

Projekt GE-
Transfer

Koordination:



Projekt GE-Transfer

Partner:



Empfehlungen zur Implementierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Europa

Thesen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Flexicurity-
Konzeptes unter besonderer Berücksichtigung der Personalsituation
in kleineren Unternehmen und des Modells der
Arbeitgeberzusammenschlüsse



DEUTSCH



Empfehlungen zur Implementierung von AGZ in Europa

Thesen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Flexicurity-Konzeptes unter besonderer Berücksichtigung der Personalsituation in kleineren Unternehmen und des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse

1. Die Arbeitgeberzusammenschlüsse als Modell zur Umsetzung des Flexicurity-Konzeptes insbesondere in kleineren Unternehmen

Thesen

Im Vordergrund des Diskurses zur Flexicurity steht das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis, wie es in Großunternehmen und Konzernen vorherrscht. Dabei wird unterstellt, dass die Arbeitgeber vorwiegend an FLEXIBILITÄT interessiert sind, während die Arbeitnehmer die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes im Auge haben, also ihre SECURITY. Diese Interessenlagen stehen prinzipiell im Widerspruch zueinander. Die derzeit diskutierten Flexicurity-Ansätze beziehen sich auf diese Gegensätzlichkeit.

Wird das Interessenverhältnis in KMU betrachtet, insbesondere in kleinen und Kleinst-Unternehmen, so lautet die Kernthese, dass eine weitgehende Identität der Interessen zwischen „Arbeitgebern“ und „Arbeitnehmern“ existiert.

Sicherheit

Die Arbeitgeber sind auf ihre Belegschaften angewiesen; ohne sie können sie ihre Unternehmen - zumal unter den schwieriger gewordenen Bedingungen der Globalisierung – nicht am Leben halten. Das Interesse der Arbeitnehmer steht dazu nicht in einem diametralen Widerspruch: Die Arbeitnehmer wissen, dass ihre Arbeitsplätze nur sicher sind, wenn das Unternehmen „sicher“ ist. Sie sind also ebenso wie der Unternehmer an der Sicherung des Unternehmens interessiert.

Flexibilität

Allerdings sind auch kleinere Unternehmen gezwungen, in vielen Bereichen Arbeit flexibel zu organisieren. Zunächst gab es schon immer Anforderungen an die Flexibilisierung der Arbeit bedingt durch saisonale Arbeitsspitzen, Auftragschwankungen sowie Probleme bei der kontinuierlichen Auslastung von Fachkräften. Aufgrund solcher Anforderungen sind die Arbeitgeberzusammenschlüsse entstanden, die über Kooperationen die Möglichkeiten der KMU, Arbeit flexibler und dennoch sicher zu organisieren, erweitern. In den letzten Jahren ist jedoch der Druck zur Flexibilisierung auf die Unternehmen durch die gesellschaftlich-ökonomischen und wissenschaftlich-technischen Entwicklungen enorm gewachsen, zudem wird der Wettbewerb um Fachkräfte aufgrund des demografischen Wandels in Europa zunehmen.

Arbeitgeberzusammenschlüsse können gerade die kleineren Unternehmen und andere Arbeitgeber bei

- einer strategischen Personalentwicklung,
 - langfristiger Planung des Personaleinsatzes,
 - effektiver Organisation der Arbeit durch bessere Auslastung und Einsatz von Kompetenzen,
 - Rekrutierung von Personal,
 - Weiterbildung und Kompetenzentwicklung,
- unterstützen.

Sie tragen damit zum Aufbau von attraktiven und sicheren Arbeitsplätzen in kleineren Unternehmen bei und erhöhen so die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen.

Empfehlungen

- Die Situation in den kleineren Unternehmen in Bezug auf Flexibilisierung und Absicherung von attraktiver Beschäftigung, die besondere Wechselwirkung und Interessenüberschneidung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sollte wahrgenommen und konzeptionell gefasst werden.
- Die beschriebene, gelebte Realität von AGZ sollte wahrgenommen, analysiert und verbreitet werden,
- Das Modell der AGZ sollte v.a. für kleinere Unternehmen propagiert werden, aber auch seine Vorteile für die Sicherung von Beschäftigung in größeren Unternehmen. Die erfolgreichen Erfahrungen, mittels AGZ Arbeitszeit von Beschäftigten zwischen Unternehmen zu teilen, erstrecken sich inzwischen auf alle Unternehmen und Unternehmensgrößen, aber auch auf andere Arbeitgeber wie z.B. öffentliche Einrichtungen und Vereine.
- Sozialpartner, Vereine, Verbände und die Europäische Kommission sollten die Analyse von AGZ und die Verbreitung der Erfahrungen und Erkenntnisse über AGZ fördern,
- AGZ als Modell gelebter Flexicurity sollte Bestandteil der Lissabon-Strategie werden.

2. Qualitätssicherung des Modells „Arbeitgeberzusammenschlüsse“

Thesen

Wesentliche Elemente und Zielsetzungen kennzeichnen AGZ und unterscheiden sie von anderen Modellen und Instrumenten der Flexicurity oder auch der Flexibilisierung, z.B. von Zeitarbeit – so z.B. die gemeinsame Verantwortung für die Beschäftigten (und nicht die Auslagerung des beschäftigungsrisikos), wo ein Unternehmen allein sie nicht tragen kann und die Absicht, Fachkräfte kollektiv für die Unternehmen zu sichern. Um sicherzugehen, dass bei Neugründungen, besonders auch beim Transfer des Modells in andere Länder, die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gewährleistet bleibt, wurden im Projekt GE-Transfer Qualitätsstandards entwickelt, die in unterschiedliche Länder und Kontexte übertragbar sind.

Empfehlungen

- Die Qualitätsstandards sollten für die Verbreitung in allen europäischen Ländern weiter entwickelt werden und in Europa anerkannt sein,
- Ein europäisches Label, unterstützt durch die Europäische Kommission, sollte eingeführt werden
- ein Qualitätssicherungssystem sollte entwickelt und gefördert werden, um einen kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozess etablieren zu können,
- Das Personal von AGZ sollte weitergebildet werden: Kooperatives Personalmanagement, regionales Arbeitskräfte-Management,
- Es sollte ein europäischer universitärer Weiterbildungsgang für das Management von AGZ entwickelt werden

3. Die Arbeitgeberzusammenschlüsse als Bestandteil eines Managements des regionalen Arbeitsvermögens

Thesen

Arbeitgeberzusammenschlüsse verstehen sich als ein Instrument einer regionalen Strategie zur Fachkräftesicherung mit besonderem Fokus auf der Stabilisierung und Erhöhung der Entwicklungsfähigkeit von kleineren Unternehmen.

Das Management eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist damit auch Bestandteil eines Managements des regionalen Arbeitsvermögens.

Die Kooperation von Arbeitgebern – Unternehmen, Vereinen und öffentlichen Einrichtungen – zur gemeinsamen Auslastung, Sicherung und Entwicklung von Personal- setzt sich auf der

Managementebene in einer Zusammenarbeit mit unterschiedlichen lokalen bzw. regionalen Akteuren fort.

Netzwerkbildung, -stabilisierung und -entwicklung in einer Region sind die Grundlage für das Entstehen von Kooperationen und langfristigen Strukturen für ein strategisches Fachkräftemanagement.

Empfehlungen

- In der Wirtschaftsförderung sollten auf allen Ebenen die Aspekte regionaler Entwicklung mit der regionalen Fachkräftesicherung verbunden werden,
- Insbesondere die Verbesserung der sogenannten weichen Standortfaktoren – Wohn- und Lebensqualität, ausreichende und gute Betreuungs- und Bildungsmöglichkeiten sind die Grundlage der Fachkräftesicherung und- entwicklung
- Schaffung einer Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung der AGZ für verantwortungsbewusste / verantwortliche Regionen
- Eingliederung der AGZ in die Lissabon-Strategie,
- Unterstützung und Kofinanzierung von regionalen Ressourcenzentren
- AGZ verstehen sich auch als Instrument des regionalen sozialen Dialogs, der als solcher stärkere Beachtung und Anerkennung finden sollte.

4. AGZ – ein Instrument zwischenbetrieblicher Kooperation und gemeinsamer Initiative

Thesen

Angesichts der weltweiten ökonomischen Krise ist an einen Parameterwechsel in der Wirtschaftspolitik zu denken: Weg von der dominierenden Rolle der globalen Großunternehmen, von der eine zunehmende Instabilität der ökonomischen Entwicklung ausgeht, und hin zu einer konsequenteren Förderung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen, in deren Zentrum KMU, insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe stehen.

Die wachsende Komplexität in der Steuerung der neuen Beziehungen zwischen Organisationen lässt immer mehr Unsicherheit in die Firmennetzwerke, Unternehmen und Betriebe einziehen. Zulieferbetriebe und Dienstleister sind herkömmlicherweise häufig Klein- und Mittelbetriebe, die von ihren Abnehmern und Auftraggebern abhängig sind. Aber die Welle an Auslagerungen hat zunehmend vielschichtigere Wertschöpfungsketten und Netzwerke hervorgebracht und ganze Branchen neu zusammengesetzt. Dabei sind auch große, global agierende Zuliefer- und Dienstleistungsfirmen entstanden, die gegebenenfalls als „Generalunternehmer“ agieren und Aufträge an wiederum andere Betriebe weiterreichen.

AGZ sind ein Instrument, zwischenbetriebliche Kooperationen und Synergien (nicht nur) im Bereich der Personalentwicklung nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit zu organisieren und so die kleinen Unternehmen im Wettbewerb zu stärken. Gleichzeitig haben sie durch ihren betriebsübergreifenden Blick Mediations-Funktionen im Unternehmens-Netzwerk.

Langfristig ausgelegte zwischenbetriebliche Kooperationen, oftmals mit einem eigenen Management wie z.B. AGZ, erhöhen die Entwicklungsspielräume und Handlungsfreiräume von kleineren Unternehmen, die aufgrund ihrer geringen Ressourcenausstattung, ihrer schwer planbaren Auftragsituation und ihrer großen Abhängigkeit von externen Faktoren meist nicht strategisch agieren können. Kooperationen erhöhen die Antizipationsfähigkeit und ermöglichen eine strategische Entwicklung.

Empfehlungen

- Die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Unternehmen, ihre Auswirkungen auf die Flexibilisierungsanforderungen und Möglichkeiten der Absicherung von Fachkräften gerade der kleineren Unternehmen sollten stärkere Beachtung finden und grundlegend analysiert werden.
- AGZ als ein Instrument der Kooperation und zwischenbetrieblicher Initiativen sollten stärkere Beachtung finden
- AGZ sollten als Instrument der Mediation zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten, aber auch zwischen kooperierenden und konkurrierenden Betrieben stärkere Anerkennung finden
- AGZ sollten als Instrument der CSR in den Regionen besser beschrieben und anerkannt werden.

5. AGZ als Instrument von Kompetenzentwicklung und lebenslangem Lernen

Thesen

Die AGZ mit ihren Managements sind als Spezialisten für die Entwicklung und das Anbieten von Kompetenzen für ihre Mitgliedsbetriebe eine entscheidende Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten ihrer Mitgliedsbetriebe. Sie informieren und sensibilisieren ihre Mitgliedsbetriebe für Neuerungen durch den Transfer von Erfahrungen und Informationen zwischen den Unternehmen und erhöhen damit deren Antizipationsfähigkeit, sie ermöglichen eine kontinuierliche und dialogische Bedarfsentwicklung und organisieren die daraus sich ergebende Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. Insbesondere die Ausprägung von Fähigkeiten, die die Grundlage für eine flexible Arbeit bilden, stehen im Fokus der Weiterbildung, die Ausbildung von Polyvalenz und Multikompetenz

Empfehlungen

Die Rolle der AGZ bei der Umsetzung von Konzepten des lebenslangen Lernens sollte stärker anerkannt werden.

AGZ sollten als effektive Strukturen der Unterstützung lebenslangen Lernens gefördert werden, denn sie erhöhen die Antizipationsfähigkeit ihrer Unternehmen, betreiben eine kontinuierliche Bedarfsentwicklung und –ermittlung und organisieren die daraus resultierenden Lernprozesse

Die Vorreiterrolle von AGZ bei der Ausbildung von Polyvalenz und Multikompetenz sollte analysiert und gefördert werden.

Analyse und Transfer

Analysen und aufbereitete Erkenntnisse zu Arbeitgeberzusammenschlüssen, auch gerade im „Mutterland“ Frankreich, sind unzureichend, wenn es um eine Darstellung und auch Sensibilisierung zu dem Modell in Frankreich selbst, aber auch in anderen Ländern geht.

Die Datenlage zu den französischen GE, zu ihren Arbeitsweisen, ihren Effekte und zu den Vorteilen für Betriebe und Beschäftigte ist dürftig. Um die Verbreitung des Modells in Frankreich, aber auch in andere europäische Staaten zu fördern, sollte das Wissen über die GE erheblich verbessert werden.

Neben kontinuierlichen und vergleichbaren quantitativen Erhebungen im Sinne eines Monitorings sollten zu bestimmten Fragestellungen qualitative Studien gefördert werden, z.B.

- Zur Bereitschaft und den Voraussetzungen für Arbeitgeber / Betriebe, sich an einem GE zu beteiligen
- Zu den direkten und indirekten Kosten und zum direkten und indirekten Nutzen:
- Zur Situation der Beschäftigten – zur Bereitschaft zur „geteilten“ Arbeit, zu ihren Vor- und Nachteilen
- Zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in GE, zur Polyvalenz und Multikompetenz
- Zu Bedarfen und Motiven der Unternehmer, sich an AGZ zu beteiligen