



A R B E I T G E B E R -  
Z U S A M M E N S C H L Ü S S E



**Eine Einführung**  
*Foliensatz mit Erläuterungen*



## Herausgeber

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.  
Leipziger Platz 15  
10779 Berlin  
Ansprechpartner: Rüdiger Eisele  
ruediger.eisele@bvmw.de  
Telefon 030/533 206 24



## Inhalt und Redaktion

Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse  
Deutschland e.V. (BV-AGZ)  
und  
**tamen.** Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH  
Feurigstraße 54  
10827 Berlin

mailbox@tamen.de  
Telefon 030/787 942 0  
Ansprechpartnerinnen:  
Sigrid Wölfing, Gudrun Wünsche



Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projekts „GE-Transfer“ des BVMW e.V. erstellt. Das Projekt wird von der Europäischen Gemeinschaft im Rahmen ihres Programms für Beschäftigung und soziale Solidarität (2007–2013) – PROGRESS – unterstützt. Das Programm wird von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet. Mit PROGRESS wird das Ziel verfolgt, den EU-Beitrag zur Unterstützung des Engagements und der Bemühungen der Mitgliedstaaten um mehr und bessere Arbeitsplätze auszubauen und den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken.

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

## **Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse? (AGZ)**

Eine Einführung

*Foliensatz mit Erläuterungen*

# Was sind AGZ?

*Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Kooperationen von Unternehmen zum gemeinsamen Personalmanagement, zur Fachkräftesicherung und Flexibilisierung*

## **Erläuterung**

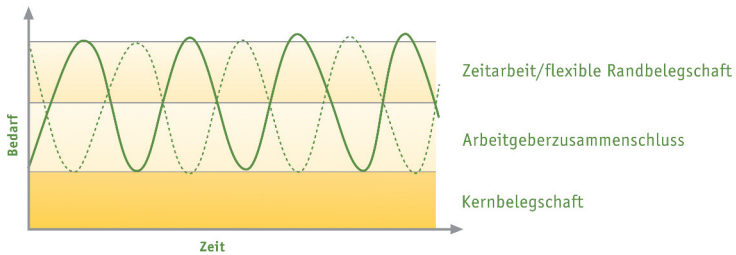
In einem AGZ schließen sich Arbeitgeber zusammen: Unternehmen, aber auch private Arbeitgeber oder Vereine, in Einzelfällen auch kommunale Einrichtungen. Sie gründen ein neues Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam Arbeitskräfte einzustellen und je nach Bedarf in den Mitgliedsunternehmen einzusetzen. Durch diese Kooperation lassen sich Probleme der Fachkräftesicherung und Flexibilisierung leichter lösen. Dabei geht es insbesondere darum, eine nicht gewinnorientierte Zusammenarbeit und einen gemeinsamen Nutzen zu organisieren.

Aus der Kombination der Nachfrage nach ähnlichen Kompetenzen zu unterschiedlichen Zeiten entstehen aus saisonalen und Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen Vollzeitarbeitsplätze für die Beschäftigten, die in den Mitgliedsunternehmen regelmäßig und zuverlässig dann, wenn sie gebraucht werden, eingesetzt werden.

Die Aufgabenfelder und das Qualifikationsniveau in AGZ können sehr unterschiedlich sein: Sie reichen von saisonalen Tätigkeiten z.B. in der Land- und Forstwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und dem Tourismus über wochenweise und Halbtags-Tätigkeiten im Büro oder in der Verwaltung, in der Produktion, Verarbeitung und Logistik oder im Verkauf bis zu hochqualifizierten Spezialisten für selten benötigte handwerkliche Fertigkeiten, für die Wartung von EDV-Anlagen oder für die Qualitätssicherung. Entscheidend ist die Bereitschaft der Unternehmen, diese Arbeitskräfte gemeinschaftlich zu beschäftigen.



# Arbeitsbedarfe



## Erläuterung

- Das Fundament bilden die Stammebelegschaften der einzelnen Unternehmen.
- Spitzen beim Arbeitskräftebedarf werden durch Zeitarbeit oder andere Formen der Flexibilisierung (Teilzeitkräfte, Überstunden, Arbeitszeitkonten etc.) gedeckt.
- Die Zusammenfassung und geschickte Kombination des zusätzlichen, voraussehbaren Arbeitskräftebedarfs mehrerer Unternehmen ergibt einen kontinuierlichen Arbeitskräftebedarf – eine „zweite Stammebelegschaft“ entsteht. Dies ist das Arbeitsgebiet von AGZ.

Kleinere Unternehmen verfügen in der Regel nicht über die gleichen Möglichkeiten wie Großunternehmen, auf zunehmende Flexibilitätsanforderungen zu reagieren. Meist ist der Einsatz von Zeitarbeit und Outsourcing in KMU nicht möglich oder nicht sinnvoll. KMU sind auf jede/n einzelne/n ihrer Mitarbeiter/-innen angewiesen. Kooperation im Personalbereich stärkt KMU im Wettbewerb um Fachkräfte. Durch die Kombination wiederkehrender Teilzeit-Arbeiten in mehreren Betrieben lassen sich sichere Arbeitsplätze schaffen und Fachkräfte binden. Die AGZ-Beschäftigten kennen die Unternehmen, in denen sie regelmäßig arbeiten, ebenso gut wie die Stammebelegschaften. Einarbeitungsphasen und Leerlauf entfallen.



# Die zentralen Prinzipien von AGZ

- *Strikte Orientierung am Bedarf der Unternehmen*
- *Klar definierte Mitgliedschaft*
- *Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit:  
Geteilte Risiken – gemeinsame Vorteile*
- *Die Verantwortung der Unternehmen für die Beschäftigten*

## **Erläuterung**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist kein Personalpool, in dem Arbeitskräfte vorgehalten werden, auf die Unternehmen bei Bedarf zurückgreifen. Ein AGZ wird nur gegründet und stellt (später) nur Mitarbeiter ein, wenn die Mitgliedsunternehmen die Arbeitskräfte benötigen und wenn sie gemeinsam für deren Auslastung sorgen können.



Die Mitgliedschaft und die aktive Beteiligung der Unternehmen am AGZ ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Modellen flexibler Beschäftigung. Die Unternehmen kennen ihre Kooperationspartner – eine Voraussetzung für das gegenseitige Vertrauen, ohne das ein AGZ nicht oder nur schlecht funktioniert. Die begrenzte Anzahl der Einsatzbetriebe ist auch für die Beschäftigten von Vorteil.

Wichtig ist, dass die Mitgliedsunternehmen den AGZ als Geschäftsmodell zum Nutzen aller Beteiligten verstehen. Die Vorteile – Bindung von Fachkräften sowie günstige, kostendeckende Preise – lassen sich nur realisieren, wenn die beteiligten Unternehmen gemeinschaftlich die Verantwortung übernehmen. Sie tragen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko für die AGZ-Beschäftigten und lagern es nicht an Externe aus.

## Die Struktur eines AGZ

- *Unternehmen gründen ein Unternehmen – den AGZ*
- *Der AGZ stellt die gemeinsam Beschäftigten ein*
- *Der AGZ organisiert den Personaleinsatz*
- *Der AGZ kann weitere Personaldienstleistungen erbringen*

### **Erläuterung**

Damit die AGZ-Beschäftigten nur einen Arbeitsvertrag erhalten, auch wenn sie in mehreren Betrieben arbeiten, muss der Zusammenschluss eine geeignete Rechtsform haben (eG, GmbH o. a.). Für die flexibel in den Mitgliedsunternehmen eingesetzten Beschäftigten ist der AGZ dann der alleinige Arbeitgeber.

Die gemeinschaftlich eingestellten Arbeitskräfte werden ausschließlich bei den Mitgliedsunternehmen eingesetzt. Meist sind es zwei bis vier unterschiedliche Arbeitsplätze, auf denen die Arbeitnehmer/-innen des AGZ im Laufe eines Jahres eingesetzt werden: Entweder saisonal nacheinander oder kontinuierlich halbtags, tage- oder wochenweise wechselnd.

Neben ihrem Kerngeschäft, der Koordination der Fachkräfteteilung, kann das AGZ-Management für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich des kooperativen Personalmanagements erbringen. Das sind zum Beispiel die Personalverwaltung und Weiterbildung (auch für die Stammbesetzungen), Erstausbildung und Rekrutierung von Arbeitnehmer/-innen für die einzelnen Unternehmen.



# AGZ bieten Lösungen

- *AGZ-Beschäftigte stehen nur den Mitgliedsunternehmen zur Verfügung, sie sind eingearbeitet und flexibel*
- *Gute und sichere Arbeit im AGZ: Ein Vorteil im Wettbewerb um qualifiziertes Personal*
- *Entlastung der Unternehmen von Personalmanagementaufgaben*
- *Kostengünstige Fachkräfteteilung durch Kooperation und unternehmerische Verantwortung*

## **Erläuterung**

Über einen AGZ stehen den Mitgliedsunternehmen regelmäßig Fachkräfte zur Verfügung, die sie kennen und die das Unternehmen kennen. Die regelmäßig wiederkehrenden Einsätze in mehreren Unternehmen bieten den flexibel eingesetzten Beschäftigten die Chance zur Kompetenzentwicklung und zu mehr sozialen Kontakten im beruflichen Alltag. Das erhöht die Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen. So können gerade KMU für Fachkräfte und junge Arbeitskräfte attraktiver werden.

Das kooperative Personalmanagement, welches das AGZ-Management leistet, entlastet Unternehmen von Aufgaben der Personalverwaltung und unterstützt sie bei der Weiterbildung und Ausbildung.

Eine Arbeitskraft wird erst dann im AGZ eingestellt, wenn der kombinierte Bedarf mehrerer Unternehmen einen Arbeitsplatz begründet, denn die Unternehmen übernehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und sie garantieren die kontinuierliche Auslastung der gemeinsam Beschäftigten. Dadurch kann ein AGZ kostengünstig arbeiten.



# AGZ - ein erprobtes Modell aus Frankreich

*Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse – „Groupements d'employeurs“ – wurde zu Beginn der 1980er Jahre in Frankreich entwickelt*

*Inzwischen gibt es ca. 4.500 Arbeitgeberzusammenschlüsse mit ca. 32.000 Arbeitskräften*

## **Erläuterung**

Entstanden ist das Modell in Frankreich in der Landwirtschaft. Dort wurde 1985 die gängige Praxis von Unternehmen, sich Arbeitskräfte gegenseitig „auszuleihen“, auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Die Basis eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist dort ein Verein, der von einer Gruppe von Unternehmen gegründet wird. Seit 2007 ist auch die Gründung als Genossenschaft möglich.

Durch geschickte Kombination von unterschiedlichen Beschäftigungszeiten in mehreren Betrieben (vor allem durch Saisonschwankungen, z. B. in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft und im Gartenbau) konnten ganzjährige Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Die Mehrzahl der französischen AGZ findet sich auch heute noch in der Landwirtschaft, meist sind dies kleine AGZ mit durchschnittlich drei Unternehmen und zwei Beschäftigten.

Doch auch in anderen Branchen hat das Modell Schule gemacht: Heute arbeiten ca. 13.000 Beschäftigte auf allen Qualifikationsniveaus in etwa 400 Arbeitgeberzusammenschlüssen aus anderen Branchen, die saisonabhängig oder von Schwankungen im Arbeitsanfall betroffen sind. Diese AGZ haben in der Regel ein eigenes Management und beschäftigen bis zu 100 Mitarbeiter/-innen.



# Beispiele französischer AGZ

## **„Charentes Innov'emploi“** in Pons

Gegründet 2002

- 25 Mitgliedsunternehmen (60% Lebensmittelverarbeitung, 30 % Metallbereich)
- 35 Beschäftigte (9 Frauen und 26 Männer)
- Management 1 Vollzeitstelle (1/2 Geschäftsführer, 1/2 Personalsachbearbeiterin)

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

Gegründet 1998

- 8 Mitgliedsunternehmen (4 Landwirtschafts-, 2 Baumschul- und Gartenbaubetriebe, 1 Möbelproduzent, 1 Produzent von Holzverpackungen)
- 100 Beschäftigte (überwiegend Männer)
- Management 1,5 Vollzeitstellen (0,5 Geschäftsführer, 1 Personalsachbearbeiterin)

## **„Adaequat“** in Niort

Gegründet 1997

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

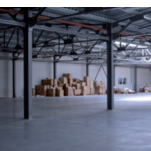
# Transfer des Modells AGZ nach Deutschland

*2003 - 2005 Durchführung eines Pilotprojekts*

*Dieses beinhaltete:*

- *Transferstudie mit juristischer Expertise,*
- *Vorstudie zur Prüfung der Möglichkeiten der Gründung eines AGZ,*
- *Pilotprojekt zur Gründung eines AGZ (Gründung AGZ Spreewald)*

## **Erläuterung**



Im Zusammenhang mit einem EU-Projekt<sup>1</sup> der tamen. GmbH wurden das Landwirtschafts- und das Arbeitsministerium Brandenburg auf das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse aufmerksam; sie haben in der Folge Machbarkeits- und Umsetzungsstudien für die Landwirtschaft sowie andere Branchen<sup>2</sup> finanziert, um den Transfer nach Deutschland zu prüfen und die Gründung erster AGZ zu fördern.

Die juristische Expertise stellte fest, dass die Gründung von AGZ auf der Basis der deutschen Rechts möglich ist, allerdings die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht optimal sind. Benötigt würde eine Art „kleiner Genossenschaft“, die die nicht gewinnorientierte Personalteilung „auf Gegenseitigkeit“ ermöglicht.

Im Rahmen dieser Pilotprojekte wurde der Arbeitgeberzusammenschluss Spreewald gegründet und in seinem Aufbau begleitet; er ist der erste in Deutschland nach dem Vorbild des Modells aus Frankreich gegründete Arbeitgeberzusammenschluss.

<sup>1</sup> Projekte „Blickwechsel 1 und 2“, finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, „Art. 6 – Innovative Maßnahmen“ der Europäischen Union, 2001-2006, Projektträger: GREP, Paris

<sup>2</sup> Finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg

# Der erste AGZ in Deutschland – AGZ Spreewald/Brandenburg

*Gründung im Januar 2005*

*Mitgliedsunternehmen und Beschäftigte*

• *Frühjahr 2005*

*8 Mitgliedsunternehmen und 10 Beschäftigte*

• *Frühjahr 2006*

*19 Mitgliedsunternehmen und 20 Beschäftigte*

• *Sommer 2009*

*47 Mitgliedsunternehmen und 54 Beschäftigte*

## **Erläuterung**

Die Machbarkeitsuntersuchung im Spreewald wurde aus Mitteln des Landes Brandenburg und der EU sowie in Eigenleistung der AGZ-Initiative erstellt. Parallel dazu wurden von tamen. und dem AGZ-Gründer die aus dem Französischen übersetzten Leitfäden an die deutschen Rahmenbedingungen angepasst. Im Ergebnis der Machbarkeitsstudie erklärten sich 10 Unternehmen bereit, sich an einem AGZ zu beteiligen, jedoch wollten sie sich zunächst nicht an der Gründung einer Genossenschaft oder GmbH beteiligen.

Die Gründung im Januar 2005 erfolgte daher als Kooperationsverbund aus einer bestehenden GmbH und den Unternehmen. Die Verantwortung der Mitgliedsunternehmen für ihre gemeinschaftlich Beschäftigten wurde über einen Rahmenvertrag geregelt. Im Kooperationsverbund entrichtet jedes Mitglied 100 Euro Jahresbeitrag. Parallel zur Gründung wurde die notwendige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung eingeholt. Zu Beginn beteiligten sich acht Unternehmen aus den Branchen Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Landtechnik und KFZ, für die Organisation und Verwaltung des AGZ wurde ein Mitarbeiter eingestellt. Zehn Arbeitskräfte wurden für alle Unternehmen zusammen eingestellt.



Bis Oktober 2009 wuchs die Zahl der kooperierenden Unternehmen auf 47. Hinzugekommen sind weitere Land- und Forstwirtschaftsunternehmen sowie Unternehmen der Lebensmittelverarbeitung, Hotels und Gaststätten und ein Gewässerverband. Die Zahl der AGZ-Beschäftigten stieg von 10 auf 54 im Oktober 2009. Die Beschäftigten wurden über Empfehlungen der Unternehmen, die Arbeitsagentur, eigene Anzeigen und private Arbeitsvermittler gefunden. Das Lohnniveau liegt bei den in der Region üblichen Sätzen. Etwa zwei Drittel der Arbeitsverträge sind unbefristet, alle Verträge sind über 35 Stunden pro Woche abgeschlossen. Es wird mit Jahresarbeitszeitkonten gearbeitet, um so Schwankungen im Arbeitsanfall über das Jahr ausgleichen zu können.

Neben der Fachkräfteteilung bietet der AGZ Spreewald Unterstützung bei der Erstausbildung in den Berufen Landwirt, Tierwirt, Imker, Fachkraft Agrarservice und Bürokauffrau an. Einerseits organisiert der AGZ die Verbundausbildung, zum anderen hat die SpreewaldForum GmbH gemeinsam mit einigen AGZ-Mitgliedsunternehmen 2008 eine „kleine Genossenschaft“ gegründet, um gemeinsam auszubilden. Diese Genossenschaft ist berechtigt, Ausbildungsverträge abzuschließen. Längerfristig ist geplant, den Kooperationsverbund in die Genossenschaft zu integrieren und die AGZ-Beschäftigten in der eG anzustellen.

Die Bilanz von 47 Mitgliedsunternehmen und 54 AGZ-Beschäftigten nach 5 Jahren zeigt – trotz aller Anfangsschwierigkeiten – das große Potenzial von AGZ.



# Stand AGZ in Deutschland

## **Gegründete AGZ:**

*5 (Brandenburg 3, Thüringen 1, Nordrhein-Westfalen 1)*

*Insgesamt 110 Mitgliedsunternehmen, 87 Beschäftigte*

*AGZ-Initiativen: in Brandenburg, Sachsen, Rheinland-Pfalz*

*AGZ werden in der politischen Diskussion als vielversprechender und innovativer Ansatz angesehen*

*Der BVMW engagiert sich bei der rechtlichen Klärung und der Verbreitung des Modells*

## **Erläuterung**

Die Verbreitung der AGZ in Deutschland steht noch am Anfang. Neben dem AGZ Spreewald gibt es noch vier weitere AGZ – zwei im landwirtschaftlichen, zwei im gewerblichen Bereich - mit insgesamt 110 Mitgliedsunternehmen und 87 Beschäftigten. Drei dieser AGZ wurden als Genossenschaft gegründet, einer, wie der AGZ Spreewald, als Kooperationsverbund.

Die rechtlichen Unsicherheiten bremsen die Verbreitung des AGZ-Modells. Das Modell selbst findet breite Zustimmung. Der Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft e.V. (BVMW), der mitgliederstärkste Interessenverband der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland, hat die Vorteile dieses Modells, gerade für kleine und mittlere Unternehmen, erkannt und engagiert sich bei der Klärung der Rechtslage und bei der Verbreitung von AGZ.

Die bestehenden AGZ und AGZ-Initiativen haben den Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (BV-AGZ) als Interessenvertretung gegründet. Dieser ist auch Mitglied im europäischen Interessenverband der AGZ (CERGE). AGZ gibt es außer in Frankreich auch in Belgien.



# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 1. Was ist an AGZ gegenüber unseren jetzigen Instrumenten besser?

- *Die langfristige Bindung von Teilzeit- und Saisonkräften*
- *Die Mitarbeiter/-innen sind eingearbeitet, vielfältig einsetzbar, kompetent, flexibel und haben zum Mitgliedsunternehmen dieselbe Bindung wie das Stammpersonal*

### **Erläuterung**

AGZ sind kein Allheilmittel bei Personalproblemen. Wo sich die Zusammenarbeit mit einer Zeitarbeitsfirma, Werkverträge oder Minijobs bewähren, gibt es keinen Grund, diese Instrumente nicht auch weiterhin zu nutzen. Über die Beteiligung an einem AGZ nachdenken sollten Unternehmen:

- die für ihre Teilzeit- und Saisonarbeitsplätze keine geeigneten Personen finden,
- in denen besonders Spezialisten für begrenzte Zeit gebraucht werden,
- die über zu hohen Zeitaufwand bei Personalsuche und -einarbeitung klagen,
- die ihre Kosten für externe Dienstleistungen für zu hoch halten,
- die wissen, wie wichtig Weiterbildung und Erstausbildung sind, jedoch in ihrem Unternehmen weder die zeitlichen noch die finanziellen Ressourcen haben,
- die für das Problem ihres flexiblen Personalbedarfs nur eine rechtlich problematische oder kostenintensive oder wenig effiziente Lösung gefunden haben.

Die Basis für den Aufbau eines AGZ ist die Kombination von Teilzeit- bzw. Saison-Arbeitsplätzen mit passendem Kompetenzprofil. Nicht nur die Verbindung ähnlicher, sondern auch gerade unterschiedlicher Branchen schafft ungewöhnliche Kombinationen und stabile Grundlagen für das Teilen von Arbeitskraft. Dort entfällt auch die Problematik der Konkurrenz und des Vertrauensschutzes.



# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 2. Welche Vorteile bringt ein AGZ für mein Unternehmen?

### **Kostensenkung**

- *durch flexiblen Einsatz von eingearbeitetem Personal*
- *durch Zeitersparnis beim Personalmanagement*

### **Umsatzsteigerung**

- *durch Fachkräftesicherung bei Fachkräftemangel*
- *durch Kompetenzerweiterung im Unternehmen*

### **Erläuterung**

**Einarbeitung** kostet Zeit und damit Geld. AGZ-Beschäftigte, einmal eingearbeitet, können bei weiteren Einsätzen sofort eingesetzt werden. Mit der Unterzeichnung einer Abrufvereinbarung ist dem Unternehmen der Einsatz bestimmter Mitarbeiter/-innen - außer im Krankheitsfall – garantiert. Nur bei sehr kurzfristiger Planung oder „Feuerwehr-Einsätzen“ kann es zu Konkurrenz mit anderen Unternehmen kommen.



In Zeiten von Fachkräftemangel ist es für KMU oft schwierig, das Personal zu finden, welches für den weiteren Geschäftsbetrieb gebraucht wird. Ein AGZ als interner Personaldienstleister einer regionalen Unternehmenskooperation bietet attraktive und abwechslungsreiche Arbeitsplätze. Er ist regional breiter vernetzt als ein einzelnes Unternehmen. So kann der AGZ in der Region, bei Arbeitsagenturen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen auf sich aufmerksam machen und qualifizierte Fachkräfte rekrutieren. Darüber hinaus wird damit zusätzliche Werbung für die beteiligten Unternehmen gemacht.

# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 3. Wie sieht die Finanzierung aus, wer bezahlt das Ganze?

*Die Mitgliedsunternehmen zahlen*

- *die Löhne (incl. Nebenkosten) der abgerufenen Arbeitsstunden*
- *die Kosten für die Organisation/das AGZ-Management*

### **Erläuterung**

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind „Unternehmen der Unternehmen“, es gibt keinen „Dritten“ (wie z.B. eine Zeitarbeitsfirma), 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 dem Entgelt für die Organisation der Arbeitseinsätze und die Verwaltung der Arbeitskräfte. Diese Organisations- und Managementkosten werden über Mitgliedsbeiträge und Aufschläge auf die Lohnsumme finanziert. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Beschäftigten des AGZ in Bezug auf die Bezahlung und die Arbeitsbedingungen den Beschäftigten in den Unternehmen gleichgestellt sind.

Letztendlich entscheiden die Mitgliedsunternehmen selbst über die Höhe der anfallenden Kosten: Je besser die Unternehmen im Voraus planen, je verlässlicher sie sind und je zügiger sie die Arbeitseinsätze bezahlen, desto weniger Aufwand hat das AGZ-Management. Es kann auch eine Entscheidung der Mitgliedsunternehmen sein, das AGZ-Management mit mehr Aufgaben zu betrauen – Organisation verstärkt auch von kurzfristigen Einsätzen, Weiterbildung oder Ausbildung. Dies erhöht zwar die Kosten, kann aber für die Unternehmen wirtschaftlich vorteilhaft sein.



# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

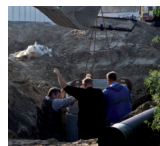
## 4. Welche Risiken bringt die Beteiligung an einem AGZ? Wer trägt die Kosten, wenn die Arbeitnehmer am Ende nur teilweise ausgelastet sind?

- *Die Mitgliedsunternehmen des AGZ haften für seine Verbindlichkeiten,*
- *Die Verteilung des Risikos wird in der Satzung/ Gesellschaftsvertrag geregelt*
- *der AGZ trägt die Kosten des Personals, der Personalverwaltung und Einsatzorganisation, ggf. von Qualifizierungen etc.*

### **Erläuterung**

AGZ sind ein Instrument unternehmerischer Selbsthilfe. In der Satzung des von den Unternehmen gegründeten Unternehmens legen die Mitglieder die Haftungshöhe und eventuelle Haftungsbeschränkungen fest. Dabei muss eine Balance zwischen dem Risiko für die einzelnen Mitgliedsunternehmen und den Anforderungen durch den laufenden Geschäftsbetrieb des AGZ gefunden werden. Ganz ohne finanziellen Spielraum ist das AGZ-Management nicht handlungsfähig und kann die ihm zuge dachte Aufgabe nicht erfüllen. (In einem Kooperationsverbund sind die Konditionen im Rahmenvertrag festgelegt.)

Ein AGZ muss kostendeckend arbeiten. AGZ-Personal, das nicht ausgelastet werden kann, muss – wie bei jedem anderen Unternehmen auch – entlassen werden. Die Flexibilität eines AGZ ist allerdings deutlich größer als die eines kleinen Einzelunternehmens; in einem größeren Zusammenschluss findet sich für flexible und anpassungsfähige Mitarbeiter/-innen oft eine Einsatzmöglichkeit. Es liegt im Interesse der Unternehmen, durch vorausschauende Planung, Zuverlässigkeit und eigene Flexibilität Ausfallzeiten zu vermeiden.



# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 5. Wie sieht das juristische Modell aus, welche Verträge sind notwendig?

*Mitgliedschaft in einer Genossenschaft, GmbH  
Abrufvereinbarung zwischen AGZ und Unternehmen zur  
Regelung der jeweiligen Arbeitseinsätze*

### **Erläuterung**

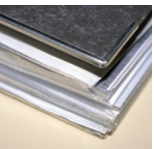
Zur Einstellung der AGZ-Beschäftigten und zur Fachkräfteteilung benötigt der AGZ eine Rechtsform. Dieses „Unternehmen AGZ“ wird von den Unternehmen, die sich Personal teilen wollen, gegründet. Der AGZ schließt die Arbeitsverträge mit den gemeinschaftlich Beschäftigten. Darin sind u. a. die wechselnden Einsatzorte, Geheimhaltungspflichten und die evtl. unterschiedlich hohe Entlohnung festgehalten.

Zur Regelung der jeweiligen Arbeitseinsätze werden zwischen dem AGZ und den Unternehmen Abrufvereinbarungen geschlossen. Darin sind Dauer, Ort, Umfang und Inhalt des Arbeitseinsatzes sowie die Anforderungen an die Qualifikation und Eignung der Beschäftigten festgelegt.

Zwischen AGZ-Mitgliedsunternehmen und AGZ-Beschäftigten werden keine Verträge geschlossen.

### **Rechtsformen**

Erprobt ist bisher die Genossenschaft (eG), die als Gesellschaft zur Förderung der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb die Idee der Arbeitgeberzusammenschlüsse am besten verkörpert. 2007 wurden die Regelungen zur Gründung einer Genossenschaft vereinfacht. Andere Rechtsformen sind möglich, aber nicht optimal. So sind z. B. die GmbH wegen der notariellen Beurkundungen aller Neumitglieder und die GbR wegen des Durchgriffs auf das Privatvermögen der Gesellschafter bei allen Verbindlichkeiten weniger empfehlenswert. Solange es keine gesetzliche Regelung für AGZ gibt, gilt als AGZ auch ein Kooperationsverbund, in dem Un-



ternehmen eine Person mit dem gemeinsamen Personalmanagement beauftragen. Die Beziehungen zwischen AGZ-Mitgliedsunternehmen und diesem AGZ-Management werden in einem Rahmenvertrag geregelt (siehe AGZ Spreewald). In allen Fällen muss für den AGZ bzw. den mit der Personalteilung beauftragten Dienstleister (das AGZ-Management) die Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung vorliegen.

### **Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)**

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 AGZ zur Zeit noch unter das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), das sich auf die kommerzielle Leiharbeitsbranche und auf gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung bezieht.

### **Tarifvertrag**

Das AÜG schreibt für gleichwertige Arbeit gleichen Lohn und gleiche Arbeitsbedingungen der Beschäftigten des AGZ mit den vergleichbar Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen oder die Anwendung eines Tarifvertrags vor. Somit können AGZ auch die Tarifverträge der Zeitarbeit nutzen oder könnten auch einen eigenen Tarifvertrag abschließen. Die Qualitätsstandards der AGZ sichern den Beschäftigten mindestens gleichen Lohn und gleiche Arbeitsbedingungen zu.

# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 6. Welche Belastungen bringt die Beteiligung an einem AGZ?

*Kurzfristige zeitliche Belastung durch die Beschäftigung mit dem AGZ-Modell und das unternehmerische Engagement beim Aufbau des AGZ*

*Langfristige Entlastung durch professionelles Personalmanagement des AGZ*

### **Erläuterung**

Langfristig bringt ein AGZ Entlastung von Personalmanagementaufgaben und Unterstützung bei einer strategischen Personalpolitik. Richtig ist, dass die Beteiligung an einem AGZ zunächst etwas Zeit in Anspruch nimmt. Zuerst muss der tatsächliche Bedarf des Unternehmens geklärt werden. Dabei sollte nicht nur kurzfristig gedacht, sondern auch die langfristige Unternehmens- und Personalentwicklung berücksichtigt werden. Diese Analyse der zu erwartenden Personalentwicklung in den Mitgliedsunternehmen bringt auch eine Vorausschau auf die zukünftig benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen und eine Erfassung der Weiterbildungsbedarfe mit sich.

Die Diskussion um die beste Rechtsform und über das Geschäftskonzept des AGZ sollte gründlich geführt werden, da es bisher in Deutschland wenig Erfahrungen mit dem Modell gibt. Unternehmen, die sich an einem bereits bestehenden AGZ beteiligen können, haben es einfacher. Langfristig werden viele kleine Unternehmen nur über Kooperationen ihre benötigten Fachkräfte binden können, der anfängliche Aufwand ist also eine gute Investition in die Zukunft.



# Die häufigsten Fragen von Arbeitgebern zu AGZ

## 7. Gibt es in einem AGZ Probleme mit Konkurrenz und Vertrauensschutz?

### **Nein, denn**

- *die beteiligten Unternehmen haben Mitgestaltungsmöglichkeiten und kennen sich;*
- *es gibt im AGZ vertragliche Regelungen über den Umgang mit sensiblen Inhalten, wie sie bei anderen (befristeten) Arbeitsverhältnissen auch üblich sind;*
- *die Mitgliedsunternehmen besetzen nur die Positionen mit AGZ-Personal, die für sie unproblematisch sind.*

### **Erläuterung**

Vielfach wird befürchtet, dass die AGZ-Beschäftigten Insider-Wissen zu einem anderen Unternehmen tragen könnten. Dem kann, wie bei anderen Arbeitskräften auch, mit entsprechenden Arbeitsvertragsklauseln entgegengewirkt werden. Mit Ausnahme von hochsensiblen Bereichen ist diese Befürchtung meist unbegründet, zumal die anderen Einsatzbetriebe häufig nicht aus der gleichen Branche sind. Die Unternehmen sollten die AGZ-Beschäftigten jedoch nur dort einsetzen, wo sie keine Bedenken haben. Einkauf, Verwaltung, Produktionsvorbereitung, Lagerhaltung und Vertrieb sind meist wenig sensible Bereiche.

Außerdem sollten Risiken und Nutzen abgewogen werden: Wo kann das Unternehmen auch davon profitieren, dass die AGZ-Beschäftigten vielseitige Berufserfahrungen durch die Arbeit in verschiedenen Unternehmen mitbringen? Können die Arbeitskräfte durch den Einsatz in anderen Betrieben nützliche Kompetenzen erwerben? Ist ihre Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Selbstorganisationsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit nicht deutlich höher?



# Die Gründung und der Aufbau eines AGZ

*Die Gründung eines AGZ erfolgt in drei Schritten:*

- 1. Machbarkeitsuntersuchung*
- 2. Gründungsphase*
- 3. Konsolidierungsphase*

## **Erläuterung**

1. Machbarkeitsuntersuchung: 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. Gründungsphase: Ist die Machbarkeit und Zweckmäßigkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses festgestellt worden und gibt es Unternehmen, die sich ernsthaft beteiligen wollen, kann der AGZ gegründet werden: Eine Rechtsform wird gewählt und das „Unternehmen AGZ“ gegründet. Funktionen und Management werden geklärt und die Vorbereitungen für das laufende Geschäft, z. B. die Einrichtung eines funktionstüchtigen Büros, getroffen. Arbeitnehmer/-innen werden geworben und eingestellt. Mit der Einstellung der ersten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss funktionsfähig und muss die Qualitätsstandards von Arbeitgeberzusammenschlüssen erfüllen.

3. Konsolidierungsphase: Zu Beginn der Tätigkeit des AGZ werden durch die zunächst geringere Zahl der Beschäftigten die Einnahmen den Aufwand, der durch die Aufbauarbeit entsteht, meist nicht finanzieren können. Für diese Phase sollte rechtzeitig eine gemeinsame Strategie entwickelt werden.



# Weitere Informationen

## **Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (BV-AGZ)**

Geschäftsstelle tamen. GmbH

[www.tamen.de](http://www.tamen.de)

[www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de)

Weitere Informationen bietet das Informationszentrum AGZ, das vom Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (BV-AGZ) getragen wird.

Das Informationszentrum bietet:

- Information und Beratung
- Begleitung der Machbarkeitsuntersuchungs- und Gründungsphase
- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Begleitung bestehender AGZ
- Organisation des Erfahrungsaustausches zwischen den AGZ
- Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für AGZ
- Herausgabe von Infoblättern und Leitfäden
- Erfahrungsaustausch mit AGZ aus anderen europäischen Ländern

Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland

c/o tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Feurigstraße 54, Aufgang A

10827 Berlin

Tel.: +49 30/787 942-11

[bv-agz@tamen.de](mailto:bv-agz@tamen.de)

Ansprechpartnerinnen:

Sigrid Wölfig

Gudrun Wünsche

