

# „Sicherung des Fachkräftebedarfs“

Thierry Chevallereau, Pionier der AGZ in Frankreich, im MITTELSTAND-Interview

**Der MITTELSTAND:** Sie gelten als Wegbereiter der AGZ in Frankreich...

**Chevallereau:** Der Arbeitgeberzusammenschluss den ich leite, wurde bereits 1998 gegründet. Er hat über 100 Mitgliedsbetriebe und über 150 Beschäftigte. Ich selbst arbeite auch geteilt: Mit einer halben Stelle leite ich das Ressourcenzentrum für AGZ in Poitiers, die andere halbe Stelle ist dem AGZ gewidmet. Das Ressourcenzentrum betreut 340 AGZ mit 1.800 Beschäftigten in etwa 2.100 Mitgliedsunternehmen.

**Der MITTELSTAND:** Seit wann gibt es AGZ in Frankreich und wie sind sie entstanden?

**Chevallereau:** Arbeitgeberzusammenschlüsse wurden mit dem Gesetz vom 25. Juli 1985 ins Leben gerufen, um die in

der Landwirtschaft weit verbreitete Praxis des Teilens von Arbeitskräften und Maschinen zwischen Nachbarn zu legalisieren. Heute gibt landwirtschaftliche AGZ, Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Einarbeitung und Qualifizierung und klassische AGZ, die entweder aus Unternehmen einer oder auch sehr verschiedener Branchen bestehen können.

**Der MITTELSTAND:** Welche Leistungen können sie den Unternehmen bieten?

**Chevallereau:** AGZ sind Unternehmensnetzwerke, die dazu gegründet werden, die Arbeitskräfte der Region zu mobilisieren. Sie sind in Frankreich als Vereine organisiert, die als einzigen Vereinszweck die Einstellung von Personal und dessen Überlassung an die Mitglieder haben, die sich die Ar-

beitszeit der Beschäftigten teilen. Auf diese Weise lassen sich Flexibilität für die Unternehmen und Sicherheit für die Beschäftigten miteinander verbinden.

Viele Unternehmen möchten Arbeitsspitzen abfangen, auf eine wechselnde Auftragslage reagieren. Es kann auch sein, dass sich Unternehmen zusammenschließen, um Einstellungen vorzubereiten. Einen wichtigen Anreiz stellt auch die Möglichkeit der Sicherung des Fachkräftebedarfs.

**Der MITTELSTAND:** Wie ist ein AGZ organisiert?

**Chevallereau:** Das Unternehmen ist Mitglied im AGZ, der die Beschäftigten einstellt, die wieder an das Unternehmen überlassen werden. Für die Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der einzige Arbeitgeber. Er stellt sie ein und bezahlt sie. Der AGZ organisiert die Einsatzplanung in Abhängigkeit von der Nachfrage der Unternehmen.

Der AGZ schreibt den Unternehmen die Rechnung für die abgerufenen Stunden und sichert die Begleitung und Entwicklung der Beschäftigten. Diese sind überwiegend unbefristet beschäftigt und arbeiten bei den Mitgliedsunternehmen.

Die AGZ verstärken die Bindung zwischen Beschäftigten, den Unternehmen und ihrer Umgebung. Sie verstärken das regionale und lokale Wirtschaftsgefüge und sind so auch ein Instrument der Regionalentwicklung. Mit Hilfe von AGZ können Beschäftigte in Regionen gehalten oder hingeholt werden, die von Abwanderung bedroht sind.

**Der MITTELSTAND:** Welche finanziellen Verpflichtungen kommen auf die Unternehmen zu?

**Chevallereau:** Die Unternehmen zahlen eine Aufnahmegebühr in den AGZ, die ihnen die Nutzung der Leistungen des AGZ ermöglicht. Diese Gebühr kann ein symbolischer Betrag sein oder tatsächlich das Startkapital darstellen.

Hinzu kommen ein Jahresbeitrag, eine Bankgarantie oder -kaution und die monatliche Rechnung. AGZ unterliegen der Körperschafts- und Gewerbesteuer und zahlen Mehrwertsteuer, wenn ein Mitglied der Mehrwertsteuerpflicht unterliegt.

**Der MITTELSTAND:** Wieviele AGZ gibt es?

**Chevallereau:** Etwa 5.000 AGZ mit 35.000 Beschäftigten, hiervon sind 4.500 landwirtschaftliche AGZ, die 19.000 Menschen beschäftigen, 400 klassische AGZ mit 13.000 Beschäftigten und 100 GEIQ, das sind AGZ zur Einarbeitung und Qualifizierung, mit 3.000 Beschäftigten. Insgesamt haben sie einen Umsatz von 650 Millionen Euro.

In Frankreich gibt es sechs Ressourcenzentren auf Ebene der Regionen. Deren Aufgabe ist es, den AGZ-Ansatz weiter zu verbreiten, bestehende AGZ zu unterstützen und AGZ-Gründungen und -gründer zu begleiten.

**Der MITTELSTAND:** Mit welchen Schwierigkeiten mussten Sie sich in den vergangenen Jahren auseinandersetzen?

**Chevallereau:** Es gibt vier Typen von Hemmnissen. Erstens kulturelle Hemmnisse: im Vergleich zur Zeitarbeit haben AGZ eine völlig andere Philosophie.

Bei der Zeitarbeit wird alles delegiert, beim AGZ wird ein gemeinsames Management aufgebaut. Die Unternehmen sind

mit verantwortlich für den AGZ, und der AGZ nimmt ihnen Teile ihrer ureigensten Managementaufgaben ab, die Verantwortlichkeiten sind viel mehr verwoben, und der AGZ gestaltet auch ein Stück weit die Welt im Unternehmen mit.

Ein zweites Hemmnis ist die solidarische Haftung. Natürlich schrecken viele davor zurück, andererseits ist das der Grund,



Thierry Chevallereau ist Geschäftsführer des AGZ Mode d'Emploi mit Niederlassungen in Châtelleraut und La Rochelle.

warum eine ganze Reihe von Unternehmen noch existieren, allein wären sie längst untergegangen. Denken Sie etwa an die gegenseitige Unterstützung der kleinen Handwerksbetriebe.

Drittens haben die Beschäftigten nirgendwo gelernt, was es bedeutet, in mehreren Unternehmen zu arbeiten. Sich weiterzuentwickeln, den Beruf zu wechseln, mehrere Tätigkeiten auszuüben, das ist für viele nicht einfach, wird aber zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger.

Viertens bringt die Mitgliedschaft im AGZ zuweilen unangenehme Fragen mit sich. Es wird gemeinsam eingestellt und gemeinsam entlassen, der Unternehmer muss sich also die Frage gefallen lassen, warum manche Beschäftigten bei ihm scheitern und bei anderen Unternehmen nicht.

**Der MITTELSTAND:** Viele Unternehmen werden auch Angst davor haben, dass die Beschäftigten Firmeninterna ausplaudern könnten.

**Chevallereau:** Das ist ein an den Haaren herbeigezogenes Problem. Wer käme auf die Idee, seinem Steuerberater oder Rechtsanwalt zu unterstellen, er würde Geheimnisse weitergeben, obwohl gerade in kleinen Städten alle Unternehmer bei demselben Steuerberater sind?

Wer käme auf die Idee, dass Zeitarbeiter eine Gefahr für die Betriebsgeheimnisse sind? AGZ-Beschäftigte unterliegen weit strengeren Regeln befristet Beschäftigte, denen man nach ihrer Entlassung fast gar nichts mehr vorschreiben kann.

**Der MITTELSTAND:** Haben AGZ gerade in Zeiten der Krise einen positiven Effekt für die Unternehmen?

**Chevallereau:** Bislang mussten wir keinen entlassen, sondern haben noch ein wenig aufgestockt. Außerdem ist das genau unser Metier, der Umgang mit Höhen und Tiefen, wir sind also besser gerüstet als viele Unternehmen.