

# Qualitätsstandards von Arbeitgeberzusammenschlüssen

**Berlin, den 18. Februar 2008**

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



Mit Unterstützung des Ministeriums für Arbeit,  
Soziales, Gesundheit und Familie des Landes  
Brandenburg und der Europäischen Union



# Präambel

## 1 Ziel und Zweck der Standards

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich Personal teilen, welches ein Betrieb allein nicht auslasten könnte. Durch die Kombination dieser Bedarfe entstehen Vollzeit-Arbeitsplätze für die Beschäftigten, obwohl der einzelne Betrieb die jeweilige Arbeitskraft nur teilweise, entsprechend seinen Bedarfen einsetzt. Sie verbinden den flexiblen Einsatz von Arbeitskräften in den Mitgliedsunternehmen mit Sicherheit für die Beschäftigten.

Die in Deutschland bislang gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüsse basieren auf dem französischen Vorbild der „Groupements d'employeurs“, die seit 1985 in Frankreich vom Gesetzgeber eindeutig definiert sind.

Die konstituierenden Prinzipien von AGZ sind:

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

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 AGZ wird gegründet, wenn ein definierter Bedarf nach geteilter Arbeit bei den Betrieben vorhanden ist und dafür Mitarbeiter eingestellt werden, für die sich die Betriebe das Beschäftigungsrisiko teilen. Ein AGZ ist ein wirtschaftlich tragfähiges Unternehmen in der Verantwortung der Mitgliedsbetriebe.

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

Wichtig ist, dass die Mitgliedsbetriebe den AGZ als Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten verstehen: Durch gegenseitige Unterstützung und abgestimmte Personalplanung lassen sich gemeinsam in einer Region Humanressourcen sichern und entwickeln, die allen zugute kommen.

### **Klar definierte Mitgliedschaft**

Ein AGZ wird von einer eindeutig definierten Gruppe von Betrieben gebildet, die die Beschäftigten des AGZ gemeinsam auslasten. Die Sicherheit und Überprüfbarkeit der Einsatzbetriebe ist für Beschäftigte ebenso wichtig wie für die beteiligten Unternehmen.

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

Ein AGZ stellt sicher, dass die beteiligten Betriebe in der – wenn auch geteilten – Verantwortung für die Beschäftigten stehen.

Die vorliegenden Qualitätsstandards und Leitlinien wurden entwickelt, um den beteiligten Akteuren, Beschäftigten und Betrieben die Sicherheit zu geben, tatsächlich die Vorteile zu realisieren und ein zwar lokal variables, im Prinzip aber einheitliches Modell von AGZ unter den Bedingungen in Deutschland zu definieren.

Gegenüber Bewilligungsstellen, Kammern, Ämtern und eventuellen Förderern soll klar erkennbar werden, welchen Funktionsprinzipien die Initiative folgt, welche Qualitäten von ihr erwartet werden können und welche nicht.

Solche Qualitätsstandards und Leitlinien werden zum Beispiel gebraucht um:

- AGZ als hilfreiches und sinnvolles Instrument der Flexicurity kenntlich zu machen, insbesondere gegenüber den Sozialpartnern,
- für potentielle Mitgliedsbetriebe und Gründer Mindeststandards festzulegen und grundlegende Regularien fest zu schreiben, um ihnen so mehr Sicherheit bei ihrem Vorgehen zu geben,
- AGZ gegenüber Bewilligungsbehörden, Kammern, Innungen etc. kenntlich zu machen und von Leiharbeit abzugrenzen,
- die Arbeit in AGZ als sinnvolle Alternative für qualifizierte Fachkräfte bekannt zu machen,
- durch diese Qualitätsstandards die Grundlage zu einer Diskussion um einen eigenen rechtlichen Status für AGZ und die Anerkennung von AGZ als Sonderfall der Arbeitnehmerüberlassung zu erreichen,
- Vorarbeiten zu einer Zertifizierung von AGZ zu leisten.

## **2 – Hintergrund und übergreifende Leitlinie: Der Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission**

Leitlinie bei der Beurteilung aller Ansätze zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist die Frage, inwieweit die ausgewogene Verbindung von „Flexibilität“ für die Unternehmen mit „Sicherheit“ für die Beschäftigten gelungen ist, d.h. wie weit der Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission praktisch umgesetzt wurde.

Die Europäische Kommission hat „Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz“ entwickelt, die für alle europäischen Staaten die Grundlage der Debatten über die Zielsetzungen der Beschäftigungsstrategie abgeben sollen. „Sie sollten für die Mitgliedstaaten bei der Konzipierung und Umsetzung von Flexicurity-Strategien von Nutzen sein, bei denen die jeweiligen spezifischen Herausforderungen, Möglichkeiten und Gegebenheiten – unter aktiver Einbeziehung der Sozialpartner – in vollem Umfang berücksichtigt werden.“<sup>1</sup> Insgesamt wurden acht Grundsätze formuliert, deren erster den Ansatz in seiner ganzen Breite zusammenfasst:

„Flexicurity beinhaltet flexible und zuverlässige vertragliche Vereinbarungen (aus der Sicht der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, der Insider und der Outsider), umfassende Strategien des lebenslangen Lernens, wirksame aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und moderne Systeme der sozialen Sicherheit. Das Ziel besteht darin, die Wachstums- und Beschäftigungsstrategie entschlossener umzusetzen, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen und die europäischen Sozialmodelle zu stärken, und zwar dadurch, dass neue Formen der Flexibilität und Sicherheit mit dem Zweck angeboten werden, die Anpassungsfähigkeit, die Beschäftigung und den sozialen Zusammenhalt zu fördern.“<sup>2</sup>

*... flexible und zuverlässige vertragliche Vereinbarungen (aus der Sicht der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, der Insider und der Outsider) ...*

Das Modell der „geteilten Arbeit“ und der Gegenseitigkeit zwischen den Unternehmen vereint in hervorragender Weise einfache Bereitstellung von Personal für die Unternehmen und Sicherheit für die Beschäftigten. Das Dreieck AGZ – Beschäftigter – Mitgliedsunternehmen, geleitet von den spezifischen Prinzipien des AGZ, ermöglicht maßgeschneiderte Verträge für die Unternehmen, die für die Beschäftigten abgesichert sind.

*... umfassende Strategien des lebenslangen Lernens ...*

Das Hauptmotiv der Unternehmen, sich an einem AGZ zu beteiligen, ist ihr Bedarf nach qualifiziertem und eingearbeitetem Personal. Kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten eines AGZ ist eines der wichtigen Elemente seines Funktionierens.

---

<sup>1</sup> Europäische Kommission: Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz heraus arbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2007

<sup>2</sup> a.a.O. S. 22

*... wirksame aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen ...*

Die AGZ sind in die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Region eingebunden; oft sind sie Motor des Managements des regionalen Arbeitsvermögens. Der AGZ kennt die Arbeitskräftebedarfe seiner Mitgliedsunternehmen, technologische, rechtliche Veränderungen und die Entwicklungen des Marktes, die Einfluss auf die Mitgliedsunternehmen haben. Diese Vorausschau ermöglicht es den AGZ und ihren Mitgliedsunternehmen, eine aktive Rolle in der Arbeitsmarktpolitik zu spielen.

*... und moderne Systeme der sozialen Sicherheit ...*

Die AGZ arbeiten in Bezug auf die soziale Sicherheit wie ein „normales“ Unternehmen, sie nutzen alle Instrumente der sozialen Sicherheit ihrer Länder. Die Absicherung des beruflichen Werdegangs der Beschäftigten ist integraler Bestandteil des AGZ: Das Zusammenführen punktueller Bedarfe zu unbefristeten Vollzeit-Arbeitsplätzen bedeutet größtmögliche soziale Sicherheit für die Beschäftigten. AGZ machen flexible Arbeit dauerhaft.

*... mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen ...*

die Kombination der Teil-Bedarfe der Unternehmen schafft neue Arbeitsplätze, die andernfalls nicht entstanden wären, sei es dass die Arbeit gar nicht erledigt wird, sei es, dass hierfür prekäre Beschäftigungsverhältnisse genutzt werden. Die geforderte Vielseitigkeit, die Bandbreite der Aufgaben und Führungsstile sowie verschiedene Arbeitsumgebungen schaffen insgesamt förderliche Bedingungen und gute Arbeitsplätze.

*... und die europäischen Sozialmodelle zu stärken ...*

Das Modell der AGZ wurde bereits von Frankreich nach Belgien und Deutschland übertragen. In beiden Ländern ist die Arbeitsgesetzgebung und das System der Aushandlung zwischen den Sozialpartnern unterschiedlich und es existieren keine angepassten gesetzlichen Strukturen. Trotz der Hemmnisse war es möglich, AGZ nachhaltig einzuführen und auf politischer Ebene eine Debatte über die Vereinfachung der Gründung von AGZ zu erreichen. Allerdings bleibt ein langer Weg zurückzulegen, das Modell auf europäischer Ebene zu verbreiten.

*... neue Formen der Flexibilität und Sicherheit ...*

Selbst in Frankreich, wo das Modell der AGZ schon seit über 20 Jahren existiert, ist es immer noch nicht überall bekannt und anerkannt. Das Prinzip der Arbeitskräfteteilung basierend auf der gemeinsamen Verantwortung der Unternehmen ist per se eine innovative Form der Flexicurity.

*... die Anpassungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit [verbessern]...*

Vielseitigkeit und lebenslanges Lernen, integrale Bestandteile von AGZ, erhöhen die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die externalisierte Vorausschau neuer Herausforderungen für die Mitgliedsunternehmen erleichtert und unterstützt ihre Antizipationsfähigkeit und sichert damit Beschäftigung.

*... den sozialen Zusammenhalt.*

Der AGZ hat eine vermittelnde Funktion zwischen den Arbeitsmarktakteuren der Region. Vorausschauendes Personalmanagement und Personalentwicklung sowie die Begleitung beruflicher Werdegänge sind Kern des sozialen Dialogs. Auf regionaler Ebene sind die AGZ ein Integrationsinstrument und ein Instrument sozialen, regionalen Zusammenhalts.

### **3 - Flexibilität und Sicherheit in der betrieblichen Praxis**

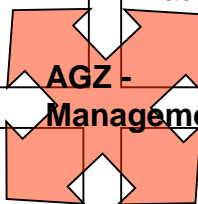
Angewendet auf die betriebliche Praxis lassen sich die Erwartungen sowohl der Unternehmen als auch der Beschäftigten an den AGZ den zwei Begriffspaaren „Flexibilität und Sicherheit“ für „Unternehmen und Beschäftigte“ zuordnen. Es zeigt sich, dass vielfach die Erwartungen kongruent sind, aber auch an einigen Punkten auseinandergehen.

## Unternehmen

<b>Flexibilität</b> Unkomplizierter Zugang zu zeitweise benötigten Arbeitskräften Schnelle Reaktion des AGZ
Anpassungsfähige, kompetente Arbeitskräfte
Einfache Ein- und Ausstiege
Kooperation mit anderen Unternehmen
Transparente Planungen und Entscheidungen

## Beschäftigte

<b>Flexibilität</b> Unkomplizierte Einstellung – ein Arbeitgeber
Kompetenzentwicklung
Aufstiegsmöglichkeiten, berufliche Weiterentwicklung
Vielfältige, abwechslungsreiche Arbeit
Nachvollziehbare Entscheidungen



<b>Sicherheit</b> Keine Abenteurer! = Gesellschaftsrechtliche Absicherung = Klares Verhältnis zum AÜG = Mitsprachemöglichkeiten
eingearbeitete, kompetente Arbeitskräfte
Bindung von Arbeitskräften
Strategische Personalentwicklung
Überschaubarkeit der Mitglieder, keine Konkurrenz
Kostenübersicht, Transparenz, günstige Preise

<b>Sicherheit</b> Unbefristete, sozialversicherungspflichtige Arbeitsverträge Vollzeit Arbeitsverträge Tarifvertrag oder equal pay-equal treatment
Berufliche Weiterbildung Berufliche Weiterentwicklung
Partizipation, Mitbestimmung
Überschaubarkeit der Einsatzunternehmen
Gute Arbeitsbedingungen

## 4 – Der Status dieser Standards – was bilden sie ab?

Diese Standards sind Leitlinien für die durch den AGZ als Mittler gestalteten Beziehungen zwischen Beschäftigten und Mitgliedsunternehmen sowie für die Arbeit des AGZ selbst.

Sie definieren statische Charakteristika, deren Vorhandensein mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden kann, sie beschreiben keine Prozesse. Weder sind diese Standards geeignet, die Dynamik des Aufbauprozesses eines AGZ zu widerspiegeln und zu beurteilen, noch sind sie geeignet, Qualitätsmanagementprozesse eines laufenden AGZ wiederzugeben. Die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen für den laufenden Betrieb von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist ein wichtiger Schritt, der in Zukunft ebenfalls angegangen werden muss.

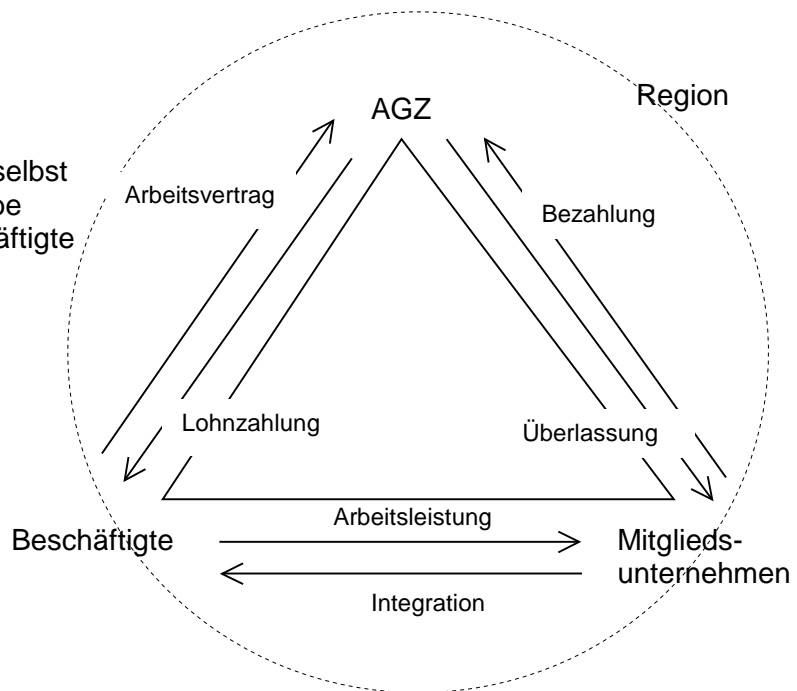
Im Laufe des Aufbaus eines AGZ wird es oft nötig sein, zum Beispiel zur Gewinnung neuer Unternehmen Kompromisse einzugehen oder Übergangslösungen zu finden. Wichtig ist, dass die Entwicklungsschritte und die Gründungskonzeption dahin gehend ausgelegt sind, dass die

Qualitätsstandards realisiert werden können und ihre Umsetzung nicht beispielsweise durch anderslautende Satzungen konterkariert wird.

Der Aufbau eines AGZ wird in den „Leitfäden zur Voruntersuchung und Gründung eines AGZ“ erläutert, hier werden systematisch die Schritte zum Erreichen der Standards definiert.

Die Qualitätskriterien lassen sich in Anwendung der Beziehungen im „klassischen Dreieck“ für die folgenden Aspekte entwickeln.

- Funktionieren des AGZ selbst
- Verhältnis AGZ – Betriebe
- Verhältnis AGZ – Beschäftigte
- AGZ in der Region



## A - Standards in Bezug auf den Arbeitgeberzusammenschluss

---

### Standard 1

Der Arbeitgeberzusammenschluss hat eine juristische Form, die ihn im Sinne seiner Aufgabenstellung handlungs- und vertragsfähig macht.

### Verträge & Verfahren

**R** Gründungsurkunde der Gesellschaft

**R** Verträge, die nicht im Widerspruch zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) stehen

### Erläuterungen

Da es im deutschen Recht keine klare gesetzliche Regelung in bezug auf ein kooperatives Personalmanagement und das Teilen von Arbeitskraft im Rahmen der solidarischen Selbsthilfe zwischen Betrieben gibt, wird bei den Leistungen, die in den AGZ erbracht werden, in den vorliegenden Gutachten von gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung ausgegangen. Es muss also entweder von der jeweils zuständigen Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit die Erlaubnis zur Überlassung von Arbeitnehmern nach AÜG eingeholt werden oder die Zustimmung, dass es sich bei AGZ nicht um Überlassung von Arbeitnehmer/innen handelt, sondern um gemeinsame, „geteilte“ Beschäftigung.

### Wahl der gesellschaftsrechtlichen Form

Grundsätzlich sind zwei Varianten von AGZ möglich:

- die beteiligten Unternehmen gründen eine Gesellschaft, die das Personalmanagement für sie übernimmt. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und AGZ-Management werden in der Satzung bzw. der Geschäftsordnung der Gesellschaft geregelt.
- die beteiligten Unternehmen beauftragen für das Personal-Management einen AGZ Manager. In diesem Falle werden die Beziehungen zwischen AGZ-Mitgliedsbetrieben und AGZ-Management durch einen Rahmenvertrag geregelt. Der AGZ ist so ein Kooperationsverbund von Unternehmen, der einen verbund-internen Dienstleister beauftragt.

Im Fall der gemeinsamen Gründung einer Gesellschaft entspricht die Genossenschaft als eine Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl mit dem Zweck, die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch solidarische Selbsthilfe in einem gemeinsamen Geschäftsbetrieb zu fördern, von ihrer Zielsetzung her am besten den Arbeitgeberzusammenschlüssen.

Die Vorteile einer GmbH liegen darin, dass es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten gibt; daher besteht auch die Möglichkeit, eine bereits bestehende GmbH zu nutzen. Nachteil ist die notwendige notarielle Beurkundung des Gründungsaktes und das Erfordernis von einem Mindeststammkapital.

Die Wahl einer GbR ist wegen des Durchgriffs auf das Privatvermögen der Gesellschafter bei allen Verbindlichkeiten weniger empfehlenswert.

Die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses als rechtsfähiger, nicht wirtschaftlicher Verein - wie in Frankreich - ist in Deutschland wegen der mangelnden Vereinbarkeit der Zweckbestimmung nicht möglich, ein Wirtschaftsverein wird in der Regel keine Rechtsfähigkeit erlangen, da andere Rechtsformen möglich sind.

Die Gründung einer Ltd. als Rechtsform eines AGZ ist zur Zeit nicht möglich, da sie keine Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung erhält.

## **Material**

Mustersatzungen

Muster-Geschäftsordnungen

Leitfaden zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

### **Standard 2**

Der AGZ bietet dauerhafte Arbeitsplätze in wechselnden Einsätzen in den Mitgliedsbetrieben an

## **Verträge & Verfahren**

**R** Einsatzpläne für die Beschäftigten

**R** Vorrangig unbefristete Verträge (> 30%)

**R** Überwiegend Einsatz der Beschäftigten in mehreren Betrieben (> 50%)

## **Erläuterungen**

Charakteristikum des AGZ ist es, durch die Kombination verschiedener Teil-Aufgaben in den Mitgliedsbetrieben dauerhafte Arbeit zu schaffen und attraktive Arbeitsplätze zu sichern. In Aufbauphasen und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird es sich nicht vermeiden lassen, mit befristeten Arbeitsverhältnissen zu arbeiten, jedoch sollte es das Ziel des AGZ Managements sein, für die Beschäftigten rund ums Jahr Arbeit zu sichern und auf die Dauer die Arbeitsverträge zu entfristen. AGZ müssen sich am Verhältnis von befristeten und unbefristeten Arbeitsverträgen und an der Anzahl der Einsatzbetriebe ihrer Beschäftigten messen lassen.



## **B - Standards in Bezug auf das Verhältnis Arbeitgeberzusammenschluss - Unternehmen**

---

### **Standard 3**

Durch die gewählte juristische Form ist die gemeinsame Verantwortung der beteiligten Unternehmen für die Beschäftigten und das Management des Arbeitgeberzusammenschlusses festgeschrieben.

### **Verträge & Verfahren**

**R** Die Mitgliedschaft der Unternehmen in einem Arbeitgeberzusammenschluss, d.h. in einer eingetragenen Genossenschaft oder anderer Rechtsform (mit Satzung / Geschäftsordnung) regelt die Verantwortung der beteiligten Unternehmen.

#### **ODER**

**R** Die Verantwortung der beteiligten Unternehmen für die gemeinsam Beschäftigten sowie das Management des AGZ sind in einem Rahmenvertrag festgelegt.

**R** Der Abschluss des Rahmenvertrages begründet die Mitgliedschaft im AGZ.

Der Rahmenvertrag enthält folgende Punkte:

- § Konditionen zu Ausfallzeiten, Auslastung der Beschäftigten,
- § Regelungen zur Minimierung bzw. Verteilung des Risikos,
- § Konditionen bei Abwerbung und Interessenkonflikten,
- § Statement zu Kooperation und Zusammenarbeit,
- § Regelungen zu Anspruch und Konsequenzen der gemeinsamen Verantwortung für den Arbeitgeberzusammenschluss,
- § Möglichkeiten der Mitgliedsunternehmen, ihre Interessen im AGZ zu vertreten und ihren Beitrag zu konsensualen Lösungen zu bringen,
- § Einbindung der Unternehmen in Entscheidungen über die Dienstleistungen des AGZ.

Weiterhin existieren zu folgenden Fragen Vereinbarungen:

- § Treffen der Unternehmen: Dies sind entweder Mitglieds- oder Gesellschafterversammlungen oder – im Falle eines Rahmenvertrages, regelmäßige informelle Treffen,
- § Systematische Abfrage der Bedarfe der Unternehmen,
- § Aufnahme weiterer Mitgliedsbetriebe,
- § Ausgleich von Interessenkonflikten,
- § Individuelle Regelungen, die gemeinsame Personalverantwortung zu realisieren.

### **Erläuterung**

Die gemeinsame Verantwortung der beteiligten Unternehmen ist ein zentrales Grundprinzip von AGZ. Satzungen und Rahmenverträge zeigen in ihren Formulierungen die konkrete Ausgestaltung des Prinzips Flexicurity für die Arbeitgeberseite.

Satzungen und Geschäftsordnungen bzw. Rahmenverträge legen die Verbindlichkeiten im AGZ im Sinne unternehmerischer Selbsthilfe fest. Bei der Gründung einer Genossenschaft ist die Verantwortung der Unternehmen als Mitglieder der Genossenschaft von Beginn an gegeben, ebenso ihr Mitspracherecht bei grundsätzlichen Entscheidungen. Weitere Vereinbarungen können in der Geschäftsordnung festgelegt werden. Gleiches gilt für eine GmbH oder eine andere Rechtsform, wenn alle beteiligten Unternehmen Gesellschafter sind.

Sind die beteiligten Unternehmen nicht oder nicht alle Mitglied der Gesellschaft, muss die geteilte Verantwortung in einem Rahmenabkommen festgelegt sein.

Die formal festgelegte Verantwortung erhöht die Verbindlichkeit, letztendlich entscheidet aber die praktizierte Zusammenarbeit über den Erfolg.

### **Mitgestaltungsmöglichkeiten und Mitbestimmung**

Den Unternehmen Verantwortung abverlangen bedeutet gleichzeitig, ihnen Mitbestimmungsmöglichkeiten einzuräumen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der AGZ von den Unternehmen als externer Dienstleister wahrgenommen wird. Diese Mitgestaltungsmöglichkeit ist über informelle Treffen (Unternehmerstammtisch) ebenso wie über die formelle Einbindung der Unternehmen z.B. in einem Beirat möglich.

#### **Standard 4**

Leistungen des AGZ können ausschließlich von Mitgliedsunternehmen des AGZ in Anspruch genommen werden

### **Verträge & Verfahren**

- R** Verbindliche Regelungen sind in der Satzung / Geschäftsordnung und / oder im Rahmenvertrag festgelegt.
- R** Es gibt (bei Bedarf) Regelungen für Probemitgliedschaften.
- R** Jeder Mitgliedsbetrieb erhält eine Liste aller anderen AGZ Mitgliedsbetriebe.

### **Erläuterung**

Die Begrenzung der Leistungen des AGZ auf Mitgliedsbetriebe ist wesentliche Voraussetzung für die Kooperation und Vertrauensbildung. Vertrauen und Mitgestaltungsmöglichkeiten sind das stärkste Argument gegen häufig geäußerte Befürchtungen, konkurrierende Unternehmen könnten Einblick in Geschäftsgeheimnisse bekommen.

Das gute Funktionieren des AGZ erfordert Offenheit und Vertrauen zwischen den Unternehmen und dem AGZ-Management, aber auch der Betriebe untereinander. Dazu ist es erforderlich, dass die Unternehmen die anderen AGZ-Mitgliedsunternehmen kennen. Es ist wichtig, dass die Kooperation der Unternehmen gestärkt wird und sie untereinander gute Kontakte pflegen, um mögliche Probleme im Vorfeld klären zu können.

Wenn AGZ, um neue Mitgliedsbetriebe für sich zu gewinnen, es für sinnvoll halten, eine befristete Mitgliedschaft (Probemitgliedschaft) einzuführen, muss diese eindeutig geregelt sein. Sie ist den Mitgliedsbetrieben und der Berufsgenossenschaft offen zu legen.

### **Situation der Beschäftigten**

AGZ schaffen für die Beschäftigten durch die Mitgliedschaft der Unternehmen überschaubare Strukturen. Die Beschäftigten kennen die Betriebe, in denen sie arbeiten. Sie haben daher die Möglichkeit, soziale Kontakte zu den Stammebelegschaften der Unternehmen aufzubauen. Dadurch entsteht eine persönliche Bindung an die Arbeitsplätze und die Motivation zu Zuverlässigkeit und Engagement. Die Unternehmen finden so die gesuchten zuverlässigen Fachkräfte.

### **Material**

Mustersatzungen Genossenschaft, GmbH

(Muster Rahmenvertrag – liegt noch nicht vor)

Leitfaden zur Voruntersuchung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Leitfaden zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

## C - Standards in Bezug auf das Verhältnis Arbeitgeberzusammenschluss - Beschäftigte

---

### Standard 5

Arbeitsverträge des Arbeitgeberzusammenschlusses berücksichtigen das Prinzip der Solidarität und der gemeinsamen Verantwortung der Mitgliedsunternehmen bezogen auf den geteilten Einsatz in mehreren Betrieben und die sich daraus ergebende besondere Situation der Arbeitnehmer.

### Verträge & Verfahren

R Abschluss von Arbeitsverträgen gemäß Standard 1

R Verschwiegenheitsklausel im Arbeitsvertrag

### Erläuterungen

Die Arbeitsverträge zeigen in ihren Formulierungen die konkrete Ausgestaltung des Prinzips der Flexicurity der AGZ für die Arbeitnehmer- und für die Arbeitgeberseite.

Die Arbeitsverträge regeln für jeden Mitarbeiter individuell die Arbeitsbedingungen im AGZ. Hierbei sind Regelungen insbesondere in bezug auf die erwartete Flexibilität des Arbeitnehmers von Bedeutung.

Die Regelungen beziehen sich auf:

- Zeitliche Flexibilität: Welche Arbeitszeiten und -rhythmen werden verlangt? (Schichtarbeit, Feiertagsarbeit, Überstunden, Arbeitszeitkonten etc.) Wie lang sind die einzelnen Einsätze in den Unternehmen, wie lange vorher werden Wechsel mitgeteilt?
- Räumliche Flexibilität: Wie weit können die Einsatzorte maximal auseinander liegen?
- Inhaltliche Flexibilität: Welche Arbeitsaufgaben sollen erledigt werden, wie groß ist die Bandbreite der erwarteten Qualifikationen bzw. Arbeitsaufgaben? Werden Einarbeitungsphasen bzw. Qualifizierungen organisiert? Gibt es Regelungen zu Weiterbildung im Unternehmen, die Bestandteil des Arbeitsvertrages werden? Welche Verpflichtungen ergeben sich hieraus für den Beschäftigten?

Die Arbeitsverträge werden vorrangig unbefristet abgeschlossen.

## Standard 6

Der Arbeitgeberzusammenschluss stellt für gleichwertige Arbeit mindestens gleichen Lohn und gleiche Arbeitsbedingungen der Beschäftigten des AGZ mit den vergleichbaren Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe sicher.

### Verträge & Verfahren

- R entsprechende Regelungen im Arbeitsvertrag
- R Abfrage der Löhne und Arbeitsbedingungen der Einsatzbetriebe
- R Die Beschäftigten erhalten eine Kopie der Mitteilung des Einsatzbetriebes über die Arbeitsbedingungen für die Stammarbeitskräfte

### ODER

- R Anwendung eines gültigen Tarifvertrages, sofern dieser die Beschäftigten nicht schlechter stellt, als die Stammebelegschaften in den Mitgliedsbetrieben
- R Zugang der Beschäftigten zum Tarifvertrag

### Erläuterung

AGZ orientieren sich grundsätzlich an dem Prinzip der Gleichstellung der Beschäftigten des AGZ mit den Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe (Gleiche Bezahlung, gleiche Arbeitsbedingungen).

AGZ grenzen sich bewusst von Arbeitskräfteverleih ab, der die notwendige Flexibilisierung der Unternehmen zu Lasten der Arbeitnehmer organisiert. Auch soll ein eventueller eigener Tarifvertrag für AGZ nicht - wie teilweise die Tarifverträge der Zeitarbeit - abgeschlossen werden, um günstigere Arbeitsbedingungen in den Einsatzbetrieben zu unterlaufen, was zu der Situation führt, dass zwei Arbeitnehmer in einem Unternehmen für die gleiche Arbeit unterschiedliche Löhne erhalten. AGZ erkennen die Bedeutung von Flexibilität und Sicherheit sowohl für die Unternehmen als auch die Arbeitnehmer an und versuchen, dies in ausgewogener Weise zu verbinden.

Hierzu ist der AGZ verpflichtet, sich von den Einsatzbetrieben alle nötigen Informationen zu Bezahlung und Arbeitsbedingungen einzuholen, die Einsatzbetriebe müssen diese herausgeben. Die Beschäftigten erhalten dann - je nach Einsatzbetrieb - eventuell unterschiedliche Bezahlung.

Das Prinzip des „equal pay – equal treatment“, d.h. der Gleichbehandlung der Beschäftigten aus dem AGZ mit den Stammebelegschaften steht im Arbeitnehmer-Überlassungs-Gesetz. Davon abgesehen werden kann, wenn ein Tarifvertrag existiert. Wenn der AGZ seinen Tätigkeitsschwerpunkt überwiegend in der Organisation des Arbeitseinsatzes der Beschäftigten hat, muss ein Tarifvertrag der Zeitarbeit herangezogen werden. Zur Anwendung können drei Tarifverträge kommen:

- 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).

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.

Die Tariffähigkeit der Tarifgemeinschaft „Christlicher Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP)“ wird vom Arbeitsgericht Berlin angezweifelt. Ein abschließendes Urteil hierzu steht noch aus.

## **Material**

Muster-Arbeitsvertrag bei Anwendung des Prinzips gleicher Arbeitsbedingungen

Muster-Arbeitsvertrag bei Anwendung eines Tarifvertrags

Anlage „Arbeitsbedingungen des Entleihbetriebs“

Anlage „Antrag auf bezahlte Freizeit aus dem Arbeitszeitkonto“

### **Standard 7**

**Der AGZ sichert die notwendige Kompetenzentwicklung der Beschäftigten**

## **Verträge & Verfahren**

- R** In Abstimmung mit den Betrieben und den Beschäftigten werden regelmäßig (mindestens einmal jährlich) Pläne zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für die Beschäftigten erstellt.
- R** Es gibt AGZ-interne Vereinbarungen mit den Unternehmen zu Zugang, Finanzierung und zeitlicher Organisation von Einarbeitungs- und Qualifizierungsphasen.
- R** Es gibt AGZ-interne Vereinbarungen mit den Beschäftigten (als Betriebsvereinbarung oder im Arbeitsvertrag) zur Teilnahme an AGZ-internen Qualifizierungen.
- R** Es gibt AGZ-interne Vereinbarungen mit den Beschäftigten zur Teilnahme an internen, der Qualifizierung dienenden Arbeitseinsätzen, Einarbeitungsphasen, Trainings.
- R** Vereinbarungen zu externen Qualifizierungen werden in einem Fortbildungsvertrag niedergelegt.

## **Erläuterung**

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sind integraler Bestandteil von Arbeitgeberzusammenschlüssen, sie verbessern die regionale und betriebliche Fachkräftesituation sowie die individuellen Berufsperspektiven. Dabei sind sowohl formelle als auch informelle Formen des Lernens zu berücksichtigen.

Diese Qualifizierungsbedarfe lassen sich meist nur in persönlichen Gesprächen ermitteln, wobei nicht zwingend die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung besteht, oft wird es so sein, dass sowohl Einsatzbetriebe wie Beschäftigte keinen Bedarf sehen.

Formelle Qualifizierungen werden in der Regel durch externe Bildungsdienstleister erbracht; häufig sind sie nur nötig, um „Scheine“ zu erwerben. Hierbei müssen die zeitlichen und finanziellen Beiträge von Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgelegt werden. Es kann auch sinnvoll sein, Beschäftigten, die teure Weiterbildungen in Anspruch genommen haben, Rückzahlungen abzuverlangen, sollten sie innerhalb einer bestimmten Frist von sich aus kündigen.

Ein sehr großer Teil der Qualifizierung / Kompetenzentwicklung wird sich innerhalb des Einsatzes in den Mitgliedsbetrieben abspielen. Ein zwischen den Unternehmen abgestimmter Einsatz der Beschäftigten in den Mitgliedsunternehmen, dem (auch) Qualifizierungserfordernisse zugrunde liegen, kann unkompliziert und kostengünstig nötige Qualifikationen sichern. Eine gute Dokumentation der Einsatzorte kann so gleichzeitig die informell erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen erfassen.

### **Material**

Muster Fortbildungsvertrag

Muster-Arbeitsvertrag

## **D - Standards in Bezug auf das Verhältnis Einsatzbetrieb- Beschäftigte**

---

### **Standard 8**

Der Einsatzbetrieb integriert die Beschäftigten des AGZ in alle relevanten betrieblichen Aktivitäten.

### **Verträge & Verfahren**

**R** Abrufvereinbarungen bzw. Überlassungsverträge regeln die Bedingungen des Einsatzes der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben.

**R** Dazu gehören:

- Konditionen zum Einsatz in den Mitgliedsbetrieben,
- Regelungen zum Arbeitsschutz und zur Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### **Erläuterung**

Die Beschäftigten des AGZ kommen häufig dann in die Unternehmen, wenn Hochdruck herrscht und viel zu tun ist. Dies stellt für sie eine besondere Belastung dar. Deswegen ist es wichtig, die konkreten Bedingungen und Anforderungen deutlich zu machen und die AGZ-Beschäftigten der Stammebelegschaft gleichzustellen.

Der Einsatzbetrieb ist weisungsbefugt und für die Arbeitsbedingungen der AGZ-Beschäftigten verantwortlich. Besonderes Augenmerk sollte auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz der nicht ständig im Betrieb arbeitenden Menschen gelegt werden.



## E - Standards in Bezug auf die Qualitätssicherung

---

### Standard 9

Arbeitgeberzusammenschluss im Sinne dieser Qualitätsstandards ist, wer Mitglied im Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland (BV AGZ) ist. Der BV AGZ sichert die Qualität der Arbeit der Arbeitgeberzusammenschlüsse.

### Verträge & Verfahren

- R Beitrittserklärung, Anerkennung der Satzung und Geschäftsordnung
- R Qualitätskontrolle durch den Bundesverband

### Erläuterungen

Da der Name „Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)“ in Deutschland nicht geschützt ist, sind diese Standards von den Mitgliedern des Bundesverbands Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland festgelegt worden. Nur für die Mitglieds-AGZ kann die Einhaltung der Standards garantiert werden. Verhandlungen mit Dritten, z.B. mit den Berufsgenossenschaften über Konditionen, mit der BA über Ausnahmeregelungen beim AÜG etc. können nur von Vertretern einer Gruppe geführt werden, die sich selbst klare Regelungen auferlegt und damit von anderen Modellen unterscheidbar ist.

Der Bundesverband fördert durch seinen regelmäßigen Erfahrungsaustausch Verfahren und Routinen für AGZ und erleichtert dadurch die Arbeit des AGZ-Managements. Die gemeinsame Lobbyarbeit stärkt die Zusammenarbeit und Solidarität der AGZ untereinander und trägt dazu bei, dass das Flexicurity-Modell AGZ ein überregional anerkanntes Modell wird.

### Standard 10

Das Management des Arbeitgeberzusammenschlusses hat Organisationsstrukturen und interne Verfahren, die ordnungsgemäße und professionelle Arbeitsabläufe entsprechend der Größe und Organisationsform des AGZ sicher stellen.

### Verträge & Verfahren

- R Geschäftsordnungen, Organisationspläne
- R System des Arbeitszeitmanagements
- R Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen des AGZ-Managements

## **Erläuterungen**

Kleine AGZ, die nur wenige Beschäftigte und Mitgliedsbetriebe haben, übertragen oft das Personalmanagement an einen Mitgliedsbetrieb.

Größere AGZ haben eine eigenständige Geschäftsführung und Verwaltung (Lohnbuchhaltung, Telefondienst, Personalsachbearbeitung), die – je nach Größe – das Personalmanagement und die Akquisition bzw. Rekrutierung übernehmen. Unabdingbar ist in größeren AGZ das Vorhandensein eines Systems des Managements der Arbeitszeit, eine transparente Dokumentation aller die Arbeitseinsätze betreffenden Fakten, so z.B. auch die Dokumentation intern erworbener Fähigkeiten und Kompetenzen, ein nachvollziehbares Ablagesystem etc. Hierzu gehören auch ausreichende Arbeitsmittel des AGZ-Managements wie z.B. Hard- und Software, Kommunikationstechnik etc.

Der Ausbildung des AGZ-Managements, besonders in Bezug auf rechtliche Fragen, Arbeitsschutz, Personal- und Organisationsentwicklung sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hilfreich ist hier die Vernetzung der AGZ untereinander und die Unterstützung und Weiterbildung durch den Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland.