AGZ
Infozentrum

ARBEITGEBER-ZUSAMMENSCHLÜSSE

VON A - Z

Herausgeber
Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (BV-AGZ)
c/o tamen. GmbH
Feurigstraße 54
10827 Berlin

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projekts „GE-Transfer" des BVMW e.V. neu aufgelegt

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.
Leipziger Platz 15
10779 Berlin

Ansprechpartner: Rüdiger Eisele
ruediger.eisele@bvmw.de
Telefon 030 533 206 24

Die inhaltliche Ausgestaltung und Redaktion wurden im Rahmen des Projekts „Internationaler Erfahrungsaustausch zu AGZ" (2007-2009) durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg und den Europäischen Sozialfonds gefördert

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen geben nicht notwendigerweise den Standpunkt oder die Meinung der Europäischen Kommission wieder.

Arbeitgeberzusammenschlüsse von A – Z

Kurzinformation über Arbeitgeberzusammenschlüsse von
A → *Arbeitgeber* bis **Z** → *Zusammenschluss*

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich Personal teilen.

Ziel von AGZ ist es

- den beteiligten Betrieben qualifiziertes und zuverlässiges Personal zur Verfügung zu stellen
- unsichere Beschäftigungsverhältnisse in abgesicherte Vollzeit-Arbeitsstellen umzuwandeln
- durch das Angebot von beruflichen Perspektiven die wirtschaftliche Entwicklung einer Region zu stärken

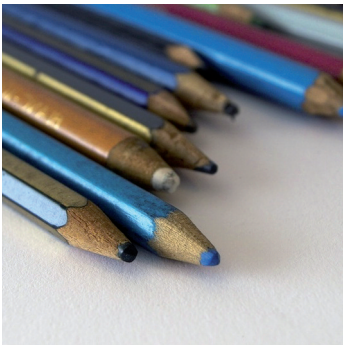
Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse - “Groupements d‘employeurs” wurde zu Beginn der 1980er Jahre in Frankreich entwickelt.

A

Arbeitgeber
Im AGZ schließen sich Arbeitgeber zusammen: Unternehmen, aber auch private Arbeitgeber oder Vereine, in Einzelfällen auch kommunale Einrichtungen. Die Hauptaufgabe der Arbeitgeberzusammenschlüsse liegt in der gemeinschaftlichen Beschäftigung von Arbeitnehmern und im ***kooperativen Personalmanagement***. Für die gemeinschaftlich Beschäftigten ist der AGZ der alleinige Arbeitgeber.

Arbeitnehmer
Die Arbeitnehmer/-innen eines Arbeitgeberzusammenschlusses arbeiten ausschließlich in ***Mitgliedsunternehmen***. Üblicherweise sind es zwei bis vier unterschiedliche Arbeitsplätze, die sie im Laufe eines Jahres besetzen, entweder saisonal nacheinander oder kontinuierlich halbtags, tage- oder wochenweise wechselnd. Spezialisten, wie im Arbeitsschutz oder Qualitätsmanagement, arbeiten häufig in einem größeren Unternehmenskreis mit unterschiedlich langen Einsätzen. Abgesehen von notwendigen oder auch gewünschten Änderungen arbeiten die Arbeitnehmer regelmäßig wieder in denselben Unternehmen. Durch die Kontinuität werden ***Vorteile*** (z. B. ***Sicherheit***) für beide Seiten - ***Arbeitgeber*** und Arbeitnehmer – geschaffen.

Arbeitnehmerüberlassungsgesetz → *juristische und politische Anerkennung von AGZ*



Berufsgenossenschaft → *juristische und politische Anerkennung von AGZ*

Beispiele von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich
(Arbeitgeberzusammenschlüsse mit eigenem Management)

„Charentes Innov'emploi" in Pons / Poitou-Charentes

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

„Mode d'Emploi" in Châtellerault / Poitou-Charentes

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

„Forval" in Beaufort en Vallée, Pays de la Loire

Gegründet	1998
Management	1,5 Vollzeitstellen (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)

Arbeitgeberzusammenschluss „Adaequat" in Niort

Gegründet	1997
Management	3,5 Vollzeitbeschäftigte
Mitgliedsbetriebe	250 (überwiegend kleine Handwerksbetriebe/Bau- und Baunebengewerbe)
Beschäftigte	100

Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (BV-AGZ) → *Informationen über Arbeitgeberzusammenschlüsse*

C

Chancen der Fachkräftesicherung

Vor dem Hintergrund der ***Herausforderungen für KMU*** sind Arbeitgeberzusammenschlüsse für kleine Unternehmen interessant, weil es ihren Bedarf an kompetenten und ins Unternehmen eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für saisonale und Teilzeittätigkeiten aufgreift und gleichzeitig die berechtigten Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einem sicheren Arbeitsplatz und angemessenen Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte können KMU durch den ***Zusammenschluss*** und das ***kooperative Personalmanagement*** sowohl in der langfristigen ***Sicherheit*** des Arbeitsplatzes als auch in der Vielfalt der Arbeitsinhalte mit größeren Unternehmen mithalten. Selbst höhere ***Löhne*** lassen sich gemeinschaftlich besser tragen. Zudem schafft ein Arbeitgeberzusammenschluss durch die geschickte Kombination saisonaler und befristeter Arbeiten kontinuierliche, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze, für die leichter geeignete Bewerber/-innen zu finden sind als für die einzelnen, oft prekären Arbeitsstellen.

D

Dienstleistungen von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Neben ihrem Kerngeschäft, der Fachkräfteteilung, kann das AGZ-Management für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich des Personalmanagements und der Personalentwicklung erbringen:

Erstausbildung

Das AGZ-Management kann Verbundausbildung organisieren, Jugendliche für die Ausbildung suchen, einen Ausbilder einstellen, der in mehreren Betrieben diese Aufgabe übernimmt oder selbst eine Ausbildungsberechtigung beantragen. Ob eine dieser Möglichkeiten gewählt wird, hängt vom Bedarf der beteiligten Unternehmen und ihrem finanziellen und zeitlichen Engagement ab.

Rekrutierung von Arbeitnehmern für Unternehmen

Oft haben Unternehmen nicht nur Schwierigkeiten, qualifizierte Teilzeitkräfte zu finden, sondern auch ihre Stamm-Arbeitsplätze mit geeignetem

Personal zu besetzen. Ein Arbeitgeberzusammenschluss kann für seine Mitgliedsunternehmen geeignetes Personal suchen, auswählen und die Einstellung vorbereiten.

Personalverwaltung von Stammbelegschaften

Gerade kleineren Unternehmen ist die Personalverwaltung oft eine lästige Pflicht, die sie gerne in kompetente Hände abgeben. Arbeitgeberzusammenschlüsse können auch die Verwaltung des Stammpersonals kleiner Unternehmen in ihrem Auftrag übernehmen.

Weiterbildung, auch der Stammbelegschaften

Arbeitgeberzusammenschlüsse können neben der ***Weiterbildung und Qualifizierung*** der AGZ-Beschäftigten diese auch für die Stammbelegschaften organisieren.

Erstausbildung → *Dienstleistungen*

Einsatzzeiten

Damit ein AGZ-Management kalkulieren und ein AGZ kostengünstig arbeiten kann, müssen die Mitgliedsunternehmen die Einsatzzeiten, für die sie die AGZ-Mitarbeiter/-innen brauchen, planen und dem AGZ die Bezahlung der abgerufenen Zeiten garantieren. Nur durch diese Garantien kann ein AGZ mit geringen Ausfallzeiten und somit kostengünstig kalkulieren. Das Beschäftigungsrisiko wird nicht an Zeitarbeitsfirmen ausgelagert oder auf dem Rücken der Arbeitnehmer ausgetragen, sondern es wird mit den anderen Unternehmen geteilt. Genau wie bei jedem eigenen Mitarbeiter besteht das Risiko, dass die Arbeit nicht in der geplanten Zeit erfolgen kann oder der Mitarbeiter krank wird. Diese ***Risiken*** bestehen auch bei den AGZ-Beschäftigten, jedoch sind sie im AGZ nur anteilig zu tragen, außerdem sind in einem Arbeitgeberzusammenschluss leichter Ausweichmöglichkeiten zu finden als in einem einzelnen Kleinunternehmen. Durch die garantierten Einsatzzeiten kann ein Arbeitgeberzusammenschluss Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen faire Arbeitsbedingungen und relativ sichere Arbeitsplätze und Arbeitgebern ***Chancen der Fachkräftesicherung*** bieten.

F

Flexicurity

Die Europäische Kommission definiert diesen Politikansatz folgendermaßen: „Flexicurity ist ein Versuch, zwei grundsätzliche Bedürfnisse – Flexibilität und Sicherheit - miteinander in Einklang zu bringen. Diese Kombination könnte die Antwort auf das Dilemma der EU sein, wie die globale Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des europäischen Sozialmodells gewährleistet und erhöht werden kann.“ Das Bedürfnis nach ***Sicherheit*** existiert nicht nur auf Seiten der Beschäftigten. Gerade die kleineren Unternehmen sind auf die sichere Bindung ihrer qualifizierten Beschäftigten angewiesen, denn nur so ist langfristige Personalentwicklung möglich.

Förderung

Ein funktionierender Arbeitgeberzusammenschluss erhält keine spezielle Förderung. Im laufenden Geschäftsbetrieb muss die ***Organisation des Arbeitgeberzusammenschlusses*** kostendeckend sein.
Da der Bekanntheitsgrad von Arbeitgeberzusammenschlüssen noch gering ist, bedarf es in der Regel einer Person, die Unternehmen und Vereine über Arbeitgeberzusammenschlüsse informiert und mit ihnen Kosten und Nutzen eines AGZ diskutiert. Diese „Machbarkeitsstudie“ wird meist nicht von den Unternehmen, sondern über öffentliche Förderung finanziert. Auch in der Gründungsphase werden die Kosten selten ausschließlich von den Unternehmen getragen. Es gibt hierfür unterschiedliche Förderungen, in Brandenburg z. B. eine eigene Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie, in der eine Mindestbeteiligung der Unternehmen von 10 bzw. 25% festgelegt ist.

G

Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Die Gründung eines AGZ erfolgt in zwei Schritten:

1. Es muss geklärt werden, ob

- bei den Arbeitgebern einer Region ein ausreichend großer Bedarf an saisonalen und Teilzeit-Arbeitskräften besteht,
- sich dieser Bedarf zu Vollzeit-Arbeitsplätzen kombinieren lässt,
- die Arbeitgeber/Unternehmen bereit sind, einen AGZ zu gründen.

Für diese Klärung wird in der Regel im Rahmen einer Machbarkeitsstudie Förderung aus regionalen, Landes- und/oder EU-Mitteln in Anspruch genommen.

2. Ist über solch eine Untersuchung die Machbarkeit und Zweckmäßigkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses ermittelt worden oder hat ein Unternehmensnetz den Arbeitgeberzusammenschluss als für seine Mitglieder hilfreiches Instrument erkannt, kann der Schritt der Gründung erfolgen: Eine ***Rechtsform*** muss gewählt und eine juristische Person gegründet werden, Funktionen und Management müssen geklärt und die Vorbereitungen für das laufende Geschäft, z. B. die Einrichtung eines funktionstüchtigen Büros, getroffen werden, Arbeitnehmer/-innen müssen geworben und eingestellt werden. Mit der Einstellung der ersten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss funktionsfähig und muss die ***Qualitätsstandards von Arbeitgeberzusammenschlüssen*** erfüllen.

Herausforderungen für KMU

Mehr als 98 % aller Unternehmen in Deutschland (wie auch in allen anderen europäischen Ländern) zählen zu den Kleinst- und Kleinunternehmen[1]. In diesen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter/innen arbeiten fast 52 % aller Beschäftigten[2].

Im Zusammenhang mit der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist es wichtig, sich die Situation der kleinen Unternehmen, ihre derzeitigen Flexibilisierungsstrategien sowie die Herausforderungen durch den prognstizierten Fachkräftemangel deutlich zu machen.
Kleine Betriebe haben meist zu wenig Ressourcen, um den Anforderungen an die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, an die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Suche nach neuen Fachkräften gerecht zu werden. Flexibilisierungsanforderungen muss oft mit Notlösungen begegnet werden. Mit Beschäftigten der Zeitarbeit, prekären Arbeitsverträgen oder versteckter Arbeitnehmerüberlassung am Rande der Legalität schwächen die KMU sich selbst, da die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb aufgegeben wird.

Kleinstunternehmen: 0-9 MA: 87,98 %, Kleinunternehmen:10-49 MA: 10,17 %

[2] Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen: KMU in Europa 2003; Nr. 7

Drohender Fachkräftemangel führt zu einer verstärkten Konkurrenz um geeignetes Personal, aus der gerade die kleineren Betriebe meist als Verlierer hervorgehen, da sie in Bezug auf die Inhalte und langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Bezahlung mit den größeren Unternehmen nicht mithalten können.
Diesen Herausforderungen können die Kleinst- und Kleinunternehmen durch einen ***Zusammenschluss*** und ***kooperatives Personalmanagement*** begegnen.

I

Informationen über Arbeitgeberzusammenschlüsse
Alle wichtigen Informationen über Arbeitgeberzusammenschlüsse sind auf der Webseite www.arbeitgerzusammenschluesse.de oder über den Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (BV-AGZ) und seine Geschäftsstelle zu bekommen. Zweck des Verbands ist die Unterstützung und Förderung von bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüssen und von Initiativen zur Gründung von AGZ, deren Qualitätssicherung ***(Qualitätsstandards)*** sowie die Weiterentwicklung neuer Formen der flexiblen und gleichzeitig sicheren Beschäftigung ***(Flexicurity)***.

Mitglied des Vereins können Arbeitgeberzusammenschlüsse, Organisationen, die die Gründung und den Betrieb von Arbeitgeberzusammenschlüssen vorbereiten, andere in besonderer Weise AGZ fördernde Organisationen sowie natürliche Personen werden.
Der BV-AGZ bietet:

- Beratung von AGZ-Initiativen
  (Begleitung der Planungs- und Gründungsphase mit Hilfe von Leitfäden, Informationsmaterialien, Musterverträgen etc., Evaluation des gesamten Prozesses)
- Begleitung bestehender AGZ
  (Sie dient der Stabilisierung und evtl. Erweiterung eines AGZ.)
- Information
  - Organisation des Erfahrungsaustausches
  - Information über fachrelevante Themen
  - Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für AGZ
- Erarbeitung von Informationsmaterial und Studien

Internationaler Austausch

Der Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (BV-AGZ) ist Gründungsmitglied des Europäisches Ressourcenzentrums für Arbeitgeberzusammenschlüsse mit Sitz in Poitiers und Brüssel. Ziel des Europäischen Ressourcenzentrums ist die Verbreitung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse als Modell der ***Flexicurity*** auf europäischer Ebene. Für die Praktiker in Deutschland wichtig ist der regelmäßige Austausch mit fünf Ressourcenzentren in Frankreich, die ihre praktischen Erfahrungen aus über 25 Jahren Arbeit in und mit AGZ übermitteln können.

Juristische und politische Anerkennung von AGZ

In Deutschland gibt es (noch) keine adäquaten rechtlichen Regelungen, die das AGZ-Modell der solidarischen Selbsthilfe zwischen eigenständigen Betrieben im Personalbereich widerspiegeln würden. Daher fallen Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Zeit noch unter das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), das sich auf die kommerzielle Leiharbeitsbranche und auf gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung bezieht. Diese muss bei der zuständigen Regionaldirektion der Bundesanstalt für Arbeit beantragt werden. Die Genehmigung wird i.d.R. in den ersten beiden Jahren jeweils für ein Jahr erteilt, im dritten Jahr unbefristet. Hierzu werden alle relevanten Verträge und Verwaltungsvorgänge im AGZ überprüft. Ziel der Überprüfung ist es, die Beschäftigten vor Lohndumping und Lohnbetrug zu schützen.

Diese Zuordnung zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz führt dazu, dass die Arbeitgeberzusammenschlüsse häufig mit Zeitarbeit gleichgesetzt werden, z.B. bei den Berufsgenossenschaften, was jedoch wesentliche Elemente von Arbeitgeberzusammenschlüssen – die ***Qualitätsstandards*** und die ***Unterschiede zur Zeitarbeit*** - ausblendet.

Auf politischer Seite finden Arbeitgeberzusammenschlüsse breite Unterstützung. Eine Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigung für kleine und mittlere Unternehmen wird angesichts der zu erwartenden wirtschaftlichen und demographischen Entwicklung als sinnvoll angesehen. Noch fehlt jedoch eine eigene gesetzliche Grundlage, die die Rahmenbedingungen für AGZ einheitlich festlegt.

K

Konkurrenz und Kooperation

Der Arbeitgeberzusammenschluss leistet das Personalmanagement für die Mitgliedsunternehmen, die ihre Beschäftigten regelmäßig wieder einsetzen, die von und in allen Unternehmen geschult und reich an vielseitiger Berufserfahrung sind.

Die Beschäftigten besitzen ihrerseits einen festen Arbeitsvertrag, der umso tragfähiger ist, als die Unternehmen des Zusammenschlusses solidarisch agieren und ihr Arbeitsangebot wesentlich größer ist als das eines einzelnen Betriebes.

Vielfach wird befürchtet, dass die Beschäftigten Insiderwissen von einem zum anderen Betrieb tragen. Dem kann, wie bei Stammkräften auch, mit entsprechenden Arbeitsvertragsklauseln entgegen gewirkt werden. Mit Ausnahme von hochsensiblen Bereichen ist diese Befürchtung jedoch unbegründet, da die Beschäftigten in der Regel durch den Einsatz in vielen Unternehmen vielfältige Kenntnisse, Erfahrungen und eine hohe Anpassungsfähigkeit mitbringen, die allen Unternehmen nutzen.

Kooperatives Personalmanagement

Der AGZ erledigt im Sinne kooperativen Personalmanagements für die Mitgliedsunternehmen die Rekrutierung, Einarbeitung und Qualifizierung der gemeinsam Beschäftigten im AGZ und bei Bedarf auch der Stammkräfte der Mitgliedsunternehmen. Er ist der alleinige Arbeitgeber der „geteilten“ Beschäftigten.

Kosten

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind „Unternehmen der Unternehmen“, es gibt neben Arbeitgebern und Arbeitnehmern keinen „Dritten“, der Gewinne abschöpft. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind nicht auf Gewinnerzielung, sondern auf einen kostendeckenden Geschäftsbetrieb ausgerichtet. Die Kosten, die anfallen, bestehen aus den Löhnen, den Sozialabgaben und Lohnnebenkosten und der Organisation der Arbeitseinsätze/Verwaltung der Arbeitskräfte. Diese Organisations- und Managementkosten müssen über Mitgliedsbeiträge und Aufschläge auf die Lohnsumme finanziert werden, die in der Regel bei ca. 15% liegen.

Löhne der AGZ-Beschäftigten

Gemäß den ***Qualitätsstandards der Arbeitgeberzusammenschlüsse*** erhalten die AGZ-Beschäftigten mindestens gleichen Lohn und gleiche Arbeitsbedingungen wie vergleichbare Beschäftigte der Stammbelegschaften (equal pay, equal treatment). Dadurch wird verhindert, dass die AGZ-Beschäftigten – wie viele Beschäftigte der Zeitarbeit – zu Beschäftigten 2. Klasse werden. Arbeitgeberzusammenschlüsse passen sich so an die jeweiligen regionalen und Branchen - Lohnniveaus an. In Niedriglohnbranchen wie der Landwirtschaft ist das Lohnniveau auch in AGZ niedrig, in der Metallindustrie entsprechend höher. Der Lohn eines AGZ-Beschäftigten kann je nach Einsatzbetrieb unterschiedlich hoch sein.

Mitgliedsunternehmen in einem Arbeitgeberzusammenschluss

Um Arbeitskräfte eines AGZ in Anspruch nehmen zu können, ist die Mitgliedschaft in einem AGZ zwingend notwendig. Je nach ***Rechtsform des Arbeitgeberzusammenschlusses*** werden die Rechte und Pflichten der Mitgliedsunternehmen durch die ***Satzung*** oder ***Verträge*** (Rahmen- oder Kooperationsvertrag) geregelt. Den jeweiligen konkreten Einsatz der Beschäftigten regelt eine Abrufvereinbarung zwischen dem AGZ und dem Einsatzbetrieb.

Ein ***Arbeitgeber***, der sich für Arbeitgeberzusammenschlüsse interessiert und eventuell Mitglied in einem Arbeitgeberzusammenschluss werden möchte, kann sich auf der Webseite „www.arbeitgeberzusammenschluesse.de“ informieren, ob es in seiner Region schon einen AGZ gibt. Auf der Webseite sind auch weitere ***Informationen über Arbeitgeberzusammenschlüsse*** zu finden.

M

Modell aus Frankreich

Das Modell der „Groupements d'employeurs" (Arbeitgeberzusammenschlüsse) stammt aus Frankreich, wo es seit 1985 gesetzlich verankert ist. Entstanden in der landwirtschaftlichen Nachbarschaftshilfe und ursprünglich nur für kleine Betriebe mit bis zu 10 Beschäftigten zugelassen, haben sich die Arbeitgeberzusammenschlüsse in den vergangenen gut 20 Jahren aus dieser Nische heraus entwickelt und sind inzwischen – wie die ***Beispiele*** zeigen - in vielen Branchen und auch größeren Betrieben fester Bestandteil der Personalplanung. Heute gibt es in Frankreich 4.000 landwirtschaftliche Arbeitgeberzusammenschlüsse mit ca. 19.000 Beschäftigten und 400 Arbeitgeberzusammenschlüsse mit ca. 10.000 Beschäftigten in anderen Branchen.

N

Nachwuchskräftesicherung → *Dienstleistungen*

O

Organisation eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Es liegt in der Entscheidung der ***Mitgliedsunternehmen***, welche Organisationsstruktur ihr AGZ haben wird: ob nur wenige Betriebe zwei oder drei Spezialisten beschäftigen oder ob ein branchenübergreifender, regionaler Arbeitgeberzusammenschluss auf eine Geschäftstätigkeit mit vielleicht 50 oder 100 Beschäftigten ausgerichtet ist. Im ersten Fall kann ein Unternehmen die Organisation der Arbeitseinsätze übernehmen, im zweiten Fall ist ein eigenes AGZ-Management erforderlich. Die ***Kosten*** für das Management werden über prozentuale Aufschläge auf die Stundenlöhne getragen.

Die wesentliche Organisationsarbeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses besteht in der Verwaltung und Koordination der über die juristische Person (eG, GmbH) gemeinschaftlich Beschäftigten. Dazu gehören Einstellungsgespräche, Arbeitsverträge, Einarbeitung, Arbeitspläne in den verschiedenen Unternehmen, Lohnbuchhaltung, kurzfristige Umorganisationen bei Krankheiten und Notfällen, Weiterbildungspläne, Anwerben neuer Unternehmen und neuer Arbeitnehmer/-innen, Einberufen von Mitgliedsversammlungen etc.

P

Pioniere

Die bereits gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland leisten Pionierarbeit. Sie erarbeiten im gegebenen Rechtsrahmen und mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten praktikable und tragfähige Lösungen, den Grundgedanken der unternehmerischen Selbsthilfe zur Fachkräftesicherung zu realisieren. Dabei stoßen sie oft auf den Widerspruch zwischen gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung und dem Modell unternehmerischer Selbsthilfe ***(juristische und politische Anerkennung von AGZ)***. Der erste AGZ wurde im November 2004 gegründet. Die AGZ-Pioniere haben sich im Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. ***(→ Informationen über Arbeitgeberzusammenschlüsse)*** zusammengeschlossen.

Q

Qualitätsstandards von Arbeitgeberzusammenschlüssen

In Deutschland gibt es, anders als in Frankreich, für Arbeitgeberzusammenschlüsse keine eigene gesetzliche Regelung. Den Begriff kann daher im Prinzip jeder benutzen und es könnten sich viele verschiedene Modelle dahinter verbergen. Die nach dem französischen Modell gegründeten Arbeitgeberzusammenschlüsse haben daher Qualitätsstandards festgelegt, die Flexibilität und Sicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ***(Flexicurity)*** festlegen. Die Qualitätsstandards lauten:

Standard 1

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

Standard 2

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

Standard 3

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

Standard 4

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

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.

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.

Standard 7

Der AGZ sichert die notwendige Kompetenzentwicklung der Beschäftigten

Standard 8

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

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.

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.

R

Rechtsform eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Damit die in mehreren Unternehmen arbeitenden AGZ-Beschäftigten über einen einzigen Arbeitsvertrag eingestellt werden können, muss der ***Zusammenschluss*** eine Rechtsform haben. Erprobt sind bisher die Genossenschaft und die GmbH, wobei die Genossenschaft (eG) als Gesellschaft zur Förderung der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb die Idee der Arbeitgeberzusammenschlüsse am besten verkörpert. Zudem wurden 2007 die Regelungen zur Gründung einer Genossenschaft vereinfacht.

Die Gründung als GbR ist möglich, aber durch ihre Haftungs- und Austrittsregelungen problematisch. Als Verein wird ein Arbeitgeberzusammenschluss

wegen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit nicht eingetragen, auch nicht als Wirtschaftsverein, da diese nur eingetragen werden, wenn die Gründung in keiner anderen Rechtsform möglich wäre.

Risiken

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Unternehmen, die sich an einem AGZ beteiligen, dieselben Risiken eingehen, als wenn sie selbst Arbeitskräfte einstellen würden, jedoch teilen sie sich dieses Risiko mit anderen Unternehmen. Jedes Unternehmen zahlt für seine durch Abrufvereinbarung gebundenen Arbeitskräfte, wenn keine Alternative gefunden wird auch für den Fall, dass sie nicht in Anspruch genommen werden. Normalerweise findet sich jedoch ein Weg, die Arbeitskräfte anderweitig einzusetzen. Die Unternehmen teilen sich ebenso das Risiko bei Krankheit. Die Risiken des gemeinsamen Geschäftsbetriebs des AGZ sind in ***Verträgen*** und ***Satzung*** festgelegt. Gleichzeitig haben alle Genossenschafts-/GmbH-Mitglieder Mitspracherechte bei der Leitung des AGZ, sie können also den Grad des eingegangenen Risikos jederzeit kontrollieren und steuern.

Sicherheit

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten den Unternehmen die Sicherheit, in der Regel dieselben Arbeitskräfte immer wieder zu bekommen, die sie beim ersten Abruf selbst eingearbeitet haben. Dies ist bei Teilzeit- und Saisontätigkeiten sonst oft nicht der Fall. Sie bieten den Beschäftigten sozialversicherungspflichtige, oft unbefristete Arbeitsverträge und so Sicherheit bei der Lebens- und Berufswegeplanung.

Satzung

Rechte und Pflichten der Unternehmen und des AGZ-Managements, der Umgang mit ***Risiken***, Gewinnen und Verlusten, Mitbestimmungsrechte und Entscheidungswege werden in der Satzung der Genossenschaft bzw. im Gesellschaftervertrag der GmbH geregelt. (→ ***Verträge*** → ***Rechtsform***)

T

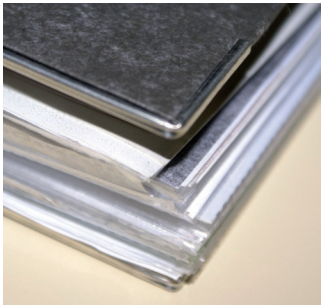
U

Teilzeit- und Saison- Arbeitsplätze

Die Basis für den Aufbau eines AGZ ist die Kombination von Teilzeit- bzw. Saison-Arbeitsplätzen. So können auch Kleinbetriebe, die z.B. eine Buchhalterin oder einen Computerspezialisten nur tageweise benötigen, qualifizierte Fachkräfte an ihr Unternehmen binden. Ebenso können saisonabhängige Tätigkeiten, wie z.B. im Tourismus, kombiniert werden. 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: Je „flexibler" also der Beschäftigte ist, desto sicherer ist sein Arbeitsplatz. Wenn sein Arbeitgeber ein Zusammenschluss mit vielen und vielseitigen Mitgliedern ist, wird er stets Arbeit haben.

Unterschiede zur Zeitarbeit

Zeitarbeitsfirmen stellen Unternehmen als externer Dienstleister bei Personalausfällen und zusätzlichem Arbeitsanfall kurzfristig Arbeitskräfte zur Verfügung. Sie arbeiten gewinnorientiert und verlagern das Risiko der Nichtauslastung i.d.R. auf die Beschäftigten.
Arbeitgeberzusammenschlüsse sind als "Unternehmen der Unternehmen" ein "interner Dienstleister". Sie stellen in die Unternehmensabläufe eingearbeitetes, regelmäßig wiederkehrendes Personal zur Verfügung.
Weiterqualifizierungen im Interesse der ***Mitgliedsunternehmen*** sind zentrale Aufgabe von AGZ. Sie organisieren Flexibilität auf Dauer und bieten langfristige soziale ***Sicherheit.***



Verträge

Die Beziehungen zwischen AGZ, Mitgliedsunternehmen und Beschäftigten werden vertraglich geregelt. Den Rahmen hierfür gibt die ***Satzung*** der Genossenschaft bzw. der Gesellschaftervertrag einer GmbH und evtl. eine Geschäftsordnung, die die täglichen Arbeits- und Entscheidungsgänge festlegt. Abrufvereinbarungen regeln im Verhältnis AGZ-Mitgliedsbetrieb den Einsatz der Arbeitskräfte: sie enthalten Angaben zu Zeit, Ort, Umfang und Inhalt der Beschäftigung sowie qualifikatorische und sonstige Anforderungen an den Beschäftigten. Für den Fall, dass es keine gemeinsam gegründete Gesellschaft gibt, wird eine Rahmenvereinbarung zwischen dem AGZ und den Mitgliedsbetrieben geschlossen, die an die Stelle der Satzung tritt.
Arbeitsverträge regeln das Verhältnis zwischen AGZ und Beschäftigten: neben den üblichen Vereinbarungen wird hier der wechselnde Einsatz in den Mitgliedsbetrieben, die damit verbundene evtl. schwankende Entlohnung, Geheimhaltungspflichten beim Einsatz in mehreren Betrieben etc. festgehalten.

Vorteile von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Über einen Arbeitgeberzusammenschluss stehen Arbeitgebern - nach einer ersten Einarbeitung - eingearbeitete Fachkräfte für saisonale und ***Teilzeit-Arbeiten*** regelmäßig zur Verfügung. Durch die von den Unternehmen garantierten Einsatzzeiten können Arbeitgeberzusammenschlüsse kostengünstig arbeiten. Durch das ***kooperative Personalmanagement*** werden die Unternehmen von Personalmanagementaufgaben – Einstellungsgespräche, Formalitäten, Kündigungen - entlastet. Darüber hinaus bieten sie Vorteile bei Einarbeitung, Qualifizierung, zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und Ausbildung.

Die gemeinschaftlich eingestellten Arbeitskräfte werden ausschließlich bei den ***Mitgliedsunternehmen*** eingesetzt. Der fest umgrenzte Kreis von Arbeitsplätzen gibt den flexibel eingesetzten Beschäftigten eines Arbeitgeberzusammenschlusses die Möglichkeit sozialer Kontakte im beruflichen Alltag und erhöht dadurch Leistung, Motivation und Zufriedenheit. Die Beschäftigung in mehreren Unternehmen bietet gleichzeitig eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und Chancen zur Kompetenzentwicklung. Durch diese Angebote

können Fachkräfte und junge Arbeitskräfte in KMU und/oder ländlichen Regionen gehalten werden, die sich sonst andere Arbeitsmöglichkeiten suchen würden und die Mitgliedsunternehmen erhalten damit ***Chancen für die Reduzierung des Fachkräftemangels***.

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten daher Vorteile für ***Arbeitgeber*** und ***Arbeitnehmer***.

W

Weiterbildung und Qualifizierung

Kompetente und vielfältig einsetzbare Mitarbeiter/-innen sind das Kapital eines Arbeitgeberzusammenschlusses und seiner ***Mitgliedsunternehmen***. Wie viel in die Qualifizierung der Beschäftigten investiert wird, hängt von den Erfordernissen der Mitgliedsunternehmen ab. Diese entscheiden auch, welche Weiterbildungen allen Mitgliedsunternehmen zugute kommen, ob die Kosten gemeinschaftlich getragen werden oder ob bestimmte betriebsspezifische Qualifizierungen oder Zertifikate nur von einzelnen Unternehmen gebraucht und dann auch nur von diesen bezahlt werden.

Nicht zu unterschätzen ist die Kompetenzentwicklung, die durch das Arbeiten an unterschiedlichen, aber über die Jahre vertrauten Arbeitsplätzen entsteht: Die fachliche Kompetenz wie auch die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, sich unterschiedliche Arbeitsinhalte zu erschließen, mit unterschiedlichen Arbeitsrhythmen, Führungsstilen, Kollegenkreisen und Anforderungen umzugehen. Betriebsleiter in Frankreich betonen diese Fähigkeiten besonders, da die Mitarbeiter/innen des AGZ in höherem Maße gewöhnt sind, selbständig zu arbeiten und anstehende Probleme zu lösen. Auch befragte Arbeitnehmer/-innen berichteten von der Eigenständigkeit in ihrer Arbeit, die ihnen in der Regel Anerkennung und einen sicheren Arbeitsplatz einbringt, was wiederum die Freude an der Arbeit erhöht.

Z

Zusammenschluss der Arbeitgeber

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind „Unternehmen der Unternehmen“, in denen eine Gruppe von Arbeitgebern Arbeitnehmer/-innen gemeinschaftlich

beschäftigt, die sie alleine nicht einstellen wollen oder können, die sie aber gerne an ihr Unternehmen binden wollen. Für diese Gruppe der Beschäftigten sind die Mitgliedsunternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber gemeinschaftlich verantwortlich; sie teilen die Risiken ebenso wie die wirtschaftlichen Vorteile.

In der Präambel der AGZ-Genossenschaftssatzung ist die Unternehmensphilosophie der Arbeitgeberzusammenschlüsse folgendermaßen beschrieben: „Als genossenschaftliches Unternehmen wirtschaftlicher Akteure unterstützt die Genossenschaft ihre Mitglieder bei der Optimierung und Flexibilisierung ihres Personaleinsatzes. Zentrales Element der diesbezüglichen Dienstleistungen der Genossenschaft ist das Prinzip der Fachkräfteteilung über Unternehmensgrenzen hinweg. Diese Dienstleistung orientiert sich an den langjährigen Kooperationserfahrungen von Unternehmen in Frankreich, die dieses Prinzip seit 1985 in der Praxis erfolgreich einsetzen.
Die nachfolgenden Bestimmungen dieser Satzung dienen dem Ziel, die in der Genossenschaft zusammengeschlossenen wirtschaftlichen Akteure praxisgerecht, innovativ, flexibel und dauerhaft im Bereich ***kooperatives Personalmanagement*** und Personalentwicklung zu unterstützen. Dabei geht es insbesondere darum, eine nicht gewinnorientierte Zusammenarbeit im Sinne eines gemeinsamen Nutzens zu organisieren.“

Impressum
tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH
Feurigstraße 54
10827 Berlin

fon 030 787942 0
fax 030 787942 44

mailbox@tamen.de
www.tamen.de

Redaktion
Gudrun Wünsche
Sigrid Wölfing

Gestaltung
Jörg Stolpmann