbeitgeberzusammenschlüsse selbst durch Festlegung bzw. Absicherung von bindenden Qualitätsstandards,
- die Schaffung „guter Praxis“ unter den heutigen Bedingungen und die Anerkennung und Bekanntmachung der Arbeitgeberzusammenschlüsse als Modell der „Flexicurity“,
- wünschenswerte Veränderungen gesetzlicher und tariflicher Rahmenbedingungen zur nachhaltigen und langfristigen Sicherung des Modells in der Zukunft,
- die notwendigen Strukturen zur Unterstützung und Qualitätssicherung von Arbeitgeberzusammenschlüssen,
- Modalitäten der Finanzierung beim Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen.

Verbände und politische Akteure können zum Erreichen dieser Ziele je nach ihrem fachlichen und gesellschaftlichen Auftrag und Einflussbereich unterschiedlich beitragen, einzig der Teil der finanziellen Förderung richtet sich vorrangig an die politischen Akteure, die im Rahmen arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischer Förderprogramme das Entstehen von Arbeitgeberzusammenschlüssen ermöglichen und fördern können. Um diese Handlungsempfehlungen nicht allzu kleinteilig ausfallen zu lassen, sollen auf den fünf Ebenen allgemeine Empfehlungen formuliert werden, die jeweils für alle unterstützenden Strukturen gelten. Besondere Empfehlungen an die eine oder andere Gruppe werden in Einzelfällen ausgesprochen.

Alle unterstützenden Einrichtungen sind überdies gefordert, mit ihren Mitteln und in ihrem Wirkungsbereich das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse bekannt zu machen und zu seiner Absicherung und Konkurrenzfähigkeit beizutragen.

### **Qualitätsstandards für Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Die Rechtsunsicherheit und die Unsicherheit aller Beteiligten über den Status von Arbeitgeberzusammenschlüssen führen dazu, dass derzeit jede Initiative aufgrund ihrer Gegebenheiten und Möglichkeiten ihren eigenen Weg sucht und unter dem Druck unterschiedlicher Erwartungen jeweils verschiedene Kompromisse eingeht. Die Abgrenzung zwischen sinnvollen und notwendigen Modifikationen des Ausgangsmodells aus Frankreich und dem Verlust wesentlicher, bestimmender Qualitäten des Modells ist nicht immer einfach zu treffen; in Deutschland bedarf es, um die Qualitäten zu erhalten, anderer, neuer Regularien, die im Moment noch nicht existieren. Deshalb müssen



Qualitätsstandards und Leitlinien entwickelt werden, die ein zwar lokal variables, im Prinzip aber einheitliches Modell von Arbeitgeberzusammenschlüssen unter den Bedingungen in Deutschland definieren. Nur so kann den beteiligten Akteuren und Betrieben die Sicherheit gegeben werden, tatsächlich auch die angestrebten Vorteile realisieren zu können.

Für Bewilligungsstellen, Kammern, Ämter und eventuelle Förderer soll so klar erkennbar werden, welchen Funktionsprinzipien eine AGZ-Initiative folgt, welche Qualitäten von ihr erwartet werden können und welche nicht.

Solche Qualitätsstandards und Leitlinien werden zum Beispiel gebraucht um:

- Arbeitgeberzusammenschlüsse als hilfreiches und sinnvolles Instrument des Flexicurity-Konzepts kenntlich zu machen, insbesondere gegenüber den Sozialpartnern, mit dem Ziel, dem Modell die Unterstützung der Arbeitgeber wie der Gewerkschaften zu sichern,
- für potenzielle Mitgliedsbetriebe und Gründer Mindeststandards festzulegen und grundlegende Regularien festzuschreiben, um ihnen so mehr Sicherheit bei ihrem Vorgehen zu geben,
- Arbeitgeberzusammenschlüsse gegenüber Bewilligungsbehörden, Kammern, Innungen etc. kenntlich zu machen und von Leiharbeit abzugrenzen, um so bessere Rahmenbedingungen aushandeln zu können,
- eine Anstellung in Arbeitgeberzusammenschlüssen als sinnvolle Alternative für qualifizierte Fachkräfte bekannt zu machen,
- durch die Qualitätsstandards die Grundlage zu einer Diskussion um einen eigenen rechtlichen Status für Arbeitgeberzusammenschlüsse und die Anerkennung von Arbeitgeberzusammenschlüssen als Sonderfall der Arbeitnehmerüberlassung zu erreichen,
- Vorarbeiten zu einer Zertifizierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu leisten.

Hierzu ist es wichtig, dass alle Partner in diesem Prozess, die Arbeitgeberzusammenschlüsse ebenso wie Verbände und Politik zusammenwirken, um positive Rahmenbedingungen zu schaffen. Verbände sollten versuchen, ihre Partikularinteressen zurückzustellen, Verwaltungen über ihren unmittelbaren Zuständigkeitsbereich hinausschauen und dem Modell seinen Platz einräumen. Dies betrifft z. B.

- die Regionaldirektion der Bundesanstalt für Arbeit (Anerkennung des Rechts zur Arbeitnehmerüberlassung),
- Sozialpartner (politische Unterstützung des Modells, Abschluss eines Tarifvertrages zu Arbeitgeberzusammenschlüssen),
- Kammern, Innungen (Mitgliedschaft der Arbeitgeberzusammenschlüsse, Erheben von Beiträgen),
- Berufsgenossenschaften (Eingruppierung der Beschäftigten in Risikoklassen),
- der Genossenschaftsverband (Schaffung von „Prototypen“ von Arbeitgeberzusammenschlüssen in der Rechtsform der Genossenschaft, Vereinfachung der Prüfverfahren),
- Arbeitsrechtler/Juristen zur Absicherung und Klärung unklarer juristischer Fragen.

Die Ergebnisse sollten in die Entwicklung von Qualitätsstandards und Leitlinien integriert werden, die eine möglichst hohe Gültigkeit und Nützlichkeit in der Praxis haben und die gleichzeitig gewährleisten, dass die Vorzüge des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse gesichert werden. Diese Ergebnisse werden ebenfalls mit dem „Centre de Ressources des Groupements d’employeurs“ (CRGE) in Poitiers diskutiert und abgestimmt und in die Diskussion zum Konzept „Flexicurity“ auf europäischer Ebene eingebracht.

Um die Arbeitgeberzusammenschlüsse und AGZ-Initiativen auf diese Qualitätsstandards und Leitlinien zu verpflichten und ihre Einhaltung zu überprüfen, sollte parallel eine Struktur, z. B. ein AGZ-Verband, aufgebaut werden, der die Aufgabe hat, im Interesse seiner Mitglieder diese Standards kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### **Schaffung „guter Praxis“ unter heutigen Bedingungen, die Anerkennung und Bekanntmachung der Arbeitgeberzusammenschlüsse als Modell der „Flexicurity“**

Viele Probleme in der Umsetzung von Arbeitgeberzusammenschlüssen im Alltag beruhen darauf, dass das Modell nicht bekannt ist und – wie beschrieben – in der Regel mit Zeitarbeit gleichgesetzt wird. Mit dem Aufbau einer größeren Zahl von Arbeitgeberzusammenschlüssen wird es möglich werden, auch in der täglichen Verwaltungspraxis Regelungen und Präzedenzfälle zu schaffen, die die Arbeiten der AGZ-Manager vereinfachen und bestimmte Verfahren absichern. Solange es nur wenige vereinzelte Arbeitgeberzusammenschlüsse gibt, ist es kaum möglich, bestimmte Verfahren generell auszuhandeln, mit zunehmender Kenntnis, Akzeptanz und politischer Unterstützung wird dies möglich werden.

Das Verfahren zur Genehmigung der Arbeitnehmerüberlassung, solange es noch nötig ist, sollte auf die Interessen des Arbeitgeberzusammenschlusses, seine Arbeitskräfte langfristig zu binden, eingehen. Bislang wurden die Verträge einzeln geprüft und in Einzelfällen auch Änderungen verlangt, die die Arbeitgeberzusammenschlüsse einschränken. Diese Änderungen bezogen sich auf Abwerbebeschränkungen bzw. Einschränkungen der Beschäftigten, in den Entleihbetrieb zu wechseln. Aus Sicht des Arbeitgeberzusammenschlusses und der Mitgliedsbetriebe sollte es hier ein Abwerbeverbot geben, aus Sicht der Beschäftigten sind solche Verbote unzulässig. Wenn den Regionalagenturen deutlich wird, dass im Arbeitgeberzusammenschluss die Rechte der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen gewahrt werden und keine Benachteiligungen der Beschäftigten befürchtet werden müssen, kann sicher ein Kompromiss gefunden werden, der auch die Belange des Arbeitgeberzusammenschlusses berücksichtigt.

Die Berufsgenossenschaften gruppieren bislang die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses als Leiharbeiter in einer der höchsten Risikoklassen ein, was für die Arbeitgeberzusammenschlüsse gegenüber Saisonarbeit oder anderen prekären Beschäftigungsverhältnissen ein deutlicher Wettbewerbsnachteil ist. Wenn deutlich gemacht werden kann, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse keine Leiharbeitsfirmen sind, sondern in bekannten, überprüften Betrieben arbeiten, sollten hier günstigere Regelungen gefunden werden.

Die Arbeitsagenturen haben derzeit wenig Bezug zu Arbeitgeberzusammenschlüssen, da sie zu weit in der betrieblichen Sphäre angesiedelt sind. Die Arbeitsagenturen könnten jedoch in Bezug auf die Kombination von Teilzeit-Arbeitsplätzen und bei der Besetzung der möglichen Stellen im Arbeitgeberzusammenschluss sehr hilfreich sein. Sie sollten unbedingt sowohl in ihrer Funktion als regionale Akteure wie auch auf der politischen Ebene informiert und einbezogen werden.

### **Anpassung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen**

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bildet den rechtlichen Rahmen, in dem Arbeitgeberzusammenschlüsse arbeiten, obwohl die Funktionsweisen von Arbeitgeberzusammenschlüssen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz nicht berücksichtigt sind. Deshalb sollten Wege gefunden werden, nach denen ein Arbeitgeberzusammenschluss nicht unter die Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz fallen, sondern wie alle anderen Betriebe auch unter die üblichen arbeitsrechtlichen Regelungen. Möglich wäre dies über einen weiteren Ausnahmetatbestand im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz für Arbeitgeberzusammenschlüsse, die z. B. bereits für gemeinnützige Verleiher, für Verleih innerhalb eines Konzerns oder für die sog. „Kollegenhilfe“ im Handwerk gelten.

Analog zu den Regelungen, die heute schon für die Leiharbeit gelten, sollte sichergestellt sein, dass auch für Arbeitgeberzusammenschlüsse „betriebliche Gründe der Kündigung“ anerkannt werden, wenn Aufträge von den Mitgliedsbetrieben wegfallen. Dies kann entweder über eine Ausweitung der Regeln des Teilzeit- und Befristungsgesetzes auf Arbeitgeberzusammenschlüsse geschehen oder durch die Herausnahme der Arbeitgeberzusammenschlüsse aus dem Geltungsbereich des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Hier sind insbesondere die Politik und der Gesetzgeber gefordert.

Zentraler Punkt bei der Absicherung von Arbeitgeberzusammenschlüssen sind tarifliche Regelungen, die sich auf die spezielle Funktionsweise von Arbeitgeberzusammenschlüssen beziehen. Wichtig sind hier neben den üblichen Vereinbarungen eines Mantel- und Entgelttarifvertrages

- klare Regelungen zu Arbeitszeitkonten, die das Prinzip von „Flexibilität und Sicherheit“ umsetzen, d. h. den Beschäftigten ein kontinuierliches Einkommen sichern;
- die Möglichkeit, regionale und branchenmäßige Anpassungen der Spanne der Tarife vorzunehmen, sozusagen das Prinzip des „Equal Pay“ auf der Ebene des Tarifvertrags zu verankern;
- der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einen hohen Stellenwert einzuräumen und explizit Vereinbarungen zu Qualifizierungen (Zeiten, Berechtigte, Kostenübernahme, Freistellungen, Entscheidungskompetenzen) zu treffen;
- Regelungen über Wegegelder und zumutbare Entfernungen für die Beschäftigten zu treffen. Der Abschluss eines solchen Tarifvertrages ist Sache der Tarifpartner.

Die Rechtsform der „kleinen Unternehmensgenossenschaft“ hat sich als geeignet erwiesen; in Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband sollten in einem nächsten Schritt Standardverfahren zur Anerkennung von Arbeitgeberzusammenschlüssen entwickelt werden.

### **Unterstützung für Arbeitgeberzusammenschlüsse und Sicherung ihrer Nachhaltigkeit**

In Deutschland stellen Arbeitgeberzusammenschlüsse eine Innovation dar, sie sind hier noch nicht etabliert. Deshalb ist es notwendig, dieses Modell, seine Stärken und seine Reichweite bekannt zu machen und ein Verständnis der zugrunde liegenden Prinzipien zu vermitteln sowie bestehende und zu gründende Arbeitgeberzusammenschlüsse zu begleiten.

Voraussetzung für alle weiteren Arbeitgeberzusammenschlüsse absichernden Aktivitäten ist, dass das Modell und seine Spezifika bekannt sind. Hierzu wird vorgeschlagen, eine Öffentlichkeitskampagne zu organisieren, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richtet. In weiteren Schritten sollen die im Kapitel 4 dargestellten geplanten Aktivitäten des Ressourcenzentrums AGZ systematisch ausgebaut werden. Eine solche Initiative sollte von der Landesregierung und von den Verbänden mitgetragen werden.

Diese Kampagne sollte sich an unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Zielen richten:

- an politische Akteure und die Agenturen für Arbeit, um Arbeitgeberzusammenschlüsse als Instrument der Arbeits- und Wirtschaftsförderpolitik bekannt zu machen;
- an Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Kammern und Innungen, um für die Notwendigkeit eigener tarifrechtlicher Absicherungen und Regelungen zu sensibilisieren;
- an Unternehmensnetzwerke und Einzelunternehmen, um für Offenheit bei Bedarfsanalysen zu werben, und die Motivation zum Aufbau und zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu erhöhen;
- an Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen und Auszubildende, um sie zur Mitwirkung bei der Initiierung und dem Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu gewinnen;
- an weitere regionale Akteure (regionale, kommunale Administrationen, Wirtschaftsförderung, Bildungsträger und Beratungseinrichtungen, Netzwerke, Vereine und Initiativen), um sie dafür zu gewinnen, das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse in ihre Konzepte der regionalen Entwicklung und in regionale Beschäftigungsstrategien – LEADER-Entwicklungsprogramme, Regionalbudgets, lernende Regionen etc. – einzubinden.

### **6.4 Finanzielle Förderung**

Arbeitgeberzusammenschlüsse erbringen gegenüber ihren Mitgliedsbetrieben Dienstleistungen, deren Bezahlung sie unabhängig von Fördermitteln macht. Dennoch sind sowohl eine politische Unterstützung als auch finanzielle Förderungen in bestimmten Phasen des Aufbaus und der Etablierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen notwendig.

### **Wodurch sollte sich eine Förderung für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen auszeichnen?**

Zunächst sollte sich die Förderung an den in dieser Studie vorgestellten Prinzipien orientieren, d. h., sie sollte die Logik eines Arbeitgeberzusammenschlusses nicht konterkarieren.

Den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen kann man nach den bisherigen Erfahrungen in bestimmte Phasen einteilen, Förderungen sollten ebenfalls auf diese Phasen bezogen sein. Der Bezug zu diesen Phasen ermöglicht ein schrittweises Vorgehen, gestufte Zielsetzungen und ein begleitendes und differenziertes Controlling. Da es noch wenig konkrete Erfahrungen gibt, ist es schwierig, einen zeitlichen Rahmen für diese einzelnen Phasen zu bestimmen. Zeitliche Begrenzungen sollten nach einer ersten Analyse der jeweiligen Voraussetzungen und auch durch eine begleitende Bewertung des Prozesses verhandelbar sein. Eine Förderung sollte nicht nur den Prozess, sondern auch den Aufbau einer Struktur berücksichtigen. Die Erfahrungen zeigen, dass der Prozess der Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen durch die Sensibilisierung und Mobilisierung der Unternehmen, die über das Modell nicht informiert sind, relativ lange dauert und wenig planbar ist, insofern ist eine Laufzeit von 18–24 Monaten sinnvoll.

### **Voruntersuchung und Aufbauphase bis zur Gründung**

Die Programme des MASGF ermöglichen bereits jetzt, wesentliche Schritte der Voruntersuchung zu realisieren. Es ist sinnvoll, in die Durchführung der Voruntersuchungen Meilensteine zu definieren und Entscheidungspunkte einzubauen, auch um die Vorarbeiten abzurechnen, sollte sich kein tragfähiges Unternehmensnetzwerk bilden und die Machbarkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses nicht gegeben sein. Diese Machbarkeitsuntersuchungen sollten ergebnisoffen sein, damit die Entscheidung zur Gründung ein stabiles Fundament hat und nicht unter dem Druck entsteht, ein gegebenes Projektziel erreichen zu müssen. Die Finanzierung dieser Phase sollte Mittel für die Regionalanalyse und die Bedarfserhebungen in den Unternehmen, aber auch für Information und Beratung der Initiatoren und der Unternehmen zur Verfügung stellen. Dabei sollten die Unternehmen, stärker als dies bisher geschehen ist, an den Informations- und Beratungsgesprächen beteiligt werden. Es empfiehlt sich, die Betriebserhebungen möglichst frühzeitig von einem potenziellen AGZ-Manager durchführen zu lassen und diesen finanziell eine Zeitlang abzusichern.

### **Die Gründung des Arbeitgeberzusammenschlusses**

In dieser Phase sind Finanzmittel für den AGZ-Manager, Beratung und verstärkt Mittel für externe Fachleute wichtig, insbesondere für die juristische und steuerliche Überprüfung des Gründungsvorhabens.

Eine gut durchgeführte Voruntersuchung und Aufbauphase, an deren Ende ein funktionierendes und gründungswilliges Unternehmensnetzwerk steht und in dem ein AGZ-Manager bereit ist, das Unternehmen zu übernehmen, macht es möglich, dass die Kosten der Gründung des Arbeitgeberzusammenschlusses von den Unternehmen selbst übernommen werden können.

### **Startphase**

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, ist die Phase nach der Gründung, bevor jedoch genügend Umsätze erzielt werden, ein ausreichendes Management zu finanzieren, besonders kritisch. Es ist sinnvoll, zur Stabilisierung der Gründung hier eine zeitlich begrenzte, degressive Fehlbearbedarfsfinanzierung zur Stabilisierung des Arbeitgeberzusammenschlusses in der Anfangsphase vorzusehen. Die Förderung kann sich in dem Maße reduzieren, wie die Umsätze des Arbeitgeberzusammenschlusses, d. h. die Beiträge der Unternehmen, steigen.

Die AGZ-Beschäftigten sollten generell von den nutznießenden Unternehmen finanziert werden. Einarbeitungszuschüsse o. Ä. sollten dem Arbeitgeberzusammenschluss zugutekommen und nur in Ausnahmefällen an die Mitgliedsbetriebe weitergereicht werden.

Gerade in der Anfangsphase wird der Arbeitgeberzusammenschluss besonders kritisch von den Krankenkassen und der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit (die für die Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung zuständig ist) betrachtet; hier treten schnell finanzielle Engpässe auf, die

die Startphase zusätzlich belasten. Hilfreich wäre hier die Schaffung eines Fonds, der den Arbeitgeberzusammenschluss in der Startphase über solche Schwierigkeiten hinweghelfen kann. Dieser Fonds sollte im Kern von den Unternehmen finanziert werden, jedoch ist es schwierig, gerade neue Unternehmen, die eventuell noch in der Phase des Ausprobierens sind, mit zusätzlichen Einzahlungen in diesen Fonds zu belasten. Dies würde häufig ein Grund für die Unternehmen sein, sich nicht am Arbeitgeberzusammenschluss zu beteiligen. Eine Starthilfe oder Absicherung eines solchen Fonds durch die öffentliche Hand sollte in der Zukunft geprüft werden. Denkbar ist auch, einen gemeinsamen Fonds aller Arbeitgeberzusammenschlüsse zu gründen, der im Falle von Liquiditätsengpässen eintritt. Voraussetzung hierfür ist jedoch neben klaren Regelungen zur Absicherung und zur Rückzahlung der Mittel eine anerkannte und überparteiliche Trägerstruktur, z. B. in Form eines Verbandes der Arbeitgeberzusammenschlüsse, der den Einsatz des Sicherungsfonds verantwortet und kontrolliert und der wiederum selbst von den „Gebern“ überwacht wird.

### **Konsolidierungsphase**

Hat ein Arbeitgeberzusammenschluss eine stabile Größenordnung von 40–60 Beschäftigten erreicht, werden alle Lohnkosten der Beschäftigten sowie die Overheadkosten (Management des Arbeitgeberzusammenschlusses) von den Unternehmen getragen, ebenso finanzieren die Unternehmen die Qualifizierung der Beschäftigten, nachdem sie sich über Art und Umfang der Weiterbildungen verständigt haben. Der Arbeitgeberzusammenschluss nimmt dann nur noch Förderungen in Anspruch, die auch jedem anderen Unternehmen offenstehen. So kann die Beratung weiterer Unternehmen in Bezug auf die Kooperation im Personalmanagement in etablierten Arbeitgeberzusammenschlüssen über bestehende Fördermöglichkeiten des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg<sup>91</sup> oder des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie<sup>92</sup> bezuschusst werden.

### **Finanzierung der Unterstützungsstrukturen von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Neben dem unmittelbaren Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen sollte die Unterstützung ihrer Arbeit und die Weiterentwicklung des Modells weiter gefördert werden. Das bezieht sich praktisch auf die Dienstleistungen des Ressourcenzentrums für Arbeitgeberzusammenschlüsse, welches öffentlicher Förderung bedarf, auf die Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung und Vernetzung der Initiativen und Gründungen.

Ein besonderer Schwerpunkt ist die Entwicklung von Qualitätsstandards bis hin zu einem Qualitätsmanagementsystem für Arbeitgeberzusammenschlüsse, welches langfristig für die Anerkennung der Arbeitgeberzusammenschlüsse nötig sein wird.

Auch auf europäischer Ebene werden Arbeitgeberzusammenschlüsse durch die Europäische Kommission in anderen Ländern implementiert werden. Hier sollten die Erfahrungen und Auswertungen aus Brandenburg aktiv in die Diskussion eingebracht werden und gemeinsam mit den Partnern aus anderen Ländern an einer Europäischen Charta für Arbeitgeberzusammenschlüsse gearbeitet werden. Die Finanzierung der überregionalen Vernetzung ist ebenfalls wichtig, um ein gemeinsames Vorgehen mit anderen Ländern, sei es auf Bundes- oder europäischer Ebene, zu erreichen.

### **Schlussbemerkung**

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind nicht nur ein Modell, das für das Konzept „Flexicurity“ steht, sondern sie können auch ein bedeutendes Instrument sein, wenn es um das Management des regionalen Arbeitsvermögens geht. Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen gerade kleineren, aber auch größeren Unternehmen Fachkräfte an sich zu binden und zu entwickeln, die das einzelne Unternehmen nicht halten könnte. Durch die Absicherung des Arbeitsplatzes, die zusätzlichen Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Kompetenzen und durch die Erhöhung der Attraktivität von Arbeitsplätzen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse kann ein wichtiger Beitrag dafür geleistet werden, gute Fachkräfte in einer Region zu halten. Gerade auch in Zeiten, in denen noch viele

<sup>91</sup> Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg „Impulsprogramm zur Stärkung von Branchenkompetenzen in den Regionen Brandenburgs“ vom 28.2.07

<sup>92</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Förderung von Unternehmensberatungen

Menschen keinen adäquaten Arbeitsplatz haben, in denen es noch keine ausreichende Anzahl von Ausbildungsplätzen gibt bzw. noch viele Jugendliche an der zweiten Schwelle scheitern, können Arbeitgeberzusammenschlüsse durch die Absenkung der Einstellungsschwelle dazu beitragen, weitere Ausgrenzung und weiteren Kompetenzverlust in einer Region oder Abwanderung zu verhindern. Die Zeit für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist günstig, da der Bedarf an Fachkräften in bestimmten Bereichen und Branchen zunimmt und das Schlagwort eines „drohenden Fachkräftemangels“ in der beschäftigungspolitischen Diskussion einen breiten Raum einnimmt. Gerade für die kleineren Unternehmen gilt es, Konzepte zur Sicherung und Entwicklung qualifizierten Personals umzusetzen, um ihre Konkurrenzkraft gegenüber größeren Unternehmen beim „Kampf um gutes Personal“ zu erhöhen. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind dabei sicherlich ein wirkungsvolles Instrument eines Fachkräftemanagements nicht nur für einzelne Betriebe, sondern auch im Sinne einer regionalen Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigungsförderung.

## 7 Literatur

Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie, Dokumentation der Tagung „Convention Européenne des Groupements d'employeurs“ am 13. und 14.11.2006 in La Rochelle, Poitiers 2007

Antoni, Manfred; Jahn, Elke J.: Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation. IAB-Kurzbericht Nr. 14/2006

AREE – Newsletter: Newsletter des Projekts Antizipative Regionalentwicklung in der Region Elbe-Elster, Herzberg 2006

Bellmann, Lutz; Düll, Herbert; Kühl, Jürgen; Lahner, Manfred; Lehmann, Udo: Flexibilität von Betrieben in Deutschland. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 200, Nürnberg 1996

Biche, Brigitte; Le Monnier, Jean: Arbeitgeberzusammenschlüsse. In: Pour, Schriftenreihe des GREP, Nr. 180, Paris 2003

Biche, Brigitte, Le Monnier, Jean: Les salarié(e)s de groupements d'employeurs. GREP (Hrsg.), Paris 2001

Biche, Brigitte, Desbois, Audrey; Le Monnier, Jean; Monteillet, Yves: Les groupements d'employeurs – une innovation économique et sociale, Paris 2001

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Förderung von Unternehmensberatungen. Richtlinie über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen vom 17. Dezember 2004 (BAnz. 249, S. 24739) in der geänderten Fassung vom 9. November 2006 (BAnz. 218, S. 7017)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Materialien zur Information, Berlin Januar 2006

Centre de jeunes dirigeants d'entreprise: „Les groupements d'employeurs: une innovation pour créer des emplois et développer des PME“, Paris Juni 2004

Delbrouck, Ines: Besonderheiten von KMU. In: Jutzi, Katrin; Delbrouck, Ines; Müller, Holger: Lernen kleine Unternehmen anders? München und Mehring 2000

Deutscher Bundestag: Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG, Berlin, 15. Wahlperiode

Deutscher Gewerkschaftsbund: Beitrag des DGB zum Zehnten Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG, Berlin 2005

Döhl, Volker: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München: Perflex – Überbetriebliche Personalflexibilisierung über Firmengrenzen hinweg, neue Formen der Zusammenarbeit im Mittelstand. Handbuch des Projekts Perflex, München 2001

Engel, Dirk; Metzger, Georg; Niefert, Michaela; Skambracks, Daniel: Der Beschäftigungsbeitrag kleiner und mittlerer Unternehmen. RWI Materialien Heft 11, Essen 2004

Europäische Kommission: EU fordert Sozialpartner zur Beteiligung an der Flexicurity-Debatte auf, Lahti (Finnland), 20. Oktober 2006, IP/06/1443

Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission: Beobachtungsnetz der europäischen KMU: KMU in Europa 2003; Nr. 7

Grimm, Nathalie: Flexibilität durch Leiharbeit: Zumutung oder Chance? SOFI Mitteilungen Nr. 32

Hädinger, Günther: Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Rechtsform des Vereins. Juristische Expertise, Berlin Oktober 2006

Hädinger, Günther: Schriftlicher Bericht zur Arbeitnehmerüberlassung, Berlin Januar 2007

Handwerkskammer Rhein-Main (Hrsg.): Zeitarbeit im Handwerk, Frankfurt/Darmstadt 2002

Hartmann, Thomas: Antizipation von Klein- und Kleinstunternehmen. In: Wiener, Bettina; Winge, Susanne (Hrsg.): Planen mit Weitblick. Herausforderung für kleine Unternehmen. Forschungsberichte aus dem zsh 06-4, Halle 2006

Hartmann, Thomas; Winge, Susanne; Wiener, Bettina: KMU und KKV - neue Hoffnungsträger im ländlichen Raum. In: Leaderforum, Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle. H. 1, 2006

Hartmann, Thomas; Wölfling, Sigrid; Wünsche, Gudrun: Gender Mainstreaming – eine Untersuchung zu drei Modellen der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in Frankreich, Dänemark und Deutschland im Auftrag des GREP, Paris 2003

Jahn, Elke; Rudolph, Helmut: Zeitarbeit - Teil I: Auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. IAB-Kurzbericht 20/2002

Jahn, Elke; Rudolph, Helmut: Zeitarbeit - Teil II: Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa. IAB-Kurzbericht 21/2002

Klein-Schneider, Hartmut: Flexible Arbeitszeit, Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999

Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA): [www.lasa-brandenburg.de/fördermittel](http://www.lasa-brandenburg.de/fördermittel)

Landesamt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft: Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg, Teltow 2002

Linne, Gudrun (Hrsg.): Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbchancen, Arbeits- und Lebensbedingungen. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2002

Lutz, Burkhardt: KMU im ländlichen Raum: Wieviel Unterstützung bräuchten sie und wieviel finden sie? In: GREP (Hrsg.): Blick-Wechsel – Arbeit, Tätigkeit, Regionen, Paris 2003

MASGF (Hrsg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg – Ergebnisse der 10. Welle des Betriebspanels Brandenburg, Potsdam Juli 2006

MASGF (Hrsg.): Brandenburger Fachkräftestudie, Jena/Potsdam 2005

Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg: Richtlinie zur Förderung der Unternehmensaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (Beratungsrichtlinie) - Bekanntmachung des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg vom 10. April 2006



Rouault, Sophie: Quelques PME à «l'avant-garde» de la conciliation masculine des temps, «Länderbericht Frankreich» des Projekts "RoMann - Rolle der Männer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in kleinen und mittelständischen Industriebetrieben“, [www.project-romann.eu](http://www.project-romann.eu)

Tenbrock, Klaus: Leiharbeit. In: A & S Innovativ, [www.aus-innovativ.de](http://www.aus-innovativ.de)

Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: [www.gendermainstreaming.at/GM](http://www.gendermainstreaming.at/GM)

Pauli, Hanns: Expertise zur Bildung betrieblicher Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs, Berlin 2003

Wiener, Bettina; Winge, Susanne: Kleine Unternehmen – defizitär oder einfach nur anders? In: Wiener, Bettina; Winge Susanne (Hrsg.): Planen mit Weitblick. Herausforderung für kleine Unternehmen. Forschungsberichte aus dem zsh 06-4, Halle 2006

Wünsche, Gudrun; Wölfling, Sigrid; Hartmann, Thomas: Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs. Studie im Auftrag des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung, Berlin 2003

Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften: [www.genossenschaftsgruendung.de](http://www.genossenschaftsgruendung.de)

