

Materialien zu

# Flexicurity



## Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland

Umsetzung und Diskussionsstand

**G.I.B.** NRW.

Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH





# Umsetzung und Diskussionsstand Arbeitgeberzusammen- schlüsse in Deutschland

Dr. Thomas Hartmann und Sigrid Wölfing  
(tamen.Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin)

mit einem Vorwort von  
Ulla Böcker und Arnold Kratz (G.I.B.)

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Was ist ein AGZ?</b> .....	<b>6</b>
<b>2. AGZ in Deutschland</b> .....	<b>8</b>
2.1 Transfergeschichte .....	8
2.1.1 Akteure, Unterstützer, Stationen .....	8
2.1.2 Fachkräftesituation, Bedingungen für das Entstehen von AGZ .....	12
2.2 AGZ in Deutschland .....	13
2.2.1 AGZ SpreewaldForum .....	13
2.2.2 AGZ Rügen .....	14
2.2.3 AGZ Perfino eG .....	14
2.2.4 AGZ Schwedt .....	14
2.2.5 AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG .....	15
2.2.6 AGZ Elbe-Elster .....	15
2.2.7 AGZ Fachkräftenetzwerk Oberlausitz .....	15
2.2.8 AGZ SaisonPlus eG Potsdam .....	15
<b>EXKURS 1:</b> Johannes Kirsch/Institut Arbeit und Qualifikation: Zu den Voraussetzungen der AGZ-Gründung aufseiten der Unternehmen – Erfahrungen aus dem FlexStrat-Projekt .....	16
2.3 Umsetzung von AGZ – hemmende und förderliche Rahmenbedingungen .....	18
2.3.1 Genehmigung nach AÜG und die Folgen für Arbeitgeberzusammenschlüsse .....	18
2.3.2 Gesellschaftsrechtliche Einordnung .....	21
2.3.3 Solidarische Haftung, wie umsetzen? .....	22
2.4 Unternehmenskultur, Erfahrungen, Gewohnheiten – Treiber und Hemmnisse .....	22
2.4.1 Kooperation und Konkurrenz .....	22
2.4.2 Antizipation, gemeinsame Planung .....	24
2.4.3 Regeln und Vereinbarungen .....	25
2.4.4 Mangelnde Bekanntheit des Modells .....	25
2.4.5 Klärung der Bedarfe der Unternehmen .....	26
2.4.6 Kurzfristige instabile versus langfristige stabile Lösungen .....	27
2.4.7 Das AGZ-Management als Dienstleister in der Klemme zwischen Kundenbeziehungen und Organisator solidarischer Verantwortung .....	27
<b>3. AGZ in der politischen Diskussion</b> .....	<b>29</b>
3.1 AGZ und Flexicurity – die EU-Ebene .....	29
3.2 Der Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft e. V. als Vertreter der kleinen und mittleren Unternehmen .....	31
3.3 Stellungnahmen zum AGZ-Modell .....	32
3.3.1 Achim Vanselow, DGB Bezirk NRW .....	32
3.3.2 Hermann Eiling, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Münster .....	33
3.3.3 Jeannine Ziegler, Marketing und Beschaffung, Budelmann Elektronik, Münster .....	33
3.3.4 Andrea Blome, Redaktionsbüro + Verlag, AGZ als Kooperationsmodell für Unternehmerinnen .....	34
<b>EXKURS 2:</b> Johannes Kirsch/Institut Arbeit und Qualifikation: Anregungen für Forschungsarbeiten zum Thema AGZ .....	35
<b>4. Die Verbreitung von AGZ in Europa</b> .....	<b>36</b>
4.1 Österreich .....	36
4.2 Das europäische Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse (CERGE) .....	37
<b>5. Fazit</b> .....	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>39</b>
<b>Chronologie: Arbeitgeberzusammenschlüsse – Aktivitäten und Initiativen in Deutschland</b> .....	<b>41</b>

## Vorwort

Die Frage, wie attraktive Arbeitsplätze und „gute Arbeit“ gerade in kleineren Unternehmen geschaffen werden können, ohne dass die Unternehmen Flexibilität einbüßen, findet in letzter Zeit immer mehr Beachtung. Im Verbundprojekt „Flex-Strat – Flexible Personaleinsatzstrategien durch betriebliche Kooperation“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert wird, hat die G.I.B. neue Konzepte und Strategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung und für einen flexiblen Personaleinsatz untersucht.

Hierbei spielen Kooperationen zwischen Unternehmen, wie sie z. B. in den Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) realisiert werden, eine wichtige Rolle. In Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen können Arbeitskräftebedarfe ebenso wie die Ressourcen mehrerer Unternehmen gebündelt werden. Das Vorbild der hier untersuchten AGZ stammt aus Frankreich: Dort haben „Groupements d'Employeurs“ bereits seit 1985 eine gesetzliche Grundlage; heute existieren ca. 5.000 Groupements, in denen etwa 39.000 Beschäftigte arbeiten.

Die vorliegende Studie beschreibt den Umsetzungsstand von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Deutschland und analysiert die Bedingungen für ihre weitere Verbreitung.

Hierzu wird der Prozess des Transfers dieses Modells aus Frankreich, d. h. aus einem Kontext, in dem die Verfassung und Organisation von Arbeit überwiegend staatlich geregelt sind, nach Deutschland, wo die Ausgestaltung wesentlicher Elemente der Arbeit Sache der Tarifparteien ist, analysiert. Dieser Übertragungsprozess kann natürlich nicht auf direktem Wege geschehen, vielmehr müssen die das Modell „AGZ“ konstituierenden Elemente identifiziert und unter hiesigen Bedingungen neu rekonstruiert werden. Dass dies nicht ohne Brüche und Umwege gehen kann, liegt nahe.

Die Untersuchung analysiert vor dem Hintergrund dieses „Rekonstruktionsprozesses“ die Entwicklung und den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Deutschland und gibt einen Überblick über die bestehenden AGZ, die Branchen, in denen sie tätig sind, ihre Initiatoren/Initiatorinnen und Gründer/-innen, deren Motivation und den Stand der Entwicklung der bestehenden AGZ.

Ein weiterer Aspekt der Studie widmet sich der Frage nach den Hemmnissen bzw. den förderlichen Bedingungen für den

Aufbau von AGZ in Deutschland. Einerseits findet das Modell auf der politischen Ebene viel Zuspruch und Anerkennung, andererseits ist es noch wenig bekannt. Warum gibt es noch so wenige AGZ, wenn das Modell doch so bestechend einfach und für die Unternehmen sinnvoll ist? Was muss geschehen, damit mehr AGZ gegründet werden können?

Mit der Bearbeitung dieser Fragen hat die G.I.B. die tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin, beauftragt, die den Transferprozess in weiten Teilen mit Partnern in Deutschland und Frankreich begleitet hat.

Eine nähere Betrachtung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, denen auch AGZ unterliegen, beschreibt die Auswirkungen, die dieses zur Rahmgebung der Zeitarbeit erlassene Gesetz für die Organisation von AGZ hat. Es zeigt sich, dass dieses Gesetz, für eine andere Form der Flexibilisierung des Personaleinsatzes geschaffen, das zentrale Element von AGZ, die gemeinsame Verantwortung der Unternehmen für die Beschäftigten des AGZ, nicht adäquat abbildet und dass so fast zwangsläufig Verschiebungen in der Organisation von AGZ entstehen, die der eigentlichen Zwecksetzung zuwiderlaufen. Dies trifft auf eine Unternehmenskultur, die eher von Konkurrenz als von Kooperation geprägt ist.

Die Studie schließt mit Stellungnahmen des Deutschen Gewerkschaftsbundes, des Bundesverbands Mittelständische Wirtschaft e. V., der Handwerkskammer Münster sowie von Unternehmerinnen, die jeweils aus ihrem Blickwinkel die Vorteile von AGZ für sich bzw. ihre Klientel benennen, sowie mit Handlungsempfehlungen an die Politik, wie die Rahmenbedingungen für das Entstehen von AGZ verbessert werden können. In erster Linie ist hier die rechtliche und organisatorische Absicherung der gemeinsamen Verantwortung der Unternehmen, aber auch deren Pflicht, diese Verantwortung wahrzunehmen, zu nennen.

Diese realistische Bilanz zeigt auf, dass AGZ, trotz ihrer noch geringen Verbreitung in Deutschland, ein wirksames Instrument sind, die nötige Flexibilität des Personaleinsatzes für Unternehmen zu sichern, ohne dass dies gleichzeitig zulasten der Beschäftigten gehen muss. Sie zeigt auch auf, welche Wege beschritten werden sollten, um dem Modell zu weiterer Verbreitung zu verhelfen.

Ulla Böcker und Arnold Kratz

## Einleitung

Die Herausforderungen, die sich für Unternehmen aus der Balance von Flexibilität und Stabilität ergeben, betreffen die kleineren Unternehmen in besonderer Weise. Sie haben einerseits geringere interne Spielräume als größere Unternehmen für die Bewältigung von Flexibilisierungsanforderungen und sind andererseits immer als ganzes Unternehmen von externen Veränderungen betroffen. Letzteres liegt vor allem an ihren starken Abhängigkeiten: Kleinere Unternehmen sind meist fest eingebunden in ihr regionales wirtschaftliches und soziales Umfeld. Die Qualität dieses Umfeldes bestimmt entscheidend über ihre Entwicklungschancen mit. Ihre geschäftlichen Beziehungen sind wenig gestaltbar, ihre Position in Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen oft relativ starr, die Entscheidungsspielräume gering.

Solche festen Beziehungen und Abhängigkeiten können zunächst durchaus eine Stabilität bedeuten, vermindern aber die Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume; wenn Flexibilität gefordert ist, bedeutet das oftmals eine existenzielle Herausforderung.

Derzeit dominiert der zunehmende Fachkräftemangel immer mehr die arbeitsmarktpolitische Diskussion. War bis vor Kurzem noch die Bewältigung der Arbeitslosigkeit das größte Problem, so rückt jetzt, trotz eines verfestigten Bereichs hoher Langzeitarbeitslosigkeit und der Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse, immer stärker die Gefahr fehlender Fachkräfte in den Vordergrund. Das Erwerbspersonenpotenzial wird bis zum Jahr 2025 um rund 6,5 Millionen Personen sinken<sup>1</sup>. Der Wettbewerb insbesondere um hoch qualifiziertes Personal gewinnt schon jetzt an Schärfe, Unternehmen haben aufgrund der Nichtbesetzung von Stellen heute schon Verluste zu beklagen. Insbesondere gehören jedoch die kleinen und mittleren Unternehmen zu den Verlierern im Wettbewerb um Fachkräfte, da sie meist als weniger attraktiv gelten, mit bestimmten Lohnhöhen nicht mithalten können und oftmals aufgrund ihrer eigenen prekären Lage keine sichere Perspektive bieten können.

Grundsätzlich stehen kleinere Unternehmen in vielen Fällen vor dem Problem, gutes Personal auch dann zu finden und zu binden, wenn sie es nicht vollständig auslasten und ihm damit auch keine attraktiven Arbeitsstellen anbieten können. Dies betrifft sowohl saisonale Beschäftigung als auch Dienstleistungen im Unternehmen, wie Buchhaltung,

Betreuung und Wartung von Infrastruktur, Marketing, Einkauf etc. Grundsätzlich kann solche Teilbeschäftigung in allen Bereichen entstehen. Oftmals entstehen auch Probleme, wenn es um die Bindung von spezialisierten Fachkräften geht, die in ihrem Kompetenzbereich nicht voll auszulasten, aber für das Unternehmen unverzichtbar sind und deshalb oft mit Nebenaufgaben beschäftigt werden. Zudem sind viele Unternehmen von Auftragschwankungen betroffen, die ebenfalls die Herausforderung erhöhen, Arbeitskräfte flexibel zu beschäftigen. Zu diesen „altbekannten“ Problemen kommt jetzt die in den vergangenen Jahrzehnten des „Fachkräftewohlstands“ fast nicht bekannte Aufgabe, sich in einem verschärfenden Wettbewerb um die weniger werdenden Fachkräfte oder motivierte Arbeits- und Ausbildungsplatzbewerber zu behaupten. Das erfordert von den Unternehmen immer mehr eine strategische Personalpolitik.

Doch für eine vorausschauende und strategische Personalpolitik verfügen kleinere Unternehmen über nur geringe Ressourcen, zudem sind die fachlichen Kompetenzen in diesem Bereich oftmals nur wenig ausgeprägt. Vorrang haben die Bewältigung des Alltagsgeschäfts und die Sicherung der Existenz, Planungshorizonte erstrecken sich oft nur über wenige Monate.

Insofern sind Modelle und Instrumente gefragt, die gerade die kleineren Unternehmen bei der Bewältigung ihrer personalwirtschaftlichen Herausforderungen in Form von Stärkung der Selbsthilfefähigkeit unterstützen können, denn Personalsicherung ist eine ureigene Aufgabe des Unternehmens selbst und strategische Personalpolitik ist gerade in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels überlebensnotwendig.

Kooperationen zwischen Unternehmen mit ähnlichen Problem- und Aufgabenstellungen können eine solche Unterstützungsform sein. Ein entsprechendes Modell, das in unserem Nachbarland Frankreich seit Mitte der 1980er Jahre erfolgreich umgesetzt wird, sind die „Groupements d'Employeurs“ – die Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Unsichere und prekäre Arbeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist oft ein Ausdruck der unsicheren und prekären Situation des gesamten Unternehmens. Sichere Arbeit ist damit Grundlage und Ausdruck der Sicherheit und Stabilität eines Unternehmens.

<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit, 2011

Bei zunehmender Konkurrenz der Unternehmen um Fachkräfte wird unsichere und wenig attraktive Arbeit zu einem entscheidenden Wettbewerbsnachteil, der die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens einschränkt und die gesamte Sicherheit des Unternehmens bedroht. Die Attraktivität eines Unternehmens für Arbeitnehmer/-innen und die Bindungsfähigkeit von Fachkräften bestimmen zunehmend die Stabilität eines Unternehmens.

Arbeitgeberzusammenschlüsse verstärken nicht nur die Bindungsfähigkeit der Unternehmen, sondern erhöhen auch die Möglichkeiten intern-externer Flexibilisierung. Dabei geht es auch hier sowohl um die Flexibilisierung im Sinne der Unternehmen als auch um eine flexiblere Arbeitsorganisation im Sinne der „work-life-balance“ der Beschäftigten.

Die vorliegende Studie beschreibt das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse und den Stand seiner Umsetzung in Deutschland sowie die Hemmnisse und Schwierigkeiten, die bei einem Transfer eines Instruments von einem gesellschaftlichen Kontext in einen anderen entstehen.

Nach einer kurzen zusammenfassenden Darstellung des französischen „Ausgangsmodells“, der „Groupements d'Employeurs“ und der Funktionen, die sie für Unternehmen und Beschäftigte erfüllen (Kap. 1), werden die Etappen der Übertragung der AGZ nach Deutschland beschrieben (Kap. 2). Hierbei werden zunächst die wichtigsten Stationen und Partner in diesem Transferprozess (Kap. 2.1.1) sowie die zentralen, AGZ in Deutschland definierenden Elemente beschrieben. Weiter wird ein kurzer Blick auf die sich wandelnde arbeitsmarktliche Situation, in der AGZ in Deutschland agieren (Kap. 2.1.2) geworfen, gefolgt von einer kurzen Charakterisierung der in Deutschland existierenden AGZ. Ein Exkurs über die Lehren des Projekts FlexStrat aus gescheiterten Versuchen, AGZ zu gründen, schließt dieses Kapitel ab.

Die hemmenden und förderlichen Faktoren des Aufbaus von AGZ in Deutschland werden zum einen auf der Ebene der rechtlichen Rahmenbedingungen (Kap. 2.3) und zum anderen auf der Ebene der Unternehmenskultur und der Unternehmenskommunikation ausgewertet. (Kap. 2.4)

Anschließend werden verschiedene Stellungnahmen von Unternehmen, Gewerkschaftsvertretern und der Handwerkskammer sowie weitergehende Fragestellungen aus

dem Wissenschaftsbereich referiert (Kap. 3). Im letzten Kapitel wird ein Ausblick auf den Transfer des Modells nach Österreich sowie in andere europäische Länder gegeben. (Kap 4). Ein zusammenfassendes Fazit und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Implementation von AGZ runden die Broschüre ab.

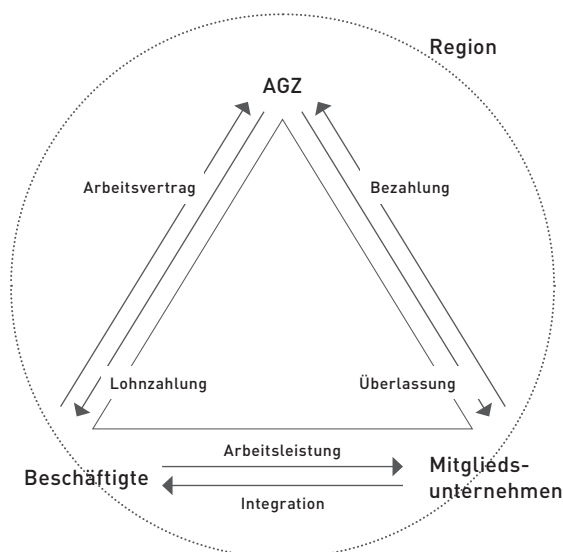
## 1. Was ist ein AGZ?

Arbeitgeberzusammenschlüsse werden im französischen Arbeitsgesetzbuch wie folgt definiert<sup>2</sup>:

„Zusammenschlüsse natürlicher oder juristischer Personen, die in den Anwendungsbereich desselben Tarifvertrags fallen und dazu dienen, ihren Mitgliedern Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen, welche mit dem Zusammenschluss einen Arbeitsvertrag schließen. Sie können auch ihren Mitgliedern Hilfe oder Beratung in Beschäftigungs- oder Personalmanagementfragen geben.“

Diese Zusammenschlüsse können lediglich nicht gewinnorientierte Aufgaben wahrnehmen. Sie werden als Vereine gemäß dem Gesetz vom 1. Juli 1901 oder als Genossenschaften gegründet (...). Bei der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses wird das Gewerbeaufsichtsamt in Kenntnis gesetzt. (...) Die Arbeitgeber, die einem Arbeitgeberzusammenschluss beitreten, müssen die Organisationen der Arbeitnehmervertretung in ihrem Unternehmen über die Gründung und die Art des Arbeitgeberzusammenschlusses informieren. Die Mitglieder des Zusammenschlusses haften gemeinsam für dessen Schulden gegenüber den Arbeitnehmern und den Organisationen für die Einziehung der Pflichtbeiträge.“

Ein AGZ beruht somit auf drei Pfeilern, wie das folgende Schema zeigt:



Die Leistungen und Verbindlichkeiten in diesem dreiseitigen Verhältnis sind folgende:

AGZ und Mitgliedsunternehmen:

- ▶ Festlegung der Arbeitsstellen
- ▶ Festlegung von Arbeitsumfang und -zeitraum
- ▶ Stundenzettel, Rechnungslegung, Auswertung

AGZ und Beschäftigte:

- ▶ Einstellung
- ▶ Arbeitsvertrag
- ▶ Sanktionierungsmöglichkeit
- ▶ Planung des Arbeitseinsatzes
- ▶ Lohnzahlung
- ▶ Weiterbildung

Beschäftigte und Mitgliedsunternehmen:

- ▶ tägliche Organisation des Arbeitseinsatzes
- ▶ begrenzte Hierarchie, delegiert vom AGZ
- ▶ Einarbeitung
- ▶ Betriebliche Regelungen, Arbeitssicherheit

„Der AGZ ermöglicht es Arbeitgebern, die nur einen Teilbedarf oder saisonalen Bedarf an Lohnarbeit haben, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam Beschäftigte unbefristet in Vollzeitverhältnissen einzustellen. Er bietet folglich eine Antwort auf wiederkehrende saisonale Arbeitsbedarfe oder einen dauerhaften Bedarf an Arbeitskräften, die im einzelnen Betrieb keine Vollzeitstelle rechtfertigen würden, und bietet den Angestellten stabile Arbeitsverhältnisse.“

Dadurch schafft er eine doppelte Absicherung der Fachkräftebedarfe der Unternehmen (insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen) und der Arbeitsplätze (Vollzeit und unbefristet) und fördert die berufliche Entwicklung der Beschäftigten (Aus- und Weiterbildung). Die Teilbedarfe an Fachkräften können dazu führen, dass z. B. Sekretärinnen, Grafikedesigner, Buchhalter, Ergonomen usw. geteilt werden.

Ein AGZ zielt also nicht darauf ab, bestehende soziale Normen aufzuweichen oder sie zu umgehen, sondern fördert die Anpassung der Unternehmen an die Bedarfe und Entwicklungen des Marktes (wenn diese zur Einstellung neuer Arbeitskräfte oder der Teilung der bestehenden Arbeitskräfte führen), indem wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsqualität miteinander verknüpft werden.

<sup>2</sup> Code du travail, Art. L1253-1 ff.



Es handelt sich um ein von Arbeitgebern in Form eines Vereins gegründetes Unternehmen zur Teilung der Arbeitszeit der verfügbaren Arbeitnehmer. Das französische Recht beinhaltet innovative und fordernde Bestimmungen: Den nicht gewinnorientierten Charakter der Bereitstellung von Arbeitskräften zwischen Mitgliedern eines AGZ. Es handelt sich weder um Zeitarbeit noch um Unterauftragsvergabe<sup>3</sup>.

Der AGZ bildet einen dritten Akteur, welcher die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und ihren Angestellten zum gegenseitigen Vorteil regelt. Die Arbeitgeber eines Arbeitgeberzusammenschlusses haften gegenüber ihren Angestellten. Die finanzielle Solidarität bildet folglich das Kernstück des Modells und bindet die Stakeholder.

Auf dieser Grundlage erfüllen AGZ mehrere Unterfunktionen:

- ▶ Netzworkebildung zwischen den Unternehmen
- ▶ Management der Koordinierungskosten
- ▶ Sicherheit für die Unternehmen (Fachkräftesicherung)
- ▶ Sicherheit für die Beschäftigten (unbefristeter Arbeitsvertrag sowie Aus- und Weiterbildung)

Im Vergleich zu anderen Modellen auf dem Arbeitsmarkt nehmen AGZ eine Sonderstellung ein:

Die Zeitarbeit deckt zeitlich beschränkte und nicht wiederkehrende Bedarfe und erfordert in der Regel geringe Qualifikationen. Die Zeitarbeit kann abweichend eingesetzt werden, um wiederkehrende Bedarfe zu decken, doch entspricht dies nicht ihrem Zweck.

Beratungsunternehmen und externe Dienstleistungsunternehmen decken im Allgemeinen nur sporadische Fachkräftebedarfe.

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse reagieren auf dauerhafte Arbeitskräftebedarfe, die zwischen mehreren Unternehmen aufgeteilt werden. Sie sind folglich besonders geeignet, um eine längerfristige Nachfrage der kleinen Unternehmen nach Arbeitskräften auf Teilzeitbasis zu bedienen und erlauben den großen Unternehmen, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen.

<sup>3</sup> Joubert, France: Anticiper et gérer le changement en Europe: peut-on traduire un dispositif d'un pays à l'autre, l'exemple des Groupements d'Employeurs, Paris 2011

## 2. AGZ in Deutschland

Anhand einer kurzen Chronologie des Transfers des Modells von Frankreich nach Deutschland werden einerseits wichtige Etappen der Implementierung analysiert, andererseits zentrale Elemente, die die Funktionen von AGZ für Unternehmen und Beschäftigte auch im „neuen“, deutschen Kontext determinieren, herausgearbeitet. Anhand praktischer Beispiele erfolgreicher und nicht erfolgreicher AGZ-Gründungen werden weiterhin die Umsetzung hemmende bzw. förderliche Rahmenbedingungen auf der rechtlichen Ebene als auch in der Unternehmenskultur liegende Faktoren des Erfolgs bzw. Misserfolgs analysiert.

### 2.1 Transfergeschichte

#### 2.1.1 Akteure, Unterstützer, Stationen

Der Transfer des Modells wurde seit 2002 durch eine wachsende Gruppe von Akteuren getragen, die durch mehrere EU-, bundes- und länderfinanzierte Projekte, die die tamen. GmbH ins Leben gerufen hat, finanziert wurde<sup>4</sup>. Im Folgenden sollen die wichtigsten Etappen beschrieben werden.

**Erste Etappe: Von Frankreich lernen – das Konzept verstehen**  
Ziel des ersten ESF-finanzierten Projekts „Blick-Wechsel 1“<sup>5</sup> (2001 – 2003) waren die Analyse und der Austausch innerhalb einer deutsch-französisch-dänischen Partnerschaft (tamen., GREP, BRAGE) über Flexicurity-Modelle in den drei Staaten. Es sollten jeweils zwei Ansätze der gelungenen Verbindung von Flexibilität und Sicherheit für Beschäftigte und Unternehmen dargestellt und analysiert werden. Eines der französischen Beispiele waren die „Groupements d'Employeurs“.

Bei der Vorstellung der AGZ auf einer Tagung in Frankreich erklärte einer der deutschen Teilnehmer, Geschäftsführer einer Arbeitsförderungsgesellschaft, dass das Modell der AGZ für die kleinen Unternehmen im ländlichen Raum interessant sein könnte. Zu diesem Zeitpunkt war die Struktur der Unternehmen in peripheren Regionen Brandenburgs relativ schwach ausgeprägt und die Arbeitslosenrate lag zwischen 15 % und 20 %. Gleichzeitig zeichnete sich der Fachkräftemangel bereits ab.

Durch die Tagungen in den drei Partnerländern, zu denen Verantwortliche aus der Verwaltung und der Arbeitsmarktpolitik, insbesondere aus Brandenburg, eingeladen wurden,

konnten in einer ersten Etappe die künftigen Projektträger mit dem Modell vertraut gemacht und sein wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer Nutzen deutlich gemacht werden.

#### **Zweite Etappe: „Macher“ und Geldgeber gewinnen – einen ersten Prototypen schaffen**

Das Landwirtschaftsministerium des Landes Brandenburg förderte zwischen 2003 und 2005 ein „Transferprojekt“ „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft“<sup>6</sup> mit drei Schwerpunkten:

- ▶ einem Rechtsgutachten, aus welchem hervorgeht, dass nach deutschem Recht ähnliche Modelle möglich sind, sofern das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sowie das Teilzeit- und Befristungsgesetz beachtet werden, die auch bei der Zeitarbeit zur Anwendung kommen. Das bedeutet auch, dass AGZ eine Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung der jeweiligen Regionaldirektion der Arbeitsagentur benötigen,
- ▶ einer Studie zur regionalen Unternehmensstruktur in Brandenburg, um die Grundlagen für die Gründung eines „Modell-AGZ“ zu definieren,
- ▶ dem Aufbau des ersten AGZ.

Der erste AGZ, das „SpreewaldForum“, wurde im Dezember 2004 als GmbH gegründet. Dies war nur möglich, weil einerseits eine Anschubfinanzierung gewährt wurde und weil andererseits ein handelnder Akteur (in diesem Fall ein Unternehmer) von der Sinnhaftigkeit des Projekts überzeugt werden konnte und sich bereit erklärte, bei der Erarbeitung des Prototypen mitzuwirken.

In dieser zweiten Phase wurde die erste Gruppe der Partner des Projekts „Blick-Wechsel“, die sich den Transfer des Modells auf die Fahne geschrieben hatten, um einen Geldgeber und einen Unternehmer, die beide vom Nutzen des Projekts überzeugt waren, erweitert. So konnte der erste AGZ in Deutschland nach den Prinzipien der französischen Groupements d'Employeurs aufgebaut werden.

<sup>4</sup> siehe dazu „Chronologie“, S. 41 ff.

<sup>5</sup> Projekt „Blick-Wechsel“ 1, finanziert aus Mitteln des ESF Artikel 6 „innovative Maßnahmen“ 2001 – 2003

<sup>6</sup> Projekt „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft“, finanziert aus Mitteln des ESF und des Landwirtschaftsministeriums Brandenburg 2003 – 2005

### Dritte Etappe: Die „Übersetzung“ des Modells

In den folgenden Jahren wurde im Zusammenhang mit weiteren Projekten, die sich mit arbeitsmarktpolitischen Innovationen befassten, die Zusammenarbeit mit dem französischen „Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse Poitou-Charentes“ in Poitiers auch auf der Ebene der Praktiker ausgebaut und vertieft. Ein Ergebnis der Kooperation war die Übertragung der französischen Leitfäden zur Gründung und zum Aufbau von AGZ ins Deutsche. Dies bezog sich nicht nur auf die sprachliche, sondern auch auf die inhaltliche „Übersetzung“: Für wesentliche Charakteristika von AGZ, wie die gemeinsame Haftung der Unternehmen für die Verbindlichkeiten des AGZ, mussten abgesicherte Konstruktionen gefunden werden, die dem deutschen Rechtsrahmen entsprechen und gleichzeitig das Ergebnis sicherstellen, d. h. die Funktionen, die der AGZ in Frankreich erfüllt, mussten entsprechend „nachkonstruiert“ werden. Wie später zu diskutieren sein wird, konnte dies nicht immer vollständig gelingen. Im Laufe der Jahre entstanden mehrere Leitfäden<sup>7</sup> die systematisch die Gründung und den Aufbau von AGZ bearbeiten und Materialien für jeden Schritt zur Verfügung stellen.

Diese dritte Etappe bestand aus zwei Schritten,

- ▶ der Übersetzung des vom CRGE Poitou-Charentes überlassenen Leitfadens in die deutsche Sprache,
- ▶ der Identifizierung praktischer äquivalenter Modelle zur Erreichung der gleichen Ziele wie im Ursprungsland Frankreich für ein Zielland, in dem die dafür erforderlichen Instrumente und gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht vorhanden sind.

Der Vergleich des französischen Leitfadens mit der „Übersetzung“ zeigt Folgendes:

- ▶ Alles, was Unternehmen und die regionale Wirtschaftsstruktur betrifft, ist einander sehr ähnlich, es gibt nur wenige Unterschiede beim Layout, den grafischen Darstellungen und den Fragebögen.
- ▶ Ein erheblicher Teil der Vorgehensweise ist (fast) wörtlich übersetzt, insbesondere die Einteilung und Abfolge der Arbeitsschritte.
- ▶ In Deutschland mussten alle Fragen, die der fehlenden Gesetzgebung zur Definition der Merkmale von AGZ (geteilte Verantwortung, Rechtsform, „Dritter“ als Arbeitgeber, Zwangsmitgliedschaft der AGZ-Mitglieder) geschuldet sind, überarbeitet werden. Eine Vorbedingung für alle Anpassungen war die präzise Definition

der Grundsätze der Funktionsweise von AGZ – ohne die französischen Besonderheiten. Überraschend war die Einsicht, dass die Teile der Leitfäden, die sich an die Unternehmer richten, nur sehr geringfügig überarbeitet werden mussten, da offenbar ähnliche Denk- und Herangehensweisen vorherrschen.

Bei der Klärung der Frage, welche Äquivalente auf der Ebene der Arbeitsmarkt-Instrumente und der rechtlichen Rahmenbedingungen das Modell der Groupements d'Employeurs im deutschen Kontext am besten wiedergeben, kristallisierten sich sehr früh zwei Problemfelder heraus: Der rechtliche Status des Modells, d. h. die Frage nach der angemessenen Gesellschaftsform des Zusammenschlusses und die Zuordnung des Modells in den Rahmen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG), d. h. das Verfahren zur Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung.

#### Rechtlicher Status des deutschen AGZ-Äquivalents

In Frankreich sind die AGZ mehrheitlich als Vereine gemäß dem Gesetz von 1901 organisiert, während in Deutschland die Vereinslösung nicht möglich ist, da der Gesetzgeber den Vereinen nur in Ausnahmefällen eine wirtschaftliche Zwecksetzung gestattet. Faktisch übt der AGZ eine wirtschaftliche Tätigkeit im Sinne seiner Mitglieder aus, selbst wenn kein Profit generiert wird. Alle anderen Rechtsformen kommen infrage (GmbH, AG, GbR, Genossenschaft), wobei die Genossenschaft dem Geist der geteilten Verantwortung und Partizipation der AGZ am besten Rechnung trägt.

In Frankreich sind die Grundsätze der AGZ gesetzlich definiert<sup>8</sup>, was sie von der Zeitarbeit und anderen Unternehmen unterscheidet. Diese Grundsätze sind:

- ▶ die Anwendung eines Branchentarifvertrags,
- ▶ die fehlende Gewinnerzielungsabsicht,
- ▶ der Vereins- oder Genossenschaftsstatus,
- ▶ die Überwachung durch die Gewerbeaufsicht,
- ▶ die gemeinsame Haftung der Unternehmen.

Diese Merkmale sind in Deutschland durchaus realisierbar, jedoch existiert kein vergleichbares kohärentes Instrument, welches das gemeinsame Personalmanagement von Unternehmen organisieren könnte.

<sup>7</sup> Leitfäden „Voruntersuchung zu AGZ“ und „Gründung von AGZ“

<sup>8</sup> Code du travail L 127

### Arbeitnehmerüberlassung

In Deutschland unterliegen die AGZ – aufgrund des Nichtvorhandenseins einer spezifischen Gesetzgebung – der Gesetzgebung über die Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz – AÜG). Das AÜG diene von seiner Anlage her „ursprünglich ausschließlich dem sozialen Schutz der Leiharbeiter und sollte diese insbesondere vor Ausbeutung bewahren. Das AÜG stellt die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung unter einen so genannten Erlaubnisvorbehalt, d. h. der Verleiher bedarf der behördlichen Erlaubnis“<sup>9</sup>.

Das AÜG sieht die geteilte Verantwortlichkeit zwischen Unternehmen nicht vor. Diese Verantwortlichkeit ist nur durch privatrechtliche Verträge oder die Ausgestaltung der Satzung der AGZ umsetzbar, wodurch jedoch eine schwächere Wirkung erzielt wird als durch das französische Arbeitsgesetzbuch. Es gibt neben der Zulassung durch die Regionaldirektion der Arbeitsagentur keine kontinuierliche externe Überwachung der AGZ durch z. B. die Gewerbeaufsicht und wenn die Unternehmen beschließen, die Arbeitnehmer im AGZ schlechter zu stellen als die ihres Betriebes, hindert sie nichts daran. Daher wurden „Qualitätsstandards“ geschaffen, damit die deutschen AGZ den Arbeitnehmern Flexibilität in Kombination mit Sicherheit bieten können.

„Zweifellos können „richtige“ AGZ unter Beachtung des deutschen Rechts gegründet werden, doch rufen bei Unternehmen die Unsicherheit und die mangelnde Kenntnis dieses Instruments Unbehagen und Zweifel hervor. Dies gilt auch für die Gewerkschaften, die befürchten, dass durch AGZ prekäre Arbeit quasi durch die Hintertür eingeführt würde. Um diesen Befürchtungen etwas entgegenzusetzen und um ein anerkanntes und verlässliches „Flexicurity-Label“ zu schaffen, welches sich auf eine gewisse Repräsentativität und Legitimität der Akteure stützen kann, wurde 2008 mit zehn Mitgliedern der Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. (BV-AGZ) gegründet sowie die „Zehn Qualitätsstandards für AGZ“ entwickelt.<sup>10</sup>

In diesem Übertragungsprozess mussten nicht nur die Funktionen, die AGZ für Unternehmen und Beschäftigte jeweils wahrnehmen, sondern auch die „Werte“ übersetzt werden, welche den Kompass für die Gründung von AGZ bilden. Dies wurde durch folgende Qualitätsstandards erreicht:

- ▶ Der Arbeitgeberzusammenschluss erhält eine Rechtsform, die es ihm erlaubt, seine zivilrechtlichen Rechte wahrzunehmen, und ihm im Hinblick auf seine Aufgaben Rechtsfähigkeit verleiht.
- ▶ Der AGZ schafft dauerhafte Arbeitsplätze in Form von flexiblen Einsätzen innerhalb der Mitgliedsbetriebe.
- ▶ Durch die gewählte juristische Form ist die gemeinsame Verantwortung der beteiligten Unternehmen für die Beschäftigten und das Management des Arbeitgeberzusammenschlusses festgeschrieben.
- ▶ Die Leistungen des AGZ kommen allein den Mitgliedsunternehmen des AGZ zugute.
- ▶ Die Arbeitsverträge des AGZ berücksichtigen die Grundsätze der Solidarität und der gemeinsamen Haftung der Unternehmen hinsichtlich der Arbeit in mehreren Betrieben und gemäß der sich daraus ergebenden spezifischen Situation der Arbeitnehmer.
- ▶ Der Arbeitgeberzusammenschluss garantiert seinen Arbeitnehmern mindestens den gleichen Lohn und die gleichen Arbeitsbedingungen für die gleiche Arbeit entsprechend den Bedingungen für die Belegschaften der Mitgliedsbetriebe.
- ▶ Das Mitgliedsunternehmen integriert die Arbeitnehmer des AGZ in alle wichtigen Tätigkeiten des Unternehmens.
- ▶ Jeder AGZ, der Mitglied des BV-AGZ ist, ist ein AGZ im Sinne der hier beschriebenen Qualitätsstandards. Der BV-AGZ gewährleistet die Qualität der Arbeit der Arbeitgeberzusammenschlüsse.
- ▶ Das Management des Arbeitgeberzusammenschlusses hat Organisationsstrukturen und interne Verfahren, die ordnungsgemäße und professionelle Arbeitsabläufe entsprechend der Größe und Organisationsform des AGZ sicherstellen.

Ein solcher Transferprozess erfordert die entsprechende Sprachkompetenz. Die Fähigkeit der Partner, sich direkt auszutauschen, ist entscheidend; zumindest einer der beiden Partner benötigt gute Kenntnisse der jeweils anderen Sprache. Wenn beide sich in einer Drittsprache verständigen müssen, führt dies erfahrungsgemäß zu deutlichen, vielleicht sogar entscheidenden Übermittlungsverlusten und es erfordert die Übersetzung von bereits bestehenden Texten (Leitfäden, Gesetzesartikel, Protokolle...), was ausgesprochen kostenaufwendig ist.

<sup>9</sup> Website der Interessensgemeinschaft Zeitarbeit (IGZ)

<sup>10</sup> Bruggeman, Joubert, Wölfling, Xhauflair, Abschlussbericht des Projekts Responsibility in Restructuring, S. 26

#### Vierte Etappe: Den Anwendungsbereich vergrößern und neue Dienstleistungen entwickeln

In den Jahren 2005 bis 2009 wurden verschiedene, ebenfalls aus dem Europäischen Sozialfonds finanzierte Projekte durchgeführt, die zum Ziel hatten, das Modell der AGZ in Bezug auf die einbezogenen Branchen, Beschäftigtengruppen und weitere Dienstleistungen zu verbreitern.

#### Umsetzungsstudie „Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg – ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes“<sup>11</sup>

Im Rahmen dieser Umsetzungsstudie wurden unterschiedliche Initiativen zur Schaffung von AGZ außerhalb der Landwirtschaft unterstützt, Untersuchungen und Gutachten zum rechtlichen Kontext und zu Unterschieden in der Verhandlungskultur zwischen Frankreich und Deutschland erstellt sowie Empfehlungen für die Umsetzung der AGZ an die Landesministerien entwickelt. Aufgrund dieser Studie hat das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen Brandenburg 2008 eine Budgetlinie für die Schaffung von Unternehmensnetzwerken und AGZ eingerichtet. Sie finanzierte die Gestaltung eines Unternehmensnetzwerks und die Beratung für die Gründer dieses Netzwerks im Hinblick auf das gemeinsame Beschäftigungsmanagement. Mangels Nachfrage wurde diese Förderrichtlinie überarbeitet; es ist jedoch weiterhin möglich, den Aufbau von AGZ in Brandenburg zu fördern. Grundlage hierfür sind die genannten „10 Qualitätsstandards für AGZ“, die von den Mitgliedern des Bundesverbands der AGZ erarbeitet wurden.

#### Programm „Perspektive 50+“ des Bundesarbeitsministeriums

Im Rahmen dieses Projekts wurde der AGZ „Perfino eG Jena“ als Genossenschaft für die Zielgruppe langzeitarbeitsloser Menschen über 50 Jahre gegründet. Dies war aufgrund der Altersbeschränkung und des Status der Arbeitnehmer nur begrenzt erfolgreich. In den Jahren 2009 – 2012 wurde der AGZ mit nur geringer öffentlicher Finanzierung und ohne Einschränkungen hinsichtlich der Zielgruppe wiederbelebt. Als Fazit aus diesem Projekt zeigte sich, dass ein AGZ nicht als Eingliederungsmaßnahme für Zielgruppen des Arbeitsmarktes funktioniert, wenn es keinen „echten“ Bedarf der Unternehmen gibt und wenn die Motivation, einen AGZ zu gründen, sich nur aus dem Wunsch, Arbeitslose zu „versorgen“, ergibt.

#### Projekt ANiA (Ausbildungsnetzwerk im Arbeitgeberzusammenschluss)<sup>12</sup>

Um die Erstausbildung als Bestandteil des gemeinsamen Personalmanagements in die Aktivitäten des AGZ Spree-waldForum zu integrieren, wurde eine Ausbildungsgenossenschaft parallel zu der bestehenden GmbH, der AGZ an der Spree gegründet. Insgesamt wurden 25 Lehrlinge in der Landwirtschaft/Imkerei, als Agrartechniker und als Personal-/Bürokauffrauen in den Jahren 2007 – 2012 ausgebildet.

#### AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG

Im Jahre 2009 wurde der erste AGZ in Westdeutschland, der vom damaligen Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen geförderte AGZ Soest-Ruhr-Lippe, gegründet, ein AGZ von Landwirten und im Gartenbau mit überwiegend kleinen Unternehmen, die oftmals keine eigenen Angestellten hatten. Es zeigte sich, dass ein AGZ die Schwelle für die Einstellung des ersten Mitarbeiters senken kann.

Diese Projekte haben den Kreis der an Innovationen interessierten Personen erweitert und im Unterschied zu Frankreich, wo die GE laut Gesetz keine anderen Aufgaben als die Personalteilung wahrnehmen dürfen, auch die Dienstleistungspalette der AGZ vergrößert.

#### Fünfte Etappe: Die Stellungnahmen der beteiligten Interessengruppen einholen

##### Transnationaler Austausch zu AGZ<sup>13</sup>

Durch einen deutsch-französischen Austausch zu AGZ, in dem Seminare, Studienreisen, Partnerbörsen sowie eine brandenburgweite Konferenz stattfanden, wurden die Sozialpartner und Unternehmen sensibilisiert und mobilisiert. Im weiteren Verlauf konnten drei weitere AGZ gegründet und das deutsch-französische Netzwerk erweitert und stabilisiert werden. Der DGB Berlin Brandenburg hat bislang auf der regionalen Ebene den Ansatz unterstützt und als sinnvollen Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen eingestuft, auf der Landesebene jedoch in einer schriftlichen Stellungnahme Vorbehalte formuliert:

<sup>11</sup> gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg

<sup>12</sup> gefördert aus dem Programm Jobstarter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

<sup>13</sup> Transnationaler Austausch zu AGZ, finanziert aus Mitteln des ESF und des MASF Brandenburg, 2008 – 2010

- ▶ Ein Argument hierbei ist, dass es für AGZ keine verbindlichen gesetzlichen Vorgaben gäbe und die Abgrenzung zur Zeitarbeit nicht ausreichend sei.
- ▶ Ein weiteres Argument ist die Tatsache, dass in den bestehenden AGZ die AGZ-Beschäftigten dieselben, teilweise sehr niedrigen Löhne erhalten wie die Stammbeschäftigten, was mit den Prinzipien „Guter Arbeit“ nicht vereinbar sei.
- ▶ Drittens werden fehlende Mitbestimmungsstrukturen innerhalb der AGZ kritisiert.

Dank einer PROGRESS-Förderung der Europäischen Kommission wurde seit dem Jahr 2009 der Grundstein für eine vertiefte Kooperation mit dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e. V. (BVMW) gelegt. Dank dieser Zusammenarbeit wurden die AGZ wichtiger Bestandteil der politischen Agenda des BVMW e. V. Es wurde eine Partnerschaft begründet, um gegenüber der Bundesregierung und den Landesregierungen sowie den politischen Parteien AGZ weiter bekannt zu machen und um Handlungsempfehlungen gegenüber der Politik zu formulieren. Gleichzeitig sieht der BVMW e. V. das Modell als ein sinnvolles Instrument der Unterstützung seiner Klientel, der inhabergeführten Unternehmen, bei der Personalentwicklung.

Drei weitere europäische Projekte Im Rahmen des PROGRESS-Programms haben die Verbreitung der AGZ innerhalb Deutschlands und darüber hinaus in andere Länder ermöglicht, insbesondere nach Österreich.

Diese fünfte Etappe, in der wir uns derzeit noch befinden, ist besonders wichtig; jetzt, wo die Bekanntheit des AGZ-Modells auch in Deutschland eine gewisse Aufmerksamkeitsschwelle überschritten hat, beginnen sich die Interessengruppen teilweise öffentlich zu positionieren. Von gewerkschaftlicher Seite her gab es in den ersten Etappen, in denen der Berlin-Brandenburger DGB und ver.di in den EU-Projekten Partner waren, Zustimmung, dieses Modell auszuprobieren. Je mehr jedoch der Kampf gegen prekäre Beschäftigungsformen in den Vordergrund gewerkschaftlicher Kampagnen trat, desto verhaltener war die öffentliche Zustimmung aus der Befürchtung heraus, dass damit ein weiteres Instrument gefördert würde, welches prekäre Beschäftigungsverhältnisse schaffen könnte. Auch in Frankreich gab es anfangs die Befürchtung, AGZ könnten als Trojanisches Pferd die im Arbeitsrecht verankerten Schutzbestimmungen unterlaufen. Auch deshalb wurde

relativ rasch ein eigenes Gesetz für die AGZ geschaffen. Dieses Gesetz war zu Beginn restriktiver als heute, da es nur Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten erlaubte, in einem AGZ Mitglied zu werden. Durch die Erfahrung, dass die ursprünglichen Befürchtungen nicht zutrafen, wurde das Gesetz entsprechend geändert, sodass es heute keine Beschränkungen hinsichtlich der Unternehmensgröße mehr gibt. In Deutschland sind diese Befürchtungen aufseiten der Gewerkschaften noch nicht gänzlich ausgeräumt. Das ist insofern verständlich, als die AGZ keine eigene gesetzliche Regelung haben, sondern in derselben rechtlichen Kategorie wie die Zeitarbeit angesiedelt werden. Aufseiten der Vertreter der Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes und der kleineren Unternehmen, wird das Modell AGZ aktiv unterstützt, wie z. B. durch den BVMW e. V. Auch IHK und Handwerkskammern organisieren Veranstaltungen zur Information über AGZ, insbesondere dann, wenn sie erkannt haben, dass es ein wichtiges Instrument dafür werden kann, die Arbeitgeberattraktivität der kleineren Unternehmen zu erhöhen und damit im Wettbewerb um Fachkräfte besser mithalten zu können.

### 2.1.2 Fachkräftesituation, Bedingungen für das Entstehen von AGZ

In Frankreich haben die Groupements d'Employeurs ihren Aufschwung in Zeiten genommen, als qualifiziertes Personal knapp wurde. In den ersten Jahren der Umsetzung in Deutschland, insbesondere in den neuen Bundesländern, konnte von einem Arbeitskräftemangel keine Rede sein, im Gegenteil, die Arbeitslosenquoten lagen in den Jahren 2002 – 2006 in den neuen Bundesländern zwischen 17,3 % und 18,7 %<sup>14</sup>. Viele Unternehmer und Arbeitsmarktverantwortliche missverstanden AGZ zunächst auch als Instrument, zu entlassende Arbeitskräfte elegant zu „parken“ oder Arbeitslose kostengünstig in die Unternehmen zu integrieren. Hierbei unterstellten sie jedoch, dass es einen Dritten gäbe, der die Löhne der überzähligen oder einzustellenden Arbeitskräfte übernehme. In dem Moment, als deutlich wurde, dass es die Unternehmen selbst sind, die hierfür aufkommen, verlor die Idee deutlich an Attraktivität. In dem Maße, wie einerseits die Arbeitslosenzahlen sanken und andererseits sich bei den Arbeitslosen auch ein schwer zu integrierender Sockel von Langzeitarbeitslosen herausbildete, gewann die Funktion der Sicherung

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2012

von Personal durch AGZ an Gewicht. Trotz der Krise ist in den neuen Ländern die Arbeitslosenquote von 17,3 % im Jahr 2006 auf 11,3 % im Jahr 2011 kontinuierlich gesunken. Gleichzeitig stieg die Zahl gemeldeter offener Stellen in den neuen Ländern von einem Tiefpunkt im Jahr 2004 von 31.129 Stellen auf 75.653 im Jahr 2011, trotz einer leichten „Delle“ in den Jahren 2008 und 2009.

Sicherlich ist dieser Rückgang der Arbeitslosenzahlen nicht nur auf wirtschaftlichen Aufschwung zurückzuführen, sondern auch auf einen Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung durch den Geburtenknick nach der Wende und die Verrentung Langzeitarbeitsloser aus den 1990er Jahren, jedoch macht sich der Mangel an Arbeitskräften etwa seit 2010 deutlich in den Unternehmen in Ostdeutschland bemerkbar. Entsprechend veränderte sich auch die Bedarfslage der Unternehmen, die über die Gründung von AGZ nachdachten, wenn auch noch nicht allen die Situation in ihrer ganzen Tragweite deutlich ist.

Gleichzeitig wurde in den Jahren 2003 – 2005 mit den Hartz-Reformen der Arbeitsmarkt tiefgreifend liberalisiert, die Zeitarbeit wurde zum Instrument aktiver Arbeitsmarktpolitik umgebaut, Minijobs entstanden, der Kündigungsschutz wurde abgebaut und der Niedriglohnsektor massiv ausgebaut. So entstanden eine Reihe von Alternativen der Flexibilisierung, die aus Sicht der Unternehmen durchaus eine Alternative zu der Gründung eines AGZ sein können.

## 2.2 AGZ in Deutschland

### 2.2.1 AGZ SpreewaldForum

Das SpreewaldForum wurde Ende 2004 als Ein-Personen-GmbH gegründet, die Kooperationsverträge mit den beteiligten Unternehmen geschlossen hat. Die Genossenschaft „Arbeitgeberzusammenschlüsse an der Spree eG“ wurde 2007 zur gemeinsamen Erstausbildung in der Landwirtschaft zusätzlich zur GmbH mit insgesamt fünf Unternehmen gegründet. In Frühjahr 2012 waren 47 Unternehmen mit Kooperationsverträgen an die GmbH gebunden, die insgesamt 70 bis 80 Beschäftigte zählte, davon zwischen 2007 und 2012 insgesamt 25 Auszubildende. Der AGZ arbeitet in der Landwirtschaft, der Nahrungsmittelverarbeitung, dem Transport, der Gastronomie der Gewässerunterhaltung sowie mit weiteren unternehmensbezogenen Dienstleistern.

Die Gründung als Ein-Personen-GmbH geschah aus der erklärten Absicht des Geschäftsführers heraus, ohne Mitsprache anderer die GmbH führen zu wollen. Die gemeinsame Haftung wurde durch einen „Rahmenvertrag“ festgelegt, der jedoch wenig Verbindlichkeit hatte.

Das SpreewaldForum war der erste in Deutschland gegründete AGZ, er hat als „Pionier“ und „gutes Beispiel“ wesentlich dazu beigetragen, deutlich zu machen, dass das Modell AGZ in Deutschland realisierbar ist und hat in seiner Rolle als Vorreiter alle Probleme, die überhaupt auftreten können, „am eigenen Leibe“ erfahren und größtenteils auch Lösungswege gefunden.

Dennoch musste das SpreewaldForum im März 2012 Insolvenz anmelden. Die Gründe hierfür sind komplex, hier soll versucht werden, einige wenige zentrale Punkte zu benennen:

- ▶ Wie gesagt, hat das SpreewaldForum einen völlig neuen Weg beschritten; die Philosophie des AGZ war weder den beteiligten Unternehmen bekannt noch den bewilligenden Stellen oder dem Umfeld in der Region. Hier musste sehr viel Überzeugungs- und Aufbauarbeit geleistet werden, die weder durch öffentliche Fördermittel noch durch nennenswerte Anerkennung der Unternehmen der Region honoriert wurde. Das „Lehrgeld“, welches der AGZ auch für andere gezahlt hat, hat sich buchstäblich in den Bilanzen des AGZ niedergeschlagen.
- ▶ Die Konstruktion als Ein-Personen-GmbH mit Rahmenverträgen führte zu einer „sternförmigen“ Netzwerkstruktur: Die Unternehmen hatten alle bilaterale Beziehungen zum AGZ-Geschäftsführer, jedoch keine formellen, dem (eigentlich) gemeinsamen Vorhaben, der Personalteilung, geschuldeten Beziehungen untereinander. Das SpreewaldForum war von der rechtlichen Struktur her also eine Zeitarbeitsfirma, in der das Beschäftigungsrisiko beim SpreewaldForum liegt und die Unternehmen letztendlich keine Verpflichtungen zur Teilung des Beschäftigungsrisikos eingehen. So konnte das zentrale Element eines AGZ, die von den Unternehmen gemeinsam getragene Personalverantwortung, nicht entstehen.
- ▶ Viele, auch wichtige Unternehmen des AGZ hatten eine ausgesprochen schlechte Zahlungsmoral. So profitierten die Unternehmen von dem hohen Engagement und den günstigen Konditionen des SpreewaldForums, ohne ihre Gegenleistung, eine hohe Verbindlichkeit und

Zuverlässigkeit, zu liefern. Andererseits hatten die Unternehmen auch keine Mitspracherechte im AGZ, weshalb die Übernahme weitergehender Verantwortung für das SpreewaldForum für sie auch nicht in Betracht kam.

- Die Strategie, Stabilität durch Größe und Volumen zu erreichen, ist nicht aufgegangen, weil hierzu auch nicht in die Arbeits- und Qualifikationsstruktur passende Unternehmen und solche, die von Anfang an explizit die geteilte Verantwortung ablehnten oder die sich illoyal verhielten, in den Kreis der AGZ-Unternehmen aufgenommen werden mussten, um in einer ländlichen Region wie dem Spreewald die entsprechenden Arbeitsvolumina zu erreichen.

Der AGZ SpreewaldForum konnte durch die Fusion mit dem AGZ Elbe-Elster zum AGZ Südbrandenburg mit Nebenstellen in Kaden/Spreewald und Bad Liebenwerda in seinen wesentlichen Elementen erhalten und auf ein neues, wirtschaftlich tragfähiges Fundament gestellt werden. Beide AGZ ergänzen sich von ihrem regionalen Zuschnitt und von den Qualifikationsprofilen sowohl der Beschäftigten als auch des Managementpersonals her sehr gut und beide profitieren von dem Zusammengehen. So konnte die Insolvenz dazu beitragen, den AGZ in einem räumlich und branchenmäßig größeren Zuschnitt und auf solider finanzieller Basis neu aufzustellen und die Konstruktionsfehler der Pionierphase zu korrigieren.

### 2.2.2 AGZ Rügen

Der AGZ Rügen wurde 2011 als Genossenschaft gegründet und hat derzeit (Frühjahr 2012) zehn Mitgliedsunternehmen und acht Beschäftigte.

Mitgliedsunternehmen sind ein Kommunikationsdienstleister (Call Center) und neun Hotels auf Rügen.

Im AGZ Rügen ergänzen sich die saisonalen Bedarfe des Call Centers im Winter mit denen der Hotels im Sommer. Es ist das erklärte Ziel des AGZ, über die „einfache“ Fachkräfteteilung hinaus durch die Kooperation, durch gemeinsame Aus- und Weiterbildung so attraktive Arbeits- und Lebensbedingungen auf der Insel Rügen zu schaffen, dass nicht nur die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte gestoppt wird, sondern dass der AGZ Rügen qualifizierte Menschen anzieht. Hierzu wurde im Februar 2012 mit der Konzeption einer Verbundausbildung im Hotel- und Gaststättenbereich, die auch Unternehmen aus Österreich und Frankreich mit einbeziehen wird, begonnen, die zum 1.8.2012 starten soll.

### 2.2.3 AGZ Perfino eG

Der AGZ Perfino eG Erfurt wurde 2005 im Rahmen eines Projekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Perspektive 50+“ in Jena gegründet. Ziel des Projekts war es, Langzeitarbeitslose über 50 Jahre mithilfe des AGZ wieder in das Erwerbsleben einzugliedern.

Der AGZ hat heute 25 Mitgliedsunternehmen und derzeit keinen Beschäftigten. Die Erfahrungen der Anfangsjahre aus Jena zeigen, dass ein AGZ, der gegründet wurde, ohne dass die Unternehmen hierfür einen Bedarf sehen, der dem Ziel dient, Langzeitarbeitslose in Unternehmen zu vermitteln, die diese nicht nachfragen, zum Scheitern verurteilt ist. Es gab immer wieder Phasen, in denen eine Arbeitskraft bei der Genossenschaft angestellt war, aber nach relativ kurzer Zeit wechselten diese Mitarbeiter/-innen in ein Mitgliedsunternehmen.

Im Jahr 2008 wurde der AGZ Perfino eG von Jena nach Erfurt verlagert und es wurden neue Mitgliedsunternehmen gesucht und gefunden.

Hier ist die Kooperation mit Unternehmensclustern und Netzwerken hervorzuheben, die über ein Jahr bis Ende Februar 2012 auch einen IT-Spezialisten des AGZ beschäftigten. „Leider“ hat dieser sich so weit qualifiziert, dass er in ein Mitgliedsunternehmen gewechselt ist, einen ähnlich hoch spezialisierten Nachfolger zu finden, ist sehr schwer.

### 2.2.4 AGZ Schwedt

Der AGZ Schwedt wurde im Jahr 2007 gegründet und ist an die WDU Schwedt GmbH, eine Zeitarbeitsfirma im Bereich des Sicherheitsgewerbes und der Industriereinigung angegliedert. Er hat 14 Mitgliedsbetriebe und beschäftigt acht Arbeitskräfte.

Hier haben sich Unternehmen zusammengefunden, die sich kennen und die ihre Arbeitskräftebedarfe langfristig abschätzen können, weswegen ihnen das Angebot, diese Zuverlässigkeit und Kontinuität festzuschreiben und durch günstigere Preise zu honorieren, entgegenkam. Der AGZ Schwedt verfolgt keinen Expansionskurs, sondern organisiert die Bedarfe der Unternehmen der Region, die seit jeher zusammenarbeiten.



### 2.2.5 AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG

Der AGZ Soest eG wurde 2009 als Genossenschaft unter der Regie des Landwirtschaftlichen Arbeitgeberverbandes Westfalen-Lippe (WLAV) gegründet; er wurde bis April 2012 durch das Arbeitsministerium Nordrhein-Westfalen gefördert.

Er umfasst 45 Mitgliedsunternehmen und fünf Verbände und beschäftigt acht Arbeitskräfte. Die Mitgliedsunternehmen im AGZ sind überwiegend landwirtschaftliche Betriebe, die nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind, sodass für sie die 19 % Umsatzsteuer auf die Leistungen des AGZ, d. h. die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft und den Management-Aufschlag voll zu Buche schlagen, (siehe hierzu auch Kap 2.3.1). Diese Verteuerung der Leistungen des AGZ ist ein erhebliches Hindernis für die Landwirte, Leistungen des AGZ in Anspruch zu nehmen, zumal ein Großteil der Betriebe sehr klein ist. Dennoch wird der AGZ Soest auch nach Ende der Förderung mit Unterstützung des WLAV weiter existieren und neue Kooperationsfelder suchen.

### 2.2.6 AGZ Elbe-Elster

Der AGZ Elbe-Elster wurde im Jahr 2008 im Umfeld der Arbeitsförderungsgesellschaft Martinskirchen im Landkreis Elbe-Elster gegründet. Er umfasst neun Betriebe und sechs Beschäftigte, zusätzlich sind im AGZ derzeit noch 14 „Bürgerarbeiter“, d. h. öffentlich geförderte Arbeitskräfte beschäftigt. Der AGZ Elbe-Elster beschäftigt Arbeitskräfte in Büro-/Sekretariat, im Transport und im IT-Bereich.

Durch die Fusion mit dem AGZ Spreewald zum AGZ Südbrandenburg wurde sowohl das Einsatzgebiet als auch die Zahl der Beschäftigten und Mitgliedsunternehmen erheblich ausgeweitet; der Standort in Bad Liebenwerda ist nun eine Niederlassung des AGZ Südbrandenburg.

### 2.2.7 AGZ Fachkräftenetzwerk Oberlausitz

Der AGZ Oberlausitz wurde 2010 im Rahmen des Projekts AGZ-Flex<sup>15</sup> des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Sohland/Spree gegründet und hat derzeit 12 Mitgliedsunternehmen und vier Beschäftigte. Mitglieder des AGZ sind neben gewerblich-technischen Unternehmen auch Bildungsträger, die sich Dozenten teilen.

### 2.2.8 AGZ SaisonPlus eG Potsdam

Der AGZ umfasst neun Mitgliedsbetriebe und hat derzeit keine Beschäftigten. Der wechselnde Einsatz von etwa 22 Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben wird über den AGZ organisiert; sie werden jedoch bislang von den Mitgliedsbetrieben selbst eingestellt. Bis jetzt konnten weder die Unternehmen noch der AGZ-Manager so große Vorteile gegenüber bestehenden Lösungen (wie z. B. wechselnden Arbeitsverträgen direkt bei den Betrieben) feststellen, dass beide Seiten den Aufwand der Mitgliedschaft in einem AGZ auf sich genommen hätten. Dennoch bleibt die Genossenschaft für den Fall bestehen, dass eine größere Anzahl an Beschäftigten eingesetzt werden soll oder die Rahmenbedingungen sich ändern werden. Der AGZ arbeitet in der Landwirtschaft, im Obst- und Gemüsehandel und im Transport.

<sup>15</sup> ArbeitGeberZusammenschlüsse als Flexibilisierungsstrategie für KMU – AGZ Flex, Träger: ATB Chemnitz, finanziert aus Mitteln des ESF und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, siehe hierzu auch den Abschlussbericht des Projekts

**EXKURS 1**

Johannes Kirsch/Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen

### Zu den Voraussetzungen der AGZ-Gründung aufseiten der Unternehmen – Erfahrungen aus dem FlexStrat-Projekt

Zu den zentralen Zielen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung bis Mitte/Ende 2012 geförderten Verbundprojekts „Flexible Personaleinsatzstrategien durch betriebliche Kooperationen (FlexStrat)“ gehört es, das Konzept Arbeitgeberzusammenschluss in Nordrhein-Westfalen bekannt zu machen und auf dieser Basis Unternehmen für diesbezügliche Umsetzungsaktivitäten zu gewinnen. Hierzu wurden zwischen 2010 und 2012 eine Reihe von Gesprächen mit einzelnen Unternehmern und Unternehmerinnen geführt, vor allem aber wurde das AGZ-Konzept bestehenden Netzwerken und Kooperationen von Klein- und Kleinstunternehmen vorgestellt. Es erschien chancenreich, gerade diese – mit zwischenbetrieblicher Kooperation doch vertrauten – Adressaten dazu anzuregen, konkrete Umsetzungsaktivitäten im Hinblick auf eine gemeinsame Personalverantwortung in einem Arbeitgeberzusammenschluss zu starten. Auf der Basis von vorab erhobenen Informationen konnte davon ausgegangen werden, dass die AGZ-typischen Personal(entwicklungs-)bedarfe in den Mitgliedsunternehmen der angesprochenen Netzwerke durchweg virulent sind, ein zu gründender AGZ also für sie durchaus eine Chance böte, sich weiterzuentwickeln.

An dieser Stelle schon soll gesagt werden, dass – trotz dieser als günstig eingeschätzten Voraussetzungen – die AGZ-Implementationsbemühungen des FlexStrat-Projekts nicht zum Erfolg geführt haben. Dies heißt allerdings nicht, dass das Projekt an dieser Stelle ohne Ergebnisse dasteht, denn für das Ausbleiben des Erfolgs lassen sich – unabhängig vom stets mitspielenden Zufall (nicht) gegebener fördernder personeller Konstellationen – bestimmte strukturelle Gründe identifizieren; diese können als ein Ergebnis des FlexStrat-Projekts die Diskussion um die unternehmensseitigen Voraussetzungen der Gründung eines AGZ bereichern bzw. zum Teil sicher auch zur Untermauerung der von der tamen. GmbH entwickelten Handlungsleitlinien herangezogen werden.

Wesentliche Faktoren der letztlich schwachen Resonanz der Umsetzungsaktivitäten des Projekts können beispielhaft an zwei unterschiedlichen Arten von Unternehmensnetzwerken bzw. -kooperationen, die zu den Hauptadressaten von FlexStrat gehörten, verdeutlicht werden:

- ▶ Ausgehend von der Beobachtung, dass insbesondere Unternehmerinnen dazu neigen, betriebsübergreifend zu kooperieren – was sich u. a. an der starken Verbreitung institutionalisierter Unternehmerinnen-Netzwerke ablesen lässt – wurde eine AGZ-Gründung (oder mehrere) im Bereich frauengeführter Unternehmen für chancenreich gehalten. Demzufolge wurde das AGZ-Konzept bei zahlreichen Zusammenkünften regionaler bzw. lokaler Netzwerke frauengeführter Unternehmen vorgestellt und Möglichkeiten einer Gründung eruiert.
- ▶ Zweitens schien eine als eingetragener Verein organisierte lokale Kooperation von Unternehmen aus dem Bereich sozial-gewerblicher Beschäftigungsförderung und Weiterbildung gute Voraussetzungen für eine AGZ-Gründung zu bieten, da hier vor dem Hintergrund umfangreicher Kooperationserfahrungen eine Vertrautheit und Verlässlichkeit in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit unterstellt und – bedingt durch ungleichzeitige Auftragslagen – ein einschlägiger Bedarf vorausgesetzt werden konnte. Begünstigend kam hinzu, dass man schon seit einiger Zeit eine engere Zusammenarbeit in der Personalentwicklung, einem Bereich, in dem die meisten Mitgliedsunternehmen für sich dringenden Handlungsbedarf sehen, anstrebte.

In beiden Netzwerken – und dies entspricht der im FlexStrat-Projekt auch in anderen Kontexten gemachten Erfahrung – war die erste Resonanz der Netzwerkkordinatoren und -teilnehmer/-innen auf die erste Präsentation des AGZ-Konzepts durchweg positiv. Im starken Kontrast dazu legten die Unternehmer/-innen dann aber bei der Diskussion möglicher Umsetzungsperspektiven große Zurückhaltung an den Tag. Die hierfür ausschlaggebenden Gründe sind zum einen in den materiellen bzw. marktlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Netzwerkteilnehmer/-innen arbeiten, zu suchen sowie – hiermit verbunden – zum anderen in den Einstellungen, Mentalitäten und Praktiken, die innerhalb der betreffenden Netzwerke vorherrschen.

- ▶ In den von FlexStrat adressierten Netzwerken frauengeführter Unternehmen haben sich überwiegend Solo- oder Kleinstunternehmerinnen zusammengeschlossen, deren Arbeitgebererfahrung sich i. d. R. darauf beschränkt, maximal eine 400-Euro-Kraft zu beschäftigen. Das Einkommen, das diese Unternehmen abwerfen, reicht in manchen Fällen für eine eigenständige Haushaltsführung nicht aus und muss durch ein Partnereinkommen oder manchmal auch durch ALG II („Aufstocker“) ergänzt werden. Bei den im Rahmen des FlexStrat-Projekts geführten Gesprächen wurde deutlich, dass viele dieser Unternehmerinnen sich mit diesem Zustand arrangiert haben und keine Wachstumsziele entwickeln, die aus dem aktuellen mehr oder weniger prekären Zustand

herausführen könnten. Aufträge werden nur bis zu der Größe angenommen, die man alleine, unter Zuhilfenahme von Familienangehörigen oder – maximal – mit Unterstützung von Honorar- oder 400-Euro-Kräften bewältigen kann. Hinzu kommt in vielen Fällen ein informeller und halbprivater Leistungsaustausch mit anderen Unternehmerinnen, die sich ökonomisch in ähnlicher Lage befinden; hierfür spielt die Beziehungspflege innerhalb des Netzwerks frauengeführter Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Vermutung liegt nahe, dass Netzwerke zur gegenseitigen Unterstützung von Solo- und Kleinstunternehmerinnen, wie sie im FlexStrat-Projekt besucht wurden, bei ihren Mitgliedern oft eher Einstellungen und Arrangements verfestigen, die zu einem Verharren auf dem erreichten – mehr oder weniger prekären – Stand führen, als die Entwicklung unternehmerischer Perspektiven und die kalkulierte Übernahme von Risiken anzuregen. Gerade dies wäre aber eine wichtige Voraussetzung einer stärkeren Öffnung der angesprochenen Unternehmerinnen für die Praxis der gemeinschaftlichen Übernahme von Personalverantwortung in einem Arbeitgeberzusammenschluss.

- ▶ Die Bemühungen zur Implementation eines Arbeitgeberzusammenschlusses in der erwähnten Trägerkooperation führten dagegen aus ganz anderen Gründen nicht zum Erfolg. Die Aktivitäten der zugehörigen Unternehmen werden fast ausschließlich durch Steuer- und Beitragsmittel finanziert; ihre Aktivitäten und damit ihr Personalbedarf schwankten von daher schon immer mit den wechselnden „Konjunkturen“ der Zur-Verfügung-Stellung dieser Mittel. Um diese Schwankungen personalwirtschaftlich zu bewältigen, gab es in der Vergangenheit immer wieder projektformige Kooperationen zwischen einer Reihe von Mitgliedsunternehmen, vor allem in Form gemeinsamer Angebotserstellung und Auftragsbearbeitung. Vor diesem Hintergrund bestand im FlexStrat-Projekt die Erwartung, man könne die bisherigen Kooperationsansätze durch Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses in Richtung gemeinsamer Personalverantwortung vertiefen und verstetigen. Eine AGZ-Gründung aus dieser Trägerkooperation heraus wäre in den Zeiten, in denen die einschlägigen öffentlichen Mittel in mehr oder weniger erwartbarer Weise schwankten, ihre grundsätzliche Verfügbarkeit aber nicht infrage stand, sicher chancenreich gewesen. Die diesbezüglichen Bemühungen des FlexStrat-Projekts fielen jedoch in eine qualitativ neue Phase, denn das gewohnte Auf und Ab der Aufträge wird seit einiger Zeit durch einen langfristigen Prozess der Kürzung der einschlägigen Mittelvolumina überlagert. Dieser geht automatisch mit einer Marktschrumpfung einher, da die Leistungserbringer vor dem Hintergrund eines weitgehenden Nachfragemonopols der öffentlichen Hand nur wenige Möglichkeiten haben, auf

andere Nachfrager auszuweichen. Die in der Kooperation zusammengeschlossenen Trägerunternehmen reagieren auf diese veränderte Situation eben nicht mit einer Ausweitung bzw. Vertiefung ihrer Zusammenarbeit, vorherrschend sind vielmehr – naturgemäß vor allem auch gegen konkurrierende Vereinsmitglieder gerichtete – Praktiken eines Unterbietungs- und Verdrängungswettbewerbs. Das Handeln der Akteure ist hauptsächlich von dem betriebsindividualistischen Interesse geleitet, einen möglichst großen Teil des schrumpfenden Auftragsvolumens für die jeweils eigene Organisation zu gewinnen, um diese in ihrem bisherigen Umfang erhalten zu können. Die Verteilungskämpfe führen zur Beschädigung, wenn nicht Zerstörung, des zuvor durchweg bestehenden Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitgliedsorganisationen, sodass eine der zentralen Gründungsvoraussetzungen eines Arbeitgeberzusammenschlusses hier derzeit nicht gegeben ist. Der – dem AGZ-Gedanken ursprünglich sehr aufgeschlossene – Vorstand des Vereins steht kurzfristig vor der Aufgabe, zumindest eine notdürftige Arbeitsfähigkeit des Vereins wiederherzustellen, und langfristig vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit innerhalb der Trägerkooperation auf neue (Vertrauens-)Grundlagen zu stellen. Um zu einem kooperativen Umgang mit den laufenden Marktschrumpfungprozessen (zurück-)zufinden, ist möglicherweise zunächst ein Mediationsverfahren angezeigt; das Projekt der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses muss in dieser Situation auf jeden Fall zurückgestellt werden.

Aus den geschilderten Erfahrungen des FlexStrat-Projekts lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen, die für die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses infrage kommen, bestimmte Mindestvoraussetzungen erfüllen müssen und dass bereits bestehende Unternehmensnetzwerke nicht in jedem Fall günstige Startbedingungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse mit sich bringen.

- ▶ Die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses setzt aufseiten der beteiligten Unternehmer/-innen die Bereitschaft voraus, im Austausch gegen erweiterte Entwicklungsperspektiven in begrenztem Maße zusätzliche Risiken – eben jene, die mit einer geteilten Personalverantwortung verbunden sind (vgl. Kap. 2.3.3) – einzugehen. Ein Interesse an der Entwicklung von Zukunftsperspektiven für das eigene Unternehmen und die hiermit verbundene unternehmerische Risikobereitschaft wiederum wird nur bei solchen Unternehmern und Unternehmerinnen anzutreffen sein, die ein gewisses Maß an wirtschaftlicher Stabilität erreicht haben und dadurch den „Rücken frei“ haben für diesbezügliche Überlegungen. Bei Solo- und Kleinstunternehmerinnen und -unternehmern dagegen, die aufgrund einer wirtschaftlich dauerhaft prekären Situation kaum die

Chance haben, über ein kurzfristiges „Durchwursteln“ hinauszukommen und zudem allenfalls in geringfügigem Maße über eigene Arbeitgebererfahrung verfügen, wird man kaum ein nachhaltiges Interesse dafür wecken können, sich an der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses zu beteiligen. Netzwerke, in denen sich solche „prekären“ Unternehmer/-innen konzentrieren, werden kein fruchtbarer Nährboden für Arbeitgeberzusammenschlüsse sein, denn es ist zu vermuten, dass sich in ihnen Einstellungen verfestigen, die zu einem Sich-Einrichten und Verharren in der Prekarität führen.

- ▶ Das skizzierte Interesse an der Entwicklung des eigenen Unternehmens ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung einer erfolgreichen AGZ-Gründung. Das auf den eigenen Betrieb bezogene Interesse muss in einem Arbeitgeberzusammenschluss naturgemäß ergänzt werden durch das Bewusstsein, dass das eigene Weiterkommen am ehesten gelingen kann, wenn man mit anderen Unternehmen mit ähnlichem Interesse in Teilbereichen (hier Personal) kooperiert. Wie das zweite oben angeführte Beispiel zeigt, ist ein solches Wissen um den beiderseitigen Nutzen von Kooperation aber ebenfalls keine hinreichende Erfolgsbedingung. Es muss darüber hinaus das gesamte bestehende Beziehungsgefüge zwischen den beteiligten Unternehmen ins Auge gefasst werden. Ein entscheidender Einflussfaktor hierfür sind die Wettbewerbsbedingungen auf dem Produktmarkt. Auch zwischen grundsätzlich für Kooperationen aufgeschlossenen Unternehmen wird die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses chancenlos sein, wenn diese durch veränderte Marktbedingungen dazu veranlasst werden, um des eigenen Überlebens Willen auf Kosten ihrer Mitbewerber zu agieren. Das Bemühen um eine AGZ-Gründung in einem – wenn auch grundsätzlich auf Kooperation angelegten – Branchennetzwerk ist deshalb stets ein riskantes Unterfangen, jedenfalls solange die Marktbedingungen so hoch kompetitiv sind wie in dem skizzierten Beispiel und es den Anbietern (noch) nicht gelingt, durch kollektives Vorgehen die Marktbedingungen zu beeinflussen. Branchenübergreifende Arbeitgeberzusammenschlüsse sind demgegenüber zwar aufwendiger zu errichten – da es in der Regel nicht möglich ist, an ein bestehendes Netzwerk anzuknüpfen – scheinen aber langfristig der stabilere Ansatz zu sein.

### 2.3 Umsetzung von AGZ – hemmende und förderliche Rahmenbedingungen

Im Folgenden sollen die zentralen Elemente von Arbeitgeberzusammenschlüssen im direkten Vergleich des französischen

(Code du Travail L 127) und deutschen (AÜG) Gesetzes benannt und dabei die Möglichkeiten, aber auch die Nachteile und Hemmnisse in Deutschland aufgeführt werden.

#### 2.3.1 Genehmigung nach AÜG und die Folgen für Arbeitgeberzusammenschlüsse

Da es in Deutschland keine spezifische gesetzliche Regelung für Arbeitgeberkooperationen gibt wie für die Groupements d'Employeurs in Frankreich oder in Deutschland für die Hafengebiete<sup>16</sup>, fallen die Leistungen der AGZ in Deutschland unter das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Dieses Gesetz erfasst einerseits nicht die eigentliche Intention von Arbeitgeberzusammenschlüssen und schafft andererseits Hürden, die eine Gründung sowie das Arbeiten von Arbeitgeberzusammenschlüssen erschweren.

In seiner „Juristischen Expertise zum Transfer der Groupements d'Employeurs“<sup>17</sup> in das deutsche Recht untersucht der Arbeitsrechtler Dr. Hanns Pauli, inwieweit das französische Gesetz, hier der Art. L 127 des Code du Travail, die Intention der Groupements d'Employeurs aufgreift, regelt und damit auch würdigt. „Das Gesetz zielt darauf und befördert, dass die „Groupements d'Employeurs“ real bestehende Arbeitsbedarfe ermitteln und so koordinieren, dass die jeweils erforderlichen Arbeitsleistungen effektiv und ohne öffentliche Subventionen erbracht werden können. Es geht damit um die Verbesserung von Arbeitsverhältnissen durch die Kombination von Teilbedarfen in mehreren Unternehmen sowie durch die Verteilung des Beschäftigungsrisikos auf mehrere Unternehmen und es geht um die Schaffung guter Arbeit sowie um die Bindung und Entwicklung von eingearbeiteten und qualifizierten Arbeitskräften an die Unternehmen. Dazu gründen die beteiligten Unternehmen oder andere juristische oder auch natürliche Personen einen kollektiven Arbeitgeber in Form einer juristischen Person, in Frankreich meist ein Verein, in Deutschland in der Regel eine Genossenschaft. Dieser Zusammenschluss darf selbst nicht darauf gerichtet sein, Profite zu erwirtschaften. Bei Zahlungsunfähigkeit des Zusammenschlusses haften die Mitglieder solidarisch für die Forderungen der Angestellten und für die Sozialversicherungsbeiträge. „Vor dem Hintergrund der solidarischen Haftung der beteiligten Arbeitgeber verzichtet das franzö-

<sup>16</sup> Gesetz über die Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafengebiete (Gesamthafenbetrieb) vom 3. August 1950

<sup>17</sup> Pauli 2003, S. 8

sische Recht darauf, den Träger des Beschäftigungspools mit einer zwingenden Eigenkapitalausstattung zu versehen.“<sup>18</sup>

„Die Gründung eines Groupement d'Employeurs setzt ferner im Grundsatz voraus, dass sämtliche Mitglieder dem Anwendungsbereich desselben Tarifvertrages unterfallen. Eine Ausnahme ist an ein Genehmigungsverfahren geknüpft. Art. L 127-7 Code du Travail bestimmt, dass natürliche und juristische Personen, die nicht dem Anwendungsbereich derselben tariflichen Regelung unterfallen, gleichwohl einen Arbeitgeberzusammenschluss errichten können. Sie müssen in diesem Fall die Geltung eines Tarifvertrages festlegen. Hierbei sind sie jedoch einer staatlichen Kontrolle unterworfen und dürfen die Tätigkeit erst aufnehmen, wenn diese Genehmigung vorliegt.“<sup>19</sup>

Das französische Gesetz nimmt die Intention der Groupements d'Employeurs auf: Es wird ein kollektiver Arbeitgeber von den beteiligten Unternehmen gegründet, der die Arbeitgeberfunktion für die gemeinsam Beschäftigten übernimmt und die Koordination der Zusammenarbeit sowie die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten wahrnimmt. Folgende Merkmale können als Kernbestandteile des französischen Modells der Groupements d'Employeurs auf der Grundlage des gesetzlichen Regelungsprogramms im Code du Travail gesehen werden:

- ▶ Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen auf gesetzlicher Grundlage,
- ▶ konsolidierte Arbeitsbeziehungen bei unternehmerischer Flexibilität,
- ▶ kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe,
- ▶ Uneigennützigkeit der Arbeitgeberkooperation,
- ▶ Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit,
- ▶ Lohnforderungsschutz bei Verzicht auf die Einbringung von Eigenkapital.

Die Gründung und das Betreiben von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist in Deutschland auf der Grundlage des bestehenden Rechts zwar möglich, doch das zuständige Gesetz, das AÜG, ist dem Anliegen der AGZ nicht adäquat: Das AÜG regelt in erster Linie die Absicherung und den Schutz der Leiharbeiter vor prekärer Arbeit und hat dabei eher die größeren Unternehmen mit einer Kernbelegschaft und fle-

xibler Randbelegschaft, die auch ausgelagert werden kann, im Blick. Dagegen zielt das französische Modell auf die Problemlagen gerade der kleineren Betriebe. Das französische Gesetz ermöglicht deshalb die Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen und fördert die Konsolidierung der so entstehenden Arbeitsverhältnisse. In den 1980er Jahren beschränkte das französische Gesetz die Mitgliedschaft in Groupements d'Employeurs auf Kleinstunternehmen, heute können sich Unternehmen aller Größen beteiligen.

Das AÜG definiert im § 1, Abs. 1 eine Überlassung als vorübergehend. Im AGZ geht es jedoch um dauerhafte gemeinsame Auslastung und Beschäftigung durch Kooperation der Arbeitgeber. Die Geschäftsanweisung zum AÜG vom Dezember 2011<sup>20</sup> regelt allerdings, dass AGZ von dieser Pflicht zur Kurzfristigkeit ausgenommen sind.

Weiterhin wird durch AÜG § 13 a – Informationspflicht des Entleihers über freie Arbeitsplätze – implizit unterstellt, dass der Überlassene als „Leiharbeitnehmer“ ein Beschäftigter zweiter Klasse sei, der einen „sicheren“ Arbeitsplatz in einem Unternehmen anstrebe. Das trifft sicherlich auf die Mehrzahl der Leiharbeitnehmer zu, nicht jedoch auf die Mitarbeiter/-innen eines AGZ. Sie gehören ebenfalls zur Stammbesellschaft, allerdings der einer Kooperation; ihr Arbeitsplatz ist oftmals sicherer und attraktiver als einer in einem einzelnen Unternehmen.

#### **Uneigennützigkeit der Arbeitgeberkooperation**

Das französische Arbeitsgesetz (Code du Travail) erlaubt die Gründung eines Groupement d'Employeurs nur, wenn auf den „but lucratif“, die Absicht, Gewinne zu erzielen, verzichtet wird. Das AÜG geht bei der Überlassung von Arbeitskräften automatisch von einem handelnden „Dritten“ aus, der keinen Einschränkungen seiner Gewinnerzielungsabsichten unterworfen ist.

In Deutschland erfüllt ein Arbeitgeberzusammenschluss in der Rechtsform der Genossenschaft (eG) am ehesten die Absichten des Code du Travail. Als Mitglieder der Genossenschaft entscheiden die Unternehmen gemeinschaftlich über die Verwendung erzielter Überschüsse: Diese können als Rücklagen dienen, in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung der AGZ-Beschäftigten investiert werden oder als Ausschüttung an die Mitgliedsunternehmen zurückfließen. Die Genossenschaftsmitglieder können auch Gehaltserhöhungen für die Mitarbeiter/-innen des AGZ-Managements beschließen

<sup>18</sup> Pauli 2003, S. 15

<sup>19</sup> ebenda

<sup>20</sup> Bundesagentur für Arbeit, GA zum AÜG, 2011

– aber es existiert neben Arbeitgebern und Arbeitnehmern kein unabhängiger „Dritter“, der Gewinne abschöpft.

#### Umsatzsteuerpflicht der Kooperation

Arbeitnehmerüberlassung im Sinne des AÜG unterstellt gewinnorientierte gewerbliche Tätigkeit am Markt. Die Zahlungen der Arbeitgeber an den AGZ zur Deckung der Löhne werden somit als steuerbare Umsätze betrachtet. Damit sind landwirtschaftliche Betriebe erheblich zusätzlich belastet, soweit sie der regelmäßigen pauschalierten Besteuerung nach Durchschnittssätzen in der Landwirtschaft unterliegen, da sie zusätzlich auf die vom AGZ ausgestellten Rechnungen für die in Anspruch genommenen Arbeitsstunden die Umsatzsteuer abführen müssen, sie sie jedoch nicht als Vorsteuer geltend machen können. So erhöhen sich die Kosten für die Arbeitskräfte um die 19 % Umsatzsteuer für pauschalierende landwirtschaftliche Betriebe.

#### Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit

Nach dem Code du Travail gilt für ein Groupement d'Employeurs entweder der Tarifvertrag, der von vornherein für die Mehrheit der Mitglieder gilt, oder ein Tarifvertrag, auf den sich die Mitgliedsbetriebe einigen müssen. Dies ist i. d. R. der, dem die meisten Mitgliedsunternehmen angehören, bzw. der Branchentarifvertrag, dem die meisten Mitgliedsunternehmen zuzurechnen sind. Die hierbei zwingend vorgesehene Kontrolle verhindert, dass sachlich unpassende Tarifverträge, die das Prinzip „equal pay – equal treatment“ verletzen, verwendet werden. Zudem gibt es in Frankreich einen gesetzlich festgelegten Mindestlohn, darüber hinaus gilt das Prinzip „equal pay – equal treatment“.

In Deutschland schreibt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz für Zeitarbeit das Prinzip „equal pay – equal treatment“ zwar vor, aber es erlaubt Abweichungen durch einen Tarifvertrag, der jedoch eine in der letzten Änderung des AÜG vom 20.12.2011 allgemein verbindliche Lohnuntergrenze für Zeitarbeit nicht unterschreiten darf. Diese Ausnahmemöglichkeit über einen Tarifvertrag vom Prinzip „equal pay – equal treatment“ sowie die damit verbundene Betrachtung der Zeitarbeit als eigenständige Branche hat Folgen in zwei Richtungen: Einerseits führt es in vielen Fällen dazu, dass Zeitarbeiter gerade in den gut zahlenden Branchen weniger verdienen als die Stammebelegschaft. Daran ändert auch die jetzt für die Zeitarbeit festgelegte Lohnuntergrenze nichts. Dagegen sind Unternehmen in den Niedriglohnbranchen, wie z. B. in der Lebensmittelverarbeitung, oder Kleinstunternehmen,

die oftmals nur sehr niedrige Löhne bezahlen können, nicht die Hauptklientel der Zeitarbeit. Die festgesetzte Lohnuntergrenze für die Arbeitnehmerüberlassung erschwert für diese Unternehmen das Nutzen der Flexibilisierungsmöglichkeit „AGZ“, da sie gezwungen sind, den Leiharbeitnehmern mehr Lohn zu zahlen als ihrer Stammebelegschaft.

Das bedeutet für die Arbeitgeberzusammenschlüsse, dass Unternehmen der Niedriglohnbranchen als potenzielle Mitglieder mehrheitlich entfallen, wenn die Lohnuntergrenze der AGZ-Beschäftigten über dem Lohn der Stammebelegschaft liegt. Gerade diese Branchen stellen auch in Frankreich einen großen Anteil der Mitgliedsunternehmen von Arbeitgeberzusammenschlüssen, weil sie oft saisonale Arbeitskräfte benötigen. Auch AGZ in Deutschland, die nach dem Prinzip „equal pay – equal treatment“ handeln, haben Mitglieder aus Niedriglohnbranchen. Damit werden den Arbeitgeberzusammenschlüssen Entwicklungschancen und den Unternehmen Chancen zur Fachkräftebindung entzogen. Damit ginge die Möglichkeit verloren, gerade die oft prekär Beschäftigten dieser Branchen in AGZ abzusichern, und Prekarität, die sich nicht nur in niedrigen Löhnen, sondern auch in befristeten Verträgen und ungewünschter Teilzeit ausdrückt, zu mindern oder zu beenden. Bei einem flächendeckenden generellen Mindestlohn und bei der strikten Einhaltung des Prinzips „equal pay – equal treatment“ in der Arbeitnehmerüberlassung ohne Ausnahmemöglichkeit würde diese Problematik entfallen.

In den Branchen mit einem höheren Lohnniveau haben die Arbeitgeberzusammenschlüsse mit der Einbindung in die Arbeitnehmerüberlassung durch ihre Selbstverpflichtung zum „equal pay – equal treatment“ einen Nachteil gegenüber Zeitarbeitsfirmen, die über Tarifverträge für gleiche Arbeit bis zu 50 %<sup>21</sup> weniger Lohn bezahlen. Auch wenn Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht gegründet werden, um günstige Arbeitskräfte zu bekommen, sondern um Fachkräfte zu binden, ist für einen Unternehmer eine Lohndifferenz von ggf. mehreren Euro pro Stunde gegenüber der Nutzung von Zeitarbeit doch ein großes Hindernis, sich an einem AGZ zu beteiligen.

#### Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen auf die Baubranche

Durch das AÜG ist die Arbeitnehmerüberlassung im Bauhauptgewerbe untersagt. Die Abgrenzung des jeweiligen

<sup>21</sup> DGB Bundesvorstand, 2010

Arbeitseinsatzes für einen AGZ im Baunebengewerbe oder in den Bauhandwerken wäre kompliziert und würde ständige Einzelfallprüfungen erfordern. Daher ist die Gründung und das Betreiben von AGZ im Baubereich sehr erschwert und z. T. auch nicht möglich. Die Baubranche und das Handwerk sind jedoch Bereiche, in denen – gerade auch im ländlichen Raum – eine große Anzahl von Klein- und Kleinstbetrieben existieren, die dringend Unterstützung im Personalmanagement brauchen würden. Derzeit ist in diesem Bereich aufgrund des großen Bedarfs an flexibler Organisation von Arbeit die Anzahl der Notlösungen, die sowohl die Betriebe gefährden als auch viele Beschäftigte in prekäre Arbeitsverhältnisse drängen, sehr groß. Die Zuordnung der Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Arbeitnehmerüberlassung verhindert Lösungsansätze für diese „Notsituationen“ durch Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Dr. Hanns Pauli beschreibt in seiner Expertise ein Beispiel aus Frankreich für die Baubranche, das Groupement d'Employeurs Adaequat. Im Departement Deux-Sèvres hat die Hälfte der Handwerker überhaupt keine Arbeitnehmer beschäftigt. Die Tätigkeit des Groupement d'Employeurs Adaequat führte dazu, dass neben 100 Arbeitsplätzen im Groupement weitere 150 Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen entstanden.

#### **Berufsgenossenschaft**

In Frankreich wird die Einschränkung des Einsatzes der AGZ-Beschäftigten auf eine festgelegte Gruppe von Unternehmen von den Berufsgenossenschaften durch deutlich geringere Beiträge, als sie für Zeitarbeitsunternehmen gelten, honoriert.

Die Unterstellung von Arbeitnehmerüberlassung bei AGZ veranlasst bei der berufsgenossenschaftlichen Unfallversicherung eine Einordnung in die Zeitarbeitsbranche, die von der Verwaltungsberufsgenossenschaft VBG betreut wird. Die Zeitarbeit insgesamt ist unabhängig von den jeweils konkret ausgeübten Tätigkeiten der Arbeitnehmer/-innen in eine höhere Risikogruppe eingeordnet als viele einzelne Tätigkeiten, z. B. im Büro, es wären, sodass für viele AGZ-Beschäftigte höhere Beiträge verlangt werden, als es von ihrer eigentlichen Tätigkeit her gerechtfertigt wäre. In der Landwirtschaft, wo die Berufsgenossenschaftsbeiträge nach der Fläche des Betriebs (bei der Landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft LBG) erhoben werden, sind die Beiträge für die Beschäftigten durch die Arbeitgeber eigentlich bereits abgeführt. Die zusätzliche Erhebung von Beiträgen für die AGZ-Beschäftigten führt daher zu zusätzlichen Aufwendungen.

#### **2.3.2 Gesellschaftsrechtliche Einordnung**

Die juristischen Gutachten, die im Laufe der Anfangsjahre erstellt wurden, kamen in Bezug auf die Gesellschaftsform des AGZ zu dem Ergebnis, dass eigentlich alle Gesellschaftsformen möglich sind, mit Ausnahme des Vereins, wie es in Frankreich gesetzlich festgelegt ist. Der deutsche „Idealverein“ verfolgt künstlerische, wohltätige oder gemeinnützige Zwecke, jedoch keine wirtschaftlichen Aktivitäten (Ausnahmen erlangen ihre Rechtsfähigkeit nur durch „staatliche Verleihung“). Der Gesetzgeber behält wirtschaftlichen Aktivitäten ausdrücklich alle anderen Rechtsformen wie die GmbH, die GBR oder die Genossenschaft vor.

Sowohl die juristischen Überlegungen als auch die praktischen Erfahrungen führten zu folgenden Einschätzungen: Eine GBR ist zwar schnell zu gründen und einfach zu handhaben, jedoch haften alle Gesellschafter unbegrenzt mit ihrem Privatvermögen, was für die meisten Unternehmer nicht infrage kommt. Eine GmbH ist zwar eine geeignete Form, jedoch ist die Aufnahme neuer Gesellschafter bzw. das Ausscheiden von Gesellschaftern jeweils mit einer Änderung des Gesellschaftervertrages, d. h. mit einer notariellen Beglaubigung und der Veröffentlichung der Veränderungen im Handelsregister verbunden, ein sehr aufwendiger und auch nicht billiger Vorgang, wenn bei größeren, aktiven AGZ bei jeder Neuaufnahme alle Unternehmer (= Gesellschafter) zum Notar müssen. Die GmbH ist also ein recht schwerfälliges Instrument. Darüber hinaus müsste auch hier die Haftung der Gesellschafter über das Stammkapital hinaus vertraglich geklärt werden.

Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist die Rechtsform, die der Philosophie des gemeinschaftlichen Wirtschaftens zum Nutzen aller Mitglieder sowie der Partizipation am ehesten entspricht. Auch sind hier Ein- und Ausstiege relativ einfach zu erledigen und eine „kleine Genossenschaft“ kann schon ab drei Personen gegründet werden. Ist jedoch geplant, den AGZ auf über 20 Unternehmen ausdehnen zu wollen, sollte eine „große Genossenschaft“ gegründet werden. Diese werden beim Genossenschaftsverband eingetragen und von diesem regelmäßig geprüft, was auch mit Kosten verbunden ist. Für Landwirte, die traditionell häufig in Einkaufs- oder Vermarktungs-Genossenschaften Mitglied sind, ist dies kein Problem, Unternehmer anderer Branchen tun sich häufig schwer damit. Auch sind die Kosten für kleine Genossenschaften durch die Gebühren für den

Genossenschaftsverband und die regelmäßigen Prüfungen relativ hoch, was auch ein Hemmnis darstellt.

### 2.3.3 Solidarische Haftung, wie umsetzen?

In Deutschland sind Arbeitgeberzusammenschlüsse wie Zeitarbeitsfirmen verpflichtet, der zuständigen Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit ein Eigenkapital von 2.000 € pro Beschäftigtem nachzuweisen.

Klassische Leiharbeitsfirmen müssen auch in Frankreich vor dem ersten Überlassungsvorgang eine finanzielle Garantie vorlegen. Vor dem Hintergrund der solidarischen Haftung der beteiligten Arbeitgeber verzichtet das französische Recht aber darauf, die Groupements d'Employeurs (AGZ) mit einer zwingenden Eigenkapitalausstattung zu versehen

Die bestehende Gesetzgebung in Deutschland erfasst nicht die Ziele der an einem AGZ beteiligten Arbeitgeber, die die Mitgliedschaft in einem AGZ begründen, sondern es wird ausschließlich das Ergebnis betrachtet: Die Überlassung von Beschäftigten durch einen Arbeitgeber, den AGZ, an entleihende Unternehmen.

Die gemeinschaftliche Verantwortung der Mitgliedsunternehmen kann in Deutschland nur auf der Ebene der Selbstverpflichtung, z. B. auf die Qualitätsstandards des BV-AGZ, geregelt werden, jedoch nicht auf gesetzlicher Ebene. In den deutschen AGZ, die als Genossenschaft agieren, ist die gemeinschaftliche Haftung in der Satzung verankert. In den Zusammenschlüssen, in der eine GmbH als Management und Arbeitgeber fungiert und die gemeinsame Verantwortung für die Beschäftigten in einem Kooperationsvertrag geregelt ist, sollte man von einer Vorstufe zu einem AGZ sprechen, denn hier handelt es sich um Zeitarbeit, die nach den Prinzipien eines AGZ agiert. Letztlich ist das entscheidende Kriterium, welches einen Arbeitgeberzusammenschluss von „Vorstufen“ eines AGZ bzw. von Kooperationsverbänden unterscheidet, die Frage, ob die den AGZ nutzenden Unternehmen diesen gemeinsam gegründet haben, d. h., ob sie Anteilseigner sind oder nicht. Um einen „echten“ Arbeitgeberzusammenschluss handelt es sich nur dort, wo die Unternehmen im Verbund Anteilseigner sind und die Beschäftigten bei diesem Verbund eingestellt werden. Dieser kollektive Arbeitgeber muss eine juristische Form mit dazugehöriger Satzung bzw. Zwecksetzung haben, die es erlauben, alle Arbeitgeberfunktionen wahrzunehmen, und die beinhaltet, dass die dazugehörigen

Beschäftigungsrisiken und alle daraus entstehenden Pflichten solidarisch von den beteiligten und die Leistungen nutzenden Mitgliedern getragen werden. Gleichzeitig bedeutet dies natürlich, dass die Anteilseigner auch Mitsprache- und Gestaltungsrechte haben, was die strategische Ausrichtung und tägliche Geschäftspolitik des AGZ betrifft.

Viele Unternehmensvertreter/-innen und Geschäftsführer/-innen befürchten zunächst, dass sich damit für sie die Risiken erhöhen. Bei genauer Betrachtung ist es jedoch so, dass sich die Beschäftigungsrisiken gegenüber einer Einzelanstellung durch die Teilung verringern und auch Risiken, die sich aus prekärer Beschäftigung für die Unternehmen ergeben, vermieden werden.

Letztlich bleibt es also immer bei der Abwägung zwischen Vorteilen und Belastungen, darunter auch Risiken. Allerdings bekommen die einzelnen Arbeitgeber/-innen durch die Beteiligung am AGZ und die damit verbundene Kommunikation über Arbeitsverhältnisse und deren Vor- bzw. auch Nachteile kompetente Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Zudem werden gemeinsam und in der Reflexion mit den Kooperationspartnern und dem AGZ-Management Kalkulationen durchgeführt, die viele der kleineren Unternehmen so nicht anstellen würden, beispielsweise zu Kosten der Personalfindung und -rekrutierung oder zu den Kosten sicherer Bindung von Beschäftigten über den AGZ im Gegensatz zu prekärer Anstellung bzw. Auslagerung des Beschäftigungsrisikos oder von Leistungen.

## 2.4 Unternehmenskultur, Erfahrungen, Gewohnheiten – Treiber und Hemmnisse

### 2.4.1 Kooperation und Konkurrenz

Jede Kooperation basiert auf Vertrauen, das es ermöglicht, offen über Stärken und Schwächen der Kooperationspartner zu sprechen. Nur so lassen sich Synergien organisieren. Ein Vertrauensvorschuss ist vor allem zu Beginn einer Kooperation Nährstoff für die Entwicklung der Zusammenarbeit, die Erwartung, für eigenes Engagement etwas zurückzubekommen.

Insofern ist es für die Gründung eines AGZ förderlich, wenn sich Unternehmen beteiligen, die Erfahrungen miteinander haben, d. h., dass ein gewisses Vertrauen bereits besteht.



Im Folgenden ist sowohl von Kooperationen als auch von Netzwerken die Rede. Das Kennzeichen für beide Formen sind strukturierte, relativ stabile Beziehungen zwischen den Partnern, die jedoch für sich weiterhin ein hohes Maß an Autonomie bewahren. Die Grundlage für die Bildung von Netzwerken und Kooperationen sind gemeinsame Interessen und Ziele, für die die Partner kontinuierlich zusammenarbeiten. Ein weiteres zentrales Element ist Vertrauen, das zunächst als Vorschuss für die Zusammenarbeit gegeben wird und sich später aufgrund gemeinsamer Erfahrungen verstärkt und im Netzwerk in Form gegenseitiger Achtung und Anerkennung bewahrt wird. Ein Netzwerk bildet einen fruchtbaren Nährboden für das Entstehen von Kooperationen, die sich von Netzwerken dadurch unterscheiden, dass sie zum Erreichen ihrer gemeinsamen Ziele stärker formalisiert sind.

Netzwerke werden vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen gebildet, um Synergien in Bereichen zu generieren, für die das einzelne Unternehmen meist nur wenig Kompetenzen und Ressourcen hat. So entstehen Netzwerke in den Bereichen Einkauf und Vermarktung oder Entwicklung und Innovation. Kooperationen werden meist gebildet, um für die Erledigung komplexer Aufgaben die Kompetenzen und Ressourcen mehrerer Unternehmen zu verbinden, auch um im Wettbewerb mit größeren Unternehmen mithalten zu können.

Allerdings gibt es noch kaum Erfahrungen von Unternehmen und anderen Arbeitgebern, in Netzwerken oder Kooperationen zur gemeinsamen Fachkräftesicherung zusammenzuarbeiten. Erst in den letzten Jahren und oft im Rahmen von Förderprogrammen sind dazu erste Ansätze entstanden bzw. haben sich bestehende Netzwerke zu „Fachkräftenetzwerken“ weiterentwickelt. Im Vordergrund stehen dabei das gemeinsame Fachkräftemarketing, Personalrekrutierung und insbesondere die Aus- und Weiterbildung in Verbänden.<sup>22</sup>

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse eröffnet damit ein Feld der Zusammenarbeit, das für die meisten deutschen Unternehmen Neuland ist. Obwohl das Modell, wenn es Unternehmen vorgestellt wird, Zustimmung erfährt und der Sinn und die Notwendigkeit dafür gesehen werden, werden doch in Bezug auf die praktische Umsetzung Skepsis und Ängste geäußert. Dabei geht es insbesondere

um Fragen von Vertrauen, die sich vielen bei der Vorstellung, Personal mit anderen Unternehmen gemeinsam zu beschäftigen, aufdrängen.

Zunächst wird oft die Befürchtung geäußert, durch das gemeinsame Personal würden Unternehmensgeheimnisse weitergetragen werden. Das bezieht sich auf unternehmensspezifisches Wissen in Produktion oder Dienstleistungen, auf Ideen und Strategien, auf Kalkulationen, aber auch auf Kundenkontakte und Geschäftsbeziehungen.

Weiter gibt es Ängste, dass Informationen und Meinungen über Führungs- und Beziehungsformen, Umgangsweisen und Konflikte stärker nach außen dringen, als den Unternehmen recht ist.

Ein dritter Anlass für Befürchtungen ist die Frage, ob durch den Austausch über Arbeitsverhältnisse in den Unternehmen Arbeitskräfte abwandern bzw. abgeworben werden. Die Potenziale, die im Wissenstransfer, in der Reflexion über Arbeitsbedingungen und Betriebsklima und im effektiven Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stecken, die zum gegenseitigen Vorteil entwickelt und gestaltet werden können, können sich zwar viele vorstellen, konkret werden sie jedoch nur durch gelebte Kooperation.

#### Worin liegen nun solche Potenziale?

Kein Unternehmer wird gezwungen, im Rahmen eines AGZ Personal mit anderen Unternehmen zu teilen, jeder Unternehmer wird Nutzen und Risiken seiner Handlungen abwägen. Insofern sind viele Befürchtungen vor „Geheimnisverrat“ in sensiblen Bereichen konstruiert, da kein Unternehmen Mitarbeiter/-innen dort teilen wird, wo zu große Risiken bestehen.

Bei den „Betriebsgeheimnissen“ ist es jedoch wichtig, genau zu analysieren, welche das Unternehmen schädigen können, sollten sie weitergetragen werden. In diesen Bereichen wird Personal gar nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen geteilt, z. B. nur mit Unternehmen, für die dieses Wissen nicht relevant ist.

Die Erfahrungen aus den bestehenden AGZ in Frankreich und Deutschland zeigen, dass, je länger der AGZ besteht und je mehr positive Erfahrungen gemacht werden, auch Personal aus dem AGZ in Bereichen beschäftigt wird, in denen das vormalig nicht vorstellbar war. Das Leben der

<sup>22</sup> siehe dazu BMVBS: Regionale Qualifizierungsinitiative in Ostdeutschland 2009

Kooperation macht erfahrbar, dass die Vorteile durch den Know-how-Gewinn höher sind als Nachteile durch das Weitergeben von Know-how. Hinzu kommt, dass der Wissens- und Kompetenzverlust durch Entlassungen verringert werden kann, wenn Mitarbeiter/-innen im AGZ langfristig gebunden werden können. Zudem gibt es – wie überall – Arbeitsverträge mit Verschwiegenheitsklauseln.

Weiterhin kann kein Unternehmen verhindern, dass mit jeder Kündigung bzw. dem Ausscheiden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Kompetenzen und Wissen verloren gehen oder dass auch Beschäftigte, die Vollzeit im Unternehmen arbeiten, Wissen weitergeben können.

Die Teilnahme an der Kooperation fordert von jedem Arbeitgeber, darüber nachzudenken, welches die relevanten Kompetenzbereiche sind, was im Unternehmen „gehütet“ und geschützt werden muss, worüber man sich mit anderen austauschen sollte und in welchen Bereichen das gemeinsame Personalmanagement Kompetenzgewinne bringt, die ohne Kooperation nicht zu entwickeln wären.

Die Teilnahme an einem AGZ zwingt die Arbeitgeber immer wieder dazu, sich die Qualität der Arbeitsverhältnisse in ihren Unternehmen bewusst zu machen, da sie über die AGZ-Mitarbeiter/-innen, über die Kommunikation mit dem AGZ-Management und mit den Partnern ständig mit Vergleichen mit anderen Unternehmen konfrontiert werden. Das trägt maßgeblich dazu bei, dass die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zum Thema wird und damit auch gezielt angegangen werden kann, was gerade in kleineren Unternehmen oft vernachlässigt wird. Dieser Druck zur Reflexion über die Qualität der Arbeitsplätze, die Attraktivität des Unternehmens und die Führungsqualitäten des Arbeitgebers ist ein großer Vorteil, gerade weil die Arbeitgeber in der Kooperation Partner mit „externem Blick“ haben. Insbesondere in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels wird die Attraktivität eines Unternehmens und das Wissen über die eigenen Qualitäten zu einem entscheidenden Vorteil in einem zunehmenden Wettbewerb.

Ein weiterer Vorteil für die Unternehmen besteht darin, dass Führungsverhalten zum Thema wird. Einerseits werden sowohl Qualitäten als auch Defizite von Führung sowohl durch die Mitarbeiter/-innen des AGZ als auch durch das AGZ-Management zum Thema gemacht, sodass gezielt Führung gestaltet und entwickelt werden kann. Unter-

stützung bekommen die Betriebsleiter/-innen durch das AGZ-Management, das als Intermediär zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei Konflikten vermittelt, bei der Personalplanung Verbindlichkeit fordert und bei der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit und der Kompetenzen aus seiner überbetrieblichen Sicht strategisch handeln und entsprechende Maßnahmen unterstützen kann. Unternehmen, die Erfahrungen mit Netzwerken und Kooperationen haben, fällt es wesentlich leichter, sich die Entwicklung solcher Synergien durch Kooperation vorzustellen und auch daran zu glauben, dass solche Vorteile realisiert werden können. Insofern bieten etablierte Netzwerke eine gute Voraussetzung zum Initiieren und Aufbauen von AGZ.

#### 2.4.2 Antizipation, gemeinsame Planung

Der Druck zur stärkeren Flexibilisierung der Arbeit sowie die Zunahme des Wettbewerbs um Fachkräfte führen dazu, dass strategisches Handeln in der Unternehmenspolitik einen höheren Stellenwert bekommt. Um strategische Entscheidungen treffen und strategisch handeln zu können, ist es notwendig, die Antizipationsfähigkeit zu erhöhen, also die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen, die für das Unternehmen bedeutend sind bzw. sein können, wahrnehmen und einschätzen zu können. Partizipation der Mitarbeiter/-innen einerseits und Netzwerke sowie Kooperationen andererseits spielen eine besondere Rolle zur Entwicklung und Stärkung von Antizipations- und damit auch Strategiefähigkeit.<sup>23</sup> Oftmals ist es aber, gerade wenn es um Strategien geht, für viele Arbeitgeber schwierig und ungewohnt, die Potenziale von Kooperationen zu erkennen und zu nutzen. Die (Un-)Fähigkeit Strategien zu entwickeln gehört zu den zentralen Stärken oder Schwächen eines Unternehmens, die man nicht gerne preisgibt. Auch in diesem Feld müssen also die Vorteile von Kooperationen zunächst antizipiert werden, um sie entwickeln und nutzen zu können. Das trifft insbesondere auch auf die Arbeitgeberzusammenschlüsse zu, wie aus dem Beispiel des Nicht-Zustandekommens des Arbeitgeberinnenzusammenschlusses hervorgeht (vgl. Kap. 2.2 – Exkurs).

Die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberzusammenschluss verlangt zunächst von den Unternehmen eine verbindliche Personalplanung, denn nur so können das AGZ-Management die Arbeitseinsätze koordinieren und die Kooperationspartner Sicherheit bei ihrer eigenen Personalplanung erhalten.

<sup>23</sup> siehe dazu Hartmann, 2006

Insofern hat der AGZ eine „erziehende“ Funktion, denn für viele gerade kleinere Unternehmen steht eine verbindliche vorausschauende Personalplanung nicht im Vordergrund. Im AGZ lernen sie, zuvor oft als unkalkulierbar betrachtete Arbeitsbedarfe doch genauer zu betrachten, „Muster“ zu erkennen, sich mehr Informationen von Kunden oder Zulieferern zu besorgen und durch bisher nicht genutzte Kenntnisse sowie eigene organisatorische Bemühungen Arbeitseinsätze besser zu planen und damit effektiver zu gestalten. Dabei spielt die Kommunikation mit dem AGZ und mit den Kooperationspartnern eine zentrale Rolle, denn sie verfügen mit ihrem überbetrieblichen bzw. mit ihrem anderen betrieblichen Blick über wichtige Informationen, Kenntnisse und Erfahrungen, die auch für die Stärkung der eigenen Unternehmensentwicklung bedeutsam sind. Nur durch die Auseinandersetzung mit anderen Wissens- und Erfahrungsträgern lernt man, relevante Informationen zu erkennen und sie von nicht relevanter Information zu unterscheiden. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für die Stärkung der Antizipations- und damit Strategiefähigkeit, die, wie oben erwähnt, besonders bei der Fachkräftesicherung und -entwicklung eine immer stärkere Bedeutung auch für die kleineren Unternehmen bekommen.

Auch diese Vorteile einer Kooperation zu erkennen und sie über die Befürchtungen zu stellen, dass man anderen zu viel von seinen vermeintlichen Stärken oder Schwächen preisgibt, ist eine wichtige Voraussetzung, sich auf solche Kooperationen, wie sie AGZ darstellen, einzulassen.

### 2.4.3 Regeln und Vereinbarungen

In der vorangegangenen Studie zu AGZ in Frankreich<sup>24</sup> fiel auf, dass alle Beteiligten die Existenz informeller Regeln verneinten; alle verwiesen auf bestehende Geschäftsordnungen und Satzungen. Diese fixieren interne Vereinbarungen der Kooperation, insbesondere auch in Bezug auf mögliche Konfliktfelder der Unternehmen untereinander, wie z. B. die Frage des Übergangs von AGZ-Beschäftigten in einzelne Mitgliedsunternehmen. Die jeweiligen Vereinbarungen können dabei durchaus unterschiedlich sein, je nach der Größe des AGZ, seiner Mitglieder- und Beschäftigtenstruktur. Bislang ist bei den AGZ in Deutschland die Möglichkeit, Vereinbarungen in einer Geschäftsordnung zu fixieren, kaum genutzt worden. Dies liegt sehr wahrscheinlich daran, dass eine

Kooperation der Unternehmen untereinander, die dies nötig gemacht hätte, wenig entwickelt ist. Die AGZ, die in Form einer GmbH mit bilateralen Rahmenverträgen organisiert sind, haben die Kooperation der Unternehmen untereinander per se nicht vorgesehen, die, die als Genossenschaften organisiert sind, haben einige der zu regelnden Fragen in der Genossenschaftssatzung geregelt, andere sind bisher, aus Mangel an Anlässen, nicht thematisiert worden. Dieser Mangel an „guter Praxis“ und an konkreten Beispielen macht es auch schwer, gegenüber anderen interessierten Gruppen von Unternehmen zu werben.

### 2.4.4 Mangelnde Bekanntheit des Modells

Inzwischen gibt es zahlreiche Veröffentlichungen zu Arbeitgeberzusammenschlüssen und zu den einzelnen bestehenden AGZ in Deutschland in Fachzeitschriften, in regionalen und überregionalen Zeitungen wie z. B. der Süddeutschen Zeitung, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung oder der Financial Times Deutschland, und in Verbandszeitschriften wie dem „Mittelstand“ des BVMW e. V. Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse wird zudem seit etwa acht Jahren auf zahlreichen Veranstaltungen im Rahmen von geförderten Projekten insbesondere der Arbeitsmarkt-, aber auch der Wirtschaftspolitik und auf regionalen Unternehmertreffen, von Wirtschaftsförderern, Kammern und Verbänden vorgestellt. Dennoch ist es in Deutschland vor allem bei den Unternehmen noch kaum bekannt. In den letzten Jahren gab es nur wenige Anfragen bei der Geschäftsstelle des BV-AGZ oder bei den AGZ selbst, die direkt von Unternehmen kamen. Die Mehrzahl der Anfragen kamen von Beratungs- und Bildungsunternehmen, die ihr Angebotsportfolio für Unternehmen erweitern wollen, oder von wissenschaftlichen Einrichtungen, die zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik forschen. Insofern ist es weiterhin wichtig, über das Modell insbesondere Unternehmen und andere Arbeitgeber zu informieren. Dabei hat es sich als wichtig erwiesen, folgende Themenfelder anzusprechen, um das Modell zu erklären, die Sinnhaftigkeit eines solchen Instrumentes als Antwort auf bestimmte Herausforderungen dazustellen und um darüber eine fruchtbare Auseinandersetzung führen zu können.

a) Alte und neuartige Herausforderungen insbesondere der kleineren Unternehmen in Bezug auf Personalsicherung und -entwicklung im Zusammenhang mit Flexibilisierungsanforderungen: Das umfasst sowohl die

<sup>24</sup> Wölfling, Hartmann, G.I.B. Arbeitspapiere 37, 2011

in Bezug auf das Thema relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen als auch eine detaillierte Darstellung herkömmlicher und neuartiger Bedarfslagen.

- b) Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse sollte als eine Lösung für diese Herausforderungen dargestellt werden. Dabei geht es zunächst darum, das Modell mit seinen Prinzipien, seinen Strukturen, seiner Funktionsweise und seinen Leistungen verständlich darzustellen. Insbesondere sind seine Potenziale in Bezug auf
- ▶ die Verbindung von Sicherheit und Flexibilität sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten,
  - ▶ die Absicherung prekärer Arbeitsverhältnisse,
  - ▶ die Konsolidierung von Arbeitsverhältnissen und
  - ▶ die Förderung von Antizipations- und Strategiefähigkeit der Mitgliedsunternehmen
- zu verdeutlichen. Wichtig ist es, nicht nur die Potenziale des Modells, sondern auch seine Grenzen deutlich zu machen.
- c) Weiterhin geht es darum, das Modell als ein Instrument im Rahmen eines regionalen Fachkräftemanagements darzustellen, das in der Lage ist, mehrere Instrumente zu verbinden, um für die regional gebundene Ökonomie eine strategische Fachkräftesicherung und -entwicklung zu betreiben.

Die Präsentationen sind wichtig, um über das Modell zu informieren und zur Debatte einzuladen. Es ist sehr selten, dass Unternehmer durch eine Präsentation so weit interessiert werden, dass daraus Initiativen zur Durchführung einer Machbarkeitsstudie oder gar zur Gründung entstehen. Insofern ist es wichtig, dass schon im Vorfeld einer Informationsveranstaltung mit den Akteuren, die diese Veranstaltungen angeregt und durchgeführt haben, überlegt wird, welche Ziele mit der Veranstaltung erreicht werden sollen und wer, im Falle von weiterreichendem Interesse, für die weitergehenden Schritte die Verantwortung übernehmen kann und wird.

#### 2.4.5 Klärung der Bedarfe der Unternehmen

Oft suchen Arbeitgeber, die sich für das Instrument AGZ interessieren, in AGZ die „Lösung“ von Problemen, die eher diffus wahrgenommen werden und die nicht richtig analysiert sind. Deshalb ist der erste Schritt der Initiierung eines AGZ, die Bedarfe der interessierten Unternehmen zu klären. Die Bedarfe, für die die Beteiligung an einem AGZ die Lösung sein kann, lassen sich folgendermaßen beschreiben:

#### Planbarkeit

Ein/e AGZ-Mitarbeiter/-in wird dann eingestellt, wenn die Teilbedarfe mehrerer Unternehmen einen Vollzeitarbeitsplatz begründen. Für den einzelnen Arbeitgeber, der seine Nachfrage in den „Bedarfs-Pool“ einbringt, bedeutet das, dass er die Auslastung den anderen beteiligten Unternehmen garantieren muss. Wie bei jedem anderen Arbeitgeber auch, wird eingestellt, wenn genügend Arbeit und Geld vorhanden sind, im AGZ geht es jedoch für das einzelne Unternehmen nur um einen selbst bestimmten Anteil an einem Arbeitsplatz. Die Garantie der Auslastung erfordert also Planbarkeit und Kalkulierbarkeit der Teilarbeit, Gelegenheitsarbeiten sind damit keine Bedarfe für einen AGZ. In einem gut funktionierenden AGZ kann trotzdem kurzfristig auf Änderungen reagiert werden, jedoch nur vor dem Hintergrund der gegebenen Garantien. Auch die Größe und Vielfalt eines AGZ spielt dabei eine Rolle, denn mit der Anzahl der teilnehmenden Betriebe und deren interner Flexibilität wächst auch die Gesamtflexibilität des AGZ. Teilzeitstellen oder befristete Einstellungen werden in der Regel unter der Voraussetzung angeboten, dass der Beschäftigte dies wünscht oder in der Anfangsphase, wenn noch keine vollständigen Stellen garantiert sind, jedoch absehbar ist, dass dies bald geschehen kann. Es ist Aufgabe des AGZ-Managements, bei den AGZ-Mitgliedern diese fehlenden Teilbedarfe zu „finden“ oder neue AGZ-Mitglieder zu akquirieren.

#### Bindung

Zweck des AGZ ist es, die Beschäftigungsfähigkeit und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen zu fördern, es werden nicht „Arbeitskräfte“ geteilt, sondern Kompetenzen. Dadurch, dass der einzelne Betrieb sich durch die Kooperation eine zweite Ebene der Kernbelegschaft aufbauen kann, in der er Mitarbeiter/-innen beschäftigt, die eingearbeitet sind und die sich im Sinne des Betriebes auch weiterbilden, ergeben sich die ausschlaggebenden Vorteile eines AGZ.

Arbeitskraftbedarfe, für deren Lösung ein AGZ nicht das geeignete Instrument ist, lassen sich also wie folgt charakterisieren:

- ▶ Es sind gelegentliche Bedarfe, für die das Unternehmen kurzfristig und vorübergehend Arbeitskräfte benötigt. Das Unternehmen will für diese das Beschäftigungsrisiko nicht übernehmen und hat auch nicht die Absicht, diese Kräfte langfristig zu binden. Dies ist der typische Bereich der Zeitarbeit.

- ▶ Weiterhin betrifft dies Bedarfe, die als Produkt oder Leistung abgrenzbar sind und nur sporadisch gebraucht werden oder die nicht im Leistungs- und Produktionsspektrum des Betriebes liegen. Diese werden normalerweise durch den Einkauf von Leistungen und Produkten oder über die Vergabe von Honorar- oder Dienstleistungsaufträgen an Externe befriedigt. Hier wird das Beschäftigungs- bzw. das Rentabilitätsrisiko an externe Unternehmen oder Einzelselbstständige ausgelagert.
- ▶ Drittens geht es um Situationen, in denen bestimmte Leistungen und Produkte des Unternehmens nicht mehr rentabel erbracht werden können, den Abbau von Arbeitsbereichen und Entlassungen. Ein AGZ kann hier möglicherweise helfen, bestimmte Bereiche und damit auch Arbeitskräfte durch gemeinsame betriebsübergreifende Auslastung zu stabilisieren und damit Teilarbeitskraft weiter zu erhalten, aber er kann keine Wunder bewirken.

Oft gerät eine AGZ-Initiative dann in Schwierigkeiten, wenn die Unternehmen sich mehr von dem Modell versprechen, als es halten kann. Häufig stellt man fest, dass die der Initiative zugrunde liegenden Bedarfe keine „AGZ-fähigen“ Bedarfe sind oder dass nicht offengelegte Interessen eine Rolle spielen (z. B. doch der Wunsch, nicht benötigte Arbeitskräfte loszuwerden). Es muss, soll eine Initiative zum Aufbau eines AGZ erfolgreich sein, die Bedarfsanalyse sehr gründlich und unter Offenlegung der realen Grundlagen erfolgen. Das setzt wiederum Kompetenz des Initiators und ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen dem am AGZ interessierten Arbeitgeber und dem Initiator sowie zwischen den zukünftigen Mitgliedsunternehmen voraus.

#### **2.4.6 Kurzfristige instabile versus langfristige stabile Lösungen**

Die Arbeitsmarktpolitik der letzten beiden Jahrzehnte stand vor der schwierigen Aufgabe, eine hohe Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, der ein nur sehr begrenzt aufnahmefähiger oder gar schrumpfender Arbeitsmarkt gegenüberstand. Diese arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen haben gravierende Einflüsse auf die Personalpolitik der Unternehmen und beeinflussen auch die Bereitschaft, in Kooperationen mehr Verantwortung für die Beschäftigten zu übernehmen. In den Jahren 2003 – 2005 wurden einerseits Arbeits- und Personalentwicklungskosten bezuschusst und andererseits flexiblere Arbeitsformen zugelassen und damit der Bereich der atypischen Beschäftigung stark ausgeweitet.

Das führte dazu, dass die KMU durch außerbetriebliche Akteure und Strukturen „entlastet“ wurden, welche heute noch zu Konzepten der betrieblichen Selbsthilfe, wie z. B. betrieblichen Kooperationen für Personalentwicklung, in Konkurrenz treten.

Die Ausweitung der atypischen Beschäftigung ermöglicht Flexibilisierung, die auf Kosten der Sicherheit der Beschäftigten geht – eine schnelle und unkomplizierte Alternative zu langfristigen Strategien, z. B. auch zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Gerade die kleineren Unternehmen, die oft selbst in einer prekären Situation sind, nutzen eher die schnelle und scheinbar kostengünstige Lösung. Alternativen zu kooperativen Lösungen für Bedarfe, die einen AGZ begründen könnten, gibt es z. B. durch Einkauf von Leistungen von Externen bzw. Auslagerung von Leistungen, durch Nutzung prekärer Arbeitsformen wie Minijobs, Teilzeitarbeit, Zeitarbeit oder die Nutzung von Arbeitsverhältnissen am Rande der Legalität. Langfristig führt das jedoch zur Destabilisierung der kleinen Unternehmen, denn sichere Beschäftigung ist sowohl Ausdruck als auch Grundlage eines sicheren Unternehmens.

#### **2.4.7 Das AGZ-Management als Dienstleister in der Klemme zwischen Kundenbeziehungen und Organisator solidarischer Verantwortung**

Schon beim Aufbau und im Vorfeld der Entstehung von AGZ werden Rollen etabliert und Funktionen entwickelt, die sich später in einem laufenden AGZ im Selbst- und Außenverständnis des Managements widerspiegeln. Auch bei den Arbeitgeberzusammenschlüssen spielt somit das Phänomen der „Pfadabhängigkeit“ eine Rolle. Wenn man sich die in Deutschland bis heute existierenden AGZ, AGZ-Vorstufen und AGZ-Initiativen anschaut, kann man Zusammenhänge zwischen dem Agieren und der Wahrnehmung der Rolle der AGZ-Initiatoren und der Funktion des späteren AGZ-Managements sowie dem Verständnis der Mitglieder des Zusammenschlusses in Bezug auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des AGZ-Managements konstatieren. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Strukturen des AGZ.

Nachdem erste Interessenten am Aufbau eines AGZ gefunden sind, müssen Ressourcen akquiriert werden, um die notwendigen Voruntersuchungen durchzuführen und den Aufbauprozess bis zur Gründungsentscheidung voranzutreiben. Für diesen Aufbauprozess muss eine Person

die entsprechenden Leistungen erbringen und die Verantwortung übernehmen. Mit welcher Motivation, in welcher Funktion und mit welcher Legitimation diese Initiatorin bzw. dieser Initiator agiert, hat schon in dieser Aufbauphase Auswirkungen auf das Verständnis von der Kooperation und auf die spätere Verantwortungsbereitschaft der beteiligten Arbeitgeber/-innen. Häufig werden in dieser Phase Fördermittel in Anspruch genommen, sodass neben den Interessen des Initiators und denen der Unternehmen eine dritte Logik der Fördermittelgeber den Prozess wesentlich bestimmt.

Der Idealfall geht davon aus, dass, wenn der Aufbau des AGZ von allen Beteiligten als sinnvoll anerkannt wurde, die Arbeitgeber eine Satzung ausarbeiten, gemeinsam verabschieden und den Zusammenschluss als Genossenschaft gründen. Für das Management des Zusammenschlusses wird jemand beauftragt oder, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, eingestellt. In diesem „echten“ Arbeitgeberzusammenschluss entscheiden die Mitglieder über das Aufgaben- und Leistungs- und Mitgliederspektrum des AGZ und über den Aufgabenzuschnitt des AGZ-Managements. Dazu wird das AGZ-Management entsprechend legitimiert, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

Diese hier geschilderten Bedingungen treffen u. E. nur auf zwei der bisher in Deutschland gegründeten AGZ zu, die beide auf Initiative und in Verantwortung eines beteiligten Unternehmens bzw. eines Arbeitgeberverbandes entstanden sind.

In allen Fällen, in denen die Initiative für den Aufbau und die Gründung eines AGZ in der Verantwortung eines „externen“ Initiators lag, also einer Person oder auch Personengruppe, die nicht selbst zu den nutzenden Unternehmen zählt, ist es nicht gelungen, einen AGZ aufzubauen, der stabil ist und in dem die Mitgliedsunternehmen gemeinsam die Verantwortung tragen. Dieses sind letztlich Vorstufen eines AGZ. Die Initiatoren müssen immer wieder Energie und Überzeugungsarbeit aufbringen, um den Prozess aufrechtzuerhalten. Sie müssen die Unternehmen so viel wie möglich entlasten, ohne sie aus der Verantwortung zu entlassen, und sie immer wieder daran erinnern, dass sie letztlich diejenigen sein werden, die die relevanten Entscheidungen zu treffen haben. Gerade die Geschäftsführer der kleineren Unternehmen geben gerne Aufgaben und dabei oft auch ihre Verantwortung ab. Gleichzeitig übernehmen die Initiatoren mehr Aufgaben und machen den Unternehmen gegenüber

Zusagen, die sie selbst nicht verantworten können und sie müssen für Ergebnisse geradestehen, die sie selbst nicht erreichen können: Letztlich können sie selbst den AGZ nicht gründen. Der Druck der Unternehmen, möglichst schnell Lösungen zu finden, führt dazu, dass Dienstleister, die meist als GmbH gegründet werden, letztlich als externe Überlasser für Arbeitskräfte, die gemeinsam ausgelastet werden, agieren. In diesen Konstrukten trägt die GmbH das Risiko für die überlassenen Arbeitnehmer/-innen. Die gemeinschaftliche Haftung durch die die Leistungen in Anspruch nehmenden Unternehmen ist nicht gegeben, da sie nicht Mitglied sind und demnach auch nicht satzungsgemäß in die Haftung genommen werden können. Solch ein Konstrukt kann über Jahre gut funktionieren und die Vorteile eines AGZ für die nutzenden Arbeitgeber/-innen generieren, letztlich ist es jedoch, wie das Beispiel der SpreewaldForum GmbH zeigt, anfällig dafür, dass einzelne Unternehmen ihre Risiken auf die GmbH auslagern. Wenn diese, weil sie nicht als konventionelle Zeitarbeit gelten will, die bestehenden Ausfallrisiken nicht einkalkuliert und die Kostenersparnis, die sich aus der kollektiven Haftung ergeben würde, dennoch den nutzenden Unternehmen einräumt, bleibt das Gebilde instabil. Es ist, und auch das zeigt das Beispiel aus dem Spreewald, äußerst schwer, diese GmbH mit ihrer sternförmigen Dienstleister-Nutzer-Struktur in eine echte Kooperation umzuwandeln.

Ein anderes Beispiel, bei dem die Prozessverantwortung bei einem externen Initiator liegt, stellt der AGZ perfino eG dar, der im Rahmen eines Projektes zwar von Unternehmen als Genossenschaft gegründet wurde, die auch in der Satzung die gemeinschaftliche Haftung verankert hat, aber im Gründungszeitraum nicht genug Nachfrage nach Arbeitskräften verzeichnen konnte. Hier kam es zwar immer wieder, wenn dann doch ein genügender Bedarf kombiniert werden konnte, zu einer Einstellung, jedoch haben sich die AGZ-Mitarbeiter/-innen immer wieder entschieden, bei nächster Gelegenheit in eine Anstellung bei einem Unternehmen zu wechseln. Die Bemühungen des Geschäftsführers bzw. Vorstandes reichten nicht aus, mit den Unternehmen die Bedarfe so zu entwickeln, dass der AGZ wachsen konnte. Allerdings bleibt die Genossenschaft weiter erhalten, da die Mitgliedsunternehmen davon überzeugt sind, dass sich in absehbarer Zeit die Fachkräftesituation so weit zuspitzen wird, dass sie auf diese Form der kooperativen Fachkräftesicherung und -auslastung zurückgreifen wollen.

### 3. AGZ in der politischen Diskussion

Wie im Kapitel 2.1.1 zum Transfer des Modells beschrieben, befindet sich der Transferprozess derzeit in der (fünften) Etappe, in der es auch darum geht, das Modell in die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Diskussion einzubringen und die Stellungnahmen wesentlicher Akteure, wie der Sozialpartner und der Kammern und Verbände, aber auch der Wissenschaft einzuholen und das Modell in dieser Debatte weiterzuentwickeln, anzupassen und in den Aushandlungsprozessen in Deutschland zu verankern. An dieser Stelle soll eine erste Übersicht über diese Diskussion gegeben werden.

#### 3.1 AGZ und Flexicurity – die EU-Ebene

Der Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission zielt darauf, die Debatte zwischen den Verteidigern totaler Flexibilität und denen, die um jeden Preis die traditionellen Formen der Beschäftigungssicherung erhalten wollen, zu überwinden. Der Flexicurity-Ansatz erkennt die Notwendigkeit einer höheren Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt an, um besser auf die Notwendigkeit rapider Anpassungen eingehen zu können, die die Globalisierung den Unternehmen auferlegt. Er bezieht sich gleichzeitig darauf, dass die Zunahme atypischer Arbeitsformen eine Segmentierung des Arbeitsmarktes hervorbringt, die negative Effekte für die Arbeitnehmer in Bezug auf das Einkommen, die Arbeitsplatzsicherheit, Berufsaussichten und Motivation mit sich bringen<sup>25</sup>.

Die Kommission selbst definiert ihren Politikansatz folgendermaßen: „Flexicurity ist ein Versuch, zwei grundsätzliche Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen. Diese Kombination aus flexiblen Arbeitsmärkten und einem hohen Grad an Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit könnte die Antwort auf das Dilemma der EU sein, wie die Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des europäischen Sozialmodells gewährleistet und erhöht werden kann. Genau genommen ist Flexicurity eine politische Strategie zur gleichzeitigen und absichtlichen Erhöhung der Flexibilität der Arbeitsmärkte, Arbeitsorganisationen und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen einerseits und der Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit andererseits.“<sup>26</sup>

Das „klassische Beispiel“ für Flexicurity-Konzepte, das dänische, verbindet auf nationaler Ebene die Möglichkeiten für unkomplizierte Entlassungen mit effektiven Strukturen zur Neueinstellung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Ergänzt wird es durch ein hohes Maß an sozialer Sicherheit – auch bei Arbeitslosigkeit – in Verbindung mit einem ausdifferenzierten System zur Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Im Ergebnis geht es also nicht in erster Linie um den Erhalt lebenslanger Beschäftigung an einem Arbeitsplatz, sondern um die Absicherung von Wechseln in den Erwerbsbiografien.

Politisch ist die europäische Initiative zur Flexicurity eine Antwort auf die recht einseitige Betonung der Flexibilisierung, mit der die EU bislang vor allem den Interessen größerer Arbeitgeber entgegen gekommen ist. Für kleine Betriebe sind bei allem Zwang zur Anpassung und zur Flexibilisierung die gängigen Methoden zur Flexibilisierung der Arbeit nur begrenzt brauchbar. Aus der Sicht der Arbeitnehmer ist die Verknüpfung von Flexibilisierung und Sicherheit unumgänglich, wenn sie ihre Interessen in modernen Arbeitsverhältnissen wahren wollen.

Auf europäischer Ebene wurden 2007 Grundsätze und sog. „Pfade zur Flexicurity“ formuliert, die Konkretisierung dieser Grundsätze ist in den Mitgliedsländern auf nationaler Ebene erfolgt. Dabei sind die Länder aufgefordert, sich an diesen „Pfadern“ zu orientieren, die den Weg hin zu mehr Flexibilität und Sicherheit weisen sollen. „Diese Pfade bestehen aus Maßnahmenpaketen, die die Sozialsysteme eines Landes in Bezug auf die Flexicurity verbessern können.

- ▶ Option 1: Bekämpfung der Segmentierung bei Verträgen,
- ▶ Option 2: Entwicklung der Flexicurity im Unternehmen und Angebot von Sicherheit bei Übergängen,
- ▶ Option 3: Lösung des Problems der Qualifikationsdefizite und der geringeren Chancen bestimmter Arbeitskräfte,
- ▶ Option 4: Verbesserung der Möglichkeiten für Leistungsempfänger und informell beschäftigte Arbeitskräfte.“<sup>27</sup>

Die AGZ erfüllen die vier Komponenten der Flexicurity, wie sie 2007 definiert wurden<sup>28</sup> und die in die Agenda 2014 – 2020 übertragen werden:

<sup>25</sup> vgl. Hartmann et al, Beitrag der Mittelstandspolitik, 2008

<sup>26</sup> vgl. Europäische Kommission: „Flexicurity“ als Antwort auf die Globalisierung und die Bevölkerungsentwicklung, 2007

<sup>27</sup> ebenda

<sup>28</sup> Europäische Kommission: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit, Brüssel, 2007

### Flexible und zuverlässige vertragliche Vereinbarungen

Als Gegenleistung für seine räumliche Flexibilität und unter Einhaltung der Tarifverträge und der Vereinbarungen der Sozialpartner erhält der Beschäftigte einen dauerhaften Arbeitsvertrag, in Belgien handelt es sich zwingend um einen unbefristeten Vertrag.

### Lebenslanges Lernen

In einem AGZ ist die Nachfrage nach Weiterbildungen so vielfältig wie die Mitgliedsunternehmen. Der Zusammenschluss ist besonders geeignet, sowohl die Kosten für Weiterbildung als auch den Nutzen bei der Anwendung der neu erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen gemeinschaftlich aufzuteilen, deren gegenseitige Anerkennung im AGZ gesichert ist. Die existenzielle Grundlage eines AGZ besteht darin, den beruflichen Werdegang der Beschäftigten zu unterstützen und zu begleiten. Die Steigerung des Qualifikationsniveaus und der Anpassungsfähigkeit sind zentrale Elemente der Arbeit in einem AGZ.

### Aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Die AGZ beschäftigen auch Arbeitsuchende, die ohne die Möglichkeiten der kooperativen Beschäftigung zum größten Teil Zeitarbeiter, schlecht abgesicherte Selbstständige oder Gelegenheitsarbeiter wären. Von Beginn an haben die AGZ in Frankreich, Belgien und Deutschland ihre besondere Aufmerksamkeit den Personengruppen gewidmet, die die europäische Politik bei ihrem Zugang zum Arbeitsmarkt besonders unterstützt. Das Modell AGZ beinhaltet in seinem Kern zahlreiche Anti-Diskriminierungs-Aspekte.

### Soziale Sicherheit und Arbeitsmarktmobilität

Der AGZ ist in alle Schutzmaßnahmen für Beschäftigte eingebunden, Tarifverträge und andere soziale Vereinbarungen werden sorgfältiger umgesetzt als anderswo, unter der doppelten Wachsamkeit der Gewerkschaften im AGZ und der Mitgliedsunternehmen.

Für ein Unternehmen wird durch die Beteiligung an einem AGZ der Einsatz von illegaler Arbeit uninteressant, da es die Arbeitnehmerin/den Arbeitnehmer zum richtigen Zeitpunkt und am passenden Ort beschäftigen kann.

AGZ sichern sowohl die Übergänge der Beschäftigten zwischen den Mitgliedsunternehmen als auch zwischen Berufstätigkeit und z. B. Phasen der Weiterbildung, familiär bedingter Pausen und den Übergang zwischen der Tätigkeit

im AGZ und „normaler“ Tätigkeit in Unternehmen der Region. Sie senken gerade für die kleinen Mitgliedsunternehmen die Schwelle zur Einstellung von Personal und öffnen so auch benachteiligten Gruppen den Zugang zum Arbeitsmarkt.

In den Jahren 2008 bis 2011 beauftragte die Kommission verschiedene Studien und unternahm eine Reihe von Vor-Ort-Besuchen von Experten der Europäischen Kommission, ohne allerdings eines oder mehrere Flexicurity-Modelle, die wirklich übertragbar gewesen wären, ausmachen zu können. Auch Aufrufe an die Mitgliedsstaaten, ihre gute Praxis zu benennen, führten kaum zu Ergebnissen. Bei der Gründung des europäischen Ressourcenzentrums für Arbeitgeberzusammenschlüsse im Februar 2008 in Brüssel merkte der damalige EU-Kommissar für Beschäftigung und Soziales, Vladimír Špidla in seiner Rede an, dass die französischen „Groupements d'Employeurs“ das einzige Flexicurity-Modell seien, das er kennen gelernt hätte, welches seinem Namen gerecht würde und das tatsächlich funktioniere. An dieser Einschätzung der Kommission hat sich bis heute nicht viel geändert, wie Gespräche mit den Verantwortlichen der GD Beschäftigung, Soziales und Integration zeigten. Bedingt durch die Finanzkrise ist die Diskussion um Flexicurity seit spätestens 2010 in den Hintergrund getreten, schien sie doch eher ein „Luxusproblem“, verglichen mit befürchteten Massenentlassungen, z. B. bei Opel, oder der enormen Jugendarbeitslosigkeit in den südeuropäischen Ländern, zu behandeln. Dennoch wurde das Thema nicht fallengelassen, auch deswegen, weil mit den parallel laufenden PROGRESS-Projekten „GE-Transfer 2009 und 2010“<sup>29</sup> die AGZ sowie ihre Ausbreitung in Deutschland und Österreich mit Interesse verfolgt wurden.

In der Planung der Programmatik der EU für die Strukturperiode 2014 – 2020 steht die Vertiefung der Flexicurity-Strategie wieder auf der Agenda. In der „Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen „Einen arbeitsplatzintensiven Aufschwung gestalten“ vom 18.4.2012<sup>30</sup> greift die Kommission

<sup>29</sup> Projekt GE-Transfer 2009, Träger BVMW e. V., Projekt GE-Transfer 2010, Projektträger CEA-PME, beide in Kooperation mit tamen. GmbH und beide finanziert über das Programm PROGRESS der Europäischen Kommission

<sup>30</sup> European Commission, Towards a job-rich recovery, S. 13 (En), 2012



explizit die Arbeitgeberzusammenschlüsse als ein Instrument zur Wiederherstellung der Dynamik der Arbeitsmärkte auf:

„Pool resources and focus on effective partnerships: In times of scarce funds for investment, pooling financial and material resources is as vital as gathering actors around a common objective. One example could be the pooling of resources by groups of employers. By linking up around similar recruitment and training needs, groups of SMEs are capable of overcoming their individual inability to attract qualified staff and establish joint human resources policies. Partnerships at the appropriate territorial level can help make transitions work by encompassing public, private and third sector employment services, social security organisations, municipalities and regional governments, education and training providers, career guidance providers, NGOs, welfare institutions and so on. The composition of the partnerships should be determined by the complementarities of service provision, as well as cost-effective allocation of resources.“<sup>31</sup>

Diese Vorschläge reihen sich ein in einen größeren Maßnahmenkatalog, der u. a. folgende Schwerpunkte hat:

- ▶ Die **Agenda für neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten**: Verringerung der Segmentierung und bessere Durchlässigkeit des Arbeitsmarkts durch Stärkung und Umsetzung der Flexicurity-Komponenten, Bereitstellung der richtigen Kompetenzen für den Arbeitsmarkt, Verbesserung der Arbeitsplatzqualität und der Arbeitsbedingungen sowie Unterstützung der Arbeitsplatzschaffung.
- ▶ **Neue Kompetenzen für Beschäftigungen**: Steigerung, Abstimmung und Antizipierung des Kompetenzniveaus.
- ▶ **Jugend in Bewegung**: Jungen Menschen helfen, Fertigkeiten, Ausbildung und Erfahrungen zu erlangen.
- ▶ Antizipierung, Vorbereitung und Bewältigung von **Umstrukturierungen** in Unternehmen.
- ▶ Beschleunigung der Reformen zur Verbesserung der Flexibilität und Sicherheit auf dem Arbeitsmarkt („**Flexicurity**“);
- ▶ bedarfsgerechte Ausstattung der Menschen mit den nötigen Kompetenzen für die Arbeitsplätze von heute und morgen;
- ▶ Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze und Gewährleistung besserer Arbeitsbedingungen;
- ▶ Verbesserung der Bedingungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen<sup>32</sup>.

In allen diesen Bereichen können AGZ Beiträge liefern und wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Politiken der Flexicurity in den europäischen Ländern geben. Es ist der erklärte Wille der Europäischen Kommission, dass dieses Modell in anderen europäischen Ländern aufgenommen und umgesetzt wird. Bei der Übertragung in andere Länder und Kontexte sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die zugrunde liegenden Werte und Prinzipien „unbeschädigt“ transportiert werden, dass anerkannte und transparente Methoden und Instrumente der Übertragung entwickelt werden und dass das Modell in dem jeweiligen Zielland Gegenstand des sozialen Dialogs wird, d. h., dass alle Stakeholder einbezogen werden.

### 3.2 Der BVMW e. V. als Vertreter der KMU

Seit Beginn des Transfers ist der Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e. V. (BVMW) auf regionaler Ebene in verschiedenen Projekten aktiv an der Verbreitung des Modells der AGZ beteiligt. Zunächst geschah dies durch die Verbreitung der Idee anlässlich von Unternehmertreffen und regionalen Foren zur Beschäftigungsförderung. In den Jahren 2008 – 2009 führte der BVMW in Sachsen in drei Kreisgeschäftsstellen Machbarkeitsstudien zur Implementierung von AGZ im Rahmen einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie<sup>33</sup> durch und beteiligte sich an der Entwicklung von Handlungsempfehlungen für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der Verbreitung der Ergebnisse in seinem bundesweiten Netzwerk.

Der BVMW e. V. führte im Jahr 2009 in Kooperation mit der tamen. GmbH das EU-geförderte Projekt „GE-Transfer“ durch, das zum einen die Erarbeitung eines Referentenentwurfs zur gesetzlichen Verankerung von AGZ im deutschen Gewerberecht und zum anderen die bundesweite Verbreitung des Modells der AGZ in allen Kreisgeschäftsstellen des BVMW e. V. zum Gegenstand hatte. Das Modell trifft auf aktuelle Problemlagen der Mitgliedschaft des BVMW e. V.

<sup>31</sup> An dieser Stelle wurde der englische Originaltext zitiert, da die deutsche Übersetzung der Mitteilung den Gegenstand, die Arbeitgeberzusammenschlüsse, relativ undeutlich wiedergibt. Für „Uneingeweihte“ ist nur schwer erkennbar, was gemeint ist.

<sup>32</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=de>

<sup>33</sup> Hartmann et al.: Beitrag der Mittelstandspolitik, 2008

und ist geeignet, die Unternehmen auf die Notwendigkeit von Kooperationen, vorausschauender Planung und der Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber hinzuweisen. Deswegen ist es seit 2010 Bestandteil der Programmatik des BVMW e. V. und gehört zum Angebotsportfolio des Verbands. Durch dieses Projekt entstand eine enge Zusammenarbeit mit der „Europäischen Vereinigung der Verbände kleinerer und mittlerer Unternehmen“ (CEA-PME), deren größtes Mitglied der BVMW e. V. ist. Dieser europäische Verband übernahm in den Folgejahren die Trägerschaft der Folgeprojekte zur Verbreitung des Modells der AGZ in anderen europäischen Ländern, insbesondere in Österreich.

Obwohl das Angebot des BVMW, seine Mitglieder beim Aufbau von AGZ zu unterstützen, nicht den erhofften Widerhall hatte, arbeitet er zusammen mit dem Bundesverband der AGZ weiter daran, bei Bundesministerien und politischen Parteien das Modell bekannt zu machen und die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu verbessern.

### 3.3. Stellungnahmen zum AGZ-Modell

#### 3.3.1 Achim Vanselow, DGB Bezirk NRW

Es war ein regelrechter Schock: innerhalb kürzester Zeit verloren rund 300.000 Leiharbeitskräfte im Zuge der Krise ihren Job, vor allem in den bis dahin wirtschaftlich starken exportorientierten Wirtschaftsbereichen. Damit entfiel auf den eher kleinen Wirtschaftsbereich Arbeitnehmerüberlassung der Löwenanteil der krisenbedingten Arbeitslosigkeit. Die Klagerufe über diesen in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik beispiellosen Vorgang waren noch nicht verhallt, da setzte bereits die ideologische Wiederaufrüstung der Leiharbeitsbefürworter ein. Wenig später erreichte der Beschäftigungsstand in der Leiharbeit wieder Vor-Krisenniveau.

Aus diesen Erfahrungen werden völlig unterschiedliche Lehren gezogen. Die Gewerkschaften kritisieren die zunehmende Spaltung des Arbeitsmarktes, das Abwälzen ökonomischer Risiken auf prekär Beschäftigte und fordern eine Re-Regulierung der Leiharbeit, um verloren gegangene Schutzrechte wiederzugewinnen. Zeitarbeitsunternehmen hingegen unternehmen den Versuch, einen neuen Flexibilitätsbegriff zu etablieren, der den Begriff der Auftragspitze über den ganzen Konjunkturzyklus hinweg von Aufschwung

zu Aufschwung dehnt. Dadurch würde das, was in der Krise als unvermeidliche und bedauerliche Notmaßnahme dargestellt wurde, zum Regelfall.

Dass Unternehmen bereits wieder auf rund 900.000 Leiharbeitskräfte zurückgreifen, muss Gewerkschaften alarmieren. Viele Betriebsräte mussten die Erfahrung machen, dass Leiharbeit ein Einfallstor für schlechte Arbeit ist. Gewerkschaften stehen deshalb vor zwei Aufgaben:

- ▶ Sie müssen den ideologisch-kulturellen Konflikt um die Deutungshoheit darüber führen, was faire Flexibilisierung ist und
- ▶ sie müssen praktische Lösungen (mit-)entwickeln und durchsetzen, die Betrieben helfen, ihren unstrittigen Flexibilitätsbedarf zu fairen Bedingungen zu decken.

Die Gestaltungsaufgabe wird auf unterschiedlichen Wegen angegangen. Ein Ansatz ist die modellhafte, oft regional oder auf relativ wenige Unternehmen begrenzte Gestaltung von Alternativen zur Leiharbeit. So hat die IG Metall NRW mit fünf Metall-Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie in der Krise 2009 erstmalig einen eine ganze Region umfassenden Tarifvertrag zum Mitarbeitertausch abgeschlossen. Ziel war es, zum einen den Beschäftigten ihren Arbeitsplatz und ihre arbeitsvertraglichen Rechte zu sichern, zum anderen Fachkräfte in den Betrieben und in der Region zu halten. Ein zweiter Ansatz ist die Vereinbarung von „besser“-Lösungen in der Zeitarbeit auf dem Gebiet der Tarifpolitik. Auch hier ein Beispiel: Die IG Metall NRW hat 2011 mit der Tarifgemeinschaft Qualitätsorientierter Zeitarbeitsunternehmen (TQZ) einen Tarifvertrag abgeschlossen, der nicht nur ein Mindestentgelt von 8,50 € vorsieht, sondern auch einen Branchenzuschlag bei Einsätzen im Metall- und Elektrobereich, um das Lohngefälle bei Einsätzen von Leiharbeitern in Hochlohnbranchen zu reduzieren. Durch Präzisierungen im Mantelbereich (Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaub, Arbeitszeitkonten) wurden Schlupflöcher gestopft. Ziel ist es, tragfähige Equal-Pay-Regelungen zu finden und den Einsatz von Leiharbeit als Lohndumpinginstrument unattraktiv zu machen.

Zu den KMU-spezifischen Ansätzen einer fairen Verbindung des betrieblichen Bedarfs an Flexibilität und Fachkräftesicherung mit stabilen Beschäftigungsverhältnissen und guten Arbeitsbedingungen gehören auch die Arbeitgeberzusammenschlüsse nach französischem Vorbild. Arbeitgeberzusammenschlüsse unterscheiden sich zwar grundlegend

von der herkömmlichen kommerziellen Leiharbeit. Da das Instrument aber noch kaum bekannt ist und mangels eigener gesetzlicher Grundlage notgedrungen nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz reguliert wird, haftet ihm für viele Gewerkschafter auf den ersten Blick der „Geruch“ der ungeliebten Leiharbeit an.

Arbeitgeberzusammenschlüsse haben das Potenzial, überbetriebliche Flexibilität fairer zu gestalten, als das in der Leiharbeit häufig der Fall ist. Vor diesem Hintergrund sollten Gewerkschaften die laufenden Bemühungen unterstützen, für dieses Instrument eine sachgerechte gesetzliche Grundlage zu schaffen. Damit würde ein Beitrag zur Förderung einer zunehmenden Verbreitung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Deutschland geleistet. Dies wäre ein zusätzlicher Baustein, um prekäre Beschäftigung, insbesondere im KMU-Bereich, einzudämmen.

Die wenigen Beispiele zeigen: überbetriebliche Flexibilität muss nicht zwingend mit schlechten Lohn- und Arbeitsbedingungen einhergehen. Die Zukunftsaufgabe besteht darin, die bereits modellhaft gefundenen Lösungen zum Standard für eine faire Flexibilisierung zu machen. Die Gewerkschaften werden sich weiter dafür einsetzen.

### 3.3.2 Hermann Eiling, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Münster

Insbesondere Handwerksbetriebe sind auf gut ausgebildete und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, weil die Erfüllung des Aufgabenspektrums sehr personalintensiv ist und Fachkenntnisse erfordert. Schon jetzt ist der Fachkräftemangel in vielen Branchen spürbar, obwohl eine Vielzahl von Betrieben selbst ausbildet und damit für den eigenen Nachwuchs sorgt. Zudem öffnet man sich mehr und mehr anderen Maßnahmen wie der Gesundheitsförderung und flexibler Arbeitsplatzgestaltung, um als interessanter Arbeitgeber Fachkräfte zu binden und anzuziehen.

Ein ergänzender, innovativer Ansatz zur Personalpolitik kann die Mitwirkung in Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) sein, in denen Arbeitskräfte angestellt sind, die flexibel in weiteren Betrieben des Handwerks oder einer ähnlichen Branche beschäftigt sind. So können Betriebe hoch qualifizierte Arbeitskräfte binden, die sie sonst allein nicht auslasten und finanzieren können. Dies können Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter im gesamten betriebswirtschaftlichen Bereich sein, aber auch Spezialkräfte für Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit oder Gesundheitsförderung. Wir glauben, dass von dieser abwechslungsreichen Beschäftigungsform viele Anregungen und Ideen in die Betriebe gehen, von denen alle profitieren. Die Handwerkskammer unterstützt diesen Ansatz sehr und möchte gern Betriebe begleiten, die diesen innovativen Weg zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit gehen.

### 3.3.3 Jeannine Ziegler, Marketing und Beschaffung, Budelmann Elektronik, Münster

Gerade für sehr junge Unternehmen ist es schwierig, potenziellen Arbeitnehmern einen langfristig sicheren Arbeitsplatz zu bieten oder zu signalisieren. Ein AGZ im Hintergrund kann für Sicherheit beim Arbeitnehmer sorgen und dazu beitragen, dass auch sehr qualifizierte Mitarbeiter sich für die Arbeit in kleinen Unternehmen entscheiden und nicht zwingend ihr Glück in Großunternehmen mit all ihren Vorzügen, aber auch Nachteilen suchen.

Eine der größten Herausforderungen für kleine Unternehmen ist, so paradox dies erscheinen mag, das Wachstum. Irgendwann ist unter Umständen die personelle Kapazitätsgrenze erreicht und es besteht dringender Personalbedarf. Dieser kann aber kleiner als eine Vollzeitstelle sein. Solche Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Entweder, man operiert weiter an der Kapazitätsgrenze und schafft es nicht, weiter zu wachsen, oder man wagt das unter Umständen hohe Risiko, einen neuen Mitarbeiter in Vollzeit anzustellen. Dieser Schritt kann aber im schlimmsten Fall in einen wirtschaftlichen Totalschaden münden, wenn man es nicht schnell genug schafft, den Mitarbeiter vollständig auszulasten. Für etwas größere Unternehmen ist der Schritt zu einem weiteren Mitarbeiter nicht mehr mit dem Risiko des wirtschaftlichen Scheiterns des Unternehmens verbunden, aber in Kleinstunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 0 und 20 kann dieses sehr präsent Risiko über einen AGZ sehr gut aufgefangen werden. Sollte dann im weiteren Verlauf weiterer Personalbedarf vonnöten sein, ist es grundsätzlich immer möglich, in Absprache mit den anderen Mitgliedern des AGZ, den Anteil des Mitarbeiters zu erhöhen oder diesen sogar in Vollzeit einzustellen.

### **3.3.4 Andrea Blome, Redaktionsbüro + Verlag, AGZ als Kooperationsmodell für Unternehmerinnen**

Wie jedes Netzwerk basieren AGZ als besondere Form der Kooperation auf gemeinsamen Zielen und Vertrauen. Gerade für Unternehmerinnen könnten AGZ daher eine spannende Alternative sein. Viele Unternehmerinnen pflegen seit Jahren eine gute Netzwerkkultur. Daran lässt sich anknüpfen.

Unternehmerinnen verbinden ihre Selbstständigkeit zu dem oftmals mit einer hohen Werteorientierung. Warum sollte darin nicht auch bewusst die verantwortungsvolle Schaffung von Arbeitsplätzen einbezogen sein? Denn noch immer ist es so, dass gerade kleine Betriebe auf die Einstellung von 400-Euro-Kräften verfallen, wenn es darum geht, mit Personal zu wachsen. Mini-Jobs bieten aber weder der Mitarbeiterin noch der Arbeitgeberin eine nachhaltige Perspektive, an ein Unternehmen binden lässt sich eine bescheiden entlohnte Mini-Jobberin ohne Entwicklungsperspektive nicht.

Es wäre spannend herauszufinden, wie viele Unternehmerinnen bereit sind, Geld in gute Arbeitsplätze zu investieren und ihrer Netzwerkkultur so einen weiteren Aspekt hinzuzufügen.

**EXKURS 2**

Johannes Kirsch/Institut Arbeit und Qualifikation

**Anregungen für Forschungsarbeiten zum Thema AGZ**

Im hier vorliegenden Rahmen kann es nicht um eine umfassende Darlegung des Forschungsstands und der Forschungsdesiderate zum Thema Arbeitgeberzusammenschlüsse gehen; hierzu sei auf die im Herbst/Winter 2012/13 erscheinenden Abschlussberichte der wissenschaftlichen Partner (Institut Arbeit und Qualifikation/Universität Duisburg-Essen sowie Institut für Soziologie/Universität Jena) in den oben (Prolog) erwähnten BMBF-geförderten Projekten FlexStrat und AGZflex verwiesen. Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen soll stattdessen darauf liegen, einer praxisorientierten Forschung, die auf der Linie der genannten Projekte AGZ-Implementationsbemühungen in Deutschland unterstützen will, einige Suchrichtungen vorzuschlagen, die an bisherige Arbeiten anknüpfen.

Der Schwerpunkt der in diesem Kontext bisher entstandenen Arbeiten liegt darauf herauszuarbeiten, welchen Beitrag das AGZ-Modell zur Bewältigung der spezifischen Probleme kleinerer Unternehmen im Bereich der Personalpolitik/Personalwirtschaft leisten kann. Es wird aufgezeigt, dass Letztere durch Rückgriff auf zwischenbetrieblich kooperative Lösungen ihre Entwicklungsfähigkeit (wenn nicht Überlebenschancen) deutlich verbessern können, da ihre gewohnten – kaum strategisch ausgerichteten und oft eher improvisierenden – betriebsindividuellen Personalpraktiken nicht geeignet sind, die neuartigen externen Anforderungen (rückläufiges Angebot an Erwerbspersonen bei gleichzeitig wachsendem Flexibilisierungsdruck) zu meistern. Der Argumentationsgang macht plausibel, dass das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse für kleinere Unternehmen – zumindest mittel- und langfristig – ökonomische Vorteile bietet; vor diesem Hintergrund erscheinen AGZ-Implementationsbemühungen durchaus chancenreich.

Angesichts des Schattendaseins, das Kleinbetriebe in der betriebsbezogenen Forschung trotz ihres hohen Beschäftigungsanteils fristen – in Betrieben mit bis zu 49 Arbeitnehmerinnen und -nehmern arbeiten immerhin 45 % aller Beschäftigten<sup>34</sup> – ist es dringend erforderlich, in regionalen und Branchen(fall)studien differenziertes Wissen über die Probleme, denen Kleinunternehmen ausgesetzt sind, und deren spezifische Bewältigungsstrategien zu generieren. Auf dieser Grundlage können dann – über die erwähnten recht

allgemein gehaltenen Problembeschreibungen hinaus – besonders vordringliche Unterstützungsbedarfe und Ansatzpunkte für Bemühungen um die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen identifiziert werden. Denn es ist davon auszugehen, dass nicht alle Kleinbetriebe dem gleichen Problemdruck ausgesetzt sind, also ein Teil von ihnen mit den gewohnten Personalpraktiken zumindest mittelfristig noch „gut zurechtkommt“.

Doch auch bei bestehendem Problemdruck ist es offensichtlich nicht in allen Bereichen der vielfältigen Welt der Kleinbetriebe für betriebliche Akteure naheliegend, kooperative Personalpraktiken zu ergreifen. Bei hoch kompetitiven Gegebenheiten auf dem Produktmarkt z. B. sind AGZ-Implementationsbemühungen – wie sich aus einem Teil der Bemühungen des FlexStrat-Projekts schlussfolgern lässt (vgl. den Exkurs auf S. 16 ff.) – nicht Erfolg versprechend. Es müssen über die erwähnten personalwirtschaftlichen Problemlagen hinaus also noch weitere Rahmenbedingungen vorliegen, damit Betrieben der Weg der Kooperation sinnvoll und AGZ-Gründungsbemühungen dementsprechend erfolgversprechend erscheinen. Diese Rahmenbedingungen können struktureller Natur sein und sich damit – wie die erwähnten Wettbewerbsbedingungen – außerhalb des Aktionsfeldes von Implementationsbemühungen befinden; es kann sich aber dabei auch um – beeinflussbare – Akteurskonstellationen handeln. Da inzwischen doch eine ganze Reihe erfolgreicher und – sicherlich mehr noch – letztlich erfolgloser Anstrengungen zur Implementation von AGZ unternommen wurden, liegt bei den entsprechenden Akteuren – zuvorderst der tamen. GmbH – ein reichhaltiger „Erfahrungsschatz“ vor, der im Rahmen qualitativer Tiefeninterviews und ggf. einer ergänzenden Dokumentenanalyse einmal „gehoben“ werden sollte. Durch eine solche systematische Bestandsaufnahme der bislang erfolgten und aktuellen AGZ-Implementationsbemühungen – Letzteres idealerweise im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings – werden sich differenzierter als bisher fördernde und hindernde Faktoren des Zustandekommens von Arbeitgeberzusammenschlüssen identifizieren lassen, wobei wiederum die – für zukünftige Implementationsvorhaben wichtige – Unterscheidung zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren, zufällig gegebenen und strukturellen Faktoren vorzunehmen wäre. Damit würde eine Basis für die Weiterentwicklung informierter und daher zielgerichteter AGZ-bezogener Implementationsstrategien geschaffen, für die es auch unter den in Deutschland gegebenen – zu Recht beklagten, aber kurzfristig nicht änderbaren – hinderlichen rechtlichen Rahmenbedingungen Spielräume gibt.

<sup>34</sup> Bechmann et al. 2011

## 4. Die Verbreitung von AGZ in Europa

Jede finanzielle Unterstützung der EU, von denen die Promotoren der AGZ in Deutschland profitiert haben, ist an Maßnahmen zur Verbreitung und zum Transfer des Modells gebunden; im Falle der bereits erwähnten PROGRESS-Projekte „GE-Transfer“ der Jahre 2009 bis 2011 war der Transfer in andere Länder und somit in andere arbeitspolitische Kontexte Gegenstand der Förderung. So konnten zum einen AGZ in Österreich bekannt gemacht und implementiert werden, zum anderen wurden in Zusammenarbeit mit zwei EU-weit agierenden Vereinen, dem europäischen Ressourcenzentrum für AGZ (CERGE) und dem europäischen Verband der KMU-Verbände (CEA-PME), AGZ bei deren Mitgliedsverbänden bekannt gemacht und Transferpartner gesucht.

### 4.1 Österreich

Der Prozess der Übertragung nach Österreich wurde Ende 2009 durch die Zusammenarbeit dreier Akteure aus drei verschiedenen Staaten (Frankreich, Deutschland, Österreich) in einem durch die Europäische Kommission finanzierten Projekt im Rahmen des PROGRESS-Programms initiiert. Die deutsch-französische Partnerschaft zwischen dem AGZ-Ressourcenzentrum Poitou-Charentes und tamen. GmbH wurde um die ÖAR-Regionalberatung, ein österreichweit agierendes Beratungsunternehmen im Bereich der kommunalen und regionalen Wirtschaftsentwicklung, ergänzt, die in vielen Bundesländern Niederlassungen bzw. Kooperationspartner hat und so schnell kompetente Multiplikatoren mobilisieren kann. Ursprünglich Partner der österreichischen Regierung für Fragen der regionalen Entwicklung verfügt die ÖAR über ein breites institutionelles Netzwerk in allen Regionen und in vielen Branchen, wie den „Lokalen Aktionsgruppen“ (LAG) des LEADER-Programms, Unternehmensclustern und Agenturen für die nachhaltige Entwicklung auf Landesebene. Seit mehreren Jahren unterhielt die tamen. GmbH Beziehungen zur ÖAR und die ÖAR war sehr daran interessiert, das Modell der AGZ zu ihrem Leistungsportfolio hinzuzufügen.<sup>35</sup>

Dieses Projekt ermöglichte die Entwicklung einer systematischen Übertragungsstrategie mit drei Schwerpunkten:

- **Information und Mobilisierung:** Seit Beginn der Übertragung stellt die ÖAR das Modell der AGZ bei diversen Seminaren und Workshops seiner Partner in ganz Österreich vor. Besuche ausgewählter internationaler Partner als „Vertreter des Originalmodells“ waren Teil dieser Mobilisierungsstrategie und haben die Entwicklung von

Initiativen befördert, die in ihren regionalen Arbeitsmärkten die für die Gründung von AGZ erforderlichen Bedingungen evaluieren.

- **Rechtliche Klärung (Juni – Dezember 2010):** Nach der Sichtung der deutschen Leitfäden und der Unterlagen, die für den deutsch-französischen Transfer ausgearbeitet wurden, untersuchte eine auf Arbeitsrecht spezialisierte Kanzlei die Gründungsmodalitäten für österreichische AGZ. Im österreichischen Recht existieren kaum Hürden. Es ist daher möglich, AGZ in Form von Vereinen (in Analogie zu Frankreich und im Unterscheid zu Deutschland) zu konstituieren, aber entweder der Direktor oder der Vorsitzende des AGZ müssen über eine Genehmigung der IHK verfügen, welche nach einer Schulung über das Management von Leiharbeitnehmern ausgestellt wird. In diesem Punkt sind die österreichischen AGZ, wie in Deutschland, denselben Regeln unterworfen wie die Zeitarbeitsfirmen.
- **Erweiterung und Verfeinerung der Argumentation:** Durch den Austausch während der Informationstreffen und mit den bestehenden Maßnahmen hat die ÖAR die zur Information eingesetzten Instrumente verfeinert, insbesondere für die Kommunikation mit Unternehmen. So wurde ein Instrument zur „Berechnung des Mehrwerts“ erarbeitet, mit dessen Hilfe die aktuelle Praxis der Unternehmen mit der neuen „AGZ-Lösung“ verglichen werden kann. Diese Berechnung berücksichtigt die Produktionsfaktoren der Arbeitskräfte, die Fachkräftesicherung und die Attraktivität des Unternehmens.

Zugleich beobachtet man einen Differenzierungsprozess der Funktionen eines AGZ: Es gibt in der Industrie „klassische“ Bedarfe hinsichtlich der Teilung von Arbeitnehmern, bei sehr kleinen landwirtschaftlichen Betrieben bestehen Bedarfe bezüglich der Herabsetzung der Schwelle zur Einstellung des ersten Arbeitnehmers und es wird ein neuer Versuch unternommen, die AGZ in Bereichen der medizinischen und nicht medizinischen haushaltsnahen Dienste zu etablieren. Gleichzeitig ermitteln die Akteure die Aus- und Weiterbildungsbedarfe der Arbeitnehmer, wodurch ein mit einem französischen GEIQ vergleichbarer AGZ mit einem Ausbildungsschwerpunkt entstehen wird. In Österreich unterstreichen die Unterstützer der AGZ die drei Funktionen eines AGZ: Arbeitskräfteteilung, vorausschauende Fachkräftesicherung und Weiterbildung/Qualifizierung.

<sup>35</sup> S. Wölfling in : Bruggeman, Joubert, Wölfling, Xhaufclair : Abschlussbericht des Projekts Responsibility in Restructuring, 2011

Im Herbst 2010 wurde in der Steiermark ein Pilot-AGZ mit 23 Unternehmen im Bereich Landwirtschaft, Gemüseanbau und Weinbau gegründet, der derzeit drei Arbeitnehmer beschäftigt. Dieser AGZ wird durch den Arbeitsmarktservice und die Landwirtschaftskammer unterstützt.

Für sechs weitere AGZ – in einem schließen sich Kommunen aus Niederösterreich zusammen, einer ist im Wintersportbereich geplant und wieder andere versammeln im Schulterchluss mit bestehenden Unternehmensclustern „klassische“ Unternehmen – sind Machbarkeitsstudien im Gang.

Anlässlich verschiedener Treffen traf die ÖAR auf mehrere Schwierigkeiten, insbesondere seitens der Sozialpartner. Die Gewerkschaften befürchteten, dass das schwache rechtliche Fundament dazu führen könnte, dass die Unternehmen das Modell zur Schaffung von Überlassungsfirmen (Zeitarbeit), die ihnen gehören und zur Umgehung der existierenden üblichen und rechtlichen Bedingungen dienen würden, nutzen könnten. Die tatsächlichen Erfahrungen in Österreich und den anderen Ländern sowie die Definition der AGZ in der Charta vermochten die Gewerkschaften umzustimmen. Unter dem Vorbehalt, dass die künftigen AGZ Wort halten, Arbeitsplätze sichern und den Arbeitnehmern Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung eröffnen, begleiten die Gewerkschaften die Tätigkeit der AGZ solidarisch-kritisch. Allein die Wirtschaftskammern stellen sich nach wie vor gegen die AGZ und versagen den lokalen Akteuren, die die Bedarfe der Unternehmen ermitteln wollen, jegliche Unterstützung. Natürlich bekämpfen die Zeitarbeitsfirmen die AGZ, in denen sie potenzielle nicht zu unterschätzende Wettbewerber sehen.

Angesichts der relativ kurzen Zeitspanne zwischen den ersten Informationen über die AGZ und dem Frühjahr 2012, als dieser Bericht verfasst wurde, haben sich die AGZ in Österreich schneller als in Deutschland oder sogar in Frankreich entwickelt.

Dafür gibt es drei Gründe:

- ▶ Die ÖAR verfügt über ein gutes Netzwerk bei den Zielgruppen und über hoch entwickelte Beratungsinstrumente, welche die Verbreitung des Modells erheblich begünstigen. Darüber hinaus hat das EU-Projekt einen bedeutenden Teil der Aktivitäten (ungefähr 50 %) finanziert (in Deutschland kann man die öffentliche Förderquote der Aktivitäten der Akteure auf ein Drittel schätzen).

- ▶ Es existierten ausgearbeitete Transferinstrumente, die bereits in doppeltem Sinne übersetzt waren: Sprachlich und hinsichtlich der Anpassung an das „deutschsprachige“ Aushandlungs- und Gesetzgebungssystem. Trotz der Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich stehen sich die beiden Systeme näher, als dies zwischen Deutschland und Frankreich der Fall ist. Der „Quantensprung“ zwischen dem französischen Modell und seiner deutschsprachigen Anpassung war bereits durch die deutschen Partner realisiert worden und alle Materialien wie die Webseiten, Präsentationen und Leitfäden waren bereits verfügbar.
- ▶ Österreich ist ein kleines Land (8,4 Millionen Einwohner gegen 81,7 Millionen in Deutschland und 64,8 Millionen in Frankreich) und verfügt über eine stärker ausgeprägte Verhandlungskultur als die großen Staaten. Man „kennt sich“ und es gibt eine stärkere Tradition, sich zu treffen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

## 4.2 Das europäische Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse (CERGE)

Das CERGE wurde im Jahr 2008 gegründet; Mitglieder sind fünf regionale französische Ressourcenzentren, der französische nationale Verband der AGZ (UGEFF)<sup>36</sup>, zwei regionale belgische Ressourcenzentren, der „Bundesverband der AGZ Deutschland“ sowie das österreichische Informationszentrum für AGZ. Im Jahr 2010 wurde eine Kooperationsvereinbarung mit CEA-PME geschlossen, sodass auf europäischer Ebene beide Verbände ihre Netzwerke gegenseitig nutzen und ihre Ressourcen bündeln.

Neben verschiedenen Arbeitskontakten in die Slowakei, nach Griechenland und Italien wurde im Frühjahr 2012 mit dem portugiesischen Verband der KMU eine enge Kooperation zur Implementierung von AGZ in Portugal vereinbart. Der portugiesische Verband wird eine juristische Machbarkeitsstudie durchführen und mithilfe seiner Kontakte versuchen, von vornherein günstige Rahmenbedingungen für AGZ zu schaffen. Das CERGE wird diesen Prozess beratend begleiten.

<sup>36</sup> Union nationale der Groupements d'Employeurs de France

## 5. Fazit

Während der zehn Jahre, in denen die Idee der AGZ sich in den Köpfen einiger Arbeitsmarktakteure in Deutschland festgesetzt hat, ist die (kleine) Bewegung der AGZ gleichzeitig großen Hindernissen und Erfolgen begegnet:

Erfolgreich war die Übersetzung und anerkannte Gründung von AGZ im Kontext der deutschen Verhandlungskultur und des deutschen Rechtsrahmens. Einer der drei großen Arbeitgeberverbände mit einer Mitgliedschaft, die aus eigentümers- und familiengeführten Unternehmen besteht, entdeckte AGZ als innovatives Modell für seine Mitglieder und setzt sich überall in Deutschland und gegenüber der Bundesregierung für die Verbreitung des Modells ein.

Aufgrund dieser komplexen Probleme bei der Umsetzung der Werte der AGZ in Deutschland ist die Zahl von acht aktiven AGZ in unterschiedlichen Branchen und Regionen nicht enorm, doch sie entspricht realistischen Erwartungen. Es bleiben jedoch große Hürden, hauptsächlich in Bezug auf die Schwierigkeit, bei den Verhandlungen zwischen Sozialpartnern Gehör zu finden. Dies ist eine *Conditio sine qua non*, um eine tatsächliche Anerkennung und Absicherung der AGZ in Deutschland zu erreichen.<sup>37</sup>

Die praktische Umsetzung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse nach dem Vorbild der französischen „Groupements d'Employeurs“ befindet sich, obwohl seit etwa 2003 mit der Transferstudie und nachfolgenden Recherche-, Analyse- und Umsetzungsprojekten an der Implementierung gearbeitet wird, immer noch in einer Pionier- und Erprobungsphase. Das hat mehrere Gründe:

- ▶ Das Modell ist immer noch nicht ausreichend bekannt, sodass es nur vereinzelt Initiativen und Projekte gibt, die an einer Umsetzung arbeiten, und erst acht gegründete Arbeitgeberzusammenschlüsse bzw. Vorstufen zu Arbeitgeberzusammenschlüssen. Trotz der geringen Verbreitung ist bemerkenswert, dass auch in der überregionalen Presse und in Zeitschriften Artikel zu dem Modell erschienen sind.
- ▶ Hemmnisse für die Umsetzung liegen eindeutig darin, dass es noch keine adäquaten rechtlichen Rahmenbedingungen gibt,
  - ▶ die das Modell eindeutig von anderen Formen flexibler Arbeit abgrenzen,
  - ▶ die den beteiligten einzelnen Arbeitgebern eine ausreichende Sicherheit in Bezug auf ihre Arbeitgeberfunktion mit eindeutigen Rechten und Pflichten im Rahmen einer Kooperation geben,

- ▶ die die solidarische Haftung und die Teilung des Beschäftigungsrisikos festschreiben und würdigen,
- ▶ die diese Form der Fachkräftesicherung in allen Bereichen und Branchen zulassen.
- ▶ Weiterhin werden dadurch, dass die Auslagerung von Flexibilisierungsrisiken auf die Beschäftigten durch geförderte und nicht genügend reglementierte Formen prekärer Beschäftigungsverhältnisse relativ einfach möglich ist, langfristige strategisch ausgerichtete Formen der Fachkräftesicherung und -entwicklung als die teurere und risikoreichere Variante verhindert. Das schadet insbesondere den kleineren Unternehmen, die solche Formen aufgrund ihrer eigenen unsicheren Situation als vermeintlich kostengünstige Alternative nutzen, sich aber dadurch im Wettbewerb um Fachkräfte durch das Image als unattraktiver Arbeitgeber Möglichkeiten der Stabilisierung und Entwicklung vergeben.

Handlungsempfehlungen richten sich demnach vor allem an die Politik:

- ▶ Unterstützung der Information über das Modell als innovative und langfristig stabile Form der Fachkräftesicherung und -entwicklung insbesondere für die kleinen und lokal gebundenen Unternehmen, aber auch für Arbeitgeber aus dem kommunalen Bereich und aus dem Vereinswesen.
- ▶ Schaffung von adäquaten rechtlichen Rahmenbedingungen.
- ▶ Stärkere Förderung der Selbsthilfe insbesondere der kleineren Unternehmen in ihrer Entwicklung hin zu attraktiven Arbeitgebern und Eindämmung der prekären Formen von Beschäftigungsverhältnissen durch die Einführung von flächendeckenden Mindestlöhnen und Zuschlägen bei der Nutzung prekärer Beschäftigungsformen.
- ▶ Aufgreifen der Initiative der Europäischen Kommission und Entwicklung von innovativen Strategien zum Flexicurity-Ansatz mit dem Blick auf die Verhältnisse in kleinen und mittleren Unternehmen und Unterstützung der Entwicklung und des Einsatzes von entsprechenden Instrumenten.

<sup>37</sup> vgl. hierzu Bruggeman, F., in: Bruggeman, Joubert, Wölfling, Xhauflair : Abschlussbericht des Projekts Responsibility in Restructuring, 2011



## Literaturverzeichnis

- ▶ Bechmann, S., Dahms, V., Fischer, A., Frei, M., Leber, U., Möller, I.: Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. IAB-Forschungsbericht 7/2011, Nürnberg 2011
- ▶ Bruggeman, F., Joubert, F., Wölfling, S., Xhauflair, V.: Anticiper et gérer le changement en Europe: peut-on traduire un dispositif d'un pays à l'autre, l'exemple des Groupements d'Employeurs, Abschlussbericht des Projekts Responsibility in Restructuring, Paris, Dezember 2011
- ▶ Bundesagentur für Arbeit: Perspektive 2025, Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg 2011
- ▶ Bundesagentur für Arbeit: Geschäftsanweisung zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz Nürnberg, Dezember 2011
- ▶ Bundesministerium für Verkehr, Bauen und Stadtentwicklung: Regionale Qualifizierungsinitiative in Ostdeutschland, Berlin 2009
- ▶ Castel, R., in: Dörre, K. (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt 2009
- ▶ Code du Travail, Edition Dalloz, Paris 2012
- ▶ DGB Bundesvorstand: Leiharbeit in Deutschland – eine Bestandsaufnahme nach der Deregulierung, Berlin, Juli 2010
- ▶ Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, den Ausschuss der Regionen „Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit“, Brüssel 2007
- ▶ Europäische Kommission: „Flexicurity“ als Antwort auf die Globalisierung und die Bevölkerungsentwicklung: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/flex\\_meaning\\_de.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/flex_meaning_de.htm)
- ▶ European Commission: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, „Towards a job-rich recovery“, Brüssel 2012
- ▶ Gesetz über die Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafendarbeiter (Gesamthafenbetrieb) vom 3. August 1950
- ▶ Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): „Flexible Organisation der Arbeit und Auswirkungen auf die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen“, Hartmann, T., Meyer-Wölfling, E., Düsseldorf 2008
- ▶ Hartmann, T., Wiener, B., Winge, S.: KMU und KKV – Differenziertheit und volkswirtschaftliche Bedeutung, in: Planen mit Weitblick – Herausforderung für kleine Unternehmen, Forschungsberichte aus dem zsh, Halle 2006
- ▶ Hartmann, T., Meyer-Wölfling, E., Wölfling, S., Salomon, J.: Beitrag der Mittelstandspolitik zur Sicherung des mittelständischen Fachkräftebedarfs, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2008
- ▶ Interessengemeinschaft Zeitarbeit (IGZ), <http://www.ig-zeitarbeit.de/glossary/term/227>
- ▶ Joubert, France: Anticiper et gérer le changement en Europe: peut-on traduire un dispositif d'un pays à l'autre, l'exemple des Groupements d'Employeurs, Paris 2011
- ▶ Keller, B., Seifert, H.: Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin 2007
- ▶ Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (Hrsg.): „Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg – ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes“, Wölfling, S., Wünsche, G., Hartmann, T.: Reihe Forschungsberichte Nr. 31, Potsdam 2008
- ▶ Pauli, H.: Juristische Expertise, in: Wünsche, G., Wölfling, S., Hartmann, T.: Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs – Studie zum Transfer von Arbeitgeberzusammenschlüssen nach französischem Recht und des Modells des „Nachwuchskräftepools in der Chemieindustrie“ nach Brandenburg, Potsdam 2003
- ▶ Statistisches Bundesamt Deutschland: Genesis online, Wiesbaden 2012

- ▶ tamen. GmbH: Leitfäden „Voruntersuchung zu Arbeitgeberzusammenschlüssen“ und „Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen“, Berlin 2007
- ▶ tamen. GmbH (Hrsg.): „Arbeit, Tätigkeit, Regionen – Konzepte der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in drei Ländern“, POUR – Schriftenreihe der Groupe de recherche et d'études prospectives, Bd. 180, (GREP) Paris 2003
- ▶ tamen. GmbH: „Qualitätsstandards für Arbeitgeberzusammenschlüsse“, Broschüre, Berlin 2008
- ▶ tamen. GmbH: „Arbeitgeberzusammenschlüsse von A – Z“, Broschüre, Berlin 2008
- ▶ tamen. GmbH: Innovative Modelle der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege, Gute Praxis aus fünf europäischen Ländern, Dokumentation des Projekts PARI, Berlin 2011
- ▶ Uhlmann, M., Heim, Y. (Hrsg.): Fachkräftebindung und Flexibilisierung durch Kooperation, Schriftenreihe ATB, Chemnitz 2010
- ▶ Ulber, J.: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz – ein Kommentar für die Praxis, Frankfurt/M. 2012
- ▶ Wölfing, S., Hartmann, T.: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich, eine innovative Form des Fachkräftemanagements, G.I.B. Arbeitspapiere 37, Hrsg.: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop 2011

Ein großer Teil der o. a. Veröffentlichungen und weitere Projektdokumentationen stehen auf der Webseite [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de) zum Download bereit.

## Chronologie: Arbeitgeberzusammenschlüsse – Aktivitäten und Initiativen in Deutschland

### 2001 – 2003

**Projekt „Blick-Wechsel – auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens in Frankreich, Deutschland und Dänemark“**

Analyse und Erfahrungsaustausch zwischen Partnern aus Frankreich, Deutschland und Dänemark zu unterschiedlichen Konzepten und Modellen der Flexibilisierung der Arbeit in kleinen Unternehmen bei gleichzeitiger Absicherung der Beschäftigten und zu neuen Formen des sozialen Dialogs. Der Transfer des Modells der AGZ von Frankreich nach Deutschland wurde hier begonnen.

GREP, Paris/tamen. GmbH

### 2003 – 2005

**Studie „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs“**

Durchführung einer Pilot-Studie zum Transfer von AGZ im Bereich der Landwirtschaft. Die Studie beinhaltet auch eine erste juristische Expertise zu möglichen Gesellschaftsformen von AGZ, zur Anwendung der Arbeitnehmerüberlassung und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Im Rahmen dieser Studie wurden Leitfäden und Handreichungen aus Frankreich übertragen und angepasst.

tamen. GmbH

### 2004

**Gründung des AGZ Spreewaldforum GmbH**

### 2004 – 2006

**Projekt „Blick-Wechsel II zur Neustrukturierung von Arbeit in Regionen in Frankreich, Deutschland und Italien“**

Im Mittelpunkt der Analysen und des Erfahrungsaustauschs im Projekt standen Fragen der Erhöhung der Antizipationsfähigkeit von kleinen Betrieben durch zwischenbetriebliche Kooperationen (z. B. Arbeitgeberzusammenschlüsse), Cluster und regionale Unterstützungsstrukturen. Dazu wurden auch Bedingungen des Transfers von AGZ und anderer Modelle der Steigerung der Anpassungsfähigkeit von KMU recherchiert und dokumentiert.

GREP, Paris/tamen. GmbH

### 2005 – 2006

**„Arbeit in der Region Elbe-Elster“ (AREE)**

Erarbeitung einer lokalen Beschäftigungsstrategie für den Landkreis Elbe-Elster, Aufbau von Strukturen nachhaltiger lokaler Wirtschaftsentwicklung, darunter auch die Einbindung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Region Elbe-Elster in die lokale Beschäftigungsstrategie.

Landkreis Elbe-Elster

### 2006 – 2007

**Machbarkeitsstudie zur Implementierung von AGZ in der LEADER Region Wald- und Heide**

Analyse der Bedingungen zum Aufbau eines branchenübergreifenden AGZ mit Schwerpunkt in der Landwirtschaft.

Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mbH

### 2005 – 2007

**Machbarkeitsstudie „Arbeitgeberzusammenschlüsse – ein Instrument zur Sicherung von Fachkräften in Brandenburg“**

Studie zu Bedingungen der Implementierung von AGZ in KMU in Brandenburg, rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen, Entwicklung von Handlungsempfehlungen, Begleitung von drei Gründungsinitiativen.

tamen. GmbH

### 2006 – 2007

**Projekt „AGZ U 25“**

Begleitung und Beratung der Gründungsvorbereitungen von AGZ für Jugendliche an der 2. Schwelle, Entwicklung von Beratungsmodulen und Seminarprogrammen

tamen. GmbH

### 2007

**Gründung des AGZ Schwedt und des AGZ SaisonPlus Potsdam**

### 2005 – 2007

**Gründung und Aufbau des AGZ „Perfino“ eG, Jena**

Aufbau und Gründung des AGZ Perfino in Form einer Genossenschaft

Institut für Bildungsmanagement Nausitz

### 2007

**Ausarbeitung Deutscher Bundestag – Wissenschaftlicher Dienst**

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) – Perspektiven und rechtliche Rahmenbedingungen innovativer betrieblicher Kooperationen. WD 6 – 3000-292/06

**2007 – 2011**

„ANiA – Ausbildungsverbund im Arbeitgeberzusammenschluss“  
Ausweitung der Aktivitäten des AGZ Spreewaldforum auf die Erstausbildung, Einstellung eines Ausbilders für mehrere Betriebe im AGZ, Erarbeitung von Handreichungen zur Erstausbildung im AGZ

Spreewaldforum GmbH

**2007 – 2008**

Netzwerk Qualitätsstandards für AGZ

Entwicklung und Verbreitung von 10 Qualitätsstandards für AGZ

tamen. GmbH

**2007 – 2008**

Forschungsprojekt „Arbeitgeberzusammenschlüsse – Potenziale für die berufliche Erstausbildung in Ostdeutschland“  
Identifikation von Ansatzpunkten der Verbesserung der Ausbildungssituation durch betriebliche Kooperationen zum gemeinsamen Personalmanagement und durch Qualifizierungsnetzwerke

tamen. GmbH/BMVBS

**2007 – 2009**

Internationaler Erfahrungsaustausch zu AGZ

Deutsch-französisch-belgischer Austausch zu Arbeitgeberzusammenschlüssen, Durchführung von Seminaren, Tagungen und Studienreisen

tamen. GmbH

**2007 – 2008**

Flexible Organisation der Arbeit und Auswirkungen auf die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen  
Kompetenzentwicklung und Ausprägung von „Polyvalenz“ von Beschäftigten in wechselnden Arbeitsumfeldern

tamen. GmbH/Hans-Böckler-Stiftung

**2006 – 2008**

Studie: „Bestimmung und Erschließung von Beschäftigungspotenzialen durch gemeinschaftliche Existenzgründungen aufgrund von lokalen Initiativen (Genossenschaften) im Freistaat Sachsen“

Mitteldeutscher Genossenschaftsverband

**2007**

Gründung des Bundesverbandes der Arbeitgeberzusammenschlüsse e. V.

**2008**

Gründung des AGZ Elbe-Elster, Bad Liebenwerda

**2009**

Gründung des Arbeitgeberzusammenschlusses Soest-Ruhr-Lippe – in Form einer Genossenschaft von 21 Landwirtschaftsbetrieben.

Westfälisch-Lippischer Landwirtschaftsverband e. V.

**2008**

Gründung des „Europäischen Ressourcenzentrums zu Arbeitgeberzusammenschlüssen“ in Brüssel

**2008 – 2009**

Studie „Beitrag der Mittelstandspolitik zur Sicherung des mittelständischen Fachkräftebedarfs“

Die Studie skizziert eine Strategie für ein regionales Fachkräftemanagement mit unterschiedlichen Elementen und Instrumenten.

tamen. GmbH/BMWT

**2009 – 2012**

Projekt „GE-Transfer“

Übertragung des Modells aus Frankreich nach Deutschland und in andere europäische Länder. Verbreitung auf regionaler Ebene in Form von Informationsmaterial und Guidelines für Unternehmen

BVMW e. V.

**2009 – 2012**

AGZ-Flex – ArbeitgeberZusammenschlüsse als Flexibilisierungsstrategie für KMU

Machbarkeitsstudie zur Übertragbarkeit des Modells Arbeitgeberzusammenschlüsse

ATB GmbH Chemnitz

**2009 – 2012**

FlexStrat – „Flexible Personaleinsatz-Strategien“

Wissenschaftliche Analyse von bestehenden Modellen der betrieblichen Kooperation bei KMU zur Verbesserung der personellen Flexibilität. Entwicklung und Erprobung von neuen Konzepten zwischenbetrieblicher Arbeitskräftepools und Arbeitgeberzusammenschlüssen; Studien zu Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich und in Deutschland und Instrumente und Handreichungen zur Implementierung von AGZ

G.I.B. mbH

**2009 – 2012**

**Projekt „InnoFa – Innovationstransfer und Fachkräftesicherung für erneuerbare Energien durch Internationalisierung“**

Austausch zu AGZ im Handwerk, Durchführung einer Machbarkeitsstudie in beiden Ländern zur Implementierung von AGZ entlang der Wertschöpfungskette „Erneuerbare Energien“ und Entwicklung und Durchführung einer Seminarreihe zur regionalen und betrieblichen Fachkräftesicherung

AGZ Perfino eG

**2010 – 2011**

**Projekt „GE-Transfer“ 2**

Gegenstand des Projekts war die Implementierung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Österreich, der erste österreichische AGZ wurde 2010 in der Steiermark in der Landwirtschaft gegründet.

CEA-PME e. V. Brüssel

**2010 – 2011**

**Projekt „PARI – Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege International“**

Analyse und Diskussion verschiedener Modelle aus fünf europäischen Ländern zur Entwicklung niedrigschwelliger Angebote in der Pflege und in haushaltsnahen Dienstleistungen, u. a. am Beispiel des Pflege-AGZ

tamen. GmbH

**2011**

**Gründung des AGZ Rügen, Lietzow**

**2011**

**Projekt „Unternehmenskooperationen zur Absicherung prekärer Beschäftigung“**

In einer Reihe von Seminaren wurden in den drei Partnerländern die Stellungnahmen der Sozialpartner zu der bestehenden Praxis der AGZ eingeholt und diskutiert. Weiterhin wurde der Transfer des Modells nach Portugal vorbereitet.

CEA-PME e. V. Brüssel

**2011**

**Studie: Voraussehen und Managen des Wandels in Europa: ist die Übertragung eines Instruments von einem Land in ein anderes möglich? am Beispiel der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Studie zu Etappen und Methoden des Transfers des Modells von einem gesellschaftlichen Kontext in einen anderen am Beispiel der Arbeitgeberzusammenschlüsse

Amnyos – Mutations économiques

**2011 – 2014**

**Projekt „WorkIn 45plus Potsdam – Qualifizierung zum/zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/-in“**

U. a. Aufbau eines AGZ in Potsdam Drewitz – Stern – Schlaatz in der Wohnungswirtschaft und in angrenzenden Branchen

ProPotsdam Facility Management GmbH

## Impressum

### Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Telefax: 02041 767-299  
E-Mail: mail@gib.nrw.de  
Internet: www.gib.nrw.de

Studie im Auftrag der G.I.B. mbH  
vorgelegt von  
tamen.Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin

### Autorin/Autor

Sigrid Wölfig  
Dr. Thomas Hartmann

### Mit Beiträgen von

Johannes Kirsch (IAQ)  
Gudrun Wünsche (tamen. GmbH)

### Redaktion

Ulla Böcker  
Manfred Keuler  
Arnold Kratz

### Gestaltung

Andrea Bosch

Zur einfacheren Lesbarkeit wird  
in diesen G.I.B.-Arbeitspapieren  
darauf verzichtet, stets männliche  
und weibliche Schreibformen  
zu verwenden. Wenn nicht anders  
kenntlich gemacht, sind jeweils  
beide Geschlechter gemeint.

August 2012



Gefördert durch:



Begleitet vom:



**G.I.B.**  
**Gesellschaft für innovative**  
**Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4

46238 Bottrop

Telefon 02041 767-0

Fax 02041 767-299

E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)

Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)