

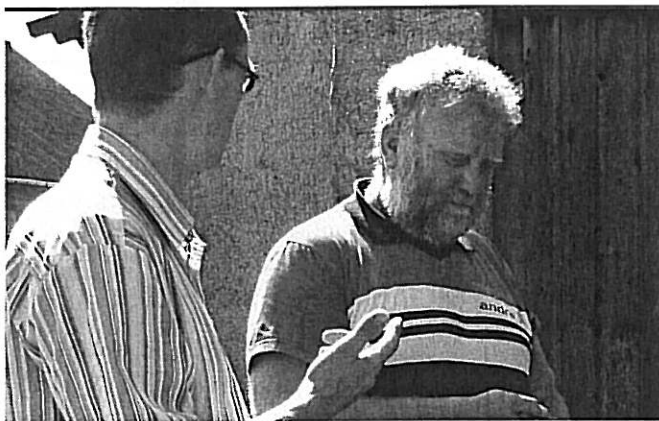
# „Außergewöhnliche Wege gehen“

Andreas Petschick, Arbeitgeberzusammenschluss Spreewald, im MITTELSTAND-Interview

**Der MITTELSTAND:** Sie sind mit Ihrem Arbeitgeberzusammenschluss im Spreewald ein Pionier dieses Modells. Wie haben Sie angefangen?

**Petschick:** Nachdem wir uns ein Jahr lang gründlich vorbereitet und eine Gründungsvorstudie erstellt haben, wurden Ende 2004 der Kooperationsverbund Arbeitgeberzusammenschluss Spreewald und die SpreewaldForum GmbH gegründet. Am Anfang waren wir sechs Partnerunternehmen. Die ersten acht Mitarbeiter stellten wir im April 2005 ein.

Da wir deutschlandweit die ersten waren, die gemeinsame Personalarbeit in dieser Art und Weise organisierten, hatten



Andreas Petschick mit Friedhelm Richter (re.) vom Landwirtschaftsbetrieb Speller Richter Speller GbR.

wir von Anfang an die Aufgabe, neben der täglichen Arbeit Instrumente, Methoden, Formulare für einen AGZ unter den deutschen Rahmenbedingungen mit zu entwickeln.

**Der MITTELSTAND:** Wie ging es weiter?

**Petschick:** Der Zusammenschluss ist größer geworden. Die Zahl der Kooperationspartner ist kontinuierlich gestiegen. Wir sind jetzt über 40 Unternehmen. Gleiches gilt für die Mitarbeiterzahl, die sich bis 2008 jährlich verdoppelt hat. Jetzt sind wir über 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir haben unsere Aufgaben entsprechend dem Bedarf unserer Mitgliedsunternehmen erweitert.

Neben den Beratungsleistungen und dem Kerngeschäft, der geteilten Arbeit, haben wir eine Struktur für betriebliche berufliche Erstausbildung in gemeinsamer Verantwortung geschaffen. Vor allem aber sind wir Lernende geblieben, optimieren unsere Instrumente, Methoden und Abläufe und schöpfen dazu aus nunmehr fast fünf Jahren Erfahrungen und natürlich auch so manchem Irrweg.

**Der MITTELSTAND:** Was bietet der Arbeitgeberzusammenschluss seinen Mitgliedern?

**Petschick:** Koordination und Organisation der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und seit dem vergangenen Jahr auch von Auszubildenden in gemeinsamer Verantwortung. Darüber hinaus bieten wir Beratungs- und Vermittlungsleistungen rund um das Thema Personal.

**Der MITTELSTAND:** Und die rechtlichen Grundlagen?

**Petschick:** Begonnen haben wir als vertraglich geregelter Kooperationsverbund. Gemeinsamer Dienstleister und Arbeitgeber für die gemeinsamen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die SpreewaldForum GmbH. Zum Zwecke der gemeinsamen Ausbildung haben wir 2008 eine Genossenschaft gegründet. Wo es sich als vorteilhaft erweist, werden wir künftig weitere Aufgaben in die Genossenschaft verlagern.

Neben der juristischen Struktur sind das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und das Berufsbildungsgesetz die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen unserer Arbeit. Aber jeder, der sich mit Personalarbeit und Regionalmanagement beschäftigt, weiß natürlich, dass die Frage nach den rechtlichen Grundlagen nicht in zwei Sätzen zu beantworten ist.

**Der MITTELSTAND:** Welches sind die Haupthindernisse für die Bildung eines Arbeitgeberzusammenschlusses?

**Petschick:** Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist ein Unternehmen der Unternehmen. Gerade bei Personalarbeit stehen wir im Wettbewerb mit Angeboten, die den Unternehmen durch Einsatz öffentlicher Mittel suggerieren, vergleichbare Leistungen wären auch kostenlos zu haben. Gut gemeint ist aber oft nicht wirklich gut, denn öffentliche Förderung folgt nicht den Regeln mittelständischer Wirtschaft.

Das wesentliche Hindernis stellt jedoch der fehlende gesetzliche Rahmen für Arbeitgeberzusammenschlüsse dar. Ein Arbeitgeberzusammenschluss funktioniert nicht wie ein Zeit- arbeitsunternehmen, unsere Ziele und Aufgaben sind nicht die gleichen. Wir müssen uns aber auf der selben gesetzlichen Grundlage bewegen und werden in Folge dessen auch in vielen anderen Bereichen, etwa der Sozialversicherung oder auch einfach in der öffentlichen Wahrnehmung, wie ein Zeitarbeitsunternehmen behandelt.

**Der MITTELSTAND:** Wie war die Unterstützung seitens der Verwaltung, insbesondere des Arbeitsamtes?

**Petschick:** Eine Pauschalbewertung gut oder ungenügend kann ich nicht aussprechen. Es lässt sich auch kaum sagen, welche Strukturen und Institutionen eher förderlich oder eher hinderlich sind. Vielmehr findet Arbeitgeberzusammenschluss nicht im luftleeren Raum statt.

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen öffentlichen Strukturen und Einrichtungen ist einer unserer drei Arbeitsschwerpunkte. Erfahrungen macht man aber weniger mit der Bürokratie oder dem Amt, sondern auch in diesen Bereichen

vor allem immer mit einzelnen Menschen. Und natürlich ist uns da von super Kooperation bis massiver Behinderung schon alles begegnet. Letztlich hat sich bisher aber immer gezeigt, dass Menschen, die gemeinsam etwas bewegen wollen, auch den richtigen Weg dazu gefunden haben.

**Der MITTELSTAND:** Werden die guten Leute von den Mitgliedsunternehmen nicht abgeworben?

**Petschick:** Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter voll einsetzen kann, den es bisher nur teilweise auslasten konnte, dann spricht das ja erst einmal für eine positive Entwicklung dieses Mitgliedsunternehmens. Andererseits fehlt der Mitarbeiter beim Wechsel in ein Mitgliedsunternehmen an anderer Stelle. Daher gehört es zu den wesentlichen Grundsätzen unserer Kooperation, solche Fragen gemeinsam mit den Betroffenen zu klären. So haben wir bisher meist eine zufriedenstellende Lösung gefunden.

Unsere Aufgabe als AGZ-Management ist es, diese Form des Miteinander immer wieder einzufordern und zu moderieren. So haben Mitarbeiter den AGZ als Brücke in ein einzelnes Unternehmen genutzt, andere, bei denen die Frage ebenfalls stand, haben wir bewusst im Zusammenschluss behalten.

Viel mehr beschäftigt uns jedoch die Aufgabe, unseren gemeinsamen Personalstamm weiter aufzubauen, was sowohl die Quantität als auch die Qualität der gemeinsamen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Dabei gehen wir durchaus auch außergewöhnliche Wege, stellen Bewerber ein und entwickeln diese, deren berufliche Perspektiven sonst gleich

Null gewesen wären. In der Gemeinschaft ist da manches möglich, und der Erfolg gibt uns Recht. Deshalb sind wir auch bei der gemeinsamen beruflichen Erstausbildung gelandet.

**Der MITTELSTAND:** Sie sind zugleich Vorstand im Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse (BVAGZ). Welches sind seine Ziele?

**Petschick:** In erster Linie ist es wichtig, die Idee der Arbeitgeberzusammenschlüsse mit ihren Möglichkeiten aber auch ihren Grenzen in Deutschland bekannt zu machen. An dieser Stelle ist es mir sehr wichtig, dem BVMW für seine aktive, umfassende Unterstützung zu danken.

Der BVAGZ verantwortet die gemeinsamen Qualitätsstandards der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. Er ist die Plattform für den Austausch von Erfahrungen und Know-how zwischen den AGZ in Deutschland, aber auch europaweit. Die Befähigung der AGZ-Manager und die Begleitung und Beratung neuer und bestehender AGZ-Initiativen gehören in diesen Bereich.

Schließlich, und auch hier haben wir mit dem BVMW einen gemeinsamen Weg begonnen, ist es wichtig, den politischen und gesetzlichen Rahmen für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland zu definieren.

---

Info: [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de),  
[www.spreewaldforum.com](http://www.spreewaldforum.com)

---

## Französisch-deutsche Fachtagung zu Arbeitgeberzusammenschlüssen



Die Fortsetzung des deutsch-französischen Austausches zu Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) fand am 16. und 17. September 2009 in La Rochelle statt.

Das Hauptthema war die Formulierung gemeinsamer Empfehlungen der Partner des Projekts GE Transfer an die Politik zur Unterstützung dieses Modells zukunftsorientierter Fachkräftesicherung auf europäischer Ebene.

Daran nahmen neben den Gastgebern des Ressourcenzentrums für AGZ aus Poitou-Charentes Vertreter der Ressourcenzentren Bretagne und Midi-Pyrénées ebenso teil wie ein Vertreter der Europäischen Vereinigung der Verbände Kleiner und Mittlerer Unternehmen (EV-KMU) aus Brüssel, des Bundesverbandes der AGZ sowie der Projektträger BVMW, vertreten durch die tamen. GmbH.

Die Partner verabschiedeten folgende Empfehlungen:

- AGZ sind insbesondere für KMU ein geeignetes Instrument der Fachkräftesicherung und der Personalentwicklung;

ihre Gründung sollte in den EU-Mitgliedsländern unterstützt und vereinfacht werden.

- Die Qualitätsstandards, die die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit für Unternehmer und Beschäftigte definieren, sollten verbindlich festgelegt werden.
- AGZ können als Vermittler in den Regionen zwischen Unternehmen, Arbeitsverwaltungen und Gewerkschaften die Wirtschaftsentwicklung und die Entwicklung des Fachkräftepotenzials positiv beeinflussen. Diese Rolle sollte im Interesse der Unternehmen ausgestaltet werden.
- AGZ erhöhen die Attraktivität gerade von KMU für qualifizierte Fachkräfte und können sie auch im Wettbewerb um Fachkräfte mit Großunternehmen stärken. Dieser Aspekt sollte Eingang in die Mittelstandspolitik finden.

Auf der Abschlusskonferenz am 24. November 2009 in Brüssel werden diese Empfehlungen der Europäischen Kommission vorgestellt und diskutiert.

---

Anmeldung zur Abschlusskonferenz: [info@cea-pme.org](mailto:info@cea-pme.org)

---

# Regionale Beschäftigungsstrategie

## Das Modell Arbeitgeberzusammenschluss hat in Frankreich Tradition

**F**ranzösische Unternehmer stehen in einer langen Tradition der gegenseitigen Hilfe und gemeinsamer Maschinen- und Vermarktungsringe. Daher lag der Gedanke nahe, auch die verfügbare Arbeitskraft zu teilen. Der französische Staat unterstützte diese unternehmerische Initiative der Unternehmer. Seit 1985 gibt es ein Gesetz, welches den Arbeitgebern ermöglicht, gemeinsam einen Verein mit dem Zweck zu gründen, Personal einzustellen und dieses entsprechend dem Bedarf in mehreren Betrieben wechselnd, aber kontinuierlich beschäftigen – ein Arbeitgeberzusammenschluss.

Aus kleinen Anfängen machte das Modell Schule. Heute arbeiten etwa 40.000 Beschäftigte auf allen Qualitätsniveaus in AGZ. Obwohl die Initiatoren sehr unterschiedlich sind, verbindet sie ein gemeinsames Interesse an der Schaffung von Arbeitsplätzen und an der Entwicklung ihrer Region. Zu den Initiatoren zählen daher Wirtschaftsförderer, Verbände, kommunale Einrichtungen, Weiterbildungs- und Beschäftigungsgesellschaften sowie Sparkassen.

Geschäftsführer von AGZ müssen daher ein gutes Gespür für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region und ihrer Betriebe haben. Ihre Aufgabe beschränkt sich nicht nur auf die Organisation der Arbeitseinsätze, sie können auch die Beratung der Unternehmen bei der langfristigen Personalentwicklung übernehmen und gleichzeitig Fachkräfte weiter qualifizieren. Einige Beispiele aus der Praxis verdeutlichen dies.

### Kooperation in der Logistik

Der AGZ Chatelleraut/Poitou-Charentes konzentriert sich mit seinen 37 Mitgliedsbetrieben auf die Nahrungsmittelverarbeitung. Er bietet zur Zeit 90 Vollzeitarbeitsplätze. Durch den AGZ können die Mitgliedsbetriebe wirtschaftliche Vorteile erzielen, durch Kostensenkung oder zusätzliche Einnahmen aus neuen Geschäftsfeldern.

Der Geschäftsführer des AGZ hatte in seiner Arbeit mit den Betrieben Lücken

identifiziert: Sporadisch fielen Transporte bei Mitgliedsunternehmen an, die an Speditionen teuer vergeben wurden. Durch die Kombination aller Transporte und die Konzentration bei einem Mitgliedsbetrieb, einem Hersteller von Tiefkühlgemüse, der schon einen eigenen Laster hatte, konnte eine gemeinsame Logistik aufgebaut werden, die auch sporadisch anfallende Aufträge günstig und schnell erledigt.

### Abfangen saisonaler Arbeitsspitzen

Ein AGZ in Forval zeigt deutlich den Vorteil der Kooperation unterschiedlicher Betriebe zum Abfangen von Arbeitsspitzen. Darin sind Gartenbaubetriebe, Landwirtschaftsbetriebe, Möbelproduzenten und ein Produzent für Holzverpackungen zusammengeschlossen. Wie passt das zusammen?

Ende Februar beginnt die Hauptsaison in den Gartenbaubetrieben, die Topfpflanzen, Schnittblumen und Kräuter anbauen. Die Saison dauert bis Ende Mai. Im Sommer und Herbst liegen die Arbeitsspitzen der Landwirtschaftsbetriebe. Der Möbelproduzent und das Unternehmen für Holzverpackungen verzeichnen im Winter eine verstärkte Nachfrage.

Die Beispiele zeigen, dass ein erhebliches Rationalisierungspotenzial bei einer Zusammenarbeit der Betriebe in ihrer Beschäftigungspolitik erschlossen werden kann. Selbst neue Geschäftsfelder können in einem solchen AGZ entwickelt werden. Grund genug, sich auch in Deutschland mit dem AGZ-Modell intensiver zu beschäftigen. Der BVMW bietet hierzu die optimale Plattform, denn seine Kreisgeschäftsführer kennen die Region wie auch die dort ansässigen Unternehmen und deren Potenziale.

Foto: Fotolia.com

