

**AGZ**  
Infozentrum



**Flexible Organisation der Arbeit und  
Auswirkungen auf die Beschäftigten in  
Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung



Studie

Flexible Organisation der Arbeit und Auswirkungen  
auf die Beschäftigten in  
Arbeitgeberzusammenschlüssen

Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung  
Projekt-Nr. 2007-30-3

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH  
Feurigstr. 54  
10827 Berlin

Dr. Thomas Hartmann, Erwin Meyer-Wölfling

**Berlin, Februar 2008**

<b>0. Danksagung</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1. Fachkräftebedarf kleiner Unternehmen	4
1.2. Zur Historie der Arbeitgeberzusammenschlüsse – Erfahrungen aus Frankreich	6
1.2.1. Das Management von Arbeitgeberzusammenschlüssen	7
1.2.2. Kompetenzentwicklung in Arbeitgeberzusammenschlüssen	8
1.2.3. Bedarf der Unternehmen an „geteilter Arbeit“	8
1.2.4. Prinzipien von Arbeitgeberzusammenschlüssen	9
1.2.5. Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Betriebe	10
1.2.6. Vorteile für die Beschäftigten	10
1.2.7. Chancengleichheit	11
1.3. Transfer des Modells nach Deutschland	11
1.3.1. Der Entwicklungsstand des Modells AGZ in Deutschland	12
<b>2. Methode</b>	<b>13</b>
2.1. Die Befragungsmethodik / der Fragebogen	13
2.2. Die Grundgesamtheit der Beschäftigten in AGZ in Deutschland und die Stichprobe	14
2.3. Zur Auswertung	14
2.4. Zur Weiterentwicklung des Fragebogens	15
<b>3. Der Kontext der Untersuchung</b>	<b>15</b>
3.1. Die Initiatoren der Arbeitgeberzusammenschlüsse	15
3.2. Die Wirkung von Förderung	16
3.3. Die Startsituation AGZ: Beschäftigte und Betriebe	17
<b>4. Darstellung der Ergebnisse der Befragung</b>	<b>18</b>
4.1. Persönliche Lebenssituation	18
4.2. Beruflicher Werdegang	19
4.3. Arbeitgeberzusammenschlüsse, Beschäftigte und Einsatzbetriebe	21
4.3.1. Beschäftigungsverhältnisse in den Arbeitgeberzusammenschlüssen	21
4.3.2. Kurzer Steckbrief der beteiligten Arbeitgeberzusammenschlüsse	21
4.3.3. Dauer der Beschäftigung im AGZ / Einarbeitung	23
4.3.4. Zahl und Art der Einsatzbetriebe	23
4.3.5. Beschäftigungssituation	24
4.3.5.1. Umfang der Beschäftigung	25
4.3.5.2. Befristete und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse	26
4.3.6. Einkommenssituation	26
4.4. Arbeitsorganisation	26
4.4.1. Überschaubarkeit beim Wechsel der Arbeitseinsätze	28
4.5. Das Verhältnis zum eigenen Arbeitgeberzusammenschluss und zu den Einsatzbetrieben	28
4.5.1. Zum Verhältnis der AGZ-Beschäftigten zu den anderen Beschäftigten ihres AGZ und zu denen der Einsatzbetriebe	29
4.6. Die Balance zwischen Arbeiten und Leben (Work-Life-Balance)	30
4.7. Partizipation / Konflikte / Interessenvertretung	31
4.8. Die berufliche Zukunft	32
4.9. Lernen / Kompetenzentwicklung	33
4.10. Das Gesamturteil der Beschäftigten über ihre Tätigkeit im AGZ	34
4.11. Arbeitsdimensionen, an deren Gestaltung die Qualität der Arbeit laut DGB zu messen ist	36

<b>5. Thesen und weiterführende Fragestellungen</b>	<b>37</b>
5.1. Zusammenfassung der Erkenntnisse zu den Befragungsergebnissen	37
5.2. Schlussfolgernde Thesen für den Aufbau der AGZ in Deutschland	39
5.3. Weiterführende Fragestellungen	43
<b>6. Literatur</b>	<b>45</b>
<b>7. Anhang</b>	<b>46</b>

## **Danksagung:**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der tamen. GmbH, die an der Studie beteiligt waren, möchten sich an dieser Stelle ausdrücklich bei allen Beteiligten in den Arbeitgeberzusammenschlüssen bedanken.

Der Dank gilt in erster Linie den in Arbeitgeberzusammenschlüssen beschäftigten Frauen und Männern, die sich für Interviews zur Verfügung gestellt haben. Die Befragungen haben zwischen einer und anderthalb Stunden gedauert. Ein großer Teil der Interviewten hat seine Freizeit geopfert, um unsere Fragen in den Arbeitspausen zu beantworten; einige sind sogar wegen der Befragung in ihrer arbeitsfreien Zeit zum Arbeitgeberzusammenschluss gekommen.

Unser Dank gilt auch den AGZ-Manager/innen und den Leiter/innen der Einsatzbetriebe, die unsere Befragung in der Arbeitszeit zugelassen haben. Ohne das freiwillige Engagement aller Beteiligten wäre die Befragung nicht möglich gewesen.

## **1 Einleitung**

### **1.1 Fachkräftebedarf kleinerer Unternehmen<sup>1</sup>**

Die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation drückt sich bundesweit in einer starken Zunahme atypischer und oft auch prekärer Arbeitsverhältnisse wie z.B. Zeitarbeit, befristeter Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Minijobs oder auch neuer Formen von Selbständigkeit aus (vgl. Brinkmann u.a. 2006). Neben Strategien der internen Flexibilisierung weiten gerade die größeren Unternehmen ihre Maßnahmen der externen Flexibilisierung aus; sie reduzieren ihre Kernbelegschaft und erweitern über Leiharbeit oder auch über befristete Beschäftigung die Randbelegschaft.

Auch die kleineren Unternehmen sind zunehmend Anforderungen ausgesetzt, die von ihnen verstärkt Flexibilisierungsmaßnahmen erfordern. Allerdings können kleinere Betriebe nicht die gleichen Formen der Flexibilisierung anwenden wie die größeren Unternehmen oder gar weltweit agierende Konzerne. Kleinere Betriebe sind auf jeden einzelnen ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen, sie sind darauf angewiesen, sie an das Unternehmen zu binden und im Sinne des Unternehmens zu entwickeln. Eine Aufspaltung der Beschäftigten in eine Kern- und Randbelegschaft z.B. ist in den meisten kleinen Unternehmen unsinnig. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse in den kleinen Unternehmen sind meist auch ein Ausdruck für die prekäre Situation des gesamten Unternehmens.

Ein weiterer Problembereich, der gerade auch für die kleineren Unternehmen bedrohlich werden kann, besteht in einem sich verschärfenden Wettbewerb um Fachkräfte. Trotz noch hoher Arbeitslosigkeit v.a. in den Neuen Bundesländern und in peripheren ländlichen Regionen gibt es doch schon partiell einen Fachkräftemangel, der sich aufgrund der

---

<sup>1</sup> Viele der Ausführungen in der Studie über die Situation von kleineren Unternehmen sollten als Thesen, gebildet aus der jahrelangen Erfahrung der Autoren in der Beratungs- und Entwicklungsarbeit mit kleineren Unternehmen, verstanden werden. Leider gibt es nach unserer Kenntnis zu wenig wissenschaftliche Arbeiten, die die Situation der kleineren Unternehmen soweit untersucht haben, dass sich die Thesen empirisch belegen lassen. Insofern sollen die folgenden Ausführungen als Erfahrungshintergrund für die Studie betrachtet werden. Wünschenswert wäre, solche Erfahrungen durch Forschungen zu erhärten; im Rahmen dieser Studie können wir lediglich dazu beitragen, weitergehende Fragestellungen für kommende Analysen und Studien zu entwickeln. Auch Modelle eines kooperativen Personalmanagements wie Arbeitgeberzusammenschlüsse sind hier noch ein neues Phänomen, zu dem es noch kaum wissenschaftlich fundierte Studien gibt. Diese Studie stellt ein Baustein dazu dar und versteht sich als ein erster Schritt zur Beschreibung solcher neuer betriebsübergreifender Formen der Arbeitsorganisation in kleineren Unternehmen.

demografischen Entwicklung und anhaltender Abwanderung aus bestimmten Regionen noch verstärkt wird (vgl. Behr u.a. 2005; Biersack u.a. 2007; Schnur/Zika 2007;). Insbesondere in den Neuen Bundesländern zeigt sich eine solche Entwicklung in verschärfter Form. So waren bzw. sind die Jahre nach der Wende bis heute dadurch geprägt, dass der Eintritt der Nachwuchskräfte in den Arbeitsmarkt etwa vierfach höher war als die Anzahl der aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Älteren; und das bei einem stagnierenden oder teilweise sogar sinkenden Beschäftigungsniveau (vgl. Lutz 2001). Der Grund für diese Situation liegt vor allem in den Frühverrentungsprogrammen der Jahre 1990 bis 1992, die aus Gründen der „sozialen Abfederung“ des massiven Arbeitsplatzabbaus nach der Wende aufgelegt wurden. Diese veranlassten die Erwerbstätigen, die vor 1938 geboren wurden (1990 also 52 Jahre alt und älter), vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Dadurch entstand nach der Wende eine stark altershomogene Belegschaft in vielen Betrieben, es gab kaum Nachwuchsbedarf. Das wiederum führte zu einer hohen Abwanderungsrate junger Menschen und dabei vor allem junger Frauen aus den Neuen Bundesländern, die für sich in ihrer Heimat keine Perspektive sahen. In etwa 5 Jahren wird die Situation „kippen“, die Eintritte von Beschäftigten in das Rentenalter wird die Neuzugänge von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt weit übersteigen. Diese sogenannte „demographische Falle“ (ein vom Zentrum für Sozialforschung in Halle geprägter Begriff) wird noch verstärkt durch den dramatischen Geburtenrückgang in Ostdeutschland nach der Wende (vgl. Lutz 2003).

Die über die letzten 17 Jahre relativ „altershomogene Personalstruktur“ vieler, gerade kleinerer Betriebe in den Neuen Bundesländern führte dazu, dass nur unzureichend Erfahrungen in der Personalakquisition, aber auch im Personalmanagement und in der Personalentwicklung gemacht wurden. Dazu kommt, dass durch die hohe Arbeitslosigkeit in vielen Bereichen ausreichend Arbeitskräfte als Reserve zur Verfügung standen und die weitreichende Förderung in der Arbeitsmarktpolitik gerade auch in Ostdeutschland die Arbeit verbilligte und damit auch „entwertete“.

Kleinere Betriebe haben aus den genannten Gründen meist zu wenig Kompetenzen und Ressourcen für Organisations- und Personalentwicklung und ein adäquates Personalmanagement, um den gestiegenen Anforderungen an die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, an die damit verbundene Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und an die Akquisition von Fachkräften gerecht zu werden. Sie haben auch oft nur ein gering ausgeprägtes Bewusstsein über die Bedeutung von Personalplanung und -entwicklung. Flexibilisierungsanforderungen werden somit oft nur als zeitweise und vorübergehende Problemlagen gesehen, denen dann auch lediglich mit Notlösungen begegnet wird, die meist mit einer Prekarisierung der Arbeit zu Lasten der Beschäftigten einhergehen.

Die Instabilität vieler kleineren Unternehmen einerseits und das allgemein niedrige Lohnniveau sowie unsichere Beschäftigung andererseits führen bei einem zunehmenden Fachkräftemangel dazu, dass kleinere Unternehmen im Wettbewerb um gutes Personal immer weniger konkurrenzfähig werden.

Ein Kernproblem besteht darin, dass einerseits die Unternehmen qualifizierte, motivierte und zuverlässige Arbeitskräfte benötigen, sie jedoch oft nicht voll auslasten und damit auch nicht zu 100% finanzieren sowie ihnen so auch nur wenig Perspektive bieten können. Andererseits gibt es das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach festen und möglichst sicheren Arbeitsplätzen, die zudem attraktiv sind und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Den hier angedeuteten Anforderungen kann meist nicht mehr allein mit Maßnahmen auf der Ebene des einzelnen Betriebes begegnet werden. Eine Lösung besteht darin, Ressourcen und Kompetenzen mehrerer Betriebe in kooperativen Strukturen zu kombinieren und die durch die Synergien entstehenden Handlungsspielräume zu nutzen und auszubauen. Damit erweitern sich die geringen organisationalen Ressourcen kleinerer Unternehmen, so dass gerade im Bereich der Arbeitsorganisation interne und externe Flexibilisierungsmaßnahmen verbunden werden und neuartige Formen der Flexibilisierung entstehen können.

Erfahrungsgemäß werden solche kooperativen Lösungen nicht allein aus den Betrieben heraus initiiert und aufgebaut, sie benötigen oft einen An Schub durch externe Ressourcen (externe finanzielle Förderung und externe Kompetenz). Auch das Aufrechterhalten, Stabilisieren und Weiterentwickeln der Kooperation braucht ein eigenes Management. Ein solches Management sollte langfristig aus den „Synergiegewinnen“ kooperativer Lösungen getragen werden.

Das im folgenden vorgestellte Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist ein Instrument für eine solche kooperative Struktur, die es ermöglicht, Sicherheit für die Beschäftigten mit der Flexibilität der Betriebe zu verbinden.

Somit reiht sich die geschilderte Problematik in die aktuelle Diskussion um das Thema „Flexicurity“ ein, welches von der Europäischen Kommission folgendermaßen definiert wird: „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.“ (Europäische Kommission 2007a und b)

Auf der Jahrestagung 2006 der französischen Arbeitgeberzusammenschlüsse, auf der über eine Europäische Charta für Arbeitgeberzusammenschlüsse debattiert wurde, stellte Iva Laňová, Mitglied im Kabinett des EU-Kommissars für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Vladimír Špidla, fest, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) eine Antwort seien, die auf den Kern des Dilemmas zielen, und es sich bereits erwiesen habe, dass AGZ auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene funktionierten.

## **1.2 Zur Historie der Arbeitgeberzusammenschlüsse – Erfahrungen aus Frankreich**

In Frankreich wurde zu Beginn der 1980er Jahre das Modell der "Groupements d'employeurs" (GE) - „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ (AGZ) entwickelt. Dies 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 zeit- und teilweisen Mehrbedarfen lassen sich Vollzeit-Arbeitsplätze kombinieren. Die Beschäftigten werden erst dann beim AGZ 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. Arbeitgeberzusammenschlüsse verbinden so die Anforderungen der Betriebe an Flexibilität mit der Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten; sie sind gleichzeitig ein Ort für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.

Das Modell ist in Frankreich in der Landwirtschaft entstanden. Durch die Kombination von unterschiedlichen zeitlichen Anforderungen an Beschäftigung in mehreren Betrieben (vor allem durch Saisonschwankungen, z.B. in der Landwirtschaft, im Gartenbau, in der Forstwirtschaft und der Fischereiwirtschaft) konnten ganzjährige Arbeitsverträge abgeschlossen werden. 1985 wurden die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Der kollektive Arbeitgeber ist dort ein Verein, der von einer Gruppe von Betrieben gegründet wird. Dieser stellt für die Mitgliedsbetriebe gemäß



ihren zusätzlichen Bedarfen Arbeitskräfte ein, qualifiziert sie entsprechend den Anforderungen weiter und managt den Arbeitseinsatz in den beteiligten Betrieben.

1988 gab es in Frankreich 72 landwirtschaftliche Arbeitgeberzusammenschlüsse, meist sehr kleine, in denen sich beispielsweise drei Betriebe zwei Arbeitskräfte teilten. Bis 1998 stieg die Zahl auf 2.400, heute sind es über 4.500 Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Landwirtschaft, die etwa 19.000 Arbeitnehmer beschäftigen. Zu Beginn der 90er Jahre hat sich das Modell aber auch auf andere Bereiche ausgedehnt. 2006 arbeiteten außerhalb der Landwirtschaft ca. 13.000 Beschäftigte auf allen Qualifikationsniveaus in etwa 400 Arbeitgeberzusammenschlüssen mit Betrieben aus unterschiedlichen Branchen, die saisonabhängig sind oder von konjunkturellen Schwankungen im Arbeitsanfall betroffen sind. Dazu kommen 100 zielgruppenorientierte „Arbeitgeberzusammenschlüsse für Eingliederung und Qualifikation“ (Groupements d'Employeurs pour Insertion et Qualification (GEIQ)) mit etwa 3000 Beschäftigten. Insgesamt sind derzeit in Frankreich etwa 5000 Arbeitgeberzusammenschlüsse aktiv, die etwa 35.000 Arbeitskräfte auf allen Qualifikationsniveaus beschäftigen und einen Jahresumsatz von ungefähr 650 Mio. EURO haben.<sup>2</sup>

### **1.2.1 Das Management von Arbeitgeberzusammenschlüssen**

In kleineren Arbeitgeberzusammenschlüssen wird die Verwaltung und Einsatzplanung des „geteilten“ Personals üblicherweise von einem Mitgliedsbetrieb erledigt, der hierfür Kapazitäten frei hat und der entsprechend anteilig von den anderen Betrieben bezahlt wird. Viele kleinere Arbeitgeberzusammenschlüsse gibt es in Frankreich v.a. im Bereich der Landwirtschaft, wo es in der Regel um die Kombination von saisonalem Arbeitskräftebedarf geht, der gut zu planen ist. Viele dieser Arbeitgeberzusammenschlüsse arbeiten mit einer konstanten Zahl von Mitgliedsbetrieben und Beschäftigten, sie sind nicht auf Zuwachs ausgerichtet. Der Managementaufwand für die Organisation der „geteilten“ Arbeit ist gering. In größeren Zusammenschlüssen mit Betrieben aus unterschiedlichen Branchen, in denen es neben der Kombination saisonal bedingter Arbeitsbedarfe auch um das Teilen von Fachkräften, das Auffangen von Auftragsschwankungen und anderen weniger gut zu planenden Bedarfen geht, ist ein eigenständiges Management gefragt, das nicht nur den laufenden Arbeitseinsatz koordiniert, sondern auch weitere Aufgaben wie die Organisation von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung wahrnimmt. Solche Arbeitgeberzusammenschlüsse sind auch auf Wachstum ausgerichtet, sie akquirieren neue Betriebe und damit auch ständig neues Personal, um so die Möglichkeiten der Organisation von Flexibilität für die Mitgliedsbetriebe zu verbessern. Das dafür notwendige eigene Management trägt sich erst ab einer ausreichenden Anzahl von Beschäftigten, d.h. ab etwa 35-40 Beschäftigten. Je nach üblicher Lohnhöhe lassen sich aus einem Aufschlag von 10 bis 15% bei der Größenordnung von 35 - 40 Beschäftigten etwa 1,5 Beschäftigte für das Management finanzieren.

Dieses Personal für das Management ist ebenfalls beim Verein (in Frankreich) angestellt und dem Vereinsvorstand, bestehend aus den Mitgliedsunternehmen, weisungsgebunden. Mit einem Arbeitgeberzusammenschluss haben sich die Mitgliedsunternehmen eine gemeinsame ihnen zuarbeitende Personalrekrutierungs- und -entwicklungsstelle geschaffen, die betriebsübergreifend die unterschiedlichen Einsatzorte organisiert. Diese Stelle muss kostendeckend arbeiten, macht jedoch keine Profite, da es für die Mitgliedsunternehmen keinen Sinn ergibt, die Profite „ihres“ Vereins aus den eigenen Profiten zu finanzieren. Die Mitgliedsbeiträge und der Prozentsatz des Aufschlags auf die Lohnkosten zur Deckung des Aufwandes des Arbeitgeberzusammenschlusses werden regelmäßig von der Mitgliederversammlung des Vereins, d.h. den Mitgliedsunternehmen, beschlossen. In

---

<sup>2</sup> Die Zahlen stammen aus dem Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Poitiers (Centre de Ressource des Groupements d'Employeurs de Poitou Charentes) – siehe <http://www.cрге.com/>

Abstimmung mit der Geschäftsführung des Arbeitgeberzusammenschlusses stellen sie ihm jährlich die Mittel zur Verfügung, die er braucht, um die von ihnen nachgefragte Dienstleistung erbringen zu können. Eventuell erwirtschaftete Überschüsse werden in der Regel in Qualifizierung der Mitarbeiter/innen investiert. In Deutschland werden die Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Rechtsform der Genossenschaft oder der GmbH organisiert.

Dem Manager eines Arbeitgeberzusammenschlusses kommt als Mittler zwischen den Unternehmen und ihren zuweilen unterschiedlichen Interessen, den Beschäftigten und den regionalen Arbeitsmarktakteuren eine besondere Rolle zu: „Die Leitung eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist ein Metier, welches vermittelnde, unternehmerische, soziale und juristische Kenntnisse verlangt, die man nicht eben aus dem Hut zaubert.“ (Centre de jeunes dirigeants d'entreprise 2004) „Der Auftrag von Arbeitgeberzusammenschlüssen beruht auf dem „Zusammenstricken“ verschiedener Arbeitsplätze und Unternehmen. Deshalb brauchen seine Gründer sehr gute Kenntnisse der Region und der Gesamtheit der Akteure. Empathie und Zuhören-können sind nötig, um über die papierernen Regeln hinaus die Erwartungen der Unternehmen und der Beschäftigten besser erfüllen zu können. Die Leitung eines Arbeitgeberzusammenschlusses erfordert deshalb weniger technische Kompetenzen als menschliche und vermittelnde Qualitäten.“ (ebenda S. 13)

### **1.2.2 Kompetenzentwicklung in Arbeitgeberzusammenschlüssen**

Eine Studie aus Frankreich (Biche/Le Monnier 2001) zeigt ebenso wie eine eigene Studie (Hartmann/Wölfling/Wünsche 2003), dass die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen, auch da sie immer wieder in denselben Betrieben eingesetzt werden, als kompetente Fachkräfte gerade in Zeiten hoher Belastung sehr geschätzt werden. Dazu tragen nicht zuletzt auch der hohe Stellenwert von Bildung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten bei. Ein oder zwei Mal jährlich werden in Gesprächen mit den Mitarbeiter/innen und den Einsatzbetrieben Qualifikationsbedarfe ermittelt und Vereinbarungen getroffen, wie und von wem die nötigen Kompetenzen erworben werden. Weiterhin werden nicht formalisierte Kompetenzen, wie Anpassungsfähigkeit, Eigenständigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit erworben, die im französischen mit dem Begriff „Polyvalenz“ zusammengefasst werden.

### **1.2.3 Bedarf der Unternehmen an „geteilter Arbeit“**

Es lassen sich verschiedene Formen zusätzlichen Arbeitskräftebedarfs bzw. Bedarfs an Personalmanagement-Aufgaben der Unternehmen identifizieren.

- Saisonarbeit, d.h. mehrere aufeinander folgende Arbeitseinsätze im Laufe eines Jahres,
- kombinierte Teilzeit, d.h. die Kombination von zwei oder drei Teilzeiteinsätzen, z.B. die Buchhaltung für mehrere Kleinbetriebe,
- „Geteilte Spezialisten“ wie z.B. Qualitätsmanager, Arbeitssicherheitsingenieure oder der Einsatz eines Erziehers im gemeinsamen Betriebskindergarten,
- Personalmanagement und Personalentwicklung z.B. bei der Neuorganisation der Produktion, von Dienstleistungen oder von Arbeitsteams,
- Weiterbildung / Ausbildung im Verbund und durch gezielten Einsatz der Beschäftigten an „qualifizierenden“ Arbeitsplätzen,
- Einstellung neuer Arbeitskräfte mit dem Arbeitgeberzusammenschluss als Einarbeitungsbetrieb.

## 1.2.4 Prinzipien von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Aus der Reflexion französischer Erfahrungen und der Begleitung der bisherigen Praxis in Deutschland wurden Prinzipien entwickelt, an denen sich der Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen und auch der Arbeitgeberzusammenschluss selbst orientieren sollte. Zu diesen Prinzipien werden derzeit im Auftrag des Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) Qualitätsstandards erarbeitet, an denen sich ein bestehender Arbeitgeberzusammenschluss messen lassen sollte.<sup>3</sup>

*Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Intermediäre zwischen Betrieben, Beschäftigten und der Region – sie sind integriert in ein „fruchtbares“ regionales Umfeld.*

Die Initiative für den Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses geht von Akteuren aus, denen die Verbesserung und Entwicklung der Beschäftigungssituation in einer Region ein Anliegen ist. Sie sehen die Zusammenhänge zwischen der Situation der Betriebe und ihren Beschäftigten, der Lage der aus der Beschäftigung Ausgegrenzten und der Entwicklung der Fachkräftesituation in der Region. Arbeitgeberzusammenschlüsse verstehen sich auch als Manager des regionalen Arbeitsvermögens.

*Strikte Orientierung an den Bedarfen der Betriebe*

Ein Arbeitgeberzusammenschluss wird nur gegründet, wenn ein definierter Bedarf nach geteilter Arbeit bei den Betrieben vorhanden ist. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist ein wirtschaftlich tragfähiges Unternehmen der Mitgliedsbetriebe. Sichere Arbeitsplätze entstehen nur, wenn wirklich von den Unternehmen nachgefragte Bedarfe vorhanden sind.

*Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit unter den Betrieben: gemeinsame Vorteile – geteilte Risiken*

Wichtig ist, dass die Mitgliedsbetriebe den Arbeitgeberzusammenschluss als Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten verstehen: Durch gegenseitige Unterstützung und abgestimmte Personalplanung lassen sich gemeinsam in einer Region Humanressourcen entwickeln, die allen zugute kommen. In Frankreich haften alle Betriebe gemeinsam für die Verbindlichkeiten des Arbeitgeberzusammenschlusses, dies erfordert Kooperation und Vertrauen.

*Klar definierte Mitgliedschaft*

Ein Arbeitgeberzusammenschluss wird von einer eindeutig definierten Gruppe von Betrieben gebildet, die sich die Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses teilen bzw. an die der Arbeitgeberzusammenschluss seine Beschäftigten verleiht. Die Sicherheit und Überprüfbarkeit der Einsatzbetriebe ist nicht nur für die Beschäftigten wichtig, sondern sind auch gegenüber Dritten ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Zeitarbeit. Auch die Mitgliedsbetriebe müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Beschäftigten nur in ihnen bekannten Betrieben eingesetzt werden. Die Gewissheit, „in demselben Club“ zu sein, ist unbedingte Voraussetzung für das notwendige gegenseitige Vertrauen und das Teilen der Verantwortung.

*Die Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten*

Ein Arbeitgeberzusammenschluss stellt sicher, dass die beteiligten Betriebe in der – wenn auch geteilten – Verantwortung für die Beschäftigten stehen. Die Vorteile des Modells lassen sich nur realisieren, wenn sich die beteiligten Unternehmen auf langfristige Planungen einlassen und sie das Beschäftigungsrisiko nicht an Externe delegieren.

---

<sup>3</sup> Die Qualitätsstandards sind auf [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de) zu finden.

### **1.2.5 Vorteile eines Arbeitgeberzusammenschlusses für die Betriebe**

Die betriebsübergreifende Kombination von Arbeitseinsätzen und Arbeitsaufgaben bringt eine Reihe von Vorteilen für die Unternehmen mit sich, die sowohl aus höherer Flexibilität als auch aus höheren und passgenauen Qualifikationen der Beschäftigten resultieren.

#### *Flexibler, am Bedarf orientierter Einsatz von eingearbeitetem, qualifiziertem und zuverlässigem Personal - Fachkräftesicherung*

Durch das Teilen von Arbeitskräften zwischen mehreren Unternehmen kann sich das einzelne Unternehmen Fachkräfte leisten, die es als Einzelunternehmen nicht auslasten und finanzieren könnte. Durch abgestimmte Einsatzplanungen der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben können die Unternehmen immer wieder dieselben Arbeitskräfte einsetzen. Dies ermöglicht den Einsatz von Spezialisten in strategischen Funktionen im Unternehmen, die die Kompetenzen des Unternehmens stärken, zum Beispiel in den Bereichen Qualitätsmanagement, Marketing, Informatik und EDV-Einsatz, Arbeitssicherheit.

#### *Kompetenzentwicklung der Beschäftigten*

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse organisieren Weiterbildungen, mit denen die Beschäftigten ihre Kompetenzen erweitern können. Durch den Wechsel der Arbeitsstellen entwickeln die Beschäftigten „Polyvalenzen“, die Fähigkeit, sich schnell einzuarbeiten und an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, eine größere Selbständigkeit und Problemlösefähigkeit und breiter angelegte Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ein Arbeitgeberzusammenschluss kann den Betrieben eine große Bandbreite von Kompetenzen zur Verfügung stellen und diese nach dem Bedarf der Betriebe entwickeln und ausbauen. Weiterqualifizierung regelt der Arbeitgeberzusammenschluss für die Betriebe.

#### *Kostenkontrolle*

Dadurch, dass sich die Unternehmen die Beschäftigungsrisiken teilen, liegen die Kosten für einen Angestellten aus dem Arbeitgeberzusammenschluss unter denen externer Personaldienstleister. Da Beschäftigte nur dann eingestellt werden, wenn ein sehr hoher Auslastungsgrad von den Unternehmen verbindlich zugesagt ist, muss der Arbeitgeberzusammenschluss keine oder nur sehr wenige Ausfallzeiten in seine Kalkulation mit aufnehmen. Diese Verbindlichkeit der Planung liegt im Interesse der Betriebe, da sie sonst für Ausfallzeiten aufkommen müssten.

#### *Professionalisierung des Personalmanagements*

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten professionelles Personalmanagement und Personalentwicklung insbesondere für kleine Unternehmen. Einstellungen und Entlassungen sind nicht nur mit Zeitaufwand verbunden, sie beinhalten auch finanzielle und juristische Verpflichtungen, die vom Arbeitgeberzusammenschluss in professioneller Weise übernommen werden. Gleichzeitig entlastet der Arbeitgeberzusammenschluss die Betriebe von Verwaltungsaufwand und Risiken im Bereich der Arbeitssicherheit und bei Krankheit und Unfällen.

### **1.2.6 Vorteile für die Beschäftigten**

Der Nutzen von Arbeitgeberzusammenschlüssen für die Beschäftigten liegt vorrangig in der Sicherheit des Arbeitsplatzes, verbunden mit vielfältigen und teilweise auch fordernden Arbeitsaufgaben.

#### *Absicherung unsicherer Beschäftigungsverhältnisse und Umwandlung in sichere Arbeitsplätze*

Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten den Beschäftigten stabile Arbeitsverhältnisse und meistens unbefristete Arbeitsverträge. Durch die Kombination verschiedener Teil-Aufgaben zu einem Arbeitsplatz und durch die hohe Verbindlichkeit der Unternehmen kann der

Arbeitgeberzusammenschluss entsprechend langfristig planen. So können unsichere Beschäftigungsverhältnisse wie Gelegenheitsarbeiten, Teilzeit- und Saisonarbeit in abgesicherte Vollzeit-Arbeitsstellen umgewandelt werden.

#### *Ein einziger Arbeitgeber - Sicherheit bei der Lebensplanung*

Ein einziger Arbeitgeber trotz unterschiedlicher Einsatzbetriebe löst das Problem von Ausfallzeiten, zeitlichen Überschneidungen und einer zweiten Lohnsteuerkarte, wenn Beschäftigte sich selbst mehrere Jobs suchen würden. Die Beschäftigung im Arbeitgeberzusammenschluss bietet mehr Sicherheiten als Saisonbeschäftigung und befristete Beschäftigung, z.B. bei der Wahl des Wohnortes oder beim Zugang zu Krediten.

#### *Vielfältige Aufgaben und abwechslungsreiche Arbeitsumgebungen*

Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen eine Erweiterung der beruflichen Erfahrungen durch den Wechsel des Betriebes und die Freude, aus der Routine auszubrechen und die Tätigkeit wechseln zu können. Der Einsatz in verschiedenen Betrieben verhilft zum Ausbau der beruflichen Qualifikation durch Weiterbildung und die Vielfalt der beruflichen Kontakte.

### **1.2.7 Chancengleichheit**

Durch die begleitende Entwicklung „polyvalenter“ Kompetenzen im Arbeitgeberzusammenschluss profitieren Frauen und Männer. Der Arbeitgeberzusammenschluss öffnet nicht nur Türen, sondern unterstützt die Beschäftigten beim Zugang zu neuen Tätigkeiten und bei der Entwicklung ihrer Talente und Kompetenzen. Im Arbeitgeberzusammenschluss ist der betriebsübergreifende Einsatz der Beschäftigten wirtschaftliche Notwendigkeit und Flexibilität liegt in der Funktionslogik des Unternehmens. So sorgt ein Arbeitgeberzusammenschluss, in dem unterschiedliche Branchen vertreten sind, dafür, dass Hemmnisse in Bezug auf den Einsatz von Frauen oder auch Männern in bestimmten Bereichen abgebaut und, Stereotype in Bezug auf Geschlechterrollen in der Arbeitswelt aufgebrochen werden.

Im Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d’Emploi“ in Poitiers z.B. arbeitet ein Mitarbeiter als Fahrer von Schwertransporten und dekoriert in einem weiteren Betrieb abgefüllte Eisbecher mit Sahnerosetten, zwei Frauen haben sich als gesuchte Gabelstaplerfahrerinnen etabliert. Dies macht deutlich, dass die Auswahl nach individuellen Fähigkeiten und Präferenzen und nicht nach geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung erfolgt. Dieses Ergebnis wird nicht erreicht, weil der Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d’Emploi“ eine besonders für Genderfragen engagierte Geschäftsführung hat, sondern weil dies im Modell der branchenübergreifenden Arbeitgeberzusammenschlüsse impliziert ist. (vgl. Hartmann/Wölfling/Wünsche 2003)

### **1.3 Transfer des Modells nach Deutschland**

In den Jahren 2001-2003 hat tamen. mit Partnern aus Frankreich und Dänemark ein internationales Projekt nach Art. 6 ESF „Innovative Maßnahmen“ durchgeführt, in dem Modelle der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und der Sicherung prekärer Beschäftigung analysiert und auf ihre Übertragbarkeit hin untersucht wurden<sup>4</sup>.

Daran anschließend hat das Brandenburger Landwirtschaftsministerium im Zeitraum von März 2003 bis April 2005 die tamen. GmbH mit der Durchführung der Pilotstudie „Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs“ beauftragt. Als ein wesentliches Ergebnis des Projekts wurde im Januar 2005 der AGZ

---

<sup>4</sup> Projekt „Blick-Wechsel auf das Management des regionalen Arbeitsvermögens“, Projektträger GREP, (FR), Partner tamen. GmbH (DE) und Brage Consult (DK) 2001-2003, Förderung nach Art. 6 Europäischer Sozialfonds, Innovative Maßnahmen

Spreewald als erster Arbeitgeberzusammenschluss in Deutschland gegründet. Heute hat der Arbeitgeberzusammenschluss 35 Mitgliedsbetriebe und 34 Beschäftigte. Im Zuge dieses Projekts wurden die Erfahrungen aus Frankreich und aus der Gründung in Deutschland systematisch ausgewertet und in Leitfäden (tamen. 2005) übersichtlich zusammengefasst.

In Ergänzung zu den Erfahrungen aus der Landwirtschaft beauftragte das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) 2005 die tamen. GmbH, eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, die sich mit der Fragestellung befasste, wie in Branchen, deren Arbeitskräfteschwankungen nicht so vorhersehbar sind wie in der Landwirtschaft, Arbeitgeberzusammenschlüsse implementiert werden können. Im Rahmen dieser Machbarkeitsstudie wurden mehrere Gründungsinitiativen begleitet. Die Veröffentlichung der Studie ist in Vorbereitung.

Seit Mitte 2006 läuft, ebenfalls vom MASGF beauftragt, das Projekt „AGZ U25“, in dem sechs Träger in verschiedenen Regionen Brandenburgs für junge Leute mit abgeschlossener Berufsausbildung die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen vorantreiben. Anliegen des Projekts ist es, mit Hilfe von Arbeitgeberzusammenschlüssen qualifizierte junge Nachwuchskräfte in Arbeit zu bringen und damit der Abwanderung dieser jungen Leute entgegenzuwirken sowie Brandenburger Betriebe bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu unterstützen.

Derzeit gibt es sieben gegründete Arbeitgeberzusammenschlüsse, fünf in Brandenburg und jeweils einen in Thüringen und Nordrhein-Westfalen, und zwei weitere, die ihre Gründung vorbereiten. Insgesamt sind derzeit 65 Personen in Arbeitgeberzusammenschlüssen beschäftigt. Alle bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse arbeiten im „Netzwerk Qualitätsstandards zu Arbeitgeberzusammenschlüssen“ zusammen, um gemeinsam Mindestanforderungen in Bezug auf die Ausgestaltung des Verhältnisses Arbeitgeberzusammenschluss – Mitgliedsbetrieb – Arbeitnehmer/in festzulegen.

Mittlerweile gibt es großes Interesse an dem Modell AGZ auch in anderen Bundesländern und vielfältige Initiativen auf unterschiedlichen Realisierungsstufen. Alle Erfahrungen werden im neu gegründeten „Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland“ zusammengefasst und ausgewertet.

Die enge Zusammenarbeit mit den französischen Arbeitgeberzusammenschlüssen bzw. den französischen Ressourcenzentren wird derzeit in einem aus Mitteln des Landes Brandenburg und des Europäischen Sozialfonds geförderten internationalen Austauschprojekt vertieft.

### **1.3.1 Der Entwicklungsstand des Modells AGZ in Deutschland**

In Deutschland sind Arbeitgeberzusammenschlüsse noch in einer „Probephase“: Teilweise sind sie noch nicht als eigenständige Organisationen gegründet, andere sind zwar gegründet, aber außer dem AGZ Spreewald noch nicht selbsttragend. In Frankreich gilt der Grundsatz, dass ein Arbeitgeberzusammenschluss sich, wenn er gegründet ist, auch finanziell trägt (siehe Kap. 1.2.1). In Deutschland, wo das Modell noch nicht bekannt ist, wo die Akquisition von Betrieben deshalb schwieriger ist und es in bezug auf unterschiedliche (rechtliche, verbandsrechtliche, steuerliche etc.) Rahmenbedingungen noch vieles zu klären und zu verhandeln gilt, ist ein eigenständiges Management nach unseren Erfahrungen von Beginn an notwendig. Das bedeutet, dass es nach der Gründung noch eine „instabile“ Phase des Arbeitgeberzusammenschlusses gibt, in der die Mehrkosten für das unabdingbare Management nicht über den Zuschlag auf die Arbeitskosten getragen werden können. Hierzu müssen entweder Förderungen akquiriert werden oder das Management erbringt neben der Organisation der flexiblen Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss weitere Dienstleistungen außerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses, das zu seiner Finanzierung beiträgt. Beide Möglichkeiten werden derzeit genutzt, führen aber dazu, dass immer wieder externe

„Logiken“ die Arbeit des Arbeitgeberzusammenschlusses beeinflussen, bzw. dass ein bestimmter Aufwand betrieben werden muss, um das Modell nach außen auch eindeutig erkennbar zu machen.

## 2 Methode

### 2.1 Die Befragungsmethodik / der Fragebogen<sup>5</sup>

Grundlage für die Interviews war ein Fragebogen, der insgesamt 91 Fragen umfasst; die Fragen sind in 10 Themenblöcke aufgliedert.

Die thematischen Blöcke:

1. persönliche Lebenssituation
2. beruflicher Werdegang
3. Arbeitgeber AGZ und Einsatzbetriebe
4. Arbeitsorganisation
5. Das Verhältnis zu den verschiedenen Unternehmen (AGZ und Einsatzbetriebe)
6. Work – Life – Balance
7. Partizipation / Konflikte / Interessenvertretung
8. Berufliche Zukunft
9. Lernen – Kompetenzentwicklung
10. Arbeitszufriedenheit im Arbeitgeberzusammenschluss / Gesamturteil über die Tätigkeit im Arbeitgeberzusammenschluss

Die Antworten auf die Fragen sind weitgehend formalisiert und vorgegeben; es sind zu den meisten Fragen eine begrenzte Anzahl freier Bemerkungen vorgesehen, um einen genaueren Einblick in den Hintergrund der Antworten zu ermöglichen.

In den Fragebogen wurden Fragen zum Themenkomplex „Gute Arbeit“ aufgenommen, die im Auftrag des DGB ausgearbeitet wurden, damit die Ergebnisse zur Arbeitssituation in Arbeitgeberzusammenschlüssen in wichtigen Teilen mit anderen Erhebungen zum Themenkomplex „Gute Arbeit“ in einzelnen Firmen vergleichbar werden.

Im Fragebogen sind – insbesondere zu der Bewertung der Arbeitssituation – absichtlich Wiederholungen eingebaut in der Erwartung, dass bei den Befragten durch einen neuen Kontext, in dem die Fragen auftauchen, eine neue Sicht auf den Gegenstand eröffnet wird.

Am Anfang der Interviews standen 2 Fragen:

1. **Die Frage nach dem Wunsch der Befragten, die Ergebnisse vertraulich zu behandeln:** „Wünschen Sie, dass Ihre Daten vertraulich behandelt werden?“ zehn Interviewte, also knapp 2/3 der Befragten, wollten, dass ihre Informationen vertraulich behandelt werden; einige Interviewpartner und –partnerinnen legten Wert auf Vertraulichkeit speziell gegenüber dem Arbeitgeber Arbeitgeberzusammenschluss. Sechs Interviewte, ein gutes Drittel der Befragten, legten keinen Wert auf Vertraulichkeit.
2. **Die Frage nach dem Wunsch, über die Untersuchungsergebnisse informiert zu werden:** „Möchten Sie über die Ergebnisse der Untersuchung informiert werden?“ Es ist bemerkenswert, wie viele Befragte an dem Ergebnis der Untersuchung interessiert sind: 14 Befragte wollen über die Untersuchungsergebnisse informiert werden, zwei legen darauf keinen Wert. Dieses Ergebnis zeigt schon im Vorfeld der eigentlichen

---

<sup>5</sup> Der Fragebogen befindet sich im Anhang zu dieser Untersuchung

Befragung, wie hoch das Interesse der AGZ-Beschäftigten an der Einschätzung der Situation in den Arbeitgeberzusammenschlüssen ist. Bringt man das mit der Interviewer-Anweisung in Verbindung, den Befragten den Zweck der Untersuchung mitzuteilen und ihnen zu sagen, dass die Befragung ein Hilfsmittel zur weiteren Gestaltung der Arbeit in den Arbeitgeberzusammenschlüssen sei, so gibt die Antwort auf diese „Vorfrage“ einen Eindruck davon, wie hoch das Interesse an der Zukunft der Arbeitgeberzusammenschlüsse bei den Beschäftigten ist.

Die Auswahl der Interviewpartner wurde durch die Geschäftsführer der Arbeitgeberzusammenschlüsse vorgenommen.

Die Interviews wurden in der Zeit zwischen dem 28.11.2007 und dem 01.02.2008 von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der tamen. GmbH in Räumen des jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlusses durchgeführt. Die Interviewer, vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der tamen. GmbH wurden in einer ausführlichen Vorbesprechung in den Fragebogen eingewiesen.

## **2.2 Die Grundgesamtheit der Beschäftigten in AGZ in Deutschland und die Stichprobe**

Im Januar 2008 waren 65 Personen, davon 26 Frauen und 39 Männer, in Arbeitgeberzusammenschlüssen angestellt, das Management der Arbeitgeberzusammenschlüsse nicht mitgerechnet. Davon fielen allein auf den Arbeitgeberzusammenschluss Spreewald 30 Personen, die anderen 35 Personen verteilen sich auf die übrigen sechs Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Befragt wurden 16 Beschäftigte, also knapp 25%. Die Verteilung auf Frauen und Männer entspricht ungefähr dem Verhältnis in der Grundgesamtheit. Befragt wurden fünf Frauen ( ca. 25% aller in AGZ beschäftigten Frauen) und elf Männer. (ca. 24% aller in AGZ beschäftigten Männer).

## **2.3 Zur Auswertung**

Zunächst wurden in einem ersten Auswertungszyklus entlang der Logik des Fragebogens die Aussagen der Befragten zusammengefasst und kurz kommentiert. Aus dieser ersten sichtenden Bewertung wurden Fragestellungen und Thesen entwickelt, aufgrund derer die Daten in einem zweiten Auswertungszyklus noch einmal interpretiert wurden. (siehe Abb. 1: Auswertung)



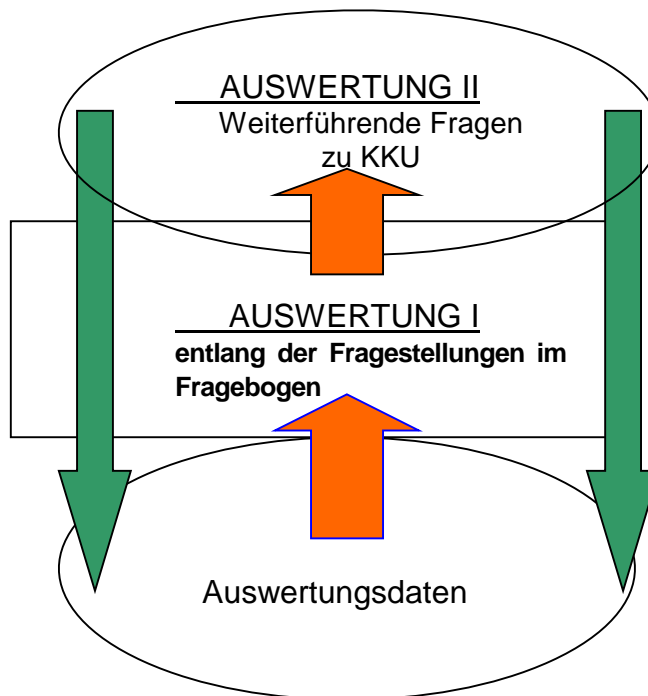


Abb. 1: Auswertungsebenen

## 2.4 Zur Weiterentwicklung des Fragebogens

Der Fragebogen stellt den „Prototyp“ für ein kontinuierliches Monitoring der Arbeitssituation in den Arbeitgeberzusammenschlüssen dar. Er soll schrittweise verbessert werden, um eine regelmäßige Untersuchung der Situation der Arbeitnehmer/innen zu ermöglichen, weil zu erwarten ist, dass mit der Weiterentwicklung der Arbeitgeberzusammenschlüsse wichtige Veränderungen sowohl in der objektiven Situation als auch bei den Einstellungen und Haltungen der Beschäftigten in den Arbeitgeberzusammenschlüssen stattfinden. Dieses Monitoring soll sowohl in ein noch zu entwickelndes Qualitätsmanagementsystem der Arbeitgeberzusammenschlüsse eingehen als auch Aufgabe einer angestrebten wissenschaftlichen Begleitung der Weiterentwicklung dieser Form kooperativen Personalmanagements werden.

## 3 Der Kontext der Untersuchung

Zur Interpretation der Aussagen sollen im Folgenden die Arbeitgeberzusammenschlüsse charakterisiert werden, in denen die Befragten beschäftigt sind. Wie schon beschrieben, sind alle Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland - außer dem im Spreewald – jünger als zwei Jahre. Die Entstehungsgeschichten der Arbeitgeberzusammenschlüsse sind unterschiedlich, ihre Charakteristiken sind stark abhängig von der Entstehung. Dabei spielt eine Reihe von unterschiedlichen Entstehungsbedingungen eine Rolle:

### 3.1 Die Initiatoren der Arbeitgeberzusammenschlüsse

In der Regel sind es nicht die Unternehmen selbst, von denen die ersten Anstöße zum Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen ausgehen. Das ist auch in Frankreich nicht der Fall, wo das Modell schon seit Mitte der 80er Jahre bekannt ist und seitdem ca. 5000 Arbeitgeberzusammenschlüsse gegründet wurden. In Deutschland befinden wir uns in einer

Pionierphase, in der dieses Modell geteilter Arbeit bekannt gemacht wird und erste Schritte zur Umsetzung unter in vielen Bereichen noch nicht geklärten Rahmenbedingungen erfolgen. Der erste Anstoß zu AGZ-Initiativen in Deutschland ging von den Partnern aus, die an dem europäischen Projekt „Blickwechsel“ beteiligt waren; hier wurden unter anderem auch die Erfahrungen der französischen „Groupements d'employeurs“ diskutiert und ausgewertet.

In der Folge gab es zahlreiche Veranstaltungen und Gespräche, in denen das Modell Betrieben und regionalen Akteuren vorgestellt wurde. Das Konzept der Arbeitgeberzusammenschlüsse wurde daraufhin Bestandteil von weiteren geförderten Projekten (siehe auch Kap. 1.3). Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüsse sind damit meist Bildungsträger oder regionale Akteure, die über das Modell informiert wurden und in ihrem Umfeld einen Bedarf sahen. Diese gingen auf Betriebe zu und klärten deren Bereitschaft und Bedarfe, sich an der Vorbereitung eines Arbeitgeberzusammenschlusses und letztlich an einem Zusammenschluss zu beteiligen.

Derzeit gibt es ein Arbeitgeberzusammenschluss und eine AGZ-Initiative, die von Personaldienstleistern (ein Unternehmen im Bereich der Industriereinigung, das auch Arbeitnehmerüberlassung betreibt, sowie ein Personaldienstleister im Bereich der landwirtschaftlichen Saisonarbeit) getragen werden; sie sehen im Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses ein zusätzliches Dienstleistungsfeld für ihre Kunden (sowohl Betriebe als auch Arbeitnehmer/innen), welches sie mit ihren derzeitigen Leistungen nicht abdecken können. Auch hier wird ein Kooperationsverbund angestrebt, in dem die beteiligten Betriebe das Beschäftigungsrisiko gemeinsam tragen.

Bei etwa der Hälfte der Arbeitgeberzusammenschlüsse haben die Initiatoren bzw. die AGZ-Manager eine starke Zielgruppenorientierung, d.h. ihr Hauptgeschäftsfeld liegt in der Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten Menschen.

### **3.2 Die Wirkung von Förderung**

Verstärkt wird eine Zielgruppenorientierung durch die Förderprogramme, die für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen genutzt wurden und werden. Die meisten Programme, die sich auf Personalentwicklung und die Unterstützung von kleinen Unternehmen beziehen, haben eine arbeitsmarktpolitische Orientierung, in der Regel finanziert aus dem Europäischen Sozialfonds, kombiniert mit Landes- bzw. Bundesmitteln. Diese Zielgruppenorientierung ist durchaus als Problem zu sehen, da dadurch das eigentliche Anliegen des Modells, Teil-Bedarfe der Unternehmen zu decken, verschoben wird und die Gefahr besteht, dass der Aufbau des AGZ sich zu sehr an den Anliegen der Arbeitssuchenden orientiert.

Eine besondere Berücksichtigung von Zielgruppen kann durchaus beim Arbeitgeberzusammenschluss geleistet werden, sie sollte aber nicht konstituierend für den Aufbau sein. In Frankreich gibt es für die Einbindung von Zielgruppen eine eigene Form von Arbeitgeberzusammenschluss: Während für die „Groupements d'Employeurs“ (GE) eindeutig die Bedarfe der beteiligten Betriebe im Vordergrund stehen und die Einstellung ausschließlich über den „normalen“ Arbeitsmarkt erfolgt, sind die „Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification“ (GEIQ) auf die Integration von Zielgruppen in den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet. Von der Struktur her entsprechen sie den „klassischen“ GE. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass der GEIQ gemäß dem Bedarf seiner Mitgliedsbetriebe Menschen aus Zielgruppen einstellt, sie qualifiziert und in ihrer Arbeit in den Betrieben mit dem Ziel einer Festanstellung in einem Betrieb betreut. Der GEIQ ist damit „Übergangsstation“ für die Beschäftigten zu einer Festanstellung in einem Betrieb, der „klassische“ GE orientiert darauf, seine „flexiblen“ und kompetenten Beschäftigten im GE

zu halten und zu entwickeln. Ein GEIQ wird dann aufgebaut, wenn es für Betriebe Probleme gibt, für bestimmte Tätigkeiten die geeigneten Arbeitskräfte zu finden und wenn es sich in einer solchen Situation „lohnt“, dafür Menschen aus Zielgruppen zu qualifizieren und zusätzliche Integrationsarbeit zu leisten.

Für den Transfer nach Deutschland wurden bewusst die GEIQs etwas in den Hintergrund gestellt, da es in Deutschland und gerade in Ostdeutschland eine Vielzahl von Organisationen gibt, die zielgruppenorientierte Bildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen durchführen. Das AGZ-Modell sollte eindeutig davon abgegrenzt werden, um die eigentliche Logik der Arbeitgeberzusammenschlüsse, nämlich Orientierung an dem Bedarf von Unternehmen und die Schaffung unternehmerischer Selbsthilfe, nicht zu überdecken. Die Art der Förderung, aber auch die dominante und gewohnte Blickrichtung von einigen der AGZ-aufbauenden Akteure führt zuweilen dazu, dass die Anliegen der Betriebe zu wenig Beachtung finden und die Arbeit mit den Unternehmen, v.a. was ihre Verantwortlichkeit für das spätere gemeinsame Personal betrifft, schon in der Aufbauphase vernachlässigt wird.

### **3.3 Die Startsituation AGZ: Beschäftigte und Betriebe**

Die dem Aufbau von AGZ derzeit zugrundeliegenden Förderprogramme haben auch einen wesentlichen Einfluss auf die Altersverteilung der derzeit in den Arbeitgeberzusammenschlüssen Beschäftigten. Der Aufbau von vier Arbeitgeberzusammenschlüssen, aus denen Beschäftigte befragt wurden, wurde in erster Linie mit einer Förderung unterstützt, die sich auf die Gruppe junger Erwachsener unter 25 Jahren bezieht. In der Auswahl der Befragten spiegelt sich das darin wieder, dass das Alter der Hälfte der Befragten unter 25 Jahren liegt.

Die kurze Zugehörigkeit der meisten der Befragten zum Arbeitgeberzusammenschluss (siehe Kapitel 4.3.3) ist bei der Interpretation der Interviewauswertung ebenfalls zu berücksichtigen. Die Erfahrung mit unterschiedlichen Arbeitsstellen ist bei den meisten noch sehr gering; gerade deshalb überrascht die äußerst positive Einstellung dazu. Vier der Befragten waren zum Zeitpunkt des Interviews bisher nur in einem Betrieb eingesetzt; deshalb konnten diese Personen zu bestimmten Fragen keine Aussagen machen, obgleich auch sie sich der Vorteile des Modells durchaus bewusst waren.

Weiterhin ist auf die Art der Förderung des AGZ-Aufbaus zurückzuführen, dass von den 16 Interviewten elf aus der Arbeitslosigkeit, eine Person aus der Selbständigkeit als Ich-AG und eine aus einer geförderten Tätigkeit heraus in den Arbeitgeberzusammenschluss eingestellt wurden.

Das kann insofern Auswirkungen auf die Einstellung zu der Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss haben, als die Befragten durch den Arbeitgeberzusammenschluss wieder in den ersten Arbeitsmarkt kamen und schon deshalb den Arbeitgeberzusammenschluss sehr positiv sehen. Allerdings wird, wie die Befragungen verdeutlichen, auch der Kern des Modells AGZ erkannt und es wird konstatiert, dass die Einstellung in Arbeit gerade deswegen erfolgen konnte, weil nicht ein einzelner Betrieb das „Beschäftigungsrisiko“ alleine tragen muss.

Das erst kurze Bestehen der meisten Arbeitgeberzusammenschlüsse und die mangelnde Erfahrung mit geteilter Arbeit begründen auch eine gewisse Skepsis in bezug auf die langfristige Tragfähigkeit eines Arbeitgeberzusammenschlusses. Es überwiegt noch immer die Sichtweise: „Der Arbeitgeberzusammenschluss ist (noch) kein ‚sicheres‘ Unternehmen.“ Deshalb gibt es bei einigen der Befragten auch das Ziel, in einen Betrieb übernommen zu werden, gleichzeitig schält sich jedoch auch eine Auffassung heraus, den Arbeitgeberzusammenschluss als sicherer empfindet.

Bei den AGZ-Beschäftigten kann man noch nicht erwarten, dass sich in der Kürze der Zeit eine eigene „AGZ-Kultur“ entwickelt hat. Diese wäre jedoch wichtig für das Entstehen einer eigenen Identität von AGZ-Beschäftigten, die nicht nur aus der bloßen Kenntnis des Modells entsteht. Die Erfahrungen aus Frankreich zeigen, dass das AGZ-Management einiges dafür tun muss, ein Gemeinschaftsgefühl der Beschäftigten eines Arbeitgeberzusammenschlusses zu fördern. Dazu gehören vor allem regelmäßige Treffen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Reflexion von Erfahrungen und Perspektiven sowie zum gegenseitigen Kennenlernen. Oft kommen dazu noch andere „Identifikationsmittel“ wie z.B. T-Shirts oder Arbeitskleidung mit dem Namen des jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlusses.

Auch auf Seiten der an den Arbeitgeberzusammenschlüssen beteiligten Unternehmerschaft ist das Modell noch nicht etabliert, da selbst bei den „beteiligten und überzeugten“ Unternehmen noch kein großer Erfahrungshintergrund existiert. Damit hat sich auch noch keine Unternehmenskultur für geteilte Arbeit, gemeinsame Verantwortung für „geteiltes Personal“ und für kooperative Personalentwicklung herausgebildet. Eine solche Kultur kann sich nur aufgrund der festen Überzeugung vom Nutzen des Modells und den entsprechenden Erfahrungen sowie auf Vertrauen zum AGZ-Management, zu den weiteren Mitgliedsbetrieben und zum AGZ-Personal entwickeln. Solche Prozesse brauchen Zeit.

## 4 Darstellung der Ergebnisse der Befragung

### 4.1 Persönliche Lebenssituation

16 Beschäftigte von Arbeitgeberzusammenschlüssen wurden befragt, davon fünf Frauen und elf Männer. Keine Interviewpartnerin, kein Interviewpartner war über 50 Jahre alt.

**Tabelle 1: Persönliche Lebenssituation**

N = 16		Frauen	Männer	gesamt
Alter	unter 25 Jahre	2	6	8
	25 – 34 Jahre	1	3	4
	35 – unter 50 Jahre	2	2	4
	über 50 Jahre	0	0	0
Familiensituation	allein lebend	3	6	9
	in Gemeinschaft	1	4	5
	verheiratet	1	1	2
Kinder	ohne Kinder	2	7	9
	mit Kindern	3	4	7
Anzahl d. Kinder (13)				
	1 Kind		2	
	2 Kinder	3	1	
	3 Kinder		1	

Aus der Befragung ergibt sich, dass gut die Hälfte der Befragten außerhalb ihrer Erwerbsarbeit regelmäßigen Tätigkeiten nachgeht. So haben sieben Befragte Kinder, ein Befragter ohne Kinder hat Pflegeaufgaben und 5 Personen (3 m, 2 w), davon 4 mit Kindern, üben ein Ehrenamt aus.

Wie die folgende Tabelle zeigt, haben die Befragten bis auf einen Mann eine abgeschlossene Berufsausbildung, zwei Personen davon ein abgeschlossenes Studium.

**Tabelle 2: Allgemeinbildung / Berufsausbildung**

Geschlecht	Alter	Allgemeinbildung	Berufsausbildung
Frauen (5)	22	Förderschule	Hauswirtschaftshelferin
	44	Hauptschule [10. Klasse]	Facharbeiterin Schreibtechnik
	27	Fachoberschule	Bürokauffrau
	24	Gymnasium [10. Klasse]	Restaurantkauffrau
	42	Hochschulreife	promovierte Biologin
Männer (11)	24	Hauptschule [9. Klasse]	Teilezurichter
	20	Hauptschule [10. Klasse]	Zimmermann
	27	Hauptschule [10. Klasse]	ohne Berufsausbildung
	20	erweiterte Berufsschulreife	Tischlergeselle
	23	mittlere Reife	Landwirt
	24	mittlere Reife	Industriemechaniker
	25	mittlere Reife	Elektroinstallateur
	27	mittlere Reife	Dachdecker
	22	Fachoberschule	Koch
	36	Polytechnische Oberschule	Facharbeiter Pflanzenproduktion
	45	Abitur	Studium Publizistik

## 4.2 Beruflicher Werdegang<sup>6</sup>

Die Frage nach den beruflichen Werdegängen zielt auf die Vorgeschichte der befragten Beschäftigten vor ihrem Eintritt in den Arbeitgeberzusammenschluss. Aus der Auswertung lässt sich erkennen, aus welcher beruflichen Situation bzw. auch Problemsituation heraus ein Arbeitgeberzusammenschluss eine Alternative bzw. Lösung bieten kann.

### Arbeitslosigkeit vor der „2. Schwelle“

Auffällig ist, dass ein großer Teil der Befragten nach dem Ende der Berufsausbildung arbeitslos geworden und von dort aus in den AGZ eingetreten ist. Auch das ist eine Folge der Förderlogik der für den AGZ-Aufbau genutzten Programme; unter den Befragten befinden sich zehn Personen aus zielgruppenorientierten Maßnahmen. Fördermittel aus solchen Maßnahmen – hier handelt sich um eine Maßnahme für Jugendliche aus dem Brandenburger Projekt „U-25“<sup>7</sup> – werden zur Zeit für den Aufbau von AGZ genutzt.

### Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss als Alternative zur Selbständigkeit

Zwei „Fälle“, die in der Befragung sichtbar werden, stehen gegenüber den anderen beruflichen Werdegängen hervor:

- Der Fall der promovierten Biologin, die als Qualitätsbeauftragte für eine Reihe von Lebensmittelbetrieben arbeitet und
- der Fall des PR-Fachmannes, eines studierten Journalisten und erfahrenen Redakteurs, der für mehrere Unternehmen PR-Arbeit macht.

Diese Personen arbeiten relativ selbständig was Aufgaben und Zeiteinteilung betrifft. In diesen Fällen ist die Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss eine Alternative zu einer Selbständigkeit. Allerdings bietet hier die Anstellung im Arbeitgeberzusammenschluss sowohl für die Betriebe die Sicherheit, dass diese hochqualifizierten Fachkräfte für sie zur Verfügung stehen und für die Beschäftigten bedeutet die Anstellung ebenfalls mehr Sicherheit, denn sie haben ihren monatlichen festen Lohn, ihre definierten Aufgabenfelder in bestimmten Betrieben und sie müssen keine Aufträge akquirieren.

<sup>6</sup> Die beruflichen Werdegänge, die in der Befragung charakterisiert wurden, sind im Anhang aufgeführt.

<sup>7</sup> <http://www.lasa-brandenburg.de/Arbeitgeberzusammenschluesse.757.0.html>

### Der Arbeitgeberzusammenschluss als Ausweg aus prekären Arbeitsverhältnissen

Typisch für diese Situation ist der Arbeitnehmer ohne Berufsabschluss, der sporadisch als Erntehelfer gearbeitet hat und jetzt im Arbeitgeberzusammenschluss tätig ist. Typisch sind ebenfalls die Lage der Verkäuferin, die zuvor in mehreren Geschäften gearbeitet hat, oder die Situation des Realschülers, der vor der Tätigkeit im Arbeitgeberzusammenschluss zwei bis drei Jahre arbeitslos gewesen ist und in mehreren „sozialen Maßnahmen“ gearbeitet hat, z.B. als „Ein-Euro-Jobber“. Hier wie auch im folgenden „Fall“ trägt der Arbeitgeberzusammenschluss offensichtlich dazu bei, die Einstellungsschwelle zu senken, einerseits durch die Verteilung des Beschäftigungsrisikos auf mehrere Betriebe, andererseits auch durch die vermittelnde und „betreuende“ Funktion des AGZ-Managements.

#### „Sozialfälle“

Beispielhaft ist hier die Absolventin einer Förderschule, eine Hauswirtschaftshelferin, die als Aushilfe im Hotel gearbeitet hat, mehrfach kurze Zeit arbeitslos war und jetzt im AGZ arbeitet. Sie sagt von ihrem Einsatzbetrieb: „Ein anderes Unternehmen würde mich nicht nehmen.“ Hier hat der Arbeitgeberzusammenschluss in seiner intermediären Funktion zwischen den Betrieben und zwischen Betrieben und Beschäftigten offenbar einen Zugang zu einem Arbeitsplatz geschaffen, der anderenfalls nicht offen gestanden hätte.

#### Aus der Arbeitslosigkeit in den AGZ

Neun von den 16 Befragten geben an, sie seien aus der Arbeitslosigkeit in den AGZ gekommen, zwei Personen machen zur dieser Frage keine Angaben.

**Tabelle 3: Arbeitssituation vor der Beschäftigung im AGZ**

Aus der Arbeitslosigkeit in den AGZ	9	davon:
Dauer der Arbeitslosigkeit:		
unter ½ Jahr		4
½ - unter 1 Jahr		4
1 – unter 2 Jahre		0
2 Jahre u. mehr		1
Aus Erwerbsarbeit in den AGZ	5	davon
aus geförderten Maßnahmen		2
aus Selbständigkeit (Ich-AG)		1
aus einer Anstellung		1
keine genauere Angabe		1
Keine Angaben	2	

### 4.3 Arbeitgeberzusammenschlüsse, Beschäftigte und Einsatzbetriebe

#### 4.3.1 Beschäftigungsverhältnisse in den Arbeitgeberzusammenschlüssen

Die folgende Tabelle gibt die Beschäftigungsverhältnisse im Januar 2008 in den jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlüssen und die Anzahl der Interviewten in den jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlüssen wider.

**Tabelle 4: Arbeitgeber**

Bezeichnung	AGZ - Beschäftigte	Zahl der Interviews
Spreewald-Forum, Lübben	30	6
perfino e.G., Jena	1	1
Netzwerk Radbod, Hamm	1	1
AGZ Oder-Spree / Fürstenwalde	9	3
AGZ Fliederstraße, DSG bH, Friesack (LEB)	13	2
AGZ Uckermark der WDU Service GmbH, Schwedt	3	1
AGZ des bbw, Frankfurt / Oder	8	2
gesamt: 20 Frauen, 45 Männer	65	16

#### 4.3.2 Kurzer Steckbrief der beteiligten Arbeitgeberzusammenschlüsse

Die Angaben in der folgenden Tabelle 5 wurden aufgrund einer Befragung der Geschäftsführer der jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlüsse aufgestellt.

**Tabelle 5: Steckbrief der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Name	Gründung	Bundesland	regionaler Schwerpunkt	wichtigste Branchen	Mitgliedsbetriebe	Beschäftigte (ohne AGZ-Management)	Entlohnungsmodell
Arbeitgeberzusammenschluss Spreewald (SpreewaldForum GmbH)	Dez 04	Brandenburg	Spreewaldregion	Land- und Forstwirtschaft, landwirtschaftliche Dienstleistung, Gartenbau, Nahrungsmittelverarbeitung	40	30 (13 F, 17 M)	equal pay, equal treatment
perfino e.G.	Okt 06	Thüringen	Jena und Umland	Lebensmittelverarbeitung, Metallverarbeitung, ingenieur.technische Unternehmen	14** (dazu 10+16)	1 F	equal pay, equal treatment
Netzwerk Radbod	2006 *	Nordrhein-Westfalen	Hamm/Unna	Unternehmensberatung, Medien und Kommunikation	3	1 M	Betriebsorientierte übertarifliche Entlohnung (orientiert am Tarifvertrag DGB-IGZ/BZA)
Arbeitgeberzusammenschluss Oder-Spree / Fürstenwalde	Juli 07	Brandenburg	Fürstenwald und Umland	Gastronomie, Reinigungsgewerbe, Technik/Metallbau	11	9 (4 F, 5 M)	equal pay, equal treatment
Arbeitgeberzusammenschluss Fliederstraße, DSG bH, Friesack (LEB)	Juli 07	Brandenburg	Prignitz und Havelland	Garten- und Landschaftsbau, Landwirtschaft, technische Produktion, Handwerk, Dienstleistungen	12	13 (8 F, 5 M)	equal pay, equal treatment
Arbeitgeberzusammenschluss Uckermark der WDU Service GmbH, Schwedt	Juli 07	Brandenburg	Uckermark	Metallbranche	8	3 M	nach Tarifvertrag CGZP
Arbeitgeberzusammenschluss des bbw, Frankfurt / Oder	Juli 07	Brandenburg	Frankfurt/ O. und Umgebung	Metall- und Elektrobranche	12	9 M	nach Tarifvertrag CGZP

\* im Rahmen des Projektes Flexpool

\*\* zu den 14 Mitgliedern kommen 10 Probemitglieder und 16 assoziierte Mitglieder (über eine Handwerksinnung, die Vollmitglied ist)



### 4.3.3 Dauer der Beschäftigung im AGZ / Einarbeitung

Zwölf von 16 Befragten sind in mehreren Unternehmen eingesetzt. Tatsächlich ist für sie „geteilte Arbeit“ der Normalfall. Vier befragte AGZ-Beschäftigte unter 25 Jahren und mit einer AGZ-Zugehörigkeit von weniger als einem Jahr arbeiteten bisher nur in einem Unternehmen. Diese Situation haben wir als „Einarbeitung“ charakterisiert. Ein Großteil der AGZ-Arbeitsplätze ist eine Kombination aus saisonalen Arbeitseinsätzen, so dass bei den „Anfängern“, die erst kurz im Arbeitgeberzusammenschluss sind, der Einsatz in den Folgebetrieben noch aussteht.

**Tabelle 6: Beschäftigungsdauer im AGZ und Einsätze in den Betrieben**

Dauer der Beschäftigung im AGZ	Einsatzbetriebe	Frauen	Männer
Länger als 1 Jahr	in mehreren Betrieben gearbeitet	1	2
Kürzer als 1 Jahr	in mehreren Betrieben gearbeitet	3	6
„Einarbeitung“	kürzer als 1 Jahr im AGZ, erst in einem Betrieb gearbeitet	1	3

Dass 13 der befragten Angestellte der Arbeitgeberzusammenschlüsse zum Zeitpunkt der Befragung weniger als ein Jahr im Arbeitgeberzusammenschluss beschäftigt sind, ist auf das kurze Bestehen der meisten Arbeitgeberzusammenschlüsse zurückzuführen.

### 4.3.4 Zahl und Art der Einsatzbetriebe

Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der Betriebe, in der die Befragten derzeit oder regelmäßig eingesetzt sind, sowie die Betriebsart.

**Tabelle 7: Zahl und Art der Einsatzbetriebe der 16 Befragten\***

Anzahl Betriebe	Art der Betriebe
1	Gebäudereinigung, Putzdienst
1	Festzeltverleih und Catering
1	Landwirtschaftsbetrieb
1	Kunststoffartikelhersteller
2	Hotel Landwirtschaftsbetrieb
2	Bildungsträger Gärtnerei
2	Ölmühle Landwirtschaftsbetrieb
2	Agrarservice Wasser- und Bodenverband
2	2 Elektroinstallationsbetriebe
2	Landwirtschaftsbetrieb Forstbetrieb
3	Schornsteinbau Tortechnik Garten- und Landschaftsbau (Grünanlagen)
3	Konservenfabrik Hotel Landwirtschaftsbetrieb
4	Medienhaus Umwelt-Consulting

	Umwelt-Gestaltung Unternehmensnetzwerk
4	Landwirtschaftsbetrieb Forstbetrieb Heizungsfirma Landschaftsgestaltungsfirma
5	Elektronunternehmen Recyclingunternehmen Lebensmittelverarbeitung Altenheim Glasfabrik – Fenster- und Thermogläser
7 (13 Einsatzorte)	Fleischereien

\* grau unterlegt = Frauen

#### 4.3.5 Beschäftigungssituation

Hier sind der Ausbildungsberuf der Befragten, die Berufsbezeichnung in ihrem Anstellungsverhältnis im Arbeitgeberzusammenschluss sowie ihre jetzige Tätigkeit gegenübergestellt.

Wie sich zeigt, arbeiten die meisten Beschäftigten in ihrem erlernten Beruf oder in verwandten Tätigkeitsfeldern. Es gibt aber auch Ausnahmen: Z.B. der Zimmermann, der als Ölmüller eingestellt ist und in diesem Feld auch arbeitet, der Teilezurichter, der im Arbeitgeberzusammenschluss als Gabelstaplerfahrer arbeitet, oder der Facharbeiter für Pflanzenproduktion, der im Arbeitgeberzusammenschluss die Stelle eines Maschinisten/Mechanikers besetzt. Das ist einerseits ein Indiz für fehlende Arbeitsplätze in der Region in den erlernten Berufen, es kann aber auch als Indiz für die Flexibilität der Arbeitnehmer angesehen werden, die durch die Einsatzmöglichkeiten im Arbeitgeberzusammenschluss unterstützt wird.

Es kann festgehalten werden, dass nur relativ wenige AGZ-Beschäftigte berufsfremd eingesetzt werden.

**Tabelle 8: Beschäftigungssituation**

<b>Frauen</b>	<b>Ausbildungsberuf</b>	<b>Beschäftigt als</b>	<b>Tätigkeiten</b>
	Restaurantfachfrau	Restaurantfachfrau	Kellnern, Restaurantbetrieb
	Bürokauffrau	Bürokauffrau	Koordinierung der Teilnehmer von MAE-Maßnahmen, Abrechnung, Sekretariatsarbeiten
	Hauswirtschaftshelferin	Reinigungskraft, Hauswirtschaft	Reinigungsarbeiten, Hilfe bei alten Leuten („Faden einfädeln“, „.mit ihnen reden“)
	Facharbeiter(in), Schreibtechnik	„Mädchen für alles“, unterschiedliche Tätigkeiten	Verpacken von Lebensmitteln, Service im Restaurant, Bedienung, Fließbandarbeit
	Biologin	Qualitätsmanagerin	Qualitätskontrollen und –kontrolle bei Fleischereien, 12 Einsatzorte
<b>Männer</b>	<b>Ausbildungsberuf</b>	<b>Beschäftigt als</b>	<b>Tätigkeiten</b>
	Koch	Koch	Warme Küche, kalte Küche, Lagerhaltung

	Elektrogehilfe	Elektrogehilfe	Stemmen, Kabel legen, Sperrmüllfahrer, Papier sortieren, Gemüse putzen, Hausmeister, gerahmte Fenster beladen
	Tischler	Tischler	CNC-Maschine programmieren, Laminieren, Möbel für Boote bauen
	Elektroinstallateur	Facharbeiter Elektroinstallation	Elektroinstallationen, Reparaturen Inbetriebnahmen
	Zimmermann	Ölmüller	Verkaufsfahrer, Ölmüller
	Landwirt	Maschinist	Mähdrescherfahren, Treckerfahren
	Teilezurichter	Gabelstaplerfahrer	Gabelstapler fahren, Reinigung – Maschinen und Halle
	Studium Publizistik	Fachkraft für Öffentlichkeitsarbeit Redakteur	Unterschiedliche Aufgaben, "Best Practice" wird von einem zum anderen transportiert
	Dachdecker	Bauhelfer	Mithelfende Arbeiten, teilweise allein, soweit dies als Ungelernter möglich ist
	Facharbeiter Pflanzenproduktion	Maschinist, Mechanisator	Reparaturen
	Keine Berufsausbildung	Erntehelfer	Radlader-, Trecker-, Baggerfahrer, Motorsäge, Mulchen, Bäume pflanzen

#### 4.3.5.1 Umfang der Beschäftigung

Die geringe Beschäftigungsdauer spielt auch beim Wochenstunden-Umfang der Einstellungsverträge eine entscheidende Rolle. Zu Beginn der Beschäftigung werden in den Arbeitgeberzusammenschlüssen häufig Teilzeitbeschäftigungen konstituiert, um den Angestellten den Einstieg in ein Beschäftigungsverhältnis zu ermöglichen.

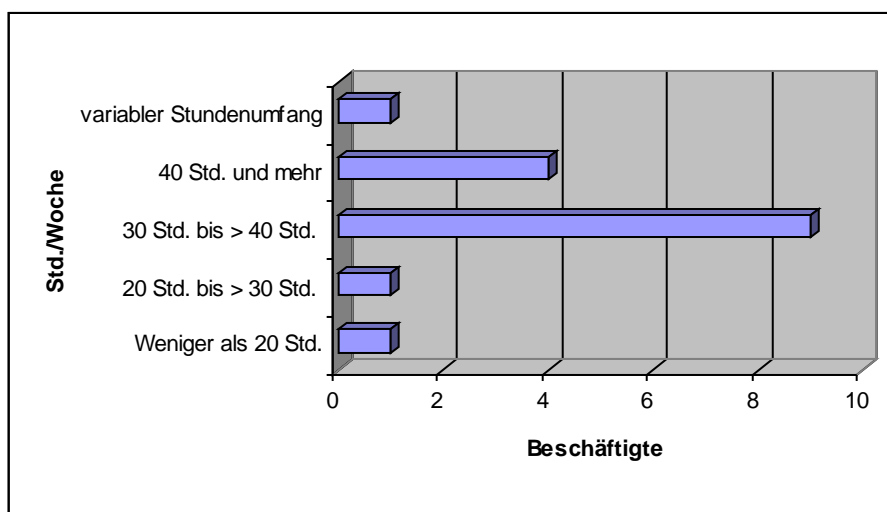


Abb. 2: Umfang der Beschäftigung

#### 4.3.5.2 Befristete und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse

Die Hälfte der 16 Befragten ist in befristeten, die andere Hälfte in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen tätig.

Zu Beginn der Beschäftigung werden in der Regel dann Arbeitsverträge abgeschlossen, wenn sich die Organisation der Beschäftigung, d.h. die Kombination der Arbeitseinsätze, für etwa ein Jahr überblicken lässt. Folgerichtig werden auch zunächst Beschäftigungsverträge abgeschlossen, die auf 1 Jahr befristet sind.

Die große Zahl der auf ein Jahr befristeten Verträge hängt mit der Tatsache zusammen, dass die meisten Arbeitgeberzusammenschlüsse ihre Arbeit erst im Jahr 2007 aufgenommen haben und daher auch die Beschäftigten dieser Arbeitgeberzusammenschlüsse erst 2007 in die Arbeitsverhältnisse eingetreten sind.

#### 4.3.6 Einkommenssituation

Generell ist festzustellen, dass die Befragten mit ihrem Einkommen eher unzufrieden sind. Fünf Befragte wollten keine Angaben zu ihrem Einkommen machen. Die Einkommenssituation ist der Punkt, an dem die in der Regel positiven Aussagen über die Beschäftigungssituation in den Arbeitgeberzusammenschlüssen ins Negative abweicht (siehe auch Kap. 4.10). Was das Einkommen betrifft, spiegeln die Arbeitgeberzusammenschlüsse die Situation in den kleinen Betrieben wider.

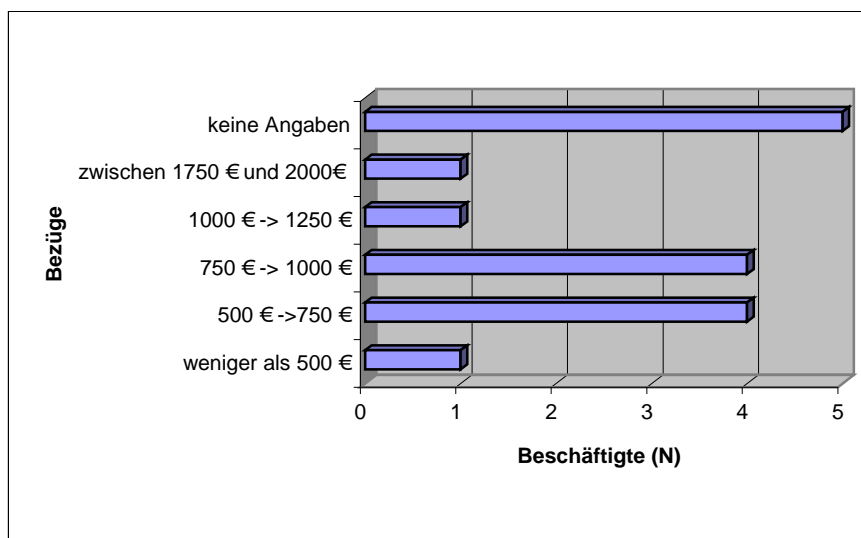


Abb. 3: Einkommenssituation

Es wird eine der wichtigsten Aufgaben des Managements der Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Zukunft sein, Firmen als Mitglieder in die Arbeitgeberzusammenschlüsse zu bekommen, die besser zahlen, bzw. qualifizierte Arbeit mit einem besseren Verdienst brauchen. Zudem ist auch anzustreben, dass der Lohn für flexible Arbeit mit einer Flexibilitätszulage versehen wird.

#### 4.4 Arbeitsorganisation

Die Fragen beziehen sich auf die Organisation der jeweiligen Arbeitseinsätze und den Rhythmus des Wechsels zwischen den Unternehmen. „Geteilte Arbeit“, also die Arbeit in unterschiedlichen Betrieben und Arbeitsplätzen, ist ein charakteristisches Merkmal der Tätigkeit in Arbeitgeberzusammenschlüssen.

Neun Befragte geben an, dass ihre Arbeitseinsätze in zwei oder mehreren Unternehmen unregelmäßig wechseln; dieser Wechsel geschieht in einem Fall im Tagesrhythmus.

Sechs Befragte geben an, zur Zeit in einem Betrieb beschäftigt zu sein; drei davon sind schon länger im Arbeitgeberzusammenschluss und haben auch schon in ihren weiteren Einsatzbetrieben gearbeitet, während vier Beschäftigt bisher nur in einem Betrieb gearbeitet haben, ihre weiteren Einsatzbetriebe zwar schon kennen, aber dort noch nicht zum Einsatz kamen. Bei diesen neun Personen findet der Wechsel zwischen Unternehmen in saisonal bedingten Rhythmen statt (Saisonarbeit) statt.

Einen Überblick über die Situation der Befragten in Bezug auf ihre Arbeitsorganisation soll die folgende Tabelle geben:

**Tabelle 9: Arbeitsorganisation**

Zahl der Betriebe / Arbeitsplätze aktuell	Zahl der Arbeitsgebiete aktuell	Arbeitsgebiete aktuell	Wechsel der Betriebe / Arbeitsplätze	Unternehmen insgesamt
<b>Frauen</b>				
1	1	Kellnern/Restaurantbetrieb	auf Abruf / sehr unterschiedlich	2
1	2	Reinigungsarbeiten Hilfe für die alten Leute	permanent ein Betrieb / unterschiedliche Einsatzorte	1
2	2	Koordinierung Teilnehmer MAE Abrechnung, Sekretariat	unregelmäßig wechselnd	2
3	3	Verpacken von Lebensmitteln, Restaurantsservice/ Bedienung Fließband	unregelmäßig wechselnd im Tagesrhythmus	3
7	1	Qualitätsmanagement	unregelmäßig wechselnd im Tagesrhythmus	7
<b>Männer</b>				
1	2	Warenlager, warme und kalte Küche	permanent ein Betrieb / unterschiedliche Einsatzorte	1
1	1	Bootsbau	permanent ein Betrieb / Arbeitsplatz	1
1	1	Fahrer: Mähdrescher, Trecker	saisonal	2
1	2	Verkaufsfahrer Ölmüller	saisonal	2
1	2	Gabelstaplerfahrer Reinigung Halle, Maschinen	permanent ein Betrieb / unterschiedliche Einsatzorte	1
2	1	Elektroinstallationen, Reparatur, Inbetriebnahme	unregelmäßig wechselnd	2
2	2	Maschinen fahren Maschinen reparieren	unregelmäßig wechselnd, fast nur in einem Betrieb tätig	2
3	3	Bauhelfer	unregelmäßig wechselnd	3
4	2	Redakteur Öffentlichkeitsarbeit	unregelmäßig wechselnd, anteilige Abrechnung (15%, 25% ...h/Woche)	4

4	3	Fahrer: Radlader, Bagger, Trecker Motorsäge Mulchen, Bäume pflanzen	unregelmäßig wechselnd	3
5	5	Stemmen, Kabel legen Sperrmüllfahrer, Papier sortieren Gemüse putzen Hausmeister Gerahmte Fenster beladen	unregelmäßig wechselnd	5
4	3	Fahrer: Radlader, Bagger, Trecker Motorsäge Mulchen, Bäume pflanzen	unregelmäßig wechselnd	3

#### 4.4.1 Überschaubarkeit beim Wechsel der Arbeitseinsätze

Der Wechsel in den Arbeitseinsätzen ist für die große Mehrheit der Befragten überschaubar:

- Sieben Befragte geben an, dass für sie die Überschaubarkeit gegeben ist.
- Sechs machen keine Angaben; dabei handelt es sich um Beschäftigte, die zur Zeit in nur einem Betrieb arbeiten, für die also der Wechsel in den Arbeitseinsätzen aktuell keine Rolle spielt, sondern die saisonal wechseln.
- Zwei Befragte geben an, dass, was die Überschaubarkeit betrifft, die Situationen für sie unterschiedlich sind, da die Arbeitseinsätze für sie unregelmäßig wechselnd sind.
- In nur einem Fall ergab die Befragung, dass der Wechsel der Einsatzbetriebe nicht überschaubar ist.

Die Überschaubarkeit bemisst sich in Tagen (drei Fälle) oder in Wochen (drei Fälle). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Überschaubarkeit wechselnder Arbeitseinsätze auf unterschiedliche Weise gegeben sein kann: Entweder werden die Arbeitseinsätze vom AGZ-Management organisiert; dann ist die Überschaubarkeit eine Leistung der Organisationsarbeit des Managements. In anderen Fällen können die Beschäftigten ihre Arbeitssituation, das heißt auch ihre Arbeitsorganisation, relativ autonom gestalten, wie das bei der PR-Arbeit oder beim Qualitätsmanagement für mehrere Betriebe der Fall war; dann handelt es sich bei der Überschaubarkeit der Arbeitseinsätze um eine Eigenleistung der Arbeitnehmer des Arbeitgeberzusammenschlusses.

Wichtig ist jedoch an dieser Stelle zu betonen, dass der Wechsel der Arbeitseinsätze und die Arbeit in unterschiedlichen Unternehmen von keinem der Befragten als belastend empfunden wird. Die überwiegende Mehrheit der Befragten erlebt diesen Wechsel als „attraktiv und anregend“ (zehn Fälle), während sechs Befragte dazu deshalb keine Angaben machten, da ein Wechsel für sie im Moment nicht aktuell ist.

#### 4.5 Das Verhältnis zum eigene Arbeitgeberzusammenschluss und zu den Einsatzbetrieben

Gefragt wurde zunächst nach der Gesamteinschätzung zum Arbeitgeberzusammenschluss: „Wie stehen Sie zu dem Arbeitgeberzusammenschluss, in dem Sie beschäftigt sind?“ Die Tabelle 10 zeigt, dass die Befragten also ein gutes Verhältnis zu ihrem Arbeitgeberzusammenschluss haben. Insbesondere wurde betont, dass das Management sich um die Organisation kümmert und auch da ist, wenn es Probleme gibt.

Auch das Verhältnis zu den Einsatzbetrieben wird als ausgesprochen positiv gesehen. Einige betonen ausdrücklich, dass man im Betrieb anerkannt wird und auch die Flexibilität gewürdigt wird.

**Tabelle 10: Verhältnis zum Arbeitgeberzusammenschluss und zu den Einsatzbetrieben**

	positiv	eher positiv	gleichgültig	eher negativ	negativ	k.A.
Gesamteinschätzung zum AGZ	11	4	0	0	0	1
Gesamteinschätzung zu den Einsatzbetrieben	15	1	0	0	0	0

Die Bemerkungen zu der positiven Gesamteinschätzung der Einsatzbetriebe erhellen den Hintergrund. Sie deuten die Maßstäbe an, die von den Kolleginnen und Kollegen angelegt werden, wenn sie die Situation in den Einsatzbetrieben bewerten:

- *genug Arbeit*
- *jeder weiß, was er machen soll*
- *Flexibilität, vernünftiger Arbeitsplatz*
- *Akzeptanz, man wird anerkannt, gehört schon mit dazu*
- *hilfsbereit / man wird eingearbeitet*
- *interessante Arbeit*
- *Interesse am Arbeitnehmer*
- *Vorgesetzte erklären richtig, was zu tun ist*

#### **4.5.1 Zum Verhältnis der AGZ-Beschäftigten zu den anderen Beschäftigten ihres AGZ und zu denen der Einsatzbetriebe**

Geht es um das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen des eigenen Arbeitgeberzusammenschlusses bzw. zu den der Einsatzunternehmen (Tabelle 11), fällt doch auf, dass die Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen der Einsatzunternehmen eher eingeschätzt werden können als die Beziehungen zu den AGZ-Beschäftigten. Das verdeutlicht einerseits die Situation, dass die AGZ-Beschäftigten natürlich im Arbeitsalltag mit dem Personal der Einsatzbetriebe zusammenarbeiten und nur in Einzelfällen – bei gleichem Einsatzbetrieb - auch mit anderen AGZ-Beschäftigten. Aber das Ergebnis weist auch darauf hin, dass sich eine eigene AGZ-Kultur noch nicht ausreichend ausprägen konnte. Dafür sind die in Deutschland bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse noch zu jung.

**Tabelle 11: Verhältnis zu Kollegen/Kolleginnen im AGZ und in Einsatzbetrieben**

	positiv	eher positiv	gleichgültig	eher negativ	negativ	k.A.
Verhältnis zu anderen Beschäftigten des AGZ	5	4	2	0	0	5
Verhältnis zu den Stammebelegschaften	14	1	1	0	0	0
<b>Zufrieden mit der</b>	<b>JA</b>				<b>NEIN</b>	
Zusammenarbeit mit anderen MA des AGZ	9				5	2
Zusammenarbeit mit der Stammebelegschaft	12				2	2

Grundsätzlich werden jedoch die kollegialen Beziehungen als positiv empfunden; die folgenden Bemerkungen verdeutlichen Bewertungskriterien

- *Sehr gutes Verhältnis / gutes Verhältnis*
- *Kennt die Kollegen schon länger*
- *Arbeitsklima gut (mehrere Nennungen)*
- *Nette Arbeitskollegen (mehrere Nennungen)*

Neben der Arbeit gibt es kaum Begegnungen der AGZ-Beschäftigten mit den Stammebelegschaften der Einsatzfirmen; genannt werden folgende Stichworte:

- *Vertrauensperson für die Belegschaft (Der AGZ-Beschäftigten „gehört nicht richtig zur Belegschaft“, deshalb haben die Kolleginnen und Kollegen zu ihm ein besonderes Vertrauensverhältnis.)*
- *nur mit einigen privat*
- *Weihnachtsfeier*

- *Pausen*
- *Erntefest*

Auch bei den Fragen nach Verbesserungs- bzw. Veränderungswünschen zeigt sich, dass zwar die meisten keine solchen Wünsche haben; die geäußerten Wünsche richten sich aber zu fast gleichen Teilen auf die Situation im Arbeitgeberzusammenschluss und auf die Situation in den Einsatzbetrieben, wie Tabelle 12 zeigt.

**Tabelle 12: Veränderungswünsche**

Wunsch	JA	weiß nicht	NEIN	k.A.
nach Verbesserung des Verhältnisses zu den MA des AGZ	2		10	4
nach Verbesserung des Verhältnisses zum Management des AGZ	4		11	
nach Verbesserung der Arbeitsituation im AGZ	7		9	
nach Verbesserung des Verhältnisses zur Stammebelegschaft	1		15	
nach Verbesserung des Verhältnisses zur Leitung des Einsatzbetriebs	2		14	
nach Verbesserung der Arbeitsituation im Einsatzbetrieb	7	1	8	

Die benannten Wünsche an das AGZ-Management und auch zur Verbesserung der Arbeitssituation im Arbeitgeberzusammenschluss gleichen sich. Sie richten sich auf

- *mehr Arbeitsstunden,*
- *einer besseren Auslastung der Arbeitskraft,*
- *der verstärkten Akquisition von Betrieben sowie*
- *auf einen höheren Stundenlohn und generell bessere Bezahlung.*

In einem Fall gab es auch den Wunsch nach einer Vermittlung in einen Einsatzbetrieb.

Auf die Frage, ob sich AGZ-Beschäftigte Verbesserungen ihrer Arbeitssituation in den Einsatzbetrieben vorstellen können, gibt es geteilte Meinungen; die Wünsche richten sich auf folgende Aspekte:

- *Arbeitsorganisation verbessern.*
- *Arbeitsstress in Arbeitsspitzen ist da, lässt sich aber nicht verhindern. Aber man kann es als Verbesserung ja mal sagen.*
- *Eigener Arbeitsplatz, bessere Ausstattung des Arbeitsplatzes (z.B. Laptop); mehr Arbeitsstunden; dann hat man das Gefühl, gebraucht zu werden.*
- *Man könnte sich vornehmen, mehr Verantwortung dort zu übernehmen.*

#### **4.6 Die Balance zwischen Arbeiten und Leben (Work-Life-Balance)**

Hinter den Fragen zu diesem Thema stand die Frage der Interviewer/innen: Bietet ein Arbeitgeberzusammenschluss Formen der Flexibilität, die mehr Möglichkeiten zur Verbesserung der Lebenssituation außerhalb der Arbeit mit sich bringen, oder bringt die „geteilte Arbeit“ zusätzliche Belastungen mit sich?

Zunächst ist es erstaunlich, dass alle 16 Befragten, auch die Befragten mit Kindern, ihre Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss gut mit ihrem Familienleben und ihrer Freizeit in Einklang bringen können. Wichtig scheinen folgende Stichworte und Bemerkungen:

- *abends ist noch Zeit, was anderes zu machen*
- *muss keine Arbeit mit nach Hause nehmen*
- *man kann das Wochenende planen*
- *weiß im voraus die Arbeitszeiten, kann z.B. einen Arzttermin mit dem Kind planen*
- *Gleitzeitarbeitssystem - Großzügigkeit, wenn die Kinder krank sind*
- *Arbeitszeit geht, auch im Sommer („denn bisher habe ich im Sommer 6x10 Stunden/Woche gearbeitet“)*



Auf die Frage, ob ihre Tätigkeit im Arbeitgeberzusammenschluss ihre sonstigen Aktivitäten außerhalb der Arbeit beeinträchtigt oder fördert, gibt es bei den meisten doch eher die Auffassung, dass das egal ist, wie Tabelle 13 zeigt.

**Tabelle 13: Förderung oder Beeinträchtigung privater Aktivitäten**

	fördert	unentschieden	beeinträchtigt	k.A.
Förderung / Beeinträchtigung privater Aktivitäten	4	9	1	2

Vier Befragte sagten „fördernd“ mit z.B. folgenden Bemerkungen:

- *Kurzfristige Arbeitszeitregelung*
- *Freistellung für Kinderbetreuung wegen flexibler Arbeitszeit*
- *Umgang mit Technik und Materialien, man kann sich selbst und anderen besser helfen*
- *Genug Geld, um mal zum Essen zu gehen und zum Shoppen ich weiß meine Arbeitszeiten, kann z.B. mit der Frau ins Kino gehen*

Eine Person antwortete mit „beeinträchtigt“. Interessant ist die Begründung, die doch auch die Belastung durch die flexible Arbeit verdeutlicht:

- *eher beeinträchtigend, man ist ausgelutschter nach der Woche; jeden Tag ein anderes Thema, eine andere Aufgabe / große Beanspruchung*

Verbesserungen der Arbeitssituation, die dem Leben außerhalb der Arbeit zugute kommen, wünschen sich nur zwei Befragte. Ihr Wunsch richtet sich auf finanzielle Verbesserungen. Acht der Befragten haben dazu keine Wünsche, einer ist unentschieden.

#### 4.7 Partizipation / Konflikte / Interessenvertretung

Zunächst wurden die AGZ-Beschäftigten gefragt, ob sie an der Ausgestaltung ihrer Arbeitssituation im Arbeitgeberzusammenschluss beteiligt sind. In der Mehrzahl der Fälle ist das nicht der Fall; wo es eine Beteiligung gibt, richtet sie sich auf die Frage, ob die Beschäftigten eine bestimmte Arbeit annehmen wollen oder nicht. (siehe Tabelle 13)

**Tabelle 13: Partizipation**

	ja	nein	k.A.
Beteiligung an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen im AGZ	4	12	
Gibt es personenbezogene Interessenwidersprüche und Konflikte?	2	14	

Die Frage nach Interessenwidersprüchen und Konflikten bei der Gestaltung der Arbeitssituation im Arbeitgeberzusammenschluss wurde von der großen Mehrheit mit „nein“ beantwortet. In zwei Fällen wurde mit „ja“ geantwortet; allerdings wurden keine näheren Angaben gemacht. Ein Interviewpartner schien mit seinem langen Anfahrtsweg zu zwei Einsatzfirmen unzufrieden.

Wie Tabelle 14 zeigt, sind generelle Konflikte und Widersprüche im Arbeitgeberzusammenschluss nicht bekannt oder liegen im Bewusstsein der befragten Beschäftigten nicht vor.

Geregelte Verfahrensweisen zur Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen und zum Umgang mit Konflikten und Interessenwidersprüchen gibt es – bis auf eine Ausnahme - in den Arbeitgeberzusammenschlüssen nicht oder sie sind nicht bekannt. Bezeichnend ist die Bemerkung „spontan, permanenter Kontakt“ zur Charakterisierung der Konfliktregulierung. Nur in einem Arbeitgeberzusammenschluss gibt es schriftliche Regelungen zur Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitgeberzusammenschluss.

**Tabelle 14: Interessenvertretung und Partizipation**

	ja	nein	weiß nicht	k.A.
generelle Interessenwidersprüche	0	6	8	2
Verfahren zur Interessenvertretung der Beschäftigten im AGZ	1	7	8	
Verfahren zur Interessenvertretung der Beschäftigten im Einsatzbetrieb	3	8	5	
Existenz eines Betriebsrats o.ä. im AGZ oder im Einsatzbetrieb		1	12	2
Präsenz von Gewerkschaften im AGZ und in den Einsatzbetrieben		2	12	2
Wunsch nach gewerkschaftlicher Interessenvertretung		6	7	3
Mitgliedschaft der AGZ-Beschäftigten in einer Gewerkschaft	1	13	0	2

Nur drei Befragte kennen geregelte Verfahrensweisen zur Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen und zum Umgang mit Konflikten und Interessenwidersprüchen in den Einsatzbetrieben, ansonsten gibt es sie nicht oder sie sind nicht bekannt.

Die große Mehrheit der Befragten weiß nicht, ob es in ihrem Arbeitgeberzusammenschluss oder in ihren Einsatzbetrieben Interessenvertretungen oder einen Betriebsrat gibt.

Ebenso weiß die überwiegende Mehrzahl der befragten AGZ-Beschäftigten nicht, ob eine Gewerkschaft in ihrem Arbeitgeberzusammenschluss und in Ihren Einsatzbetrieben an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beteiligt ist:

Keiner der befragten AGZ-Beschäftigten wünscht sich eine gewerkschaftliche Interessenvertretung: Sechs wünschen sich keine gewerkschaftliche Interessenvertretung und sieben geben an, dass sie nicht wissen, ob sie sich diese wünschen.

Bis auf eine befragte Person ist keiner der befragten AGZ-Beschäftigten Mitglied einer Gewerkschaft. Sie ist während der Lehre Gewerkschaftsmitglied geworden; diese Tatsache scheint aber in ihrem aktuellen Berufsleben keine Rolle zu spielen. Zwei Befragte machen dazu keine Angabe.

#### 4.8 Die berufliche Zukunft

Die meisten Befragten sind der Meinung, dass Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie ihr Können für die wechselnden Tätigkeiten in unterschiedlichen Firmen ausreichen.

**Tabelle 15: Berufliche Zukunft**

	ja	weiß nicht	nein	k.A.
Fühlen Sie sich ausreichend für wechselnde Einsätze qualifiziert?	14	1	1	
Sehen Sie für sich eine berufliche Zukunft im AGZ?	12	3	1	
Sehen Sie Aufstiegsmöglichkeiten im AGZ u. höheren Verdienst?	7	6	3	
Sehen Sie den AGZ als Übergang in Einsatzbetriebe?	8	1	7	
Sehen Sie den AGZ als Dauerlösung?	7	3	5	1

Auch sehen die meisten Befragten in ihrer Tätigkeit im Arbeitgeberzusammenschluss für sich eine berufliche Zukunft. Derjenige, der das für sich verneint, möchte gerne eine Festanstellung in einem bestimmten Betrieb, in dem er auch zur Zeit eingesetzt wird.

Trotz der verbreiteten Unzufriedenheit mit der Entlohnung sehen doch sieben Befragte im Arbeitgeberzusammenschluss für sich Aufstiegsmöglichkeiten und Aussichten auf einen höheren Verdienst.

Streben die befragten AGZ-Beschäftigten einen „festen“ Arbeitsplatz in einem Unternehmen an und sehen sie die Beschäftigung in Ihrem Arbeitgeberzusammenschluss deshalb als Übergangslösung? Diese Frage ist entscheidend für die Zukunft der Arbeitgeberzusammenschlüsse. Acht Befragte antworten mit „ja“; für sie ist der Arbeitgeberzusammenschluss zunächst eine Übergangslösung, sieben Befragte antworten mit „nein“, d.h. für die ist der Arbeitgeberzusammenschluss schon jetzt ein zukunftssträchtiger Arbeitgeber. Bei den „negativen“ Antworten spielt sicherlich wiederum die Zielgruppenorientierung der bestehenden AGZ eine große Rolle. Die bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse werden von vielen als „gefördertes Projekt“ empfunden, obgleich, wie im folgenden Kapitel gezeigt, das Modell als zukunftssträchtig angesehen wird.

Wird explizit die Gegenfrage gestellt, so sehen sieben von 16 befragten Angestellten die Beschäftigung in einem Arbeitgeberzusammenschluss für sich als Dauerlösung, die vielleicht sogar sicherer ist als ein „fester“ Arbeitsplatz in einem Betrieb.

Dazu gibt es folgende Bemerkungen:

- *In dieser Gegend gibt es wenig feste Arbeitsplätze*
- *Arbeitgeberzusammenschluss scheint sichere Perspektive zu bieten*
- *Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss ist sehr angenehm*
- *Ein bisschen sicherer erscheint es im Arbeitgeberzusammenschluss*
- *Prinzipiell sicherer; mehr Sicherheit, als bei einer Firma, zumal einer großen*
- *Wichtig ist, dauerhaft eine volle Stelle zu haben*
- *Bei dem Arbeitsbereich (Qualitätsmanagement) gibt's nicht so schnell eine Kompensation*

Nur fünf Befragte sehen im Arbeitgeberzusammenschluss diese Sicherheit nicht, mit folgenden Bemerkungen:

- *Keine Sicherheit im Arbeitgeberzusammenschluss*
- *Befristeter Vertrag*
- *Wechsel zwischen Betrieben unerwünscht*
- *Richtig direkt Geld von einer Firma, nicht so über 3 Ecken wie jetzt*

Das AGZ-Management ist offenbar eine wichtige Instanz, wenn es um eine Kommunikation über die berufliche Zukunft geht. Die meisten, zwölf Befragten können ihr Management darauf ansprechen. Drei Befragte wissen nicht, ob sie das Management darauf ansprechen können und sind skeptisch:

- *noch nicht darüber nachgedacht*
- *Darüber wurde noch nie gesprochen*
- *Man hat nicht wirklich Zukunftsmöglichkeiten*

#### 4.9 Lernen / Kompetenzentwicklung

Fast alle Befragten haben den Eindruck, dass sie durch Ihre Tätigkeit an wechselnden Arbeitsplätzen etwas dazugelernt haben. Zwei sind explizit nicht dieser Meinung und antworten mit „nein“.

**Tabelle 16: Lernen & Kompetenzentwicklung**

	ja	weiß nicht	nein	k. A.
erlebte Kompetenzentwicklung durch geteilte Arbeit	14		2	
zukünftige Möglichkeiten, im AGZ dazuzulernen	15			1
Kompetenzentwicklung durch gezielte Einsatzplanung	12	3	1	
Wunsch nach Kompetenzentwicklung im AGZ	12	2	1	
Unterstützung durch AGZ Management	10	5	1	
Wunsch nach mehr Unterstützung		1	10	1

Mit einer Ausnahme meinen alle, dass sie in Zukunft im Arbeitgeberzusammenschluss etwas dazulernen können. Die Bemerkungen dazu verdeutlichen das:

- *In neuen Betrieben gibt es Neues zu lernen*
- *Neue Arbeit bringt immer Lerneffekte*
- *Jeder Arbeitsplatz hat andere Bedürfnisse und neue Erfahrungsfelder*
- *Transfer von Erfahrung*
- *Handwerkliche Seite und persönliche Seite wird gefördert*
- *Umgang mit Leuten, Wechsel, bin sehr lernwillig*
- *Das Lernen fängt eigentlich erst nach der Lehre an, berufliche Einarbeitung hohe Spezialisierung*
- *Andere Maschinen, fachliche Weiterentwicklung*
- *Information zur Weiterbildung*
- *Flexibilität ist eine Kompetenz, aber man hat dafür keinen Nachweis*
- *Ich habe schon eine Menge (Erfahrung) mitgenommen aus dem Betrieb, wo ich war*

Auch, dass sie durch eine entsprechende Organisation und Auswahl der Arbeit in den Einsatzfirmen zusätzliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erreichen können, kann sich eine Mehrheit der Befragten vorstellen.

Zehn Befragte bejahen die Frage, ob das AGZ-Management ausreichend Hilfestellung bietet, wenn die Befragten den Wunsch haben, sich beruflich weiter zu entwickeln und neue Kompetenzen zu erwerben, nur ein Befragter verneint das.

Folgerichtig wünschten sich die Mehrzahl der Befragten keine zusätzliche Unterstützung durch das AGZ-Management, während vier Befragte sich zusätzliche Unterstützung wünschen mit folgenden Hinweisen:

- *praktische Umsetzung der Vorschläge*
- *Geldangelegenheiten - hatte schon mal so einen Fall; war froh, dass ich hingegangen bin*
- *vom Unternehmen unabhängige Qualifizierung*
- *mit Schule / Ausbildung*

Auch die Frage, ob die Beschäftigten mit dem Management ihres Arbeitgeberzusammenschlusses über ihre Wünsche in Bezug auf Kompetenzentwicklung und Weiterbildung verhandeln können, wird von keinem verneint.

#### **4.10 Das Gesamturteil der Beschäftigten über ihre Tätigkeit im AGZ**

Am Ende der Befragung, also nach einer asugiebigen Reflexion des Modells durch die vorangegangene Befragung, wurde nach Beurteilungen des Konzepts gefragt.

Die Mehrheit der Befragten bejaht sie Frage danach, ob sie die wichtigsten charakteristischen Züge des Konzepts „Arbeitgeberzusammenschlüsse“, durch die es sich von anderen Konzepten flexibler Arbeit unterscheidet, kennen.

**Tabelle 17: Gesamturteil über die Tätigkeit im AGZ**

	ja	weiß nicht	nein	k. A.
Kenntnis der Charakteristika des AGZ	11	3	2	

Auf die Frage nach der Einschätzung des Konzeptes nach den Kategorien „positiv/eher positiv/eher negativ und negativ“ kommt von

- zwölf Befragten eine positive Einschätzung,
- drei Einschätzungen sind „eher positiv“.

Zur Begründung der Voten „positiv“ und „eher positiv“ wird in der Befragung angegeben:

- abwechslungsreiche Arbeit
- Zusammenarbeit mehrerer Betriebe
- Eine gute Antwort auf den Mangel an Arbeitsplätzen in unserer Region
- Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen viele „kleine“ variable Modelle
- Guter Einstieg in ein neues Arbeitsfeld
- Stellen können über Arbeitgeberzusammenschlüsse geschaffen werden
- Ein Arbeitsplatz, wo man dauerhaft bleiben könnte, weil man viel bessere Chancen hat, wieder auf Arbeit zu kommen
- Suche nach Arbeitsmöglichkeiten wird unterstützt
- Im Arbeitgeberzusammenschluss kann man ständig arbeiten
- In einem Fall gibt es keine Angabe.
- Die Kategorien „eher negativ“ oder „negativ“ wurde nicht benannt.

Tabelle 18 verdeutlicht die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation im Arbeitgeberzusammenschluss, zeigt aber auch, dass die Zufriedenheit mit der Entlohnung eher ins „Unzufriedene“ tendiert.

**Tabelle 18: Zufriedenheit**

	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden
Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	13	3	0	0
Zufriedenheit mit der Entlohnung	5	8	2	1

Auf die Frage „Hat für Sie die Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss Zukunft?“antworteten

- 14 Befragte mit „ja“ und
- 2 Befragte mit „nein“

Bemerkungen zu den positiven Voten:

- *Ja, wenn sich die Lohnsituation nicht ändert (verschlechtert)*
- *Flexible Arbeitszeiten*
- *Abwechslung*
- *Überhaupt einen Arbeitsplatz haben*
- *interessant*
- *Arbeitgeberzusammenschluss kann weiter in andere Betriebe vermitteln*
- *Wiedereinstieg nach der Arbeitslosigkeit*
- *Fachlicher & persönlicher Fortschritt; fachlich dazugelernt*
- *Kopf freier durch Abwechslung*
- *Vom Denken her befreiend*
- *Neue Themen*
- *Transport von best practice*
- *Hohes Interesse, dass es den Firmen „gut geht“*
- *Arbeitsplatzsicherung*
- *Wird gebraucht*
- *Läuft gerade an - der Bedarf entsteht erst*
- *Das Arbeitsgebiet (Qualitätsmanagement) ist zukunftsträchtig; die EU-Richtlinie (Qualitätsmanagement) wird restriktiver*
- *Ja, für die nächsten Jahre – wenn’s was Besseres gibt, natürlich was Anderes*
- *Man lernt viel - Macht Spaß - Man bekommt Hilfe*
- *Durch Teilung in zwei Firmen ergibt sich ein voller Arbeitsplatz*
- *Würde gern dabei bleiben; ist aber unsicher, ob es genügend interessierte Betriebe gibt*
- *Festanstellung in anderen Firmen – dazu gibt Arbeitgeberzusammenschluss die Chance*
- *Man kommt viel rum*
- *Man hat immer andere Arbeiten*

Bemerkungen zu den beiden negativen Voten:

- *Hätte gern feste Stelle*
- *Bootsbauer gibt es selten, daher wäre bei einem Arbeitsplatzwechsel ein Umzug nötig. Würde nicht bei einem Tischler am Ort arbeiten wollen*

Außerdem tendiert die Zufriedenheit mit der Entlohnung eher ins „Unzufriedene“:

#### 4.11 Arbeitsdimensionen, an deren Gestaltung die Qualität der Arbeit laut DGB zu messen ist

Zum Abschluss wurden der vom DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften erarbeitete DGB-Index „Gute Arbeit“ abgefragt.<sup>8</sup>

**Tabelle 19: Arbeitsdimensionen\***

Arbeitsdimensionen / Kategorien 1 = gut, 5 = schlecht	1	2	3	4	5	Kategorien Durchschnitt
Qualifizierungs- & Entwicklungsmöglichkeiten	4	5	6	0	0	2,1
Aufstiegsmöglichkeiten	3	4	5	1	1	2,5
Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten	8	2	3	2	0	1,9
Informationsfluss	8	7	0	0	0	1,5
Führungsqualität	7	3	4	0	0	1,8
Betriebskultur	8	3	3	0	0	1,6
Kollegialität	12	3	0	0	0	1,2
Sinngehalt der Arbeit	9	2	4	0	0	1,7
Arbeitszeitgestaltung	8	5	1	0	1	1,7
Arbeitsintensität	11	2	1	1	0	1,5
Körperliche Anforderungen	5	4	6	0	0	2,1
Emotionale Anforderungen	6	5	3	0	1	2,0
Berufliche Zukunftsaussichten/ Arbeitsplatzsicherheit	1	4	7	1	2	2,9
Einkommen	4	3	5	2	1	2,5

\*Anm.: Einige Fragen wurden von den Befragten nicht bewertet, ein Befragter füllte das komplette Bewertungsschema nicht aus.

Auf dem gesamten Tableau befinden sich die Nennungen der AGZ-Beschäftigten mit ihrem Schwerpunkt im positiven Bereich.

Wie erleben Sie die Arbeit in unterschiedlichen Unternehmen und in unterschiedlichen Zusammenhängen insgesamt; ist das für Sie eine „gute Arbeit“? Auf diese Frage antworteten zum Abschluss der Befragung

- neun Befragte mit „ja“,
- einer mit „unterschiedlich“
- sechs machten dazu keine Angaben und
- „nein“ wurde nicht gewählt.

<sup>8</sup> <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de>

## 5 Thesen und weiterführende Fragestellungen

### 5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse zu den Befragungsergebnissen

Die Befragung, die in dieser Studie dargestellt ist, kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Daher werden hier zunächst wichtige Erkenntnisse zusammengefasst und dann Thesen formuliert, die in weiteren Untersuchungen bearbeitet werden müssen.

#### **Aufbauphase mit z.T. problematischer Finanzierung**

Bei einigen Themen der Befragung kommen Verzerrungen zum Ausdruck, die sich aus der besonderen Finanzierungsstruktur der Aufbauphase der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland ergeben (Arbeitsmarktförderung mit Zielgruppencharakter). Das spiegelt sich in vielen Antworten auf die Interviewfragen. Das gilt z.B.

- für die relativ große Zahl junger Frauen und Männer,
- für die relativ große Zahl der Befragten, die aus der Arbeitslosigkeit oder aus geförderten Beschäftigungsmaßnahmen in den Arbeitgeberzusammenschluss gekommen sind,
- für die berufliche Vorgeschichte der Befragten; die Funktion der AGZ bestand für viele Befragten offenbar darin, überhaupt einen Arbeitsplatz zu finden,
- für die recht kurze Zeit der Beschäftigung vieler Befragten in Arbeitgeberzusammenschlüssen und
- für die relativ große Zahl von befristeten Arbeitsverhältnissen (Jahresverträge), die typisch sind für die Aufbauphase von Arbeitgeberzusammenschlüssen.

#### **Hauptfunktionen von AGZ für die Beschäftigten**

Arbeitgeberzusammenschlüsse erfüllen folgende Funktionen für die Beschäftigten:

- Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Kombination betrieblicher Bedarfe, die jeweils für sich allein keine Arbeitsstelle begründen können.
- Sicherung von Arbeitsplätzen durch die größeren Handlungsmöglichkeiten aufgrund mehrerer Mitgliedsbetriebe: Der Arbeitgeberzusammenschluss ist ein Modell der „Flexicurity“.
- Eröffnung einer Alternative zur Selbstständigkeit (z.B. im Fall der Qualitätsbeauftragten und im Fall des PR-Fachmannes).
- Verbesserung der Ausgangsposition für die Suche nach einem „Normalarbeitsverhältnis“.
- Erweiterung der Möglichkeiten zur Unterbringung von „Sozialfällen“, die anders keinen Zugang zu Arbeitsplätzen fänden, aufgrund der intermediären Funktion.

#### **Die intermediäre Funktion des AGZ-Managements**

Im Arbeitgeberzusammenschluss kümmert sich das Management um „seine“ Angestellten und um seine Mitgliedsbetriebe. Zudem handelt das AGZ-Management mit seinem überbetrieblichen Blick auf die Fachkräftesituation als regionaler Akteur. Das sind wichtige Momente der intermediären Funktion des Managements im Verhältnis zwischen den Beschäftigten und den Einsatzbetrieben und der Region.

#### **Große Zahl der Einsatzbetriebe**

Bemerkenswert ist die große Zahl der Einsatzbetriebe, in denen die Befragten insgesamt tätig sind: Die 16 Befragten arbeiten insgesamt in 42 Betrieben.

#### **Berufsnahe Beschäftigung im AGZ**

Die Interviewteilnehmer sind mit wenigen Ausnahmen „berufsnah“ beschäftigt. Wo das nicht der Fall ist, hat das Management eine für seine Beschäftigten befriedigende Kombination von Einsatzstellen vorgenommen.

## **Kritik und Verbesserungsvorschläge an das AGZ**

Kritik wird geübt vor allem an

- der Entlohnung,
- der Arbeitsauslastung (geringe Stundenzahl),
- einer fehlenden Festanstellung in einem Betrieb (es gibt 4 Befragte, die ein „Normalarbeitsverhältnis“ anstreben)

### **Kritik an der Entlohnung**

Die Entlohnung wird an mehreren Stellen der Befragung kritisiert und als zu niedrig angesehen. In diesem Punkt wird das positive Verhältnis zum Arbeitgeberzusammenschluss etwas getrübt. In den Arbeitgeberzusammenschlüssen wird aber nicht weniger bezahlt als in den Betrieben; das Lohnniveau in den neuen Bundesländern ist generell relativ niedrig; das gilt insbesondere für Kleinbetriebe in den peripheren ländlichen Regionen, in denen viele Arbeitgeberzusammenschlüsse tätig sind. Die Entlohnung in den Arbeitgeberzusammenschlüssen spiegelt diese Situation lediglich wider, da in der Regel nach dem Prinzip „equal pay, equal treatment“ verfahren wird.

### **Der Wechsel der Arbeitssituationen – anregend und attraktiv**

Die meisten Befragten beurteilen den Wechsel ihrer Einsatzbetriebe und Arbeitssituationen als attraktiv und anregend. Sie sind der Meinung, dass sie hier viel lernen und Kompetenzen entwickeln können. Der Erwerb von „Polyvalenz“ wird mehrheitlich gesehen und geschätzt.

### **AGZ-Beschäftigte werden von den „Stammebelegschaften“ nicht „marginalisiert“. Das Verhältnis zu den „Stammebelegschaften“ ist ausgezeichnet**

Die Einstellung der Befragten zu den Einsatzbetrieben und deren Belegschaften ist sehr positiv. Es gibt keine Klagen über einen Ausschluss der AGZ-Beschäftigten aus den „Stammebelegschaften“. Im Gegenteil – manche Befragten sehen sich als „fast dazugehörig“. Diese Feststellung stützt die Beobachtung, dass es für KKV keine angemessene Strategie ist, ihre Stammebelegschaften durch Leiharbeiter/-innen flexibel zu machen; statt dessen werden lieber AGZ-Beschäftigte eingesetzt, die man kennt und die den Betrieb kennen.

### **AGZ bieten eine gute Basis für „Work-Life-Balance“**

Die Beschäftigung im Arbeitgeberzusammenschluss macht es für die Befragten in der Regel leicht, ihre Arbeit mit den Notwendigkeiten und Bedürfnissen außerhalb der Arbeit in Einklang zu bringen.

### **AGZ-Beschäftigung erleichtert die Kinderbetreuung**

Von den befragten Frauen und Männern mit Kindern wird hervorgehoben, dass die flexible Beschäftigung im Arbeitgeberzusammenschluss zu keiner Beeinträchtigung bei der Betreuung der Kinder führt.

### **Die Gewerkschaften sind nicht präsent**

Die Gewerkschaften werden in ihrer Funktion als Organisationen der Interessenvertretung nicht wahrgenommen. In dieser Hinsicht herrschen in den Arbeitgeberzusammenschlüssen ähnliche Verhältnisse wie in den meisten KKV. Gerade die intensive Wahrnehmung der intermediären Funktion durch das Management lässt die Gewerkschaften für die Befragten in der Regel überflüssig erscheinen. (Nur eine Befragte ist ein „stilles“ Gewerkschaftsmitglied.)

### **Keine wichtigen Konflikte, keine formalisierten Formen der Austragung von Konflikten**

Die Befragung lässt keine wichtigen Konflikte sichtbar werden. Daher erscheint es logisch, dass auch keine formalisierten Formen der Austragung von Konflikten wahrgenommen und erwähnt werden. Erschreckend sind allerdings die Unkenntnis und das Desinteresse an jeder Form der organisierten Interessenwahrnehmung.



## **Interessenwahrnehmung wird von den meisten Befragten im zwischen-menschlichen Bereich gesehen**

Auch in dieser Hinsicht gleichen die Verhältnisse in den Arbeitgeberzusammenschlüssen denen in KKV: Die Befragten gehen davon aus, dass sie ihre Interessen gleichsam „von Mensch zu Mensch“ vertreten. Aus diesem Blickwinkel erscheinen Gewerkschaften und formalisierte Konfliktbewältigungsmechanismen überflüssig.

## **Berufliche Zukunft im AGZ**

Bis auf vier Befragte, die sich ein „Normalarbeitsverhältnis“ in einem Betrieb wünschen, sehen alle Befragten für sich eine berufliche Zukunft im Arbeitgeberzusammenschluss. Das gilt auch für den beruflichen Aufstieg und die Aussicht auf einen höheren Verdienst.

## **AGZ: Alternative zum Normalarbeitsverhältnis oder Übergangslösung?**

In dieser Frage sind die Meinungen etwa gleich verteilt. Ungefähr die Hälfte der Befragten sieht im Arbeitgeberzusammenschluss eine Übergangslösung, von der sie nicht wissen, ob sie Bestand hat; die andere Hälfte sieht hier eine Alternative zu einem „Normalarbeitsverhältnis“. Die Skeptiker sind vor allem deshalb unsicher; weil zum einen die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland bisher erst seit kurzem existieren, zum anderen sind die meisten auch noch nicht selbsttragend.

## **Große Bedeutung von Lernen und Kompetenzentwicklung**

Lernen und Kompetenzentwicklung nehmen die meisten Befragten sehr wichtig und sie sind hier sehr engagiert. Sie scheinen zufrieden mit der Förderung durch den Arbeitgeberzusammenschluss.

## **Lernen in der Arbeit**

Die meisten Befragten erwarten Kompetenzgewinn durch den Wechsel der Arbeitsplätze; Qualifikationsmaßnahmen und Weiterbildung sind um so wichtiger, je direkter sie sich aus den Anforderungen der Arbeit ergeben.

## **Gesamturteil: AGZ-Arbeit ist „Gute Arbeit“**

Das Gesamturteil zum Arbeitgeberzusammenschluss ist überraschend positiv. Etwas geringer ist die „Lohnzufriedenheit“. Auch in dem Tableau der DGB-Gesichtspunkte für „Gute Arbeit“ bekommen die Arbeitgeberzusammenschlüsse durchgängig gute Noten.

## **5.2 Schlussfolgernde Thesen für den Aufbau der AGZ in Deutschland**

Die zum Beginn der Studie beschriebene Pionierphase der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind noch kein anerkannter Bestandteil der Unternehmenskultur. Besonders im Hinblick auf die Abgrenzung gegenüber anderen Formen flexibler Arbeit ist noch viel zu tun. Das gilt in erster Linie für die Abgrenzung der Arbeitgeberzusammenschlüsse gegenüber den üblichen Formen der Leiharbeit.
2. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind auch bei den Arbeitnehmern noch keine bekannte und anerkannte Form der Beschäftigung. Das hat vor allem zur Folge, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse häufig noch als „Arbeitgeber zweiter Klasse“ gesehen werden; sie erscheinen als Form eines „Sozialbetriebs“ mit unsicheren Zukunftsaussichten.
3. Der Aufbau der ersten Arbeitgeberzusammenschlüsse muss in der Pionierphase – wie oben dargestellt - oft mit Geldern aus der Arbeitsmarktförderung finanziert werden. Die Klein- und Kleinstbetriebe, für die Arbeitgeberzusammenschlüsse eine Selbsthilfeorganisation darstellen, werden sie zwar tragen, wenn sie aufgebaut sind. Den

Aufbau selbst können und wollen die Betriebe in der jetzigen Situation nicht tragen und „passgenaue“ Fördermittel gibt es ab Frühjahr 2008 erstmals nur im Land Brandenburg.<sup>9</sup>

4. Die Finanzierung aus Mitteln der Arbeitsmarktförderung bringt es mit sich, dass die Initiative für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen oft bei Bildungs- und Beschäftigungsträgern liegt, die wenig oder keine Erfahrungen beim Aufbau von Selbsthilfestrukturen für KKV haben. Ihre Unternehmenskultur und ihr „Kerngeschäft“ bringen es zuweilen mit sich, dass prinzipielle Gesichtspunkte zu wenig beachtet werden, die der AGZ-Struktur zugrunde liegen.

Wenn jetzt Schlussfolgerungen für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen gezogen werden, so richten sie sich

- in erster Linie an das Management der bestehenden Arbeitgeberzusammenschlüsse und
- in zweiter Linie an Institutionen, die am Aufbau mitwirken wollen, ohne dass sie selbst Arbeitgeberzusammenschlüsse aufbauen.

Da die vorliegende empirische Untersuchung letztlich auch hier die Basis darstellt, liegt der thematische Schwerpunkt auf der Arbeit mit den Beschäftigten der Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Die folgenden Ausführungen ergeben sich nur zum Teil aus der Auswertung der Befragung, sie sind auch Ergebnisse aus zahlreichen Diskussionen mit den französischen und deutschen Erfahrungsträgern.

#### **Klärung des Selbstverständnisses der Initiatoren**

Es ist unbedingt erforderlich, dass die Initiatoren sich ein klares Bild von ihrer Aufgabe erarbeiten, insbesondere von den Grundprinzipien, auf denen ein Arbeitgeberzusammenschluss beruht und von ihrer eigenen Rolle und Funktion als Initiator. Das erfordert in manchen Fällen eine gleichzeitige Auseinandersetzung mit der Organisation, in der die handelnden Personen arbeiten, eine „Selbstklärung“ im Hinblick auf ihre neue Funktion und Rolle sowie im Hinblick auf ihre eigenen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen.

Wenn diese Klarheit bei den Initiatoren nicht vorhanden ist, leidet der Aufbau der betrieblichen Selbsthilfestruktur und es kommt zu Fehlern und Missverständnissen.

#### **Akquisition von Betrieben, die Arbeit unter sich teilen und Mitglied in einem AGZ werden wollen**

Das Management der Arbeitgeberzusammenschlüsse hat von den in der Befragung Interviewten durchgängig „gute Noten“ bekommen. Das Management ist allerdings gefordert bei der Auslastung der Beschäftigten, weil sich das unmittelbar bei ihrem Einkommen niederschlägt; mit der Forderung nach besserer Auslastung ist meistens auch der Wunsch nach besserer Bezahlung verbunden.

Damit ist eine Kernleistung des AGZ-Managements angesprochen, nämlich die Akquisition von partiellen Arbeitsstellen und ihre Kombination zu attraktiven, abgesicherten und dauerhaften Arbeitsstellen.

Zu dieser Kernfunktion sollte ein intensiver Erfahrungsaustausch mit den Betrieben der Region und mit anderen Managern von Arbeitgeberzusammenschlüssen stattfinden.

#### **Die Funktion der AGZ: Management des regionalen Arbeitsvermögens**

Unternehmenskulturen für KKV und Arbeitskulturen bilden sich in den Regionen, teilweise sogar auf örtlicher Ebene, heraus. Wenn die Einführung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in diese Kulturen erfolgreich geschehen soll, so muss das

---

<sup>9</sup> Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie zur Förderung von Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in Qualifizierungsnetzwerken und in Arbeitgeberzusammenschlüssen im Land Brandenburg vom 05. Februar 2008

nicht zuletzt aus diesen Ebenen erfolgen. Die Konsequenz für die Initiatoren von Arbeitgeberzusammenschlüssen besteht darin, im regionalen und örtlichen Zusammenhang ihre Arbeit bekannt zu machen.

Sicher ist der Erfolg wesentlich abhängig von dem Entstehen und dem Wachstum von Arbeitgeberzusammenschlüssen selbst. Es ist aber erforderlich, dass das Management von Arbeitgeberzusammenschlüssen von Beginn an eine intensive Öffentlichkeitsarbeit in der Region betreibt und das als einen strategischen Bestandteil ihrer Arbeit begreift.

### **Klärung und Ausdifferenzierung der Rollen der AGZ-Beschäftigten in den Einsatzbetrieben**

Im Verlauf der Arbeit von AGZ-Beschäftigten im Einsatzbetrieb können unterschiedliche Rollen und Funktionen entstehen, die aus der „Sonderposition“ der AGZ-Mitarbeiter/innen resultieren. Das AGZ-Management sollte sehr auf diese Rollen und Funktionen achten, ihre Reflexion und Klärung voran treiben und wenn nötig, bewusst Unterstützung für die betriebliche Praxis geben.

Ein Beispiel: Alle Befragten bezeichnen sowohl ihr Verhältnis zu den Einsatzbetrieben als auch zu den Kolleg/innen der Stammebelegschaften als „positiv“. Bemerkenswert ist, dass einem AGZ-Mitarbeiter/innen aufgrund seiner „Außenseiterposition“, verbunden mit einer großen Vertrautheit mit Betrieb und Belegschaft, die Funktion einer Vertrauensperson eingeräumt wird. Er bekommt eine vermittelnde Funktion im Betrieb. In der Wahrnehmung dieser Funktion sollte er vom AGZ-Management unterstützt werden.

### **Klärung der Funktionen des Managements gegenüber unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten**

Einerseits ist eine hohe Akzeptanz des AGZ-Modells festzustellen, andererseits gibt es noch einige Unsicherheiten in Bezug auf die Tragfähigkeit und Perspektive des jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlusses. Das ist sicherlich sehr stark der derzeitigen Pionierphase geschuldet, in der die einzelnen Arbeitgeberzusammenschlüsse noch keine hohe Stabilität erreicht haben und immer noch z.T. als abhängig von externer Förderung gesehen werden. Das trägt sicher dazu bei, dass einige AGZ-Beschäftigte eine Orientierung hin zu einer festen Arbeitsstelle in einem Betrieb haben.

Es kann unterschieden werden zwischen

- Mitarbeiter/innen, die ganz klar eine Perspektive in der „flexiblen“ Arbeit bei dem Arbeitgeberzusammenschlüssen sehen, weil diese Arbeit letztlich mehr Sicherheit bedeutet als die Arbeit in einem einzelnen Betrieb und weil sie attraktiver, vielfältiger und lernhaltiger ist und damit mehr Perspektiven bietet,
- Mitarbeiter/innen, für die eine Arbeit in einem einzelnen Betrieb attraktiver ist, da sie den Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsstellen und Betriebskulturen nicht wollen und den
- Mitarbeiter/innen, die derzeit noch kein Vertrauen in die Langfristigkeit ihres jeweiligen Arbeitgeberzusammenschlusses haben und daher eine andere Arbeitsstelle anstreben.

In jedem Fall muss das AGZ-Management seine Funktion gegenüber den jeweiligen Beschäftigten anders definieren.

Es ist erforderlich, dass diese Klärung der Funktionen und die dazu notwendigen Reflexionsprozesse vom Management bewusst wahrgenommen werden.

### **Stärkung der Identität von AGZ-Mitarbeiter/innen**

Derzeit gibt es noch kein gefestigtes Bewusstsein als Mitarbeiter/in eines Arbeitgeberzusammenschlusses. In einem Betrieb ist es normal, dass die Belegschaft in der gemeinsamen Arbeit ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt. Betriebsfeste und -versammlungen dienen üblicherweise dazu, sich auf einer anderen Ebene als bei der Arbeit auszutauschen. In Arbeitgeberzusammenschlüssen bekommen diese Veranstaltungen eine andere Funktion.

Solche Zusammenkünfte können dazu beitragen, ein Bewusstsein vom besonderen Charakter der Arbeiten im Arbeitgeberzusammenschluss zu entwickeln, entsprechende

Erfahrungen und Erlebnisse auszutauschen und auf dieser Grundlage ein gemeinsames Bewusstsein und eine eigene Identität als „flexible Arbeiter“ herauszubilden. In diesen Tätigkeitsformen werden sich spezifische Kompetenzen entwickeln, über die sich die AGZ-Beschäftigten auszeichnen können.

Die Aufgabe eines AGZ-Managements besteht also darin, für solche Prozesse der Identitätsbildung Orte und Zeiten für strukturierende Interventionen bereitzuhalten; es geht um „Reflexionsebenen“ und Kommunikationsgelegenheiten, d.h. formelle und informelle Gelegenheiten.

Neben informellen Zusammenkünften wie Festen sollte es in Arbeitgeberzusammenschlüssen regelmäßige Betriebsversammlungen geben, etwa 2x im Jahr.

In einem zweiten Schritt sollte es dann darum gehen, die oben erwähnten Kompetenzen für flexible Arbeit zu erfassen, ihre Entwicklung bewusst zu unterstützen. Das kann zu neuen Formen der Unterstützung von Lernen im Prozess der Arbeit, aber auch zur Entwicklung und Durchführung von organisierter Weiterbildung führen.

Schließlich sollten die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen außerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses bekannt gemacht werden, um ihren besonderen Fähigkeiten öffentlich Geltung zu verschaffen.

### **Förderung von Interessenvertretung und Einführung strukturierter Formen der Austragung von Konflikten im AGZ**

Es ist auf den ersten Blick erstaunlich, wie wenig die Kultur der Interessenvertretung in den Arbeitgeberzusammenschlüssen entwickelt ist und wie wenig die Gewerkschaften präsent sind. Das ist jedoch kein originäres Merkmal der Arbeitgeberzusammenschlüsse, sondern das entspricht in der Regel der Situation in Klein- und Kleinstunternehmen besonders in peripheren ländlich Regionen in Ostdeutschland.

Größere Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten grundsätzlich die Möglichkeit, eine Kultur der organisierten Interessenvertretung einzuführen:

- Die größere Zahl der Beschäftigten legt eine organisierte Interessenvertretung und organisierte Formen der Mitbestimmung nahe im Unterschied zur Situation in vielen KKV.
- In größeren Arbeitgeberzusammenschlüssen unterliegenden die Mitarbeiter/innen nicht den in KKV üblichen Bindungen an die Betriebsleitung und an den Betriebsinhaber.
- Die nur personalisierten Formen der Auseinandersetzung mit der Betriebsleitung können hier bewusst gestaltet werden.
- Ein entwickeltes Selbstverständnis von AGZ-Beschäftigten kann die subjektive Grundlage für ein selbstbewussteres Auftreten gegenüber der Geschäftsleitung darstellen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse tragen dazu bei, die Verhältnisse in den kleineren Unternehmen explizit zu machen und damit auch bewusst gestaltbar. Das kann ein Zugang für die Gewerkschaften in die Sphäre der kleineren Unternehmen bedeuten, allerdings wäre damit auch eine Weiterentwicklung von gewerkschaftlichen Funktionen Voraussetzung. So könnte durch eine organisierte Interessenvertretung in Arbeitgeberzusammenschlüssen zu einer Verbesserung der Kultur der Mitbestimmung und der Partizipation in der Sphäre der KKV geleistet werden.

Dazu müssen allerdings zwei Voraussetzungen geschaffen werden:

1. Der Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen muss vorangeschritten sein, so dass Arbeitgeberzusammenschlüsse dauerhafte und akzeptierte Bestandteile in der Unternehmenskultur der KKV sind.
2. Es müssen besondere Formen der gewerkschaftlichen Interessenvertretung und der Mitbestimmung entwickelt werden, die besser für die KKV geeignet sind als die in den größeren Unternehmen eingeführten.

Wenn der Aufbau von gewerkschaftlichen Strukturen und von Formen der Mitbestimmung langfristig erreicht werden sollen, dann muss damit schon in der Pilotphase des Aufbaus der

Arbeitgeberzusammenschlüsse begonnen werden. Mit dem Management der Arbeitgeberzusammenschlüsse muss diskutiert werden, welche Formen dafür geeignet sind.

### 5.3 Weiterführende Fragestellungen

Die vorliegende Studie setzt sich schwerpunktmäßig mit der Situation von Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen auseinander. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind eine Antwort auf Probleme kleinerer Unternehmen bei der Sicherung und Entwicklung ihrer Fachkräfte. Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten an der Stelle eine Lösung, wo das einzelne Unternehmen mit seinen vorhandenen Ressourcen den bestehenden und kommenden Anforderungen nicht mehr oder nur unzureichend gerecht werden kann. Die Lösung liegt im Nutzen von Synergien durch Kooperation mit anderen Unternehmen. Durch solche Kooperationen wird es dem einzelnen Unternehmen möglich

- die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern,
- sich besser in fördernde Netzwerke einzubinden,
- Supportstrukturen aufzubauen und zu nutzen.

#### Die These lautet:

Mit der Globalisierung geraten die Klein- und Kleinstbetriebe (KKU) zunehmend unter Druck.

- Ø Lösungen liegen bei einer bessere Nutzung der knappen Ressourcen durch die KKU.
- Ø Ein Weg zur besseren Nutzung der Ressourcen besteht in der Bildung und Intensivierung von Kooperationsbeziehungen unter den KKU.
- Ø Auf diesem Weg zeichnet sich eine Tendenz zur Verlagerung von unternehmerischen Funktionen aus dem Einzelbetrieb in die zwischen- und überbetriebliche Ebene ab.
- Ø Arbeitgeberzusammenschlüsse haben ihre zentrale Funktion gegenüber den einzelnen KKU in der Ergänzung und Verlagerung des Personalmanagements in eine – ihrem Wesen nach – genossenschaftliche Struktur, die von den Betrieben selbst getragen wird.

Auf dem Hintergrund dieser These sollen im Folgenden einige Untersuchungsthesen vorgestellt werden, die aufgrund der Auswertung des vorliegenden empirischen Materials formuliert wurden.

Untersuchungsthese	Hinweise im empirischen Material
<p>KKU können nicht mit den großen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren, wenn es um gut ausgebildete Fachkräfte geht.</p> <p>Arbeitgeberzusammenschlüsse können den Wettbewerbsnachteil der KKU zumindest teilweise ausgleichen.</p>	<p>In indirekter Form spiegelt sich der „Drang“ in Normalarbeitsverhältnisse in (größeren) Unternehmen in dem klaren Votum – am ausgeprägtesten bei Männern – für einen Arbeitsplatz in einem Unternehmen.</p> <p>Arbeitgeberzusammenschlüsse erscheinen von daher zunächst als Notlösung.</p>
<p>Auch in KKU nimmt die Zahl flexibler Arbeitsverhältnisse zu.</p> <p>In KKU erscheinen diese als Saisonarbeit oder als zeitweise Beschäftigung bei Auftragsspitzen, oftmals auch in Form von prekären Arbeitsverhältnissen..</p> <p>Kontinuierlichen Anforderungen an Flexibilität wird mit zeitweisen „Notlösungen“ begegnet</p> <p>Es ist nicht untersucht, wieweit die Flexibilisierung der Arbeit in KKU eine adäquate Antwort auf die ökonomische</p>	<p>Es gibt Hinweise auf die schlechten Arbeitsbedingungen in manchen KKU – z.B. die Länge des Arbeitstages bis zu 10 Stunden im Sommer, die zeitliche Befristung, die geringfügige Beschäftigung etc.</p> <p>Demgegenüber schaffen Arbeitgeberzusammenschlüsse die Möglichkeiten, trotz saisonaler und auftragsbedingter Schwankungen „normale“ Arbeitsbedingungen zu gestalten.</p> <p>Das wird von einigen Befragten positiv</p>

<p>adäquate Antwort auf die ökonomische Situation ist.</p>	<p>vermerkt.</p>
<p>Die KKU haben eine widersprüchliche Interessenlage in Bezug auf die Flexibilisierung der Arbeit.</p> <p>Auf der einen Seite wollen sie die Vorteile der Flexibilisierung der Arbeit nutzen.</p> <p>Auf der anderen Seite haben sie nicht das Interesse (und oft auch nicht die Möglichkeiten), auf die in größeren Unternehmen üblichen Formen der Flexibilisierung zurückzugreifen, wie Leiharbeit oder Outsourcing, denn sie sind auf ein hohes Maß an Identifikation ihrer Mitarbeiter/-innen mit dem Unternehmen angewiesen.</p>	<p>Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten auf mittlere und längere Sicht die Möglichkeit, die beiden widersprüchlichen Interessenlagen der KKU in Bezug auf die Flexibilisierung der Arbeit in Einklang zu bringen.</p> <p>Durch die Teilung von Arbeitskraft und das gemeinsame Tragen von Beschäftigungsrisiken können sie ein flexibles Personalmanagement realisieren.</p> <p>Auf der anderen Seite kommen die AGZ-Mitarbeiter/innen in Betriebe, die sie kennen und die Betriebe kennen sie. Identifikation mit dem Betrieb und flexible Arbeit sind so auf die Dauer kein Widerspruch mehr.</p> <p>Es gibt Hinweise in der Befragung, dass den AGZ-Beschäftigten das Wohlergehen „ihrer“ Betriebe wichtig ist und eine Identifikation mit „ihren“ Einsatzbetrieben stattfindet.</p>
<p>KKU benötigen schwerpunktmäßig „qualitative“ Flexibilisierungsstrategien, weniger eine „numerische“ oder „externe“ Flexibilisierung, d.h. das Gewicht liegt auf der Kompetenz der Beschäftigten im KKU, flexibel zu arbeiten.</p>	<p>Die Möglichkeiten der einzelnen KKU sind begrenzt, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter adäquat zu entwickeln. Ein Arbeitgeberzusammenschluss bietet zur Erweiterung der Ressourcen und kann Kompetenzentwicklung in quantitativ und qualitativ höherem Maße betreiben.</p> <p>Die Sicherheiten und die Perspektive, die Arbeitgeberzusammenschlüsse ihren Beschäftigten bieten, schaffen dafür die motivationale Grundlage.</p>

Die Studie soll anregen, in Richtung dieser Thesen weiter zu forschen.

## 6 Literatur

Behr, Michael; Anja Walter; Hinz, Andreas; Riedel, Jürgen; Ketzmerick, Thomas: Brandenburger Fachkräftestudie. Potsdam, Jena 2005

Biche, Brigitte, Le Monnier, Jean: Les salarié(e)s de groupements d'employeurs. GREP (Hrsg.). Paris 2001

Biersack, Wolfgang; Kettner, Anja; Schreyer, Franziska: Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB-Kurzbericht 16, 04.09.2007

Centre de jeunes dirigeants d'entreprise: „Les groupements d'employeurs: une innovation pour créer des emplois et développer des PME“. Paris, Juni 2004

Europäische Kommission: „Flexicurity“ als Antwort auf die Globalisierung und die Bevölkerungsentwicklung. 2007a

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/flex\\_meaning\\_de.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/flex_meaning_de.htm)

Europäische Kommission Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit. 2007 b

Hartmann, Thomas., Wölfling, Sigrid., Wünsche, Gudrun: Gender Mainstreaming – eine Untersuchung zu drei Modellen der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in Frankreich, Dänemark und Deutschland im Auftrag des GREP. Paris 2003

Lutz, Burkart: Ostdeutsche Jugendliche und das Problem der zweiten Schwelle. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt QUEM (Hg.): Kompetenzentwicklung 2001: Tätigsein – Lernen - Innovation. Münster/ New York/ München/ Berlin 2001, S. 147-201

Lutz, Burkart: KMU im ländlichen Raum: Wieviel Unterstützung brauchen sie und wieviel finden sie? In: Pour, Schriftenreihe des GREP, Nr. 180, Paris 2003, S. 9-22

Ulrich Brinkmann, Klaus Dörre, Silke Röbenack gemeinsam mit Klaus Kraemer und Frederic Speidel: Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), 2006

Schnur, Peter; Zika, Gerd: Arbeitskräftebedarf bis 2025. Die Grenzen der Expansion. IAB Kurzbericht 26, 21.12.2007

tamen. GmbH: Leitfäden. Arbeitsbögen. Fragebögen. Materialien zur Voruntersuchung und Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Berlin 2005

## **7 Anhang**

**Fragebogen (siehe [www.arbeitgeberzusammenschluesse.de/downloads](http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.de/downloads))**