

Aufbau von genossenschaftlichen Arbeitgeberzusammenschlüssen

Für Betriebe ist es oft schwierig, für saisonale und befristete Beschäftigung sowie für spezifischen Teilbedarf gute und zuverlässige Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden. In Frankreich wurde deshalb zu Beginn der 1980er Jahre das Modell der "Groupements d'employeurs" - „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ (AGZ) entwickelt. AGZ sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich qualifizierte Arbeitskräfte teilen. Im Sinne eines kooperativen Personalmanagements bringen sie den Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitgliedsbetriebe hinausgeht, zusammen und stimmen ihn ab. Aus diesen Teilbedarfen mehrerer Betriebe lassen sich Arbeitsplätze, in der Regel Vollzeitarbeitsplätze, kombinieren. Die Beschäftigten werden erst dann beim Arbeitgeberzusammenschluss eingestellt, wenn die Stellen durch die Nachfrage der Mitgliedsbetriebe abgesichert sind. Für die flexibel in den Mitgliedsbetrieben eingesetzten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der alleinige Arbeitgeber. 1985 wurden die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Ein Arbeitgeberzusammenschluss stellt für die Mitgliedsbetriebe gemäß ihrer zusätzlichen Bedarfe Arbeitskräfte ein, qualifiziert sie entsprechend den Anforderungen weiter und managt den Einsatz in den beteiligten Betrieben. In Frankreich existieren derzeit über 5.000 solcher Zusammenschlüsse, in denen ca. 39.000 Beschäftigte arbeiten.

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten Vorteile für die Betriebe und die Beschäftigten

Die gemeinsame Verantwortlichkeit der Betriebe für den Zusammenschluss und sein Personal ist ein wesentliches Merkmal von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Die Betriebe werden von Personalmanagementaufgaben entlastet und sie haben eingearbeitete Fachkräfte für Teilbedarfe bzw. die Zeit ihres erhöhten Arbeitsaufkommens. Durch die gemeinsame Verantwortlichkeit, die Teilung des Beschäftigungsrisikos und die Sicherheit, dass für die Beschäftigten Einsatzbetriebe zur Verfügung stehen, kann der Zusammenschluss kostengünstig arbeiten, Fachkräfte binden, Kompetenzen entwickeln und den Beschäftigten eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bieten.

Arbeitgeberzusammenschlüsse finanzieren sich in der Regel über einen prozentualen Aufschlag auf die von den Betrieben in Anspruch genommenen Arbeitsstunden. Größere Zusammenschlüsse werden von einem eigenen Management geleitet, bei kleineren übernimmt das Management üblicherweise ein Mitgliedsbetrieb. Hauptaufgaben des Managements sind die Identifikation von Teilbedarfen der Betriebe, die Kombination dieser Nachfrage zu Arbeitsstellen für die Beschäftigten, das Management des Arbeitseinsatzes, die Personalentwicklung und –akquisition. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein Instrument der regionalen Fachkräftesicherung, da sie mit ihrem überbetrieblichen Blick und ihrem integrativen Vorgehen sowohl die Situation der Region, der Betriebe als auch von Beschäftigten sowie Zielgruppen des Arbeitsmarktes mit berücksichtigen und bearbeiten können.

Aspekte der Sicherung von Fachkräften für kleinere Betriebe durch AGZ

Viele kleinere Unternehmen schaffen gezwungenermaßen prekäre Arbeitsverhältnisse, da sie für das von ihnen benötigte Personal bzw. für einen Teil des Personals das Beschäftigungsrisiko nicht tragen können. Die Gründe dafür liegen in der oftmals unsicheren Situation des gesamten Unternehmens, in schwankenden Auftragslagen, saisonalen Schwankungen oder/und in einer unzureichenden finanziellen Ressourcenlage. Arbeitsplatzsicherheit, Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung, die Vielfalt und Qualität der Arbeit und eine gute Bezahlung sind jedoch die ausschlaggebende Gründe für eine erfolgreiche Bindung von qualifizierten Fachkräften. Für kleinere Unternehmen oft ein Teufelskreis: Eine prekäre Situation des Unternehmens hat unsichere Arbeitsverhältnisse zur Folge, es gibt keine Ressourcen und Kompetenzen für eine perspektivische Personalentwicklung und –planung, Investitionen in Aus- und Weiterbildung werden vernachlässigt, die Bindung und Entwicklung guter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingt nur unvollständig, die unsichere Situation des Unternehmens verstärkt sich.

Hier können Arbeitgeberzusammenschlüsse einen Ausweg und eine langfristige und auf Kontinuität angelegte Lösung bieten. Arbeitsverhältnisse werden dadurch nicht nur sicherer, auch die Attraktivität und Qualität der Arbeit kann sich durch Kombinationen, unterschiedliche Arbeitsumgebungen und gezielte Nutzung der vorhandenen Kompetenzen erhöhen. Die dadurch verstärkte Bindung von Personal macht Investitionen in Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für die Betriebe lohnenswert und erfordert die Ausbildung von Strukturen und Kompetenzen für eine abgestimmte Personalplanung und strategische Personalentwicklung.

Seit 2003 arbeitet eine Gruppe von „Pionieren“ daran, die AGZ-Idee in Deutschland zu verbreiten und abgesicherte Rahmenbedingungen zu schaffen. Einen breiten Raum nahm dabei die Frage der adäquaten gesellschaftsrechtlichen Form des Zusammenschlusses ein. Ein erstes juristisches Gutachten kam zu dem Schluss, dass die in Frankreich übliche Form, der Verein, in Deutschland nicht in Frage kommt, da die Unternehmenskooperation einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Hier bot sich die Genossenschaft als den Zielen und Werten des Zusammenschlusses naheliegendste Form an: Der Ein- und Ausstieg für Mitglieder ist, verglichen z.B. mit der GmbH, relativ einfach, die Verbindlichkeit der Genossenschaftsmitglieder untereinander jedoch hoch. Die Philosophie der „Gemeinschaft auf Gegenseitigkeit“ entspricht der der Arbeitgeberzusammenschlüsse: auch hier geht es darum, zum gemeinsamen Nutzen die Ressourcen zu bündeln und keine Profite Einzelner auf Kosten der Anderen zuzulassen. Die Mitglieder der Gremien der Genossenschaft werden aus dem Kreis der Unternehmen rekrutiert, so dass die Nutznießer, die Unternehmen, gleichzeitig die strategische Steuerung und Ausrichtung der Genossenschaft in der Hand behalten.

In Deutschland gibt es mittlerweile sieben Arbeitgeberzusammenschlüsse und mehrere Initiativen zum Aufbau von AGZ. Es wurden Leitfäden zum Aufbau von AGZ entwickelt sowie juristische Gutachten zur Umsetzung erarbeitet, die interessierten Unternehmensnetzwerken und regionalen Wirtschaftsförderern eine gute Handreichung beim Aufbau eines AGZ bieten. Nach einer gründlichen Analyse des regionalen Wirtschaftsgeflechts und möglicher, vielleicht auch unkonventioneller, Arbeitsplatzkombinationen werden in einer Voruntersuchung die Bedarfe der Unternehmen analysiert und mögliche Arbeitsplatzkombinationen identifiziert. Erst wenn diese Schritte erfolgversprechend abgeschlossen sind, wird der AGZ gegründet. Auch hierfür gibt es eine Reihe von praktischen Hilfestellungen, die z.T. mit dem Mitteldeutschen Genossenschaftsverband zusammen erarbeitet wurden. Ein weiterer Band der Leitfäden befasst sich mit der Erstausbildung im AGZ sowie mit der Organisation von Weiterbildung für die Beschäftigten. (siehe hierzu: SpreewaldForum eG).

Weitere Informationen: www.arbeitgeberzusammenschluesse.de

Sigrid Wölfing
tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH
Feurigstrasse 54
10827 Berlin