Mehr als die Summe ihrer Teile

Personalwirtschaftliche Konzepte, die konjunkturelle Schwankungen ausbalancieren sowie im Zuge des demografischen Wandels und Fachkräftemangels Halt geben, suchen vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Ein Schlüssel dazu könnte in multilateraler Zusammenarbeit liegen.

Herausforderungen gemeinsam anzunehmen oder Aufgaben zu teilen, kann Ressourcen schonen und Energie freisetzen – auch im Bereich der Personalwirtschaft. Beispielsweise, wenn sich Unternehmen zu einem Ausbildungsverbund zusammenschließen oder als Alternative zur Zeitarbeit ihr Personal teilen. Um es vorwegzunehmen: Erfolgreich ist, wer sich nicht zuletzt bereit erklärt, gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen.

Waldkirch in der Nähe von Freiburg, eine der zahlreichen Boom-Regionen im „Ländle“. Ohne sonderlich aufzufallen, steigen sogenannte Hidden Champions zu Weltmarktführern auf. Dort herrscht Vollbeschäftigung. Die Quoten liegen sogar noch niedriger als in der von Arbeitslosigkeit nahezu verschonten Schweiz.

Trotz solch erfreulicher Bedingungen, sagt Rudolf Kast, Inhaber der HR-Beratungsfirma Personalmanufaktur in Freiburg, gäbe es in der Gegend nach wie vor viele Jugendliche und alleinerziehende junge Frauen, die keinen Anschluss finden und aufgrund ihrer Leistungen kaum Chancen auf eine qualifizierte Berufsausbildung erhalten.

Der Ex-Personalleiter der Sick AG, die im Weltmarkt für Sensortechnologie jüngst die Milliarden-Umsatz-Marke knackte, steuert heute als Beiratsvorsitzender die Geschicke der Waldkircher Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, kurz Wabe. Organisiert ist der Ausbildungsverbund komplett privatwirtschaftlich und mit seinem Konzept in Deutschland bisher ohne Nachahmer.

Freilich liegt das auch an organisatorischen Hürden. „Weil die Auszubildenden alle drei Monate den Betrieb wechseln, müssen entsprechende Kapazitäten geschaffen und vorgehalten werden“, erläutert Kast. Firmen öffneten ihren Betrieb jungen Menschen, die sie später womöglich nicht mehr zu Gesicht bekommen. „Auch das ist für Unternehmen ein Hemmnis.“

Die Verantwortlichen trauen sich nicht

Man ahnt schon: Potenzial für solche Initiativen ist in großer Breite vorhanden. Doch so richtig trauen sich die Verantwortlichen nicht. Dabei lohnt es sich, genauer hinzuschauen: Was mit der Kooperation zwischen Sick und der August Faller KG begann, ist inzwischen zu einer stattlichen Initiative aus 18 beteiligten Firmen geworden.

Laut Wabe-Geschäftsführer Frank Gehring werden derzeit zehn junge Leute zum Kaufmann für Büromanagement ausgebildet. Geplant ist, weitere Ausbildungsberufe anzubieten, etwa in der Logistik. Das Konzept von Wabe, betont Gehring, führe für die beteiligten Jugendlichen zu einem wünschenswerten Ergebnis: „Ausnahmslos alle Azubis finden eine Stelle. Einige werden sogar von den Wabe-Betrieben übernommen.“

Eine überraschend positive Bilanz für eine weithin als chancenlos abgestempelte Zielgruppe. Klar, sagt Gehring, müssten die Jugendlichen weit mehr Initiative zeigen als herkömmliche Azubis, die nur in einem Betrieb beschäftigt sind. „Sie müssen in hohem Maß Bereitschaft zu Mobilität und Flexibilität an den Tag legen. Umgekehrt greift ihnen der Ausbildungsverbund unter die Arme.“

Ehe sie in die Betriebe gehen, würden sie gründlich auf die ungewöhnliche Ausbildungsform vorbereitet. In Wechselphasen träfe man sich zum wichtigen Austausch von Erfahrungen. Dass es so gut

> Es lohnt sich, über den Tellerrand hinauszublicken.

funktioniert – immerhin sei der Finanzbedarf stets durch das Spendenvolumen gesichert –, schreibt Gehring aber vor allem „Verantwortlichen mit großer Menschenkenntnis und engagierten Menschen mit unternehmerischem Esprit“ zu. Doch offenkundig mangelt es daran. Sonst müsste es mehr solcher Initiativen geben.

Dass es sich lohnt, über den Tellerrand hinauszublicken, zeigen weitere Beispiele kooperativer Personalwirtschaft. Nun geht es um Alternativen zur Zeitarbeit. Das Prinzip lautet: Hat ein Unternehmen wenig Aufträge, verleiht es sein Personal an seine Kooperationspartner. Ist hingegen viel zu tun, bekommt die Firma qualifizierte Mitarbeiter vom Partnerunternehmen überlassen. Eine Untersuchung des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, die vom Bundesforschungsministerium finanziert wurde, kommt zu dem Ergebnis, dass die kooperative Personalwirtschaft das Beste für alle Beteiligten sei.

Langfristig qualifiziertes Personal rekrutieren

Wie Markus Hertwig und Johannes Kirsch vom IAQ herausfanden, würden die betroffenen Beschäftigten von sichereren Arbeitsplätzen profitieren und müssten weder Kurzarbeit noch Einkommenseinbußen erdulden. Langfristig, so die Sozialwissenschaftler, könnten die beteiligten Unternehmen mit diesen Instrumenten qualifiziertes Personal rekrutieren, binden und damit sogar dem Fachkräftemangel vorbeugen.

Dabei stehen Unternehmen zwei Varianten offen. So entbindet eine Ausnahmeregelung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) Arbeitgeber ein- und derselben Branche von der Pflicht, bei der Bundesagentur für Arbeit eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung einzuholen, solange die Arbeitnehmerüberlassung zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen zum Einsatz kommt und ein für den Verleiher und Entleiher geltender Tarifvertrag dies auch vorsieht.

Betriebe, die sich für die tarifvertragliche AÜ entschieden, erläutert Kirsch, „wollen damit zum Beispiel krisenbedingte Personalüberhänge ohne Entlassung abfedern“. Anstatt auf Kurzarbeitergeld zurückzugreifen, favorisierten sie den zwischenbetrieblichen Ver- und Entleih von Personal. Die betroffenen Beschäftigten bräuchten dabei keinerlei Einkommenseinbußen zu befürchten. Weil das Konzept in hohem Maße Flexibilität und Sicherheit gewährleiste, entstehe gewissermaßen „Flexicurity für alle Beteiligten“, so Kirsch.

Tarifverträge, die zwischenbetriebliche „Zeitarbeit“ ermöglichen, gibt es laut IAQ-Studie seit rund 25 Jahren. Auch die „Kooperationsinitiative Maschinenbau“ (KIM), ein Verbund Braunschweiger Unternehmen, beruht auf einem vor 16 Jahren zwischen dem Arbeitgeberverband Niedersachsenmetall und der IG Metall Hannover abgeschlossenen Tarifvertrag. Nachdem zunächst 20 von insgesamt 80 Unternehmen der Metallbranche ausgewählt und angesprochen worden waren, entschieden sich letztlich elf Betriebe zur Kooperation.

Die Bilanz kann sich sehen lassen

An KIM, in der Anfangsphase durch eine Anschubfinanzierung des Landes Niedersachsen und des Arbeitgeberverbands in Höhe von insgesamt einer Viertelmillion Euro bezuschusst, sind sowohl kleine Betriebe als auch große Unternehmen mit bis zu 800 Mitarbeitern beteiligt. Die Bilanz kann sich durchaus sehen lassen. Betriebsräte betonen, die verliehenen Beschäftigten würden sich unkompliziert in neue Arbeitsabläufe eingliedern. Zu verdanken sei dies nicht zuletzt der familiären, kooperativen und mitarbeiterfreundlichen Kultur der beteiligten Betriebe. Dass sich jemand schlecht behandelt oder durch die

> Eine hohe Hürde richten vor allem rechtliche Bedingungen auf. So sind Arbeitgeberzusammenschlüsse an das AÜ-Gesetz gebunden.

Stammbelegschaft ausgegrenzt gefühlt habe, wie rund um die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung oft kolportiert wird, wurde offenbar nicht beobachtet. Ein Geschäftsführer spricht sogar von einer „Win-win-win-Situation für Unternehmen, Beschäftigte und die Region".

Eine andere Variante personalwirtschaftlicher Kooperation sind Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ). Bei dem aus Frankreich stammenden und dort dank vorteilhafter Bedingungen relativ weit verbreiteten Modell finden sich meist Unternehmen zusammen, die für bestimmte Tätigkeiten einen saisonalen oder lediglich für Teilzeit vorgesehenen Personalbedarf haben.

Im Idealfall, betont Kirsch, würden die „kleineren Tätigkeitsbedarfe" der einzelnen Unternehmen so kombiniert, dass die Mitarbeiter in den Betrieben des AGZ abwechselnd in unterschiedlichen Rhythmen zum Einsatz kommen könnten. Besonders zahlreich sind AGZ-Initiativen in der Landwirtschaft zu finden, und zwar überwiegend in den neuen Bundesländern. In den alten Bundesländern, im Raum Hameln, befindet sich aktuell ein AGZ in Gründung. Wie aus gut unterrichteten Kreisen verlautet, sind daran drei sogenannte Maschinenringe mit zahlreichen Betrieben beteiligt. Zusätzlich zur Teilung von Maschinen will man künftig auch Personal flexibel einsetzen.

Betriebe sind von dem Konzept angetan

Bereits auf einige Jahre Erfahrung kann der genossenschaftlich organisierte AGZ Soest-Ruhr-Lippe eG mit 60 Mitgliedsbetrieben verweisen. Ungefähr jeder zweite Betrieb ver- und entleiht regelmäßig Beschäftigte. Wie Geschäftsführerin Rita Leßmann-Kind betont, seien die Betriebe grundsätzlich vom Konzept angetan. AGZ als Problemlöser: Viele Betriebe hätten sonst keine Möglichkeit, Mitarbeiter voll auszulasten. Umgekehrt fiele es ihnen schwer, überhaupt Personal zu finden, wenn zum Beispiel in Sauenbetrieben am Wochenende oder nach Feierabend „helfende Hände" gebraucht würden.

Doch Leßmann-Kind verschweigt nicht, wo man noch auf der Stelle tritt. Als sie versucht hatte, auch branchenfremde Betriebe für den AGZ zu gewinnen, blieb es lediglich bei wohlmeinenden Absichtserklärungen. Auch im Handwerk stieß man auf wenig Gegenliebe. Die Kreishandwerkerschaft, eine mit dem Bauernverband vergleichbare Institution, ließ lapidar verlauten, dafür benötige man keinen Partner. Das könne man selbst in die Hand nehmen.

Eine hohe Hürde richten vor allem rechtliche Bedingungen auf. So sind AGZ an das AÜ-Gesetz gebunden. Das heißt, Personal darf erstens nur „vorübergehend" verliehen werden. Ein anderes Problem: Zusätzlich zu den Personalkosten müssen die Betriebe 19 Prozent Mehrwertsteuer an den AGZ zahlen. Nicht so in Frankreich: Schließen sich Betriebe zu einem AGZ zusammen, die nicht vorsteuerabzugsfähig sind wie in der Landwirtschaft, braucht auch keine Umsatzsteuer abgeführt zu werden.

„Lohn plus Aufwand zuzüglich Steuer – das rechnet sich in Deutschland für AGZ kaum", sagt Sigrid Wölfing, Mitarbeiterin des Projektbüros tamen in Berlin, das in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen AGZ-Initiativen berät. Freilich waren die Experten bereits beim Finanzkommissar der Europäischen Kommission vorstellig, um ihr Anliegen in der Hoffnung zu erläutern, damit gesetzliche Korrekturen in die Wege zu leiten.

Sollte der Vorstoß erfolgreich sein, hätten AGZ auch in Deutschland viel bessere Chancen, sich zu etablieren. Forscher Kirsch zufolge müssten die Betriebe aber auch bereit sein, sich um die gemeinsame Genossenschaft zu kümmern. Dazu gehöre die Sicherstellung des jährlichen Kostenrahmens und die Wahrnehmung von Aufsichtsfunktionen. „Man muss das Management finanzieren, das den Personaleinsatz plant und Mitarbeiter rekrutiert", sagt Kirsch. Je kleiner der Zusammenschluss, desto teurer komme er die Betriebe zu stehen.

Die Mühen der Ebene

Wenige Jahre nach ihrer Entstehung sind einige AGZ inzwischen mit den „Mühen der Ebene" konfrontiert, so Wölfing. Das sei nicht allein auf auslaufende Fördermittel zurückzuführen. Die beteiligten Unternehmen würden ihren AGZ oft wie eine Zeitarbeitsagentur behandeln. In der Folge müssten sie erkennen, dass ihre finanziellen Rahmenbedingungen dazu kaum geeignet seien, so Wölfing.

So sei es nicht verwunderlich, dass sich an AGZ beteiligte Unternehmen entschließen, sich der professionellen Zeitarbeit zuzuwenden. Umgekehrt, so Wölfing, würden sie sich damit aber auch vom Kernanliegen des AGZ verabschieden, Mitarbeiter langfristig zu binden. „Indem sie Fachkräfte gewinnen, qualifizieren und langfristig binden", betont die Expertin, „entfalten AGZ ihre Stärken." Das Bewusstsein, dass man Fachkräfte hegen und pflegen muss, habe sich insbesondere in kleinen Unternehmen trotz aller längst bekannten Rahmendaten über den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel noch nicht durchgesetzt.

Den wohl kritischsten Aspekt dieser „Sharing Economy"-Variante stellt Kirsch heraus. Gesucht seien Persönlichkeiten, die sich das Modell zu eigen machten, aber auch regional verankert seien und das Vertrauen möglichst vieler Betriebe in der Region genießen würden. „Alle Beteiligten sollten bereit sein, in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess einzutreten."

Winfried Gertz, freier Journalist, München