

Irene Mandl

Eine aktuelle Eurofound-Studie setzt sich mit den Voraussetzungen und Effekten der neuen Beschäftigungsform »Arbeitgeberzusammenschlüsse« auseinander



Auch auf den europäischen Arbeitsmärkten zeigt sich eine zunehmende Vielfalt an Beschäftigungsformen. Diese sind entweder durch eine neue Art der Arbeitsorganisation (z.B. alternative Arbeitszeit oder Arbeitsorte, Digitalisierung) oder durch veränderte Beziehungen zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen (oder eine Kombination dieser beiden Elemente) gekennzeichnet.

Die Studie »New forms of employment« der Europäischen Stiftung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) aus dem Jahr 2015 bietet einen Überblick über die Haupttrends der Entwicklungen auf den europäischen Arbeitsmärkten und liefert erste Hinweise auf die Auswirkungen der neuen Beschäftigungsformen auf die Arbeitsbedingungen der betroffenen ArbeitnehmerInnen sowie auf den Arbeitsmarkt insgesamt. Dabei zeigt sich, dass manche der neuen Arbeitsformen vorteilhafter sind als andere.

Eine der neuen Beschäftigungsformen, die das Potenzial haben, zu einer »Win-Win-Situation«, d.h. zu positiven Auswirkungen sowohl für Arbeitgeber als auch für ArbeitnehmerInnen, zu führen, sind so genannte »Arbeitgeberzusammenschlüsse«. Da diese Beschäftigungsform allerdings derzeit in Europa noch kaum verbreitet ist, untersucht nunmehr die 2016 entstandene Studie »New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing« von Eurofound die Voraussetzungen, die für die Einführung und Weiterverbreitung dieses Beschäftigungsmodells gegeben sein müssen. Des Weiteren wird analysiert, welche Auswirkungen

Arbeitgeberzusammenschlüsse für Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen haben könnten und auf welche Art und Weise diese Beschäftigungsform unterstützt werden könnte, um deren Potenzial besser zu nutzen.

Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?






Arbeitgeberzusammenschlüsse sind eine Form des kollektiven Personalmanagements, bei der eine Gruppe von Arbeitgebern gemeinschaftlich ArbeitnehmerInnen beschäftigt, deren Arbeitskraft zwischen den beteiligten Unternehmen geteilt wird. Diese Beschäftigungsform eignet sich dann, wenn eine Gruppe von regionalen Arbeitgebern einen speziellen wiederkehrenden, aber vom Ausmaß her limitierten, Personalbedarf hat, der vorab geplant werden und über die Unternehmen in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch zeitlich, kombiniert werden kann.

Die beteiligten Unternehmen gründen den Arbeitgeberzusammenschluss, der – mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit ausgestattet – als der formale Arbeitgeber der MitarbeiterInnen fungiert und deren Zuteilung zu den beteiligten Unternehmen koordiniert. Auf diese Weise erhalten die beteiligten Unternehmen Zugang zu den benötigten flexiblen Arbeitskräften, während diesen gleichzeitig ein befristetes Vollzeitverhältnis mit einem einzigen Arbeitgeber geboten wird, das andernfalls nicht vorhanden wäre.

Im Gegensatz zur Leiharbeit wissen die ArbeitnehmerInnen bereits im Vorfeld, in welchen Unternehmen sie operativ tätig sein werden, da die Entsendung ausschließlich auf die beteiligten Arbeitgeber beschränkt ist und eine relativ langfristige Personaleinsatzplanung (im Allgemeinen ein halbes Jahr) er-

Fortsetzung →

Weiterführende Links & Downloads

-  [Eurofound-Studie \(2016\): New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing](#)
-  [Eurofound-Studie \(2015\): New forms of employment](#)
-  [FokusInfo 78: Neue Beschäftigungsformen in Europa. Eine aktuelle Bestandsaufnahme der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen](#)
-  [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions \(Eurofound\)](#)
-  [Online-Archiv der Reihe FokusInfo](#)

Weitere interessante Volltext-Publikationen zum Thema finden Sie unter Verwendung selbstgewählter Stichworte in der E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes: [Bibliographische Suche](#) – [Volltextuche](#)

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Medieninhaber und Herausgeber: AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, A-1200 Wien, Treustraße 35–43
Die in den FokusInfos geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

folgt. Ein weiterer Unterschied ist, dass das Ziel der Arbeitgeberzusammenschlüsse darin liegt, dass die ArbeitnehmerInnen wiederholt/regelmäßig in den gleichen Unternehmen arbeiten, wodurch eine gewisse Kontinuität sowohl für Arbeitgeber als auch für ArbeitnehmerInnen gewährleistet wird. Ein weiteres wesentliches Kennzeichen ist, dass die beteiligten Betriebe nicht als Kunden des Arbeitgeberzusammenschlusses, sondern als Mitglieder betrachtet werden. Dadurch gibt sich eine gemeinschaftliche Verantwortung – und Haftung – der beteiligten Unternehmen gegenüber den »geteilten« MitarbeiterInnen, denen in Bezug auf alle Arbeitsbedingungen (inkl. Entlohnung) Gleichbehandlung wie der Kernbelegschaft der beteiligten Unternehmen zugesichert wird.

Voraussetzungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse

Arbeitgeberzusammenschlüsse eignen sich nicht für jedwede Beschäftigung. Die aktuelle Eurofound-Studie identifiziert vier Bereiche, in denen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um eine effektive Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu gewährleisten. Die einzelnen im Folgenden dargestellten Elemente können sich dabei in der Praxis auch gegenseitig beeinflussen.

- **Nachfrage:** Den Unternehmen muss bekannt sein, dass es dieses Beschäftigungsmodell gibt, und sie müssen gewillt sein, es einzusetzen. Dies wird von dem Rechtsrahmen, von der Verfügbarkeit alternativer Beschäftigungsoptionen sowie von der Einstellung der Arbeitgeber hinsichtlich Innovation und Kooperation im Personalbereich beeinflusst. Des Weiteren muss der Personalbedarf der einzelnen Unternehmen kombinierbar und planbar sein.
- **Angebot:** ArbeitnehmerInnen in einem Arbeitgeberzusammenschluss müssen anpassungsfähig, flexibel, autonom und zuverlässig sein und über bestimmte soziale Kompetenzen verfügen.
- **Rahmenbedingungen:** Institutionelle Akteure auf dem Arbeitsmarkt müssen diese Beschäftigungsform unterstützen. Dies beinhaltet die Gestaltung geeigneter rechtlicher Regelungen, finanzielle Unterstützung für die operative Durchführung des Beschäftigungsmodells und Informationsbereitstellung für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen.
- **Operative Unterstützung:** So genannte »Ressourcenzentren« für die Sensibilisierung der institutionellen Akteure, Unternehmen und ArbeitnehmerInnen sowie zur Anleitung derjenigen, die dieses Beschäftigungsmodell anwenden, sind notwendig und sollten zumindest in der Anfangsphase des Beschäftigungsmodells in einem Land institutionell unterstützt werden. Auf der Ebene des einzelnen Arbeitgeberzusammenschlusses spielt das Managementteam eine wichtige Rolle. Es übernimmt die Koordination zwischen den beteiligten Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen sowie maßgebliche Aspekte der Personalverwaltung und muss somit bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen.

Potenzielle Vor- und Nachteile von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Der wichtigste Vorteil von Arbeitgeberzusammenschlüssen für die beteiligten Unternehmen liegt darin, dass sie einen kosteneffizienten und flexiblen Zugang zu (qualifizierten) Arbeitskräften bieten. Als weitere Vorteile sind Verbesserungen in der Personalverwaltung, in den Verfahren im Personalbereich und im Employer Branding zu nennen.

Allerdings gibt es auch mögliche Nachteile: Die gemeinsame Verantwortung und Haftung innerhalb des Arbeitgeberzusammenschlusses kann dazu führen, dass Unternehmen Ver-

fehlungen von anderen Mitgliedern ausgleichen müssen. Des Weiteren können sich Herausforderungen bei Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation ergeben, die sich nachteilig auf die Produktivität auswirken können.

Für die beteiligten ArbeitnehmerInnen ist der wichtigste Vorteil die Schaffung eines unbefristeten Vollzeitarbeitsplatzes, der andernfalls nicht verfügbar wäre und ihnen Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit bietet. Durch die Tätigkeit im Arbeitgeberzusammenschluss kann sich außerdem die Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen verbessern, da diese durch die Tätigkeit an verschiedenen Arbeitsplätzen ein breites Spektrum an Kompetenzen erwerben.

Allerdings besteht das Potenzial eines höheren Stressniveaus und einer höheren Arbeitsintensität, einer geringeren Integration in die einzelnen Unternehmen und einer begrenzten Vertretung.

Unterstützung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Um die Potenziale von Arbeitgeberzusammenschlüssen realisieren zu können, müssen die dargestellten Voraussetzungen für deren Etablierung und Verbreitung geschaffen werden. Daraus ergeben sich gewisse Empfehlungen für die Politik:

- Sensibilisierung von Institutionen, Unternehmen und ArbeitnehmerInnen;
- Anerkennung des Beschäftigungsmodells innerhalb eines stabilen und einfachen Rechtsrahmens, mit dem das Konzept und seine Auswirkungen auf die beteiligten Parteien geklärt werden;
- aktive Unterstützung des Beschäftigungsmodells durch Regierungen und Sozialpartner, und zwar einschließlich einer finanziellen Unterstützung für Ressourcenzentren und die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen;
- Förderung einer partnerschaftlichen Einstellung von Unternehmen, Förderung ihrer Innovationen im Personalbereich sowie ihrer mittel- bis langfristigen Personalplanung;
- Unterstützung des Managements von Arbeitgeberzusammenschlüssen, so beispielsweise durch die Bereitstellung von Verhaltenskodizes, Vorlagen für Verträge oder Weiterbildungsmaßnahmen des Managements. ❖



Der aktuelle Bericht von Eurofound kann unter www.ams-forschungsnetzwerk.at im Menüpunkt »E-Library« downgeloadet werden.

Zur Autorin

Irene Mandl ist Mitarbeiterin der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) und beschäftigt sich mit sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung mit Schwerpunkten zu Arbeitsmarkt und UnternehmerInnentum. Ihre Forschungsthemen umfassen u.a. neue Beschäftigungsformen in Europa, spezifische Formen des UnternehmerInnentums (z.B. kleine und mittlere Unternehmen, Ein-Personen- Unternehmen, Familienunternehmen, Unternehmensneugründungen und Unternehmensübergaben), Restrukturierung, Internationalisierung, Corporate Social Responsibility und Personalmanagement.