

Materialien zu

# Flexicurity



## Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich

Eine innovative Form des Fachkräftenagements

**G.I.B.** NRW

Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH

Flex  
Strat



# **Arbeitgeberzusammen- schlüsse in Frankreich**

## **Eine innovative Form des Fachkräfte-Managements**

Sigrid Wölfing und Dr. Thomas Hartmann  
(tamen.Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin)

mit einem Vorwort von  
Ulla Böcker und Arnold Kratz (G.I.B.)

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Vorwort</b> . . . . .   | <b>3</b>  |
| <b>2. Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ)</b> . . . . .   | <b>5</b>  |
| 2.1 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich . . . . .   | 5         |
| 2.1.1 Gesetzliche Grundlagen . . . . .  | 5         |
| 2.1.2 Regionale Verteilung . . . . .  | 7         |
| 2.1.3 Typen . . . . .   | 9         |
| 2.1.4 Die Ressourcenzentren . . . . .   | 10        |
| 2.1.5 Die Verbände . . . . .  | 10        |
| 2.2 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien . . . . .  | 11        |
| <b>3. Ergebnisse der Befragung</b> . . . . .  | <b>12</b> |
| 3.1 Entstehung und Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen . . . . .  | 14        |
| 3.1.1 Motivation der Unternehmer/-innen und Vereine, sich an Arbeitgeberzusammenschlüssen zu beteiligen . . . . . | 14        |
| 3.1.2 Initiatoren und Unterstützer der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen . . . . .                        | 15        |
| 3.1.3 Die ersten Schritte eines Arbeitgeberzusammenschlusses . . . . .  | 15        |
| 3.2 Die Beschäftigten – Tätigkeitsprofile und Kompetenzen im AGZ . . . . .  | 16        |
| 3.3 Die AGZ-Geschäftsführer . . . . .   | 20        |
| <b>4. Die Beziehungen im Dreieck AGZ – Beschäftigte – Mitgliedsunternehmen</b> . . . . .                          | <b>22</b> |
| 4.1 AGZ – Beschäftigte . . . . .  | 22        |
| 4.1.1 Mitbestimmung der Beschäftigten . . . . .   | 23        |
| 4.1.2 Maßnahmen zur Personalbindung . . . . .   | 24        |
| 4.2 AGZ – Mitgliedsunternehmen . . . . .  | 24        |
| 4.3 Beschäftigte – Mitgliedsunternehmen . . . . .   | 27        |
| <b>5. Die Beziehungen des AGZ im regionalen Kontext</b> . . . . .   | <b>29</b> |
| <b>6. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse</b> . . . . .  | <b>32</b> |
| 6.1 Gründe für die Zusammenarbeit mit und in einem AGZ . . . . .  | 32        |
| 6.2 Flexibilisierung für Unternehmen und Beschäftigte . . . . .   | 33        |
| 6.3 Erhöhung der Sicherheit für Unternehmen und Beschäftigte . . . . .  | 33        |
| 6.4 Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen . . . . .                        | 34        |
| 6.5 Erweiterung der Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte in AGZ . . . . .                                   | 34        |
| 6.6 Entstehen neuer Identifikationen . . . . .  | 35        |
| 6.7 Vertrauen und Solidarität . . . . .   | 35        |
| 6.8 Der AGZ als Intermediär zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern . . . . .                                     | 35        |
| 6.9 AGZ als Instrument eines regionalen Fachkräftemanagements und die Aufgaben der Ressourcenzentren . . . . .    | 35        |
| Anhang 1: Methode – Vorgehen . . . . .  | 37        |
| Anhang 2: Kurzcharakteristik der an der Studie beteiligten Betriebe . . . . .                                     | 40        |
| Anhang 3: Fragebogen . . . . .  | 44        |
| Anhang 4: Verwendete Literatur . . . . .  | 50        |
| Impressum . . . . .   | 52        |

## 1. Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen suchen zunehmend nach neuen Möglichkeiten, ihren Arbeits- und Fachkräftebedarf auch über herkömmliche Beschäftigungsformen hinaus zu sichern. Die G.I.B. erforscht, entwickelt und erprobt deshalb im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ geförderten Verbundprojektes „FlexStrat“ neue Konzepte und Strategien für einen flexiblen Personaleinsatz. Von besonderem Untersuchungsinteresse sind dabei unterschiedliche Formen von Arbeitgeberzusammenschlüssen, wie sie in Frankreich schon seit vielen Jahren gängige Praxis sind. Durch zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzbildung im Personalbereich gelingt es dort kleinen und mittleren Unternehmen, ihre Flexibilität beim Personaleinsatz zu erhöhen und dabei gleichzeitig die dauerhafte Beschäftigung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.

In Deutschland sind solche Modelle von Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) zur Beschäftigung gemeinsamen Personals kaum entwickelt. Im Rahmen des Projektes haben wir deshalb eine umfassende Studie zum französischen Modell der AGZ und deren Bedeutung für die Rahmenbedingungen in Deutschland bei der tamen. Entwicklungsbüro für Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin, in Auftrag gegeben, die Sie jetzt in Ihren Händen halten.

Neben den Rahmenbedingungen, die in Frankreich natürlich anders gestaltet sind als in Deutschland, befasst sich diese Studie schwerpunktmäßig mit dem von den Betrieben selbst gestaltbaren Rahmen zur Personalplanung, Personalentwicklung und Personalsicherung. Die Studie geht dabei der Frage nach, ob durch das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse den Unternehmen eigene und zusätzliche Stellenschrauben für die Verbesserung oder sogar Einführung einer Personalentwicklung an die Hand gegeben werden.

Auch vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen um den Fachkräftebedarf und des zunehmenden Wettbewerbs um qualifiziertes Personal, bei dem insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen Nachteile gegenüber großen Unternehmen haben werden, da sie meist als weniger attraktiv gelten, bietet die Untersuchung Strategien und Handlungsoptionen, die die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Unternehmen durch Beteiligung an einem AGZ stärken kann.

Die Studie verdeutlicht, dass das Modell des AGZ nicht nur ein Modell für Saisonbetriebe ist, sondern grundsätzlich ein Modell für kleinere Unternehmen verschiedenster Branchen sein kann. Grundsätzlich stehen kleinere Unternehmen in vielen Fällen vor dem Problem, gutes Personal auch dann zu finden und zu binden, wenn sie es nicht vollständig auslasten und ihm damit auch keine attraktiven Arbeitsstellen anbieten können. Dies betrifft z. B. Aufgaben bzw. interne Dienstleistungen im Unternehmen wie Buchhaltung, Personalabrechnung, Betreuung und Wartung von Infrastruktur, Marketing, Einkauf etc., für die sich die Schaffung einer Vollzeitstelle nicht rechnet und die deshalb ausgelagert oder vernachlässigt werden. Oder diese Aufgaben werden vom vorhandenen Personal „nebenbei“ erledigt, was sowohl zu Unter- als auch Überforderung führen kann.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die AGZ in Frankreich auch ein Modell sind, um Auftragsschwankungen durch flexiblen Personaleinsatz zu überbrücken, ohne Personal entlassen zu müssen.

Die Untersuchung macht deutlich, dass Beschäftigte in einem AGZ vielfältig profitieren. Neben sicheren und dauerhaften Arbeitsplätzen betonen die befragten Beschäftigten die vielfältigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Steigerung der beruflichen Kompetenzen durch die Kombination von Arbeitseinsätzen, durch die individuelle Begleitung und durch vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten. Sowohl die Arbeit in unterschiedlichen Betrieben als auch die unterschiedlichen Tätigkeiten ermöglichen die Entwicklung vielfältiger beruflicher und außerberuflicher Kompetenzen und tragen somit neben dem gezielten Einsatz von Weiterbildungsangeboten zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im AGZ bei.

Die in Frankreich seit Mitte der 80er-Jahre erfolgreich umgesetzten Arbeitgeberzusammenschlüsse, dort als „Groupements d'Employeurs“ bezeichnet, bieten gerade kleineren Unternehmen Möglichkeiten, die personalwirtschaftlichen Herausforderungen selbst in die Hand zu nehmen. Die Studie zeigt anschaulich, dass durch Kooperationen zwischen den Unternehmen mit ähnlichen Problemlagen und Aufgabenstellungen sowohl die Flexibilität des Personaleinsatzes als auch die Stabilität der oftmals neu geschaffenen Arbeitsplätze erhöht werden kann.

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse wird deshalb auch als ein Instrument im Rahmen der Flexicurity-Strategie der Europäischen Union verstanden und ist eine Antwort auf die Intention von Unternehmen, Fachkräfte zu binden und zu sichern und dafür Kooperationen mit anderen Arbeitgebern einzugehen.

Die vorliegende Studie beschreibt in exemplarischer Form das Modell und seine Alltagspraxis in Frankreich. Dabei werden Schwerpunkte gelegt auf Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen bzw. Arbeitgebern, Beschäftigten und dem AGZ-Management, auf die Motivationen von Arbeitgebern und Beschäftigten, in einer solchen Kooperation zu wirtschaften bzw. zu arbeiten sowie auf die entstehende Funktion des Arbeitgeberzusammenschlusses im Kontext einer regionalen Fachkräftepolitik.

Die Studie will zu einem tieferen Verständnis zu den Funktionsweisen, Qualitäten und Potenzialen von AGZ beitragen und liefert Antworten insbesondere zu den Fragen:

- ▶ Können AGZ eine mögliche Struktur zur Verbindung von Flexibilität und Stabilität bzw. Sicherheit von Unternehmen und ihren Beschäftigten darstellen?
- ▶ Können sie zur Erhöhung der Bindungsfähigkeit kleinerer Unternehmen für Fachkräfte in einem zunehmenden Wettbewerb um gutes Personal beitragen?
- ▶ Können sie attraktive Arbeitsplätze im Rahmen von Kooperationen und als Instrument eines regionalen Fachkräftemanagements schaffen?

Im Ergebnis zeigt sich aus unserer Sicht, dass sich mit den Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich ein erfolgreiches Beschäftigungsmodell entwickelt hat, von dem nicht nur die unmittelbaren Beteiligten, Unternehmen und Beschäftigten, profitieren. Als innovative Form regionalen Fachkräftemanagements leisten die AGZ in Frankreich auch einen wichtigen Beitrag zur regionalen Fachkräfteentwicklung.

Ein wesentliches Ziel des Verbundprojektes „FlexStrat“ liegt deshalb darin, durch die öffentliche Darstellung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse dazu beizutragen, dass sich die Rahmenbedingungen zur Implementierung dieses Modells in Deutschland verbessern und zu zeigen, dass auch unter den bisher bestehenden Rahmenbedingungen die Bildung von Arbeitgeberzusammenschlüssen lohnenswert erscheint.

Bottrop, im Mai 2011

Arnold Kratz und Ulla Böcker

## 2. Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ)

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist eine Organisation, die von mehreren Unternehmen, aber auch privaten und öffentlichen Arbeitgebern oder Vereinen gegründet und getragen wird, in der Arbeitskräfte angestellt sind, die flexibel in den Mitgliedsunternehmen arbeiten. So können die Betriebe Arbeitskräfte binden, die sie alleine nicht auslasten und finanzieren können. Bei einem Arbeitgeberzusammenschluss handelt es sich nicht um einen Personalpool, auf den die Betriebe bei Bedarf zurückgreifen, sondern er kombiniert den Bedarf der einzelnen Betriebe an Saison- und Teilzeitstellen in der Regel zu langfristigen Vollzeitarbeitsplätzen. Eine Arbeitskraft wird erst dann eingestellt, wenn der kombinierte Bedarf einen Arbeitsplatz begründet, denn die Betriebe übernehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und sie garantieren die Auslastung der Beschäftigten. Damit gewinnen sie die Möglichkeit, Mitarbeiter/-innen zu halten, die sie als Einzelunternehmen nicht sichern könnten. Mitarbeiter/-innen im AGZ sind somit „geteilte“ – wobei wir hier unter „geteilt“ das Arbeitsvermögen und die Kompetenzen der einzelnen Personen verstehen – Mitarbeiter/-innen der Mitgliedsbetriebe. Die Mehrzahl der Mitglieder in AGZ sind Klein- und Kleinstunternehmen.

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist ein „Unternehmen der Unternehmen“, er arbeitet kostendeckend und nicht gewinnorientiert.

Die Aufgabenfelder und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in AGZ können sehr unterschiedlich sein: Sie reichen von angelernten Hilfsarbeiten (z. B. Erntehilfe) über spezialisierte Tätigkeiten (z. B. spezielle Schweißtechniken) bis zu hoch qualifizierten Tätigkeiten (z. B. Qualitätsmanagement). Die Einsatzbereiche umfassen saisonale Tätigkeiten z. B. in der Land- und Forstwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und dem Tourismus über wochenweise und Halbtagsstätigkeiten im Büro oder in der Verwaltung, in der Produktion, Verarbeitung und Logistik oder im Verkauf bis zu spezifischen und hochflexibel zu organisierenden Einsatzfeldern, z. B. für die Wartung von EDV-Anlagen oder für die Qualitätssicherung. Entscheidend ist die Bereitschaft der Unternehmen, Arbeitskräfte gemeinschaftlich zu beschäftigen, um sowohl für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Region einen „Mehrwert“ entstehen zu lassen.

Neben seinem Kerngeschäft, der Koordination der Fachkräfteteilung, kann das AGZ-Management für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich

des kooperativen Personalmanagements erbringen. Das sind zum Beispiel die Personalverwaltung und Weiterbildung (auch für die Stammebelegschaften) sowie die Rekrutierung von Arbeitnehmern/-nehmerinnen für die einzelnen Unternehmen<sup>1</sup>.

Konstituierende Merkmale von AGZ im Unterschied zu anderen Formen flexibler Arbeit sind<sup>2</sup>:

- ▶ die Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit unter den Betrieben: Transparenz und Verlässlichkeit sowie eine von den Unternehmen getragene gemeinsame Ethik im Personalmanagement sind zentral für das gute Funktionieren des AGZ.
- ▶ strikte Orientierung an den Bedarfen der Betriebe: D. h., sowohl die Rekrutierung von Beschäftigten als auch die Personalentwicklung im AGZ orientieren sich an den Bedarfen der Unternehmen.
- ▶ die Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten: Die Unternehmen haften gemeinsam für die Löhne und Sozialbeiträge der Beschäftigten sowie für die Schulden des AGZ.
- ▶ keine Profite: Eventuelle Überschüsse werden in die Weiterentwicklung des AGZ, meist in Weiterbildung der Beschäftigten, investiert.
- ▶ klar definierte Mitgliedschaft: Die Beschäftigten werden ausschließlich in den Mitgliedsbetrieben des AGZ eingesetzt.

### 2.1 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich

Die „offizielle“ Geschichte der AGZ beginnt in Frankreich<sup>3</sup> mit dem Gesetz vom 25. Juli 1985, in dem die Funktionsweise der „Groupements d'Employeurs“ vom Gesetzgeber festgelegt wurde. Hierbei ging es vorrangig um die Legalisierung einer in der Landwirtschaft weit verbreiteten Praxis, zwischen Nachbarn nicht nur Material und Maschinen, sondern auch Arbeitskräfte zu teilen. In der Folge dieses Gesetzes wurden in Frankreich viele AGZ in der Landwirtschaft gegründet, die jedoch meist sehr klein sind: Einige wenige Unternehmen teilen sich zwei oder drei Beschäftigte.

<sup>1</sup> vgl. hierzu, Hartmann, T.; Wünsche, G., 2010

<sup>2</sup> vgl. hierzu Wölfling, S.; Wünsche, G.; Hartmann, T., 2007

<sup>3</sup> vgl. hierzu [www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)

Ursprünglich durften die Mitgliedsunternehmen nicht mehr als zehn Beschäftigte haben, weswegen lange Zeit Unternehmen anderer Branchen wenig Interesse an diesem Instrument hatten.

Im Jahre 1987 wurde die Schwelle für die Mitgliedsunternehmen zunächst auf 100 Beschäftigte angehoben, im Jahr 1995 auf 300 Beschäftigte, was zu einer starken Zunahme der Gründungen von AGZ sowie zu einer Ausweitung auf andere Branchen führte.

Der Ausgangspunkt der AGZ lag ursprünglich in der Landwirtschaft, basierend auf der saisonalen Kombination von Arbeiten. Mehr und mehr haben sich AGZ später auch in anderen Branchen entwickelt, zunächst mit wenig qualifizierten Arbeitskräften, zunehmend mit höher und hoch Qualifizierten in allen Branchen: im Handel, in der Industrie, im Handwerk, im Gesundheitswesen, in freien Berufen und im Vereinsbereich. Kombiniert werden nicht mehr nur saisonale Bedarfe, sondern auch Teilzeitbedarfe und auch, in größeren AGZ, Gelegenheitsbedarfe und es geht auch um die gemeinsame Auslastung von Spezialisten.

### 2.1.1 Gesetzliche Grundlagen<sup>4</sup>

Das Gesetz vom 25.07.1985 definiert die Rechtsform AGZ und legt Folgendes fest:

- ▶ Der AGZ muss ein Verein nach dem Gesetz von 1901 sein.
- ▶ Das einzige Ziel des AGZ ist es, seinen Mitgliedern Personal im Rahmen eines Tarifvertrages zur Verfügung zu stellen. Der AGZ wird Arbeitgeber und tritt in dieser Funktion an die Stelle seiner Mitgliedsunternehmen.
- ▶ Die Überlassung der Beschäftigten geschieht ohne Gewinnerzielungsabsicht.
- ▶ Die Mitgliedschaft ist auf Unternehmen mit maximal 10 Beschäftigten begrenzt.

Mit dem Gesetz vom 30.07.1987 wird es für Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten möglich, Mitglied in einem AGZ zu werden.

Das Fünfjahresgesetz zur Beschäftigung vom Dezember 1993 hat das Modell modifiziert:

- ▶ Die Grenze der zulässigen Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben wurde auf 300 angehoben.
- ▶ Das Gesetz ermöglicht die Gründung von Groupements Locaux d'Employeurs (GLE), die in definierten regionalen Entwicklungszonen auch ohne die Begrenzung bei der Zahl der Beschäftigten in den Mitgliedsunternehmen agieren können.
- ▶ Ein Unternehmen darf maximal zwei AGZ angehören.

Das Gesetz über die Senkung der Arbeitszeit (35 Std./Woche) tritt am 01.02.2000 in Kraft und hat für die AGZ folgende Auswirkungen:

- ▶ Auch Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten können unter der Bedingung, dass sie in einem Kollektivvertrag den Beschäftigten des AGZ bestimmte Garantien geben, Mitglied werden.
- ▶ Die AGZ können Erleichterungen bei den Sozialabgaben in Anspruch nehmen.
- ▶ Der Sonderstatus der GLE wird abgeschafft: Alle AGZ haben denselben Status.

Gesetz über die Entwicklung ländlicher Regionen vom 23.02.2005:

- ▶ Die Beschäftigten des AGZ können anteilig an Vergünstigungen oder Gewinnbeteiligungen der Mitgliedsbetriebe teilhaben.
- ▶ Ein Beschäftigter des AGZ kann genauso wie ein Beschäftigter des Unternehmens im Auftrag und mit Vollmacht des Chefs des Unternehmens handeln.
- ▶ Unter bestimmten Bedingungen können Gebietskörperschaften Mitglied im AGZ werden.

Gesetz vom 01.08.2005 zur Förderung von KMU:

- ▶ Hiermit wird die ausschließliche Zwecksetzung des AGZ der Überlassung von Personal aufgehoben, der AGZ kann jetzt auch andere Dienstleistungen wie Beratung in Bezug auf Personalentwicklung anbieten.
- ▶ AGZ können sich auch als Genossenschaften gründen.
- ▶ Ungeachtet der bestehenden Tarifverträge, die für die AGZ gelten, können Verbände, die AGZ repräsentieren, mit repräsentativen Gewerkschaften Tarifverträge zu den Themen Polyvalenz, Arbeitsmobilität und geteilte Arbeit schließen.

<sup>4</sup> <http://www.ugef.fr/spip.php?article83>



### 2.1.2 Regionale Verteilung

Die Angaben über die regionale Verteilung und die Anzahl der AGZ in Frankreich sind relativ unübersichtlich, da nicht alle AGZ einer Region Mitglied in einem regionalen Ressourcenzentrum sind und nicht alle Ressourcenzentren kohärente Angaben über ihre Mitgliederzahlen machen können. Einige Ressourcenzentren zählen die landwirtschaftlichen AGZ, die in einem eigenen Dachverband organisiert sind, mit, andere nicht. Der nationale Verband der AGZ UGEF<sup>5</sup> gibt z. B. für die Region Poitou-Charentes nur 11 existierende AGZ an, auf der Internetseite des dortigen Ressourcenzentrums findet sich jedoch die Angabe von über 300 AGZ in der Region. Die UGEF selbst merkt an, dass es keine verlässliche Erfassung der aktiven AGZ gibt und dass die ihr vorliegenden Zahlen unvollständig sind. Auf der Webseite der UGEF wird insgesamt für Frankreich die Zahl von 300 „klassisch-industriellen“ AGZ angegeben, wobei kein Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern in der UGEF gemacht wird.

Das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes recherchiert regelmäßig jährlich in den „gelben Seiten“ und in den Vereinsregistern in ganz Frankreich und gibt aktuell die folgenden Zahlen an:<sup>6</sup>

|  | AGZ   | Beschäftigte |
|--|-------|--------------|
| Gesamt   | 5.065 | 34.600       |
| Landwirtschaftliche AGZ                        | 4.500 | 19.000       |
| „Klassische“ AGZ                               | 400   | 13.000       |
| AGZ für Einarbeitung und Qualifizierung (GEIQ) | 165   | 2.600        |

Dies scheint uns die verlässlichste Angabe über die Anzahl und Größe der französischen AGZ zu sein.

Regional sind die AGZ eher im Küstenbogen Frankreichs von Nord Pas de Calais über die Bretagne und Poitou-Charentes bis in die Region Bordeaux-Toulouse am Atlantik sowie an der Mittelmeerküste vertreten, sehr viel weniger gibt es im Osten Frankreichs und fast gar keine in den Ballungszentren von Paris und Lyon. Über die Gründe für diese regionale Verteilung gibt es nur Vermutungen; sicher

jedoch ist, dass die Region Poitou-Charentes die „Wiege“ der AGZ in Frankreich ist und das dortige Ressourcenzentrum aktiv die Gründung weiterer Ressourcenzentren unterstützt hat. So kann es sein, dass der berufliche Mobilitätsradius und persönliche Kontakte der Aktiven aus der Region Poitou-Charentes die regionale Verteilung mitbestimmen haben.

#### Regeln der Kooperation im AGZ<sup>7</sup>:

Die Zielsetzungen der Kooperation sind folgendermaßen definiert:

- ▶ Schaffung von Vollzeitarbeitsplätzen für die Beschäftigten
- ▶ Fachkräftesicherung
- ▶ Kompetenzentwicklung der Beschäftigten
- ▶ wirtschaftliche und technische Entwicklung der Unternehmen

Bedingung hierfür ist eine Philosophie der Kooperation, des Vertrauens und des Respekts des anderen.

Alle Unternehmen zahlen in Abhängigkeit von ihrer Größe einen jährlichen Mitgliedsbeitrag von 100 bis 500 €. (Die Summe schwankt zwischen den einzelnen AGZ: Im GE Mode d'Emplois sind es z. B. nur 15 €/Jahr/Unternehmen, die Mitgliedsbeiträge sind meist symbolische Summen.)

Unternehmen, die Mitglied im AGZ werden wollen, müssen detaillierte Angaben über ihr Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Status sowie ihre Bedarfslage machen, die Angaben werden in einem persönlichen Gespräch vertieft. Der Vorstand entscheidet über die Aufnahme, eventuelle Unklarheiten können auch in einem weiteren Besuch bei den Unternehmen geklärt werden.

Für den Fall, dass ein direkter Konkurrent des Kandidaten bereits Mitglied im AGZ ist, hat das bestehende Mitglied das letztendliche Entscheidungsrecht für die Aufnahme. Es kann auch festgelegt werden, dass die Beschäftigten nicht in beiden Unternehmen eingesetzt werden.

Weitere Bedingung für die Aufnahme ist eine zum AGZ passende Unternehmensethik, d. h., Unternehmen, die nicht die Anforderungen, die in der Präambel formuliert sind, erfüllen, können abgelehnt werden. Unternehmen, die gemeinsam Arbeitskräfte beschäftigen, müssen sich vorher treffen und ihre Bedarfe und mögliche Gründe für den Rücktritt vom Einsatz offen legen. Es können 3 Monate Probezeit vereinbart werden.

<sup>5</sup> Union des Groupements d'Employeurs de France

<sup>6</sup> Vortrag von Cyrielle Berger auf der Tagung des Projekts GE-Transfer 2010 am 07.12.2010 in Linz

<sup>7</sup> Stellvertretend soll hier die Muster-Geschäftsordnung zusammengefasst werden, die von Pôle Atlantique, dem Ressourcenzentrum der Region Pays de la Loire für seine Mitglieder entwickelt wurde, Nantes 2008.

Unternehmen, die den AGZ verlassen wollen, müssen im Falle wirtschaftlicher Gründe für ihren Austritt eine 3-Monats-Frist einhalten, im Falle strategischer Gründe eine 6-Monats-Frist.

Einstellungen der Beschäftigten bei Mitgliedsunternehmen können erst nach einem Jahr der Beschäftigung im AGZ erfolgen, außerdem muss eine Frist von 3 Monaten eingehalten werden. Zusätzlich müssen das Gehalt von 6 Monaten und die Kosten der Neueinstellung übernommen werden. (Nicht alle AGZ sind in diesem Punkt so restriktiv, jedoch muss überall eine Vorankündigungszeit von mindestens 3 Monaten, oft auch 6 Monaten eingehalten werden.)

Der AGZ hat eine Versicherung zum Schutz vor Forderungsausfall, die aus der Umlage bezahlt wird. Im Fall, dass die Versicherung einzelne Unternehmen nicht akzeptiert, gibt es folgende Möglichkeiten:

- ▶ Das Unternehmen bekommt keine Beschäftigten mehr,
- ▶ es muss eine Bankkaution hinterlegt werden,
- ▶ es muss eine Kontokorrentzahlung erfolgen,
- ▶ die Rechnungen müssen im Voraus beglichen werden.

(Nicht alle AGZ haben diese Versicherung, viele arbeiten mit Bankkautionen oder Vorauszahlungen, einige bilden auch aus den Beiträgen und positiven Jahresabschlüssen einen Fonds, der im Falle des Ausfalls eines Unternehmens einspringt.)

Der AGZ schließt mit den Beschäftigten den Arbeitsvertrag und hat das Disziplinarrecht, er sorgt für die notwendigen arbeitsmedizinischen Untersuchungen und er begleicht die Sozialversicherungsbeiträge.

Alle Verträge werden schriftlich geschlossen:

- ▶ Arbeitsverträge enthalten die Arbeitsbedingungen und die Bezahlung, die Aufgaben und die Funktion des Beschäftigten.
- ▶ Überlassungsverträge enthalten pro Beschäftigten die Aufgaben desselben und die Anforderungen an seine Qualifikation.
- ▶ Der gültige Tarifvertrag wird einvernehmlich festgelegt.

Die Unternehmen verpflichten sich, die Beschäftigten in das Unternehmen zu integrieren und sie zu betreuen, sie sind verantwortlich für die Arbeitsbedingungen und die Einhaltung der Arbeitszeitverordnung, der Arbeitssicherheitsvorschriften sowie arbeitsmedizinischer Regelungen.

Sie müssen Abwesenheiten und Unfälle sowie die geleisteten Stunden der Beschäftigten in ihrem Unternehmen an den AGZ melden. Alle Veränderungen in ihrem Unternehmen müssen dem AGZ angezeigt werden. Die Beschäftigten unterliegen den Weisungen der Unternehmen.

Die Arbeitspläne werden jährlich aufgestellt, können jedoch kurzfristig angepasst werden.

Die ganz überwiegende Zahl der AGZ in Frankreich ist als Verein organisiert, in dessen Vorstand die beteiligten Unternehmen vertreten sind. In dem Fall, dass der AGZ eine eigene Geschäftsführung hat, wird der Geschäftsführer vom Vorstand berufen und ist diesem rechenschaftspflichtig. Alle weiteren Einstellungen, sei es der gemeinsamen Arbeitskräfte, sei es von Verwaltungspersonal des AGZ, liegen in der Verantwortung des Geschäftsführers. Strategische Entscheidungen werden vom Vorstand getroffen, in dem die Mitgliedsunternehmen vertreten sind: Sie sind also gleichzeitig Nutznießer und Entscheider im AGZ.

Eine wesentliche Entscheidung, die regelmäßig zu treffen ist, ist die über die Gesamtkosten der im AGZ eingesetzten Arbeitskräfte, die die Unternehmen zu zahlen haben. Es liegt also in der Hand der beteiligten Arbeitgeber/-innen selbst zu entscheiden, welches Geschäftsmodell ihren Bedarfen am ehesten entspricht und mit welchen Mitteln sie ihren AGZ ausstatten wollen, damit er seine Funktionen zur Zufriedenheit erfüllen kann. Dem AGZ-Manager obliegt die Leitung des „Unternehmens AGZ“. Hierzu gehört auch die strategische Planung und die Zukunftssicherung des AGZ, sodass der AGZ-Manager einerseits unternehmerische Kompetenzen mitbringen muss, andererseits weisungsgebunden arbeitet. Er berät und unterstützt den Vorstand in seiner Entscheidungsfindung.

Alle AGZ sind gesetzlich verpflichtet, a) einen Tarifvertrag auszuwählen und b) gleichen Lohn für gleiche Arbeit zu zahlen. In der Regel wird der Tarifvertrag gewählt, der auf die Mehrheit der am AGZ beteiligten Unternehmen zutrifft. Sollte die Spanne zwischen den Unternehmen groß sein, werden mehrere Tarifverträge angewendet. Um die Unterschiede in der Bezahlung zwischen den Betrieben handhabbar zu machen, wird meist auf einen relativ niedrigen Tarifvertrag zurückgegriffen, der mit vom Einsatzunternehmen und der Tätigkeit abhängigen Prämien nach oben angepasst wird. In der Nahrungsmittelindustrie ist z. B. der Tarifvertrag der Molkereien relativ niedrig: Er wird auch für Produzenten von Tiefkühlkost angewandt und entsprechend aufgestockt. So ist in jedem Fall das Prinzip des gleichen Lohns für gleiche Arbeit gewahrt. In Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen unterliegen die AGZ-Beschäftigten denselben Vorgaben wie die Stammbeschäftigten in den Betrieben, in Bezug auf andere geldwerte Vorteile, z. B. Kantinenessen, können die AGZ-Beschäftigten ebenfalls von denselben Leistungen profitieren wie die anderen Beschäftigten.

Weitere Leistungen an die Beschäftigten, wie z. B. Zusatzversicherungen, Urlaubsgeld etc., werden vom AGZ entsprechend den Regelungen in den Mitgliedsunternehmen für die AGZ-Beschäftigten ebenfalls angeboten.

Es gibt in Frankreich rund 550 Tarifverträge<sup>8</sup>, die für einzelne Berufsgruppen, Branchen oder Regionen gelten. Eine Vielzahl von Tarifverträgen bezieht sich auf das jeweilige Département oder auf kleine Berufsgruppen innerhalb einer Branche. Ausgehandelt werden sie von einzelnen oder mehreren Gewerkschaften bzw. deren fachlichen und regionalen Untergruppierungen einerseits und den regional zuständigen Branchenverbänden auf Unternehmerseite andererseits. Kontrolliert wird deren Einhaltung von den beteiligten Tarifparteien sowie von der Direction départementale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)<sup>9</sup>, der Kontroll- und Beratungsstelle des jeweiligen Départements, deren Aufgabe es ist, die Einhaltung der Regelungen des Arbeitsgesetzbuches zu kontrollieren. Sieht das Arbeitsgesetzbuch, wie im Falle der AGZ, die Anwendung eines Tarifvertrages vor, wird dessen Einhaltung mit Gegenstand der Überwachung. Die AGZ sind verpflichtet, mindestens einen der für sie zutreffenden Tarifverträge anzuwenden, es gibt aber auch AGZ, die mit mehreren (bis zu neun) Tarifverträgen arbeiten, insbesondere, wenn deren Einzugsgebiet sich über mehrere Départements erstreckt. Insofern ist es möglich, die AGZ-Beschäftigten nach den gleichen Tarifverträgen wie die Belegschaften der Mitgliedsbetriebe zu entlohnen, auch wenn dies teils mit enormem bürokratischem Aufwand verbunden ist.

Das Management eines AGZ finanziert sich aus einem Aufschlag auf die zu zahlenden Löhne pro Stunde. In diesen Aufschlag sind weiterhin Ausfallzeiten, Krankheit, Weiterbildungen sowie Versicherungen etc. miteingerechnet. In Frankreich wird mit einem Faktor von ca. 1,75 bis 1,8 auf das Arbeitnehmer-Brutto kalkuliert, welches die Arbeitgeberanteile an den Sozialabgaben, die Berufsgenossenschaft und arbeitsmedizinische Untersuchungen sowie Zeiten der Nichtauslastung und das Management abdeckt. Dieser Faktor liegt unter dem der Zeitarbeit von 2,0 bis 2,2.

Seit dem Jahr 2005 können die AGZ in Frankreich auch weitere Leistungen neben der Personalteilung für ihre Mitgliedsunternehmen anbieten, z. B. die Rekrutierung von Arbeitskräften und die Personalplanung für die Mitgliedsunternehmen. Darüber hinaus kann der AGZ auch Unterstützung in Bezug auf Fragen zum Personalmanagement, insbesondere arbeitsrechtliche Beratung und Unterstützung bei der Organisation von Weiterbildungen auch für die Stammebelegschaft der Mitgliedsunternehmen anbieten.

### 2.1.3 Typen

Das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes unterscheidet fünf Typen von AGZ:

- ▶ „Klassisch-industrielle“ AGZ: Sie arbeiten meist branchenübergreifend (mit wenigen Ausnahmen, z. B. im Transportgewerbe) und haben ein eigenes Management. Sie haben deshalb auch in der Regel mehr Mitarbeiter/-innen, da sich erst ab einer Größe von ca. 35 Personen ein eigenes Personalmanagement refinanziert. Die Mitgliedsunternehmen kommen meist aus der Industrie und aus dem Dienstleistungsbereich. In der Mehrzahl handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen.
- ▶ „Klassisch-handwerkliche“ AGZ: Sie organisieren Handwerksunternehmen, d. h. meist kleine und sehr kleine inhabergeführte Unternehmen. Sie haben nicht immer ein eigenes Management, sondern sind entweder an einen größeren Betrieb oder an die Handwerkskammer angelehnt. Aufgrund der Kleinteiligkeit der anfallenden Arbeiten sind sie oft gezwungen, sehr kurzfristig zu reagieren und sehr „kleine“ Einsätze zu organisieren.
- ▶ Landwirtschaftliche AGZ: Dies ist die „Urform“ des AGZ, in der zwei oder drei Landwirte sich eine Arbeitskraft teilen. In der Regel sind landwirtschaftliche AGZ relativ klein; der Arbeitseinsatz wird entweder von einem Mitgliedsunternehmen oder von den „Services de remplacement“ (Betriebshelferdienste)<sup>10</sup> organisiert.
- ▶ AGZ im Vereinsbereich: Mitglieder sind hier in der Regel Vereine und nicht-kommerzielle Initiativen aus dem Kultur- und Sportbereich, auch können öffentliche Einrichtungen wie z. B. Gemeindeverwaltungen und Schulen Mitglieder sein. Diese AGZ arbeiten aufgrund der

<sup>8</sup> vgl. [www.conventions-collectives-fr.com/liste\\_conventions.php](http://www.conventions-collectives-fr.com/liste_conventions.php)

<sup>9</sup> Amt des Départements für Unternehmen, Konkurrenz, Verbraucherschutz, Arbeit und Beschäftigung

<sup>10</sup> In Deutschland eine Leistung der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaft, in Frankreich der landwirtschaftlichen Sozialversicherung, Ersatz bei Ausfall des Landwirts durch Krankheit, Unfall, Auszeiten etc.

nicht-kommerziellen Struktur und Aufgabenstellung ihrer Mitglieder oft in den Randbereichen sowohl zum Ehrenamt als auch zu öffentlich geförderten Aktivitäten. Aufgrund von steuerlichen Problemen<sup>11</sup> ist die Mitgliedschaft von Unternehmen schwierig und wird sehr selten realisiert, obwohl es oft sinnvoll wäre, Profit- und Non-Profit-Bereiche zusammen zu organisieren und so für beide Bereiche positive Effekte zu erzielen (z. B. Sportvereine und kommerzielle Wellness- und Freizeiteinrichtungen).

- ▶ Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Einarbeitung und Qualifizierung (GEIQ)<sup>12</sup>: GEIQ funktionieren grundsätzlich genauso wie alle anderen AGZ, auch hier teilen sich Unternehmen Kompetenzen und Arbeitsvermögen, jedoch mit dem zusätzlichen Ziel, junge Menschen zwischen 18 und 26 Jahren auszubilden und in die Unternehmen zu integrieren. Sie werden in unterschiedlichen Arbeitsgebieten, die teils auch öffentlich gefördert sind, im AGZ eingesetzt und gleichzeitig ausgebildet. Diese Ausbildung wird ähnlich der klassischen dualen Ausbildung in Deutschland „en alternance“, also im Wechsel zwischen Betrieb und Schulbank organisiert. GEIQ werden auch dann von Unternehmen gegründet, wenn Personalbedarfe entstehen, die über den regulären Arbeitsmarkt nicht befriedigt werden können und deshalb auf Personen aus „Zielgruppen“ zurückgegriffen werden muss, die nur durch vorbereitende Weiterbildungen, Anpassungsqualifizierungen oder begleitende Hilfen in die Unternehmen integriert werden können. Die GEIQ arbeiten in der Regel branchenbezogen, besonders viele gibt es in der Bau- und Reinigungsbranche, weil hier der Arbeitskräftebedarf besonders hoch ist. Neben der Fachkräftebindung durch die Teilung von Kompetenzen dient der GEIQ auch direkt zur Rekrutierung von Fachkräften für die Unternehmen, die die Ausgebildeten meist in ihre Unternehmen übernehmen. Der Anteil der öffentlichen Förderung liegt bei maximal 20 %, wobei selten Lohnkosten subventioniert werden, sondern die Bildungsanteile über öffentliche Mittel der Region oder der EU bezuschusst werden.

<sup>11</sup> Sowie ein Unternehmen der Umsatzsteuerpflicht unterliegt, unterliegt der ganze AGZ der Umsatzsteuerpflicht, Vereine können jedoch keine Vorsteuer geltend machen, sodass für sie die Leistung des AGZ um 19,6 % teurer wird.

<sup>12</sup> Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et Qualification

<sup>13</sup> In Poitou-Charentes, Bretagne, Pays de la Loire, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes Côte d'Azur

#### 2.1.4 Die Ressourcententren

In Frankreich existieren fünf regionale Ressourcententren für Arbeitgeberzusammenschlüsse (Centres de Ressources de Groupements d'Employeurs, CRGE)<sup>13</sup> und eines auf Ebene des Départements Gironde<sup>14</sup>. Sie werden getragen von den AGZ der jeweiligen Region. Ihre Aufgaben sind Weiterbildung für das Personal der AGZ, juristische Beratung, Unterstützung beim Aufbau neuer AGZ durch Durchführung der vorgeschalteten Machbarkeitsstudien, Unternehmensberatung für die AGZ sowie Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit. In der Bretagne sind nur die AGZ am Ressourcententrum beteiligt, in allen anderen Regionen sind – mindestens im Beirat – die Sozialpartner und Vertreter/-innen der Arbeitsmarktpolitik der Region vertreten. Das CRGE Poitou-Charentes organisiert jährliche Konferenzen und gemeinsame Weiterbildungen, die an alle AGZ und Ressourcententren gerichtet sind.

Die interne Organisation der Ressourcententren ist recht klein: In Poitou-Charentes sind 2,5 Personen beschäftigt, in der Bretagne und in der Gironde 0,5 Personen, in den anderen wird teils ehrenamtlich gearbeitet, teils werden die Beschäftigten stundenweise von einzelnen AGZ abgeordnet.

#### 2.1.5 Die Verbände

Die landwirtschaftlichen AGZ sind in Frankreich eng mit der MSA (Mutualité Sociale Agricole), der Sozialversicherung für Landwirte und den ländlichen Raum, verbunden, die ihrerseits die Betriebshelferdienste, (d. h. Ersatz für den Ausfall von Arbeitskräften in landwirtschaftlichen Familienbetrieben) organisiert. Die Betriebshelferdienste und die landwirtschaftlichen AGZ arbeiten in der Regel Hand in Hand und ergänzen sich gegenseitig. Die landwirtschaftlichen AGZ sind aus dieser Tradition heraus in einem eigenen Verband organisiert (FNGEA)<sup>15</sup>, der auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene strukturiert ist.

<sup>14</sup> Die „Region“ in Frankreich entspricht von der Größe her etwa den deutschen Bundesländern, politisch haben sie jedoch weniger Entscheidungskompetenzen als die Länder. Das Département ist die dem untergeordnete Gebietskörperschaft, zuständig u. a. für Soziales, Bildung, Straßenbau und lokale Wirtschaftsförderung, von der Größe vergleichbar mit zwei bis drei Landkreisen.

<sup>15</sup> Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs Agricoles

Der nationale Verband UGEF (Union des Groupements d'Employeurs de France) tritt zwar mit dem Anspruch der Vertretung aller AGZ auf nationaler Ebene auf, vertritt jedoch faktisch nur die AGZ aus dem Norden Frankreichs. Die uns bekannten Ressourcenzentren und die in ihnen organisierten AGZ in den fünf Regionen fühlen sich – mit Ausnahme des Ressourcenzentrums des Départements Gironde – nicht vom UGEF vertreten und gehören ihm auch nicht an, sodass die Legitimation des UGEF, für alle AGZ in Frankreich zu sprechen, begrenzt ist.

Die GEIQ, die AGZ zur Einarbeitung und Qualifizierung, sind alle im CNCE GEIQ<sup>16</sup> vertreten, der ein auf nationaler Ebene verbindliches Qualitätslabel entwickelt hat, welches auch bei staatlichen Stellen, besonders wenn es um öffentliche Förderung geht, anerkannt ist.

Das Europäische Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse<sup>17</sup> (CERGE) wurde 2008 von den sechs französischen Ressourcenzentren, dem Brüsseler Ressourcenzentrum und dem Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e. V. gegründet. Hauptaufgabe des CERGE ist die Verbreitung des Modells der AGZ in anderen europäischen Ländern sowie die Erarbeitung von Materialien und Handreichungen zum Transfer des Modells in andere Landeskontexte.

## 2.2 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien

In Belgien wurden die Arbeitgeberzusammenschlüsse nach französischem Vorbild in den Jahren 2001 – 2003 im Rahmen einer französisch-belgischen Partnerschaft in einem EQUAL-Projekt der Europäischen Union eingeführt. Mithilfe von EQUAL konnten die juristische Expertise und die Gesetzesvorlagen erarbeitet werden sowie der Aufbau des AGZ Joblris und des Ressourcenzentrums Brüssel finanziert werden. Mit Auslaufen dieser Förderung wird das Ressourcenzentrum auf ehrenamtlicher Basis weiter betrieben. Es ist beim AGZ „Joblris“ angesiedelt und besteht im Wesentlichen aus der Webseite, die vom Geschäftsführer von Joblris gepflegt wird. In der Wallonie gibt es zwei AGZ mit drei bzw. vier Beschäftigten, die an ein An-Institut (Lentic) der Universität Lüttich angedockt sind. Von dort aus werden sie und das Ressourcenzentrum Wallonie nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten betreut.

In Belgien müssen die AGZ als „Groupement d'intérêt économique“, als wirtschaftliche Interessenvereinigung, gegründet werden<sup>18</sup> und sie dürfen ausschließlich Langzeitarbeitslose oder Sozialhilfeempfänger rekrutieren.

Der Brüsseler AGZ Joblris beschäftigt 23 Mitarbeiter/-innen für acht Unternehmen (s. u.) und ist bei der Mission Locale Etterbeek, einer Beratungsstelle für junge Arbeitslose des Brüsseler Stadtteils Etterbeek, angebunden. Der Lütticher AGZ JobArdent beschäftigt drei Mitarbeiter/-innen für zehn Unternehmen, der AGZ in Namur ArboriWork beschäftigt vier Arbeiter in der Landwirtschaft für fünf Landwirtschaftsbetriebe bzw. Baumschulen. Alle AGZ wurden mit Unterstützung öffentlicher Gelder vorbereitet und gegründet.

Das große Handicap der AGZ in Belgien ist deren Festlegung auf die Zielgruppe der Langzeitarbeitslosen, d. h. auf eine Klientel mit recht großer Distanz zum Arbeitsleben und zu den Unternehmen. Dies erfordert von den Unternehmen ebenso wie vom AGZ-Management einen hohen zusätzlichen Betreuungsaufwand, der ohne öffentliche Förderung von den Unternehmen nicht finanziert werden kann. Insofern bleiben die belgischen AGZ zumindest so lange, bis die Beschäftigten im Arbeitsleben wieder Fuß gefasst haben, von öffentlicher Förderung abhängig. Dies mindert die Wachstumschancen der AGZ in Belgien ganz erheblich.

<sup>16</sup> Comité National de Coordination et d'Evaluation des GEIQ

<sup>17</sup> Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs

<sup>18</sup> In Deutschland existiert diese Rechtsform nur als „Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung“ (EWIV), einer Personengesellschaft, die dem Handelsrecht unterliegt und unkompliziert grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen ermöglicht. Beispiel: ARTE TV

### 3. Ergebnisse der Befragung

Die Ergebnisse der Befragung, die im Wesentlichen im August und September 2010 durchgeführt wurde, werden hier zusammenfassend wiedergegeben. Dabei werden zunächst die an der Befragung beteiligten Ressourcenzentren und Arbeitgeberzusammenschlüsse charakterisiert, um ein Bild von der Bandbreite der Aktivitäten und Funktionsweisen der AGZ zu geben. Weiterhin werden die drei Akteursgruppen Mitgliedsunternehmen, Beschäftigte im AGZ und AGZ-Manager kurz charakterisiert und ihre Sicht zu den einzelnen Schwerpunkten der Befragung wiedergegeben sowie die Beziehungen im Dreieck Unternehmen – Beschäftigte – AGZ dargestellt. Abschließend werden die Beziehungen des AGZ in seiner Region und seine Einbindung in regionale wie professionelle Netzwerke erläutert.

Die Ergebnisse der Befragung der Vertreter/-innen der Sozialpartner und des Wirtschaftsförderers beim Conseil Général Gironde gehen in diese Kapitel mit ein.

Das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes wurde 1999 gegründet und ist in Frankreich das größte und älteste Ressourcenzentrum. Von hier aus wurden die Gründungen in der Bretagne, in der Gironde, in Languedoc-Roussillon unterstützt und begleitet.

Das Ressourcenzentrum kooperiert eng mit dem Verband der landwirtschaftlichen AGZ und dem Verband der GEIQ, sodass es gelang, alle AGZ der Region im Ressourcenzentrum zu vereinen und zu betreuen, nicht nur die „klassisch-industriellen“. Neben den beschriebenen Aufgaben der Beratung bestehender AGZ und der Begleitung neu entstehender beteiligt sich das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes seit 2002 an mehreren internationalen Projekten zum Transfer. Es ist „Pate“ des Transfers des Modells nach Deutschland und langjähriger Ratgeber der Akteure in Deutschland.

Ein Grund für die Verbreitung von AGZ gerade in Poitou-Charentes war sicher das Bestreben der dortigen AGZ, sich mit anderen Akteuren und anderen AGZ zu vernetzen und dem Modell auch über den eigenen Alltag hinaus Beachtung zu verschaffen; das Ressourcenzentrum ist das erste, welches gegründet wurde. Hinzu kamen gute Kontakte der Akteure zu Gewerkschaften und zur politischen Führungsebene der Region.

Das Ressourcenzentrum Gironde arbeitet auf der Ebene des Départements und wurde von der Wirtschaftsförderung des

Conseil Général<sup>19</sup> zusammen mit den Sozialpartnern, der UGEF und den bestehenden AGZ aus der Taufe gehoben. Der Conseil Général finanziert bis heute die Arbeit des Ressourcenzentrums mit, da er überzeugt ist, durch die Gründung von AGZ die regionale Wirtschaft, insbesondere die kleinen Unternehmen, zu stärken und wettbewerbsfähig zu machen. Die Gironde umfasst recht unterschiedliche Regionen: Den industriellen Ballungsraum Bordeaux ebenso wie hochklassige Weinbaugebiete und Touristenzentren, aber auch viele landwirtschaftlich geprägte, wenig attraktive und ärmere Landesteile. Insbesondere Unternehmen in diesen Regionen sollen durch die Gründung von AGZ gestärkt werden.

Das Ressourcenzentrum in Brüssel wird – wie beschrieben – vom Geschäftsführer des AGZ Joblris mit betrieben und ist ebenso wie der AGZ an die „Mission Locale“, das Beratungszentrum für arbeitslose Jugendliche des Bezirks Etterbeek, angebunden.

Die in diese Studie einbezogenen AGZ sind relativ unterschiedlich: Von den 13 AGZ sind acht „klassisch-industrielle“ AGZ, einer arbeitet im Sport- und Freizeitbereich mit Vereinen und öffentlichen Einrichtungen wie Kindergärten oder Schulen, ein weiterer ist in der Landwirtschaft angesiedelt, einer in der Hotel- und Gaststättenbranche, einer im Handwerk und ein AGZ für Einarbeitung und Qualifizierung im Baubereich.

Es wurden Arbeitgeber, Beschäftigte und Geschäftsführer aus AGZ mit Beschäftigtenzahlen zwischen sechs und über 100 befragt.

Die beiden von der Beschäftigtenzahl her kleinsten AGZ mit je sechs Beschäftigten (GE GEBA und GE 17 La Rochelle) waren beide zum Zeitpunkt der Befragung in der Anfangs- bzw. Gründungsphase. Beide haben einen Aufbau- und Entwicklungsplan mit der Zielvorgabe von 35 bis 40 Beschäftigten, der die Potenziale beschreibt und Schritte zu seiner Realisierung vorgibt. Es gab zum Zeitpunkt der Befragung keine Anzeichen, dass diese Aufbaupläne nicht realisierbar seien.

Der größte befragte „klassisch-industrielle“ AGZ ist der GE „Mode d'Emplois“. Er hat zwei Niederlassungen, eine in Naintré/Châtelleraut mit knapp unter 100 Beschäftigten und eine

<sup>19</sup> „Regierung“ des Départements

in La Rochelle mit rund 30 Beschäftigten. Es handelt sich um einen branchenübergreifenden AGZ mit einem sehr aktiven Geschäftsführer, der auch Mitbegründer des regionalen Ressourcenzentrums ist, einer relativ langen Tradition sowie starken und engagierten Mitgliedsbetrieben.

Das Bild vervollständigen drei weitere AGZ, die sich sowohl von ihrer Mitgliedschaft als auch in ihren Arbeitsstrukturen von den industriellen und handwerklichen AGZ deutlich unterscheiden. Im Unterschied zu den klassisch-industriellen AGZ organisieren sie relativ kurzfristige und hochflexible Arbeitseinsätze und binden die Beschäftigten in den Zusammenschlüssen, während die „klassisch-industriellen“ AGZ die Bindung der Beschäftigten an die Mitgliedsbetriebe organisieren.

Der GE Sports et Loisirs im Département Charente-Maritime arbeitet mit sehr vielen Übungsleitern und Betreuern im Sport- und Vereinsbereich, die oft nur geringfügige Verträge haben. So ergeben die Verträge von 180 Beschäftigten nur 28 Vollzeitäquivalente.

Mitglieder sind hier keine Unternehmen, sondern Vereine, Schulen, Kindergärten oder Krankenkassen, die jeweils sehr kurze „Arbeitsfragmente“ in Anspruch nehmen. Dies sind meist stundenweise Einsätze der Beschäftigten als Trainer im Sportverein, als Puppenspieler im Kindergarten, als Tanzlehrer im Seniorenclub oder als Manager regionaler und lokaler Sport- und Kulturereignisse. Da jede Sportart einen speziellen Übungsleiterschein verlangt, sind die Einsätze der Beschäftigten sehr zersplittert. So wird versucht, durch möglichst viele unterschiedliche Arbeitgeber dennoch höhere Stundenzahlen für die Beschäftigten zu erreichen, beispielsweise indem der Bogenschützen-Trainer in zwei Vereinen, bei der Krankenkasse im Reha-Programm und im kommunalen Jugendzentrum sowie für eine freiwillige Arbeitsgemeinschaft in der Schule eingesetzt wird. Diese Strategie der Beschäftigungssicherung führt zu einer starken Erweiterung der Zahl und der Art der Mitgliedschaft. Aus steuerlichen Gründen können nur Einrichtungen Mitglied werden, die nicht der Mehrwertsteuerpflicht unterliegen (d. h. öffentliche Einrichtungen und gemeinnützige Vereine), was wiederum Einschränkungen für den Arbeitskräfteeinsatz bedeutet, da der Bogenschützen-Trainer nicht im kommerziellen Freizeitpark eingesetzt werden kann.

Die Begrenzung der Mitgliedschaft und ihre starke Zersplitterung verringert und verändert ihr Engagement und ihre Zielsetzungen im AGZ ebenso wie ihre Bindung an den AGZ und an die eingesetzten Arbeitskräfte.

Aufseiten der Beschäftigten hat diese Zersplitterung der Arbeitseinsätze Auswirkungen auf die Bindung der Beschäftigten an den AGZ und an die Arbeitgeber im AGZ. Viele der AGZ-Beschäftigten arbeiten stundenweise im AGZ und gleichzeitig freiberuflich oder für andere Arbeitgeber, was in anderen AGZ nicht vorkommt.

Der GE Reso beschäftigt viele Menschen mit befristeten Verträgen im Hotel- und Gaststättengewerbe. Wie die ganze Branche zeichnet er sich durch eine hohe Flexibilität und relativ kurze Einsatzzeiten aus. Auch hier gibt es eine hohe Anzahl von Mitgliedsunternehmen, die Beschäftigte für sehr kurze, teilweise stundenweise Einsätze bekommen. Durch ein ausgeklügeltes Planungsinstrument versucht Reso, möglichst viele kurze Einsätze miteinander zu kombinieren, jedoch ist die Bindung sowohl der Unternehmen als auch der Beschäftigten geringer als in den klassischen AGZ. Hier hat der AGZ weit im Vorfeld strategischer Personalentwicklung das Ziel, Schwarzarbeit und den Einsatz illegaler Einwanderer in den Restaurantküchen und Hotels zu verhindern oder zu verringern und den Kleinunternehmen, wie den Pizzeria- oder Bistrosbesitzern einen Weg zu eröffnen, ihre Arbeitskräfte legal zu beschäftigen. Allerdings ist dies ein Aspekt, über den nicht gern öffentlich gesprochen wird.

CAP Emploi als landwirtschaftlicher AGZ in Kooperation mit dem Betriebshelferdienst organisiert ebenfalls zum Teil sehr kleinteilige Arbeitseinsätze in landwirtschaftlichen Unternehmen. Die Bindungen und die daraus erwachsenden gemeinsamen strategischen Entwicklungsplanungen entstehen hier eher auf der Ebene der landwirtschaftlichen Sozialkasse MSA in der Region als aus der direkten Kooperation landwirtschaftlicher Kleinbetriebe. Eine Rolle spielt auch die Tatsache, dass der AGZ sehr häufig einspringt, wenn der Landwirt selbst ausfällt, sodass die „klassische“ Kooperation zwischen Unternehmer und AGZ zur strategischen Fachkräftesicherung in dem Moment nicht realisiert werden kann. Die Bindung an die landwirtschaftliche Sozialkasse führt dazu, dass die Entscheidung, sich am AGZ zu beteiligen, oft nicht aus Gründen der betrieblichen Entwicklung getroffen wird, sondern weil zumindest teilweise

Leistungen der Sozialkasse in Anspruch genommen werden und so deren Zielsetzungen und Regelungsmechanismen zum Teil die Kooperation im AGZ bestimmen.

Der AGZ zur Einarbeitung und Qualifizierung BTP Poitou-Charentes hat zum Ziel, junge Erwachsene auszubilden und in die Unternehmen einzugliedern. Die Zielsetzungen sind in diesem Falle explizit kurzfristig auf die Übernahme in die Betriebe gerichtet, d. h., das Ziel der langfristigen Fachkräftesicherung wird nicht im AGZ selbst realisiert, sondern nach Durchlaufen des AGZ in den Unternehmen selbst.

### 3.1 Entstehung und Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Die hier dargestellten Ergebnisse beziehen sich überwiegend auf die handwerklichen und industriellen Arbeitnehmerzusammenschlüsse, die von Unternehmen gegründet wurden. Der AGZ Sports et Loisirs nimmt aufgrund der speziellen Struktur seiner Mitgliedschaft, der AGZ Cap Emploi aufgrund seiner institutionellen Bindung an die landwirtschaftliche Sozialkasse und die damit verbundenen besonderen Regelwerke eine Sonderstellung ein. Dennoch gelten alle hier dargestellten Ergebnisse – wenn auch eventuell nicht in gleichem Maße – auch für diese AGZ.

#### 3.1.1 Motivation der Unternehmer/-innen und Vereine, sich an Arbeitgeberzusammenschlüssen zu beteiligen

Alle befragten Unternehmer/-innen nannten als ersten und wichtigsten Grund für ihre Mitgliedschaft im AGZ, dass sie auf diese Weise eingearbeitete und qualifizierte Beschäftigte zu günstigen Kosten bekommen könnten. Ersparnisse gegenüber der Anstellung eigenen Personals ergeben sich insbesondere bei den Kosten für das Personalmanagement, die Rekrutierung, die Einarbeitung und für Weiterbildungen. Weiterhin können Kosten vermieden werden, die entstehen, wenn qualifiziertes Personal nicht adäquat eingesetzt wird, weil die Qualifikationen nicht im Umfang des Arbeitsvertrages genutzt werden können.

Als zweiter wichtiger Grund wurde die Entlastung des Unternehmens von der Personalverwaltung genannt, gleichauf mit der Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Unternehmen die Beschäftigten weiterzubilden zu können.

Alle betonten, dass der häufige Wechsel von Beschäftigten, der Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand und die damit verbundenen zeitaufwendigen Formalitäten letztendlich deutlich teurer seien als der Rückgriff auf den AGZ. Dies gelte auch, obwohl die Beschäftigten dort pro Stunde teurer seien als wenn sie direkt im Unternehmen eingestellt würden.

Viele meinten, dass sie sich diesen Aufwand in früheren Zeiten vor ihrer Mitgliedschaft in AGZ nicht bewusst gemacht hätten und dass sie ihn auch deutlich unterschätzt hätten. Dies betrifft sowohl ihren eigenen Aufwand (oder den der Personalabteilung) bei der Suche nach geeigneten Bewerbern und Bewerberinnen, bei der Einstellung und Personalverwaltung als auch die Verluste und Verlangsamung des Produktionsprozesses, die durch die Einarbeitung am Arbeitsplatz entstehen. Insofern ist der Aufpreis für die Verwaltung des AGZ ein Kostenfaktor, der durch die Einsparungen, die die Kontinuität des Einsatzes der Mitarbeiter/-innen mit sich bringt, deutlich aufgewogen wird.

Trotz dieser Entlastung finden sich in den Reihen der Kleinunternehmer sehr viele, die am Rande ihrer Kapazitäten mit dem Blick auf den nächsten Schritt agieren. Langfristige strategische Planungen sowie über den unmittelbaren Unternehmenskontext hinaus gehende Konzepte und Strategien sind hier eher selten anzutreffen, Netzwerkarbeit und Kooperation über den unmittelbaren Zweck des AGZ hinaus ist eher der Einzelfall. Dies gilt besonders für viele Mitglieder im AGZ Reso, die oft nur stundenweise Arbeitskräfte in Anspruch nehmen. Der Betreiber einer Pizzeria, der für wenige Stunden am Freitag- und Samstagabend einen Kellner beschäftigt, denkt kaum über diesen Arbeitseinsatz hinaus, er ist zufrieden, dass er durch den Rückgriff auf den AGZ legal wirtschaften kann und keine illegalen Einwanderer in seiner Küche arbeiten.

Große Unternehmen und die Niederlassungen international agierender Konzerne können die für sie notwendige Flexibilität meist auch ohne den AGZ intern oder extern organisieren, auch wenn der AGZ wegen der Wirtschaftlichkeit und der Kontinuität, die er bietet, auch für sie interessant ist.

Für sie jedoch ist das Argument der sozialen und regionalen Verantwortung sehr wichtig. Die Mitgliedschaft im AGZ wird von ihnen auch als Verpflichtung gegenüber der Region, von der sie profitieren, gesehen sowie als wirksames Instrument einer CSR-Strategie des Unternehmens.



„Hier an diesem Platz hat vor über 100 Jahren der Urgroßvater unseres Aufsichtsratsvorsitzenden mit Schippe und Karre angefangen, ein kleines Bauunternehmen aufzubauen. Wir sind es dem Ort, der uns so groß gemacht hat, schuldig, etwas zurückzugeben. Deswegen ist es für mich auch keine Frage zu helfen, wenn ein kleines Unternehmen im AGZ Probleme hat oder die finanziellen Sicherheiten beim AGZ für sie zu stellen.“ (Geschäftsführer eines Mitgliedsbetriebes bei GELIB)

Jedoch würde bzw. könnte sich kein Unternehmen, gleich welcher Größe, am AGZ beteiligen, wenn es nicht auch unmittelbare finanzielle Vorteile hätte.

Befragt, ob es neben der aus dem Unternehmen selbst entstehenden Motivation auch externe Faktoren gäbe, die den Beitritt zu einem AGZ nahe legten, nannte nur ein Unternehmer die Einführung der 35-Stunden-Woche im Jahr 2000 als Motiv, sich für AGZ zu interessieren. Die Einführung der Arbeitszeitverkürzung auf 35 Stunden in der Woche machte es erforderlich, für die jeweils verkürzten Arbeitszeiten weiteres Personal einzustellen, was jedoch keine vollen Stellen ergab. In diesem Falle wurden Mitarbeiter/-innen des AGZ in Anspruch genommen.

### 3.1.2 Initiatoren und Unterstützer der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen

Die Gründe dafür, dass jemand in einer Region die Initiative zur Gründung eines AGZ ergreift, sind so vielfältig wie die Unternehmen und die regionalen Arbeitsmarktakteure. Die Befragung hat die Studie von Biche et al.<sup>20</sup> aus dem Jahr 2000 bestätigt, dass die Initiative in aller Regel weniger von den Unternehmen selbst, sondern eher von Akteuren im Umfeld der Unternehmen ausgeht. Es kommt darauf an, ob es einen „Motor“ gibt, der eine Gruppe von Unternehmen zusammenbringt, die das Projekt AGZ vorantreiben. Oft ist auch der Unternehmerverband MEDEF<sup>21</sup> bzw. die Handwerkskammer Unterstützer bzw. an der Voruntersuchung und Gründung beteiligt. In Poitou-Charentes unterstützt das regionale Ressourcenzentrum interessierte Akteure, in der Gironde spielen der Conseil Général und das dortige Ressourcenzentrum eine wichtige Rolle.

In der Gironde ist es (noch) der Conseil Général selbst, der Unternehmen und Unternehmensnetzwerke anspricht und mit dem regionalen Ressourcenzentrum in Kontakt bringt, welches dann – sofern sich eine realistische Perspektive zur Gründung eines AGZ abzeichnet – die vorbereitende

Machbarkeitsstudie mit den Unternehmen zusammen durchführt und die Gründung vorbereitet. Auf mittlere Sicht, wenn sich die relativ jungen Strukturen gefestigt haben werden, will sich der Conseil Général Gironde aus der direkten Arbeit mit den AGZ-Initiativen zurückziehen und dem Ressourcenzentrum diese Aufgaben vollständig übertragen.

Zieht man in Betracht, dass die Ressourcenzentren überwiegend aus öffentlichen Mitteln gefördert werden (Poitou-Charentes zu ca. 80 % und die Gironde zu 90 %), ist es letztendlich die staatliche Wirtschaftsförderung, die durch die Gründung von AGZ gerade kleine Unternehmen durch die Vernetzung und Kooperation stützen und so die regionale Wirtschaft stabilisieren will.

Auf der nationalen Ebene existiert keine öffentliche Förderung für die Initiierung oder Gründung von AGZ.

Der Unternehmerverband MEDEF ist oft in die Gründungsinitiativen eingebunden, indem er z. B. für die AGZ-Verwaltung Räume zur Verfügung stellt und seine Mitgliedsbetriebe sowie sein regionales Netzwerk mobilisiert. Der MEDEF vertritt ca. 90 % aller KMU in Frankreich<sup>22</sup> und bemüht sich in regionalen und sektoralen Untergruppierungen um die mittleren und kleinen Unternehmen. Durch seine regionalen und lokalen Niederlassungen ist er relativ nahe an den Unternehmen vor Ort.

Die Gewerkschaften sind – abgesehen von einzelnen Funktionären – bislang nicht aktiv bei der Gründung von AGZ in Erscheinung getreten.

### 3.1.3 Die ersten Schritte eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Die Gründung von AGZ wird in der Regel durch die regionalen Ressourcenzentren unterstützt, d. h. die vorbereitende Machbarkeitsstudie, in der die Bedarfe der Unternehmen und die Potenziale für die Gründung eines AGZ eruiert werden, wird vom Ressourcenzentrum mit den Aktiven am Ort durchgeführt. Das Ressourcenzentrum beantragt meist die hierzu notwendige Finanzierung bei der Region oder über Programme des

<sup>20</sup> Biche et al., Paris 2000

<sup>21</sup> Mouvement des Entreprises de France

<sup>22</sup> <http://archives.lesechos.fr/archives/2010/lesechos.fr/06/30/020639391329.htm>

Europäischen Sozialfonds. Ist der AGZ gegründet, hilft das Ressourcenzentrum bei der Beschaffung von öffentlichen Mitteln als Anschubfinanzierung in der Phase, in der der AGZ noch wenig Umsätze macht, aber ein hoher Arbeitsaufwand beim weiteren Aufbau besteht. In den AGZ, die sich an Handwerksunternehmen richten, übernimmt die Handwerkskammer auch zuweilen diese Rolle.

Die meisten AGZ haben ihre Tätigkeit mit Beschäftigten der unteren bis mittleren Qualifikationen und einfach zu teilenden Arbeitsstellen begonnen (Arbeiter – Facharbeiter). Qualitäts- und Sicherheitsingenieure und andere hoch qualifizierte Arbeitskräfte werden eingestellt, wenn der AGZ eine gewisse Stabilität erreicht hat und das „Brot- und Butter-Geschäft“ läuft. Das gilt auch für die Ausdifferenzierung der Dienstleistungen, die der AGZ anbietet: Das Management geteilter Kompetenzen ist der Ausgangspunkt und die Basis der Aktivitäten der AGZ. Weitergehende Dienstleistungen, die die Unternehmen wahrnehmen können, entwickeln sich im Laufe der gemeinsamen Arbeit und im Zuge der Stabilisierung der Beziehungen untereinander. Die einhellige Meinung der AGZ-Manager war, dass es nicht ratsam sei, zu Beginn zu viele Nebenaktivitäten zusätzlich zum eigentlichen Anliegen der Unternehmen, der Personalteilung, anzubieten.

Zeitarbeit war in der Gründungsphase und ist bis heute generell keine Alternative zum AGZ, weil sie auf andere Bedarfe eingeht und die Aspekte der Einarbeitung sowie der langfristigen Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht bieten kann, die jedoch in der Priorität der Unternehmen ganz oben stehen. Kleine Unternehmen haben in der Regel keinen Bezug zur Zeitarbeit. Die größeren nutzen sie parallel zum AGZ für Arbeiten, die entweder wenig Vorkenntnisse erfordern, nur punktuellen Bedarfen entsprechen oder die der AGZ in Bezug auf spezifische Fachlichkeiten nicht bedienen kann. Das ist z. B. der Fall bei TEC (Erdbohrmaschinen), einem Unternehmen, welches Arbeitskräfte mit industriellem Hintergrund in der Metallbranche braucht, die der AGZ, der den Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Nahrungsmittelinindustrie hat, nicht zur Verfügung stellen kann.

### 3.2 Die Beschäftigten – Tätigkeitsprofile und Kompetenzen im AGZ

Der überwiegende Teil der Beschäftigten sind (Fach-)Arbeitskräfte in der Fertigung und Produktion bzw. im Büro-

und Servicebereich. Hierbei gibt es viele Bereiche, die in allen Unternehmen ähnlich organisiert sind und in denen gemeinsame Fachkräfte auch über die Branchen hinweg eingesetzt werden können, z. B. in der Arbeit an Fertigungsstraßen, in der Lagerhaltung, im Transport. Im Falle von branchenbezogenen Arbeitgeberzusammenschlüssen sind viele Tätigkeitsbereiche ohnehin ähnlicher. AGZ-Beschäftigte sind überwiegend Arbeitskräfte mit einer Ausbildung, für Hilfs- und Gelegenheitsarbeiten „lohnt“ sich ein AGZ nicht, da dort der Vorteil, eingearbeitetes Personal zu bekommen und zu binden, nicht so ins Gewicht fällt. Viele Arbeitskräfte sind auch im Sekretariat und in der Buchhaltung, im Bestellsystem, im Versand etc. eingesetzt. Ein weiterer Bereich sind „querliegende“ Dienstleistungen im Unternehmen, insbesondere IT/EDV-Administratoren, Werbeleute, Webdesigner, aber auch Allround-Handwerker (Reparaturen in Hotelzimmern und Gaststätten), Elektriker und Schlosser für die Wartung und Reparaturen von Produktionsanlagen.

„Der Elektriker kann genauso gut bei mir Bagger verkabeln, wie beim Tiefkühlpizzaproduzenten die Bandstraße in Ordnung halten!“  
(Geschäftsführer eines Mitgliedsbetriebes im AGZ Mode d'Emplois 86)

Fast jeder AGZ im industriellen Bereich beschäftigt einen Qualitätsingenieur bzw. Arbeitssicherheits- und Umweltschutzbeauftragten: In Frankreich muss jedes Unternehmen, das Angestellte hat, ein „Document unique d'évaluation des risques“ (DUER) haben, welches alle Aspekte des Arbeitsschutzes für jeden Arbeitsplatz einzeln erfasst und Maßnahmen der Prävention definiert: physische und psychische Belastungen, Umgang mit gefährlichen Stoffen, Abwasser, Abluft, Abfall, Brandschutz etc. Dieses muss einmal im Jahr fortgeschrieben werden. Geschieht ein Unfall oder treten beruflich bedingte Krankheiten auf, haftet der Unternehmer persönlich, wenn er kein DUER hat. Insofern ist es günstiger, von einer Fachkraft des AGZ dieses Dokument regelmäßig erstellen und aktualisieren zu lassen, als das Risiko der Haftung einzugehen. Die Arbeitssicherheitsingenieure sorgen für die betriebsinternen Prüfungen bzw. Präventionsmaßnahmen für alle am AGZ beteiligten Unternehmen, erstellen die dazugehörigen Dokumente und schreiben sie auch regelmäßig fort. Alle Unternehmer hoben hervor, dass es neben der formalen Haftungsfrage für sie auch sehr wichtig sei, das Thema Arbeitssicherheit und Umweltschutz im Unternehmen präsent zu haben und die Dokumente nicht in der Schublade verstauben zu lassen. Darüber hinaus ist es deutlich günstiger, den AGZ-Mitarbeiter im Unternehmen

zu beschäftigen, als externe Sachverständige zu beschäftigen, die nach ihrer Prüfung den Betrieb nicht wieder betreten.

Oft in Kombination mit den Arbeitssicherheitsbeauftragten werden auch Qualitätsingenieure eingesetzt, die häufig eine sehr wichtige Stellung für das Unternehmen haben. Gerade kleine Unternehmen können sich meist ein eigenes Qualitätsmanagementsystem und das dazugehörige Fachpersonal nicht leisten und entsprechend ihre Produkte auch nicht bewerben.

Der Geschäftsführer der Salzbauernkooperative auf der Île de Ré, die selbst nur 16 Mitarbeiter/-innen beschäftigt, bestätigt: „Ob wir eine chemische Analyse des Meersalzes von der Insel vorlegen können oder nicht, entscheidet darüber, ob unsere Salzpakete in den Supermärkten oben im Regal bei den hochpreisigen Luxusgütern für 4 € das Pfund liegen oder ganz unten bei den Billigwaren für 98 ct das Kilo. Insofern sind die Qualitätssicherung und das Label, das ich durch die chemischen Analysen der AGZ-Mitarbeiterin bekomme, bares Geld wert.“

In einigen Fällen werden den Unternehmen auch Personalmanager zur Verfügung gestellt: Meist werden Personalmanager von den Unternehmen, wie andere Arbeitskräfte auch, geteilt, d. h., eine Person arbeitet für mehrere Unternehmen, in Einzelfällen leiht der AGZ seine festangestellten Personalbeauftragten stunden- oder tageweise an die Unternehmen aus. Dies geschieht dann, wenn insbesondere kleine Unternehmen punktuelle Bedarfe haben wie z. B. die Erstellung eines Qualifizierungsplans für das Folgejahr oder die Unterstützung bei der Berufswegeplanung für einzelne Mitarbeiter/-innen.

Der Geschäftsführer des AGZ GELIB definiert die Haupttypen der Beschäftigung in industriellen AGZ folgendermaßen:

- ▶ Arbeiten im industriellen Sektor in der Fertigung,
- ▶ Arbeiten im tertiären Sektor: Buchhaltung, Sekretariat etc.,
- ▶ Dienstleistungen für Unternehmen: IT-Fachleute, Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheitsingenieure,
- ▶ Personalmanagement.

Das wirtschaftliche Fundament des AGZ sei die Arbeitskräfteteilung in den ersten beiden Bereichen, der „Mehrwert“ des AGZ und ein wichtiger Grund für die Unternehmen, sich auf den AGZ einzulassen, liegt nach seiner Auffassung im Bereich der Dienstleistungen für die Unternehmen. Das Personalmanagement sei eher eine interessante Ergänzung

für Kleinunternehmen. Dem entspricht auch die zahlenmäßige Verteilung auf die Qualifikationsniveaus: Nur ungefähr 20 % der Beschäftigten haben einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss.

In Bezug auf die nicht formalisierten Kompetenzen betonen die Befragten aller Gruppen die Wichtigkeit von Polyvalenz und Multikompetenz:

Dabei meint Polyvalenz die Fähigkeit der Beschäftigten, sich auf unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsbedingungen ebenso wie auf unterschiedliche Arbeitsumgebungen einzustellen und selbstständig Lösungen für eventuelle Anpassungsprobleme zu finden. Dies betrifft neben der Fähigkeit, unterschiedliche Tätigkeiten zuverlässig und selbstständig auszuführen (z. B. neu konstruierte Bagger zu verkabeln und Bandstraßen instandzuhalten, Buchhaltung im Betrieb A und im Betrieb B, Arbeitssicherheit im Betrieb A – K), die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Kollegenkreisen zu bewegen, mit unterschiedlichen Führungsstilen umzugehen und im Falle von Problemen eigenständig Lösungen und Unterstützung zu suchen.

Multikompetenz beschreibt die Tatsache, dass viele Beschäftigte im AGZ mehrere Tätigkeiten ausüben, die unterschiedlichen Berufsfeldern zuzuordnen sind. Dies ist z. B. die Mitarbeiterin, die im Sommer im Empfang eines Hotels arbeitet und im Winter Austern für den Versand verpackt oder der Lastwagenfahrer, der im Sommer in der Eisherstellung arbeitet. Teilweise sind diese unterschiedlichen Kompetenzen auch formal durch Zeugnisse belegt, teils werden sie im AGZ erworben und formalisiert, teilweise sind sie nur in den Personalakten des AGZ dokumentiert. Zur Ermittlung solcher möglicher Multikompetenzen werden auch nicht-berufliche Fähigkeiten, wie z. B. Sprachkenntnisse oder Vorerfahrungen außerhalb des „geraden“ beruflichen Lebensweges erfasst.

Alle Befragten betonen die Wichtigkeit von Polyvalenz und Multikompetenz, Anpassungsfähigkeit und Offenheit. Hierin liegt ein Gutteil des Stolzes und des Selbstbewusstseins der AGZ-Angehörigen aller Gruppen. Insbesondere die Beschäftigten betonen die Wichtigkeit dieser Kompetenzen und gleichzeitig ihre Freude daran. Keiner der Beschäftigten hat dies als Belastung empfunden.

„Wir stellen viele Leute aus dem Hotel- und Gastronomiebereich ein, die wegen der Unsicherheit der Jobs und der ungünstigen Arbeitszeiten nicht in der Branche bleiben möchten: Sie sind flott und flexibel, haben eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität und eine solide Ausbildung im Umgang mit Lebensmitteln und in puncto Hygiene. Sie freuen sich, bei uns ihre Kompetenzen in sicheren Jobs und zu familienfreundlichen Zeiten z. B. in der Lebensmittelverarbeitung einsetzen zu können.“  
(Personalbeauftragte GE Mode d'Emplois 86 & 17)

Es gibt in allen AGZ „Einführungskurse“, die unterschiedlich lang und intensiv sind: Meist sind dies fünf Tage Schulung. Hierbei geht es um „Savoir Vivre im AGZ“, d. h. um Kommunikationstraining und Förderung des Selbstbewusstseins als AGZ-Mitarbeiter/-in, Umgang mit Konflikten, Rechte und Pflichten am Arbeitsplatz und im AGZ, Arbeitssicherheit, Versicherungsfragen, Mitarbeitervertretung, Zugang zu Weiterbildung und persönliche Berufswegeplanung.

Betont wird auch die Möglichkeit, im AGZ mehrere „Berufe“ zu erlernen, d. h., Multikompetenz zu erwerben. Dies wird sowohl durch Einarbeitung in ein neues Berufsfeld mit einer anschließenden Zertifizierung als auch durch Weiterbildungen bzw. Umschulungen realisiert. In Frankreich gibt es eine Reihe Zertifikate, (z. B. CAP, certificat d'aptitude professionnelle), die auch für Quereinsteiger erreichbar sind. Das CAP ist eine zweijährige Ausbildung, die in etwa der deutschen Lehre entspricht. Einige ungelernte AGZ-Mitarbeiter haben ihr CAP im AGZ erworben.

Nicht-fachliche, soziale Kompetenzen werden kaum formal erfasst. Es kommt, wie bei vielen Personalmanagern, auf den persönlichen Eindruck und die Menschenkenntnis der Personaler an. In dieser Beziehung herrschen in den AGZ eher „kleinbetrieblich-zwischenmenschliche“ Strukturen vor.

Es werden allerdings regelmäßig einmal im Jahr mit den Beschäftigten Gespräche über deren beruflichen Werdegang und ihre Entwicklungswünsche geführt, sowohl rückblickend im Hinblick auf den Einsatz im vergangenen Jahr als auch vorausschauend. Diese Gespräche werden protokolliert und fortgeschrieben. Daraus werden gemeinsam Fortbildungspläne entwickelt und gegebenenfalls formal anerkannte Bildungsgänge organisiert.

Alle AGZ arbeiten mit Bildungsträgern zusammen, die die entsprechenden Weiterbildungen passgenau organisieren. Finanziert werden diese Weiterbildungen überwiegend aus

dem Pflichtbeitrag an die Weiterbildungskasse (OPCA<sup>23</sup>), den alle Unternehmen in Frankreich zahlen müssen. In einigen AGZ wird dieser Beitrag auch erhöht, so z. B. im GE Mode d'Emplois, der vier bis sechs % seiner Bruttolohnsumme in Weiterbildung seiner Beschäftigten investiert. In einigen Fällen werden auch von den Unternehmen, die spezielle Weiterbildungen benötigen, die Kosten selbst übernommen, in anderen Fällen, wenn die Weiterbildungen den Bedarf mehrerer Unternehmen treffen oder den Einsatzbereich bestimmter Mitarbeiter generell verbreitern, trägt auch der AGZ die Kosten.

Der AGZ pflegt und fördert die Anpassungsfähigkeit und Polyvalenz seiner Mitarbeiter/-innen, obwohl sich dies nicht immer in umfangreichen Fortbildungsaktivitäten niederschlagen muss. Es gibt durchaus Beschäftigte, die nie eine Fortbildung (außer der obligatorischen „Savoir Vivre“) besuchen und die dazu auch keine Lust haben. Dennoch werden die Beschäftigten in ihren Einsätzen in den Unternehmen begleitet und unterstützt und bei Problemen ist der AGZ schnell zur Stelle. Dies heißt allerdings auch, dass Unwilligkeit und mangelnde Flexibilität schnell auffallen und es keine Nischen gibt, in denen „überwintert“ werden kann.

Auf die Frage nach „AGZ-spezifischen“ Jobprofilen betonen die Geschäftsführer von AGZ durchgehend, wie wichtig es bei der Kombination möglicher Arbeitsplätze ist, auch Ungewöhnliches zu denken und – sofern die Beschäftigten einverstanden sind – auch scheinbar nicht zusammenpassende Tätigkeiten zu kombinieren. Dies kann z. B. der Einsatz in einem Kleinunternehmen sein, welches englische Kunden hat, in dem privat erworbene Sprachkenntnisse zum Tragen kommen, oder der Monat in der Weinlese im Berufsjahr eines gestressten Ingenieurs.

<sup>23</sup> Organisme paritaire collecteur agréé. Einrichtung, an die die Unternehmen Pflichtbeiträge für Weiterbildung in Höhe von 0,55 % bis 1,6 % der Bruttolohnsumme zahlen.

„Eine Firma, die Stromzähler herstellt, suchte für ihre staubfreien Reinräume eine Arbeitskraft, die gepflegt, sorgfältig und nahezu „pingelig“ ist. Wir hatten eine Mitarbeiterin, die nur eine Bürohelferinnen – Ausbildung hat, die in einer Druckerei, die Kreuzworträtselbücher herstellt, die Blätter in die richtige Reihenfolge bringt, das Layout prüft und alles zum Druck fertig macht. Wir haben sie für den Posten im Reinraum vorgeschlagen und siehe da – es wurde ein großer Erfolg. Heute arbeitet sie auch noch tageweise bei einem großen Kopierladen: Sie ist Korrekturleserin für die von den Kunden gebrachten Arbeiten, die sie eigentlich nur kopieren und binden sollte. So hat sie bestimmt schon die eine oder andere wissenschaftliche Arbeit gelesen – wer weiß, wo sie mit ihrer Neugierde noch landet?“ (Personalbeauftragte GE Mode d'Emplois 86 & 17)

### Flexibler Arbeitseinsatz – eine Belastung für die Beschäftigten?

In der Befragung wurden die Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten in vier Aspekte unterteilt:

- ▶ zeitliche Flexibilität
- ▶ geografische Flexibilität
- ▶ berufliche, qualifikatorische Flexibilität
- ▶ Anpassungsfähigkeit im Unternehmen: fachlich und sozial

Die Aussagen der Beschäftigten zu diesen Fragen unterschieden sich nicht von denen der AGZ-Manager oder der Unternehmer.

Zeitlich sind die Beschäftigten nicht mehr belastet als die Stammkräfte in den Unternehmen. Wird dort in mehreren Schichten bzw. an den Wochenenden gearbeitet, gilt dies auch für die AGZ-Beschäftigten. Zusätzliche Belastungen entstehen nicht. Allerdings kommt es vor, dass ein Unternehmen den AGZ für die unbeliebteren Schichten anspricht, wenn beispielsweise unter den Stammbeschäftigten viele Eltern sind, die ungern nachts oder am Wochenende arbeiten, dann übernehmen die AGZ-Beschäftigten diese Schichten. Sie erhalten dann auch die erhöhte Bezahlung und oft auch hohe Anerkennung, weil sie es möglich machen, dass das Unternehmen floriert und die Stammbeschäftigten entlastet sind.

Es gibt eine Reihe von Beschäftigten, die sich ihre Zeit selber einteilen, dies sind häufig die unternehmensnahen Dienstleister, d. h. die IT-Fachleute, Qualitätsmanager, Arbeitssicherheitsbeauftragten, Marketingfachleute, aber auch Handwerker und Reparaturdienste, z. B. der Allroundhandwerker, der im AGZ Reso in den beteiligten Hotels und

Gaststätten die Reparaturarbeiten durchführt, oder der Elektriker, der in den Unternehmen die Fertigungsstraßen wartet. Solche Fachleute organisieren ihre Arbeitseinsätze und ihre Arbeitszeit selbstständig und stimmen sie mit der Verwaltung des AGZ regelmäßig in kurzen Intervallen (1 bis 2 x am Tag) ab, da auch beim AGZ Anfragen für sie eintreffen. Der AGZ muss die Einsätze genehmigen, da es sonst Probleme mit der Unfallversicherung gäbe. Diese Beschäftigten gehen auch von sich aus auf die Mitgliedsunternehmen zu und schlagen neue Aufträge vor. Die Qualitäts- und Sicherheitsingenieure nehmen die jährlich wiederkehrenden Aktualisierungen und Prüfungen selbst wahr und melden sich selbstständig bei den Unternehmen.

„Wenn ich irgendwo in einem Hotel oder einem Restaurant bin, dann verschließe ich ja nicht die Augen. Neulich zum Beispiel habe ich gesehen, dass in einer Küche die Steckdosen lose waren, das kann ja gefährlich werden! Denen habe ich gleich gesagt, dass ich das schnell wieder in Ordnung bringe und die Kolleginnen im Büro von Reso fanden meinen schnellen Einsatz auch gut. Manchmal, wenn ich bei einem Mitglied von Reso vorbeikomme, die mich noch nicht kennen, stelle ich mich auch vor und erkläre ihnen, wie praktisch so jemand wie ich ist. Die meisten lassen sich auch überzeugen, aber es gibt natürlich immer wieder Leute, die meinen, teure Firmen lieferten bessere Qualität, aber meistens ist das ein Witz, was die abliefern. Die armen Jungs von den Installateurfirmen werden so rumgehetzt am Tag, da passiert automatisch viel Schlamperei. Bei mir geht's da eher solide zu, ich lass' mich nicht aus der Ruhe bringen.“ (Handwerker im AGZ Reso)

Geografisch ist für AGZ-Beschäftigte ebenfalls keine höhere Mobilität als für die Stammbeschäftigten gefragt. Die Beschäftigten werden in der Regel in einem Einzugsbereich von 25 km Radius um den Sitz des AGZ eingesetzt, sollten sich ausnahmsweise größere Entfernungen ergeben, wird Kilometergeld gezahlt. Wer weit entfernt wohnt, hätte das Problem auch, wenn er in nur einem Unternehmen arbeiten würde. Der Haushandwerker in den Hotels hat vom AGZ ein eigenes Auto gestellt bekommen, mit dem er mit seinem Werkzeug unterwegs ist. Die Sicherheitsbeauftragten können teilweise auch Autos vom AGZ nutzen.

Die Anforderungen an die berufliche und qualifikatorische Mobilität sowie an die Anpassungsfähigkeit sind deutlich höher als in vielen anderen Arbeitsstellen. Diese Mobilität stellt das „Kapital“ des AGZ dar und wird entsprechend gepflegt, erhalten und wertgeschätzt.

Die gesundheitlichen Belastungen, die sich aus dem flexiblen Arbeitseinsatz ergeben, sind dieselben wie für die Stammbeschäftigten, jedoch achtet der AGZ sehr genau auf die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bei den Mitgliedsbetrieben. Insofern sind AGZ-Beschäftigte möglicherweise besser geschützt als in einem Betrieb, der es nicht so genau mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nimmt.

Alle Beschäftigten im AGZ betonen, dass die Arbeit im AGZ eine bewusste Entscheidung voraussetzt. Diejenigen, die sich dafür entschieden haben, erleben den wechselnden Einsatz als positiv, qualifizierend und bereichernd. Es gibt sicher viele Arbeitnehmer/-innen, die den wechselnden Arbeitseinsatz als belastend empfinden, jedoch wird schon bei der Einstellung in den AGZ eine Vorauswahl getroffen, sodass Personen, die den wechselnden Einsatz als Belastung empfinden, von diesen seltener eingestellt werden. Von denen, die im AGZ arbeiten, empfinden zwei Drittel der Beschäftigten diese Form der Arbeit als positiv. Es gibt nach Aussagen der Personalbeauftragten des GE Mode d'Emplois in den AGZ ca. „1/3 Überzeugte, 1/3 Zufällige und 1/3 Beschäftigte, die lieber einen Job in einem Unternehmen hätten“. Dies wird auch gestützt durch die Untersuchung der Universität Rennes<sup>24</sup>, welche eine repräsentative Untersuchung der Situation der AGZ-Beschäftigten in der Bretagne durchgeführt hat. Diese Einschätzung schlägt sich auch in der Verbleibstatistik nieder: Etwa ein Drittel der Beschäftigten arbeitet länger als 10 Jahre im AGZ, ein Drittel zwischen 2 und 10 Jahren und ein weiteres Drittel ist „auf der Durchreise“.

### 3.3 Die AGZ-Geschäftsführer

Der AGZ-Geschäftsführer ist verantwortlich dafür, dass der Arbeitgeberzusammenschluss die ihm von seinen Mitgliedern, d. h. den beteiligten Unternehmen, aufgetragenen Aufgaben erfüllt. Dies ist in erster Linie das Personalmanagement der AGZ-Beschäftigten und die Organisation gemeinsamer Fortbildung, in einigen Fällen die Unterstützung bei Einarbeitung und Rekrutierung auch für Stammbeschäftigte in den Unternehmen sowie Beratungsleistungen der Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung.

Die AGZ-Geschäftsführer werden vom Vorstand des AGZ eingesetzt, in dem die Unternehmen vertreten sind. Es wird also einerseits von ihnen unternehmerisches Handeln erwartet, welches sich nicht unbedingt mit den Interessen der Mitgliedsunternehmen decken muss, andererseits sind sie dem Vorstand gegenüber weisungsgebunden. Das unternehmerische Risiko des AGZ, die Verbindlichkeiten gegenüber den Beschäftigten und den Sozialkassen werden von den Mitgliedsunternehmen getragen, die im Vorstand repräsentiert sind. Insofern ist es folgerichtig, dass der Vorstand letztendlich die Geschäftsstrategie des AGZ bestimmt.

Alle AGZ-Geschäftsführer sehen sich als Dienstleister gegenüber ihren Mitgliedsunternehmen; eine konstruktive und klare Kommunikation zwischen AGZ und Mitgliedsunternehmen ist eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren des AGZ. Nur in transparenten und kooperativen Strukturen lässt sich das notwendige Gleichgewicht zwischen dem Wunsch der Unternehmer nach günstigem und effizientem Personaleinsatz und der Notwendigkeit, diesem Personal attraktive und perspektivreiche Arbeitsplätze zu bieten, herstellen.

Alle AGZ-Geschäftsführer definieren sich als „Unternehmer für Unternehmer“, die die ihnen zugedachte Aufgabe der „Gewinnung und Pflege der Ressource Arbeitskraft“ im Sinne der Unternehmen wahrnehmen. Ihre Orientierung gilt ganz eindeutig den Unternehmen und deren Bedarfen. Aus diesem Ansatz heraus wird jedoch Wert darauf gelegt, gute und attraktive Arbeitsbedingungen und zwischen den Einsatzbetrieben und den Beschäftigten ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen.

Neben der Pflege und Gewinnung von Mitgliedsunternehmen erfüllt der AGZ-Manager häufig Mediationsfunktionen, sowohl zwischen den Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und Beschäftigten.

Bei Konflikten zwischen Beschäftigtem und Mitgliedsbetrieb ist es Aufgabe des AGZ-Geschäftsführers einzugreifen: Dies geschieht in der Regel durch Gespräche mit beiden Parteien; wenn das nicht weiterhilft, durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes des Beschäftigten. Häufig ist es so, dass die Beschäftigten nur in einem Betrieb Konflikte haben, im anderen nicht, d. h., es sind selten durchgängig „schlechte“ Arbeitnehmer oder „schlechte“ Chefs, es ist eher eine Frage des Zusammenpassens. In der klugen Organisation dieser „Passung“,

<sup>24</sup> Berthe et al., Rennes 2006

die oft wenig rational ist, liegt ein Gutteil des Erfolgs des AGZ. Die AGZ-Manager kennen die Unternehmer und ihre Eigenarten ebenso wie die Beschäftigten und es ist ihrem Einfühlungsvermögen und ihrer Erfahrung zu verdanken, dass die meisten AGZ so gut funktionieren.

Falls gravierende Verstöße vorkommen, setzt der AGZ-Geschäftsführer auch die Entlassung durch, so in einem Fall, in dem eine Mitarbeiterin im Restaurant über längere Zeit größere Geldbeträge aus der Kasse genommen hatte. Hier hat der AGZ die Beschäftigte aus dem Unternehmen herausgenommen und die Person entlassen. Sie wurde in einen AGZ in einer anderen Region vermittelt und bekam eine 2. Chance.

Konflikte zwischen Unternehmen gibt es sehr selten, wenn, dann um einzelne, besonders qualifizierte Arbeitskräfte. Auch hier ist es Aufgabe des AGZ-Geschäftsführers, mögliche Interessenkollisionen im Vorfeld zu erkennen und nach Möglichkeit auszugleichen. Er kann dazu auch auf die Unterstützung des Vorstandes des AGZ zurückgreifen, jedoch war den Beteiligten an dieser Untersuchung kein Fall bekannt, in dem der AGZ-Geschäftsführer das Problem nicht allein gelöst hätte.

„Wir organisieren das Teilen von Kompetenzen, nicht von Herrn X oder Frau Y. Das heißt, wenn Herr X gerade nicht verfügbar ist, haben wir immer jemanden, der die gefragte Kompetenz genauso hat. Das müssen manche Unternehmen allerdings erst lernen, dass sie nicht personenbezogen denken, sondern sich fragen, welche Kompetenz ihnen fehlt. Unser Job ist es, die benötigten Kompetenzen vorausschauend zu analysieren und rechtzeitig zur Verfügung zu haben, und zwar immer mindestens bei zwei oder drei Personen. Von diesem Prinzip sind wir auch nicht bei den Arbeitssicherheits- und Umweltingenieuren abgewichen: Wir haben damit erst angefangen, als wir Nachfragen von den Unternehmen für zwei Leute hatten, die sich gegenseitig vertreten können.“ (Geschäftsführer GE Mode d'Emplois)

Der Vorstand, in dem bei AGZ nur Mitgliedsunternehmen vertreten sind, kommt immer dann ins Spiel, wenn es Konflikte zwischen dem AGZ und einzelnen Mitgliedsunternehmen gibt, dies sind meist unpünktliche Zahlungen einzelner Mitglieder. In solchen Fällen kommt ein Anruf des Schatzmeisters, in sehr schwierigen Fällen des/der Vorsitzenden. Keiner der Beteiligten konnte sich erinnern, dass es Probleme gegeben hätte, die nicht mit einem Anruf oder Gespräch lösbar gewesen wären.

Im Verhältnis zwischen den Unternehmen und seinen Stammbeschäftigten kann der AGZ, falls die Unternehmen das möchten, die Unternehmen bei der Einarbeitung und Rekrutierung der Stammbeschäftigten unterstützen und punktuell Aufgaben im laufenden Personalmanagement übernehmen. Weiterhin werden oft Weiterbildungsangebote für Beschäftigte des AGZ und die der Mitgliedsunternehmen zusammen organisiert. Allerdings nehmen nicht alle Unternehmen diese Angebote wahr, da ihnen eine zu große Nähe zum AGZ nicht immer sympathisch ist.

## 4. Die Beziehungen im Dreieck AGZ – Beschäftigte – Mitgliedsunternehmen

Im Gegensatz zu „Normalbeschäftigten“ befinden sich die Beschäftigten in einem Arbeitgeberzusammenschluss in der besonderen Situation, dass sie in dem Unternehmen „AGZ“ angestellt, aber in diversen (Mitglieds-)Unternehmen beschäftigt sind. Hinzu kommt die Beziehung zwischen dem AGZ und den Mitgliedsunternehmen, die ebenfalls einen besonderen Charakter hat und durch Satzung, Zusatzvereinbarungen und/oder Geschäftsordnung geregelt wird.

### 4.1 AGZ – Beschäftigte

Das Verhältnis zwischen dem AGZ und seinen Beschäftigten wird durch den Arbeitsvertrag geregelt. Dieser legt neben Arbeitsinhalten, Arbeitszeiten und Entlohnung auch den wechselnden Arbeitseinsatz in den Mitgliedsbetrieben fest.

Sicher ist davon auszugehen, dass die Gesprächspartner für diese Untersuchung, insbesondere was die Beschäftigten im AGZ betrifft, zu den Motivierteren gehören und uns nicht unzufriedene oder grundsätzlich negativ eingestellte Gesprächspartner/-innen vermittelt wurden<sup>25</sup>. Dennoch fanden sich in den Gesprächen auch durchaus kritische Kommentare zur Arbeitssituation im AGZ. Ein großer Teil der Kritik bezieht sich auf die Tatsache der Lohnarbeit generell: Die Hauptkritikpunkte wären auch gegeben, wenn die Beschäftigten in einem Unternehmen arbeiten würden. Dies waren in ländlichen Regionen generell lange Wegezeiten (unabhängig von den wechselnden Einsatzorten) sowie schlechte Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit dem Privatleben.

Die höher qualifizierten Mitarbeiter/-innen im AGZ, insbesondere die Qualitäts- und Umweltschutzbeauftragten waren unterschiedlicher Auffassung über die Karrierechancen im AGZ: Die Vielfalt der Einsatzbereiche fördert den „Generalisten“ und verhindert Spezialisierungen. Dies wurde von allen einheitlich als sehr positiv für den Berufseinstieg und die erste Phase der beruflichen Qualifizierung (nach der Universitätsausbildung) eingeschätzt<sup>26</sup>, jedoch als negativ für die spätere berufliche Karriere. So gaben zwei von vier befragten Ingenieuren an, auf lange Sicht aus dem AGZ in ein großes Unternehmen (hier: der Pharmabranche) wechseln zu wollen, um durch fachliche Spezialisierung im ursprünglichen Beruf des Chemikers höhere Positionen zu erreichen.

Die anderen beiden fanden besonders den häufigen Kontakt mit den Unternehmen und den Beschäftigten sowie die persönliche und verantwortungsvolle Arbeitsatmosphäre gerade in den kleinen Betrieben besonders bereichernd und konnten sich eine Industriekarriere nicht für sich vorstellen. Eher typisch dabei ist, dass die beiden „Spezialisten“ Männer und die beiden „Generalisten“, die besonders den persönlichen Kontakt in ihrer Arbeit schätzen, Frauen sind.

Einhellig ist die Erfahrung, als AGZ-Beschäftigte/-r besondere Aufmerksamkeit zu bekommen, allein dadurch, dass die Beschäftigten mit jedem neuen Arbeitseinsatz wieder ins Blickfeld des AGZ ebenso wie der Einsatzbetriebe rücken. Diese Begleitung dient dem guten Funktionieren des AGZ, sie hat sehr wenig „sozialpädagogische“ Anteile und kann durchaus fordernd sein.

„Früher im alten Betrieb hat man den Chef manchmal tagelang nicht gesehen und solange alles lief, konnte man es auch mal gemütlich angehen lassen, das geht so einfach nicht mehr. Andererseits, die Leute kümmern sich um mich und es bleibt auch nicht verborgen, wenn ich mal Probleme habe. Und nachdem ich dann damit rausrücken musste, haben wir zusammen eine Lösung gefunden“<sup>27</sup> (Mitarbeiterin im AGZ Mode d'Emplois 86)

Die GEIQ, die AGZ zur Einarbeitung und Qualifizierung, sind Arbeitgeberzusammenschlüsse, die explizit das Ziel haben, arbeitsmarktferne Personen in die Unternehmen zu integrieren, sie nehmen für den zusätzlichen Betreuungsaufwand ihrer Mitarbeiter/-innen meist öffentliche Förderung in Anspruch.

Alle Geschäftsführer von „normalen“ AGZ betonen, dass sie sich nicht in erster Linie als Anwalt der Beschäftigten sehen und dass die Integration von benachteiligten Personen

<sup>25</sup> Hierbei ist auch zu bedenken, dass die mit dem Gespräch und den damit verbundenen Wegezeiten verbrachte Arbeitszeit von den AGZ bezahlt wurde, sie sich also in der Bilanz des AGZ als nicht refinanzierte Arbeitszeiten niederschlugen. Dies hat sicher dazu beigetragen, besonders motivierte und loyale Mitarbeiter/-innen vorzuschlagen.

<sup>26</sup> Ein AGZ-Geschäftsführer verglich die Zeit im AGZ mit den „Lehr- und Wanderjahren“.

<sup>27</sup> Es handelte sich um Schulden, die sich angesammelt hatten. Mithilfe eines Vorschusses des AGZ und eines strikten Abzahlungsplans konnte das Problem gelöst werden.



nicht ihr vorrangiges Anliegen sei. Sie legen Wert auf Motivation, Anpassungsfähigkeit und -willigkeit bei den Beschäftigten, ebenso wie auf klassische Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Fleiß und Ausdauer. Durch die Beobachtung, der die AGZ-Beschäftigten durch den Einsatzbetrieb und den AGZ ausgesetzt sind, verringern sich die Möglichkeiten, in einer Nische überwintern zu können, deutlich.

„Wir haben im AGZ gar nicht die Ressourcen und das Know-how, mit schwierigen Personen richtig umzugehen. Da kommen ja eine Menge Probleme zusammen, das kann das Personal bei uns gar nicht leisten!“  
(Unternehmer im AGZ Gelib)

Gleichzeitig ist allen AGZ-Managern sehr wichtig, diese Begleitung so auszugestalten, dass sie stützend und hilfreich für die Beschäftigten ist und deren Potenziale fördert. Häufige Wechsel und eine „Hire-and-Fire“-Mentalität entsprechen weder dem Ethos der AGZ oder sind förderlich für das Geschäft, noch entspricht sie den Bedarfen der Unternehmen, deren Hauptmotivation, einem AGZ anzugehören, gerade die Kontinuität ist.

Ein AGZ-Geschäftsführer formuliert es so: „.... ein vernünftiger, wertschätzender und respektvoller Umgang mit den Beschäftigten ist unser wichtigstes Kapital.“

Grundsätzlich gilt dies auch für die AGZ Sports et Loisirs und Reso, die beide eine deutlich höhere Fluktuation und geringere Bindung zwischen dem AGZ und seinen Beschäftigten haben. Jedoch auch hier gilt, dass der AGZ die Arbeitsbedingungen und die Situation einer Branche widerspiegelt. Die AGZ-Beschäftigten haben durch die Kombination von Arbeitseinsätzen und durch die individuelle Begleitung und vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten günstigere Bedingungen als ihre Kollegen außerhalb des AGZ. Der AGZ Reso arbeitet zwar mit kurzfristigen Arbeitseinsätzen, garantiert jedoch immerhin die Bezahlung der geleisteten Arbeit, was in der Gastronomiebranche nicht immer gewährleistet ist. Beide AGZ legen viel Wert auf Weiterbildungen für ihre Beschäftigten: der AGZ Sports et Loisirs, weil er dadurch die Einsatzfähigkeit seiner Beschäftigten erhöhen kann und auch aus haftungsrechtlichen Gründen, der AGZ Reso, um sich deutlich von den arbeitnehmerfeindlichen und teilweise auch illegalen Praktiken der Branche abzugrenzen.

#### 4.1.1 Mitbestimmung der Beschäftigten

In Bezug auf die Mitbestimmung der Beschäftigten unterliegen die AGZ denselben Regelungen wie alle Unternehmen: Sie sind verpflichtet, ab einer Größe von elf Beschäftigten einen oder mehrere Personalvertreter (Délégués du personnel) wählen zu lassen, ab 50 Beschäftigten ist die Wahl eines Betriebsrates (Comité d'entreprise) und eines Ausschusses für Hygiene, Sicherheit und Arbeitsbedingungen (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, CHSCT) obligatorisch. Dem Betriebsrat obliegt die allgemeine Personalvertretung in Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, der Arbeitsorganisation, der beruflichen Bildung und der Produktionstechnik. Der Ausschuss für Hygiene und Arbeitssicherheit befasst sich mit allen Fragen der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes. Das Unternehmen ist verpflichtet, dem Betriebsrat 0,2 % der Brutto-Lohnsumme für seine Arbeit zur Verfügung zu stellen und die entsprechenden Wahlen zu organisieren. Jedoch ist es in der Praxis häufig so, dass sich keine Kandidaten für die Wahlen finden oder das Interesse an der Betriebsratsarbeit sehr gering ist, sodass nicht alle AGZ über eine Personalvertretung bzw. einen Betriebsrat verfügen.

Andererseits soll es auch AGZ geben, die bewusst nur 49 Beschäftigte haben, um keinen Betriebsrat wählen lassen zu müssen. (Auch an diesem Punkt spiegeln sich in einigen AGZ die Mentalitäten ihrer Mitgliedsunternehmen wider.)

Die AGZ-Geschäftsführer, mit denen für diese Arbeit gesprochen wurde, haben in ihren AGZ die Wahl eines Betriebsrates bzw. einer Personalvertretung angeregt bzw. durchgeführt, weil ihnen ein legitimierter und kompetenter Ansprechpartner aufseiten der Beschäftigten ihre Arbeit sehr erleichtert und sie sie eher als Unterstützer als als Widerpart sehen.

Diese formalisierten Mitbestimmungsmöglichkeiten der AGZ-Beschäftigten beziehen sich auf den AGZ, in den Mitgliedsbetrieben haben sie keine formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten. Alle Anliegen der Beschäftigten, die sich auf die Arbeit im Einsatzbetrieb beziehen, werden über den AGZ geregelt und in die Betriebe kommuniziert. Es ist eine der zentralen Aufgaben des AGZ, den Einsatz der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben zur Zufriedenheit aller zu gestalten und in eventuellen Konfliktfällen vermittelnd einzugreifen.

fen. Sowohl Unternehmer wie Beschäftigte betonen, wie konstruktiv dies von den jeweiligen AGZ wahrgenommen wird und dass ernsthafte Konflikte in der Regel nicht entstehen, da der AGZ im Vorfeld aktiv wird und mögliche Probleme anspricht und ausräumt.

Die in den meisten AGZ ein Mal im Jahr durchgeführten Mitarbeitergespräche beziehen sich sowohl auf Fortbildungen und Überlegungen zur weiteren Planung als auch auf Verbesserungsmöglichkeiten des Einsatzes in den Unternehmen. Hierbei werden Kritikpunkte, die Unternehmen formuliert haben, zur Sprache gebracht und die Sichtweise der Beschäftigten wird angehört. In der Praxis sind diese Gespräche oft wenig spektakulär und man kommt gemeinsam zu dem Schluss, dass alles gut gelaufen ist und es so weitergehen kann. Auch werden nicht immer weitreichende „Karriereplanungen“ gemacht, da ein Teil der Beschäftigten daran nicht interessiert ist. Gleichzeitig betonen alle die große Bedeutung der Gespräche, sind sie doch ein Ausdruck der Aufmerksamkeit, der Wertschätzung und des Ernstnehmens der Belange der Beschäftigten.

#### 4.1.2 Maßnahmen zur Personalbindung

Es gibt in den AGZ keine „AGZ-bedingten“ Zusatzleistungen für die Beschäftigten, sie gestalten ihre Angebote für die Beschäftigten, wie alle anderen Unternehmen auch, entsprechend ihren Möglichkeiten. Das bedeutet, dass es AGZ gibt, in denen gar keine Zusatzleistungen angeboten werden und solche, die ein ganzes Bündel davon anbieten. Wie weit diese Zusatzleistungen realisiert werden können, hängt von den Möglichkeiten der Mitgliedsbetriebe ab, die, zumindest die Anteile des Arbeitgebers daran, durch den Aufschlag auf die gezahlten Löhne finanzieren. Insofern ist der AGZ immer ein Spiegel der Situation seiner Mitgliedsunternehmen: Sind sie in einer peripheren Region in einer Niedriglohnbranche angesiedelt, wie viele AGZ in ländlichen Räumen, fallen die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung geringer aus als bei AGZ mit finanzstarken Mitgliedsbetrieben in Ballungsgebieten, in denen die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte hoch ist. Die Instrumente, derer sich AGZ bedienen, sind jedoch dieselben, die allen Unternehmen in Frankreich zur Verfügung stehen.

Dies können z. B. Zusatz-Krankenversicherungen, Zusatz-Rentenversicherungen, Gewinnbeteiligungen, Zugang zu Mikrokrediten, Vorschüsse, Gesundheitsschecks, Spesen-

und Fahrtkostenerstattungen, Betriebskindergärten, Weiterbildungen aller Art, Erfolgs- und Leistungsprämien, flexible Arbeitsorte und -zeiten und alle Arten von „chèques“ sein.

Die sog. „chèques“ für Restaurants, Geschenke, Urlaubsreisen etc. werden in der Regel vom Betriebsrat organisiert. Hierbei werden kleinere Summen (z. B. 300 €) mit Zuschüssen des AGZ und des Betriebsrats sowie der Beschäftigten über mehrere Monate angespart, die dann bei der entsprechenden Gelegenheit ausgegeben werden. Der Vorteil dieses Systems ist, dass darauf keine Sozialabgaben und Steuern entrichtet werden müssen, deswegen gibt es eine ganze Reihe solcher „chèques“ für die unterschiedlichsten Anlässe.

Eines ist jedoch überall unabdingbar: Der Weihnachtsbaum vom Arbeitgeber und die Weihnachtsfeier, die vom Unternehmen ausgerichtet wird.

„Es ist insbesondere für die Kinder ganz wichtig, mit den Eltern zur Weihnachtsfeier des Betriebs zu gehen; wenn sie das in der Schule nicht vorweisen können, ist das fast schon ein Stigma.“ (Personalbeauftragte GE Mode d'Emplois 86 & 17)

Insofern haben die AGZ-Beschäftigten einen Vorteil: Sie sind meist auf den Weihnachtsfeiern ihrer Einsatzbetriebe und des AGZ eingeladen.

Die meisten Beschäftigten identifizieren sich sowohl mit dem AGZ als auch ihren Einsatzunternehmen, wobei die Identifikation umso geringer ist, je häufiger die Einsatzorte wechseln. Normalerweise arbeiten AGZ-Beschäftigte bei 3 bis 4 Betrieben im Jahr, dabei ist die Bindung an alle Unternehmen ähnlich, man fühlt sich überall zu Hause. Die AGZ fördern dies mit der Schulung „Savoir Vivre im AGZ“, einige auch mit dem Logo des AGZ auf der Arbeitskleidung bzw. dem Aufkleber des AGZ auf den Dienstautos. Alle Beschäftigten weisen mit Stolz und Überzeugung auf ihre Flexibilität und Polyvalenz als AGZ-Beschäftigte hin.

## 4.2 AGZ – Mitgliedsunternehmen

Die Beziehungen zwischen den Arbeitgeberzusammenschlüssen und ihren Mitgliedsunternehmen werden durch die Satzung und ggf. Zusatzvereinbarungen oder Geschäftsordnungen geregelt. Darüber hinaus kommt der Person des

AGZ-Geschäftsführers und seinem Arbeitsstil eine wichtige Rolle zu: Alle Unternehmer der Befragung verwiesen – gefragt nach den Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Kooperation – auf die sozialen und fachlichen Kompetenzen des AGZ-Geschäftsführers und seiner Mitarbeiter/-innen.

Ein weiterer Faktor ist die von den Unternehmen getragene Philosophie der Solidarität, der Offenheit und Transparenz sowie die Kontrolle innerhalb der Gruppe der Unternehmen über deren Einhaltung. Das bedeutet nicht, dass die Unternehmen über die satzungsmäßigen Verpflichtungen hinaus Leistungen oder Unterstützung für die anderen Unternehmen erbringen oder dass sie außerhalb des AGZ zusammenarbeiten würden. Dies kommt vor, ist jedoch meist nicht der Mitgliedschaft im AGZ geschuldet. Es bedeutet jedoch, die Regeln, die in der Satzung bzw. in der Geschäftsordnung festgelegt sind, gewissenhaft und zuverlässig zu erfüllen und mit dem AGZ und seinen Beschäftigten offen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Die gegenseitige Kontrolle innerhalb der Unternehmensgruppe ist relativ eng und duldet wenige Abweichungen. Alle Unternehmen investieren in den AGZ nicht nur Geld, sondern oft auch Zeit und ehrenamtliches Engagement, sodass Einzelne, die durch unsolidarisches Verhalten wie z. B. verspätete Zahlungen, Abwerbungen, Unzuverlässigkeit in der Planung oder mangelnde Transparenz auffallen, von den anderen Mitgliedern recht schnell auf die gemeinsamen Vereinbarungen hingewiesen werden.

Eine unterschiedliche Praxis gibt es in dem Fall, dass ein Beschäftigter in einen Mitgliedsbetrieb wechselt. Einige AGZ betrachten es durchaus als ihre Aufgabe, die Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal zu unterstützen und sehen den AGZ als Ort, Probe- und Einarbeitungszeiten für die Unternehmen mit dem erklärten Ziel der späteren Festeinstellung in einem Unternehmen zu organisieren. Andere AGZ haben hierzu eine andere Haltung: Ihnen geht es in erster Linie um die Sicherung der Kontinuität und die langfristige Personalentwicklung im AGZ. Auch in diesen AGZ wird es begrüßt, wenn Beschäftigte in die Mitgliedsunternehmen wechseln, wenn sie es wollen, jedoch gibt es teilweise Vereinbarungen, dass von den einstellenden Unternehmen Ablöse- bzw. Vermittlungssummen gezahlt werden und bestimmte Fristen eingehalten werden müssen. Haben die Beschäftigten im AGZ von ihm finanzierte Weiterbildungen durchlaufen, ist die Erstattung dieses Aufwandes überall üblich.

Diese Unterschiede sind sicher einerseits den unterschiedlichen Mentalitäten der Geschäftsführer und den unterschiedlichen Erwartungen der Mitgliedsunternehmen geschuldet, andererseits der Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt: In der unmittelbaren Nachbarschaft zum Ballungsraum Bordeaux ist die Bereitschaft und die Notwendigkeit, als Vermittlungs- und Rekrutierungsdienstleister tätig zu werden, deutlich höher als in traditionellen, eher provinziellen Industriestandorten ohne „attraktive Nachbarn“. Auch ist in den eher ländlich geprägten Städtchen im Hinterland der Atlantikküste der Arbeitsmarkt weniger schnelllebig und die Gefahr der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte nicht so groß.

Alle AGZ haben jedoch für sich als zusätzliche Dienstleistung die „einfache“ Arbeitsvermittlung in den letzten Jahren entdeckt und fungieren insbesondere bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften als Arbeitsvermittler für ihre Mitgliedsunternehmen.

Die Vorbehalte, auf die das Modell Arbeitgeberzusammenschluss bei den Unternehmen zunächst trifft, unterscheiden sich nicht von den Erfahrungen, die die Initiatoren von AGZ in Deutschland, wo AGZ weitgehend unbekannt sind, gemacht haben. Wichtigstes Gegenargument ist die Sorge, Know-how an die Konkurrenz zu verlieren, und generelle Widerstände gegen Kooperationen, die immer einen kleinen Verlust von Autonomie und Selbstbestimmung mit sich bringen. Die Haltung, „Ich bin mein eigener Herr, ich entscheide allein und lasse mir von niemandem dreinreden“, ist auch in Frankreich weit verbreitet.

Der wesentliche Grund für Unternehmen, sich nicht an AGZ zu beteiligen, liegt jedoch nicht in prinzipiellen Widerständen bei den Unternehmen begründet, sondern darin, dass die Unternehmen keinen Bedarf haben bzw. erkennen, Arbeitskräfte zu teilen oder dass sie andere Lösungen gefunden haben.

„Man muss bedenken, dass es in der Region Poitou-Charentes über 100.000 Unternehmen gibt, von denen ca. 2.300 an AGZ beteiligt sind, d. h., 97.700 sind es nicht!“<sup>28</sup> (Geschäftsführer eines Mitgliedsunternehmens im GE Mode d'Emplois)

In weitergehenden Diskussionen mit den Unternehmern wird deutlich, dass die meisten, insbesondere kleinen Unternehmen, sich kaum Klarheit über ihre Personalplanung verschaffen, eher kurzfristig planen und erst dann reagieren, wenn die Situation es erfordert. Im Unterschied zu diesen Unternehmerkollegen verweisen die befragten Unternehmer darauf, dass die Mitgliedschaft im AGZ verlange, sich längerfristige Gedanken über die zukünftige Personalentwicklung zu machen. Dies führe automatisch zu Präzisierungen der Bedarfsabschätzung und zu Erweiterungen und Modifikationen ursprünglicher Planungen.

Die Anforderungen an die Langfristigkeit der Planungen der Unternehmen sind von AGZ zu AGZ unterschiedlich, die meisten AGZ erstellen Jahresplanungen, die mit Planungshorizonten von zwei bis vier Wochen angepasst und aktualisiert werden, es gibt aber auch sehr viele Bedarfe, die sich längerfristig vorhersehen lassen. Die Unternehmer sagen übereinstimmend, dass die Bedarfe „von Freitag auf Montag“ die Ausnahme und eher eine Ausrede für die mangelnde Organisationsfähigkeit einiger Unternehmer seien. Auch Aufträge an Handwerksunternehmen haben Ausschreibungen als Vorlauf und die Erteilung großer Aufträge, sodass man dafür (viel) Personal braucht, nimmt Zeit in Anspruch, die einen gewissen Planungsvorlauf ergibt. Einzelne Arbeitskräfte im Falle von unvorhersehbaren Bedarfen in die Unternehmen zu schicken, ist in keinem AGZ ein Problem.

Einige, vor allem größere AGZ, arbeiten mit größeren Unternehmen als „strategischen Flexibilisierungspartnern“ im AGZ zusammen, um Schwankungen im Personalbedarf bei kleinen Unternehmen durch den Einsatz in größeren Unternehmen abfangen zu können. Dies sind entweder

Arbeiten, die zu keinem bestimmten Zeitpunkt erledigt werden müssen, oder die großen Unternehmen setzen die kurzfristig nicht benötigten Arbeitskräfte übergangsweise ein, auch wenn sie nicht unbedingt erforderlich wären.

So ist z. B. in den AGZ Adaequat in Niort, ein Zusammenschluss von über 200 kleinen Bau-Handwerksunternehmen, eine große Krankenversicherung eingebunden, die Arbeitskräfte immer dann in ihrer Aktenverwaltung und ihrem Archiv einsetzt, wenn in den anderen Unternehmen keine Arbeitskräfte gebraucht werden. Gleichzeitig hat die Krankenversicherung angeregt, drei Physiotherapeuten im AGZ anzustellen und in den Baubetrieben einzusetzen. Sie betreiben Prophylaxe bei orthopädischen Problemen und konnten so die Rate der Berufserkrankungen und der Arbeitsunfälle merklich senken. So konnten für die Mitglieder des Zusammenschlusses die Krankenkassenbeiträge ebenfalls gesenkt werden.

Eine große Möbelhauskette und ein Produzent von Kartonverpackungen haben sich ebenfalls bereiterklärt, Beschäftigte aus dem AGZ nach dem Bedarf des AGZ, d. h., wenn sie in anderen Betrieben nicht eingesetzt werden können, zu beschäftigen und in ihre Personaleinsatzpläne aufzunehmen.

Wie aus der Mustersatzung des Pôle Atlantique hervorgeht, sind die Anforderungen an die Unternehmen in Bezug auf die Absicherung des Risikos des AGZ relativ hoch. Sofern keine Forderungsausfallversicherung abgeschlossen wurde, arbeiten die AGZ mit Bankgarantien oder Kautionen, die abhängig vom Umfang der Inanspruchnahme der Arbeitskräfte sind, i. d. R. wird ein Monatsumsatz hinterlegt. Manche bilden aus den positiven Jahresabschlüssen einen Fonds, aus dem eventuelle Ausfälle gezahlt werden. Meinen Gesprächspartnern war kein Fall bekannt, in dem der Fonds oder die Garantien/Kautionen in Anspruch genommen wurden. Wichtigstes Instrument der Überwachung ist die Kontrolle der Unternehmen untereinander. Bei Unregelmäßigkeiten, die der AGZ nicht regeln kann, interveniert zunächst der Schatzmeister, wenn nötig, der Vorsitzende. Sollten Unternehmen in größere Schieflage geraten, wird meist vorher schon das Engagement des AGZ reduziert oder rechtzeitig beendet.

Die Frage, ob es informelle, nicht festgelegte Regeln der Kooperation gäbe, haben die meisten der Befragten verneint. Viele der Unternehmen kennen sich nicht sehr gut, insofern

<sup>28</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=12&ref\\_id=enttc0911](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=12&ref_id=enttc0911) Die nationale Statistikbehörde INSEE gibt für 2009 in Poitou-Charentes 112.899 Unternehmen an: davon ca. 57 % (63.935 UN) ohne Angestellte, ca. 34 % mit 1 bis 9 Angestellten (34.706 UN), 4,5 % mit 10 bis 19 Angestellten (5.091 UN), 4 % mit 20 bis 99 Angestellten und 0,5 % mit über 100 Angestellten (695 UN).

ist die Satzung bzw. Geschäftsordnung des AGZ der gemeinsame Bezugspunkt. Viele der befragten Unternehmer hielten es auch eher für kontraproduktiv, neben den formellen weiteren Regeln zu etablieren.

Die Unternehmer verwiesen auch in diesem Zusammenhang auf die Philosophie der AGZ: gemeinsame wirtschaftliche Verantwortung, solidarisches Handeln im AGZ, Verantwortung für die Region, Transparenz im Umgang miteinander. Die diesbezüglichen Regeln finden alle in der Satzung bzw. ggf. in ergänzenden Geschäftsordnungen ihren Niederschlag. Sicher kann man Vertrauen nicht per Satzung erzwingen, jedoch die Voraussetzungen dafür schaffen. Die wichtigste informelle Regel ist die, sich verlässlich an die formalen Regeln zu halten und – falls man dies nicht kann – frühzeitig und transparent damit umzugehen. Hierbei bedeutet Transparenz nicht, eventuelle Probleme an die große Glocke zu hängen, sondern sie mit dem AGZ-Geschäftsführer bzw. dem Vorstand zu besprechen.

Der Umgangsstil und die Arbeitsweise der Mitarbeiter/-innen des AGZ – egal ob dies der Geschäftsführer oder der Kollege am Telefon ist – bestimmen wesentlich die Atmosphäre im AGZ und sind Grundlage des Vertrauens, welches von allen Beteiligten immer wieder als wesentlich hervorgehoben wurde. Hierbei stellt sich das Vertrauen zwischen den Betrieben eher selten durch direkte Kontakte her, sondern wird durch den AGZ befördert. Man vertraut dem AGZ und wenn dieser mit einem Unternehmen arbeitet, „wird das schon seine Richtigkeit haben.“ Sollte dieses Vertrauen nicht gerechtfertigt sein, kann jedes Unternehmen entweder auf direktem Wege intervenieren oder beim Vorstand des Vereins.

Der Stil zwischen AGZ und Mitgliedsunternehmen wird als freundlich, jedoch klar und sachlich sowie verbindlich und verlässlich beschrieben. Dies kann auch bedeuten, dass unangenehme Dinge angesprochen werden,

In AGZ mit vielen und inhomogenen Mitgliedsbetrieben ist die Bindung zwischen AGZ und Mitgliedsbetrieb naturgemäß geringer: Hier steht meist der unkomplizierte Personaleinsatz für kurzzeitige, aber regelmäßige Bedarfe im Vordergrund.

Vertiefend wurde in den Gesprächen die wirtschaftliche Krise der Jahre 2007 bis 2010 angesprochen, insbesondere die Frage, welche Funktion den AGZ in einer solchen

Situation zukommen kann. Die überwiegende Zahl der Befragten war der Ansicht, dass der AGZ eine positive Rolle beim Umgang mit den Folgen der Krise spielen konnte. So konnten Beschäftigte im AGZ gehalten werden, auch wenn das zunächst an ihnen interessierte Unternehmen sie zeitweilig nicht einsetzen konnte. Die Beschäftigten kamen in anderen Unternehmen unter und konnten so in der Region gehalten werden. Hier spielte die Kooperation der Unternehmen eine wichtige Rolle: Man wusste voneinander und von den Problemen einzelner Unternehmen und hat dem AGZ Arbeitsmöglichkeiten angeboten, um die Leute in der Region zu halten und um den Nachbarbetrieb bei seinen Schwierigkeiten zu entlasten. Durch die Vermittlung des AGZ konnten Einbrüche bei einzelnen Unternehmen abgefangen werden, gleichzeitig gab es genügend Reserven, um Weiterbildungen durchführen zu können.

Etwa ein Drittel der Befragten sah weder positive noch negative Funktionen des AGZ bei der Krisenbewältigung, keiner der befragten AGZ hat jedoch wegen der Krise Personal entlassen müssen. Bei einem AGZ wurden befristete Verträge nicht verlängert, dies geschah jedoch hauptsächlich wegen der mangelnden Eignung der Beschäftigten, die AGZ-Verantwortlichen waren in der Krise vorsichtiger und kritischer, als sie es vielleicht in guten Tagen gewesen wären. Der Vertreter des MEDEF stellte fest, dass sich in Bezug auf die Anzahl der Mitgliedsunternehmen die Krise eher positiv ausgewirkt hätte: Es konnten neue Mitglieder gewonnen werden und die Beziehungen seien enger geworden. Neben einer allgemeinen Neigung zusammzurücken, wenn es schwierig wird, sind auch Unternehmen, die bislang keinen Bedarf hatten, Arbeitszeit und Kompetenzen zu teilen, in die Situation geraten, Fachkräfte, die für ihr Unternehmen sehr wichtig sind, nicht mehr auslasten zu können. Sie mussten durch den Einsatz in anderen Betrieben nicht entlassen werden und stehen jetzt wieder den Unternehmen zur Verfügung. Fast alle haben bei dieser Gelegenheit die Dienstleistungen des AGZ schätzen gelernt und sind aktive Mitglieder des AGZ geworden.

### 4.3 Beschäftigte – Mitgliedsunternehmen

Das Verhältnis zwischen dem Beschäftigten und dem Einsatzbetrieb wird durch den Überlassungsvertrag zwischen dem Arbeitgeberzusammenschluss und dem Mitgliedsbetrieb und die Satzung bzw. Geschäftsordnung des AGZ geregelt. Daraus

geht auch hervor, dass der Einsatzbetrieb das Weisungsrecht gegenüber den Beschäftigten hat und für die Arbeitsbedingungen sowie die Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Verpflichtungen gegenüber den Beschäftigten verantwortlich ist.

Direkte vertragliche Bindungen zwischen dem Einsatzbetrieb und dem Beschäftigten existieren nicht. Gesonderte Vereinbarungen zwischen dem Mitgliedsbetrieb und den Beschäftigten würden, z. B. im Falle von Abwerbungen, als Verstoß gegen die satzungsgemäßen Vereinbarungen zwischen den Betrieben und als Verstoß gegen das Gebot der Solidarität und Transparenz vom AGZ-Geschäftsführer angesprochen und vom Vorstand des AGZ geahndet werden.

Sollte ein Beschäftigter außerhalb der Regelungen des Überlassungsvertrags (abgesehen von kleinen Alltagsproblemen) Sonderabsprachen mit seinem Einsatzbetrieb treffen wollen, würde und müsste der AGZ eingreifen, da er für den korrekten Arbeitseinsatz verantwortlich ist und er für ihm nicht bekannte Sonderregelungen keine Haftung übernehmen kann. Alle kurzfristigen Absprachen zwischen Beschäftigten und Mitgliedsunternehmen, wie sie z. B. beim Allroundhandwerker des AGZ Reso vorkommen können („Wo du schon mal in der Nähe bist, kannst du nicht gleich noch bei uns eine Kleinigkeit reparieren?“) müssen telefonisch vom AGZ genehmigt werden.

Die Beschäftigten des AGZ arbeiten meist in regelmäßigen Rhythmen in den Mitgliedsunternehmen, d. h., sie werden in den Unternehmen erwartet und alle Beteiligten können sich auf die zusätzlichen Arbeitskräfte einstellen. Keiner der Unternehmer meinte, dass die AGZ-Beschäftigten weniger Ansehen hätten als die Stammbeschäftigten, alle betonten, dass die AGZ-Mitarbeiter/-innen gern gesehen seien, sie kämen in Zeiten hoher Arbeitsbelastungen und seien anders als Zeitarbeiter mit dem Unternehmen und den Arbeiten vertraut.

„Sie wissen, was sie zu tun haben, ihnen braucht man nicht mehr zu zeigen, wo die Toiletten sind, sie sind flott und können mit anpacken, das sind gern gesehene Kollegen. Wenn neue Arbeitskräfte kommen, denen man alles zeigen muss, ist das natürlich auch eine Belastung für die Stammkräfte, außerdem wissen alle, dass sie auch wieder gehen.“  
(Geschäftsführer eines Mitgliedsbetriebs im AGZ Gelib)

Die Beschäftigten des AGZ haben, abgesehen von kleinen Absprachen des Alltags in den Unternehmen, keine direkten oder indirekten Mitsprachemöglichkeiten. Ihre Mitbestimmungsrechte nehmen sie im AGZ wahr; Angelegenheiten, die den Einsatz der Beschäftigten im Betrieb betreffen, werden entweder vom AGZ mit den Mitgliedsunternehmen geregelt oder der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung des AGZ nimmt die Interessen der Beschäftigten wahr. In jedem Falle ist jedoch der AGZ der Adressat der Beschäftigten bzw. des Betriebsrats und nicht der Mitgliedsbetrieb.

Bei Interessenkonflikten oder Personalfragen innerhalb des Unternehmens wird der AGZ in einigen Fällen als Berater zu arbeitsrechtlichen Fragen konsultiert, d. h., der AGZ leiht seine diesbezügliche Kompetenz an das Mitgliedsunternehmen aus. (Die Personalverantwortliche des AGZ Mode d'Emplois 86 berät in Einzelfällen auch Mitgliedsunternehmen, wenn es um Entlassungen oder Abmahnungen geht. Häufig kann sie diese vermeiden und eine einvernehmliche Regelung erreichen.)

Nicht alle AGZ und auch nicht alle Unternehmen sind mit dieser Praxis einverstanden, da die Vermischung der Angelegenheiten des AGZ mit denen der Mitgliedsbetriebe gegen ihre Prinzipien geht.

## 5. Die Beziehungen des AGZ im regionalen Kontext

Der wichtigsten Partner der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist die Genehmigungs- und Aufsichtsbehörde für den AGZ DIRECCTE<sup>29</sup> und der Arbeitgeberservice des Arbeitsamts.

Alle AGZ pflegen auch die Beziehungen zu ihren jeweiligen branchenspezifischen Fachverbänden, insbesondere in der Landwirtschaft und im Vereinsbereich (Sport und Kultur) sowie zum Weiterbildungsfonds OPCA und zu Bildungsträgern.

Alle AGZ mit Ausnahme der landwirtschaftlichen AGZ, die in der FNSEA, die an die MSA<sup>30</sup> gebunden ist, organisiert sind, sind Mitglied im Arbeitgeberverband MEDEF – die meisten sind auf regionaler Ebene Mitglied im Ressourcenzentrum für AGZ (CRGE). Die Ressourcenzentren übernehmen einen Teil der Netzwerk- und Lobbyarbeit für die AGZ.

Das Verhältnis zu den Sozialpartnern ist unterschiedlich: Ganz überwiegend suchen und pflegen die AGZ die Kooperation mit den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden (über die einfache Mitgliedschaft im MEDEF hinaus), es gibt aber auch welche, die dies für überflüssig und vertane Zeit halten. Diese ordnen sich eher dem Arbeitgeberlager zu als den Gewerkschaften.

Die Gewerkschaften sind präsent, wenn es um Betriebsratswahlen geht, im Alltag sind sie eher weniger bis selten aktiv. Die AGZ pflegen ein gutes Verhältnis zu den Gewerkschaften und den Personalvertretungen, da sie einen kompetenten und legitimierten Ansprechpartner bei den Beschäftigten brauchen. Viele der AGZ-Geschäftsführer, bei denen es keinen Betriebsrat gibt, bedauern dies ausdrücklich<sup>31</sup>.

Die Gewerkschaften sind – bis auf wenige Ausnahmen auf lokaler Ebene – uninteressiert bzw. zurückhaltend und engagieren sich nicht für die Gründung von AGZ. Zu diesen Ausnahmen zählt der Vorsitzende und derzeitige Interims-Geschäftsführer des Ressourcenzentrums Poitou-Charentes, ein ehemaliger Gewerkschaftssekretär der CFDT<sup>32</sup>, und einer der Aktiven der ersten Stunde zur Unterstützung der AGZ in Frankreich. Jedoch auch ihm ist es bis heute nicht gelungen, eine offizielle Stellungnahme der CFDT zugunsten der AGZ in Frankreich zu initiieren. Ein Grund für diese Zurückhaltung liegt sicher darin, dass die Gewerkschaften traditionell ihre Klientel eher in der Industriearbeiterschaft großer Unternehmen sehen und dass die Beschäftigten kleiner Unternehmen für sie aufgrund der Kleinteiligkeit

der Unternehmensstrukturen und unterschiedlicher Unternehmens- und Aushandlungskulturen schwer zu erreichen sind. So werden die Beschäftigten kleiner Unternehmen nicht als wichtige, von den Gewerkschaften zu vertretende Gruppe wahrgenommen. Nur wenige Gewerkschafter haben verstanden, dass AGZ ihnen einerseits Zugang zu einer Reihe von Unternehmen ermöglichen, andererseits sie als Akteur auf dem regionalen Arbeitsmarkt, der durch gewerkschaftliche Ziele, wie z. B. die Absicherung prekärer Arbeit realisiert, ein wichtiger Partner wären.

Die Sichtweisen auf die Rolle, die der AGZ in der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung und für die Entwicklung des regionalen Arbeitsmarkts spielen kann, waren unterschiedlich. So lassen sich, wie beschrieben, die Unternehmer, die Mitglied im AGZ sind, unterschiedlichen Typen zuordnen.

Es gibt viele Kleinunternehmer, die mit ihrem täglichen Geschäft vollkommen ausgelastet sind und die keine Ressourcen für vorausschauende, strategische Planungen haben: Sie vertreten den Standpunkt, dass der AGZ dazu da sei, ihnen Personal zu organisieren und dass sie nicht gewillt seien, weitergehende Kooperationen und Netzwerkaktivitäten, deren Sinn sich nicht unmittelbar praktisch erschließt, mitzufinanzieren.

<sup>29</sup> Direction départementale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi: Amt des Départements für Unternehmen, Konkurrenz, Verbraucherschutz, Arbeit und Beschäftigung

<sup>30</sup> Mutuelle Sociale Agricole: Landwirtschaftliche Sozialkasse

<sup>31</sup> Generell spielen die Gewerkschaften im Alltag in Frankreich (nach meinem persönlichen Eindruck) eine viel geringere Rolle als in Deutschland. Der Organisationsgrad in Frankreich ist mit 8 % der Beschäftigten sehr niedrig und die wenigen Gewerkschaftsmitglieder verteilen sich auf drei große und mehrere kleine Richtungsgewerkschaften. Insofern legen die häufigen Streiks ein falsches Bild der Macht der Gewerkschaften nahe. Es herrscht eher eine paternalistische Haltung des „guten Patrons“, der sich um seine Leute kümmert, vor. Nicht umsonst heißen Arbeitgeber in Deutschland neutral bzw. eher „kühl“ „Arbeitgeber“ und in Frankreich „Patrons“, was eher eine fürsorgende Haltung beinhaltet. Zur Zeit meiner Interviews war die Debatte um die Repräsentativität der Gewerkschaften (8 %, verteilt auf drei große und div. kleine Gewerkschaften) zur Vertretung der Arbeitenden in vollem Gange.

<sup>32</sup> Confédération Française Démocratique du Travail

„Ich weiß, da gibt's einige AGZ, deren Geschäftsführer auf allen möglichen Tagungen und Sitzungen rumhängen, also was soll uns das denn bringen? Krieg ich davon 'nen Fahrer oder 'nen guten Lagerarbeiter? Nein – also warum sollte ich so was mit bezahlen?“ (Unternehmer im GE 17 Handwerk)

Nicht alle Kleinunternehmer argumentieren so: Viele sind sich der Nützlichkeit regionaler Vernetzung sehr bewusst und begrüßen es ausdrücklich, wenn der AGZ über den nächsten Tag hinausdenkt. Allerdings sind auch sie sehr kostenbewusst und achten sehr auf die Effizienz und Nachhaltigkeit der Aktivitäten des AGZ.

„Ich sitze hier ganz am Ende der Insel, Sie glauben nicht, wie öde es hier im Winter ist. Selbst wenn ich keine Beschäftigten bräuchte, würde ich allein schon wegen der interessanten Gespräche und der Kontakte, die ich bekomme, Mitglied im AGZ werden. So kann ich meinen wirtschaftlichen Nutzen mit einer interessanten Aufgabe, die mir auch was Neues bringt, verbinden. Da wir hier alles arme Schlucker sind, muss man eben mehr ehrenamtlich machen, man kann sich dann nicht jeden Handschlag bezahlen lassen.“ (Geschäftsführer der Salzbauernkooperative, Vorstandsmitglied im GE Mode d'Emplois 17)

Ein ganz anderer Unternehmertyp sind die Geschäftsführer großer und multinationaler Unternehmen. Sie sind explizit Mitglied im AGZ, um ihr Unternehmen regional zu positionieren und ihre regionale Verbundenheit zu demonstrieren. Eine starke Präsenz des AGZ in der Region und bei kleinen Unternehmen wird durchaus von ihnen gewünscht und unterstützt.

„Früher haben wir den lokalen Fußballverein gesponsert, heute sind wir Mitglied im AGZ, das ist viel sinnvoller, schafft gute Arbeit und unterstützt unsere kleinen Unternehmen in der Region. Und der Fußballverein bekommt seine Trikots trotzdem noch bezahlt. Der Mannschaftskapitän arbeitet bei uns, da kann man nicht nein sagen!“ (Unternehmer im AGZ GELIB)

Entsprechend ihrer Mitgliedschaft sind die AGZ-Geschäftsführer unterschiedlich geprägt, da es die Vorstände der Vereine sind, die über das Anforderungsprofil und die Aufgaben des AGZ-Geschäftsführers entscheiden.

Von einigen AGZ-Geschäftsführern wurde offensiv die Position vertreten, dass der AGZ ausschließlich die Personalteilung zwischen den Unternehmen zu organisieren und abzusichern habe. Kontakte außerhalb des engeren Kreises

der Unternehmen seien nur dann wünschenswert, wenn sie für die Aufgabenerfüllung des AGZ notwendig seien, so z. B. zur Arbeitsverwaltung.

Anders die Geschäftsführer von AGZ mit „weltoffeneren“ Mitgliedsunternehmen, die zwar sehr darauf achten, das Kerngeschäft professionell und effektiv zu gestalten, die sich aber dessen bewusst sind, dass auf lange Sicht eine den steigenden Ansprüchen der Unternehmen gerecht werdende Entwicklung des AGZ nur durch einen intensiven fachlichen und regionalen Dialog mit unterschiedlichen Partnern möglich ist. Jedoch merken auch sie an, dass rein zahlenmäßig, gemessen am gesamten Arbeitsmarkt einer Region, die Wirkung des AGZ als „Manager des regionalen Arbeitsmarkts“ eher begrenzt ist.

„Die Region Châtelleraut hat um die 10.000 Arbeitsplätze, da fallen die 120 des AGZ nicht besonders ins Gewicht.“ (Geschäftsführer im Mitgliedsbetrieb des AGZ Mode d'Emplois 86, Vorstand)

Alle sagen übereinstimmend, dass Kooperationen zwischen den am AGZ beteiligten Betrieben, die über die Personalteilung hinausgehen, selten seien. Es gäbe natürlich Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, sie sei jedoch selten der Zusammenarbeit im AGZ geschuldet, sondern der Mitgliedschaft im selben Fachverband oder aufgrund von Zuliefer- oder Dienstleistungsbeziehungen.

Außerdem hat die Mitgliedschaft im AGZ den Effekt, dass die Unternehmen die „Kooperation delegieren“, d. h., die AGZ entlasten die Unternehmen auch von Kooperations- und Netzwerkaufgaben, die sie ohne den AGZ sonst selbst wahrnehmen müssten. Diese Entlastung, die den gewünschten Effekt hat, dass sich die Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können, hat auch zur Folge, dass die Unternehmer die Kooperation und Netzwerkrei delegieren und sich den Verbänden zuwenden, in denen sie gern tätig sind; das sind in der Regel die Fachverbände oder der örtliche Unternehmerstammtisch bzw. Rotary-Club.

Im Ressourcenzentrum Poitou-Charentes sind die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände institutionell im Beirat vertreten, der CRGE Bretagne lehnt dies jedoch vehement ab. Hier sind nur die AGZ vertreten, die im CRGE ihr Sprachrohr und Instrument sehen.



Der Unternehmerverband MEDEF steht den AGZ in der Regel positiv gegenüber, im Zuge der Regionalisierung bemüht sich auch der MEDEF mit Erfolg in der Fläche und bei den KMU, seinen Einfluss auszubauen. In der Gironde arbeitet der MEDEF eng und aktiv mit dem Conseil Général zusammen, in Poitou-Charentes ist er in vielen Gremien vertreten und unterstützt die Gründung von AGZ zumindest verbal. Die AGZ sind häufig Mitglied im MEDEF und definieren sich auch selbst als dem Arbeitgeberlager zugehörig. Sehr viele Gründungsinitiativen sind auf den MEDEF oder in ihm organisierte Unternehmen zurückzuführen, die die vom MEDEF angebotenen Netzwerke nutzen, um interessierte Unternehmen anzusprechen und seine Position nutzen, öffentliche Fördermittel für die Anfangsphase zu akquirieren.

Die Frage nach – eventuell auch nicht intendierten – „Nebeneffekten“ der Kooperationen wurde einhellig von den Unternehmen ebenso wie von den AGZ-Managern verneint.

„Was ist bei einem solch weichen Begriff wie „Netzwerk“ der Haupt- und was der Nebeneffekt? Klar gibt's eine Menge Effekte, deswegen investieren wir ja in Netzwerke, aber es gibt da wenig Unerwartetes.“ (Geschäftsführer der Salzbauernkooperative, Vorstandsmitglied im GE Mode d'Emplois 17)

## 6. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Unternehmen der Unternehmen. Sie unterliegen grundsätzlich denselben Regelungen und Restriktionen und demselben Zwang zur Rentabilität wie andere Unternehmen auch. Sie widerspiegeln in ihrer Arbeitsweise und ihren Strukturen die Bedingungen, Mängel und Möglichkeiten, unter denen ihre Mitgliedsbetriebe arbeiten. Insbesondere branchenbezogene AGZ sind durch die Besonderheiten ihrer jeweiligen Branche geprägt.

Der Unterschied zwischen dem „Unternehmen AGZ“ und anderen Unternehmen liegt in seiner Zwecksetzung: Hier geht es um gemeinsame Personalbindung und Fachkräftesicherung bei gleichzeitiger Flexibilität im Personaleinsatz. Hieraus leiten sich – will der AGZ seinen wirtschaftlichen Zweck erfüllen und dauerhaft existieren – spezielle Anforderungen an die Arbeitsweise ab:

- ▶ Ein gemeinsames Ethos, nach dem die beteiligten Menschen, ihre Entwicklungs- und Lernfähigkeit, ihre Persönlichkeit und Professionalität wichtigste Ressource und folglich zentraler Gegenstand der Aufmerksamkeit des AGZ sind,
- ▶ die kontinuierliche Reflexion der Dienstleistung des AGZ im Dialog zwischen AGZ-Management, Beschäftigten und Mitgliedsunternehmen,
- ▶ die Kooperation und die damit verbundene Verlässlichkeit bei der Einhaltung der gesetzten Regeln sowie Fairness und Offenheit.

Das „Unternehmen AGZ“ und sein „**Produkt Fachkräftesicherung und Flexibilität**“ entstehen und wachsen unter dem Primat der **Rentabilität und Dauerhaftigkeit** nur in **kooperativen Formen**. Diese Eckpunkte bestimmen die Funktionsweise von AGZ.

### 6.1 Gründe für die Zusammenarbeit mit und in einem AGZ

In der Regel sind es eher die kleineren Unternehmen, die AGZ dafür nutzen, ihre Personalrekrutierung, -bindung und -auslastung zu organisieren. Entscheidend für ein Engagement im AGZ ist das Kostenargument in Verbindung mit der Kontinuität des Personals, das der AGZ bieten kann. Die wichtigsten Einsparpotenziale liegen in der Senkung der Rekrutierungskosten, bei der Einarbeitung und der Personalentwicklung, in der Weiterbildung und bei Anpassungsqualifi-

zierungen. Weitere Potenziale der Kostenersparnis sind durch den effektiven, passgenauen Einsatz von kompetentem Personal gegeben.

Gerade kleinere Unternehmen verfügen kaum über die zeitlichen Ressourcen, um aktiv mit dem Aufbau einer Kooperation zu beginnen und die erforderlichen Aktivitäten in der Vorbereitungs- und Klärungsphase bis zur Gründungsentscheidung aufrecht zu erhalten. Insofern bedarf es meist „externer“ Akteure, die über die Erfahrungen und Möglichkeiten verfügen, zeitliche und damit auch finanzielle Ressourcen für die Initiierung, die Bedarfsanalysen, die Sensibilisierung und Gewinnung neuer Unternehmen sowie die Gründungsvorbereitung zu akquirieren. Ohne einen oder mehrerer solcher „externer“ Akteure wird es kaum zur Gründung von AGZ kommen. Meist kommen diese engagierten Personen aus der staatlichen Wirtschaftsförderung oder Arbeitsmarktpolitik oder aus Unternehmensverbänden.

Wenn es Personen aus Unternehmen sind, die die Gründung von AGZ vorantreiben, kommen sie überwiegend aus größeren Unternehmen mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen – z. B. Personalverantwortliche oder Manager, denen die Stärkung des regionalen Standorts oder die Verbesserung der Personalsituation ihrer Zulieferer aus der Region am Herzen liegen.

Viele Unternehmen könnten für ihre Bedarfe auch Zeitarbeit in Anspruch nehmen, jedoch schneidet der AGZ im Vergleich mit der Zeitarbeit in zweierlei Hinsicht positiv ab: Erstens fällt der Aufschlag auf die ausgezahlten Löhne geringer aus als bei der Zeitarbeit, weil weder Profite noch längere Ausfallzeiten kalkuliert werden müssen, zweitens werden die Mitarbeiter/-innen regelmäßig in den Unternehmen eingesetzt, sind also eingearbeitet und können vom ersten Tag ihres Einsatzes die volle Leistung erbringen. Das „Preisargument“ in Verbindung mit der Entlastung von Personalmanagementaufgaben und der Kontinuität des Einsatzes der Mitarbeiter/-innen gilt gleichermaßen für kleine Einmann-/Frau-Unternehmen wie für die Niederlassungen weltweit agierender Konzerne. Jedoch lassen sich unterschiedliche Motivationen zur Beteiligung am AGZ zwischen kleinen und großen Unternehmen feststellen.

Kleine Unternehmen sind sehr viel unmittelbarer abhängig vom Funktionieren des AGZ. Über eingearbeitete und zuverlässige Fachkräfte verfügen zu können, ist für sie von

existenzieller Bedeutung. Sie verfügen weder über die Größe noch über die Ressourcen, die Flexibilität des Arbeitseinsatzes intern oder extern organisieren zu können. Insofern erfüllt der AGZ, der ihnen die notwendigen Kompetenzen passgenau sowohl von der Zeit als auch von der Qualifikation her zur Verfügung stellt, in diesen Unternehmen eine vitale Funktion.

Große Unternehmen nutzen zusätzlich zu den finanziellen Vorteilen die regionale Einbindung und Präsenz des AGZ, um ihrer regionalen Verbundenheit Ausdruck zu geben.

## 6.2 Flexibilisierung für Unternehmen und Beschäftigte

Zum einen schafft die Möglichkeit, partielle Arbeitskraftbedarfe durch die Zusammenführung in einem eigenen Unternehmenszusammenschluss „intern zu externalisieren“, Flexibilität in den Mitgliedsbetrieben, ohne auf die Sicherheit verzichten zu müssen, das Personal dauerhaft gebunden zu haben.

Zum ändern können durch die Kooperation unterschiedlich großer und unterschiedlich strukturierter Unternehmen teilweise die Flexibilisierungspotenziale „vergemeinschaftet“<sup>33</sup> werden. So können beispielsweise größere Unternehmen bewusst mit dem Ziel in den AGZ eingebunden werden, Flexibilisierungsbedarfe bei anderen Mitgliedern aufzufangen. Damit wird es möglich, durch Kooperation interne Flexibilisierungspotenziale größerer Unternehmen teilweise an kleine Unternehmen zu übertragen bzw. nutzbar zu machen.

Die Entlastung kleiner Unternehmen von Verwaltungsaufwand und Personalmanagementaufgaben setzt zwar nicht unmittelbar Flexibilisierungspotenziale frei, ermöglicht jedoch den zielgerichteteren Einsatz vorhandener Arbeitskraftressourcen und Kompetenzen und bringt in den kleinen Unternehmen mehr Freiheit, die „eigentliche“ Arbeit effizient zu organisieren.

Die Hauptmotivation der Beschäftigten, in einem AGZ zu arbeiten, ist neben der Sicherheit die Attraktivität des Ar-

beitsplatzes. Alle befragten Beschäftigten betonten die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Steigerung ihrer beruflichen Kompetenzen sowie ihre Polyvalenz im AGZ. Mit Blick auf die Gesamtheit der Beschäftigten kann festgestellt werden, dass sicher nicht für alle die Beschäftigung im AGZ die erste Präferenz darstellt und dass die Entscheidung, in einem AGZ zu arbeiten, eine bewusste Wahl ist. Außerdem gibt es sicher Veränderungen in Bezug auf die Bereitschaft zur Flexibilität im Lauf der beruflichen Karriere, in der Entwicklungsphasen mit „ruhigeren“ Phasen abwechseln.

## 6.3 Erhöhung der Sicherheit für Unternehmen und Beschäftigte

Anteilig auf qualifiziertes, eingearbeitetes und regelmäßig wiederkehrendes Personal zugreifen zu können, ermöglicht den Betrieben einen zielgenaueren Einsatz sowohl der AGZ-Beschäftigten als auch ihrer Stammbeschäftigten und damit die effiziente Nutzung der vorhandenen Potenziale, was die Wirtschaftlichkeit und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen erhöht. Die Kooperation ohne Profite Dritter ermöglicht den Unternehmen Einsparungen auf unterschiedlichen Ebenen, die ebenfalls zur Stabilisierung beitragen.

Wie in jedem Unternehmen ist die Antizipation zukünftiger Anforderungen an das Unternehmen Bedingung für dessen dauerhafte Existenz und seine Entwicklungsfähigkeit. In AGZ beziehen sich diese Anforderungen auf die zukünftigen Bedarfe der Mitglieder, sodass das AGZ-Management unmittelbar in die vorausschauende Planung der wirtschaftlichen Aktivitäten seiner Mitgliedsbetriebe eingebunden ist, will es seine Aufgabe erfüllen. Dieser Überblick über viele Betriebe und im Falle branchenübergreifender AGZ auch verschiedener wirtschaftlicher Sektoren ermöglicht einerseits eine ziel- und passgenaue Planung der beruflichen Weiterentwicklung der AGZ-Beschäftigten, was wiederum deren Beschäftigungsfähigkeit erhöht und für zusätzliche Sicherheit sorgt. Andererseits ist es durch die gemeinsame Reflexion zukünftiger Arbeitskräftebedarfe zwischen AGZ-Management und Mitgliedsunternehmen möglich, längerfristige Planungen in den Unternehmen vorzunehmen und zukünftige Entwicklungen rechtzeitig durch das Teilen und den effektiven Einsatz von hoch entwickelten und passgenauen Kompetenzen qualifikatorisch abzusichern.

<sup>33</sup> Der französische Begriff „mutualiser“ beschreibt dies treffender: Es handelt sich um eine Beziehung auf Gegenseitigkeit und zum gemeinsamen Nutzen.

Durch die Kombination von Arbeitsfragmenten einzelner Unternehmen lassen sich dauerhafte und abgesicherte Arbeitsverhältnisse schaffen; die so eingesetzten Arbeitnehmer/-innen stehen den Unternehmen dauerhaft zur Verfügung. Dadurch, dass mehrere Unternehmen sich die mit der Anstellung verbundenen Verbindlichkeiten teilen, können auch Unternehmen ihr „Arbeitsfragment“ in die Kooperation einbringen, die allein keine Einstellung auf sich genommen hätten oder die nur prekäre Arbeitsverhältnisse angeboten hätten. So lassen sich „auf vielen Schultern“ Arbeitsplätze absichern, auch neue Arbeitsplätze schaffen und qualifizierte Fachkräfte binden. Für den Fall, dass ein Unternehmen ausfällt, werden die frei werdenden Arbeitszeiten auf andere Unternehmen verteilt; so entsteht eine höhere Beschäftigungssicherheit, als sie in den einzelnen Unternehmen möglich wäre.

#### 6.4 Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen

Die Arbeit in unterschiedlichen Unternehmen und eventuell auch in unterschiedlichen Tätigkeiten erfordert und fördert Polyvalenz und ermöglicht die Entwicklung vielfältiger beruflicher und außerberuflicher Kompetenzen. Der gezielte Einsatz von Weiterbildung und Unterstützung der Kompetenzentwicklung ist Teil des „Kerngeschäfts“ von AGZ.

Die regelmäßig stattfindenden Gespräche des AGZ-Managements mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dienen neben der Lösung von Konflikten überwiegend der Planung der Arbeitseinsätze in den Mitgliedsunternehmen und der Organisation der dafür erforderlichen Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung. Hier werden, soweit erforderlich, individuelle Weiterbildungs- und Karrierepläne entwickelt.

Die Mitarbeit und Mitsprache des AGZ-Managements bei der Organisation der Arbeitseinsätze in den Betrieben und die regelmäßige Auseinandersetzung darüber führt auch zu einer kontinuierlichen und dialogischen Bedarfsentwicklung, auf deren Grundlage die Planung und Organisation der Kompetenzentwicklung im AGZ erfolgen kann. Der gemeinsame Fonds für Weiterbildung sowie eine hohe Variabilität von Finanzierungsmöglichkeiten von Weiterbildung je nach den Bedarfen und Möglichkeiten der Unternehmen ermöglichen qualitativ und quantitativ umfangreichere Weiterbildungen als in anderen Unternehmen sowie die Formalisierung in formell erworbener Kompetenzen.

Die Organisation von Weiterbildungen wird vereinfacht, da durch das AGZ-Management die Bedarfe gebündelt werden können. So sind einzelne Unternehmen nicht mehr darauf angewiesen, sich ihre Weiterbildungen auf einem unübersichtlichen Markt zusammenzusuchen und Bildungsträger müssen nicht mehr mühsam ihre Teilnehmer/-innen einzeln rekrutieren.

Kurz gesagt: Die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen ist der Garant für das Erreichen des Unternehmenszwecks des AGZ.

#### 6.5 Erweiterung der Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte in AGZ

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse im Handwerk, im Dienstleistungsgewerbe und in der Industrie haben in der Regel mehr als elf Beschäftigte, d. h., sie sind alle verpflichtet, zumindest eine Personalvertretung wählen zu lassen, was in vielen kleinen Mitgliedsbetrieben nicht der Fall ist. Insofern haben AGZ-Beschäftigte allein durch die Größe ihres Betriebs mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten als Beschäftigte in Kleinbetrieben. Hinzu kommt, dass die AGZ-Geschäftsführer eine Personalvertretung als Ansprechpartner für wünschenswert halten. Polyvalenz und Multikompetenz bei den Beschäftigten bringen nach einhelliger Aussage aller Beteiligten auch mehr Selbstbewusstsein und Überblickswissen mit sich, beides sind sicher günstige Voraussetzungen für die Wahrnehmung der eigenen Interessen.

Die regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche dienen neben der Diskussion der beruflichen Einsätze und der zielgerichteten Kompetenzentwicklung auch der Lösung von eventuellen Konflikten, die so zwangsläufig thematisiert werden, damit vom AGZ-Management bearbeitet und entsprechend Lösungen entwickelt werden können. Weiterhin sind die Möglichkeiten, auch unüberbrückbare Konflikte zwischen bestimmten Arbeitgebern und bestimmten Beschäftigten zu lösen in einem AGZ größer, da es durch den möglichen Einsatz in einem anderen Betrieb Alternativen zur Entlassung gibt.

Die kontinuierliche Reflexion der Arbeit im AGZ und das bewusste Gestalten von Arbeitsplätzen, die Kernaufgabe des AGZ, bieten viele Möglichkeiten für Mitgestaltung durch die Arbeitnehmervertreter.

Durch die Kooperation, die der AGZ organisiert, werden die Bedingungen, denen die Unternehmen unterliegen, thematisiert und analysiert und damit bewusst innerhalb der Kooperation gestaltbar gemacht. Das Thema der Arbeitsorganisation und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen wird zum gemeinsamen Thema im AGZ, was – wenn auch unterschiedlich starke – Rückwirkungen auf die Mitgliedsbetriebe hat. Alle Unternehmen im AGZ sind gefordert, sich Gedanken zu machen, wie sie selbst als Arbeitgeber, wenn schon nicht besonders attraktive, so doch vertretbare Arbeitsbedingungen entwickeln können.

## 6.6 Entstehen neuer Identifikationen

Alle AGZ legen Wert darauf, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine besondere Unternehmensphilosophie mit auf den Weg zu geben, die ihre Flexibilität und Polyvalenz würdigt und ihnen ein Verständnis für ihre besonderen Arbeitsbedingungen vermittelt. Dies geschieht neben den obligatorischen Bildungsgängen „Savoir Vivre im AGZ“ in einigen AGZ durch die Gestellung eigener Arbeitskleidung mit dem AGZ-Logo, durch kleine Sonderzuwendungen, die es in den Mitgliedsbetrieben nicht gibt, durch Betriebsfeiern u. Ä.

Gleichzeitig legen die AGZ-Geschäftsführer Wert darauf, dass die Mitarbeiter/-innen in den Einsatzbetrieben gut integriert sind und dass die Einsatzbetriebe von sich aus diese Integration befördern, sodass es meist eine „doppelte“ Identifikation mit dem AGZ und dem Einsatzbetrieb gibt. Je nach Art und Dauer der Tätigkeit im Einsatzbetrieb ist diese Identifikation unterschiedlich ausgeprägt, jedoch empfinden auch die sich selbst organisierenden Arbeitskräfte mit relativ kurzen Einsätzen, wie z. B. die Arbeitssicherheitsmanager, eine hohe Verantwortung für „ihre“ Betriebe. Auch in diesem Fall ermöglicht die Reflexion der Arbeitssituation ein Bewusstsein über diese Fragen und Loyalitätskonflikte werden so bearbeitbar.

## 6.7 Vertrauen und Solidarität

Solidarität und Transparenz im AGZ sind Kernbestandteil aller Kooperationsvereinbarungen, Vertrauen eine wünschenswerte und sehr hilfreiche Folge gelungener Zusammenarbeit. Alle formalisierten Verträge und Vereinbarungen

sind so gefasst, dass die erforderliche Solidarität und Transparenz nachvollziehbar und kontrollierbar dargestellt sind und unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten möglichst vermieden werden. Dies in Verbindung mit einem angenehmen und offenen Leitungsstil im AGZ sind beste Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen. Zwischen den Unternehmen entsteht Vertrauen – obgleich vieles vertraglich abgesichert ist – meist vermittelt über den AGZ, insbesondere wenn die Unternehmen sich nicht näher kennen.

Zwischen Unternehmen und Beschäftigten sorgt der AGZ durch seine Existenz und Art der Präsenz für gute Arbeitsbeziehungen, sollte dies in Einzelfällen nicht möglich sein, hat der AGZ alle Befugnisse, einzugreifen und das „Nicht-Vertrauensverhältnis“ zu beenden.

Ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Beschäftigten und AGZ-Management sowie zwischen Unternehmen und AGZ-Management ist der Erfolgsfaktor des AGZ. Sollte hier etwas prinzipiell im Argen liegen, wird der AGZ keine lange Überlebensdauer haben. Da Vertrauen nicht erzwungen werden kann, wird das AGZ-Management alles tun, das in es gesetzte „Vorschussvertrauen“ zu rechtfertigen. Grundbedingung hierfür ist Transparenz und die verlässliche Einhaltung getroffener Vereinbarungen sowie die kontinuierliche Reflexion der gemeinsamen Arbeit mit allen Beteiligten.

## 6.8 Der AGZ als Intermediär zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Der große Vorteil des Dreiecksverhältnisses in einem AGZ zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und AGZ-Management liegt darin, dass diese Beziehungen immer wieder und sowohl in Bezug auf das effektive Funktionieren im Alltag als auch in Bezug auf Verbesserungen reflektiert werden. Damit erhöht sich die Lernfähigkeit sowohl der einzelnen Personen als auch der beteiligten Organisationen, die Antizipationsfähigkeit wird erhöht und das strategische Handeln verbessert. Insbesondere dem AGZ-Management in seiner intermediären Rolle, einmal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, aber auch zwischen den Unternehmen und letztlich auch zwischen Unternehmenskooperation und Region, kommt eine besondere Funktion zu.

### 6.9 AGZ als Instrument eines regionalen Fachkräftemanagements und die Aufgaben der Ressourcententren

Die weichen Standortfaktoren, die die Regionen als Lebens- und Arbeitsort attraktiv machen, spielen auch für die Ausprägung von AGZ eine wichtige Rolle.

In Poitou-Charentes prägte in den 80er-Jahren die Abwanderung gut qualifizierter Menschen in die Ballungsgebiete nach Paris und Lyon die Situation auf dem Arbeitsmarkt<sup>34</sup>, in der Gironde ist die Binnenwanderung innerhalb des Départements in den Ballungsraum Bordeaux bis heute ein wichtiges Thema der Regionalplanung und der regionalen Wirtschaftsförderung.

Ein Grund für den Aufschwung der AGZ nach dem Gesetz von 1985 war das Interesse der Unternehmen, qualifizierten Arbeitskräften vielfältige Arbeitsplätze bieten zu können. In der Gironde ist es der Conseil Général, der im Kontext der Wirtschafts- und Arbeitsförderung die Entstehung von AGZ fördert.

AGZ in oder in der Nähe von Ballungsgebieten haben vielfältigere Funktionen für die Unternehmen, dort ist das Thema der strategischen Fachkräftesicherung mehr im Vordergrund als in ländlichen, abgeschiedeneren Regionen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse in Regionen, in denen Fachkräftemangel herrscht, weil gut qualifizierte Arbeitskräfte in die attraktiveren Ballungsgebiete abwandern, sind mehr darauf bedacht, durch vielfältige Angebote an die Beschäftigten und an ihre Mitgliedsunternehmen attraktive Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern. Kleinere Unternehmen suchen in solchen AGZ Stärkung und Unterstützung im Wettbewerb um gute Fachkräfte und sie profitieren von der Stärkung der Region als Lebens- und Arbeitsort.

Wenn größere Unternehmen Mitglied in einem AGZ werden, dann oft, um ihrer Bedeutung in der regionalen Wirtschaft Ausdruck zu verleihen und um sich aktiv in die regionale

Wirtschaftsentwicklung einzubringen. Es geht ihnen auch, aber nicht vordringlich, um eine Erhöhung ihrer eigenen Flexibilisierungsmöglichkeiten, vielmehr aber um die wirtschaftliche Stärkung der Region, die Unterstützung der kleineren Unternehmen, um Fachkräfte zu halten und zu entwickeln, um so insgesamt das Arbeitsvermögen einer Region zu stärken.

Entsprechend unterschiedlich wird die Rolle der AGZ als Akteure der regionalen Arbeitsmarktentwicklung in den AGZ selbst wahrgenommen: Kleine landwirtschaftliche AGZ und auch die Sport-AGZ sehen hier für sich eher keine Funktion, während größere klassisch-industrielle AGZ aktiv ihre Rolle in der Region wahrnehmen und auch bewusst weiterentwickeln.

Dabei spielt neben der Tradition der einzelnen AGZ und ihrer Mitgliedsunternehmen, der genutzten Finanzierungswege vor allem auch die Größe der AGZ eine Rolle. Mit hundert und mehr Beschäftigten und ebenso vielen Unternehmen wird ein AGZ auch von anderen regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteuren wahrgenommen, allein deshalb kommt dem AGZ eine eigene Funktion im Bereich der regionalen Fachkräfteentwicklung zu. Dazu kommt die Logik und die Philosophie des AGZ, der eine bestimmte Form und Vorgehensweise der Fachkräftebindung und -entwicklung vertritt, die Kooperation regional gebundener Unternehmen. Mit seiner Arbeit gestaltet er mit an der Region als attraktivem Arbeitsort, er erhöht damit die Bindung vieler Menschen an die Region. Insofern versteht sich ein AGZ durchaus als Akteur und Instrument der regionalen Entwicklung und insbesondere eines regionalen Fachkräftemanagements. Nicht zuletzt wurden aus diesem Bewusstsein um diese Funktion heraus die regionalen Zusammenschlüsse von AGZ, die Ressourcententren, gegründet, um so gezielter und mit weiteren regionalen Akteuren wie der regionalen Wirtschaftsförderung oder der regionalen Administration, aber auch mit den Sozialpartnern einerseits die AGZ zu stärken und andererseits die regionale Entwicklung voranzubringen.

<sup>34</sup> Heute ist es eher umgekehrt, dass großstadtmüde Menschen die Ruhe und das angenehme Klima in Poitou-Charentes suchen, seit etwa 7 Jahren verzeichnet die Region eine Zuwanderung.

## Anhang 1: Methode – Vorgehen

### Aufgabenverständnis und Ziele

Im Auftrag für die Studie wurde insbesondere nach der Funktion und Rolle eines Arbeitgeberzusammenschlusses in Frankreich als Mittler zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Aushandlungsprozessen sowie nach formellen und informellen Regeln und Beteiligungsmodellen gefragt. Darauf aufbauend soll es weiterhin darum gehen, die Auswirkungen von AGZ auf das Kooperationsklima zwischen den beteiligten Betrieben zu beschreiben und auch die Mitwirkungsmöglichkeiten Beschäftigter sowie von lokalen Akteuren und Sozialpartnern zu ermitteln.

Die Studie zielt auf die Erlangung von Erkenntnissen zu einem tieferen Verständnis zu den Funktionsweisen, Qualitäten und Potenzialen von AGZ. Es wird den Fragen nachgegangen, ob AGZ eine mögliche Struktur zur Verbindung von Flexibilität und Stabilität bzw. Sicherheit von Unternehmen und ihren Beschäftigten sein können, ob sie zur Erhöhung der Bindungsfähigkeit kleinerer Unternehmen für Fachkräfte in einem zunehmenden Wettbewerb um gutes Personal beitragen können und ob sie attraktive Arbeitsplätze im Rahmen von Kooperationen und als Instrument eines regionalen Fachkräftemanagements schaffen können. Durch die Beschreibung einzelner Aspekte von AGZ anhand von Beispielen sollen zudem die Grundlagen für das Erstellen von Anschauungsmaterial und Handreichungen für Initiatoren und Akteure von AGZ in Deutschland erweitert werden. Nicht zuletzt geht es auch um die Erarbeitung von Thesen, die die weitere wissenschaftliche Bearbeitung der oben genannten Themen bereichern können.

### Durchführung

Der Umfang der Beauftragung erlaubt nicht, eine repräsentative Befragung zur Grundlage der Erhebungen durchzuführen. Die auszuwertende Datenbasis für die vorliegende Studie ergab sich aus der Durchführung und Dokumentation von fokussierten Leitfadeninterviews. Befragt wurden Akteure von AGZ und Akteure im regionalen Umfeld von AGZ in Frankreich und Belgien. Weiterhin wurden für die Erstellung der Studie verschiedene Informationsschriften und Untersuchungen aus Frankreich sowie Vorarbeiten und Studien der tamen. GmbH ausgewertet.

Insgesamt wurden 33 leitfadengestützte Gespräche geführt, davon 23 persönliche Interviews von 1,5 bis 2 Std. und 10 Telefoninterviews von ca. 30 bis 45 Minuten.

### Erfahrungsgrundlagen

Hintergrund für die Auswahl der Gesprächspartner und die Ausarbeitung des Interviewleitfadens sind die langjährigen Erfahrungen der/des Autorin/Autors mit französischen und belgischen Akteuren aus Arbeitgeberzusammenschlüssen und aus deren regionalem, administrativem und politischem Umfeld im Rahmen von insgesamt sieben im Rahmen des ESF<sup>35</sup> geförderten europäischen Projekten mit Partnern aus Frankreich, Deutschland, Belgien, Dänemark, Italien, Österreich und aus zahlreichen nationalen Projekten und Studien, in denen es um die Geschichte, Entstehung, Praxis und Potenziale von AGZ ging und geht. Dabei wurden mit Recherchen in unterschiedlichen Regionen Frankreichs und auf Grundlage qualitativer Erhebungen und dokumentierter Erfahrungsaustausche u. a. folgende Themen bearbeitet:

- ▶ Machbarkeit und Gründungsvoraussetzungen von AGZ,
- ▶ rechtliche Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern,
- ▶ Entstehung neuer Formen des sozialen Dialogs,
- ▶ Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in kleineren Unternehmen, Erhöhung der Antizipationsfähigkeit und der Strategiefähigkeit in KMU,
- ▶ AGZ als gelebte Flexicurity,
- ▶ Potenziale von AGZ zur Umwandlung von prekärer in sichere Arbeit,
- ▶ Stärkung von KMU im Wettbewerb um Fachkräfte durch Unternehmenskooperationen und Netzwerke.

### Gespräche und Gesprächsleitfaden

Der Gesprächsleitfaden (siehe Anlage) enthielt einen kurzen Teil zu den Grunddaten des jeweiligen Unternehmens bzw. des Befragten sowie Fragen zu den in der Studie zu bearbeitenden Themen, die in folgende Themenblöcke geordnet waren:

<sup>35</sup> Artikel 6 innovative Maßnahmen, PROGRESS, Richtlinien zur transnationalen Kooperation der Länder Brandenburg und Thüringen, vgl. auch [www.tamen.de](http://www.tamen.de)

- ▶ Geschichte des AGZ
- ▶ Arbeitsplätze und Kompetenzen im AGZ/Unternehmen
- ▶ Flexibilitätsanforderungen: Belastung und/oder Steigerung der Anpassungsfähigkeit?
- ▶ Mitsprache der Beschäftigten
- ▶ Identifikation/Fluktuation
- ▶ Verhältnis AGZ – Mitgliedsunternehmen
- ▶ Regeln der Kooperation, Mediation
- ▶ die Einbindung von AGZ in Aushandlungsprozesse
- ▶ Selbstorganisation von AGZ in den Ressourcentren

## Gesprächspartner

Es wurden sowohl AGZ-Manager als auch AGZ-Beschäftigte und AGZ-Mitgliedsunternehmen befragt. Diese Gespräche wurden ergänzt durch Interviews mit Vertretern der Gewerkschaft CGT und des Arbeitgeberverbandes MEDEF sowie Vertretern und Vertreterinnen der Ressourcentren Gironde und Poitou-Charentes sowie der Wirtschaftsförderung beim Conseil Général Gironde. Es wurden Beteiligte aus der Region Poitou-Charentes, dem Département Gironde und dem Großraum Nantes sowie in Belgien aus Brüssel befragt.

Insgesamt wurden Vertreter/-innen aus 13 AGZ befragt, darunter

- ▶ neun AGZ-Manager,
- ▶ acht AGZ-Beschäftigte,
- ▶ elf Geschäftsführer von elf Mitgliedsunternehmen sowie
- ▶ fünf Sonstige (zwei Vertreter/-innen von Ressourcentren sowie Gewerkschafter, Unternehmerverband, Conseil Général Gironde).

Weiterhin wurden unterschiedliche Gespräche mit Experten und Expertinnen der Wirtschaftsförderung Gironde und der Ressourcentren zu den Ergebnissen der Befragungen und zu weiteren vertiefenden Aspekten geführt.

Die Auswahl der Gesprächspartner/-innen erfolgte in Absprache mit den aus den unterschiedlichen Projektzusammenhängen und durch die gemeinsame Arbeit im Europäischen Ressourcentrum langjährig bekannten französischen und belgischen Partnern. Das bedeutet, dass für die Gespräche anerkannte Erfahrungsträger zur Verfügung standen. Es handelte sich damit um eine Auswahl von durchaus engagierten Anhängern, aber dennoch auch kritischen Begleitern des Modells AGZ. Insofern muss von einer „Positivauswahl“ der Interviewpartner ausgegangen werden, was aber für die Zielsetzung der Studie durchaus zu vertreten ist.

## Dokumentation und Auswertung

Die französisch geführten Interviews wurden durch Mitschriften und Tonbandaufzeichnungen dokumentiert. Die Mitschriften wurden als Grundlage für die Auswertung genutzt, die Tonbandaufzeichnungen wurden einmal vollständig abgehört und dabei die Mitschriften ergänzt. Bei der Auswertung wurden an bestimmten Punkten die Tonbandaufzeichnungen wieder herangezogen. Die Auswertung wurde zunächst orientiert an den im Leitfaden vorgegebenen Themenblöcken vorgenommen und anschließend in einem Ergebnisteil nach folgenden Themenfeldern bewertet und diskutiert:

- ▶ Gründe von Arbeitgebern und Beschäftigten, mit und in einem AGZ zu arbeiten,
- ▶ Flexibilisierung für Unternehmen und Beschäftigte,
- ▶ Erhöhung der Sicherheit für Unternehmen und Beschäftigte,
- ▶ Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen,
- ▶ Erweiterung der Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte in AGZ,
- ▶ Entstehen neuer Identifikationen,
- ▶ Vertrauen und Solidarität,
- ▶ AGZ als Intermediär zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern,
- ▶ AGZ als Instrument eines regionalen Fachkräftemanagements und die Aufgaben der Ressourcentren.



| Nr. | Interviewte Person/Funktion                                | Interviewt als              | AGZ/Organisation                       |
|-----|--|-----------------------------|--|
| 01  | Personalverantwortliche                                    | AGZ-Management              | Mode d'Emplois 86                      |
| 02  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | Mode d'Emplois 86                      |
| 03  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | Gelib                                  |
| 04  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | GEBA                                   |
| 05  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | Sports et Loisirs 17                   |
| 06  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | Joblris                                |
| 07  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | 16 Emploi                              |
| 08  | Geschäftsführer AGZ  | AGZ-Management              | GE 17 Handwerk                         |
| 09  | Ausbildungsbegleiter, Sozialarbeiter                       | AGZ-Management              | GEIQ BTP Poitou-Charentes              |
| 10  | Arbeitsschutz- und Sicherheitsingenieur                    | Beschäftigte/r              | Mode d'Emplois 17                      |
| 11  | Qualitätsbeauftragte                                       | Beschäftigte/r              | Mode d'Emplois 17                      |
| 12  | Sicherheits- und Qualitätsingenieur                        | Beschäftigte/r              | Gelib                                  |
| 13  | Sicherheits- und Qualitätsingenieur                        | Beschäftigte/r              | Gelib                                  |
| 14  | Landwirt   | Beschäftigte/r              | CAP Emploi, Service de Remplacement    |
| 15  | Multitalent Handwerker                                     | Beschäftigte/r              | Reso                                   |
| 16  | Sekretärin, Buchhalterin                                   | Beschäftigte/r              | GE Marennes d'Oléron                   |
| 17  | Fliesenleger, Stuckateur                                   | Beschäftigte/r              | GE Marennes d'Oléron                   |
| 18  | Marketingfachmann/-frau                                    | Beschäftigte/r              | GE Marennes d'Oléron                   |
| 19  | Geschäftsführer der Salzbauerngenossenschaft               | Mitgliedsbetrieb            | Mode d'Emplois 17 – Vorstand           |
| 20  | Geschäftsführer Erdbohrer und Baumaschinen                 | Mitgliedsbetrieb            | Mode d'Emplois 86, Vereinsvorsitzender |
| 21  | Geschäftsführer Großhandel Angelbedarf                     | Mitgliedsbetrieb            | Mode d'Emplois 86, Schatzmeister       |
| 22  | Geschäftsführer Karton-Verpackungen weltweit               | Mitgliedsbetrieb            | Gelib                                  |
| 23  | Geschäftsführer Hoch- und Tiefbau weltweit                 | Mitgliedsbetrieb            | Gelib                                  |
| 24  | Geschäftsführer Möbelspedition                             | Mitgliedsbetrieb            | GEBA                                   |
| 25  | Hotelbesitzerin  | Mitgliedsbetrieb            | Reso                                   |
| 26  | Campingplatzbesitzer                                       | Mitgliedsbetrieb            | GE Marennes d'Oléron                   |
| 27  | Geschäftsführerin Wein- und Wasserabfüllung, Mineralquelle | Mitgliedsbetrieb            | 16 Emploi                              |
| 28  | Geschäftsführer Kaviar + Delikatessen                      | Mitgliedsbetrieb            | Charente Innov'Emplois                 |
| 29  | Beauftragte für Kommunikation                              | Ressourcenzentrum           | CRGE PC                                |
| 30  | Geschäftsführerin  | Ressourcenzentrum           | CRGE 33                                |
| 31  | Referatsleiter   | Wirtschaftsförderung        | CG 33                                  |
| 32  | Hauptamtlicher   | Gewerkschaftssekretär lokal | CDT                                    |
| 33  | Hauptamtlicher   | Unternehmerverband lokal    | MEDEF                                  |

## Anhang 2: Kurzcharakteristik der an der Studie beteiligten Betriebe

### Gelib Libourne, Département Gironde<sup>36</sup>

Gegründet 2004

- ▶ 85 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 40 Beschäftigte
- ▶ Management: 1,8 Festangestellte

#### Mitglieder

Zwei multinational agierende Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: der Stammsitz eines global agierenden Bau- und Logistikunternehmens, (vergleichbar Ph. Holzmann in Deutschland), ein Kartonagen und Verpackungshersteller mit Niederlassungen in ganz Europa. Weiter kleine und sehr kleine Unternehmen der Region.

#### Kompetenzen im AGZ

Produktionsarbeiten, Logistik und Transport, Wartung von Produktionsanlagen, Grünanlagenpflege, Netzwerkmanagement, Multimedia, technische Unterstützung im IT-Bereich, Qualitäts- und Arbeitssicherheitsingenieure, Sekretariat, Buchhaltung, Personalmanagement, Personalverwaltung

#### Spezifische Merkmale

Gelib ist ein AGZ im Umland von Bordeaux mit dem erklärten Ziel, qualifizierte Arbeitskräfte in der Region zu binden. Die beiden Großbetriebe übernehmen eine Art „Patronage“ sowie die finanziellen Garantien für die kleinen Unternehmen im AGZ.

### GE GEBA Artigues, Département Gironde

Gegründet 2009

- ▶ 10 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 6 Beschäftigte
- ▶ Management: 0,5 Festangestellte

#### Mitglieder

Möbelspedition, Immobilienmakler, Bootsmotorenhandel, Kaviarproduktion, Mineralquelle, Handelsunternehmen, Steuerberater, IBIS-Hotel, Holz-Fertighaushersteller

#### Kompetenzen im AGZ

Transportarbeiter, Gabelstaplerfahrer, Bürokräfte, Putzkräfte, Büro-/Immobilienkauffrau

#### Spezifische Merkmale

Der AGZ ist noch im Aufbau, er wurde mit Unterstützung des Conseil Général Gironde (Wirtschaftsförderung) und des Arbeitgeberverbandes MEDEF gegründet. GEBA wird noch bis Ende 2011 gefördert.

### GE Mode d'Emplois 86 Naintré, Département Vienne

Gegründet 1998

- ▶ 80 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 93 Beschäftigte
- ▶ Management: 4 Festangestellte

#### Mitglieder

Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie (Molkerei, Fischverarbeitung, Tiefkühlkost, Eisherstellung, Bäckerei etc.) Druckereien, Maschinenbau, Großhandel mit Angelbedarfsartikeln

#### Kompetenzen im AGZ

Produktion, Wartung und Unterhalt von Maschinen und Fertigungsstraßen, Lager und Logistik, Buchhaltung, Sekretariat, Sicherheits-, Umwelt- und Qualitätsmanagement

#### Spezifische Merkmale

Der GE Mode d'Emplois entstand in der Nahrungsmittelindustrie, heute ist er ein klassisch-industrieller AGZ mit Niederlassungen in Naintré (86) und La Rochelle (17). Der AGZ in Naintré übernimmt auch die Verwaltung der Beschäftigten aus der Niederlassung La Rochelle.

### GE Mode d'Emplois 17, La Rochelle, Département Charente-Maritime

Gegründet 2008

- ▶ 30 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 28 Beschäftigte
- ▶ Management: 0,5 Festangestellte

#### Mitglieder

Industriebetriebe, Bootswerften, Nahrungsmittelhandel, Genossenschaft der Salzbauern, Hotels und Gaststätten auf der Île de Ré

<sup>36</sup> Alle Zahlen mit Stand von August 2010, die „Kompetenzen im AGZ“ werden entweder als Tätigkeitsfeld oder als berufliche Qualifikation wiedergegeben, um zusammenfassende Begriffe, die die Vielfalt der Kompetenzen verschwinden lassen, zu vermeiden.

### Kompetenzen im AGZ

Lagerarbeiter, Transportarbeiter, Sekretariat und Buchhaltung, Qualitäts- und Sicherheitsingenieure, Verkäufer/-innen

### Spezifische Merkmale

Mode d'Emplois 17 ist die Niederlassung des AGZ in Naintré. Die Verwaltung der Beschäftigten wird in Naintré erledigt, in La Rochelle gibt es eine Person, deren wesentliche Aufgabe die Gewinnung von neuen Unternehmen und die Rekrutierung geeigneten Personals ist.

#### GE Charente Innov'Emplois, Pons, Département Charente-Maritime

Gegründet 2002

- ▶ 29 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 42 vollzeitäquivalente Beschäftigte
- ▶ Management: 2 Festangestellte

### Mitglieder

Destillieren (Cognac), Lebensmittelverarbeiter (Bäckereien, Kaviar, Aromen & Liköre, Confiserie etc.) Fassherstellung, Transportunternehmen, Logistik, Reparatur von landwirtschaftlichen Maschinen, Peugeot-Werkstatt, Klimaanlage, Zodiac-Gummiboote, 2 Gemeinden, Gartenbaubetrieb

### Kompetenzen im AGZ

Metallverarbeitung, (Klimaanlagen, Destillieren und Fassherstellung) Schlosser, Auto-/Landmaschinenmechaniker, Produktionsarbeiter, Lastwagenfahrer, Landschaftsgärtner, Sicherheits- und Qualitätsmanagement

### Spezifische Merkmale

Klassischer AGZ mit Schwerpunkt in der Metallindustrie in Kombination mit Garten- und Weinbau

#### GE 16 emploi, Angoulême, Département Charente

Gegründet 2009

- ▶ 23 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 30 Beschäftigte
- ▶ Management: 1 Festangestellte

### Mitglieder

Zementwerk, Champagnerkellerei, regionales Bus- und Transportunternehmen, Mineralwasserquelle, Handwerksbetriebe

### Kompetenzen im AGZ

Chemiker, Fahrer, Bürokräfte, IT-Spezialisten

### Spezifische Merkmale

Der AGZ ist noch im Aufbau, er wird unterstützt durch das Ressourcenzentrum Poitou-Charentes. Neben Bus- und Lastwagenfahrern gibt es im Bereich Arbeits- und Umweltschutz, Qualitätsmanagement eine ungewöhnliche Kombination von Zementwerk und Champagnerkellerei: „Beim einen geht es darum, CO<sub>2</sub> auszufiltern, beim anderen darum, CO<sub>2</sub> in die Flaschen zu pressen, in beiden Fällen werden meine Kenntnisse als Chemiker und im Bereich Arbeits- und Umweltschutz gebraucht.“ (Qualitätsingenieur, Chemiker)

#### GE Marennes d'Oléron, Île d'Oléron, Département Charente-Maritime

Gegründet 1999

- ▶ 90 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 34 unbefristet Beschäftigte, 140 Saisonkräfte = 76 Vollzeitäquivalente
- ▶ Management: 2,5 Festangestellte

### Mitglieder

Campingplätze, Bootsbau, Austernfischer, Landwirtschaft, Handwerker, Hotels, Fahrradverleih, Freizeitzentren, Einzelhandel

### Kompetenzen im AGZ

Gästebetreuung, Tischler, Sekretariat, Verkauf, Verpackung und Versand, landwirtschaftliche Tätigkeiten

### Spezifische Merkmale

Der AGZ arbeitet auf der Île d'Oléron, einem sehr touristischen Gebiet vor der französischen Atlantikküste. Die saisonalen Schwankungen durch Tourismus und Landwirtschaft lassen sich nicht vollständig durch Aktivitäten im Winter ausgleichen, sodass der AGZ auch Saisonarbeiten organisiert. Jedoch wird versucht, möglichst lange Verträge durch Kooperationen auch mit anderen AGZ zu organisieren und Weiterbildungen in das Arbeitsjahr zu integrieren.

#### GE JobIris, Brüssel, Belgien

Gegründet 2001

- ▶ 8 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 23 unbefristet Beschäftigte, 4 befristet Beschäftigte
- ▶ Management: ehrenamtlich

### Mitglieder

Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie: Marzipan, Schokoladen, Saucen und Salate, Speiseeis, Fleischgroßhandel, Meeresfrüchte

### Kompetenzen im AGZ

Ungelernte Tätigkeiten in der Produktion, Verpackung, Lagerhaltung

### Spezifische Merkmale

Joblris ist ein branchenspezifischer AGZ mit Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie. Zentral ist die Arbeitskräfteteilung zwischen der Schokoladen- und Pralinenfabrik Leonidas (Winter) und der Fleischverarbeitung (Sommer), die ihre saisonalen Spitzen untereinander ausgleichen.

#### GE 17 Handwerk, La Rochelle, Département Charente-Maritime

Gegründet 2010

- ▶ 6 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 6 Beschäftigte
- ▶ Management: 0,5 Festangestellte

### Mitglieder

Kleine und Kleinstbetriebe: Pizzabote, Tischler, Kleintransporte, Steuerberater

### Kompetenzen im AGZ

Sekretariat, Tischler, Fahrer

### Spezifische Merkmale

Der AGZ existierte zum Zeitpunkt des Interviews drei Monate und war noch in der Gründungsphase. Die Handwerkskammer unterstützt den AGZ durch Bereitstellung von Räumen und durch die Trägerschaft eines ESF-geförderten Projekts zum Aufbau des AGZ über insgesamt drei Jahre. Der Aufbauplan geht von einer Zielgröße von 35 Beschäftigten aus.

#### GE Reso 44, 35, 56, 49, 85 – 5 Départements – Zentrale in Nantes, Département Loire Atlantique

##### Daten für alle 5 AGZ

Gegründet 1999 – 2005

- ▶ 350 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 350 unbefristet Beschäftigte, 550 befristet Beschäftigte
- ▶ Management: 30 Festangestellte

### Mitglieder

Campingplätze, Hotels, Gaststätten

### Kompetenzen im AGZ

Alle Berufe im Hotel- und Gaststättensektor, Buchhaltung

### Spezifische Merkmale

Reso ist ein AGZ ausschließlich im HoGa-Bereich, der in insgesamt 11 Départements vertreten ist. Die Zahlen gelten für die fünf AGZ-Niederlassungen von Reso, die in Nantes eine gemeinsame zentrale Abrechnungsstelle haben. Ursprünglich aus der Region Nantes, hat Reso Niederlassungen in der Bretagne und in den Alpen-Départements gegründet, um die Sommer-Saison am Meer mit der Winter-Saison in den Alpen kombinieren zu können. Der Austausch der Beschäftigten ist jedoch gering, überwiegend werden Arbeitskräfte regional gebunden. Reso arbeitet viel mit Verträgen mit kurzen Laufzeiten und kurzen Arbeitseinsätzen, woraus sich die hohe Zahl der befristet Beschäftigten erklärt.

#### GE CAP Emploi, Service de Remplacement, Angoulême, Département Charente

Gegründet 2003

- ▶ 176 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 36 vollzeitäquivalente Beschäftigte
- ▶ Management: 5 Festangestellte

### Mitglieder

Landwirtschaftsbetriebe, Gartenbau, Baumschulen

### Kompetenzen im AGZ

Landwirtschaft, Weinbau, Garten- und Gemüsebau, Vertretung von Landwirten bei Krankheit, Urlaub und Auszeiten

### Spezifische Merkmale

Der AGZ ergänzt den landwirtschaftlichen Betriebshelferservice der Sozialkasse für Landwirte. Der Betriebshelferservice erfüllt Aufgaben der kurzfristigen Vertretung der Landwirte bei Ausfällen wie Krankheit, Mutterschutz, Urlaubsvertretung etc. Der AGZ ergänzt diesen im Falle von längerfristigen Einsätzen oder für Einsätze, die nicht aus der Sozialkasse finanziert werden.

**GE Sports et Loisirs 17 – La Rochelle, Département Charente-Maritime**

Gegründet 1999

- ▶ 200 Mitglieder – alle Non-Profit-Einrichtungen
- ▶ 188 Beschäftigte, insgesamt 28 Vollzeitäquivalente
- ▶ Management: 4 Festangestellte

**Mitglieder**

Sportvereine (50 %), Kulturvereine (20 %), Sozial- und Freizeitzentren, Gemeinden, Kindergärten, Schulen, Betriebsräte

**Kompetenzen im AGZ**

Übungsleiter für unterschiedliche Sportarten (Schwimmen, Kampfsportarten, Wassersport, Outdooraktivitäten, Bogenschießen, Fitness ...), Erzieher und Kinderbetreuer/-innen, Hostessen, Sekretariat und Buchhaltung, Wartung, Tanzlehrer, Koordination und Projektmanagement, Pferdewirte

**Spezifische Merkmale**

1999 wurde ein Gesetz erlassen, welches die Überführung lokaler Verbandsstrukturen in AGZ für den Sportbereich ermöglicht. Es gibt ungefähr in der Hälfte der Départements in Frankreich solche Sport-AGZ. Sie haben in der Regel nur Vereine oder öffentliche Einrichtungen als Mitglieder, die nicht der Mehrwertsteuerpflicht unterliegen. Viele der AGZ-Beschäftigten arbeiten teils im AGZ, teils freiberuflich.

**GEIQ BTP Poitou-Charentes, Niort, Département Deux-Sèvres**

Gegründet 1995

- ▶ 140 Mitgliedsunternehmen
- ▶ 70 bis 120 Beschäftigte
- ▶ Management: 7 Festangestellte: 1 Leitung, 3 „pilotes éducateurs“, (Betreuer, Sozialarbeiter, Nachhilfelehrer) 1 Personalmanagement-Bildungsbeauftragte, 1 Sekretariat, 1 Lohnbuchhaltung, zusätzlich 2 „Springer“

**Mitglieder**

Unternehmen der Baubranche, die gemeinsam Ausbildung betreiben und junge Menschen (18 – 26 Jahre) in die Unternehmen integrieren wollen.

**Kompetenzen im AGZ**

Alle Bauberufe, besonders Klempner, Heizungs-, Klima-, Sanitärinstallateure, Maurer, Stahlbeton- und Schalungsbauer

**Spezifische Merkmale**

Der GEIQ hat zum Ziel, junge Menschen auszubilden und in die Unternehmen zu integrieren, deswegen ist die Fluktuation auch relativ hoch. Er arbeitet mit ca. 10 % Fördermitteln aus der Region und dem ESF. Jährlich werden zusätzlich zur Arbeit in den Unternehmen 30 Bildungsmodulen von mehreren Wochen angeboten, die die Beschäftigten entsprechend ihren Bildungsbedarfen und Berufszielen wahrnehmen. Hierbei werden sie von den „Pilotes éducateurs“ unterstützt. In 2009 wurden 74 % der Absolventen in unbefristete oder langfristige befristete Arbeitsverhältnisse übernommen, 80 % haben einen Abschluss gemacht<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> <http://geiqbtppc.blogspot.com>

## Anhang 3: Fragebogen

### Leitfaden für Gespräche mit AGZ-GF, Mitgliedsunternehmen und Beschäftigten

Nicht alle Fragen gelten gleichermaßen für alle Gruppen!

#### 1. Daten des Befragten/AGZ

AGZ/Unternehmen \_\_\_\_\_ Gründungsdatum \_\_\_\_\_

Ansprechpartner, Name \_\_\_\_\_

Stellung im AGZ \_\_\_\_\_

Kontakt für Nachfragen \_\_\_\_\_

Branche/Berufsausbildung \_\_\_\_\_

Anzahl Mitgliedsbetriebe \_\_\_\_\_ Anzahl Beschäftigte \_\_\_\_\_ Anzahl VZÄ \_\_\_\_\_

Größe der Mitgliedsbetriebe unter 10 \_\_\_\_\_ über 250 \_\_\_\_\_

Branchen der Mitgliedsbetriebe \_\_\_\_\_

Typ AGZ \_\_\_\_\_

| Beschäftigt                               | Frauen | Männer |
|---|--------|--------|
| Beschäftigte insgesamt                    |        |        |
| davon Führungs-/Managementpersonal        |        |        |
| davon mit öffentlicher Förderung          |        |        |
| Anteil von Bildungsmaßnahmen              |        |        |
| davon in Teilzeit                         |        |        |
| davon in befristeten Arbeitsverhältnissen |        |        |
| unter 25 Jahre                            |        |        |
| 26 bis 55 Jahre                           |        |        |
| über 55 Jahre                             |        |        |

## Fragen an GF AGZ bzw. Mitgliedsunternehmen

---

### 2. Geschichte des AGZ

- ▶ Welches war der Anlass-Bedarf-Impuls für die Gründung des AGZ?
- ▶ Welche Unternehmen haben die Gründung getragen? (Branche, Anzahl Beschäftigte, Motivation des GF)
- ▶ Welche Regionaldaten sind relevant und hilfreich?
- ▶ Gab es Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen, die Auslöser für die Gründung waren? Oder andere externe Faktoren?
- ▶ Wer hat die Gründung des AGZ unterstützt? (lokal, regional, national)
- ▶ Welche Position hatten die Sozialpartner?
- ▶ Gab es (öffentliche) Förderung? Welche? Für welche „Phase“? Wie viel?
- ▶ Hat der AGZ schon in seiner Gründungsphase andere als die reinen Personalmanagement-Funktionen erfüllt bzw. wurde das schon mitgedacht? Welche?
- ▶ Anzahl und Qualifikationsniveau der Beschäftigten nach der Gründung?
- ▶ Wäre Zeitarbeit eine Alternative gewesen und warum ist die Entscheidung für den AGZ gefallen?
- ▶ Hat die aktuelle Krise Veränderungen in der Bedarfslage der Unternehmen gebracht? Welche?
- ▶ Hat(te) die aktuelle Krise Auswirkungen auf die Mitgliederzahl und Beschäftigtenzahl?

## Fragen an GF AGZ, Beschäftigte und Mitgliedsunternehmen

---

### 3. Arbeitsplätze und Kompetenzen im AGZ/Unternehmen

- ▶ Welche Jobprofile gibt es im AGZ?
- ▶ Auf welchen Qualifikationsniveaus arbeiten die Beschäftigten?  
Welche „typischen“ – besonders interessanten Jobprofile/Jobkombinationen gibt es?
- ▶ Gibt es „AGZ-spezifische“ Kompetenzen? Kann man sie erlernen, wenn ja, wie?
- ▶ Gibt es „AGZ-spezifische“ Jobprofile?
- ▶ Werden die erforderlichen Schlüsselkompetenzen erfasst und formalisiert? Wie geschieht das?

**4. Flexibilitätsanforderungen – Belastung und/oder – Steigerung der Anpassungsfähigkeit?**

- ▶ Welche Flexibilitätsanforderungen gibt es an die Beschäftigten?
  - ▶ Zeitliche Mobilität
  - ▶ Geografische Mobilität
  - ▶ Berufliche, qualifikatorische Mobilität
  - ▶ Anpassungsfähigkeit im Unternehmen: fachlich und sozial
 Wie wird das jeweils von den Beschäftigten/Arbeitgebern bewertet? Warum?
  
- ▶ Sind die Beschäftigten besonderen Belastungen ausgesetzt?
  - ▶ Gesundheit
  - ▶ Anpassungsfähigkeit
  - ▶ Zusätzliche zeitliche Belastung (z. B. Wegezeiten?)
 Wie wirkt sich das aus?
  
- ▶ Was tut der AGZ/die Mitgliedsbetriebe für die Kompetenzentwicklung und Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten? Welche Rolle spielen Weiterbildungen und wer finanziert sie? Welche anderen Maßnahmen gibt es?
  - ▶ Formalisierung der Kompetenzen, Vorgehen, Bewertung
    - ▶ Welche neuen Kompetenzen werden im AGZ entwickelt in Bezug auf Polyvalenz?
    - ▶ Welche neuen Kompetenzen werden im AGZ entwickelt in Bezug auf Multikompetenz?
  
- ▶ Gibt es sichtbar höhere Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten?
  - ▶ Woran kann man das festmachen?
  
- ▶ Wie erleben die Beschäftigten das? Gibt es Probleme mit hoher Belastung, unterschiedlichen Arbeitsstellen, Reibungsverlusten etc.? Oder im Gegenteil, Bereicherung, Abwechslung, Motivation?
  - ▶ Gibt es Unterschiede für Frauen und Männer?
  - ▶ Gab es nicht intendierte Effekte? Welche?

**5. Mitsprache der Beschäftigten**

- ▶ Welches Verhältnis haben die Beschäftigten des AGZ zu den Belegschaften in den Mitgliedsbetrieben? Fühlen sie sich als „Beschäftigte 2. Klasse“?
- ▶ Haben die Beschäftigten des AGZ Mitsprachemöglichkeiten in den Mitgliedsbetrieben? Worauf erstrecken sich diese?
- ▶ Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten haben die Beschäftigten im AGZ? Gehen diese über die „normale“ Mitbestimmung hinaus?
- ▶ Gibt es regelmäßige Mitarbeitergespräche bzw. dreiseitige Gespräche? Welche Funktion/Stellenwert haben sie?



## 6. Identifikation/Fluktuation

- ▶ Welche zusätzlichen Angebote/Vergünstigungen gibt es für die Beschäftigten des AGZ? Unterscheidet sich dies von anderen Unternehmen? Warum gibt es sie, wer entscheidet darüber?
- ▶ Identifizieren sich die Beschäftigten mit ihrem AGZ? Wem gilt deren Zugehörigkeitsgefühl? Wie wird dies ggf. hergestellt oder gibt es Maßnahmen/Programme der MA-Bindung?
- ▶ Wie hoch ist die Fluktuation im AGZ? Wie häufig gibt es Neueinstellungen/Entlassungen, Wechsel in Mitgliedsbetriebe? Wie lange bleiben die Beschäftigten im AGZ?

### Fragen an GF AGZ und Mitgliedsunternehmen

## 7. Die beteiligten Unternehmen

- ▶ Anzahl der Beschäftigten im Mitgliedsunternehmen Männer \_\_\_\_\_ Frauen \_\_\_\_\_

### Verhältnis AGZ – Mitgliedsunternehmen

- ▶ Welche Bedarfe/Motivation haben zur Beteiligung am AGZ geführt?  
Wurden durch die Aktionen des AGZ diese Bedarfe modifiziert, verändert? Inwiefern?
- ▶ Welche Vorbehalte und Befürchtungen waren zu überwinden?
- ▶ Welches sind die Leistungen, die der AGZ für die Mitgliedsunternehmen erbringt?
- ▶ Welche Anforderungen an vorausschauende Planung werden vom AGZ gestellt?
- ▶ Anforderungen an Zuverlässigkeit/Bürgschaften etc.?
- ▶ Welche Kosten-Faktoren werden durch eine AGZ-Kooperation gemindert?  
Was sind direkt messbare (nachweisbare Kosten)?  
Was sind indirekte Kosten und wie können diese abgeschätzt werden?
- ▶ Anforderungen an Einarbeitung, Kompetenzentwicklung der MA von Seiten der Mitgliedsunternehmen (Stammpersonal und AGZ)?

## 8. Regeln der Kooperation, Mediation

- ▶ Welche formellen Regeln der Kooperation gibt es?
- ▶ Welche informellen Regeln der Kooperation gibt es?
- ▶ Wie funktionieren Aushandlungsprozesse und Konfliktmanagement?

- ▶ Welche Rolle kommt dem AGZ-Manager zu, welche dem Vorstand?  
Wer ist im Vorstand vertreten? (Nur Unternehmen oder auch NW-/Sozialpartner?)
- ▶ Gibt es strategische Kooperation zwischen Einzelbetrieben und AGZ?  
Oder strategische Kooperation zwischen Betrieben im AGZ/durch die AGZ Mitgliedschaft/bezogen auf AGZ?  
Gibt es strategische Kooperationen außerhalb des AGZ (durch diesen evtl. initiiert)?
- ▶ Kann man sagen, dass die Tätigkeit des AGZ positive/negative Wirkungen über das PM hinaus für das Unternehmen hat? Gab es nicht intendierte Effekte?
- ▶ Inwieweit fördert der AGZ die Personalplanung bzw. auch die strategische Personalpolitik im Unternehmen (auch über die Planung der AGZ-Beschäftigten hinaus)?
- ▶ Tarifverträge und Equal Pay – Equal Treatment
  - ▶ Wie wird „Equal Pay – Equal Treatment“ in Frankreich geregelt? Wie verhält sich dazu der Tarifvertrag?
  - ▶ Wie sieht es mit der Offenlegung der Arbeitsverhältnisse in den Unternehmen aus?
- ▶ Mindestlöhne  
Wie wirken sich die gesetzlichen Regelungen zu den Mindestlöhnen und zum Prekaritätszuschlag aus?  
Welche Schlussfolgerungen können daraus für Deutschland gezogen werden?

#### **9. Die Einbindung von AGZ in Aushandlungsprozesse**

- ▶ Rolle der Gewerkschaften im AGZ/im CRGE/im Mitgliedsbetrieb? Verhältnis AGZ – Gewerkschaft?
- ▶ Rolle der Arbeitgeberverbände im AGZ/im CRGE/im Mitgliedsbetrieb? Verhältnis AGZ – Unternehmerverband?
- ▶ Spielt der AGZ eine Rolle als Mediator/Mittler im Aushandlungsprozess zwischen Unternehmen und Beschäftigten? Welche? Beispiele?
- ▶ Wird das AGZ-Management auch bei Interessenskonflikten/Personalfragen des Unternehmens, die über die AGZ-Beschäftigten hinausgehen, einbezogen?
- ▶ AGZ als Akteur des regionalen sozialen Dialogs?
- ▶ Mit welchen Partnern – in welchem Netzwerk arbeitet der AGZ?
- ▶ Gibt es „Nebeneffekte“ der Kooperationen – Netzwerkbildung?

#### 10. Selbstorganisation von AGZ in den Ressourcententren

- ▶ Wie viele gibt es? Welche Regionen decken sie ab?
- ▶ Wie sind sie zusammen organisiert bzw. wie arbeiten sie zusammen?
- ▶ Welche Aufgaben hat das Ressourcententrum, welches Selbstverständnis, gibt es Unterschiede?  
Wie ist ihre interne Organisation?  
Welche Leistungen erbringen sie?
- ▶ Wie sind die Sozialpartner/regionalen Partner eingebunden und welche sind das?

## Anhang 4: Verwendete Literatur

- ▶ APSL 17, profession sports et loisirs, Exercice 2009, La Rochelle 2010
- ▶ Audivox, Liste der gültigen Tarifverträge in Frankreich, [www.conventions-collectives-fr.com/liste\\_conventions.php](http://www.conventions-collectives-fr.com/liste_conventions.php)
- ▶ Berger, C.: Les Groupements d'Employeurs en France, Vortrag auf der Tagung des Projekts GE-Transfer 2010, Linz 2010
- ▶ Berthe et al.: Travailler dans un Groupement d'Employeurs, Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2006
- ▶ Biche, B.; Desbois, A.; Le Monnier, J.; Monteillet, Y.: Les Groupements d'Employeurs, une innovation économique et sociale, Paris 2000
- ▶ Biche, B.; Le Monnier, J.: Les salarié(e)s de Groupements d'Employeurs, Etude du GREP, Paris 2001
- ▶ Bundesagentur für Arbeit, Perspektive 2025, Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg 2011
- ▶ Centre Européen des Groupements d'Employeurs, [www.cerge.eu](http://www.cerge.eu)
- ▶ Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs Bruxelles, Informationsflyer, Brüssel, 2008
- ▶ Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes, [www.cрге.com](http://www.cрге.com)
- ▶ Delalande, F.; Buannic, L.: Groupements d'Employeurs, Mode d'emploi, Paris, 2007
- ▶ Dalichoux, J.; Fadeuilhe P.: Les Groupements d'Employeurs, le travail partagé au service de l'emploi, Rueil-Malmaison, 2005
- ▶ Europäische Kommission: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, den Ausschuss der Regionen, Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit, Brüssel, 2007
- ▶ GEIQ BTP 46, Vereinssatzung, Cahors 1996
- ▶ GLE Mode d'Emplois Nord Vienne, Présentation des activités, Naintré 2006
- ▶ Hartmann, T.; Wünsche, G.: AGZ-Modell, Stand und Entwicklungstrends, in: Uhlmann, M.; Heim, Y. (Hrsg.) Fachkräftebindung und Flexibilisierung durch Kooperation, Schriftenreihe ATB, Chemnitz 2010
- ▶ Institut National de la Statistique et des études économiques (INSEE), Établissements régionaux par taille et activité en Poitou-Charentes [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=12&ref\\_id=enttc0911](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=12&ref_id=enttc0911)
- ▶ Les Articulés, Etude sur le développement des Emplois a temps partagé dans le secteur associatif culturel en pays de Redon et Vilaine, Redon, 2007
- ▶ Les Echos, <http://archives.lesechos.fr/archives/2010/lesechos.fr/06/30/020639391329.htm>
- ▶ Pôle Atlantique, Compte rendu d'activité du Pôle Atlantique 2007, Nantes 2008
- ▶ Rouault, S.: Projet „GE TRANSFER“ Recherche sur les GE en Poitou-Charentes, Bretagne et Gironde – Synthèse des données qualitatives, unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt/M. 2009
- ▶ Secrétariat général du Gouvernement, Gesetzesmonitor des französischen Staates, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), [http://www.legifrance.gouv.fr/listConvColl.do;jsessionid=29B32B941D5448792EC08B9B9934B59F.tpdjo08v\\_2](http://www.legifrance.gouv.fr/listConvColl.do;jsessionid=29B32B941D5448792EC08B9B9934B59F.tpdjo08v_2)
- ▶ Union des Groupements d'Employeurs de France, [www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)
- ▶ Wölfling, S.; Wünsche, G.; Hartmann, T.: Arbeitgeber-zusammenschlüsse in Brandenburg – ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes, Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam 2007



## Impressum

### Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Telefax: 02041 767-299  
E-Mail: mail@gib.nrw.de  
Internet: www.gib.nrw.de

Studie im Auftrag der G.I.B. mbH  
vorgelegt von  
tamen.Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH, Berlin

### Autorin/Autor

Sigrid Wölfing  
Dr. Thomas Hartmann

### Übersetzungen

Sigrid Wölfing

### Redaktion

Ulla Böcker  
Manfred Keuler  
Arnold Kratz

### Gestaltung

Andrea Bosch

Zur einfacheren Lesbarkeit wird  
in diesen G.I.B.-Arbeitspapieren  
darauf verzichtet, stets männliche  
und weibliche Schreibformen  
zu verwenden. Wenn nicht anders  
kenntlich gemacht, sind jeweils  
beide Geschlechter gemeint.

Mai 2011



Gefördert durch:



Begleitet vom:



**G.I.B.**  
**Gesellschaft für innovative**  
**Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4

46238 Bottrop

Telefon 02041 767-0

Fax 02041 767-299

E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)

Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)