

## **Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich**

**Der folgende Artikel ist erschienen in: „Blick-Wechsel – Arbeit, Tätigkeit, Regionen“  
POUR Heft 180, Schriftenreihe des GREP, Paris. Zu beziehen über tamen GmbH**

**Brigitte Biche, Jean LeMonnier**

## **Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich**

### **1. Der Arbeitskräftebedarf der Betriebe im ländlichen Raum hat sich geändert**

Nehmen wir ein ländliches Gebiet mit seinem Geflecht aus kleinen und sehr kleinen Betrieben und sehen wir uns einmal an, welche Veränderungen deren Arbeitskräftebedarf in den vergangenen 20 Jahren erfahren hat.

Im bäuerlichen Familienbetrieb hat der pater familias die Arbeit mit der Arbeitskraft seiner Familie (seine Frau, die Kinder und die Eltern) organisiert. Hierbei wurde er sehr häufig noch durch einen Landarbeiter unterstützt. Diese Zeiten sind jedoch vorbei. Die Weiterentwicklung der Technik und deren Aneignung durch den Mann haben dazu geführt, dass die Frau den Betrieb verlassen hat, der ihr weder eine berufliche noch eine gesellschaftliche Anerkennung bieten konnte. Die Jungen und Mädchen besuchen heute länger die Schule. Die Eltern wollen noch etwas von ihrer Rente haben und das negative Bild des Landarbeiters hat dazu geführt, dass dieser Beruf bei den jungen Leuten kaum noch Anklang findet. Durch diese tiefgreifenden Veränderungen im Familienbetrieb ist in der Landwirtschaft ein Mangel an Arbeitskräften entstanden - das betrifft sowohl den Mangel an Existenzgründer/innen als auch den Mangel an qualifiziertem Personal, auf das die modernen Betriebe angewiesen sind.

Im handwerklichen Familienbetrieb ist die gleiche Entwicklung zu verzeichnen. Die Frau, die traditionell im Schatten ihres Mannes gearbeitet hat, hatte zwar wichtige Aufgaben, besaß jedoch keine entsprechende Position und ist auf der Suche nach Anerkennung und einem festen Gehalt. Daher steht sie heute dem Handwerksbetrieb weitaus weniger häufig zur Verfügung. Die Gesellen, die dem Handwerk lange Zeit als Ressourcenpool dienten, reichen nicht mehr aus, um dessen Arbeitskräftebedarf zu befriedigen. Zu den oben genannten Entwicklungen gesellt sich noch ein kulturelles Phänomen. Der Handwerker ist sehr häufig ein hervorragender Facharbeiter, der sich selbständig gemacht hat. Aber nur deswegen wird er nicht automatisch auch zum Arbeitgeber. Ganz im Gegenteil zögert er häufig, Personal einzustellen. Zum einen schrecken ihn die mit dem Status eines Arbeitgebers verbundenen administrativen Probleme ab, zum anderen hat er wenig Lust, die Aufgaben eines Chefs zu übernehmen und Weisungen zu erteilen.

Wenn man sich einmal den Bedarf der sehr kleinen ländlichen Touristik-Unternehmen ansieht, so stellt man fest, dass diese Gelegenheits- oder Saisonkräfte benötigen, die über eine breite Palette an Fähigkeiten verfügen. Dieser Bedarf reicht von der Putzfrau bzw. dem Putzmann über den Koch bis hin zum staatlich geprüften Sportlehrer oder Betreuer, von dem erwartet wird, dass er mehrere Sprachen spricht. Hier zeigt sich die ganze Schwierigkeit dieser Betriebe, den Saisoncharakter ihrer Arbeit mit der geforderten Qualifikation in Einklang zu bringen.

Von diesen Entwicklungen bleibt auch der kommunale Bereich im ländlichen Raum nicht verschont. In Frankreich beispielweise, verzeichnen die ländlichen Regionen in Stadtnähe einen Bevölkerungszuwachs. In Bezug auf solche Dienstleistungen wie Kinderkrippen, Kinderhorte, Kultureinrichtungen, öffentlicher Nahverkehr usw. ist der Bedarf dieser neuen "periurbanen" Bevölkerung mit dem der Städter identisch. Das gleiche gilt für die Dienstleistungen für die Senioren. Die Gebietskörperschaften, die auf diese Anforderungen reagieren wollen, haben bisweilen Schwierigkeiten, auf diesen neuen Bedarf zu reagieren, und zwar deshalb, weil das Budget der Gemeinden häufig zu bescheiden ist, um die entsprechenden Personalkosten zu tragen. Die Gemeinden müssen sich Lösungen einfallen

lassen, um mehrere "Teile" von Arbeitsplätzen miteinander zu kombinieren und dabei öffentliche Gelder mit privatwirtschaftlicher Finanzierung zu verknüpfen.

Daher wurden die AGZ als Versuch gegründet, auf den Bedarf der Unternehmen zu reagieren. Eine an ausgewählten Arbeitgeberzusammenschlüssen (in Frankreich insgesamt und alle Wirtschaftsektoren zusammen) durchgeführte Studie<sup>1</sup> hat gezeigt, dass die AGZ mindestens 8 Bedarfstypen gerecht werden. Sie reichen von den offensichtlichsten Formen wie der Saisonarbeit, der Gelegenheitsarbeit oder der Teilzeitarbeit bis hin zu dem "diskretesten" Bedarf, der im Beschäftigungsmanagement an sich und in der Nachfrage der Betriebe nach qualifizierten Arbeitskräften zu finden ist. Hierbei geht es um gemeinsam genutzte Qualifikationen (mehrere Betriebe teilen sich einen QM-Fachmann...), um die Qualifizierung des Personals der Mitgliedsbetriebe (die vom AGZ organisierte Ausbildung gibt den Mitgliedsbetrieben Anregungen für die Qualifikation des eigenen Personals), um die Personaleinstellung (nicht selten werden die Arbeitnehmer des AGZ von einem Mitgliedsbetrieb übernommen), die neue Inangriffnahme von auf Eis gelegten Projekten (die Unternehmer können nun Projekte weiter verfolgen, die in Ermangelung eigener Ressourcen nicht möglich wären) oder um die betriebsinterne Umstrukturierung (ein Handwerker, der jetzt einen Teilzeit-Buchhalter beschäftigt, kann sich dank der gewonnenen Zeit nun intensiver um die Akquisition neuer Kunden kümmern).

## **2. Die neue Funktion des AGZ-Managements: Die Vermittlung**

Beim Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) handelt es sich um ein Unternehmen mit einem besonderen Charakter, dessen Hauptzweck im Arbeitskräftemanagement und im „Teilen von Arbeitskraft“ besteht. Allerdings hat dieselbe Studie auch ergeben, dass die Idee zur Bildung eines Arbeitgeberzusammenschlusses in fast allen Fällen außerhalb der Betriebe geboren wurde. Obwohl die Initiatoren sehr unterschiedlich sind, haben sie doch eines gemeinsam: Ihr Interesse an der Schaffung von Arbeitsplätzen und an der Entwicklung ihrer Region. Zu den Initiatoren zählen Kammern, Verantwortliche für die lokale Entwicklung, Gebietskörperschaften, Weiterbildungs-Versicherungsfonds und Eingliederungsunternehmen. Selbst Arbeitslose gehören dazu, die so ihre eigenen Arbeitsplätze schaffen. Die Herausforderung besteht also darin, dafür zu sorgen, dass dieses von außen geförderte Projekt von den Betrieben, die dann den Arbeitgeberzusammenschluss bilden, auch angenommen wird. In der Tat ist es der Grad der Akzeptanz des Projektes bei den Unternehmen, der über den Erfolg des AGZ entscheidet und der eine ganz besondere Planung erfordert. Eine der Eigenheiten dieser Planung besteht darin, dass zwei unterschiedliche Motivationen - die des Unternehmens, das zur Erhöhung seiner Wettbewerbsfähigkeit leistungsfähiges Personal benötigt, und die der Partner, denen es um die Schaffung von Arbeitsplätzen, um den Kampf gegen Unsicherheit und um die Bindung der Arbeitnehmer in der Region geht, - in Einklang zu bringen sind. Wenn der AGZ den Vorzug aufweist, einen Teil der Probleme der Arbeitgeber (insbesondere im Hinblick auf die Bindung erfahrener Arbeitskräfte) zu lösen, so bewirkt er für die Arbeitnehmer ebenfalls eine Stabilisierung ihrer Position, was wiederum ihre finanzielle und soziale Unsicherheit mindert. Im Hinblick auf die Versöhnung dieser manchmal widersprüchlichen Interessen hat Claude Larsimont<sup>2</sup> die folgende Formel aufgestellt: "Der Arbeitgeberzusammenschluss ist eine gesellschaftliche Antwort auf eine liberale Frage."

Mit dem Arbeitgeberzusammenschluss wird schließlich ein Wirtschaftsunternehmen geschaffen, auch wenn es sich, wie wir gesehen haben, um ein Unternehmen einer

---

<sup>1</sup>Biche B., Desbois A., Le Monnier J., Monteillet Y., 2000, Les groupements d'employeurs, une innovation économique et sociale (Die Arbeitgeberzusammenschlüsse - eine ökonomische und gesellschaftliche Innovation), Verlag l'Harmattan, 2001

<sup>2</sup> Seminar von Caen zu den Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ), organisiert vom GREP im Juni 1999

besonderen Art handelt. Ein AGZ zu gründen, heißt daher, ein Unternehmen zu führen, dessen Hauptzweck im regionalen Management von Arbeitskräften besteht. Die Betreuung eines AGZ setzt ebenfalls eine ganz besondere Planung voraus.

Die Männer und Frauen, die im Auftrag der Leitung der Mitgliedsbetriebe die Aufgabe des Arbeitgebers der AGZ-Arbeitnehmer übernehmen, sind insbesondere für den störungsfreien Betriebsablauf und die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb dieses besonderen Unternehmens verantwortlich. Unabhängig von der Größe und vom Wirtschaftssektor kann man sagen, dass der Beruf eines Geschäftsführers eines AGZ neben grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen vor allem in den folgenden Bereichen einen besonderen Sachverstand voraussetzt:

- bei der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen (Zuhören, Betreuung, Orientierung), Management, die Identifikation mit dem Unternehmen...,
- beim Kontaktaufbau zu den Betrieben für das vorausschauende Beschäftigungsmanagement,
- bei der Vermittlung der Unternehmenskulturen,
- in der Arbeitsgesetzgebung mit allen relevanten Vorschriften,
- in der Arbeitsorganisation, Planung usw.

Es versteht sich von selbst, dass diese Fähigkeiten von Beginn an eingebracht oder im Rahmen von Schulungen aufgebaut werden müssen.

Ein AGZ kann nur dann als Unternehmen überleben und ein gutes Arbeitsklima bieten, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind: Die Arbeitnehmer müssen in der Lage sein, diese besondere Situation zu bewältigen, und das Management muss in der Lage sein, die qualitativen und quantitativen Erwartungen ihrer Angestellten und der Mitgliedsbetriebe in Einklang zu bringen.

### **3. Eine Veränderung des Unterordnungsverhältnisses**

Wenn man von Arbeitgeberzusammenschlüssen spricht, neigt man im Allgemeinen dazu, die Position der dort beschäftigten Arbeitnehmer zu vergessen. Sicherlich redet man sich mehr oder weniger bewusst ein, dass diese sich schließlich glücklich schätzen können, überhaupt eine Arbeit zu haben und sie immerhin der Unsicherheit entkommen sind, die wohl relativ häufig ihr Leben vor der Einstellung beim AGZ bestimmt hatte. Würde man diese Haltung jedoch beibehalten, wäre das der Zukunft der AGZ äußerst abträglich. Weiter oben wurde gesagt, dass der AGZ zwar ein vollwertiges Unternehmen ist, dessen Besonderheit aber darin besteht, dass es sich mit dem Management von Arbeitskräften befasst. Wer sind die Männer und Frauen, die in diesen Betrieben arbeiten und wie reagiert dieser besondere Arbeitgeber, der der AGZ nun einmal ist, auf deren Erwartungen?

Eine Studie, die sich mit den Arbeitnehmern in den AGZ befasste<sup>3</sup>, erlaubt deren Kategorisierung nach drei Kriterien:

- Berufseinsteiger: Das sind Jugendliche, die beim AGZ ihre ersten beruflichen Erfahrungen sammeln und die den AGZ aufgrund der Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten schätzen.
- Umschulung: Sie betrifft Arbeitnehmer mit sehr unterschiedlichen Berufen, die sich neu orientiert haben. Dieser Personenkreis ist häufig von seiner Vergangenheit stark geprägt und findet im Arbeitgeberzusammenschluss einen Betrieb, der auf ihre Situation eingeht, sowie einen beruflichen Neubeginn.
- Freiwillige Wahl: Das sind Männer und Frauen, die sich für eine Arbeit im Arbeitgeberzusammenschluss entscheiden, weil ihnen diese Unternehmensform erlaubt, ihren Beruf so auszuüben, wie sie es für richtig halten,

---

<sup>3</sup> *Les salarié(e)s de groupements d'employeurs*, ("Die Beschäftigten der AGZ"), vom GREP für das französische Arbeitsministerium durchgeführte Studie, 2001

Im Großen und Ganzen sind diese Arbeitnehmer recht zufrieden. Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen möchte die Arbeit beim Arbeitgeberzusammenschluss fortsetzen, und ein Vergleich mit der Zeitarbeit fällt fast immer zugunsten des AGZ aus.

Doch wer beim AGZ arbeitet, muss in jeder Hinsicht flexibel sein und die folgenden Einschränkungen akzeptieren:

- Häufiger Wechsel des Betriebes und des Arbeitsteams: Wechsel der beruflichen Tätigkeit, des Betriebsklimas, der Kollegen und des Arbeitsrhythmus...,
- Räumliche Mobilität: Arbeit an unterschiedlichen Einsatzorten,
- Zersplitterung der Arbeitsaufgaben: Gehen, auch wenn die Arbeit noch nicht fertig ist und eine neue, bereits laufende Arbeit aufnehmen...,
- ein hohes Arbeitstempo: Man wird fast immer gerufen, wenn es irgendwo "eng" wird,
- die Schwierigkeit, eine berufliche Identität aufzubauen: "Was ist meine Arbeit?", "Wer ist mein Arbeitgeber?",
- diametral entgegengesetzte Führungsstile: Das Verhältnis zum Verantwortlichen beim AGZ basiert auf Achtung, was bei manchen Mitgliedsbetrieben zuweilen ganz anders ist...,
- Das Fehlen von Nebenleistungen,
- Schwierigkeiten beim Aufbau einer Arbeitnehmerorganisation zum sozialen Dialog.

Gegenüber diesen Einschränkungen profitieren die Arbeitnehmer/innen jedoch von den folgenden Vorteilen:

- Achtung des AGZ-Managements,
- Freude, aus der Routine ausbrechen und die Arbeit wechseln zu können,
- Erweiterung der beruflichen Erfahrungen durch den Wechsel des Betriebes,
- Ausbau der beruflichen Qualifikation durch Weiterbildung,
- Vielfalt der beruflichen Kontakte.

Häufig findet man unter den Arbeitnehmer/innen eifrige Verfechter/innen des AGZ-Konzeptes. So hat eine junge Frau ihren Lebensgefährten sowie mehrere Familienmitglieder zum AGZ gebracht. Ein anderer Arbeitnehmer lobt auf Versammlungen die Vorzüge dieser Form der Arbeitsorganisation...

#### **4. Warum eine neue Organisation des gesellschaftlichen Dialogs?**

Weiter oben haben wir die Rolle des AGZ-Managements unter dem Aspekt seiner Vermittlungsfunktion zwischen Arbeitnehmer/in und Mitgliedsbetrieb erläutert. Das Unterstellungsverhältnis, das die Lohnarbeit als ein zweiseitiges Verhältnis definiert und dabei dem Arbeitgeber und dem Angestellten ihre jeweiligen Aufgaben zuweist (der Arbeitgeber organisiert die Arbeit, der Arbeitnehmer führt sie aus), erfährt beim Arbeitgeberzusammenschluss eine Veränderung. In der Tat wird das zweiseitige Verhältnis durch eine dreiseitige Beziehung (AGZ, Mitgliedsbetriebe, Arbeitnehmer) ersetzt. Wenn sich aber das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ändert, so muss dies ebenso Auswirkungen auf die Verhandlungen zwischen ihnen haben.

Wir haben gesehen, dass der AGZ neue Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen stellt: Unterschiedliche Einsatzorte, Verfügbarkeit, Vielseitigkeit usw. Wenn der Arbeitgeberzusammenschluss sich aber weiter entwickeln und seinem Ziel gerecht werden will, muss er an einer leistungsfähigen und engagierten Arbeitskraft interessiert sein. Das geht nicht ohne finanziellen Ausgleich oder allerlei flexible Lösungen, die natürlich erst einmal ausgehandelt werden müssen.

Da der Arbeitgeberzusammenschluss im gleichen Gebiet Betriebe aus unterschiedlichen Bereichen vereint, erfordert die Frage des Tarifvertrages<sup>4</sup> bzw. der Vereinbarungen, die zum Schutz der Arbeitnehmer des AGZ vor Benachteiligungen abgeschlossen werden müssen, eine Abstimmung zwischen den Partnern.

Wir haben gezeigt, dass die Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen nicht nur eine Sache der Betriebe ist. Da für den Erfolg dieses Wagnisses in der Region zahlreiche Partner mobilisiert werden, müssen diese Beteiligten auch in den neuen gesellschaftlichen Dialog eingebunden werden.

Die Qualität der Partnerschaft, die sich für die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses gebildet hat, bestimmt häufig die Qualität des zukünftigen AGZ. Allerdings ist das nahezu völlige Fehlen von Gewerkschaften unter den Partnern dieser Vereinigung bei der Errichtung des AGZ problematisch, wenn man den gesellschaftlichen Dialog auf Ebene einer Region erneuern möchte.

---

<sup>4</sup> Die bereits zitierte Studie *Les groupements d'employeurs, une innovation économique et sociale* stellt fest, dass von den 40 untersuchten Arbeitgeberzusammenschlüssen 28 verschiedene Tarifverträge angewendet wurden.