



Europäisches Ressourcenzentrum der  
Arbeitgeberzusammenschlüsse

# Antwort auf die acht gemeinsamen Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission

Erklärung auf der  
Europäischen Zusammenkunft der  
Arbeitgeberzusammenschlüsse beim  
Ausschuss der Regionen

Brüssel, den 22.2.08



# Flexicurity: vom Konzept bis zur Realisierung

## Die Lösung: Arbeitgeberzusammenschlüsse

Ein Arbeitgeberzusammenschluss stärkt die Existenzsicherheit des Beschäftigten, indem er mit ihm gemeinsam Flexibilität gestaltet. Er stellt den Archetyp der Flexicurity dar.

Die Bewegung der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist daher dazu geeignet, eine aktive Rolle in der von der Europäischen Kommission initiierten Debatte über die Flexicurity einzunehmen.

Das vorliegende Dokument ist eine Antwort der Arbeitgeberzusammenschlüsse auf die Mitteilung des Rates der Europäischen Union vom 6. Dezember 2007<sup>1</sup>.

Die durch die Globalisierung verursachten wirtschaftlichen Veränderungen haben die klassischen Denkweisen in Bezug auf die Arbeit obsolet werden lassen. In zahlreichen Branchen existieren Massenarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel gleichzeitig. Angesichts dieser Herausforderung sind die staatlichen Verwaltungsinstrumente ebenfalls veraltet. Durch den Schutz der bestehenden Arbeitsplätze um jeden Preis wurde eine hohe Mauer für den Neuzugang auf den Arbeitsmarkt errichtet. Dies ist ein Teufelskreis.

Denn je weniger der Arbeitgeber das Risiko von Entlassungen beherrschen kann, desto schwerer ist es für den Angestellten, einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu bekommen, der ihm eine relative Beschäftigungssicherheit gibt.

Die zwingende Notwendigkeit von Flexibilität hat daher vor dem Hintergrund der Prekarisierung der Beschäftigung und dem massiven Einsatz von Zeitarbeit zu einer erzwungenen Mobilität geführt. Weder die Arbeitnehmer noch letzten Endes die Arbeitgeber finden sich in dieser Sackgasse zurecht.

Die Mitteilung des Rates der Europäischen Union vom 6. Dezember 2007 hebt die Notwendigkeit hervor, die Flexibilität des Arbeitsmarktes mit der für die Beschäftigten notwendigen Sicherheit zu verbinden. Für die Bewegung der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist diese Notwendigkeit nicht neu, da sie zum eigentlichen Kern des Modells der AGZ gehört.

Für den Weg vom Konzept bis zu seiner Realisierung ist der Arbeitgeberzusammenschluss das ideale Mittel. **Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist gelebte Flexicurity.**

Arbeitgeberzusammenschlüsse entstanden ursprünglich aus der wirtschaftlichen und sozialen Notwendigkeit, eine dauerhafte Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und dem Unternehmen herzustellen, selbst wenn dieses keine dauerhafte Arbeit bieten kann.

Während sie anfangs dazu dienten, unfreiwillig mobilen Beschäftigten wie z.B. Saisonarbeitern, vertragliche Sicherheit zu bieten, sind Arbeitgeberzusammenschlüsse inzwischen zum bevorzugten Modell freiwillig flexibler Arbeit und der Bindung der Beschäftigten geworden.

Ihre positive Entwicklung in Frankreich, in Deutschland und in Belgien beruht auf der Tatsache, dass sie einen noch nicht befriedigten wirtschaftlichen Bedarf decken.

### **Das beste Instrument der Flexicurity**

Der Arbeitgeberzusammenschluss ist ein von Betrieben gegründetes Unternehmen dessen einziges Ziel es ist, Beschäftigte einzustellen und diese den Mitgliedern entsprechend ihrem Bedarf zur Verfügung zu stellen. Anstatt die Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen prekär zu beschäftigen, bilden die Unternehmen zusammen einen neuen Arbeitgeber, der die Beschäftigten absichert und damit an sich bindet. Die Unternehmen teilen sich das Beschäftigungsrisiko, ohne es an einen Dritten zu delegieren.

### **Flexibilität und Sicherheit für beide Seiten**

Der Arbeitgeberzusammenschluss leistet das Personalmanagement für die Mitgliedsunternehmen, die ihre Beschäftigten regelmäßig wieder einsetzen, von allen Unternehmen geschult und reich an vielseitiger Berufserfahrung.

---

<sup>1</sup> Dieses Papier des Europäischen Ressourcenzentrums Arbeitgeberzusammenschlüsse bezieht sich auf die Note 16201/07 des Ausschusses für Beschäftigung, Sozialpolitik, Gesundheit und Verbraucherschutz beim Europäischen Rat vom 6/12/07 (SOC 523 ECOFIN 503) mit dem Titel 'Gemeinsame Prinzipien der Flexicurity – Schlussfolgerungen des Rates'

Der Beschäftigte besitzt seinerseits einen festen Arbeitsvertrag, der umso tragfähiger ist, als die Unternehmen des Zusammenschlusses solidarisch agieren und ihr Arbeitsangebot wesentlich größer ist als das eines einzelnen Betriebes.

Je „flexibler“ also der Beschäftigte ist, desto sicherer ist sein Arbeitsplatz. Wenn sein Arbeitgeber ein Zusammenschluss mit vielen und vielseitigen Mitgliedern ist, wird er stets Arbeit haben.

### **Ein tragfähiges Umfeld**

Der Innovationsdruck sowohl für die Produkte als auch im Bereich der Arbeitsorganisation ist nicht nur Zwang, sondern bietet auch Chancen.

Durch die Globalisierung der Konkurrenz ist die Bedeutung der immateriellen Aktiva als Konkurrenzvorteil gegenüber den physischen Aktiva gestiegen.

Zwei immaterielle Werte, die jedes Unternehmen unabhängig von Patenten und Marken besitzen kann sind einerseits die Qualität seines **Netzwerks** und andererseits seine **Flexibilität**.

Der Arbeitgeberzusammenschluss unterstützt genau diese Elemente.

### **Die AGZ treffen auf die vier Komponenten der Flexicurity**

#### **1. Flexible und zuverlässige vertragliche Vereinbarungen**

Als Gegenleistung für seine räumliche Flexibilität und unter strikter Einhaltung der Tarifverträge und der Vereinbarungen der Sozialpartner erhält der Beschäftigte einen dauerhaften Arbeitsvertrag (in Belgien handelt es sich z.B. zwangsläufig um einen unbefristeten Vertrag), der ihm den Zugang zu Krediten und Wohnungen erleichtert.

#### **2. Lebenslanges Lernen**

In einem AGZ ist die Nachfrage nach Weiterbildungen so vielfältig wie die Mitgliedsunternehmen. Der Zusammenschluss ist besonders geeignet, sowohl die Kosten als auch die Anwendung der neu erworbenen Kenntnisse gemeinschaftlich aufzuteilen, die der Effizienz halber gegenseitig intern anerkannt werden. Der Träger eines AGZ ist gut geeignet, den beruflichen Werdegang der Beschäftigten zu unterstützen und zu begleiten.

#### **3. Aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen**

Die AGZ beschäftigen vorrangig Arbeitssuchende, die normalerweise zum größten Teil Zeitarbeiter oder Gelegenheitsarbeiter wären.

Von Beginn an haben die AGZ in Frankreich, Belgien und Deutschland ihre besondere Aufmerksamkeit den Personengruppen gewidmet, die die europäische Politik bei ihrem Zugang zum Arbeitsmarkt besonders unterstützt.

Das Modell AGZ beinhaltet in seinem Kern zahlreiche Anti-Diskriminierungs-Aspekte.

#### **4. Soziale Sicherheit und Arbeitsmarktmobilität**

Der Aufbau eines AGZ ist bis auf eine gesetzliche Ausnahme in alle dazugehörigen Schutzmaßnahmen eingebunden. In diesem Fall handelt es sich um das Verbot der Arbeitnehmerüberlassung.

Die unterzeichneten Tarifverträge und die sozialen Vereinbarungen werden sorgfältiger umgesetzt als anderswo, unter der doppelten Wachsamkeit der Gewerkschaften im AGZ und der Mitgliedsunternehmen.

Ebenfalls erwähnenswert ist die Tatsache, dass für ein Unternehmen durch die Beteiligung an einem AGZ der Einsatz von illegaler Arbeit uninteressant wird, da es den Arbeitnehmer zum günstigen Zeitpunkt und am passenden Ort beschäftigen kann.

---

## **1. Grundsatz :**

**Flexicurity ist ein Mittel zur entschlosseneren Umsetzung der Lissabon-Strategie, zur Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, zur Modernisierung der Arbeitsmärkte und zur Förderung von Qualitätsarbeit durch neue Formen der Flexibilität und Sicherheit, mit dem Ziel, die Anpassungsfähigkeit, die Beschäftigung und den sozialen Zusammenhalt zu fördern**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Das Modell der geteilten Arbeit und der Gegenseitigkeit zwischen den Unternehmen vereint in hervorragender Weise einfache Bereitstellung von Personal für die Unternehmen und Sicherheit für die Beschäftigten. Das Dreieck AGZ – Beschäftigter – Mitgliedsunternehmen, geleitet von den spezifischen Bedingungen des AGZ, ermöglicht die maßgeschneiderte Inanspruchnahme von Personal für die Unternehmen und gleichzeitig sichere Arbeitsverträge für die Beschäftigten.

Diese spezifischen Bedingungen beinhalten:

- das Prinzip der geteilten Verantwortung der Betriebe des AGZ für die Beschäftigten,
- das Prinzip der geschlossenen Mitgliedergruppe,
- das Prinzip des Vertrauens und des gemeinsamen wirtschaftlichen Interesses,
- das Prinzip der Einbindung der AGZ in das regionale wirtschaftliche Umfeld,
- das Prinzip des erweiterten sozialen Dialogs.

### **Lebenslanges Lernen**

Das Hauptmotiv der Unternehmen, sich an einem AGZ zu beteiligen, ist ihr Bedarf an qualifiziertem und eingearbeitetem Personal. Die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten im AGZ ist daher eines der grundlegenden Prinzipien seines Funktionierens.

### **Wirksame aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen**

Die AGZ sind in die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Region eingebunden; oft sind sie Motor des Managements des regionalen Arbeitsvermögens. Der AGZ kennt die Arbeitskräftebedarfe seiner Mitgliedsunternehmen, technologische, rechtliche Veränderungen und die Entwicklungen des Marktes, die Einfluss auf die Mitgliedsunternehmen haben. Diese Vorausschau ermöglicht es den AGZ und ihren Mitgliedsunternehmen, eine aktive Rolle in der Arbeitsmarktpolitik zu spielen.

### **Moderne Systeme der sozialen Sicherheit**

Die AGZ arbeiten in Bezug auf die soziale Sicherheit wie ein „normales“ Unternehmen, sie nutzen alle Instrumente der sozialen Sicherheit ihrer Länder. Die Absicherung des beruflichen Werdegangs der Beschäftigten ist integraler Bestandteil des AGZ: Das Zusammenführen punktueller Bedarfe zu unbefristeten Vollzeit-Arbeitsplätzen bedeutet größtmögliche soziale Sicherheit für die Beschäftigten. AGZ machen flexible Arbeit dauerhaft und sicher.

### **Mehr und bessere Arbeitsplätze schaffen**

Die Kombination der saisonalen oder Teil-Bedarfe der Unternehmen schafft neue Arbeitsplätze, die andernfalls nicht entstanden wären, sei es dass die Arbeit gar nicht erledigt wird, sei es, dass hierfür prekäre Beschäftigungsverhältnisse genutzt werden.

Die geforderte Vielseitigkeit, die Bandbreite der Aufgaben und Führungsstile sowie verschiedene Arbeitsumgebungen schaffen insgesamt förderliche Bedingungen und gute Arbeitsplätze.

### **Die europäischen Sozialmodelle stärken**

Das Modell der AGZ wurde bereits von Frankreich nach Belgien und Deutschland übertragen. In beiden Ländern ist die Arbeitsgesetzgebung und das System der Aushandlung zwischen den Sozialpartnern unterschiedlich und es existieren keine angepassten gesetzlichen Strukturen. Trotz der Hemmnisse war es möglich, AGZ nachhaltig einzuführen und auf politischer Ebene eine Debatte über die Vereinfachung der Gründung von AGZ zu erreichen. Allerdings bleibt ein langer Weg zurückzulegen, um das Modell auf europäischer Ebene zu verbreiten.

---

## 2. Grundsatz :

**Flexicurity soll dazu beitragen, auf unterschiedliche Weise Flexibilität und Sicherheit in den vertraglichen Vereinbarungen, umfassende Strategien des lebenslangen Lernens und aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu kombinieren**

### Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind eine innovative Form der gemeinschaftlichen Organisation von Arbeit und von Beschäftigungsverhältnissen, die auf Gegenseitigkeit beruht.

#### **Neue Formen der Flexibilität und Sicherheit ....**

Das Prinzip der Arbeitskräfteteilung basierend auf der gemeinsamen Verantwortung der Unternehmen und der gemeinsamen Nutzung der erworbenen Kenntnisse ist per se eine innovative Form der Flexicurity; Flexibilität für die Unternehmen und Sicherheit für die Beschäftigten.

#### **..... um die Anpassungsfähigkeit und Beschäftigung zu verbessern ....**

Vielseitigkeit und lebenslanges Lernen, integrale Bestandteile von AGZ, erhöhen die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Die externalisierte Vorausschau neuer Herausforderungen für die Mitgliedsunternehmen erleichtert und unterstützt ihre Antizipationsfähigkeit und sichert damit Beschäftigung.

#### **..... sowie den sozialen Zusammenhalt.**

Der AGZ hat eine vermittelnde Funktion zwischen den Arbeitsmarktakteuren der Region. Vorausschauendes Personalmanagement und Personalentwicklung sowie die Begleitung beruflicher Werdegänge sind Kern des sozialen Dialogs. Auf regionaler Ebene sind die AGZ ein Instrument der Integration und des sozialen, regionalen Zusammenhalts.

Arbeitgeberzusammenschlüsse verbinden den Bedarf der Unternehmen nach Flexibilität und die Absicherung der beruflichen Laufbahn der Beschäftigten. Durch den freiwilligen Zusammenschluss können Unternehmen, die das Modell anwenden, den Beschäftigten wesentlich attraktivere Arbeitszeiten und –verträge anbieten.

Vorteile für die Unternehmen	Vorteile für die Beschäftigten
<p><b>1. Qualitätsarbeit</b> Der AGZ ist ein wirksames Instrument für die erfolgreiche Einstellung von Personal entsprechend der Weiterentwicklung der Berufsbilder. Die eingearbeiteten Arbeitskräfte kehren zum selben Arbeitgeber zurück, sie sind mit der Kultur und den Abläufen im Unternehmen vertraut.</p> <p><b>2. Kostenkontrolle</b> Prekäre Arbeit weist Nachteile auf: Mehrkosten, Einarbeitungsprobleme. Durch die gemeinschaftliche Beschäftigung berechnen sich die Kosten der genutzten Arbeitskraft auf einem sozial vertraglichen Verhältnis von Qualität und Preis.</p> <p><b>3. Einarbeitung und zusätzliche Leistungen</b> Der AGZ plant die Weiterentwicklung der Beschäftigten durch Weiterbildung und durch die Lenkung der beruflichen Laufbahn. Er kann den Mitgliedern Vorschläge zur Personalentwicklung unterbreiten.</p> <p><b>4. Verbindlichkeit und Erleichterung des Verwaltungsaufwands</b> Der AGZ bietet vielfältige Kompetenzen und entlastet mit seiner umfassenden Lösung die Arbeitgeber von administrativen Aufgaben, so dass sie sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.</p> <p><b>5. Soziale Verantwortung der Arbeitgeber</b></p>	<p><b>In Hinblick auf die Qualität der Arbeitsplätze :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ø mehr Sicherheit und eine stabilere Beschäftigung – Umwandlung prekärer Beschäftigung in dauerhafte Arbeitsplätze</li><li>Ø vielfältige Tätigkeiten und damit weniger Routine am Arbeitsplatz – der Nutzen beruflicher Mobilität ohne die Nachteile der wiederholten Arbeitssuche</li><li>Ø eine Tätigkeit bei verschiedenen Arbeitgebern (Größe, Art, Branche...), wodurch die Anpassungsfähigkeit erhöht wird</li><li>Ø Maßnahmen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung – lebenslanges Lernen</li><li>Ø Einkommensgarantie</li></ul> <p><b>In rechtlicher Hinsicht :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ø soziale Absicherung</li><li>Ø schriftlicher Arbeitsvertrag</li><li>Ø Interessenvertretung</li><li>Ø Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen der Unternehmen</li></ul>

Der AGZ ist regional fest verankert. Er bemüht sich um die sozioökonomische Partnerschaft und fördert so das soziale Klima in seinem Innern und in seinem näheren Umfeld.	
---	--

---

### **3. Grundsatz :**

**Bei dem Flexicurity-Ansatz geht es nicht um ein allgemein verbindliches Modell der Arbeit, des aktiven Lebens oder der politischen Strategie; er sollte an die spezifischen Umstände in den Mitgliedstaaten angepasst sein. Flexicurity setzt ein Gleichgewicht zwischen den Rechten und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten voraus. Jedes Mitgliedsland sollte auf der Basis der gemeinsamen Grundsätze eigene Instrumente der Flexicurity entwickeln. Die Fortschritte auf diesem Gebiet sollten aufmerksam verfolgt und ausgewertet werden.**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Die gemeinsame Verantwortlichkeit im AGZ bedeutet, dass seine Mitglieder die organisatorischen Voraussetzungen für den AGZ schaffen und eine gemeinsame Politik sowie Strategien für deren Umsetzung festlegen. Dabei geht es insbesondere um die Kommunikation, die Professionalisierung und die Weiterentwicklung mit dem Ziel, die angeworbenen Fachkräfte dauerhaft zu binden und ihre Kompetenzen weiter auszubauen.

Bleiben wir beim Thema Entwicklung.

Entwicklung wohin? In den Arbeitgeberzusammenschlüssen stellen sich alle AGZ-Verantwortlichen die folgenden Fragen:

- Wie können die Arbeitsplätze für die Beschäftigten abgesichert werden?
- Wie können die spezifischen Kompetenzen des AGZ (Humanressourcen, Verwaltung, Management) erhalten und weiterentwickelt werden?

Auf diese beiden Fragen gibt es nur eine Antwort : Antizipation. Antizipieren heißt vorausschauen und sich nicht nur die Frage zu stellen, „wird sich das Unternehmen (besonders im produzierenden Sektor) umstrukturieren, auflösen oder verlagern“ sondern auch „wann wird es das tun?“

In dieser Hinsicht ist der Arbeitgeberzusammenschluss bereits eine Antizipationsstrategie und er muss, um weiter existieren zu können, ständig nach Möglichkeiten suchen, den für sein Fortbestehen notwendigen Arbeitsumfang abzusichern.

Unser über Jahre währender Erfahrungsaustausch führt zu der gemeinsamen Schlussfolgerung, dass die angetroffenen Probleme überall mehr oder weniger ähnlich sind, ob man sich in Deutschland, Belgien, Österreich, Italien, Spanien oder Frankreich befindet.

Wie können die in der Arbeitsmarktregion geschaffenen Kompetenzen erhalten werden?

Wie können die Unternehmen flexibler werden?

Wie kann die berufliche Laufbahn der Beschäftigten abgesichert werden?

Die Globalisierung hatte folgende Auswirkungen:

- die Beschleunigung von Unternehmensfusionen mit dem Ziel, die Erträge zu steigern und Synergien zu nutzen;
- die verstärkte Standortverlagerung von Unternehmen;
- der Zwang zur Flexibilisierung der Unternehmen, um den Ansprüchen unserer Konsumgesellschaft gerecht zu werden.

Daher die Notwendigkeit, sich ebenso für die Beschäftigungsfähigkeit und einen neuen Gesellschaftsvertrag einzusetzen wie für die Beschäftigung an sich.

Es ist sehr schwer, den beiden erstgenannten Auswirkungen entgegenzuwirken, dagegen liegt es nur an uns, mit der dritten – der Flexibilisierung – umzugehen, indem sie durch Absicherung ergänzt wird. Eben darin liegt die Innovation des AGZ, denn er bietet allen eine Lösung: Flexibilität für das Unternehmen, Absicherung für den Beschäftigten und die Entwicklung der Region.

Wir können feststellen, dass in 20 Jahren und in der enormen Entwicklung der letzten 10 Jahre nicht ein einziger Rechtsstreit beim französischen Arbeitsministerium erfasst wurde, und das bei mehr als 4500 gegründeten AGZ und 40.000 eingestellten Beschäftigten.

## **Gleiche Rechte und Pflichten für die Akteure der Wirtschaftsgemeinschaft „AGZ“**

### **Der Initiator**

Unternehmen schließen sich selten spontan zusammen. Oftmals ist es eine übergeordnete Einrichtung, eine Beratungseinrichtung oder Gemeinde, die zu Beginn die ersten Interessenten für den Aufbau eines AGZ zusammenbringt.

Die Aufgabe des Initiators ist es, zunächst die zukünftigen Partner umfassend über die gesetzlich gebotenen Möglichkeiten zu informieren und anschließend die Beziehungen zur Verwaltung und zu den Behörden zu erleichtern.

Sein Recht ist es, Missbrauch zu verhindern und auf die Kohärenz der beruflichen Laufbahnen sowie auf die Einhaltung der Tarifverträge zu achten.

### **Der Arbeitgeber AGZ**

Seine Aufgabe ist es zunächst, zu existieren und sich zu entwickeln, wie jedes Unternehmen. Er wird auf den Zusammenhalt der Mitglieder, den Informationsfluss und ein einwandfreies Management achten.

Es ist sein Recht, Mitglieder zu sanktionieren, die von den gemeinsamen Interessen abweichen. Außerdem besitzt er das Vorrecht, direkt mit den Sozialpartnern zu verhandeln, falls es notwendig wird.

### **Das Mitgliedsunternehmen**

Seine Aufgabe ist es, die gemeinsame Planung einzuhalten und in keiner Weise gegen die Interessen der Mitglieder oder des Arbeitgeberzusammenschlusses zu handeln. Er ist außerdem verpflichtet, auf die Entwicklung des beruflichen Werdegangs der Beschäftigten zu achten.

Zu seinen Rechten gehört neben den allgemeinen und den im Gründungsvertrag festgelegten Rechten seine vollständige Beteiligung an der Leitung und der Existenz des AGZ.

### **Der Beschäftigte**

Seine Aufgabe ist es, sich ohne Einschränkung an der im Voraus ausgehandelten Flexibilität zu beteiligen. Und er soll sich weiterbilden, entsprechend dem von seinem Arbeitgeber, dem AGZ, ausgearbeiteten Plan.

Es ist sein Recht, an seinem Einsatzort die umfassende Anwendung des Arbeits- und Tarifrechtes einzufordern. Er hat außerdem das Recht, seine Interessen sowohl im Mitgliedsunternehmen als auch im AGZ zu vertreten.

---

## **4. Grundsatz :**

**Flexicurity sollte offenere, flexiblere und allen zugängliche Arbeitsmärkte fördern und damit die Segmentierung des Arbeitsmarktes beenden. Flexicurity betrifft sowohl die Arbeitnehmer als auch die Stellenlosen. Nicht Beschäftigte, Arbeitslose, Schwarzarbeiter, prekär Beschäftigte oder Personen am Rande des Arbeitsmarktes sollen bessere Chancen erhalten, von Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung profitieren und dadurch einen leichteren Zugang zum Arbeitsmarkt oder zu günstigen Ausgangspositionen bekommen, um zu stabilen vertraglichen Vereinbarungen kommen zu können. Arbeitnehmer sollten Hilfestellungen erhalten, um arbeitsfähig zu bleiben, voranzukommen und die Übergänge sowohl in der Arbeit als auch zwischen verschiedenen Beschäftigungen zu bewältigen.**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Ziel des AGZ ist die Schaffung von ganzjährigen Vollzeitarbeitsplätzen (oder für selbst gewählte Teilzeitarbeit) für Arbeitnehmer die sonst nur befristete oder Teilzeit-Arbeitsverträge bekommen würden.

In vielen Ländern gibt es Systeme, geringfügig Beschäftigte oder die „working poor“ mit staatlichen Transferleistungen zu unterstützen.

Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit ist besonders für die Schwächsten (gering Qualifizierte, junge Menschen, Senioren, Frauen) besonders schwer. Er vollzieht sich oft über befristete Arbeitsverträge, Zeitarbeit oder Teilzeitarbeit.

Der AGZ kann saisonale Beschäftigungen und spezifische Teilbedarfe verschiedener Unternehmen kombinieren, den so Angestellten augenblicklich absichern und ihm eine kontinuierliche berufliche Laufbahn bieten.

Der AGZ erweist sich somit als eine unmittelbare, effiziente Lösung für die Rückkehr arbeitsloser Menschen in dauerhafte Beschäftigung. Er mindert Ungleichheiten zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen oder Outsidern, die von staatlicher Unterstützung oder Gelegenheitsarbeiten leben und im Prekariat bleiben.

**Ein Beispiel:** in der Bretagne hat ein AGZ zwölf Arbeitssuchende in Vollzeit eingestellt, die im Vorfeld von der Organisation für Beschäftigung in der Industrie und im Handel (ASSEDIC) als Fahrer geschult wurden (Personenbeförderung, Schülertransport, Liefertransport). Dies entsprach dem Bedarf von ca. zehn Unternehmen, die Probleme hatten, Personal zu finden für Teilzeitarbeitsplätze mit sehr speziellen Arbeitszeiten und unterschiedlichem saisonalen Bedarf.

In diesem Fall bietet der AGZ den Beschäftigten eine vollständige Absicherung, garantiert den Unternehmen Lösungen, die genau auf ihren Bedarf an zeitlicher Flexibilität abgestimmt sind und fördert die berufliche Weiterentwicklung seiner Beschäftigten mit regelmäßigen Schulungen entsprechend den Bedürfnissen der Mitgliedsunternehmen.

Es ist bekannt, dass für ältere Menschen, besonders Führungskräfte die Rückkehr in Beschäftigung sehr schwer ist. Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und die kleinen und Kleinstunternehmen (KKU) benötigen dagegen spezielle Fachkompetenzen und Sachverstand, um sich zu entwickeln. Sie können diese mit Hilfe eines AGZ und geteilter Arbeit finden.

Für einen älteren Arbeitssuchenden ist es leichter, wieder Arbeit zu finden durch die geteilte Beschäftigung in mehreren Unternehmen (da diese die höheren Lohnkosten aufteilen können).

Der AGZ erweist sich als eine gute Gelegenheit der Integration und ein Sprungbrett für die Outsider des Arbeitsmarktes.

---

## **5. Grundsatz :**

**Man sollte bei der Flexicurity sowohl interne Formen (innerhalb des Unternehmens) als auch externe Formen (zwischen Unternehmen) fördern. Eine ausreichende vertragliche Flexibilität muss einhergehen mit sicheren Übergängen zwischen den Arbeitsplätzen.**

**Der soziale Aufstieg muss erleichtert werden, genauso wie die Mobilität zwischen Arbeitslosigkeit oder Nichterwerbstätigkeit und Beschäftigung. Ebenso notwendig sind Arbeitsplätze hoher Qualität und Produktivität mit einer sinnvollen Arbeitsorganisation und der kontinuierlichen Weiterqualifizierung. Die sozialen Schutzsysteme sollten Hilfe und Unterstützung beim Wechsel zu einem anderen oder einem neuen Arbeitsplatz bieten.**

## **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ihrem Wesen nach ein klares Instrument der internen und externen Flexicurity für die Unternehmen und die Beschäftigten. Wir können dies folgendermaßen veranschaulichen.

Die Beschäftigten der Arbeitgeberzusammenschlüsse:

- erhalten eine stetige Begleitung beim Wechsel zwischen den Beschäftigungen. Beispiel Herr X, 47 Jahre: Von April bis September ist er in der Lebensmittelverarbeitung und von Oktober bis März Fließbandarbeiter in der Autoindustrie. 1 Vertrag, 2 Beschäftigungen = Kontinuität
- haben die reale Möglichkeit, sich im AGZ aber auch in seinen Mitgliedsbetrieben weiterzuentwickeln. Beispiel: Bei Cornoualia (AGZ in Quimper) wurden in 7 Jahren 90 Beschäftigte von einem Mitgliedsbetrieb übernommen, nach durchschnittlich 3 Jahren Beschäftigung im AGZ. AGZ+ Mitgliedsbetrieb = Weiterentwicklung
- bekommen Zeiten ohne Beschäftigung vom AGZ bezahlt oder erhalten einen Ausgleich von den AGZ-Mitgliedern. Beispiel: Frau X arbeitet 2 Tage pro Woche als Qualitätsmanagerin im Betrieb X. Nach dem Rückgang der Aktivitäten in diesem Unternehmen findet der AGZ in 90 % der Fälle einen Ersatz bei einem anderen oder einem neuen Mitgliedsbetrieb.
- profitieren von einer leistungsfähigen Organisation, die vom AGZ garantiert und zusammen mit seinen Mitgliedern aufgebaut wird. Beispiel: Alle Angestellten im AGZ Atouts Pays de Rance (in Dinan St Malo) verfügen über einen Jahresarbeitsplan und sind in einen Integrationsprozess eingebunden, der den Mitgliedern vorgeschlagen und 2007 von 8 Mitgliedern umgesetzt wurde

- können sich kontinuierlich weiterqualifizieren. Beispiel: Die AGZ des Ressourcenzentrums CRGE Bretagne geben im Durchschnitt mehr als 3 % ihrer Lohnsumme für die Weiterbildung aus.

Die AGZ-Beschäftigten sind also vielseitig flexibel, denn sie können die berufliche Flexibilität kennen lernen (sie können mehrere Berufe ausüben), außerdem die Branchen-Flexibilität (sie können in verschiedenen Branchen eingesetzt werden), die zeitliche Flexibilität (Verteilung der Arbeitszeit auf Tage, Wochen oder das Jahr), die Flexibilität der Arbeitseinteilung (Jahresarbeitszeitkonto), die organisatorische Flexibilität (Wechsel zwischen verschiedenen Organisationsstrukturen) und die Flexibilität der persönlichen Beziehungen (sie stellen sich auf verschiedene Teams und Kollegen ein).

Arbeitgeberzusammenschlüsse erzeugen so eine Flexibilität, die sowohl für die Beschäftigten als auch die Mitgliedsunternehmen relativ effektiv ist. Sie führt dabei nicht zu den negativen Effekten, die normalerweise mit dem Einsatz prekärer Beschäftigung einhergehen; das sind unter anderem:

- Eingewöhnungsprobleme aufgrund fehlender Ansprechpartner,
- schwere Arbeitsunfälle durch unzureichende Schulung,
- geringere Effizienz aufgrund der geringeren Einbindung der externen Beschäftigten,
- kein angemessenes Verhältnis zwischen Kompetenzen und Arbeitsplatz,
- keine Eigenständigkeit.

In dieser Hinsicht gewährleisten die Beschäftigten der Arbeitgeberzusammenschlüsse zweifellos eine qualitative Flexibilität, denn sie sind eingearbeitet, vielseitig einsetzbar, anpassungsfähig und haben aufgrund ihrer vielseitigen Erfahrungen ein starkes Innovationsvermögen.

Der Wandel, der sich im Inneren der Unternehmen stetig vollzieht, ist somit der feste Verankerungspunkt der Arbeitgeberzusammenschlüsse. Ihre Beschäftigten bilden die fachliche Basis, auf der die Mitgliedsunternehmen aufbauen, um ihr Know-how und ihre Kompetenzen zu erweitern. Im Gegensatz zu „blitzartigen“ Weiterbildungsaktionen erfolgt die Qualifizierung in den Arbeitgeberzusammenschlüssen dauerhaft und ermöglicht so die stetige Begleitung der Unternehmensentwicklung.

Den Beschäftigten bringt die geteilte Arbeit ebenfalls einen potenziellen Mehrwert angesichts der ständigen Veränderungen in den Unternehmen und den damit verbundenen Problemen. Sie bekommen die Möglichkeit, die Vielfalt ihrer Erfahrungen im Unternehmensnetzwerk des AGZ in Geld umzuwandeln und so die Ungewissheit zu verringern.

Dies setzt aber voraus, dass alle Informationen, die zur Verknüpfung von offenen Stellen und vorhandenen Fähigkeiten notwendig sind, permanent zur Verfügung stehen.

Mit Hilfe der Mitarbeiterevaluierung, die in Zusammenarbeit mit den Einsatzbetrieben organisiert wird, kann der Beitrag jedes einzelnen Beschäftigten präzise und systematisch festgestellt werden und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung oder auch Veränderungen werden schnell erkannt.

Diese Lenkung der Kompetenzen muss im Bereich Personalentwicklung der AGZ angesiedelt bleiben. Denn diese Fähigkeit, den Wandel zu begleiten, wird sich als Speerspitze der Flexicurity erweisen.

## **6. Grundsatz :**

**Flexicurity sollte die Gleichstellung der Geschlechter dadurch voranbringen, dass gleicher Zugang zu Arbeitsplätzen hoher Qualität für Frauen und Männer gefördert wird und dass Möglichkeiten geboten werden, Berufs- und Familienleben zu vereinbaren.**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist eine Organisation, deren Mitglieder (Landwirtschaftsbetriebe, große Unternehmen, Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), Kleine oder Mittlere Industriebetriebe, Handwerker, Vereine, Körperschaften, usw...):

1. sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um ihren Bedarf an Teilzeit- oder auch Saisonarbeitskräften zu decken;
2. gemeinsam und solidarisch für die Lohnsumme der gemeinsam genutzten Arbeitskräfte gerade stehen.

Dies ist die Stärke des AGZ gegenüber der Zeitarbeit: der eine entsteht aus einer sozioökonomischen Partnerschaft, deren Mitglieder die Regeln festlegen, der andere aus einem strikten Dienstleistungsverhältnis. Im ersten wird kooperiert und reguliert, im zweiten kauft man oder nicht.

Neben diesem Grundprinzip des AGZ ist eine weitere Managementmethode die regelmäßige Evaluierung der Beschäftigungsverhältnisse in den verschiedenen Mitgliedsbetrieben.

Das Leitungsteam des AGZ kann die Bedarfe der Mitgliedsbetriebe einzig auf der Ebene der Fachkräfte decken und im richtigen Moment den passenden Beschäftigten anbieten.

Jedes andere Verhalten – z.B. einem Betrieb bestimmte Beschäftigte, unabhängig von ihren Fähigkeiten, eher zu vermitteln als einem anderen – gefährdet die Beziehung zu den anderen Betrieben und kann dem gesamten System schaden.

Es ist z.B. die Ausnahme, dass ein Mitarbeiter von drei Unternehmen mit vergleichbaren Arbeitsplätzen als leistungsfähig eingeschätzt wird und von einem vierten als vollkommen ungeeignet. Wenn das der Fall ist, sind andere Kriterien im Spiel:

- Ø Veränderung der Leistungsfähigkeit durch Einflüsse außerhalb der Arbeitswelt (gesundheitliche, familiäre, finanzielle Probleme,...),
- Ø gänzlich verschiedene Arbeits- und/oder Umweltbedingungen (ungeeignete Ausrüstung, Konflikte mit Kollegen,...).

Diese Evaluierung zeigt, ob die Unzufriedenheit eines Arbeitgebers von vieren auf dem Unvermögen des Mitarbeiters beruht oder auf der Tatsache, dass er im Einsatzbetrieb an einem ungeeigneten Arbeitsplatz eingesetzt wird.

Nur die Gleichbehandlung aller Beteiligten (Arbeitgeber und Beschäftigte) ermöglicht die Stabilisierung der Arbeitsplätze im AGZ.

In diesem Zusammenhang unterstützt der Arbeitgeberzusammenschluss die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern, aber auch von anderen, oftmals ausgeschlossenen Gruppen, wie junge und ältere Arbeitnehmer, Behinderte und Migranten.

Die „gläserne Decke“, von der insbesondere Frauen, aber auch andere Personengruppen betroffen sind, kann in einem AGZ nicht entstehen. Das gesamte Umlauf- und Evaluierungssystem würde sie schnell enthüllen. Bei gleichen Fähigkeiten zeigt sich sehr schnell, ob ein(e) AGZ-Beschäftigte(r) in irgendeiner Form anders behandelt wird : bevorzugt oder benachteiligt.

Außerdem unterstützt der AGZ Gleitzeitarbeit. Dieses Angebot betrifft nicht nur Frauen; alle Studien zu diesem Thema zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben beide Geschlechter betrifft. Wenn sie nur eins beträfe, würde sie nur dazu dienen, die bestehenden Ungleichheiten zu erweitern. Der AGZ hat die Möglichkeit, seinen Mitarbeitern die Wahl zu geben ohne weitere Bedingungen als *die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort*.

Schließlich ist der kulturelle, soziale oder Geschlechter-Mix ein Wirtschaftsfaktor. Neben ihrer Positionierung als Instrument der gemeinsamen Nutzung von Kompetenzen zur Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung und Leistungsfähigkeit der Mitgliedsbetriebe ist den AGZ bewusst, dass ein Unternehmen den Reichtum und die Vielfalt nutzen muss, die die Frauen und Männer seiner Region darstellen. Ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter zum großen Teil das gleiche Profil haben– 35-jähriger weißer Mann – wird sich in Richtung einer Monokultur entwickeln, die seiner Effizienz und seiner Zukunft schadet (auf den Konsumgütermärkten werden 80% der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen).

Die Gleichbehandlung bei der Einstellung, beim Zugang zur beruflichen Qualifizierung und in der Karriereentwicklung gehört zu allen Aktivitäten eines AGZ. Er gewährleistet damit seine Glaubwürdigkeit und die Lebensfähigkeit in seinem Umfeld.

---

## **7. Grundsatz :**

**Flexicurity benötigt ein Klima des Vertrauens und des breiten sozialen Dialogs zwischen allen Interessierten, in dem alle Beteiligten bereit sind, Verantwortung für die Bewältigung des Wandels zu übernehmen sowie ausgewogene Maßnahmenbündel zu erarbeiten. Während die staatlichen Stellen eine allgemeine Verantwortung in dieser Sache haben, sind die Aktivitäten der Sozialpartner zur Konzeption und Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes mit Hilfe des sozialen Dialogs und der Tarifverhandlungen besonders wichtig.**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Um sich zu etablieren, muss ein AGZ zunächst die regionalen Akteure der Wirtschaft und Beschäftigung versammeln, um ein objektives Bild der Personalprobleme der Unternehmen zu bekommen und zu verstehen, welche Probleme die Beschäftigten haben, Arbeit zu bekommen und zu behalten. Denn die Beschäftigten können selten weiter als 30 km zur Arbeit fahren und die Unternehmen auf der Suche nach Fachkräften müssen daher mit den Personal-Ressourcen der Region arbeiten. Die Rolle des AGZ ist in diesem Moment die Anpassung der regionalen Personal-Ressourcen an die Arbeitsplätze der Region mit Hilfe der beruflichen Weiterbildung und der Erarbeitung von Bildungskonzepten.

Die Initiative zu einem AGZ entsteht oft in bestehenden beruflichen, gesellschaftlichen oder politischen Netzwerken. Ihr Erfolg hängt von der Fähigkeit der Mitglieder ab, eine gemeinsame Position einzunehmen mit dem Ziel, gemeinsame Antworten auf individuelle Fragestellungen zu finden.

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind entstanden, um geteilte Arbeit zu organisieren und sie mussten sich stetig den wirtschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der Regionen anpassen.

Nach 20 Jahren ihrer Existenz kann man feststellen, dass das Klima des Vertrauens und des Dialogs innerhalb der Arbeitgeberzusammenschlüsse und in ihrem Umfeld nur unter bestimmten Bedingungen möglich ist. Diese Voraussetzungen wurden in Poitou-Charentes von einem der ersten regionalen Ressourcenzentren erkannt und auf die AGZ der Region übertragen. Dazu gehört unter anderem:

- die Vielfalt der Mitglieder (Landwirtschaftsbetriebe, Kleinunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen, Firmengruppen, Vereine und Gemeinschaften),
- die Abstimmung der Mitglieder in Bezug auf gemeinsame Ziele,
- eine neue Form des sozialen Dialogs unter Einbeziehung des Arbeitgebers,
- die Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten,
- die Beteiligung an den regionalen Netzwerken.

Das AGZ-Ressourcenzentrum Poitou-Charentes wurde mit dem Vertrag zum „Plan Etat-Région“ 2000-2006 gegründet, mit demselben Budget 2007-2013 fortgeführt und ist, wie bereits dargelegt, auf der Basis gemeinsamer Werte organisiert. Es wurde gegründet, nachdem sich eine Reihe regionaler Akteure bereit gefunden hatten, die ökonomische und soziale Situation der Region zu erörtern und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Besonders wichtig war dabei die Zusammenarbeit der Gewerkschaften und der Arbeitgeberorganisationen.

Das Ressourcenzentrum CRGE hat daher einen Aufsichtsrat eingesetzt, dem Vertreter der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer, der Kammern, der regionalen Bildungseinrichtungen (OPCA) und besonders die Vorsitzenden und Geschäftsführer der AGZ angehören.

Mit Unterstützung des Staates und der Region haben sie gemeinsam Programme zur Förderung und Entwicklung von Arbeitgeberzusammenschlüssen, zur Professionalisierung der Verwaltungsstrukturen und zur Begleitung von Projektträgern und bestehenden AGZ erarbeitet.

Heutzutage sind die Arbeitgeberzusammenschlüsse vollständig akzeptiert, sie werden in die Auseinandersetzung um Fragen zur Beschäftigung einbezogen und beteiligen sich an Untersuchungen im Fall drohender Krisen in ihrer Region.

---

## **8. Grundsatz :**

**Flexicurity erfordert eine effiziente Verteilung der finanziellen Mittel und sollte zu einer fundierten und finanziell tragfähigen Haushaltspolitik beitragen.**

**Man sollte eine gerechte Aufteilung von Kosten und Nutzen, insbesondere zwischen Unternehmen, öffentlichen Haushalten und Einzelpersonen anstreben, wobei der spezifischen Situation von KMU besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.**

### **Europäisches Ressourcenzentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse**

Der AGZ ist eine eigenständige wirtschaftliche Einheit, er muss alle gültigen Wirtschafts- und Sozialgesetze beachten.

Für die Unternehmensgründung ist jedoch ein bestimmtes Eigenkapital notwendig, um die ersten Ausgaben abzusichern.

#### **Staat und öffentliche Hand**

Sie sollten den AGZ während der ersten drei Jahre begleiten, um seine finanzielle Struktur zu festigen und gute Startbedingungen für seine Aktivitäten zu schaffen.

- Um verhängnisvolle Fehler zu vermeiden, sollten Entwicklung und Management des AGZ regelmäßig begleitet werden.
- Im Gegenzug stellt der AGZ die Arbeitssuchenden sofort in Vollzeit ein, wodurch die Sozialbudgets des Staates und der Körperschaften entlastet werden und die ehemaligen Arbeitssuchenden wieder ein Ziel bekommen.

#### **Die Unternehmen bzw. die Mitglieder der AGZ**

Wie jede Einrichtung zur Arbeitnehmerüberlassung stellt der Arbeitgeberzusammenschluss seinen Mitgliedern die von den Mitarbeitern geleisteten Stunden in Rechnung.

Bei der Berechnung müssen die verschiedenen Risikopuffer der Unternehmen beachtet werden sowie die Verwaltungskosten für eine gute Personalentwicklungsarbeit.

Dennoch beweist die Erfahrung:

- Der angewandte Berechnungskoeffizient ermöglicht es den Mitgliedern, gute Leistungen für einen konkurrenzfähigen Preis zu bekommen und das bei besserer Qualität.
- Der AGZ bietet den Mitgliedern große Flexibilität, wenn sie entsprechend ihrem Arbeitsplan die Einsatzzeit der AGZ-Mitarbeiter in ihrem Unternehmen erhöhen oder verringern möchten.
- Weiterbildungspläne des AGZ-Personals werden besser akzeptiert, da der AGZ bei Bedarf kurzfristige Vertretungen für die in der Weiterbildung befindlichen Beschäftigten organisieren kann.

#### **Der Beschäftigte**

Der Arbeitssuchende, der vom AGZ in Teilzeit beschäftigt wird, kann diese erweitern und in einem selbst gewählten Stundenumfang arbeiten.

Da er regelmäßig in zwei oder drei Unternehmen pro Woche oder pro Monat eingesetzt wird, kann der Beschäftigte gleichzeitig zwei oder drei Fähigkeiten erlangen und so seine Kompetenzen erweitern.

Außerdem wird seine selbst gewählte Arbeitszeit eingehalten, auch wenn eines der Unternehmen kurz- oder langfristig seinen Arbeitsumfang reduziert.

Der AGZ muss den im Anstellungsvertrag festgelegten Lohn weiter zahlen, auch wenn er kein anderes Unternehmen als „Ersatz-Einsatzort“ findet.

#### **Zusammenfassung**

Das Modell AGZ ist eine „win-win-Lösung“.

Der Staat und die Gemeinschaft gewinnen, denn sie investieren in die Beschäftigungsentwicklung: für 1 Euro Subvention werden 8 Euro Gehalt, Steuern, Versicherungen usw. gezahlt.

Alle Arten und Größen von Unternehmen gewinnen, denn sie bekommen mit dem AGZ einen fähigen Personalentwickler und bei Bedarf eine gute Möglichkeit zur Weiterentwicklung ihrer Leistungen.

Der Beschäftigte gewinnt, denn er bekommt einen sicheren Arbeitsplatz mit selbst gewählter Arbeitszeit, er erweitert seine Vielseitigkeit und seine Kompetenzen und wird kontinuierlich weitergebildet entsprechend seiner Bedürfnisse und Ziele.