



Bild: privat

Sigrid Wölfig ist Mitarbeiterin von tamen Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH in Berlin. Das Institut liefert unter anderem Expertisen für die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Deutschland. www.tamen.de

Gemeinsam Fachkräfte binden

Was ist ein Arbeitgeberzusammenschluss?

Ein Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) ist eine Kooperation regionaler Unternehmen. Er beschäftigt Arbeitskräfte, die nach Bedarf in den Unternehmen eingesetzt werden. So können diese verlässliche Arbeitskräfte dauerhaft an sich binden. Ein wesentliches Merkmal im Vergleich zur Zeitarbeit ist, dass die Betriebe sowohl die Verantwortung für die Mitarbeiter als auch das finanzielle Risiko und die wirtschaftlichen Vorteile gemeinsam tragen.

Das Prinzip der AGZ kommt aus Frankreich. Mittlerweile gibt es deutschlandweit sieben solcher Zusammenschlüsse. Sie sind überwiegend in ostdeutschen ländlichen Regionen mit Fachkräftemangel anzutreffen. www.arbeitgeberzusammenschluesse.de

Frau Wölfig, was macht einen Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) für Unternehmen attraktiv?

Allgemein ist ein AGZ vor allem für kleinere Betriebe sinnvoll, die Arbeitskräfte nur zeitweise, also zum Beispiel saisonal oder zu bestimmten Arbeitsspitzen, benötigen und für die sich ein dauerhafter oder Vollzeitarbeitsvertrag nicht lohnt. Ansonsten sind AGZ für Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Gründen interessant: Der AGZ Rügen will zum Beispiel Arbeitskräfte halten, die gut qualifiziert, kundenorientiert und motiviert sind. Für die gehobene Gastronomie und Hotellerie ist es überlebenswichtig, dass die Mitarbeiter sich mit deren Qualitätsansprüchen identifizieren. Im rein landwirtschaftlichen AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG in Nordrhein-Westfalen benötigen die Familienbetriebe vor allem gut eingearbeitete Mitarbeiter, die den Betrieb und ihren Arbeitsbereich gut kennen. Verbindlichkeit und Kontinuität haben für sie eine ganz zentrale Bedeutung. Anders als bei der Zeitarbeit arbeitet der Mitarbeiter kontinuierlich im Betrieb mit und wird nicht ständig ausgewechselt.

Gibt es auch Nachteile für die Unternehmen, etwa im Vergleich zur Zeitarbeit?

Ein finanzieller Nachteil scheint zum einen vielen Betrieben auf den ersten Blick, dass sie zusätzlich zum Lohn des Mitarbeiters einen Aufschlag für die Verwaltung zahlen. Manche sehen zum anderen die Verantwortung für den Mitarbeiter als einen Nachteil an, obwohl die Unternehmen sich diese Verantwortung ja teilen. Das heißt konkret: Die Mitarbeiter haben in der Regel – außer manchmal zu Beginn – einen unbefristeten Arbeitsvertrag mit dem AGZ. Auch wenn der Bedarf kurzfristig wegfällt, muss der Mitarbeiter bezahlt werden. Außerdem zahlt der Arbeitgeber anders als bei prekären Beschäftigungsverhältnissen wie dem 400-Euro-Job seinen Anteil zur Sozialversicherung des Mitarbeiters und kümmert sich um dessen Qualifizierung.

Was muss man beim Aufbau eines AGZ beachten?

Ein AGZ zielt ganz klar auf die Bedürfnisse der Unternehmen ab. Deshalb muss im Vorfeld genau analysiert werden, welchen Arbeitskräftebedarf diese in der Region haben. Nur so können sich AGZ nach einer Anfangsphase von selbst tragen. Die Anfänge können zum Beispiel über den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert werden, über die Schwerpunkte „Bildungsmaßnahmen“ oder „Aufbau von Unternehmensnetzwerken“. In Brandenburg wurde eine Machbarkeitsstudie für einen AGZ über Leader gefördert. Organisatorisch hat sich die Rechtsform der Genossenschaft als am sinnvollsten erwiesen, da die Unternehmen anders als bei der Zeitarbeit gemeinsam die Verantwortung für die Arbeitnehmer tragen. Wir haben Leitlinien dazu entwickelt, was beim Aufbau eines AGZ zu beachten ist. Wer Interesse daran hat, kann sich an uns wenden.

Welche Chancen böte der Multifondsansatz in der kommenden EU-Förderperiode ab 2014 für AGZ?

Es wäre eine große Chance für die Regionalentwicklung, wenn AGZ zukünftig fondsübergreifend gefördert werden könnten. Bisher wurden Unternehmen in die Leader-Förderung viel zu selten eingebunden. Dabei sind sie die Stütze der ländlichen Entwicklung. Was nützt den Menschen die tollste Kultur-Scheune, wenn es keine Arbeitsplätze gibt? Eine Kombination aus über den ESF geförderten Bildungsmaßnahmen mit der Förderung von Unternehmenskooperationen aus Leader wäre zum Beispiel ideal.

Das Gespräch führte Juliane Mante



Die geteilte Arbeitskraft

Auf der Insel Rügen an der Ostseeküste Mecklenburg-Vorpommerns findet man sie nicht wie Sand am Meer: gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte. Diese ziehen häufig besseren beruflichen Angeboten hinterher, wenn sie in der Heimat keine ganzjährige, dauerhafte Arbeit finden. Um dies zu ändern, haben sich neun Unternehmen zum Arbeitgeberzusammenschluss Rügen zusammengefunden.

Von Juliane Mantz

Die Wirtschaft der Insel Rügen ist geprägt durch den Tourismus. Mittlerweile größter Arbeitgeber ist aber das seit 2007 ansässige Unternehmen Callcenter D+S in Lietzow: Dessen rund 500 Mitarbeiter sind darauf spezialisiert, Kunden verschiedener Telekommunikationsunternehmen oder Internetprovider zu helfen, wenn sie Probleme beim Betrieb ihrer Technik haben. Wer Hilfe benötigt, wendet sich also von sich aus an die Mitarbeiter des Callcenters.

Ähnliche Probleme – gemeinsame Lösung

Der Haken bei dieser Dienstleistung ist: Sie wird vor allem von Herbst bis Frühjahr nachgefragt, im Sommer gibt es deutlich weniger Anrufe. Das hieß bis dato: Das Unternehmen konnte viele Mitarbeiter nur in den Spitzenzeiten voll auslasten. „Das Problem ist auch, dass wir als Callcenter keine zweckbefristeten Verträge abschließen können, da wir ganzjährig für unsere Auftraggeber tätig sind“, erläutert Christian Fischer, Leiter der Personalabteilung. Aber auch die unter zunehmendem Fachkräftemangel leidende Hotellerie und Gastronomie hat saisonale Spitzenzeiten und diese liegen fast konträr zu denen des Callcenters. Dies brachte Christian Fischer auf die Idee, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. Dazu traf er sich erstmals im Jahre 2009 mit dem Hotel- und Gaststättenverein der Insel Rügen. Im Jahr 2010 stieß er bei seinen Recherchen dann auf das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse (siehe Interview Seite 19). Nach ausführlichen Beratungen mit dem tamen Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH in Berlin stand für ihn fest: Solch ein Verbund konnte die Probleme auf der Insel lösen. Informationsveranstaltungen folgten, bis schließlich im Mai 2011 vier Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes sowie das Callcenter den Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) Rügen als eingetragene Genossenschaft gründeten.

Langfristige Perspektiven auch für die Betriebe

Mitglied im AGZ kann nur werden, wer dauerhaft einen bestimmten saisonalen Bedarf an Arbeitskräften hat. Nur so ist gewährleistet, dass deren Aufteilung zwischen den Unternehmen sinnvoll geplant und kombiniert werden kann. Bis heute hat der AGZ Rügen bereits neun Mitglieder: neben dem Callcenter einen Bildungsträger sowie sieben Hotels beziehungsweise Gaststätten. In all diesen Firmen sind Kommunikationsgeschick, Serviceorientierung und Beratungskompetenz wichtige Schlüsselqualifikationen, die gutes Fachpersonal in den ansonsten sehr unterschiedlichen Branchen auszeichnen. So profitieren die Unternehmen davon, dass sie sich die Fachkräfte, die diese Qualitäten aufweisen, teilen und dauerhaft an sich binden. Aufgebaut hat Christian Fischer den Unternehmensverbund ehrenamtlich neben seiner regulären Arbeit und komplett ohne Fördermittel, ein Förderantrag beim Europäischen Sozialfonds wurde



Bild: contrastwerkstatt / Fotolia



Bild: D+S communication center Rügen GmbH

Die Mitarbeiter des Arbeitgeberzusammenschlusses Rügen eG wechseln saisonal oder wöchentlich zwischen den Mitgliedsbetrieben – der D+S communication center Rügen GmbH und sieben Hotels beziehungsweise Gaststätten.

abgelehnt. Dennoch waren sich alle Unternehmen einig darüber, dass sie gemeinsam neue Wege gehen möchten und finanzierten die Startphase durch ihre Genossenschaftsanteile. Damit ist der AGZ Rügen der einzige Arbeitgeberzusammenschluss Deutschlands, der von Unternehmen selbst initiiert und finanziert wurde.

Gut geschult und flexibel einsetzbar

Derzeit beschäftigt der Verbund acht Mitarbeiter, die er auch qualifiziert und weiterbildet, um sie in allen Bereichen fit für ihren Einsatz zu machen. Die Fachkräfte werden in der Regel aus den Unternehmen heraus rekrutiert. Dass es bisher nur acht Angestellte sind, liegt zum einen am Willen der Mitarbeiter: Nicht jeder möchte völlig unterschiedliche Berufe gleichzeitig ausüben. Zum anderen hat das Callcenter selbst keinen viel größeren Bedarf an Teilzeitkräften. Erst die geplante Erweiterung des AGZ auf zusätzliche Unternehmen würde die Mitarbeiterzahl erhöhen.

Die Angestellten erhalten den für die Branche üblichen Tariflohn, mindestens jedoch den Lohn, den festangestellte Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen erhalten. Auch dies ist ein wesentlicher Unterschied zum Modell der Zeitarbeit, bei dem das Lohnniveau in der Regel sehr viel niedriger ist. Für die Koordination der Arbeitskräfte zahlen die Mitgliedsbetriebe dem AGZ zuzüglich zum Lohn einen kleinen Verwaltungsaufschlag.

Die Mitarbeiter wechseln in der Regel saisonal die Betriebe – in der Hauptsaison der Hotels und Restaurants sind sie dort beschäftigt, von Herbst bis Frühjahr dann im Callcenter. Es kommt aber auch vor, dass sie je nach Bedarf wöchentlich zwischen den Unternehmen springen. Der Bildungsträger innerhalb der Kooperation möchte demnächst einen Dozenten über den AGZ anstellen, den er allein nicht vollbeschäftigen kann. Dieser soll den Betrieben sein Know-how zur Personalentwicklung zur Verfügung stellen und sich um die Lehrlingsausbildung kümmern.

Nachwuchs im Blick

Um den Fachkräftebedarf zu sichern, reicht es aber nicht aus, die derzeit vorhandenen Fachkräfte zu binden. Deshalb tut der AGZ auch einiges für die Ausbildung seiner zukünftigen Arbeitskräfte. Seit diesem Jahr bilden die beteiligten Hotels und Restaurants ihre Azubis gemeinsam aus. Dies ist eine gute Chance für die kleineren der beteiligten Unternehmen, die sich allein die Ausbildung eines Lehrlings nicht leisten könnten. Aber auch der Azubi profitiert: Er kann in verschiedenen Betrieben eingesetzt werden und lernt so die unterschiedlichsten Facetten des Hotel- und Gaststättengewerbes kennen – vom Flair einer kleinen Familienpension bis zum professionellen Fünf-Sterne-Hotel. Zusätzlich wird der AGZ zukünftig einen Lehrlings- und Praktikantenaustausch ins Ausland anbieten. Um einen guten Kontakt zum potenziellen Nachwuchs kümmert sich Christian Fischer bereits frühzeitig. Das Callcenter pflegt Partnerschaften zu Schulen in der Region. Außerdem befragte er die

Schüler über ihre Vorstellungen und Wünsche zu ihrem zukünftigen Ausbildungsberuf. Dies soll helfen, die Ausbildung innerhalb des Verbundes stärker auf die Bedürfnisse der Azubis zuzuschneiden. Christian Fischer ist überzeugt: „Die jungen Leute gehen, weil sie in den Unternehmen nicht mitgestalten können. Diese Erkenntnis ist bei vielen noch nicht angekommen, dagegen müssen wir etwas tun“. Zusätzlich besuchen die Schüler das Callcenter, um einen Einblick in die Arbeit zu bekommen, die sie dort erwartet. Diese Bemühungen tragen langsam Früchte: „Wir haben Jahr für Jahr steigende Bewerberzahlen“.

Taten statt Warten

Christian Fischer ist überzeugt: Der demografische Wandel wird den Fachkräftemangel auf der Insel Rügen noch verschlimmern. Über die seit zwei, drei Jahren bemerkbaren Folgen nimmt er kein Blatt vor den Mund: „Während die Preise immer schlechter – als Resultat bleiben die Gäste weg. In diesem Jahr hatten wir bis jetzt eine etwa 40 Prozent geringere Auslastung als üblich“. Umso weniger kann er verstehen, dass sich viele Betriebe immer noch scheuen, aktiv etwas gegen dieses Problem zu tun. Seine Vision ist es, den AGZ auch mit Unternehmen der Gesundheitsbranche und des Naturtourismus zu erweitern, um Rügen damit langfristig eine bessere Perspektive zu schaffen. Dies weiterhin ehrenamtlich zu stemmen, ist jedoch kaum möglich. Um über den Verwaltungsaufschlag der Mitgliedsunternehmen eine Vollzeitstelle innerhalb des AGZ zu finanzieren, müsste dieser zudem 20 bis 30 Mitarbeiter anstellen. Deshalb kann eine Erweiterung des AGZ nur mithilfe von Fördergeldern gelingen. Diese zu aquirieren, ist eine der derzeit anstehenden Aufgaben auf der Agenda von Christian Fischer und seinen Mitstreitern.



Bild: Sergey Khamidulin / Fotolia



Mehr Informationen:

AGZ Rügen eG
 Telefon: 03 83 02 / 71 73 3 33
 E-Mail: info@agz-ruegen.de
 www.agz-ruegen.de

Mehr Informationen