

# Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung

Das Leitbild der Flexicurity prägt seit mehr als zehn Jahren zahlreiche sozial- und arbeitsmarktpolitische Debatten. Konkrete Instrumente, die eine operative Umsetzung des Konzeptes erlauben, sind jedoch bislang rar. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen stehen vor dem Problem, personalwirtschaftliche Lösungen für die Herausforderungen zu finden, die durch konjunkturelle Schwankungen, demografischen Wandel und Fachkräftemangel entstehen. Der vorliegende Beitrag analysiert zwei vergleichsweise junge Instrumente zwischenbetrieblicher Personalwirtschaft – sogenannte Arbeitgeberzusammenschlüsse und die tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung – im Hinblick auf ihre Fähigkeit, Flexibilität und Sicherheit zu vereinen.

MARKUS HERTWIG, JOHANNES KIRSCH

## 1. Einleitung

### 1.1 Flexicurity

Vor etwa einem Jahrzehnt wurde das Leitbild der Flexicurity auf EU-Ebene als Ergänzung und Korrektiv zum Marktliberalismus des Binnenmarktes formuliert (vgl. z. B. Wiltshagen/Tros 2004). Zentraler Gedanke dieses Konzepts ist es, dass die Markt-Deregulierung nicht mit einer immer weiter zunehmenden Flexibilisierung einseitig zugunsten der Unternehmen und zulasten der Arbeitnehmer einhergehen könne, sondern dass gleichzeitig auch den Sicherheitsbedürfnissen abhängig Beschäftigter Rechnung zu tragen sei. Als normative Politikstrategie wird gefordert, dass personalpolitische Instrumente einerseits die Flexibilität der Arbeitsmärkte, der Arbeitsorganisation von Unternehmen und der Beschäftigungsverhältnisse, gleichzeitig aber auch die soziale und Beschäftigungssicherheit schwacher Gruppen erhöhen sollen (Seifert/Keller 2002). Wenn gleich die Flexicurity-Debatte somit zentrale Probleme des europäischen Wirtschaftsraumes und europäischer Gesellschaften adressiert, so steht das Konzept aufgrund seiner vagen Inhalte in der Kritik (vgl. z. B. Viebrock/Clasen 2009; Mandl/Celikel-Esser 2012). Im Laufe der Zeit wurden immer mehr Normen und abstrakte Ziele unter den Begriff subsumiert, die jedoch kaum konkrete Handlungsrichtlinien aufzeigen und auf diese Weise die Umsetzung, und

mehr noch eine Überprüfung der Zielerreichung, nahezu unmöglich machen.<sup>●</sup> Vorliegende Analysekonzepte fokussieren auf verschiedene Elemente von Flexibilisierung einerseits und Sicherheit andererseits. Erstere beinhaltet danach externe und interne numerische Flexibilität, funktionale und Entgelt-Flexibilität. Letztere bezieht sich auf Arbeitsplatz-, Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit.

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass das offensichtliche Gegensatzpaar „Flexibilität versus Sicherheit“ nicht zwangsläufig einen Widerspruch darstellt. Vor allem aber scheint es verkürzt, die beiden Ziele exklusiv einer der beiden Akteursgruppen *Unternehmen* (Flexibilität) und *Beschäftigte* (Sicherheit) zuzuweisen. Allgemein scheint die Annahme berechtigt, dass auch Unternehmen in vielfältiger Weise nach Sicherheit (beispielsweise im Hinblick auf die langfristige Bindung von Fachkräften, Kunden oder Produktionsbedingungen) streben, wohingegen Beschäftigte neben der Sicherheit ihres Beschäftigungsverhältnisses durchaus auch ein gewisses Maß an Flexibilität (beispielsweise im Hinblick auf die Möglichkeit, Arbeitszeiten zu variieren und somit z. B. Beruf und Familie zu vereinbaren) wünschen können (allgemein: Jürgens 2010). ▶

● Jüngst finden sich indes auch Arbeiten, die konkrete Instrumente mithilfe der Konzept-Matrix von Wiltshagen/Tros (2004) analysieren (Mandl/Celikel-Esser 2012).

## 1.2 Instrumente des betriebsübergreifenden Personaleinsatzes

Nachfolgend werden zwei personalpolitische Instrumente hinsichtlich ihrer Leistungen bei der Vereinbarkeit von Stabilität bzw. Sicherheit und Flexibilität untersucht, die bislang nur in wenigen Regionen Deutschlands erprobt worden sind. Dabei handelt es sich um Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) und um die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung.<sup>2</sup> AGZ sind „Unternehmen der Unternehmen“: Einzelne Arbeitgeber oder Unternehmen gründen gemeinsam ein neues Unternehmen, das Personal in Vollzeit anstellt und an die beteiligten Unternehmen entsprechend ihrer (Teilzeit-)Bedarfe verleiht. Die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung basiert auf einem regionalen, branchenbezogenen Tarifvertrag. Unternehmen, die unter einen solchen Tarifvertrag fallen, dürfen ohne (gebührenpflichtige) Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit untereinander Personal nach Belieben ver- und entleihen und können so sowohl Konjunkturtäler als auch -spitzen meistern.

Aktuelle Entwicklungen stellen vor allem die betriebliche Personalpolitik kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) vor neue Herausforderungen, auf die die Instrumente möglicherweise Antworten liefern können. Hierzu zählen vor allem konjunkturelle Schwankungen, denen KMU (anders als große Unternehmen) nur eingeschränkt mit internen Flexibilisierungsinstrumenten (z. B. Arbeitszeitkonten, Umsetzungen) begegnen können (Bechmann et al. 2011; Gerner 2012; Mühge/Kirsch 2012). Da Kurzarbeit mit Einkommseinbußen für die Beschäftigten einhergeht, laufen Betriebe Gefahr, bei ausgedehnter Nutzung Fachkräfte an andere Unternehmen zu verlieren. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern ist nicht unproblematisch, da sich die Kernbelegschaft durch die kostengünstige Konkurrenz unter Druck gesetzt fühlen kann (Nienhüser/Baumhus 2002; Holst et al. 2009).

Angesichts eines möglichen Fachkräftemangels (der zumindest einige ostdeutsche Regionen bereits betrifft) stehen vor allem KMU, die im Vergleich zu Großunternehmen traditionell größere Rekrutierungsprobleme haben, vor der Aufgabe, ihr Arbeitsplatzangebot ausreichend attraktiv zu gestalten, um entsprechende Arbeitskräfte zu halten (Lutz 2010; Fuchs/Zika 2010). Schließlich entstehen aufgrund veränderter Muster der Lebens- und Berufsplanung abhängig Beschäftigter neue Bedarfe hinsichtlich eines flexiblen Arbeitseinsatzes, auf die Unternehmen zum Teil auch reagieren müssen, um als attraktiver Arbeitgeber Fachkräfte rekrutieren zu können. Diese Bedarfe können sich auf tägliche Flexibilisierungsanforderungen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kinderbetreuung etc.) oder auch auf langfristige Biografieplanungen (Erziehungszeiten, Pflege von Angehörigen, Aus- und Weiterbildung, Sabbaticals etc.) beziehen.

## 1.3 Empirische Grundlage

Die im Folgenden präsentierten Forschungsbefunde stammen aus dem Verbundprojekt „Flexible Personaleinsatz-

strategien durch betriebliche Kooperationen (FlexStrat)“, das zwischen Herbst 2009 und Dezember 2012 am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen durchgeführt wurde.<sup>3</sup> Ziel des Projektes war die Analyse, Entwicklung und Erprobung von Modellen zwischenbetrieblicher Kooperation zur Personalflexibilisierung und -sicherung, insbesondere Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) und tariflich geregelte Arbeitnehmerüberlassung. Im Rahmen des Projektes wurden zwei AGZ (Soest-Ruhr-Lippe und Spreewald) und drei Tarifvertragsregionen (Braunschweig, Ruhrgebiet, Siegen) untersucht. Zwischen März 2010 und Januar 2012 wurden insgesamt 42 leitfadengestützte, teilstandardisierte Interviews (zwischen 30 und 120 Minuten) geführt. Am Teilprojekt kollegiale Arbeitnehmerüberlassung nahmen acht Geschäftsführungen bzw. Personalleiter, jeweils vier Vertreter von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie vier Betriebsräte und vier Beschäftigte teil, die bereits einen oder mehrere Verleiheinsätze durchlaufen hatten. Beim Teilprojekt AGZ wurden vier Interviews mit Managern von AGZ-Projekten, drei mit Beschäftigten, zwei mit Arbeitgebern, zwei mit Verbandsvertretern und zwei mit AGZ-Beratern geführt. Da das AGZ-Modell aus Frankreich stammt, wurden dort außerdem insgesamt fünf Gespräche mit Managern von Arbeitgeberzusammenschlüssen (groupements d'employeurs) und Arbeitgebern geführt.

Da das Ziel dieses Beitrages darin liegt, sowohl Potenziale als auch Probleme der Instrumente herauszuarbeiten, wurde als Fokus der hier präsentierten Fallanalysen jeweils ein konkretes Umsetzungs-Beispiel gewählt, welches entsprechende Auswertungen erlaubt. (Die jeweiligen Initiativen sollten beispielsweise über eine mehrjährige Praxis verfügen). Für die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung wurde daher die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM) (entstanden 2000), für das AGZ-Modell das Projekt in der Region Soest-Ruhr-Lippe (2009) ausgewählt.

## 2. Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung

### 2.1 Personalaustausch nach Tarifvertrag

Die vertragliche Basis der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung ist ein entsprechender Tarifvertrag, der auf einer

<sup>2</sup> Zu den Charakteristika beider Formen im Unterschied zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung vgl. Übersicht 1.

<sup>3</sup> Die Gesamtleitung des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Verbundprojekts (Kennzeichen 01FH09065) lag bei der Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.).

## ÜBERSICHT 1

### Charakteristika und Einsatzfelder von Arbeitgeberzusammenschlüssen, tarifvertraglicher Arbeitnehmerüberlassung und gewerbsmäßiger Leiharbeit

	Arbeitgeberzusammenschluss	Tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung	Gewerbsmäßige Leiharbeit
Rechtliche Basis und Funktionsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unternehmen beschäftigen gemeinsam Personal, das beim AGZ als Meta-Unternehmen angestellt ist und in den Mitgliedsunternehmen nach Bedarf eingesetzt wird</li> <li>– Funktionsprinzip gewerbsmäßiger Leiharbeit/AÜG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tarifvertrag, Ausnahme vom AÜG (nach § 1 [3])</li> <li>– Personalverleih direkt zwischen Netzwerkbetrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalleasingagentur verleiht Personal an Kunden</li> <li>– AÜG</li> </ul>
Organisationsform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Netzwerk (mit zentralem Meta-Unternehmen/AGZ-Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Heterarchisches Netzwerk (kein zentrales Unternehmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilaterale Beziehungen zwischen Verleiher und (mehreren) Entleihern (Marktmodell)</li> </ul>
Koordination (operativ und strategisch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meta-Unternehmen fungiert als Koordinationsstelle (Personaleinsatz, Qualifikation)</li> <li>– Mitgliedsunternehmen treffen strategische Entscheidungen (Neueinstellungen, neue Mitgliedsunternehmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitgliedsunternehmen koordinieren sich dezentral (z.T. gibt es eine Koordinationsstelle)</li> <li>– Strategische Entscheidungen werden in Steuerungskreisen getroffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalleasingagentur rekrutiert Personal; Einsatz auf Nachfrage des Entleihers</li> </ul>
Leistungen ...			
... zur Flexibilisierung von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilzeitbedarfe decken</li> <li>– Saisonale Schwankungen abfedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bewältigung konjunktureller Spitzen und Täler (Verleih- und Entleih innerhalb des Netzwerkes möglich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bewältigung konjunktureller Spitzen (Unternehmen können Personal ent-, nicht jedoch verleihen: Konjunkturelle Täler können bewältigt werden, wenn „Flexibilitätspuffer“ aufgebaut wurde)</li> </ul>
... zur Flexibilisierung für Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilzeitwünsche können realisiert werden; Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prinzipiell Möglichkeit des Einsatzes in verschiedenen Betrieben/Funktionsbereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prinzipiell: Möglichkeit des Einsatzes in verschiedenen Betrieben/Funktionsbereichen, aber de facto von Kundenanforderungen abhängig</li> </ul>
... zur Stabilität von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachkräftesicherung (durch Bündelung von saisonalen und Teilzeitbedarfen zu unbefristeten Vollzeit-Jobs sowie Erhöhung der Sicherheit und Attraktivität von Jobs in KMUs)</li> <li>– z. T. Erstausbildung und Personalentwicklung im Verbund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachkräftesicherung (Personal kann über Verleih an Netzwerkbetriebe gehalten werden)</li> <li>– Erhöhung der Sicherheit von Arbeitsplätzen in KMUs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kurzfristig erhöhter Personalbedarf kann bewältigt werden</li> </ul>
... zur Stabilität für Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsplatzsicherheit steigt durch Beschäftigung im Verbund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsplatzsicherheit steigt durch Flexibilisierung der Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– z.T. möglich, bei Verkettung von Einsätzen</li> </ul>
Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Festanstellungen</li> <li>– Equal Pay and Treatment</li> <li>– Fortbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Festanstellungen</li> <li>– Keine Schlechterstellung bei Verleiheinsatz</li> <li>– Widerspruchsrecht der Beschäftigten und Betriebsräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Beschäftigungssicherheit</li> <li>– Geringeres Entgelt (50–90 % vergleichbarer Branchentarife; branchenabhängig)</li> </ul>

Quelle: Zusammenstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

Ausnahmeregelung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) basiert. § 1 Abs. 3 AÜG besagt, dass das AÜG nicht anzuwenden ist „auf die Arbeitnehmerüberlassung [...] zwischen Arbeitgebern desselben Wirtschaftszweiges zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen, wenn ein für den Entleiher und Verleiher geltender Tarifvertrag dies vorsieht“. Unternehmen, die unter einen entsprechenden Tarifvertrag fallen, können untereinander Personal austau-

schen; sie bedürfen dafür keiner Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit, die – wie bei gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung – anzeige- und kostenpflichtig ist.<sup>④</sup> ▶

④ In der Praxis finden sich sowohl Haus- als auch regionale Branchentarifverträge.

Tarifverträge dieser Art gibt es seit Ende der 1990er Jahre. Eines der ältesten Beispiele ist in der Region Braunschweig zu finden. In der dort existierenden Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM) wurde bereits im Jahr 2000 ein Tarifvertrag abgeschlossen und phasenweise sehr erfolgreich angewendet. Ein Tarifvertrag in Chemnitz, der 2004 von der IG Metall und sechs Maschinenbau-Firmen vor dem Hintergrund gemeinsamer Krisenerfahrungen unterzeichnet wurde, war jedoch nur für eine kurze Zeit und zwischen zwei Unternehmen praxisrelevant. Gerade auch in jüngerer Zeit finden sich Tarifverträge, die als Reaktion auf die Finanz- und Wirtschaftskrise von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften initiiert wurden: so in Siegen (Anfang 2009) und im Ruhrgebiet (November 2009).

Die Tarifverträge sind äußerst knapp gehalten. Sie umfassen meist nur zwei bis drei Seiten und weisen hinsichtlich grundlegender Regelungen erstaunliche Übereinstimmung auf. Drei wesentliche Prinzipien lassen sich erkennen (Hertwig 2009):

- (1) Die Arbeitnehmer, die ein Unternehmen verleiht, bleiben Angestellte dieses Unternehmens. Ihr Arbeitsvertrag wird nicht angetastet, lediglich das Weisungsrecht geht auf den entleihenden Betrieb über.
- (2) Die Arbeitnehmer dürfen hinsichtlich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im aufnehmenden Betrieb nicht benachteiligt sein. Sie erhalten von ihrem Stammbetrieb das gleiche Gehalt wie zuvor; Sonderzahlungen – wie beispielsweise durch Schichtarbeit, die im Stammbetrieb nicht üblich ist, – kommen ihnen zugute und können das Einkommen erhöhen. Die „Verrechnung“ des Verleihs regeln die Geschäftsführungen oder Personalabteilungen der beteiligten Unternehmen.
- (3) Betriebsrat und z. T. auch die Beschäftigten selbst haben ein Mitsprache-, oft auch ein Veto-Recht. Es kann kein Mitarbeiter zu einem Verleiheinsatz gezwungen werden.

Am Beispiel der Braunschweiger KIM-Initiative sollen nachfolgend zentrale Potenziale des Modells illustriert werden.

## 2.2 Die Kooperationsinitiative Maschinenbau

Die KIM entstand Ende der 1990er Jahre aus dem lokalen Bündnis für Arbeit heraus, als eine Antwort auf die Krise im Maschinenbau gesucht wurde. Diese ging für Betriebe und Beschäftigte mit zum Teil drastischen Entwicklungen – Kurzarbeit, Entlassungen, Insolvenzen – einher. Bei ihrer Entstehung zielte KIM im Wesentlichen darauf ab, die beschäftigtenbezogenen Auswirkungen zukünftiger Krisen im regionalen Maschinenbau zu verhindern und somit zur Sicherung von Arbeitsplätzen beizutragen. Der Tarifvertrag zur kollegialen Arbeitnehmerüberlassung wurde bereits im November 2000 zwischen dem Verband der Metallindustriellen (Niedersachsenmetall) und der IG Metall Hannover

abgeschlossen. In der Entstehungsphase der KIM-Initiative wurden 20 von insgesamt 80 Unternehmen der Metallbranche in der Region von IG Metall und Niedersachsenmetall ausgewählt und angesprochen; letztlich haben sich elf Betriebe zusammengeschlossen, die namentlich im Tarifvertrag aufgeführt sind. Beteiligt sind sowohl Kleinunternehmen (ca. 30 Beschäftigte) als auch große Unternehmen bzw. Konzerntöchter mit bis zu 800 Mitarbeitern.

In der Anfangsphase gab es eine Anschubfinanzierung: In den Jahren 2001 und 2002 wurden Landesmittel in Höhe von 200.000 € eingesetzt sowie Mittel des Arbeitgeberverbands in Höhe von 50.000 € (Mühge et al. 2006, S. 5).

Bei KIM wurden die tarifvertraglichen Regelungen seit Bestehen des Tarifvertrages von acht der elf Unternehmen in die Praxis umgesetzt. In erster Linie werden Facharbeiter und Techniker, in geringerem Ausmaß aber auch Ingenieure nachgefragt. Dabei ist die Anzahl der Beschäftigten, die verliehen werden, eher gering. Ein Geschäftsführer berichtet, dass sein Unternehmen in Stoßzeiten (2006 bis 2008) bis zu 20 Beschäftigte gleichzeitig aus anderen KIM-Unternehmen entliehen hatte. Die Dauer der Einsätze variiert beträchtlich: Sie liegt zwischen einem Tag und einhalb Jahren. Auch variiert die Nutzungsintensität im Zeitverlauf sehr stark. Während in der KIM bis kurz vor der Krise 2008 ein reger Austausch stattfand, brach dieser 2009 ein, da nur noch wenige Unternehmen Personal aufnehmen konnten. Zudem zeichnet sich eine recht klare Struktur des Personaltransfers ab. Einerseits kann eine eindeutige Zuordnung von Ver- und Entleihern getroffen werden: Während manche Unternehmen fast ausschließlich Personal verleihen, treten andere nur als Nachfrager auf. Andererseits beschränken sich die Austauschbeziehungen eines Unternehmens in der Regel auf ein bis zwei andere Unternehmen. Es findet also kein Austausch „aller mit allen“ statt.

### 2.2.1 Entstehungsphase

Die erfolgreiche Implementierung des Tarifvertrages verdankt sich (während der Entstehungsphase) einem gemeinsamen, starken Engagement zahlreicher Akteure. Die Präsentation der Idee sowie die Beratung und Überzeugungsarbeit bei den jeweiligen Geschäftsleitungen und Betriebsräten wurden von Arbeitgeberverband und Gewerkschaft arbeitsteilig übernommen. Dabei wurden Informationstreffen veranstaltet, auf denen Verbandsvertreter die Idee erläuterten. Durch die offene und direkte Ansprache konnten anfängliche Vorbehalte der Unternehmen ausgeräumt werden: Aufgrund der Befürchtung, qualifizierte Mitarbeiter könnten von den entleihenden Unternehmen abgeworben werden, verabschiedete man einen „Ehrenkodex“. Die Verrechnungssätze für entliehenes Personal wurden unbürokratisch und im Geiste der Kooperation verhandelt; jedwede Versuche, das Partnerunternehmen wegen einiger Euro zu übervorteilen, unterblieben. Die Angst vor Betriebsspionage wich, als die

Unternehmen feststellten, dass keine direkten Konkurrenten im Netzwerk vertreten waren. So setzte sich die Auffassung durch, man könne von den entliehenen Beschäftigten lernen und umgekehrt brächten die Mitarbeiter bei ihrer Rückkehr möglicherweise Ideen mit, die das eigene Unternehmen voranbringen könnten. Letztlich war es jedoch ein erheblicher Vertrauensvorschuss, der die Initiative ans Laufen brachte und der sich vor allem aus der geteilten Negativ-Erfahrung einer einschneidenden regionalen Krisensituation erklärt. Im Vergleich dazu fehlt den Metall- und Elektronunternehmen im Ruhrgebiet, für die seit Ende 2009 ein vergleichbarer Tarifvertrag gilt, eine solche auf die Region bezogene „gemeinsame Geschichte“ als Initialzündung.

### 2.2.2 Anwendungsphase

In der (laufenden) Anwendungsphase basieren die Funktionsfähigkeit und Stabilität der Initiative auf einer Reihe von Faktoren:

(1) Frühe Erfolge sorgten bei der Anwendung des Tarifvertrages für eine entsprechend positive Deutung des Instruments. Indem es gelang, in einigen Fällen Entlassungen zu vermeiden, entstanden Beispiele guter Praxis, die eine Spirale von Erfolgserwartungen in Gang setzten.

(2) Diese Spirale der Erfolgserwartungen bezieht sich mittlerweile auch auf andere Bereiche der Netzwerk-Zusammenarbeit. Denn die Arbeitnehmerüberlassung ist nur ein Bestandteil der KIM. Zwar ist die tarifvertragliche Regelung des Personalaustausches zwischen regionalen Maschinenbauern ein zentrales Element, die Aktivitäten der Initiative wurden jedoch schnell erweitert und umfassen heute umfangreiche Kooperationen (teilweise in Form von Arbeitskreisen) auf den Gebieten Personalentwicklung, IT, Einkauf oder Logistik.<sup>9</sup> Neben Unternehmen sind auch eine Fachhochschule und die TU Braunschweig sowie der Arbeitgeberverband selbst Mitglied im Netzwerk. Die hohe Interaktionsfrequenz stärkt den Netzwerk-Zusammenhalt. Auch in Phasen, in denen keine Arbeitnehmerüberlassung stattfindet, bleibt das Netzwerk aktiv.

(3) Die KIM besitzt eine eigene Koordinationsstelle, welche die regelmäßigen Treffen der Arbeitskreise organisiert; die Koordination des Personaltransfers findet hingegen ohne ihre Beteiligung statt. Entsteht in einem Unternehmen erhöhter Personalbedarf oder -überhang, nimmt deren Personalleitung oder Geschäftsführung selbst Kontakt mit den anderen Unternehmen auf, die für den Austausch infrage kommen. Dies geschieht oft per Telefon, zum Teil auch per Rund-Email. Informationen darüber, wer möglicherweise als Tauschpartner zur Verfügung steht, erhalten die Geschäftsführungen oder Personaler wiederum auf den regelmäßigen Treffen und in den Arbeitskreisen der KIM. Dort ist ein fester Tagesordnungspunkt ein „Blitzlicht“, bei dem

sich die Netzwerkpartner über die aktuelle Lage der jeweils anderen Unternehmen informieren. Der Austausch ist dort – auch wegen der langen Geschichte und der persönlichen Kontakte – überaus offen und direkt. Die Koordinationsstelle erbringt somit wertvolle Leistungen, die (auch) dem Funktionieren des Personalaustauschs dienen, selbst wenn sie an den Koordinationsprozessen selbst nicht direkt beteiligt ist.

(4) Seit 2003 wird die Koordinierung durch Mitgliedsbeiträge der beteiligten Unternehmen in Höhe von knapp 400 € pro Monat finanziert. Gerade die zusätzlichen Aktivitäten der KIM gleichen diese Kosten – die vor allem für KMU hoch erscheinen – wieder aus, da beispielsweise über die Einkaufsbündelung sehr günstige Konditionen erzielt werden.

### 2.2.3 Erfolge und Grenzen

Die Unternehmen der KIM in Braunschweig, die bereits Erfahrungen mit der Personalüberlassung auf Basis des Tarifvertrages besitzen, nehmen das Instrument als durchweg positiv wahr. Auch Betriebsräte und Beschäftigte sehen vor allem die Vorteile. Zum Teil sehen Beschäftigte es als wichtig an, ihr Unternehmen bei wirtschaftlichen Problemen auf diese Weise aktiv unterstützen zu können. Zum Teil schätzen sie die beruflich-fachlichen Erfahrungen, die ein befristeter Betriebswechsel mit sich bringen kann. Betriebsräte und Gewerkschaften betonen in der Regel die Stabilisierungsfunktion des Instruments, zumal sich die Einsatzbedingungen in den Entleihbetrieben in der Regel als sehr gut erweisen. Zwar herrschte zu Beginn bei allen Beteiligten Unsicherheit. Nach einer Phase der Eingewöhnung haben sich die entliehenen Beschäftigten in den Entleihbetrieben jedoch gut eingearbeitet. So berichtet ein Betriebsrat: „Die sind sehr gut aufgenommen worden. Ich würde sagen, die [...] haben sich sehr wohl gefühlt. Sie wurden voll integriert bei den Kolleginnen und Kollegen, auch bei den Vorgesetzten. Sie haben eigentlich gewusst, was sie hier zu tun haben. Sie haben eine Anlernphase, da wo sie brauchten, gehabt. Also durchweg positiv.“ Des Weiteren wird von den Betriebsräten hervorgehoben, dass die beteiligten KIM-Unternehmen durchweg eine stark familiäre, kooperative und mitarbeiterfreundliche Kultur besitzen.

Nachteile wie Ungleichbehandlung oder Ausgrenzung bzw. Ablehnung durch die Stammbesellschaft, die Zuweisung der unbeliebtesten Tätigkeiten im Unternehmen – Effekte also, die für die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung oft beschrieben worden sind – haben die Beschäftigten in der Regel nicht zu befürchten. Ein Geschäftsführer bringt es auf den Punkt: „Es ist eine Win-Win-Win-Situation für Unternehmen, Beschäftigte und die Region.“ ▶

<sup>9</sup> <http://made-in-braunschweig.de>.

Das Instrument der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung besitzt jedoch einige strukturelle Schwachstellen und Voraussetzungen, die auch bei der KIM deutlich erkennbar sind und die Funktionsfähigkeit negativ beeinflussen: So kann Personalüberlassung nur dann funktionieren, wenn das Matching zwischen (mindestens) zwei Tauschpartnern gelingt. Die geringe Größe der KIM ist hier eher hinderlich. Umgekehrt gelingt jedoch die Reproduktion von Vertrauen und Transparenz – bei der KIM durch die regelmäßigen Treffen – nur dann, wenn die Sozialbeziehung persönlich, die Zahl der Akteure also überschaubar bleibt.

Die beteiligten Unternehmen müssen zudem typischerweise unterschiedliche Konjunkturverläufe aufweisen, denn andernfalls stehen die Unternehmen vor dem Problem, dass im konjunkturellen Aufschwung alle beteiligten Unternehmen Personal suchen, während in der Krise aufgrund schwindender Aufträge ein Personalüberhang die Regel ist. Dieses Synchronisationsproblem kann die KIM in Braunschweig zumindest teilweise lösen: Da die Maschinenbauer in sehr unterschiedlichen Weltmarktsegmenten agieren und zum Teil sehr lange Produktionszeiten (und Vorlaufzeiten) aufweisen (bis zu einem Jahr vom Auftrag bis zur Auslieferung komplexer Anlagen), divergieren die Konjunkturzyklen zum Teil so stark, dass ein Austausch möglich wird.

Dennoch kann die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung den Flexibilisierungsbedarf vieler Unternehmen im Netzwerk nicht bedienen. Gerade große Betriebe setzen in erheblichem Maße auf gewerbsmäßige Leiharbeit (zum Teil bis zu 40 % der Belegschaft). Auch in Braunschweig ist die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung daher nur ein Instrument neben anderen. Aufgrund der besonderen Voraussetzungen werden ihre Entwicklungspotenziale als begrenzt angesehen: Selbst die erfahrenen KIM-Unternehmen können sich nur schwer vorstellen, aufgrund der tarifvertraglichen Arbeitnehmerüberlassung zukünftig auf Kurzarbeit oder gewerbsmäßige Leiharbeit zu verzichten.

### 3. Arbeitgeberzusammenschlüsse

Die Entwicklung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) setzt an dem Problem an, dass KMU für bestimmte Tätigkeitsbereiche nur schwer Personal finden und an sich binden können und deshalb in ihrer Entwicklung gebremst werden. Stellenbesetzungsprobleme und hohe Fluktuationsraten sind z. B. dort an der Tagesordnung, wo das Arbeitsaufkommen nur für (geringfügige) Teilzeitjobs reicht, regelmäßig – aber jeweils nur in geringem Umfang – die Leistung bestimmter Spezialisten benötigt wird oder der Arbeitskräftebedarf sehr stark von saisonalen Schwankungen abhängt (wie z. B. in der Landwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und dem Hotel- und Gaststätten-gewerbe). In Kleinbetrieben behilft man sich oftmals mit dem „Einspannen“ mithelfender Familienangehöriger oder

privater Netzwerke; wenn dies nicht (mehr) gelingt, bleiben einige Arbeiten oft erst einmal liegen.<sup>6</sup>

Mit der Bildung eines AGZ wird angestrebt, die skizzierten kleinen bzw. saisonalen Arbeitsbedarfe mehrerer KMU einer Region zusammenzulegen, um daraus – im Idealfall – ganzjährig kontinuierliche Beschäftigung auf attraktiven Vollzeit- oder Teilzeitstellen zu schaffen. Die betreffenden Arbeitnehmer kommen dann bedarfsabhängig in unterschiedlichen Rhythmen (von mehrfach täglich bis saisonal wechselnd) abwechselnd in mehreren Betrieben des Zusammenschlusses zum Einsatz, wobei sie nach dem Equal-Pay-Prinzip, also „gleiches Geld für gleichwertige Arbeit“, entlohnt werden. Die Mitgliedsunternehmen des AGZ teilen sich die Verantwortung für die gemeinsam Beschäftigten; folglich ist es auch nur ihnen möglich, die AGZ-Beschäftigten im eigenen Betrieb einzusetzen. Der Modell-Idee nach kann so die Versorgung der betreffenden Betriebe mit (möglichst) langfristig gebundenem Personal auf sicherere Beine gestellt und – als gewünschter Nebeneffekt – prekäre Arbeit vermieden werden.

#### 3.1 Die deutsche AGZ-Landschaft

In Deutschland existieren aktuell sieben AGZ-Projekte (Hartmann/Wölfing 2012, S. 13ff.),<sup>7</sup> die bis auf das weiter unten beschriebene Projekt AGZ Soest-Ruhr-Lippe alle in den Neuen Bundesländern liegen. Sie wurden zwischen 2004 und 2010 gegründet; ihre Beschäftigtenzahlen liegen – außer bei dem kürzlich aus der Fusion zweier Projekte hervorgegangenen AGZ Südbrandenburg – im einstelligen Bereich; zwei der Projekte haben derzeit keine Beschäftigten. Die Zahl der Mitgliedsunternehmen liegt im Spektrum zwischen zehn und 50 und korreliert nicht mit der Zahl der Beschäftigten, woran man u. a. ablesen kann, dass es in vielen AGZ-Projekten eine Reihe von Mitgliedsunternehmen gibt, die den AGZ nicht oder nur selten nutzen. Was die Branchenzugehörigkeit der Mitgliedsunternehmen der AGZ-Projekte betrifft, gibt es einen gewissen Schwerpunkt bei der Landwirtschaft; darüber hinaus sind aber auch Unternehmen des gewerblich-technischen Sektors, der Nahrungsmittelverarbeitung sowie Dienstleistungsbranchen wie das Transportgewerbe, das Sicherheitsgewerbe, das

<sup>6</sup> Das AGZ-Modell stammt aus Frankreich und wurde dort im Jahr 1985 – zunächst nur für kleinere Betriebe der Landwirtschaft – auf eine eigene gesetzliche Grundlage gestellt, mit der eine zuvor schon geübte Praxis legalisiert wurde. Mit mehrfachen Änderungen des Gesetzes wurde seither eine Erweiterung auf andere Branchen und größere Betriebe vollzogen. Knapp 35.000 Beschäftigte arbeiten in Frankreich in gut 5.000 regional unterschiedlich verteilten Arbeitgeberzusammenschlüssen (vgl. Wölfing/Hartmann 2011; Zimmermann 2011; Berthe 2006). Seit 2002 gibt es kontinuierliche Transferaktivitäten nach Deutschland, hauptsächlich durch die tamen – Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH.

<sup>7</sup> [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de).

Hotel- und Gaststättengewerbe, Kommunikationsdienstleister und Bildungsträger vertreten. Hinsichtlich ihrer organisatorisch-rechtlichen Ausgestaltung<sup>③</sup> wie auch der Art der von ihnen bislang geschaffenen Beschäftigungsverhältnisse entsprechen die derzeit existierenden AGZ-Projekte nur zum Teil dem oben skizzierten Modell. In einigen Fällen sah man eine größere Chance darin, Unternehmen zunächst für einen eher losen Kooperationsverbund zu gewinnen, um dann später zu verbindlicheren Strukturen in Form einer Genossenschaft – die Rechtsform, die dem Prinzip der geteilten Personalverantwortung am ehesten gerecht wird – voranzuschreiten. Ebenso werden die in einigen AGZ anzutreffenden geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse eher als Übergangslösung in einer Situation betrachtet, in der die Mitgliedsunternehmen noch zu geringe Stundenvolumina nachfragen.

### 3.2 Der Arbeitgeberzusammenschluss Soest-Ruhr-Lippe

Wesentliche Potenziale und Probleme des Modells lassen sich exemplarisch am Fallbeispiel des landwirtschaftlich geprägten AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG (Nordrhein-Westfalen) untersuchen. Dieser AGZ wurde im März 2009 unter der Regie des regionalen land- und forstwirtschaftlichen Arbeitgeberverbands zusammen mit 18 Betrieben als Genossenschaft gegründet. Der Gründung vorausgegangen war eine zweijährige Informations- und Vorbereitungsphase, in deren Verlauf eine Machbarkeitsstudie erstellt wurde. Da die Gründung der Genossenschaft in schwieriger konjunktureller Lage erfolgte, traten ihr viele der insgesamt 65 ursprünglich interessierten Arbeitgeber erst geraume Zeit nach ihrer Konstituierung bei. Bis Ende 2011 hat sich der AGZ auf rund 40 Betriebe vergrößert, die mit Ausnahme eines Gartenbaubetriebs der Landwirtschaft bzw. der Landtechnik zuzuordnen sind; außerdem gehören der eG fünf regionale landwirtschaftliche Verbände (darunter zwei Betriebshelferdienste) an, aus deren Kreis auch der Vorstandsvorsitzende kommt. Die institutionelle Nähe zu den beiden Landwirtschaftsverbänden der Region war ein entscheidender Faktor für die Beteiligung der Unternehmen am AGZ, da sie einen entsprechenden Vertrauensvorschuss ermöglichte.

Der AGZ hatte von Anfang an ein hauptamtliches Management; einen wichtigen Beitrag zu dessen Finanzierung lieferte in den ersten drei Jahren eine bis April 2012 laufende Förderung durch das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium, in dem hierzu schon sehr früh ein politischer Wille bestand.<sup>④</sup>

Die beteiligten Unternehmen, die Mitglieder des AGZ, stehen als Gesellschafter in der rechtlichen Verantwortung für diese Genossenschaft und tragen somit gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und die Personalverantwortung für die dort Beschäftigten, was konkret in der Satzung des AGZ geregelt wird. Die gemeinsame Verantwortung kommt vor allem darin zum Ausdruck, dass die Stundensätze, welche die AGZ-Mitglieder an die Genossenschaft für den Mitar-

beitereinsatz zu zahlen haben – im Unterschied zur gewerbmäßigen Zeitarbeit, bei der das Beschäftigungsrisiko externalisiert wird – nur einen geringen Risikoaufschlag für Ausfallzeiten enthalten. Dies wird dadurch ermöglicht, dass die Mitgliedsunternehmen für einen längeren Zeitraum Einsätze der AGZ-Mitarbeiter zusagen und von daher grundsätzlich in der Pflicht stehen, die vereinbarten Stunden auch tatsächlich abzunehmen.

Im Jahr 2011 beschäftigte der AGZ acht Personen, die in gut 20 Betrieben, also rund der Hälfte der Mitgliedsunternehmen, zum Einsatz kamen. Die Tätigkeiten der Beschäftigten entfallen im Wesentlichen auf zwei Bereiche: Landwirtschaftliche Hilfsarbeiten (mit vier männlichen Kräften) und qualifizierte Arbeiten im administrativen Bereich landwirtschaftlicher Betriebe (mit drei Mitarbeiterinnen); hinzu kam noch ein ausgebildeter Landwirt.

Während die Helfer vertraglich mit 30, 35 und 38 Wochenstunden arbeiten, haben die Agrarbürofachfrauen und der Landwirt geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, was derzeit größtenteils ihren eigenen Präferenzen entspricht, da die Arbeit im AGZ für sie ein Zweit-Job neben sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung bzw. (landwirtschaftlicher) Selbstständigkeit ist. Sie haben (berufs-)biografisch einen engen Bezug zur Landwirtschaft, was von den Leitern der Einsatzbetriebe sehr geschätzt wird. Die Beschäftigten im Helferbereich waren zuvor langzeitarbeitslos; für sie ist die Erhöhung der Zahl der Arbeitsstunden ein wichtiges Thema, da ihr Einkommen aufgrund der relativ niedrigen tariflichen Einstufung an bzw. unterhalb der Grenze des Anspruchs auf aufstockende SGB-II-Leistungen liegt.

Die AGZ-Beschäftigten kommen in unterschiedlichen Rhythmen regelmäßig in drei bis fünf Betrieben zum Einsatz; zur Erhöhung der saisonalen Flexibilität wurden Jahresarbeitszeitkonten eingerichtet, die recht intensiv genutzt werden. Die interviewten Beschäftigten stellen heraus, dass sie die Arbeit im AGZ wegen der Stabilität der Einsatzbetriebe und der gewachsenen Vertrautheit mit den Betriebsleitern einem Zeitarbeitsverhältnis vorziehen, ein Teil der Helfer würde allerdings lieber in herkömmlicher Form in einem Betrieb arbeiten.<sup>⑤</sup> ▶

<sup>③</sup> Vier der Projekte sind als Genossenschaft – also auch formal nahe am AGZ-Prinzip der gemeinsamen Haftung – organisiert. Darunter befinden sich allerdings auch die beiden, die derzeit keine Beschäftigten haben.

<sup>④</sup> Nach dem Auslaufen der Förderung ist es noch nicht gelungen, die Finanzierung des Managements – dessen Hauptquelle normalerweise ein prozentualer Aufschlag auf die Stundensätze ist, welche die Betriebe für den Mitarbeiter-einsatz an den AGZ entrichten – auf eine sichere Grundlage zu stellen, denn hierzu reichen die nachgefragten Arbeitsstunden noch nicht aus.

<sup>⑤</sup> Dies ist nach den vorliegenden Studien (Berthe 2006; Zimmermann 2011) auch in französischen Arbeitgeberzusammenschlüssen nichts Ungewöhnliches.

Die Mitgliedsbetriebe, in denen die AGZ-Beschäftigten zum Einsatz kommen, haben bislang die anfallende Arbeit fast ausschließlich mit eigenen Kräften (mithelfende Familienangehörige) bewältigt. In diesen Betrieben ist entweder das Arbeitsaufkommen durch Wachstum und Diversifizierung (z. B. Hofladen) sowie zusätzliche administrative Anforderungen auf ein mit eigenen Kräften nicht mehr zu bewältigendes Maß angewachsen, oder die Betriebsleiter suchen aus anderen Gründen (z. B. Alterung) langfristig nach Arbeitsentlastung. Potenziale hierzu wurden vor allem in den beiden genannten Bereichen gesehen: Einfacharbeiten, die ein gewisses Geschick, aber nur eine kurze Anlernzeit benötigen, und qualifizierte Büroarbeiten, die einen sechsmonatigen Lehrgang bei der Landwirtschaftskammer voraussetzen. Den Interviews mit den Betriebsleitern ist zu entnehmen, dass sie durch den Einsatz der AGZ-Beschäftigten (wieder) Zeit und Kapazität gewonnen haben, sich auf strategisch relevante Aufgaben in ihrem Betrieb zu konzentrieren.

## 4. Profil der Instrumente

### 4.1 Voraussetzungen

Um die in den vorangegangenen Abschnitten skizzierten Effekte wirkungsvoll entfalten zu können, müssen einige günstige Bedingungen gegeben sein. In der Entstehungsphase erscheint es bei beiden Modellen von hoher Bedeutung, dass zentrale Akteure hinter der Initiative stehen, die das jeweilige Modell, seine Chancen und Voraussetzungen offen erklären und die Umsetzung vorantreiben. Als Promotoren können Allianzen aus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, aber auch Berater oder einzelne Unternehmer auftreten. Entsprechende Strukturen wie feste Ansprechpartner, Workshops oder eine Anschubfinanzierung und umfassende Informationen (Vorhabenbeschreibungen, Beispiele für gute Praxis, Flyer) haben sich in den von uns untersuchten Fällen als hilfreich erwiesen.

Ein zentraler Aspekt ist die Bereitschaft der beteiligten Akteure (Geschäftsleitungen wie Beschäftigte), einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Von Vorteil ist es, wenn AGZ- oder Tarifvertragsinitiativen auf bestehenden (persönlichen) Netzwerken aufbauen können. Hierbei ist an regelmäßige Geschäftsführer- oder Personalleiter-Treffen zu denken, die oft vom Arbeitgeberverband angeboten und organisiert werden; auch Betriebsrats-Netzwerke können eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise ist bei der KIM die Zusammenarbeit in zahlreichen Arbeitskreisen ein wichtiges Element, welches persönliche Beziehungen und Vertrauen befördert. Auch die langjährige Mitgliedschaft der Unternehmen im Netzwerk und personelle Kontinuität bei den Geschäftsleitungen oder Personalverantwortlichen der beteiligten Unternehmen tragen dazu bei, die Vertrau-

ensbeziehungen zu stabilisieren und immer wieder neu zu reproduzieren. Indes wirken hier aber auch Formen „institutionalisierten Misstrauens“, wie beispielsweise das tarifvertraglich kodifizierte Kontroll- und Widerspruchrecht der Beschäftigten und Betriebsräte sowie die – auch als „Ehrenkodex“ begriffenen – formalen „Spielregeln der Kooperation“, denen sich die Geschäftsleitungen verpflichtet fühlen. Auf diese Weise entstand in der KIM eine Kooperationskultur, die von den Akteuren gelebt wird und folglich nur noch wenige formalisierte Regeln benötigt. In Soest signalisierte die Teilnahme der Verbände den Unternehmen, dass es sich um ein vertrauenswürdigen Modell handelte.

### 4.2 Leistungen

Die dargestellten Instrumente weisen durchaus Unterschiede in ihren Leistungsprofilen auf – dies zeigt sich gerade auch vor der Folie der gewerbsmäßigen Leiharbeit (*Übersicht 1*). Die Stärke der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung liegt insgesamt sicher in der *betrieblichen Flexibilisierung* im Krisenfall. Hervorzuheben ist, dass diese in beide Richtungen erfolgen kann: Unternehmen können sich sowohl Personal von Netzwerkpartnern leihen (im Falle guter Auftragslagen), als auch eigenes Personal befristet an andere abgeben (bei leeren Auftragsbüchern). Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zur gewerbsmäßigen Leiharbeit, die eine Flexibilisierung im Krisenfall nur dann erlaubt, wenn zuvor eine „Leiharbeitnehmer“-Belegschaft als „Flexibilitätspuffer“ aufgebaut wurde. Häufig wird die kollegiale Arbeitnehmerüberlassung von den beteiligten Praktikern als „Kriseninstrument“ beschrieben und immer dann eingesetzt, wenn andere Mittel – Kurzarbeit, Arbeitszeitkonten – an ihre Grenzen stoßen (Gerner 2012). Für umfassende und dauerhafte Flexibilisierungsziele erscheint es wenig geeignet. Die Flexibilisierungsleistungen, die AGZ für Unternehmen erbringen, beinhalten vor allem geringfügige bzw. Teilzeitbedarfe und die Bewältigung saisonaler Schwankungen. Die Reduktion von Personalkosten, auf die einige Unternehmen bei kontinuierlicher Nutzung gewerbsmäßiger Leiharbeit abzielen, steht nicht im Fokus der Instrumente. Im Gegenteil: Beide sind explizit nicht gewinnorientiert, sondern verkörpern in hohem Maße die Prinzipien wechselseitiger, solidarischer Hilfestellung im Verbund kooperierender Unternehmen.

Die Untersuchungen zeigen, dass AGZ in der Praxis auch *Flexibilisierungsleistungen für die Beschäftigten* beinhalten, da zum Teil Teilzeitwünsche oder Weiterbildungsziele von Mitarbeitern berücksichtigt werden (Hartmann/Wölfling 2012). Diese Praxis ist bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung – obgleich prinzipiell vorstellbar – nicht beobachtet worden. Bislang aber ist kein Fall bekannt, in dem ein Überlassungseinsatz auf entsprechende Flexibilisierungswünsche eines Beschäftigten zurückgegangen wäre. Innerhalb gewerbsmäßiger Leiharbeit schließlich ist die Berücksichtigung derartiger Mitarbeiterpräferenzen denkbar (z. B. bei Fairer Zeitarbeit); in der Regel sind Arbeits-



zeitregelungen aber wohl eher den Anforderungen der Entleihbetriebe unterworfen, deren Bedarfe sich nicht an den Flexibilisierungswünschen temporär Beschäftigter orientieren.

Die *Stabilisierungsleistungen* für Unternehmen und Beschäftigte leiten sich bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung im Wesentlichen aus der Flexibilisierungsfunktion ab, da ein Unternehmen im Krisenfall durch den Verleih von Beschäftigten (Personal-)Kosten reduzieren und Fachkräfte sichern kann. Indem Beschäftigte sich für die Teilnahme an Verleiheinsätzen bereit erklären, tragen sie gleichzeitig zur Stabilisierung ihres Unternehmens, ihres Arbeitsplatzes und Einkommens (Vermeidung von Kurzarbeit) bei. Auch die gewerbsmäßige Leiharbeit kann durch ihre Flexibilisierungsleistungen – die kurzfristige Bereitstellung von Personal – den Spielraum von Unternehmen, Aufträge anzunehmen und zu bearbeiten, erweitern und so zur Stabilisierung von Unternehmen beitragen. Bei den AGZ schließlich ist der Stabilisierungseffekt – Vollzeit Arbeitsplätze schaffen und erhalten bzw. qualifiziertes Personal rekrutieren und binden – ein zentraler Aspekt. Über die Beschäftigung im „Verbund“ des AGZ gewinnen Beschäftigungsverhältnisse zugleich tendenziell an Attraktivität und Sicherheit: Gerät ein Unternehmen des AGZ in eine Krise, so werden die Mitarbeiter im AGZ weiterbeschäftigt und im Idealfall in anderen Unternehmen des Netzwerks eingesetzt.

Hinsichtlich der *Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen* grenzen sich schließlich sowohl AGZ als auch kollegiale Arbeitnehmerüberlassung in wichtigen Punkten klar von der Praxis gewerbsmäßiger Leiharbeit in Deutschland ab. Bei der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung folgen die Unternehmen dem Prinzip, dass verliehene Beschäftigte keine Schlechterstellung zu befürchten haben. Vielmehr profitieren sie im Zweifelsfall von Zuschlägen (beispielsweise Kilometergeld bei langen Anfahrtswegen oder Zuschläge bei abweichenden Arbeitszeitregelungen der Entleihbetriebe) und haben in der Regel die Möglichkeit, einem Verleiheinsatz zu widersprechen. AGZ verfolgen das Prinzip des „Equal Pay and Treatment“. Hier besitzen Beschäftigte zudem Zugang zu Weiterbildung. Entgelte gewerbsmäßiger Leiharbeitnehmer liegen demgegenüber durchschnittlich um 40 % unter vergleichbaren Branchentarifen (Jahn 2011), und auch hinsichtlich der Beschäftigungssicherheit sind Leiharbeitnehmer benachteiligt (Dütsch 2011).

## 5. Fazit

AGZ und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung sind vergleichsweise junge und noch wenig erprobte Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft. Sie basieren auf der Kooperation unabhängiger Unternehmen und erfordern ein nicht geringes Maß an Vertrauen und Engagement – bereits

aus diesen Gründen sind die Instrumente als voraussetzungsvoll anzusehen. Gelingt die Etablierung eines entsprechenden Netzwerkes, so ermöglichen sowohl AGZ als auch tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung – wenngleich in unterschiedlicher Weise – die Kombination verschiedener Aspekte von Sicherheit und Flexibilität.

Die Analysen haben gezeigt, dass beide Modelle das Potenzial besitzen, zumindest phasenweise eindrucksvolle Antworten auf die eingangs beschriebenen Herausforderungen zu geben. Die Studie des in Deutschland bislang am weitesten fortgeschrittenen Beispiels der kollegialen Arbeitnehmerüberlassung (KIM) belegt, dass es mithilfe tarifvertraglicher Arbeitnehmerüberlassung gelingen kann, die Flexibilisierungsanforderungen von Betrieben zu erfüllen; gleichzeitig stabilisiert das Instrument Betriebe und Beschäftigung (Erhalt von Fachkräften) und trägt dem Wunsch von Arbeitnehmern nach Einkommensstabilität Rechnung (z. B. Vermeidung von Kurzarbeit). Das Fallbeispiel AGZ Soest-Ruhr-Lippe demonstriert, dass das AGZ-Modell sowohl Teilzeit- als auch saisonale Personalbedarfe von Unternehmen verschiedener Branchen decken kann. Zudem gelingt es, Fachkräfte an die Unternehmen zu binden und die Weiterqualifikation der Beschäftigten sicherzustellen. Hinsichtlich der AGZ ist indes kritisch anzumerken, dass – wenngleich die Entprekarisierung ein Ziel des Modells ist – in der Praxis auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse reproduziert werden, die nur teilweise auf die Wünsche der Beschäftigten selbst (nach Teilzeitbeschäftigung) zurückgehen.

Auch ist hervorzuheben, dass beide Instrumente, ähnlich wie Kurzarbeit oder Arbeitszeitkonten, kein Allheilmittel darstellen. Sie sind eher als zusätzliche personalwirtschaftliche Optionen zu begreifen, auf die in Unternehmen situativ zurückgegriffen werden kann. In diesem Sinne sind sie aber sehr wohl geeignet, den Kanon betrieblicher Flexibilisierungs- und Personalsicherungsstrategien sinnvoll zu erweitern.

Wenngleich eine weitere Verbreitung und „Verfeinerung“ dieser personalwirtschaftlichen Instrumente sinnvoll erscheint, so gibt es in der Praxis zahlreiche Hürden und Hindernisse. Zurzeit existieren zwei der sieben AGZ in Deutschland nur auf dem Papier, und auch viele Tarifverträge werden praktisch nicht genutzt. Mögliche Gründe können hier nur kurz skizziert werden: In Deutschland existiert eine Vielzahl von Instrumenten und Strategien der Flexibilisierung, die in den Unternehmen erprobt sind und die sich aus Sicht mancher betrieblicher Entscheider eindeutig bewährt haben. Wenngleich diese Formen zum Teil erhebliche negative Auswirkungen für Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsmarkt mit sich bringen, sind sie zurzeit politisch gewollt (wie beispielsweise die Ausweitung der Verdienstgrenzen für Mini- und Midijobs [450-/850-€-Jobs] anzeigt). Gleichzeitig setzen sich innerhalb der Betriebe – im Kontext mikropolitischen Aushandlungs über die „richtige“ Flexibilisierungsstrategie – oft Akteure durch, die die vorhandenen und bewährten Instrumente prä- ►

ferieren und es ablehnen, sich in neue Modelle einzuarbeiten, deren Sinn und Wirkung ihnen noch nicht hinlänglich bewiesen erscheint. Die Ausweitung der hier betrachteten Alternativmodelle hätte somit eine gesetzliche Eindämmung prekärer Beschäftigungsformen und/oder eine stärkere Unterstützung seitens der Gewerkschaften zur Voraussetzung.

Beim AGZ verursacht zudem das Fehlen einer eigenen Gesetzesgrundlage eine institutionelle, vor allem aber auch eine symbolische Nähe zur herkömmlichen Leiharbeit (Osthoff et al. 2011). Die eigentlichen Intentionen des Modells (Hartmann/Wölfig 2012) werden so konterkariert. Eine eigene rechtliche Basis, wie sie in Frankreich besteht, könnte dem Modell in Deutschland Aufwind geben. ■

## LITERATUR

- Bechmann, S./Dahms, V./Fischer, A./Frei, M./Leber, U./Möller, I.** (2011): Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, IAB-Forschungsbericht 7/2001, Nürnberg
- Berthe, B.** (Hrsg.) (2006): Travailler dans un groupement d'employeurs, Rennes
- Dütsch, M.** (2011): Wie prekär ist Zeitarbeit? Eine Analyse mit dem Matching-Ansatz, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 43 (4), S. 299–318
- Fuchs, J./Zika, G.** (2010): Arbeitsmarktbilanz bis 2025 – Demografie gibt die Richtung vor, IAB-Kurzbericht 12/2010, Nürnberg
- Gerner, H.-D.** (2012): Die Produktivitätsentwicklung und die Rolle von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession 2008/2009: Ergebnisse auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels, in: Zeitschrift für Personalforschung 26 (1), S. 30–47
- Hartmann, T./Wölfig, S.** (2012): Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. Umsetzung und Diskussionstand, G.I.B.-Arbeitspapiere (45), Bottrop
- Hertwig, M.** (2009): „Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“: Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen, in: Industrielle Beziehungen 16 (3), S. 254–272
- Holst, H./Nachtwey, O./Dörre, K.** (2009): Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen: Otto-Brenner-Stiftung (OBS), OBS-Arbeitsheft (61), Frankfurt a. M.
- Jahn, E. J.** (2011): Entlohnung in der Zeitarbeit: Auch auf die Mischung kommt es an, in: IAB-Forum (1), S. 40–49
- Jürgens, K.** (2010): Arbeit und Leben, in: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 483–510
- Lutz, B.** (2010): Fachkräftemangel in Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung: Otto-Brenner-Stiftung (OBS), OBS-Arbeitsheft (65), Frankfurt a. M.

- Mandl, I./Celikel-Esser, F.** (2012): The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the member states. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg
- Mühge, G./Jeske, D./Kieselbach, T./Knuth, M.** (2006): Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools. Die Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig, Arbeitspapier, Bremen/Gelsenkirchen
- Mühge, G./Kirsch, J.** (2012): Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland, München/Mering
- Nienhüser, W./Baumhus, W.** (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, München/Mering, S. 61–120
- Osthoff, K./Langbein, M./Hartmann, T.** (2011): Verbindung von Stabilität und Flexibilität: Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung in KMU, Working Papers: Economic Sociology Jena 5 (10), Jena
- Seifert, H./Keller, B.** (2002): Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren?, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 35 (1), S. 90–106
- Viebrock, E./Clasen, J.** (2009): Flexicurity and welfare reform: a review, in: Socio-Economic Review 7 (2), S. 305–331
- Wilthagen, T./Tros, F.** (2004): The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets, in: Transfer 10 (2), S. 166–186
- Wölfig, S./Hartmann, T.** (2011): Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich. Eine innovative Form des Fachkräftemanagements, G.I.B.-Arbeitspapiere (37), Bottrop
- Zimmermann, B.** (2011): Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels, Paris

## AUTOREN

**MARKUS HERTWIG**, Dr., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktflexibilisierung, Arbeitsbeziehungen, Organisationsforschung.

@ markus.hertwig@uni-due.de

**JOHANNES KIRSCH**, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAQ der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Umstrukturierungen, Arbeitsmarktflexibilisierung, arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen.

@ johannes.kirsch@uni-due.de