



Mit Unterstützung der Europäischen Union und des Landes Brandenburg



Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung zukünftigen Fachkräftebedarfs

Studie zum Transfer von Arbeitgeberzusammenschlüssen nach
französischem Recht und des Modells des „Nachwuchskräftepools in der
Chemieindustrie“ nach Brandenburg

Im Auftrag des Ministeriums für Landwirtschaft, Umweltschutz und
Raumordnung Brandenburg

vorgelegt von
tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH
Leberstrasse 63
10829 Berlin

von
Gudrun Wünsche, Sigrid Wölfling, Dr. Thomas Hartmann
Juristische Expertise: Dr. Hanns Pauli

Berlin, den 31.7.2003

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
1.1	Ausgangslage	5
1.2	Ziele der Studie	8
2.	Methode	10
2.1	Materialrecherche	10
2.2	Befragungen	10
2.3	Auswertung	11
3.	Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich	12
3.1	Geschichte der Arbeitgeberzusammenschlüsse	12
3.2	Arbeitgeberzusammenschlüsse heute	13
3.3	Qualitäten von Arbeitgeberzusammenschlüssen	15
3.4	Arbeitgeberzusammenschlüsse im Unterschied zur Zeitarbeit	16
3.5	Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im Arbeitgeberzusammenschluss	17
3.6	Konkrete Beispiele	18
4.	Juristische Expertise	23
4.1	Einführung	23
4.2	Das Vorbild: Groupements d' employeurs nach französischem Recht	23
4.2.1	Klassische Leiharbeit („travail interimaire“)	24
4.2.2	Sozial motivierte Arbeitnehmerüberlassung („interim social“)	25
4.2.3	Nicht gewinnorientierte Arbeitgeberkooperationen („groupements d' employeurs“)	25
4.2.3.1	Arten von Arbeitgeberkooperationen	26
4.2.3.2	Tätigkeitsfelder von Arbeitgeberkooperationen	27
4.2.3.3	Finanzierung der Arbeitgeberkooperationen	28
4.2.3.4	Rechtlicher Rahmen der Arbeitgeberkooperationen auf Unternehmensebene	29
4.2.4	Kernbestandteile des französischen Modells der groupements d' employeurs	30
4.2.4.1	Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen auf gesetzlicher Grundlage	31
4.2.4.2	Konsolidierte Arbeitsbeziehungen bei unternehmerischer Flexibilität	31

4.2.4.3	Uneigennützigkeit der Arbeitgeberkooperation	31
4.2.4.4	Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit	31
4.2.4.5	Lohnforderungsschutz bei Verzicht auf die Einbringung von Eigenkapital	32
4.2.4.6	Kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe	32
4.3	Umsetzung von Arbeitgeberkooperationen in Deutschland	32
4.3.1	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	33
4.3.1.1	Rechtliche Wirkungen des AÜG	34
4.3.1.2	Eignung des AÜG für Arbeitgeberkooperationen	36
4.3.1.3	Zusammenfassende Bewertung	39
4.3.2	Teilzeit- und Befristungsgesetz	39
4.3.2.1	Befristungsmöglichkeiten für Arbeitgeberkooperationen in Frankreich	40
4.3.2.2	Befristungsmöglichkeiten für Arbeitgeberkooperationen in Deutschland	42
4.3.2.3	Eignung des TzBfG für Arbeitgeberkooperationen	45
4.3.3	Vereins- und Gesellschaftsrecht	45
4.3.3.1	Gründung eines Vereins	46
4.3.3.2	Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	47
4.3.3.3	Gründung einer gemeinnützigen GmbH	50
4.3.3.4	Gründung einer eingetragenen Genossenschaft	51
4.3.3.5	Zusammenfassende Bewertung: Rechtsform der Arbeitgeberkooperationen	52
4.4	Gesamtbeurteilung des rechtlichen Rahmens in Deutschland	53
5.	Der Nachwuchskräftepool	56
5.1	Das Modell	56
5.2	Expertise zur Bildung eines überbetrieblichen Nachwuchskräftepools am Chemiestandort Leuna	57
5.3	Der Nachwuchskräftepool in der Praxis	62
6.	Übertragung nach Brandenburg	67
6.1	Aktuelle Situation in der Landwirtschaft	67
6.1.1	Arbeitskräftebedarf	67
6.1.2	Demographische Falle	69
6.1.3	Abschätzung der Situation in fünf Jahren	73
6.1.4	Qualifikationen	75

6.2	Auswertung	76
6.2.1	Ziele und Aufgaben der Modelle	76
6.2.2	Vor- und Nachteile der Modelle	77
6.2.3	Kompetenzentwicklung und Qualifizierung als Pluspunkte für Betriebe und Beschäftigte	79
6.2.4	Auswirkungen auf die Region	80
6.2.5	Gender-Aspekte	81
7.	Konzept und Weiterarbeit	81
7.1	Arbeitgeberzusammenschlüsse als Konzept für betriebliche Kooperationen	81
7.2	Die Machbarkeits- und Umsetzungsstudie	84
7.3	Vorarbeiten zur Machbarkeitsstudie	86
	Literaturverzeichnis	88

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Veränderungen der Arbeitsgesellschaft führen zu Anforderungen, denen viele Unternehmen, vor allem regional orientierte kleine und mittlere Unternehmen, allein nicht mehr gewachsen sind. Die Bewältigung solcher Veränderungen erfordert den Aufbau innovativer Strukturen, die sowohl den Unternehmen als auch den Menschen nicht nur einen adäquaten Umgang mit diesen Veränderungen ermöglichen, sondern sie auch dabei unterstützen, aus der Betroffenheit zu kommen und zu Mitgestaltern von Entwicklung zu werden.

Die Flexibilisierung von Arbeit verlangt gerade von kleinen und mittleren Unternehmen vermehrt neue Formen der Kooperation, von den Arbeitnehmern die Bereitschaft und Fähigkeit zu einer stärkeren Selbstorganisation ihrer Tätigkeiten und „lebenslanges Lernen“. Begleitend dazu müssen Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, die „Flexibilität“ mit sozialer Sicherheit verknüpfen.

Diese Transferstudie versteht sich als ein Beitrag zur Entwicklung solcher Konzepte bzw. unterstützender Strukturen. Sie untersucht ein in Frankreich seit etwa zwei Jahrzehnten erprobtes Modell, die Arbeitgeberzusammenschlüsse, auf die Übertragbarkeit nach Deutschland mit besonderer Berücksichtigung der Landwirtschaft in den Neuen Bundesländern. Weiterhin fließen in diese Untersuchung erste Erfahrungen aus dem Konzept „Nachwuchskräftepool“ ein, das vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. entwickelt wurde und derzeit in der Region um Leuna/Bitterfeld in der chemischen Industrie umgesetzt wird¹.

Im Zentrum dieser beiden Modelle steht die Unterstützung von Unternehmen im Bereich Personalentwicklung und Personalmanagement. In beiden Modellen handelt es sich um kooperative Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen, wobei diese Zusammenarbeit durch eine unternehmensübergreifende Struktur moderiert und gemanagt wird. Gleichzeitig sind beide Modelle geeignet, Arbeitsplätze zu sichern und prekäre Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren.

Personalmanagement und Personalentwicklung sind zentrale Bereiche, in denen Handlungs- und Unterstützungsbedarf besteht und entsteht. Drohender Fachkräftemangel, demografischer Wandel und „demografische Falle“ sind Schlagworte, die zunehmende Herausforderungen an die Unternehmen umschreiben, deren Bewältigung zur zentralen Aufgabe für das weitere Überleben vieler Betriebe wird. In vielen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass Deutschland insgesamt auf einen Fachkräftemangel zusteuert². Dies hat mit Ausbildungs- und Qualifizierungstrends in der Bevölkerung zu tun, die nur mit einer Umstrukturierung und Verbesserung des Bildungssystems sowie mit vermehrten Bildungsanstrengungen, auch unter stärkerer Beteiligung der Unternehmen, zu verändern sind. Hinzu kommt die demographische Entwicklung, die insgesamt in Deutschland dazu führen wird, dass ein Mangel an Fachkräften entsteht. Für die Neuen Bundesländer werden die Auswirkungen des demografischen Wandels wesentlich stärker spürbar sein, da nach

¹ Vgl. Meier/Pauli/Wiener 2002

² Vgl. IAB Kurzbericht 9/2003

der Wende stark altershomogene Belegschaften eine natürliche Fluktuation in den Betrieben verhinderte, so dass junge Nachwuchskräfte kaum nachrücken konnten.

Die Situation von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen im ländlichen Raum in den Neuen Bundesländern zeichnet sich neben dem drohenden Fachkräftemangel noch durch andere schwierige Bedingungen aus, die im Folgenden skizziert werden sollen.

Wenn wir hier von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen sprechen, so sind damit Unternehmen der Größe von keinem bis zu 250 angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint. Entscheidend für unsere Betrachtung ist aber nicht allein die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vor allem der regionale Bezug eines Unternehmens. Wichtig ist für uns die Betrachtung der Unternehmen, die von ihrer Region, von ihrem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld direkt abhängig sind. Solche Unternehmen sind standortgebunden, ihr Bedarf an Arbeitskräften muss zum größten Teil aus der Region gedeckt werden und der größte Teil ihrer Kunden ist ebenfalls in der Region zu Hause. Sie leben von den Potentialen der Region, sie sind andererseits aber selbst ein Teil dieser Potentiale, d.h. sie müssen lernen, sich selbst als Akteur in der Gestaltung regionaler Entwicklung zu verstehen. Wenn wir im folgenden Text von KMU oder „Betrieben“ schreiben, dann sind damit solche Unternehmen gemeint.

Es geht darum, sowohl die akuten als auch die zukünftigen, aber schon prognostizierbaren Anforderungen an solche Unternehmen wahrzunehmen, genau zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen führen diese Anforderungen zu Überforderungen, die mit den eigenen Ressourcen nicht mehr zu bewältigen sind. Damit geht es um den Aus- und Aufbau von Unterstützungsstrukturen für KMU, die neben dem effektiven Wirtschaften und Handeln auch eine zukunftsfähige Entwicklung ermöglichen.

Was zeichnet die besondere Situation von KMU in den Neuen Bundesländern aus?

1. Die Globalisierung und die wissenschaftlich-technische Innovation zwingen die kleinen Unternehmen in Konkurrenzsituationen, denen sie nicht mehr gewachsen sind. Die KMU sind immer weniger in der Lage, allein mit ihren internen Ressourcen ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhalten bzw. kontinuierlich weiter zu entwickeln. Damit einher geht ein tendenzieller Verlust der unternehmerischen Kompetenz im Sinne subjektiver und objektiver Handlungsfähigkeit.

Ein alltägliches und fast schon banales Beispiel ist die Ausstattung und der Umgang mit IuK - Technologien: Hier fehlen oft die Ressourcen und Kompetenzen für Ausstattungsfinanzierung, Umgang mit neuen Anwendungen, Entscheidungsfindung.

Weitere Beispiele sind die Bereiche

- Weiterbildung und Unterstützung des Lernens im Betrieb
- strategische Personalentwicklung
- Eingliederung von jungen Menschen
- Innovation und Vermarktung von Innovation
- Qualitätsmanagement
- Definieren der eigenen Probleme
- Definieren der Kundenprobleme
- Kapitalbeschaffung
- Akquisition etc.

2. Kleine und mittlere Unternehmen existieren in regionalen Beziehungsgeflechten. Sie sind in der Regel vollständig von ihrem regionalen Umfeld abhängig. Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter leben im unmittelbaren Umfeld, ihre „Kaufkraft“ bzw. Qualifikation hängt unmittelbar mit der regionalen Situation zusammen (Arbeitsmarktsituation, Bildungswesen, soziales Umfeld).
Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik ignorieren diesen Bereich, er wird nicht als notwendige Ressource für Kompetenzerhalt, für Entwicklung und Innovation betrachtet.

3. In den Neuen Bundesländern wurden diese Beziehungsgeflechte durch die politischen Umbrüche zerstört oder gestört.
Es gibt einen bedeutenden Unterschied - was die regionale Situation von KMU angeht - zwischen den alten Bundesländern und den neuen Ländern bzw. zwischen den alten EU-Staaten und den osteuropäischen Beitrittsländern: Das Ende der Planwirtschaft führte nicht nur zu einem Zusammenbruch von wirtschaftlichen Strukturen, sondern auch von großen Teilen der sozio-kulturellen Infrastruktur. Ein funktionierendes soziales Umfeld ist Basis für eine regionale Wirtschaft. Regionale Wirtschaftsentwicklung muss integriert werden in die Entwicklung einer sozialen und auch kulturellen Infrastruktur. Die Nichtwertschätzung (Betrachtung als Kostenfaktor) dieses soziokulturellen Bereiches für die Wirtschaft führt zu einer falschen Politik: Er wird Ersatz für fehlende "Beschäftigung" und es entstehen damit keine eigenständigen Strukturen. Der sozio-kulturelle Bereich muss als Bestandteil regionaler Wirtschaftspolitik verstanden werden.

4. Es gibt noch keine Tradition eines regionalen Beziehungsgeflechts und damit kaum anerkannte „Regeln“ für die Vertretung der unterschiedlichen Interessen in den Regionen der Neuen Bundesländer.
Ein weiterer Unterschied zwischen alten und neuen Bundesländern ist die Existenz oder Nicht-Existenz einer Lobby für die regionale Wirtschaft sowohl in der Region selbst als auch in der jeweiligen Landes- und auch Europapolitik. Regionale Wirtschaft baut auf Verflechtungen und Vernetzungen von regionalen Interessen, deren Zusammenspiel auf Traditionen basiert und deren Wachstum und Aufbau damit längere Zeiträume brauchen. Der Aufbau partizipativer Strukturen und die Bildung von „legitimierten Interessen“ stecken in den östlichen Regionen noch in den Anfängen.
Kammern und Verbände sind zumeist aus dem Westen importiert worden, sie stehen oftmals selbst unter dem Legitimationsdruck und haben deshalb wenig Möglichkeiten, ihre Lobbyfunktionen wahrzunehmen, d.h. die Interessen ihrer Mitglieder nach außen zu vertreten. Weiterhin gibt es auch auf Arbeitnehmerseite kaum legitimierte Vertretungen, Gewerkschaften leiden unter geringer Mitgliederzahl. Ein gesellschaftlich relevanter sozialer Dialog ist in den ländlichen Regionen in herkömmlichen Formen kaum möglich.

5. Wir sind in den Neuen Bundesländern noch weit entfernt von einer „selbsttragenden“ (regionalen) Wirtschaft.
Damit spielen Fördermittel immer noch eine entscheidende Rolle für die Existenz vieler Unternehmungen. Segmentierte Logik, externe Sicht, Kurzfristigkeit (auf Überbrückung ausgerichtet und nicht auf Entwicklung), Ausrichtung auf das einzelne Unternehmen und weniger auf Strukturen der Förderpolitiken behindern die Entwicklung einer zukunftsfähigen regionalen Wirtschaft.

6. In Deutschland gibt es keine Wirtschaftspolitik, die auf die ökonomische Lage von kleinen Unternehmen zugeschnitten ist.

Die herrschende Wirtschaftspolitik orientiert sich an den Bedürfnissen von Unternehmen, die einerseits am Weltmarkt agieren und dort in direkter Konkurrenz stehen und die sich andererseits ihr Umfeld - ihren Standort - weitgehend auswählen können.

7. Konkurrenz der Regionen

Regionale Wirtschaftsförderungen verwenden alle Kraft und Mittel darauf, ihre jeweilige Region für solche global agierenden Unternehmen attraktiv zu machen. Finanzielle Mittel fließen und fließen weiterhin in hohem Maße in Infrastrukturmaßnahmen zur Entwicklung der Standorte, die dann mit den Standorten anderer Regionen oder sogar innerhalb einer Region - von Kommune zu Kommune - konkurrieren. In dieser Konkurrenz gibt es immer weniger Gewinner, aber dafür umso mehr Verlierer. Viel Geld wurde so und wird immer noch - im wahrsten Sinne des Wortes - in den Sand gesetzt. Wirtschaftlichkeitsberechnungen für diese öffentlichen Investitionen gibt es nicht, d.h. noch nicht einmal die Verluste sind nachvollziehbar und unterliegen einer gesellschaftlichen Kontrolle.

(Wir haben in den Neuen Bundesländern einige Beispiele für die Förderung von solchen „Leuchttürmen“, d.h. von Unternehmen, die direkt auf einen globalen Markt orientiert sind und keinerlei regionale Anbindung hatten und die kläglich gescheitert sind: Cargo-Lifter, Lausitzring).

1.2 Ziele der Studie

Überprüfung der Transferierbarkeit

Um den kurz geschilderten veränderten Anforderungen zu begegnen, bedarf es des Einsatzes von neuen Konzepten. Was diese leisten müssen, wurde ebenfalls angedeutet. Solche neuen Konzepte müssen jedoch nicht immer auch von Grund auf neu entwickelt werden, sondern es ist auch angeraten, den Blick über die Landesgrenzen zu wagen und sich in anderen Ländern oder Regionen schon etablierte Modelle anzuschauen. Ein solches etabliertes Modell, das auf veränderte Anforderungen antwortete und Lösungen für bestimmte aktuelle Probleme bietet, sind die Arbeitgeberzusammenschlüsse, die in Frankreich seit Beginn der achtziger Jahre mit Erfolg praktiziert werden.

In einer Transferstudie sollen die grundsätzlichen Möglichkeiten des Transfers des Modells von einem Land in das andere geprüft werden und notwendige Anpassungen und Modifikationen erarbeitet werden. Außerdem werden die Erfahrungen des zsh Halle bei der Einrichtung und Durchführung des Modells "Nachwuchskräftepool" ausgewertet und es wird überprüft, wieweit dieses Modell oder Elemente daraus für die Landwirtschaft in Brandenburg sinnvoll ist, ebenso wie Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in den Modellen ihren Platz bekommen sollen.

Lösungsansätze

Bei der Suche nach Lösungsansätzen ist es folgerichtig, die Betrachtung nicht nur auf den einzelnen Betrieb zu richten, sondern auf das gesamte regionale Beziehungsgeflecht - auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. In den Mittelpunkt rücken also Kooperationsbeziehungen zwischen den Betrieben einerseits und zwischen Betrieben und ihrem „Umfeld“ andererseits.

Es gibt gerade in der Landwirtschaft schon seit jeher Kooperationen, wie Maschinenringe, Erzeuger- oder Vermarkterzusammenschlüsse und andere; auch das Teilen von Arbeitskraft, Nachbarschaftshilfe und gegenseitiges Mitpacken in der Saison oder in Notfällen sind nichts Neues: neu ist der Ansatz, in rechtlich abgesicherter Form (sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten!) im regionalen Kontext Arbeitskraft zu teilen und Kompetenzen gezielt zu entwickeln. Wichtig ist hierbei, die Verantwortlichkeit für die Arbeitskräfte und die Personalentwicklung bei den Betrieben zu belassen und nicht durch andere Institutionen, wie z.B. Weiterbildungsträger, die einer anderen Logik folgen, erledigen zu lassen.

Der einzelne Betrieb kann bestimmte notwendige Leistungen nicht mehr erbringen, es müssen Strukturen geschaffen werden, in denen diese Leistungen - bestimmte unternehmerische Kompetenzen, Personalentwicklung, Beratung u.a. - extern für die Betriebe und Betriebskooperationen erbracht werden können.

2 Methode

2.1 Materialrecherche

Zunächst ging es um die Recherche und Sichtung von Materialien beider zu betrachtender Modelle. Im Projekt „Blick-Wechsel“, welches über den Artikel 6 des Europäischen Sozialfonds finanziert wird, an dem die tamen GmbH beteiligt ist, wurde auf Konferenzen, in Arbeitsgruppen und in vielen persönlichen Gesprächen das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich mit Geschäftsführern und Mitarbeitern von AGZ, Gewerkschaftern und Wissenschaftlern ausführlich besprochen. Darüber hinaus wurde zum Regionalen Dokumentationszentrum der Arbeitgeberzusammenschlüsse (Ressourcen-Centrum) in Poitiers Kontakt aufgenommen. Der französische Partner in diesem Projekt, GREP (Groupe de Recherche et d'Etudes Prospectives), hat mehrere Untersuchungen über dieses Modell im Auftrag des französischen Arbeits- und Landwirtschaftsministeriums angefertigt, die in diese Studie Eingang gefunden haben³.

In diesem Projekt wurden auch Modelle zur Flexibilisierung der Arbeit aus anderen Ländern untersucht, darunter auch das Modell des Nachwuchskräftepools, entwickelt vom Zentrum für Sozialforschung in Halle, das ebenfalls in dem Projekt mitarbeitet. Die zur Verfügung stehenden Materialien zum Nachwuchskräftepool wurden ausgewertet, die Erfahrungen in der Umsetzung dieses Projekts in Leuna sind ebenfalls in diese Studie eingegangen.

2.2 Befragungen

Im Rahmen des Projekts „Blick-Wechsel“ wurde eine Studie zu Auswirkungen der Modelle auf die Arbeits- und Lebenssituation von Frauen durchgeführt, deren empirische Erhebungen – da das Projekt der Transferstudie schon mit „vorfristigem Maßnahmebeginn“ bewilligt war – auch im Hinblick auf das vorliegende Thema genutzt werden konnten. Es gab einen Besuch eines Arbeitgeberzusammenschlusses in der Region Poitou-Charentes, wo Befragungen sowohl des Geschäftsführers und der Personalverantwortlichen eines AGZ, als auch von drei Geschäftsführern von Mitgliedsbetrieben sowie drei Angestellten durchgeführt wurden. Für diese Studie wurden ebenfalls Befragungen in Leuna von Beteiligten am Nachwuchskräftepool durchgeführt. Befragt wurden eine wissenschaftliche Mitarbeiterin des zsh, der Geschäftsführer der Zeitarbeitsfirma, die das Modell durchführt, die Projektleiterin des Nachwuchskräftepools, und zwei Geschäftsführer von beteiligten Betrieben sowie zwei Teilnehmer. Diese Befragungen wurden nach einem Leitfaden als narratives Interview geführt. Diese Interviews wurden protokolliert und anschließend ausgewertet.

Darüber hinaus wurden Gespräche mit intermediären Organisationen und aktiven Personen in der Landwirtschaft und in der ländlichen Entwicklung geführt: Biosphärenreservat Spreewald, Kooperationsanstiftung Lauchhammer, Ver.di Südbrandenburg, DGB Landesverband Berlin-Brandenburg, DGB Region Südbrandenburg, Landesbauernverband Brandenburg, die Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster.

³ Le Monnier, Biche, 2001

2.3 Auswertung

Die Auswertung der Materialien und leitfadengestützten Interviews erfolgte nach folgenden Gesichtspunkten:

Für den AGZ und den Nachwuchskräftepool

- Entstehungsgeschichte
- Funktionsweise
- Vorteile für die Betriebe
- Vorteile für die Beschäftigten
- Unterstützung des Personalmanagements und der Personalentwicklung durch den AGZ in den Mitgliedsbetrieben
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Teilnehmer
- Genderaspekte
- Einstellung der Betriebe zu Poollösungen
- Bereitschaft der Betriebe an solchen Konstrukten sich aktiv zu beteiligen

Die Gespräche mit Umfeld-Organisationen, potentiellen Unterstützern und einzelnen Betrieben klärten die folgenden Fragestellungen:

- Einschätzungen einer solchen „Lösung“
- Unterstützungsbereitschaft
- konkrete Benennung von Möglichkeiten und Ansprechpartnern.

3 Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich

Eingeführt durch ein Gesetz von 1985, geht dieses Modell gegen prekäre Beschäftigungsverhältnisse an und sichert den Unternehmen einer Region beständige und qualifizierte Arbeitskräfte. Das Gesetz ermöglicht den Arbeitgebern, einen Verein zu gründen, um gemeinsam Leute zu beschäftigen. Der Verein stellt ein und stellt seinen Mitgliedern die Beschäftigten für unterschiedliche Zeiträume zur Verfügung. Die Beschäftigten des Zusammenschlusses sind so auf mehrere Unternehmen aufgeteilt, entsprechend ihren saisonalen Bedarfen, Auftragsspitzen oder sich gelegentlichalber ergebenden Arbeiten.

Der rechtliche Rahmen

Ein AGZ ist normalerweise ein Verein. Sein einziger Zweck ist es, seinen Mitgliedern Personal zur Verfügung zu stellen.

Der Tarifvertrag

Jeder Zusammenschluss muss einen Tarifvertrag wählen. Für sektorale AGZ wird dies der der jeweiligen Branche sein, für die anderen muss die Wahl entsprechend der Eingruppierungen, des Beschäftigungsniveaus und der Aktivitäten der Mitgliedsbetriebe getroffen werden.

Die Finanzierung

Die Finanzierung wird über die Rechnungslegung der zur Verfügung gestellten Stunden sichergestellt. In der Regel werden 110% der « vermittelten » Lohnsumme in Rechnung gestellt.

Die gemeinsame Verantwortlichkeit

Die Mitglieder des Zusammenschlusses sind gemeinsam verantwortlich für eventuelle Schulden gegenüber den Beschäftigten oder anderen Einrichtungen.

Das Verhältnis AGZ / nutznießendes Unternehmen / Beschäftigte(r)

Der Beschäftigte ist durch einen Arbeitsvertrag an einen Arbeitgeber gebunden: den Arbeitgeberzusammenschluss. Das Unternehmen unterschreibt gegenüber dem Zusammenschluss einen „Bereitstellungsvertrag“ und zahlt wöchentlich oder monatlich die Stunden, in denen der Beschäftigte für es gearbeitet hat.

Leitung und laufender Betrieb

Im Fall von kleinen Zusammenschlüssen (ein Beschäftigter für zwei oder drei Unternehmen), die häufig in der Landwirtschaft oder bei kleinen Handwerksbetrieben vorkommen, ist es einer der beteiligten Betriebe, der die Leitung und die Arbeitseinteilung übernimmt. Für die Zusammenschlüsse, die mehr Beschäftigte haben, gibt es verschiedene Möglichkeiten: ein eigenes Team des AGZ, die Vergabe von Unteraufträgen, die Organisation für mehrere AGZ und so weiter.

3.1 Geschichte der Arbeitgeberzusammenschlüsse

Zunächst ging es darum, die gängige Praxis in der Landwirtschaft gesetzlich zu regeln: seit jeher gab es hier eine Tradition der Hilfe auf Gegenseitigkeit und gemeinsame Maschinen- und Vermarktungsringe, daher lag der Gedanke nicht fern, auch Arbeitskraft zu teilen. Seit 1995, als die Begrenzung auf Betriebe mit weniger als 10 Arbeitnehmern, die Mitglied in einem AGZ sein konnten, wegfiel, hat sich das Modell sprunghaft verbreitet. Recht bald haben sich die AGZ aus dem Landwirtschafts- und Nahrungsmittelsektor, die einer starken Saisonabhängigkeit unterliegen, auch auf andere Branchen mit schwankendem Arbeitsaufkommen ausgebreitet. Heute gibt es AGZ in allen Bereichen und ihre Beschäftigten arbeiten auf allen Qualifikationsniveaus.

3.2 Arbeitgeberzusammenschlüsse heute

In den AGZ der Landwirtschaft arbeiten in Frankreich 12.000 Beschäftigte in 3.500 Betrieben, im nicht agrarischen Sektor arbeiten etwa 8.000 Beschäftigte in 400 Betrieben⁴. Hinzu kommen noch etwa 100 GEIQs⁵, die zum Ziel haben, mit Hilfe von Qualifizierung und sozialpädagogischer Betreuung „arbeits- und bildungsferne“ Zielgruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Bei den landwirtschaftlichen AGZ handelt es sich häufig um kleine Zusammenschlüsse, in denen mehrere Betriebe zwei oder drei Beschäftigte teilen. Die AGZ, die außerhalb der Landwirtschaft arbeiten, sind sehr unterschiedlich in Bezug auf:

- die Beschäftigtenzahl: von einigen wenigen bis zu über 100,
- die Tätigkeiten der Mitglieder: Industrielle Unternehmen, Dienstleister, Handwerk, Handel, freie Berufe, Gesundheitseinrichtungen, Vereine...,
- den Typ der „geteilten Arbeit“: von gering Qualifizierten bis hin zu gefragten Spezialisten.

Es existieren zwei Sorten von Zusammenschlüssen:

- sektorielle, bei denen die Unternehmen aus derselben Branche kommen,
- branchenübergreifende, bei denen die Unternehmen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern kommen. Dies ist bei der Mehrzahl der Zusammenschlüsse der Fall, da es sinnvoll ist, Saisonabhängigkeiten verschiedener Branchen gegenseitig auszugleichen.

„Zwei Studien - 1998 und 2000 erstellt – zeigen folgende Punkte:

- Der Arbeitgeberzusammenschluss ist ein besonderes Unternehmen, dessen erstes Ziel das Management von Einarbeitung und Qualifizierung sowie „geteilter Arbeit“ ist. Die Idee der Einrichtung kommt in allen Fällen von außerhalb der Unternehmen und der Aufbau des AGZ dauert 9 – 12 Monate. Die Aneignung und Akzeptanz des Projektes durch die Unternehmen bedingt den Erfolg des Zusammenschlusses und bedarf einer besonderen Methode. Eine Besonderheit dieser Methode ist die Verbindung zweier Logiken: die des Unternehmens (Notwendigkeit des Wettbewerbs) und die der Partnerschaft, Solidarität und Gegenseitigkeit (Einarbeitung, Schaffung von Arbeit, Kampf gegen Unsicherheit, Bindung der Angestellten an die Region, etc.).

⁴ Siehe Fédération française des Groupements d'employeurs: www.ffge.fr

⁵ Groupements d'employeurs d'insertion et de qualification: Arbeitgeberzusammenschlüsse für Einarbeitung und Qualifizierung

- Einen Arbeitgeberzusammenschluss zu gründen bedeutet, ein Unternehmen zu gründen und zu unterhalten, das sich auf das regionale Management von Humanressourcen konzentriert. Die Anleitung eines Zusammenschlusses verlangt eine besondere Methode.
- Es können acht Arten von Bedürfnissen ausgewiesen werden, die von den offensichtlichen (Saisonarbeit, Gelegenheitsarbeit, Teilzeitarbeit) bis zu den weniger offensichtlichen Bedürfnissen des Arbeits- und Kompetenzmanagements der Unternehmen reichen (geteilte Kompetenzen, Qualifikation und Einarbeitung, Einstellung von Arbeitskräften, ruhende Projekte oder interne Umstrukturierung).
- Die Zusammenschlüsse entwickeln neue gemeinsame Ausbildungen, werten Querschnittskompetenzen auf und regen zu einem besseren Kompetenzmanagement in den angehörigern Betrieben an.
- AGZ zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, Einstellungshemmnisse zu senken wie auch prekäre Arbeitsverhältnisse zu konsolidieren oder neu zu strukturieren.

Die Angestellten

Die Typologie der Angestellten ergibt sich aus drei Motivationslagen:

- die Einarbeitung von Jugendlichen, für die der AGZ eine erste berufliche Erfahrung ist und der für die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten geschätzt wird.
- die berufliche Umschulung betrifft Angestellte vielfältiger Berufe, die eine Umorientierung durchlaufen haben. Diese Personen, oft von einer harten Vergangenheit gezeichnet, finden in dem Zusammenschluss eine Struktur mit einem offenen Ohr für ihre Belange und neuen beruflichen Antrieb.
- die „Freiheit der Wahl“ betrifft Frauen und Männer, die sich für die Arbeit in einem Zusammenschluss entscheiden, weil ihnen der Ansatz erlaubt, den Beruf nach ihrem Verständnis auszuüben.

Im Allgemeinen gibt es eine hohe Zufriedenheit der Angestellten. Eine große Mehrheit der befragten Personen möchte in dem Zusammenschluss weiterarbeiten und der Vergleich mit Zeitarbeit fällt fast immer zu Gunsten der Arbeitgeberzusammenschlüsse aus.⁶

Wer hat die AGZ voran gebracht?

Die Studie von Le Monnier et al. zeigt, dass es in der Regel Externe Initiatoren sind, die die Gründung von AGZs betreiben: „Viele AGZs verdanken Ihre Existenz dem Engagement einer Person, was bedeutet, dass der Zusammenschluss fast ein persönliches Vorhaben wird. Wenn diese Person die Energie, den Willen, die Geduld und die Fähigkeiten hat, in die betriebliche Sphäre einzusteigen, dann kann das eine Garantie für den Erfolg des Projekts sein. diese Vorarbeiten lösen die Initiative aus und bestimmen die Richtungen der Arbeit von denen aus der Initiator mit seinen Partnern auf die Unternehmen zugeht, um ihnen das Projekt vorzuschlagen. Wenn wir vom Initiator sprechen, haben wir gesehen, dass es sich fast –immer um Organisationen oder Individuen handelt, die außerhalb der Betriebe selbst stehen. Die Zusammenschlüsse entstehen an ihrer Peripherie“⁷. Diese Initiatoren sind neben Einzelpersonen z.B. die Kammern, ein ortsansässiger Verein, eine Initiative oder teilweise auch Verwaltungen. Die Karte der Verteilung der Zusammenschlüsse in Frankreich zeigt deutlich, dass in den Regionen, in denen es eine starke Unterstützung durch die lokale oder regionale Verwaltung gegeben hat, die Zahl der Zusammenschlüsse deutlich höher ist,

⁶ Le Monnier, Biche, 2000, 2001

⁷ Biche, Desbois, Le Monnier, Monteillet, 2000, S. 36, Übersetzung S. Wölfling

als in Regionen, in denen diese Unterstützung fehlte. Heute gibt es in Frankreich einen nationalen Zusammenschluss der AGZ, der Unterstützung und Hilfe bei der Gründung anbietet, außerdem verschiedene „Ressourcenzentren“, die Hilfe und Unterstützung anbieten, aber auch die Neugründung von AGZ vorantreiben.

3.3 Qualitäten von AGZ

Vorteile der AGZ für die Betriebe

Erhöhung der Produktivität durch nicht fest angestelltes, aber trotzdem eingearbeitetes und zuverlässiges Personal

Angeichts häufig schwankender Auftragslage oder in der Landwirtschaft der Saisonabhängigkeit kommen die Unternehmen immer wieder auf prekäre Beschäftigung zurück; befristete Verträge, Zeitarbeit etc. Trotz der Vorteile für den Arbeitgeber bringt dies auch Unannehmlichkeiten mit sich: Kosten, Schwierigkeiten bei der Einarbeitung und Integration in den Betrieb und die Schwierigkeit, immer wieder zur gewünschten Zeit dieselben gut ausgebildeten und eingearbeiteten Leute zu bekommen.

Indem man die Arbeitskräfte zwischen mehreren Unternehmen teilt, kann man das diffizile Gleichgewicht zwischen Flexibilität für die Unternehmen und dem Einsatz beständigen und eingearbeiteten Personals halten.

Einsatz von „treuen“ Teilzeitkräften

Zum Beispiel braucht man für die Verlängerung von Öffnungszeiten eventuell Teilzeitkräfte, ebenso wie durch die Reduzierung der Arbeitszeit, gleichzeitig sind auch unbefristete Verträge in Teilzeit kostspielig. Außerdem wird es schwierig, Leute zu finden, wenn man nur sehr kleine Verträge zu vergeben hat. Die Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen es, Vollzeitverhältnisse anzubieten, auch wenn das einzelne Unternehmen ein relativ kleines Arbeitsaufkommen hat.

Einsatz von Leitungspersonal und Spezialisten

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ermöglicht den Einsatz von Leitungspersonal oder von technischen Spezialisten in strategischen Funktionen im Unternehmen, die die Kompetenzen des Unternehmens stärken. Es sind dies zum Beispiel: Spezialisten für Qualitätsmanagement, Marketing, Informatik und EDV-Einsatz, Arbeitssicherheit.

Erhalt von Motivation und Talent von nicht fest angestelltem Personal

Durch die unbefristeten Verträge kann der AGZ stabile Arbeitsverhältnisse und einen attraktiven Status bieten. Die Beschäftigten erhalten Weiterbildung und können ihre Kompetenzen erweitern. Durch den Wechsel der Arbeitsstellen entwickeln die Beschäftigten „Polyvalenzen“, die Fähigkeit, sich schnell einzuarbeiten und an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, eine größere Selbständigkeit und Problemlösefähigkeit und breiter angelegte Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Überblick über die Kosten nicht fest angestellter Personals

Die Kosten eines Angestellten aus dem AGZ liegen zwischen 10 und 30% unter denen einer Zeitarbeitsfirma. Man kann sehr leicht die Zahl der Beschäftigten an die Bedarfe anpassen mit der Sicherheit, dass das Personalmanagement professionell erfolgt. Indem das Unternehmen Aufgaben wie die Personalverwaltung, Einstellungen und Weiterbildungen abgeben kann, ist die indirekte Kostensenkung erheblich.

Vorteile der AGZ für die Beschäftigten

- Die Beschäftigten erhalten einen schriftlichen Arbeitsvertrag, der die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung, die erwartete Qualifikation und die Liste der potentiellen Einsatzbetriebe enthält.
- Tarifliche Absicherung
- Personalvertretung: Delegierte, Betriebsräte, Arbeitssicherheitsbeauftragte ...
- Zugang zu Einrichtungen aller beteiligten Unternehmen zu denselben Bedingungen wie deren Angestellte.
- Die Beschäftigten haben einen einzigen Arbeitgeber, trotzdem profitieren sie von
 - vielfältigen Aufgaben, die Monotonie und Langeweile verhindern,
 - vielfältigen Arbeitsumgebungen, die ihre Anpassungsfähigkeit steigern,
 - Bildung und Kompetenzentwicklung
 - einem sichereren Arbeitsplatz als zuweilen in einem Einzelunternehmen.

3.4 Arbeitgeberzusammenschlüsse im Unterschied zu Zeitarbeit

Das Firmenziel

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind gemeinnützig, sie sind keine profitorientierten Firmen. AGZ werden von den Unternehmen selbst getragen, sie sind gemeinschaftlich verantwortlich für eine Gruppe von Beschäftigten; sie teilen die Risiken, indem sie in einer „Gruppierung auf Gegenseitigkeit“ füreinander eintreten, aber ebenso die wirtschaftlichen und geschäftlichen Vorteile. Dem gegenüber bieten Zeitarbeitsfirmen ihren Kunden, den Unternehmen, eine externe Dienstleistung, die Profit abwerfen muss.

Die Firmenleistungen

AGZ bieten die personalwirtschaftliche Betreuung einer Unternehmenskooperation. Die Beziehungen zwischen den Betrieben werden aufgewertet, weil eine begleitende Personal- und Kompetenzentwicklung stattfindet. In den Pool der AGZ können benachteiligte Gruppen aufgenommen werden, eine Möglichkeit, auf die regionale bzw. lokale Entwicklung Einfluss zu nehmen. Dem gegenüber haben Zeitarbeitsfirmen kein Interesse an Unternehmenskooperationen, aus denen auch andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Synergieeffekte erwachsen können, was aller Erfahrung nach häufig auch geschieht, oder an den Schwierigkeiten benachteiligter Gruppen.

Der Auftragstyp

AGZ können auch den Arbeitsbedarf bei langfristigen oder immer wiederkehrenden Arbeiten regeln (z.B. bei Saisonarbeit) oder intelligente Organisationsmodelle einführen, z.B. Job-sharing. Zeitarbeitsfirmen legen dagegen die Priorität auf die Verwaltung von kurzfristigen Aufgaben und sie haben Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeit zu organisieren.

Das Personal

AGZ bieten soziale Sicherheit und stabile und kontinuierliche Arbeitsumgebungen. Das erhöht das Vertrauen und die Zuverlässigkeit ebenso wie die gegenseitige Loyalität. Zeitarbeitsfirmen entsenden an unterschiedliche Entleiher, die damit rechnen müssen, immer „neue“ Leute zu bekommen. Die Loyalität des Angestellten muss der Zeitarbeitsfirma gelten, weniger dem Entleiher. In einem AGZ gibt es zwar eine starke Identifikation mit dem Zusammenschluss, die sich jedoch immer auf den Zusammenschluss bestimmter Betriebe

bezieht und somit die Identifikation mit den Betrieben unterstützt. Dies ist dann nicht mehr möglich, wenn die Betriebe hinter der „Verleihfirma“ nicht mehr erkennbar sind.

3.5 Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im AGZ

Alle französischen Arbeitgeberzusammenschlüsse stellen einen bestimmten Prozentsatz der Bruttolohnsumme für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen bereit, im Falle des AGZ Nord-Vienne, den wir näher betrachtet haben, sind dies 6% der Bruttolohnsumme. Dieser Betrag wird jährlich neu auf der Mitgliederversammlung des Vereins von den Betrieben selbst festgelegt und geht ein in die zu zahlende Summe für die in Anspruch genommenen Arbeitsstunden.

Es lassen sich 5 unterschiedliche „Bildungsmaßnahmen“ unterscheiden:

- „Grundkurse“, die in der Regel in einer oder zwei Wochen Kenntnisse vermitteln, die in allen Betrieben gebraucht werden, z.B. Arbeitssicherheit, Umgang mit Nahrungsmitteln und Hygiene in lebensmittelverarbeitenden Betrieben, Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers, Qualitätssicherung etc.,
- Betriebsspezifische Kenntnisse und Einarbeitungsphasen, die sich auf spezielle betriebliche Abläufe und Regularien beziehen,
- Zertifizierte Abschlüsse, die auch außerhalb des AGZ anerkannt sind, z.B. Gabelstaplerschein, Führerscheine, Maschinenführerscheine, Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Qualitätsmanagement, Buchführung, Facharbeiter- und Meisterbriefe,
- Förderung und Unterstützung allgemeiner fachlicher Kompetenzen und von Arbeitstugenden, wie z.B. „minutiöser“ und hygienischer Umgang mit Lebensmitteln, Warenpräsentation, Verkaufstraining und Kenntnis des Produkts, des Betriebs und der Region, aus der das Produkt stammt, Fahrsicherheitstraining, Rückenschule für Arbeiter im Lagerbereich,
- „Polyvalence“: In allen Interviews, sowohl bei den Beschäftigten selbst als auch bei den Betriebsleitern, wurde ein Aspekt der Kompetenzentwicklung und Qualifikation immer wieder besonders hervorgehoben: das, was im Französischen mit „Polyvalence“ beschrieben wird: die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Arbeitsumgebungen anzupassen, sich unterschiedliche Arbeitsinhalte zu erschließen, mit unterschiedlichen Arbeitsrhythmen, Führungsstilen, Kollegenkreisen und Anforderungen umzugehen. Die Betriebsleiter betonten diese Fähigkeiten besonders, da sie die Mitarbeiter/innen des AGZ vor den anderen auszeichnen. Sie sind in höherem Maße gewöhnt, selbständig zu arbeiten, anstehende Probleme zu lösen und ihr Engagement und ihre Motivation zu zeigen. Dadurch, dass sie „weg können“, d.h. nicht die Vorstellung vor Augen haben, bis zur Rente dieselben Tätigkeiten auszuführen, sind sie viel motivierter und mit Spaß bei der Sache, denken eigenständig über Verbesserungen und Qualitätssteigerung nach und sie sind auch selbstbewusster – eine Tugend, die die französischen Arbeitgeber durchaus zu schätzen wussten. Auch die befragten Arbeitnehmer/innen berichteten mit sichtlichem Stolz und Engagement von ihren Kompetenzen und ihrer Eigenständigkeit in

ihrer Arbeit, die ihnen in der Regel Lob und Anerkennung (und im Übrigen einen sicheren Arbeitsplatz) einbringt, was wiederum die Freude an der Arbeit erhöht.

Der AGZ ist also imstande, eine große Bandbreite von Kompetenzen den Betrieben zur Verfügung zu stellen und diese nach den Bedarfen der Betriebe zu entwickeln und auszubauen. Dabei ist es gegenüber dem Einzelbetrieb ein großer Vorteil, dass die kompetentesten und motiviertesten Mitarbeiter/innen gezielt gefördert und ihre Talente und Vorlieben entwickelt und genutzt werden können, was beiden Seiten zu Gute kommt und die Arbeitsmotivation und die Arbeitsergebnisse deutlich verbessert. Im Einzelbetrieb ist es oft so, dass bestimmte Aufgaben noch nebenbei erledigt werden von Leuten, die hierzu weder eine Ausbildung noch besondere Lust haben, wohingegen es im Arbeitgeberzusammenschluss häufig Leute gibt, denen diese eine Aufgabe besonders gefällt und die hierzu über besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Beispiele hierzu sind im folgenden Kapitel, welches die Eindrücke aus dem AGZ Nord-Vienne wiedergibt, nachzulesen.

Der AGZ kann also eine große Bandbreite an Kompetenzen zur Verfügung stellen, die eine sehr interessante disponible Reserve, auch für Festeinstellungen der Betriebe, darstellt.

3.6 Konkrete Beispiele

Arbeitgeberzusammenschluss „Mode d'emploi“ in Châtellerault / Poitou-Charentes

Der AGZ wurde vor 5 Jahren gegründet. Er hat zu Zeit 90 Vollzeit-Arbeitsplätze, davon 57 Frauen und 33 Männer. Der AGZ wird von 2 Personen geleitet, 1 Frau, 1 Mann, dazu kommt 1 Verwaltungskraft (F).

Von den Beschäftigten sind 60 unbefristet und 30 befristet beschäftigt. Der hohe Frauenanteil erklärt sich daraus, dass die Frauen „einfach besser und zuverlässiger sind“ (Aussage des Geschäftsführers des AGZ). Außerdem arbeitet der AGZ überwiegend in der Nahrungsmittelindustrie, die auch eher ein Frauenbereich ist.

Die Frauen haben in der Regel die höheren Einkommen, weil sie besser qualifiziert sind - nicht unbedingt formal, aber sie sind gut eingearbeitet und zuverlässiger. Der Frauenanteil hat sich im Laufe der Jahre nicht verändert.

Hochqualifiziert (Hoch- und Fachhochschule) sind 5 Frauen und 5 Männer, gut qualifiziert (Meister, Facharbeiter mit Berufserfahrung) 16 Frauen und 12 Männer. Bei den Angelernten ist das Verhältnis entsprechend. Richtig Ungelernte gibt es im AGZ nicht.

Der AGZ hat 37 Mitgliedsbetriebe, die auch überwiegend Frauen beschäftigen. Die Mitgliedsbetriebe haben zwischen 4 und 350 Beschäftigte.

Öffentliche Förderung nimmt weder der AGZ entgegen, noch die Mitgliedsbetriebe, das geht gegen die Philosophie. (Es gibt auch andere AGZ, die einen sozialen Touch haben, die öffentliche Mittel für ihr Kerngeschäft in Anspruch nehmen.)

Der Grund für die Gründung des AGZ war die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation für die Betriebe bei gleichzeitiger Absicherung der Beschäftigten. Es gibt eine Arbeitslosenrate von 9%, also keinen Mangel an Arbeitskraft, aber einen Mangel an qualifizierten und zuverlässigen Arbeitskräften.

Einstellungsbedingung für alle Angestellten im AGZ ist, dass sie einen Führerschein und ein Auto haben. Für Einsätze in Betrieben, die im Umkreis von 30km um Châtellerault (Zentrum der Region Nord-Vienne) liegen, werden keine zusätzlichen Fahrtkosten gezahlt, alle km darüber hinaus werden erstattet. Dies gilt auch für die Teilnahme an Fortbildungen, die evtl. weiter weg sind.

Kompetenzerwerb

Es gibt einige obligatorische Bildungsangebote, die jede/r spätestens nach 6 Monaten durchlaufen hat:

- Qualitätssicherung,
- Hygiene und Lebensmittelsicherheit,
- „Savoir être“ („Lebenskunde“) als Beschäftigter des AGZ: Kultur der Anpassung an die Bedarfe der Unternehmen, Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, mit Eifersucht, Mobbing etc.

Regelmäßige technische Weiterbildungen nach Bedarf sind:

- Logistik
- Vorbereitung und Verarbeitung von Primärprodukten
- Maschinenführer
- Unterhalt und Wartung (von Maschinen)
- Vorbereitung von Bestellungen / Lieferung / Verpackung
- Lagerhaltung / Gabelstaplerfahrer

Die Angebote werden vom AGZ aus den Bedarfen der Betriebe abgeleitet und mit dem Betriebsrat abgestimmt. Regelmäßig 1-2 x jährlich werden mit den Betriebsleitern Gespräche über die Beschäftigten geführt, ihre Stärken und Schwächen, die dann mit den Beschäftigten diskutiert und abgeglichen werden. Dies ist sowohl ein Mittel zur Mediation bei Konflikten als auch ein Mittel, Qualifizierungsbedarfe festzustellen. Daraus wird ein Jahresplan erstellt, der dann mit Bildungsträgern oder mit den Betrieben - oder beiden - durchgeführt wird. Oft bieten die Betriebe auch Weiterbildung für alle Beschäftigten des AGZ an, z.B. im Bereich der Milchverarbeitung im Großbetrieb und im Kleinbetrieb Hygiene.

Die Maßnahmen umfassen in der Regel 1 Woche während der Arbeitszeit, niemals außerhalb der Arbeitszeit. Der AGZ wendet 6% der Bruttolohnsumme für Bildung auf. Finanziert wird dies aus den Beiträgen der Betriebe. Teilweise findet Bildung auch - wie bei uns - in Form von Bildungsurlaub statt, teilweise in „alternance“, d.h. z.B. einmal wöchentlich.

Es gibt einen Beschäftigten, der vom AGZ für 10 Wochen einen Lastwagenführerschein bezahlt bekommt (Schwertransporte), mit dem er dann sehr viel mehr Geld verdienen kann. Entschieden hat dies der Geschäftsführer in Absprache mit dem Betriebsrat. Er wurde hierfür vorgeschlagen, weil er sehr motiviert ist und schon verschiedene Fortbildungen mit gutem Erfolg mitgemacht hat und weil er großen Spaß an schweren Lastern hat. Es ist schon lange sein Traum, besonders große und schwere Transporte zu fahren.

Auf diese Weise kommen alle Beschäftigten zu Qualifikationen und Kompetenzen, die ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Entsprechend dem Verhältnis Männer/Frauen sind dies auch mehr Frauen. Die Dauer von 10 Wochen ist zwar ungewöhnlich, aber kein Einzelfall. Die Möglichkeit zur Weiterbildung wird nach dem Engagement und den aktuellen Gegebenheiten eingeräumt.

Selbstbestimmung / Entscheidungsfreiheit / Flexibilität

Der AGZ ist kein Sozialverein, insofern sind hier ökonomische Grenzen gesetzt. Innerhalb dieser Grenzen wird versucht, auf die Belange der Beschäftigten einzugehen. Das sehen sowohl der Geschäftsführer als auch die Beschäftigten so. Der AGZ ist nicht verpflichtet, sich auf die Belange der Beschäftigten einzustellen, sondern umgekehrt wird verlangt, dass die Beschäftigten sich anpassen und auch Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen, wenn dies nötig ist. Trotzdem kann man in der Form des AGZ sehr viel mehr auf die Interessen der Beschäftigten eingehen als in einem simplen Beschäftigungsverhältnis, wo sie einfach von morgens bis abends da sind.

Der Wechsel von Betrieb zu Betrieb ist sehr unterschiedlich, oft sind es mehrere Monate (3-5) in einem Betrieb, in der Regel wird jeweils über ganze Wochen verhandelt. Spezialisten arbeiten auch tageweise in den Betrieben, sie organisieren sich in der Regel selbst. Der AGZ hat z.Zt. 4 Leute, die so arbeiten (Qualitätsmanagement ISO 9002, Personalsachbearbeiter/in, Leitungsaufgaben, Risikomanagement).

Die Frage der Flexibilisierung ist ein fragiles Gleichgewicht und eine Frage des guten Managements. „Man muss dann auch gerecht sein und allen die gleichen Rechte einräumen“ (Geschäftsführer).

Oft ist es so, dass die Frauen lieber feste Pläne haben und die Männer die Flexibilität bevorzugen, wahrscheinlich weil die Organisation der Kinderbetreuung immer noch bei den Frauen liegt, und sie daher lieber länger vorausschauend planen wollen. Junge Leute sind flexibler.

Frauen finden sich eher bei den feinmotorischen Tätigkeiten wieder und bei denen, die mehr Sorgfalt erfordern, Männer beim Transport, bei der Lagerhaltung, bei schweren körperlichen Arbeiten. Männer sind unzuverlässiger und nicht so sorgfältig, deshalb werden ihnen in der Regel weniger verantwortungsvolle Positionen gegeben. Im Bereich der Nahrungsmittelverarbeitung (Hygiene, Verständnis für Geschmack und Rezepturen bei (neuen) Produkten, Warenpräsentation) haben die Frauen ein „hausfrauliches“ Verständnis, das den Männern überlegen ist. Daher verdienen sie auch bei formal gleicher Qualifikation mehr Geld.

Es gibt 3 Typen von Beschäftigten: die Zufälligen, die von der Flexibilität der Einsätze Überzeugten und die Durchreisenden.

Anmerkungen der Unternehmer

„Paladin“, Eisherstellung:

Der Betrieb hat 56 feste Beschäftigte, 60% Frauen 40% Männer, keine Teilzeitkräfte. Abgesehen von einem Kreditprogramm erhält er keine öffentliche Förderung. Für ihn ist ein AGZ viel billiger als Zeitarbeit und viel zuverlässiger, da die Arbeitskräfte qualifiziert und motiviert sind. Es gibt zwar viele Arbeitslose, aber die kann man nicht gebrauchen, was fehlt sind gute, zuverlässige Leute. Er hatte in 20 Jahren mehr als 4000 Einstellungsgespräche geführt (für ca. 200 Einstellungen), was ist das für ein Verlust an Zeit! Da ist der AGZ allemal billiger. Außerdem ist der AGZ ein gutes Reservoir, wenn er feste Leute sucht. Dummerweise wollen die Leute lieber im AGZ bleiben, weil ihnen das besser gefällt, gerade die Guten, Flexiblen. Traditionell wird in der Eisfabrik alle 30 Minuten der Arbeitsplatz

gewechselt, um einseitige Belastungen zu vermeiden und jeden Tag das Band bzw. der Bereich, so dass alle Beschäftigten in allen Bereichen arbeiten. Da sind die Leute von AGZ oft besser als die eigenen Leute, weil sie trainierter sind. Es gibt bei den Beschäftigten deshalb Probleme und Eifersüchteleien.

Die Firma war vor 8 Monaten fast Konkurs, sie konnte nur durch einen rigiden Managementwechsel gerettet werden. Bei einem Konkurs wären die Festangestellten arbeitslos geworden - einige sind auch entlassen worden, während die vom AGZ einfach in andere Betriebe gegangen wären. Insofern ist die soziale Sicherheit für die Leute vom AGZ höher.

Neben der Lehrlingsausbildung sind Weiterbildung und Einarbeitung in der ganzen Produktionskette für alle obligatorisch, wobei sich die Beschäftigten des AGZ auch hier positiv hervortun.

Für einige gibt es Fortbildungen an 2 Tagen im Monat, den „Agent de maitrise“ (Kammergeprüfter Abschluss, zusätzlich zum Gesellenbrief in bestimmten Fachrichtungen), das betrifft vorrangig die Büroangestellten und die internen Qualitätsbeauftragten. Es gibt auch einen externen Qualitätsbeauftragten vom AGZ, aber in dieser Produktion braucht man in jedem Abschnitt einen (heikles Produkt, Salmonellen, Milchprodukt ohne Konservierungsmittel).

Betrieb zur Herstellung und zum Vertrieb von Angelzubehör (Freizeit)

Der Betrieb beschäftigt 10 Männer und 10 Frauen fest, hat 1 Chef (M) und eine sehr ausgeglichene Altersstruktur. Von den Mitarbeiter/innen arbeiten 4 Zuhause (Buchhaltung, Bestellwesen, Lieferung...), jede mit ca. 1/3 Stelle. Dies sind alles Frauen, wegen der Familie.

Der Betrieb hat etwa 2.200 Kunden, vom kleinen Tabakladen bis zum Grossisten, der für große Sportartikelketten einkauft. Sie kaufen auch viel Vorprodukte ein, von Madagaskar bis China. Im Januar / Februar brauchen sie 10 Leute aus dem AGZ zusätzlich, für Versand, Verpackung, etc. Die Hälfte des Jahresumsatzes machen sie im Januar bis März.

Alle Beschäftigten im Büro (= Außenkontakte zu Lieferanten, Produktentwicklung, Sortimentsgestaltung, Kundenkontakte, Vertrieb, Einkauf) sind bis auf die Buchhalterinnen Männer. Das liegt daran, dass alle passionierte Angler sind (insofern sind sie die besten Ein- und Verkäufer), die sich also automatisch aus Spaß an der Freude selber weiterbilden. Der Betrieb stellt auch keine Nicht-Angler ein. Was darüber hinaus an Weiterbildung stattfindet, ist in der Arbeitszeit und wird vom Betrieb bezahlt. Gabelstaplerfahrer, Logistik und EDV – neue Software, ersteres Männerdomänen, letzteres Frauenbereiche. Nachfragen nach Bildung von den Beschäftigten gibt es selten, Bildung läuft zusätzlich zu den Angeboten des AGZ betriebsintern ab. Oft ist es EDV/Softwareschulung, die von den Beschäftigten eines zweiten Betriebs des Chefs gemacht wird. Man hilft sich gegenseitig.

Bildung und Informationsbeschaffung wird dann organisiert, wenn man es braucht und für den, der es braucht. Das führt nicht unbedingt zu Karrieresprüngen, sondern dazu, dass die Leute ihre Arbeit gut machen können, was sie natürlich interessant macht.

Familiäre Probleme und entsprechende Ausfälle werden vom Betrieb selbst geregelt, genauso wie für die fest Beschäftigten.

Beschäftigte

Myriel Clar (unbefristet) und Brigitte Billecoq (befristet, 6 Monate)

Beide sind beschäftigt in der Produktion von Angelhaken und Ködern. Eine malt bunte Punkte auf die Gewichte, die andere schweißt alles in Folie ein.

Beide haben im letzten Jahr etwa in 7 Betrieben gearbeitet, man kommt gerne wieder zurück. Was den Einsatz in den Betrieben betrifft und die Wahlmöglichkeiten, so ist das begrenzt, der AGZ teilt die Betriebe zu. Sie waren aber noch nie unzufrieden und das eine Mal, wo es nicht so gut war, sind sie sehr schnell ausgetauscht worden. Sie empfinden das nicht als hin- und herschieben, sondern als gute und interessante Sache, auch mal andere Leute zu sehen und nicht immer dasselbe zu machen.

Es gibt Probleme mit der Kinderbetreuung, besonders wenn man von Freitag auf Montag in einen anderen Betrieb muss, wo andere Arbeitszeiten gelten. Dann muss man das eben regeln, geht auch. Die Kinder sind 4 und 9, der Kindergarten ist von 6:00 bis 18:30 geöffnet. Für den Großen ist das o.k., aber für den kleinen sind das harte Tage. Es kostet pro Tag 2,50, dazu Essen 2,20 mit Benzin etc etwa 10 Euro am Tag, wenn Mutter arbeiten geht. Man braucht auch ein Auto, allerdings haben sie das vorher in einem festen Betrieb auch schon gebraucht, der Einsatz im AGZ hat es nicht extra erfordert.

Keine von beiden will weniger arbeiten, auch wenn das im AGZ möglich wäre, wegen des Geldes, dann lohnt es nicht mehr. Der AGZ zahlt sehr wenig (nah am Mindestlohn SMIC). Der Geschäftsführer bestreitet dies unter Verweis auf Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, bezahlte Qualifizierungen, zusätzliche Altersversicherung, was sonst nicht üblich ist. Dennoch dürfte es nicht weniger sein.

Dagegen ist die persönliche Anerkennung und der Stolz auf die eigene, besondere Kompetenz sehr hoch. Mehrfach betonen sie das gute Klima und die persönliche Anerkennung durch den AGZ und seinen Geschäftsführer. Sie sind stolz auf den AGZ und auf sich. „Ils sont très contents de nous.“ (Sie sind mit uns sehr zufrieden.)

Kinder / Familie: man kümmert sich eben, es gibt viel Solidarität unter den Kolleg/innen. Wenn es ein Problem gibt, lässt sich das immer regeln.

Jean: zukünftiger Schwerlastfahrer, im Moment in der Eisherstellung

Er hat bis jetzt in 6 Betrieben gearbeitet, alle waren sehr zufrieden mit ihm. An Fortbildungen hat er gemacht: Maschinenführer, Elektrik, Gabelstaplerfahrer, jetzt macht er einen Lehrgang Super-Schwertransporter. Durch seine Arbeit bei „Frigoscandia“, einem Kühltransport-Spediteur ist er auf die Idee mit dem Führerschein gekommen, dass ihm das großen Spaß machen würde, wo er doch sowieso ein „Reisender“ ist.

Er findet die Abwechslung super und würde in einem einzigen Betrieb eingehen. Man kann sich die Arbeit nicht aussuchen, aber er findet das toll. Er kennt aber Viele, die das wirklich nervt. Für eine Frau ist das sicher auch schwieriger als für einen Mann, wegen der Kinder. Er betont die Sicherheit des Arbeitsplatzes, weil so gute Leute wie die vom AGZ immer gebraucht werden.

4 Juristische Expertise

4.1 Einführung

Seit Unterzeichnung des Amsterdamer Vertrages am 02.10.1997 ist die Beschäftigungspolitik in die verfassungspolitische Programmatik der Europäischen Union integriert. Dies äußert sich zum einen in Art. 2 des EG-Vertrages, der ein „hohes Beschäftigungsniveau“ bei einem gleichzeitigen „hohen Maß an sozialem Schutz“ fordert. Darüber hinaus wurde in den EG-Vertrag der Titel VIII Beschäftigung (Art. 125-130) mit dem Ziel eingefügt, ein hohes Beschäftigungsniveau durch die Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten und die Entwicklung einer koordinierten Beschäftigungsstrategie zu fördern. Der Gegenstand dieser Expertise fügt sich in die genannten Zielsetzungen ein, da in dieser Konstellation ein in Frankreich mit Erfolg eingesetztes arbeitsmarktpolitisches Mittel zwischenbetrieblicher Kooperation auf seine Übertragbarkeit in das deutsche Rechtssystem überprüft werden soll. Im Zentrum des Interesses stehen hierbei die *groupements d'employeurs* genannte Zusammenschlüsse mehrerer Arbeitgeber, die auf vereinsrechtlicher Grundlage Arbeitnehmer beschäftigen, die in einer Mehrzahl beteiligter Unternehmen Arbeit finden. Da es über das Modell des Arbeitgeberzusammenschlusses in Frankreich gelungen ist, Beschäftigungseffekte in wenig industrialisierten Regionen zu erzielen, ist es für die Situation der neuen Bundesländer von großem Interesse. Unter rechtlichen Gesichtspunkten stellen sich die folgenden Kernfragen:

- Kann das Modell eines Arbeitgeberzusammenschlusses nach französischem Recht unter den geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland umgesetzt werden?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen für interessierte Unternehmen und Landwirte bei der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses?
- Welche gesetzlichen Regelungen sind für einen funktionierenden Arbeitgeberzusammenschluss nach deutschem Recht erforderlich?

Die Expertise stellt zunächst in einem ersten Teil das französische Vorbild des Arbeitgeberzusammenschlusses und dessen Einbindung in die Gesamtsystematik der Rahmenbedingungen des französischen Rechts vor. Es folgt eine Zusammenstellung derjenigen Gesetze und Rahmenbedingungen, die für eine Etablierung deutscher Arbeitgeberzusammenschlüsse bedeutsam sind. Ferner enthält die Expertise einen abschließenden Teil, der eine Fortentwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen vorschlägt, die auf die Entstehung neuer, zwischenbetrieblicher Arbeitsmärkte im ländlichen Raum abzielt.

4.2 Das Vorbild: Groupements d'employeurs nach französischem Recht

Die rechtlichen Erscheinungsformen, die sich in Frankreich für das Abstellen und Überlassen von Arbeitnehmern herausgebildet haben, unterscheiden sich von der Situation in Deutschland in einigen Punkten. Das stark aufsichtsrechtlich geprägte französische Arbeitsrecht beschränkt das Abstellen von Arbeitskräften an ein anderes Unternehmen dabei gesetzessystematisch in ähnlicher Weise wie das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), wobei jedoch Differenzen zur deutschen Rechtslage erkennbar werden. Grundlegend ist

zunächst, dass jeder Überlassungsvorgang verboten ist, der der Gewinnerzielung dient und für die Beschäftigten Nachteile auslöst, die in der Verletzung oder Umgehung von gesetzlichen Bestimmungen, Verordnungen oder Tarifverträgen liegen (Art. L 125-1 Code du Travail). Das Delikt der „marchandage“ wird im französischen Recht als Gleichstellungsklausel gegenüber der Stammbesellschaft verstanden. Das heißt, der Unternehmer, der Arbeitskräfte entleiht, muss die entleihenden Arbeitnehmer in jeder Hinsicht so behandeln, wie er die permanent Beschäftigten behandelt. Dies gilt insbesondere für die Entlohnung durch Tarifverträge, die im Einsatzbetrieb gelten⁸. In Frankreich sind also die Prinzipien des „Equal Pay“ und „Equal Treatment“, die in Deutschland über die Reformen der Hartzkommission umgesetzt werden sollen, seit langem gewährleistet.

4.2.1 Klassische Leiharbeit („travail interimaire“)

Leiharbeit im klassischen Sinne wird in Frankreich als „travail interimaire“ bezeichnet und ist im Code du Travail durch die Vorschriften im Artikel L 124 des Kapitels „travail temporaire“ geregelt. Die Unternehmen, die als Verleiher auftreten wollen, müssen auf die Überlassung von Arbeitskräften spezialisiert sein, können also keine anderen Geschäftszweige betreiben („l'activité exclusive“ Art. L 124-1). Sie dürfen ihre Tätigkeit erst aufnehmen, wenn sie zugelassen sind („declaration faite à l'autorité administrative“ Art. L 124-10). Es ist insbesondere erforderlich, dass eine finanzielle Garantie vorgelegt wird, die die zu erwartenden Arbeitnehmeransprüche abdeckt. Neben die Normen, die die Kontrolle durch die Arbeitsverwaltung („inspection du travail“ vgl. Art. L 124-1, L 124-8, L 124-10 ff.) regeln, treten Vorschriften, die den Schutz der Kernbesetzungen im Entleiherbetrieb sicherstellen sollen. Anders als im deutschen Recht dürfen „interimaires“ nur für genau bestimmte und vorübergehende Aufgaben beschäftigt werden (Art. L 124-2-1). Ein Überlassungsvorgang als interimaire ist daher nur zulässig in den folgenden drei Fallgruppen:

1. Ersetzung eines ausgefallenen Arbeitnehmers oder eines Arbeitnehmers, der seine Arbeit noch nicht aufgenommen hat;
2. Vorübergehend anfallende Mehrarbeit;
3. Saisonal anfallende Arbeiten oder solche, bei denen unbefristet eingestellte Arbeitnehmer gewöhnlicherweise nicht eingesetzt werden

Der zuletzt genannte Fall kann durch Dekrete oder Tarifverträge konkretisiert werden.

Das französische Recht lässt auch die Befristung des Leiharbeitsvertrages zu; die Befristung kann sich an der Länge des Arbeitseinsatzes beim Entleiher („mission“) orientieren. Der Leiharbeitsvertrag muss den Grund für die Inanspruchnahme der Leiharbeit angeben sowie die Qualifizierung des ersetzten Arbeitnehmers, die Dauer des Vertrages, eine genaue Bezeichnung des Arbeitsplatzes, den Arbeitsort und die Arbeitszeit sowie die Vergütung und deren Zusammensetzung. Verletzt der Vertrag die Anforderungen des Code du Travail, so ist er nichtig. Es kann dann verbotene marchandage (s.o.) vorliegen. Vom auf den Arbeitseinsatz bezogenen Missionsvertrag, der zwischen Entleiher und Verleiher geschlossen wird, ist der Arbeitsvertrag des Leiharbeitnehmers gemäß Art. L 124-4 Code du Travail zu unterscheiden.

⁸ DALLOZ, Code du Travail, Art. L 125-1 Nr. 2.

Der zwischen dem Verleiher und dem Leiharbeitnehmer geschlossene Arbeitsvertrag hat einen in Art. L 124-4 geregelten Mindestinhalt. Obgleich das französische Recht Befristungen zulässt, versucht es den Bestandsschutz des Leiharbeitnehmers durch eine gesetzlich festgelegte Entschädigung für prekäre Arbeit zu stärken bzw. den Verlust des Arbeitsplatzes finanziell zu kompensieren. Soweit der Arbeitnehmer nach Abschluss der „mission“ nicht sofort festangestellt wird, erhält er einen Ausgleich in Geld gemäß Art. L 124-4-4 Code du Travail. Der Arbeitnehmer soll ferner davor geschützt werden, dass er durch die Einschaltung von unseriösen und finanzschwachen Verleihunternehmen um seinen Lohnanspruch gebracht wird. Hierzu dient die oben schon erwähnte Garantie, die von der Arbeitsverwaltung überprüft wird. Ferner haftet auch der Entleiher, in dessen Betrieb der Arbeitseinsatz stattfindet, für ausstehende Lohnzahlungen⁹.

4.2.2 Sozial motivierte Arbeitnehmerüberlassung („interim social“)

Das französische Recht kannte neben der soeben beschriebenen klassischen Leiharbeit weitere Formen der Arbeitnehmerüberlassung, die in stärkerem Maße mit sozialen Zielsetzungen verknüpft wurden. Zu nennen sind hierbei die „associations intermédiaires“ und die „entreprises d’insertion“¹⁰. Beide Institutionen waren auf Personen zugeschnitten, die nur schwer vermittelt werden konnten. Zur Zielgruppe gehörten Bezieher des sozialen Grundeinkommens RMI („revenu minimum d’insertion“), Langzeitarbeitslose und ältere Arbeitnehmer. Die associations intermédiaires übernahm auf der Grundlage der Regelung des Art. L 128 Code du Travail eine Vermittlungsfunktion und führten in großem Umfang eine Art soziale Arbeitnehmerüberlassung („interim social“) durch, die bis zu 312.000 Arbeitskräfte im Jahr 1990 erfasste¹¹. Der Gesetzgeber schaffte die associations intermédiaires, die den Nachteil hatten, dass sie sich in erster Linie auf einfache und einfachste Zusatz- und Aushilfsarbeiten beschränkten, durch Gesetz vom 01.01.1999 ab. Insoweit ist im französischen Recht ein vergleichbarer Leitbildwechsel zu beobachten wie nunmehr im deutschen Arbeits- und Arbeitsförderungsrecht. Ähnlich wie durch die Konzeption der Hartzkommission wurde durch die gesetzgeberischen Impulse versucht, arbeitsmarktpolitische Instrumente stärker auf die regulären, unsubventionierten Beschäftigungsformen des ersten Arbeitsmarktes auszurichten. Dies gilt gleichzeitig auch für die in Kapitel IX des Code du Travail geregelten „services aux personnes“, die Arbeitsplätze im Umfeld des familiären Haushaltes schaffen und in die Legalität überführen sollen (Art. L 129-1 ff. Code du Travail).

4.2.3 Nicht gewinnorientierte Arbeitgeberkooperationen („groupements d’employeurs“)

Die im Fokus der Expertise stehenden groupements d’employeurs sind in Art. L 127-1 des Code du Travail geregelt. Sie sollen abweichend von anderen Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik nicht mehr künstliche Beschäftigung aufbauen, sondern real bestehende Arbeitskräftebedarfe aufspüren und die jeweils erforderlichen Arbeitsleistungen in koordinierter Form und grundsätzlich ohne Zufluss von Subventionen realisieren. Zu einem

⁹ DALLOZ, Code du Travail, Art. L 124-4-2 Nr. 5.

¹⁰ Vgl. zum folgenden: Höland, Neue Formen und Bedingungen der Erwerbsarbeit in Frankreich, 1993, S. 78 ff.

¹¹ Höland a. a. O., S. 80.

groupement d'employeurs können sich sowohl natürliche wie auch juristische Personen zusammenschließen. Während die beteiligten Unternehmen weiter Gewinne erzielen dürfen, darf der Zusammenschluss selbst nicht darauf ausgerichtet sein, Profite zu erwirtschaften (Art. L 127-1 Code du Travail). Die Zusammenschlüsse werden grundsätzlich auf der Grundlage eines Vereines („association“) nach Maßgabe des Gesetzes vom 01.07.1901 gegründet. Die Entstehung einer selbständigen juristischen Person begründet - ähnlich wie bei der Arbeitnehmerüberlassung in Form der travail interimaire - die Gefahr, dass Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des groupements nach geleisteter Arbeit keinen Lohn erhalten. Art. L 127-1 Code du Travail trifft hierzu die Regelung, dass die Mitglieder des Arbeitgeberzusammenschlusses solidarisch für die Forderung der Angestellten und der Sozialversicherungsbeiträge haften (Art. L 127-1 letzter Satz Code du Travail). Die Gründung eines groupement d'employeurs setzt ferner im Grundsatz voraus, dass sämtliche Mitglieder dem Anwendungsbereich desselben Tarifvertrages unterfallen. Eine Ausnahme ist an ein Genehmigungsverfahren geknüpft. Art. L 127-7 Code du Travail bestimmt, dass natürliche und juristische Personen, die nicht dem Anwendungsbereich derselben tariflichen Regelung unterfallen, gleichwohl einen Arbeitgeberzusammenschluss errichten können. Sie müssen in diesem Fall die Geltung eines Tarifvertrages festlegen. Hierbei sind sie jedoch einer staatlichen Kontrolle unterworfen und dürfen die Tätigkeit erst aufnehmen, wenn diese Genehmigung vorliegt. Die Behörde kann dem Arbeitgeberzusammenschluss Auflagen erteilen. Bei den normalen groupements genügt es, wenn die inspection du travail, die sämtliche Unternehmen in Frankreich beaufsichtigt, informiert wird. Da bei gleichartiger Tarifbindung weder die Gefahr besteht, dass der Tarifvertrag sachlich nicht zu den faktischen Arbeitsbedingungen passt, noch dass das groupement zu Lohnsenkungen genutzt wird, gibt es hier keine staatlich Kontrollbefugnis. Es reicht, wenn die Mitglieder des groupements eine Liste der beteiligten Unternehmen anfertigen, die dem inspecteur du travail überlassen wird. Ferner müssen die Arbeitgeber die Vertretungen der Arbeitnehmer in den Unternehmen, die am Zusammenschluss beteiligt sind, über die Errichtung und den Charakter der Arbeitgeberkooperation informieren (Art. L 127-1 S. 7 Code du Travail). Die Missachtung von Tarifverträgen durch das groupement wird bestraft (Art. L 152-5 Code du Travail). Die Mitgliedschaft in groupements können grundsätzlich nur kleine und mittlere Unternehmen erwerben. Größere Unternehmen über 300 Beschäftigte dürfen sich lediglich unter besonderen Voraussetzungen an groupements beteiligen (Art L. 127-1-1 Code du Travail).

4.2.3.1 Arten von Arbeitgeberkooperationen

Im einzelnen kennt der Code du Travail unterschiedliche Arten von groupements d'employeurs. In rechtlicher Hinsicht zu unterscheiden ist – wie oben bereits angesprochen - das *tarifeinheitliche* groupement von einem im Anfangsstadium *tarifpluralen* Zusammenschluß gemäß Art. L 127-7 Code du Travail. Bei anfänglicher Tarifpluralität muss für den Arbeitgeberzusammenschluss eine gesonderte tarifliche Ordnung bestimmt werden, die die Tarifeinheit im Betrieb des Zusammenschlusses wiederherstellt. Originär tarifplurale groupements kommen in Betracht, wenn eine branchenübergreifende Tätigkeit des Zusammenschlusses zweckmäßig ist. Branchenübergreifende groupements sind abzugrenzen von sektoriellen Kooperationen, in denen sich ausschließlich Unternehmen einer Branche zusammenschließen¹². Nach Art. L 127-8 Code du Travail konnten

¹² Ebenso *tamen*, Arbeitgeberzusammenschlüsse. Management von Arbeitskräften in einem Verbund mehrerer Unternehmen (Stand Juni 2002) S. 4.

Arbeitgeber in näher bezeichneten benachteiligten Gebieten eine auf eine bestimmte Region beschränkte Arbeitgeberkooperation bilden. Für das „groupement local d'employeurs“ wurden bestimmte Regelungen außer Kraft gesetzt wie etwa die, dass ein Arbeitgeber grundsätzlich in nicht mehr als zwei groupements Mitglied sein darf (Art. L 127-1 Abs. 4 Code du Travail). Der Gesetzgeber hat den Sonderstatus der lokalen Arbeitgeberzusammenschlüsse jedoch durch ein Gesetz vom 19 Januar 2000 abgeschafft¹³. Neben den *lokalen Arbeitgeberzusammenschlüssen* gibt es aber noch einen weiteren Typ des Zusammenschlusses, der speziell auf die Vertretung von Landwirten zugeschnitten ist. Erfasst werden von diesen *landwirtschaftlichen Zusammenschlüssen* alle groupements, deren hauptsächliches Ziel es ist, Landwirte zur Vertretung zu überlassen. Der Gesetzgeber hat bei diesen Zusammenschlüssen die Gefahr gesehen, dass in den Arbeitsverträgen Festlegungen im Hinblick auf die Region, in der die Arbeit geleistet werden soll und im Hinblick auf die in Betracht kommenden Nutzer nicht im voraus getroffen werden können (Art. L 127-2 Abs. 2 Code du Travail). Einzelheiten sind in einem Dekret vom 7. Dezember 1995 geregelt (Art R.127-9-1).

Faktisch gibt es wesentlich mehr landwirtschaftlich geprägte groupements¹⁴. Diese Kooperationen beschäftigen dabei aber jeweils wesentlich weniger Arbeitnehmer als Kooperationen, die Bezüge zu anderen Gewerbebranchen aufweisen.

Alle genannten Kooperationen verstehen sich als Dienstleister der beteiligten Unternehmen, wobei soziale Zielsetzungen im Grundsatz zurücktreten. Eine Kongruenz zu den oben dargestellten Versuchen der „interim social“ besteht ausschließlich bei einer Sonderform des Arbeitgeberzusammenschlusses, den „groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification“ - kurz *GEIQ*¹⁵. Die ergänzenden Zielsetzungen „insertion“ (= Eingliederung) und „qualification“ (= Bildung) veranschaulichen, dass es hierbei auch um die Förderung von Personen mit Vermittlungsproblemen, etwa junge Arbeitnehmer ohne Berufsabschluss, Langzeitarbeitslose u.s.w., geht. Der Zusammenschluss beschäftigt seine Arbeitnehmer auf der Grundlage spezieller ausbildungsorientierter Verträge (etwa „contrat de qualification“, „contrat en alternance“), die befristet sind und durchschnittlich 17 Monate dauern¹⁶. Der Inhalt der Ausbildung wird mit einem Patenbetrieb ausgehandelt¹⁷. Vermittlungserfolge werden vor allem im Bau- und im Reinigungsgewerbe erzielt. Anders als bei den regulären groupements ist öffentliche Förderung in Höhe von 8 % des Gesamtbudgets vorgesehen¹⁸.

4.2.3.2 Tätigkeitsfelder von Arbeitgeberkooperationen

In der Praxis sind die Tätigkeitsfelder der groupements d'employeurs sehr vielfältig, wobei Branche und Region wichtige Einflussfaktoren sind. Im Projektverlauf sind einige Arbeitgeberkooperationen von ihren Initiatoren und Geschäftsführungen im Rahmen von

¹³ DALLOZ, Code du Travail, L 127-8.

¹⁴ Verdier//Coeuret/Souriac, Droit du Travail, S. 319.

¹⁵ Dazu Dalichoux in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 27ff.

¹⁶ Dalichoux in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 27.

¹⁷ Dalichoux in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 28.

¹⁸ Dalichoux in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 29.

Erfahrungsberichten vorgestellt worden¹⁹. Die Größe der beteiligten groupements war dabei sehr unterschiedlich. So hatte der GEIQ Pluralis, der im Mai 1997 von neun Landwirten nördlich von Orléans gegründet wurde, zunächst nur einen Arbeitskräftebedarf im Umfang eines Vollzeitbeschäftigten²⁰. Andere groupements wie etwa das groupement d'employeurs Mode d'Emplois der Region Nord-Vienne oder das groupement d'employeurs Adequat im Departement Deux Sèvre beschäftigen mittlerweile ungefähr 100 Beschäftigte. Ebenso unterschiedlich sind die Arbeitsinhalte der Arbeitnehmer, die in den groupements zusammengefasst werden. Kleinere landwirtschaftliche Zusammenschlüsse stellten nach ihrer Gründung fest, dass sie die folgenden, in erster Linie saisonal anfallenden Arbeiten durch Arbeitnehmer des groupements erledigen lassen wollten: Landarbeiten wie etwa das Aufsammeln von Steinen und Umhacken von Zuckerrüben, Traktorfahren, Mauern. In anderen landwirtschaftlich geprägten groupements führt die Überlassung von Beschäftigten im Einzelfall dazu, dass für Landwirtschaftsbetriebe Nachfolger gefunden werden²¹. Weitere saisonal bedingte Arbeitseinsätze ergeben sich zur Erntezeit. Sie können und sollen zu Dauerarbeitsverhältnissen „zusammenkombiniert“ werden. Insbesondere größere groupements, die Arbeitnehmer an größere Betriebe überlassen, stellen Spezialisten wie etwa Techniker, Qualitätsingenieure, Buchhalter, Personalexperten und leitende Angestellte ein, die in mehreren Betrieben Arbeitsgelegenheiten finden²². Typisch ist auch der Einsatz von Sekretariatspersonal in mehreren Unternehmen. Bei groupements im Handwerksbereich ergeben sich die Aufgabenfelder aus dem jeweiligen Handwerksberuf wie etwa Dachdecker, Maler usw. Weiter werden Dienstleistungen im touristischen Bereich, Pflege von Golfplätzen, Wachdienste, und Ungezieferbekämpfung als Tätigkeitsfelder genannt.

4.2.3.3 Finanzierung der Arbeitgeberkooperationen

Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, also GEIQs, erhalten aufgrund ihres fördernden Charakters öffentliche Fördermittel²³. Normale groupements, die sich in stärkerem Maße als gemeinsame Institutionen der beteiligten Arbeitgeber verstehen, kommen in vielen Fällen ohne staatliche Unterstützung aus. Allerdings ist es so, dass gerade in der Startphase des Projektes eine Anschubfinanzierung hilfreich ist²⁴. Soweit das groupement nicht durch Initiativen der Arbeitgeber entsteht oder in Ansätzen bereits vorhanden ist, bedarf es gewisser Vorarbeiten und einer Moderation und Beratung durch Dritte, die sich etwa im Fall des groupements d'employeurs Adequat auf zwölf Monate erstreckte. Das groupements d'employeurs Mode d'Emploi und das groupement Adequat wenden 5 bis 6 % der Bruttolohnsumme für die Weiterbildung der Beschäftigten auf. Im Einzelfall konnten hierbei auch ergänzende Subventionen für die Weiterbildung einfließen, die zum Teil aus dem Europäischen Sozialfonds stammen. Zusätzliche Liquidität

¹⁹ „GEIQ Baugewerbe des Lot“ vorgestellt von *Liscia* in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 38ff; 29; „GEIQ Pluralis, Petite Beauce, vorgestellt von *Gagné*, a. a. O. S. 38ff.; „GE Mode d'Emploi Nord Vienne“ vorgestellt von *Chevallereau*, a. a. O. S. 42ff.; „GEIQ Entraide Rurale, Pays de Vilaine“ vorgestellt von *Couapel*, a. a. O. S. 45ff.; „GEIQ Sud Ouest“ vorgestellt von *Manaud-Conter*, a. a. O. S. 48ff.; „GE Adéquat“ vorgestellt von *Banlier/Métais*, a. a. O. S. 50ff.

²⁰ vgl. *Gangé* in: *tamen*, a. a. O. S. 38.

²¹ *Couapel*, a. a. O. S. 46.

²² *Chevallereau*, a. a. O., S. 42.

²³ *Dalichoux* in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 29.

²⁴ *Banlier/Métais* in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 51.

verschafften sich die groupements durch die Einrichtung von Kontokorrentkrediten. Beide genannten groupements d'employeurs arbeiten kostendeckend. Der gesetzlichen Anforderung, keine Gewinne zu erzielen, kommen die groupements nach, indem sie bei jedem Überlassungsvorgang den Gesamtaufwendungen für den überlassenen Arbeitnehmer einen vorher bestimmten Betrag aufschlagen und in Rechnung stellen. Diese Summe genügt, um die Verwaltungskosten und Eigenanteile bei der Weiterbildung zu tragen. Ferner kann wie das Beispiel des GEIQ Pluralis zeigt, bei kleineren Zusammenschlüssen in der Startphase im Einzelfall auf Verwaltungspersonal verzichtet werden.

4.2.3.4 Rechtlicher Rahmen der Arbeitgeberkooperationen auf Unternehmensebene

Die Errichtung eines groupement d'employeurs fordert eine ganze Reihe von rechtlichen Regelungen. Die Gründung des Vereines nach französischem Recht erfolgt auf der Basis einer Vereinssatzung, die die Vertretungsorgane des Vereins und die Organe der Mitglieder konstituiert. Die Vereinssatzung ist die Grundlage der Partizipation der beteiligten Unternehmen an der Arbeitgeberkooperation. Ferner müssen zwischen dem groupement d'employeurs und den ausleihenden Unternehmen Verträge geschlossen werden, die den Einsatz der Arbeitnehmer und die Vergütung regeln. Der groupement d'employeurs ist ferner Arbeitgeber der überlassenen Arbeitnehmer und muss daher mit ihnen einen Arbeitsvertrag schließen. Nach *Biche* und *Le Monnier*, die im Juni 2000 eine Studie über „Arbeitgeberzusammenschlüsse - Eine wirtschaftliche und soziale Innovation“ veröffentlichten, wurden zu diesem Zeitpunkt drei Viertel der Beschäftigten der groupements d'employeurs mit einem befristeten Arbeitsvertrag beschäftigt²⁵. Insoweit ist die Umsetzung eines groupements d'employeurs nur dann möglich, wenn eine Befristungsmöglichkeit besteht. Mit zunehmender Etablierung der groupements sollte das Bedürfnis für zeitlich befristete Einsätze zurückgehen.

Zur Veranschaulichung der wichtigsten Regelungskomplexe stellen wir beispielhaft die rechtlichen Regelungen des groupements d'employeurs Mode d'Emploi Nord-Vienne vor. Bei diesem groupement handelt es sich um einen größeren Zusammenschluss, in den auch Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie einbezogen sind. Die Kooperation wurde 1998 auf Initiative eines regionalen Unternehmensverbandes gegründet²⁶. Die Vereinssatzung errichtet ein Mitbestimmungsmodell mit mehreren partizipierenden Organen. Der Verein wird von einem Verwaltungsrat („Conseil d'Administration“) als Exekutivorgan verwaltet, der aus mindestens drei Mitgliedern besteht, einem Präsidenten („Président“), einem Schatzmeister („Trésorier“) und einem Sekretär/Schifführer („Secrétaire“). Die Mitglieder des Verwaltungsrates bzw. Vorstandes werden für sechs Jahre gewählt. Der Verwaltungsrat trifft so häufig zusammen, wie es notwendig ist und trifft seine Entscheidungen mit Mehrheit, wobei bei Abwesenheit von Personen und Stimmgleichheit die Stimme des Präsidenten ausschlaggebend ist. Die Mitglieder des Verwaltungsrates sind nicht beim groupement d'employeurs angestellt und dürfen nicht von ihm bezahlt werden. Dem Conseil d'Administration ist vielmehr ein festangestellter Direktor („Directeur“) untergeordnet. Der Directeur und die Geschäftsführung erledigen die Tagesgeschäfte. Der Präsident vertritt den groupement d'employeurs gegenüber dem Staat, der Verwaltung und gegenüber Gerichten.

²⁵ *Biche/le Monnier*, in *tamen*, Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 32.

²⁶ *Chevallereau* in *tamen*, a. a. O. S. 42.

Neben den Exekutivfunktionen des Verwaltungsrates und des Präsidenten werden die Interessen der Mitglieder in einer Generalversammlung („Assemblée Générale“) und in einer außerordentlichen Generalversammlung („Assemblée Générale Extraordinaire“) repräsentiert und gebündelt. Der Generalversammlung gehören sämtliche Mitglieder des Arbeitgeberzusammenschlusses an. Ihre Entscheidungen sind verbindlich, auch für abwesende Mitglieder. Die Generalversammlung tritt regelmäßig einmal im Jahr auf Einladung des Präsidenten oder eines Drittels der Mitglieder zusammen. Nach Art. 9 der Satzung gilt nicht das Prinzip, dass auf jedes Mitglied eine Stimme entfällt. Vielmehr ist die Stimmenanzahl davon abhängig, in welchem Maße das jeweilige Mitglied Arbeitnehmer in der Vergangenheit ausgeliehen und damit zum Umsatz des groupements beigetragen hat. Kein Mitglied des Zusammenschlusses darf jedoch mehr als 40 % der Stimmen auf sich vereinigen. Die Assemblée Générale Extraordinaire, die außerordentliche Generalversammlung, dient ausschließlich der Satzungsänderung. Ferner verweist die Satzung auf ein internes Statut, das „règlement interieur“ genannt wird und wichtige Regelungen insbesondere zu den finanziellen Konditionen des groupements enthält (Art. 13 der Satzung). Diese Geschäftsordnung wird durch die Annahme der Assemblée Générale legitimiert. Jedes Mitglied des groupements muss einen Mitgliedsbeitrag entrichten und seine Bedürfnisse im Hinblick auf die in der Zukunft liegende Arbeitnehmerüberlassung durch ein „tableau de gestion previsionelle des emplois“ im voraus anmelden. Hierbei wird wochenweise eingetragen, welchen Arbeitnehmerberuf das Mitglied des groupements in welcher Woche des Jahres voraussichtlich nachfragen wird. Ferner enthält das Regelwerk des groupements d'employeurs Mode d'Emploi eine Rahmenvereinbarung, die die Überlassung von Arbeitskräften an ein Mitgliedsunternehmen regelt („la convention de mise a disposition de main d'oeuvre salariée du groupement“). Gemäß Art. 3 dieses Vertrages wird ein Vorschuss für die laufenden Kosten vom ausleihenden Unternehmen verlangt („avance en compte courant“). Die Höhe des Vorschusses wird durch eine gesonderte Vereinbarung festgelegt („convention de compte courant adherent“), im Ergebnis handelt es sich um eine nach bestimmtem Modus berechnete Kautions, die bei Ausscheiden aus dem Zusammenschluss zurückerstattet wird (vgl. im einzelnen Art. 8 règlement interieur). Art. 4 der übergeordneten Rahmenvereinbarung und das règlement interieur regelt die Planung der Arbeitnehmerüberlassung, die in mehreren Schritten erfolgt. Eine generelle Planung wird vor Beginn des Jahres durchgeführt. Die Planung konkretisiert sich unter Einbeziehung der ausleihenden Arbeitgeber und der betroffenen Arbeitnehmer im Monatsrhythmus. Bei Streitigkeiten über den Einsatzplan schlichtet der Directeur (Art. 2 règlement interieur). Der aktuelle Preis für die Nutzung des Arbeitnehmers errechnet sich auf Stundenbasis und einem Faktor, der im règlement interieur festgelegt wird (Art. 9 règlement interieur). Der Conseil d'Administration kann die Koeffizienten durch einfachen Beschluss ändern. Der Entleiher und die entleihenden Arbeitnehmer unterzeichnen in allen Monaten eine Aufstellung der geleisteten Arbeitsstunden, die dem groupement zugeleitet werden muss. Gemäß Art. 8 des règlement interieurs, der die Vorschrift des Art. L 127-4 Code du Travail wiedergibt, muss der ausleihende Arbeitgeber die Arbeitnehmer in gleicher Weise behandeln wie seine eigenen Arbeitskräfte (Equal Treatment). Arbeitsunfälle und Abwesenheit des überlassenen Arbeitnehmers, muss der ausleihende Arbeitgeber dem groupement d'employeurs mitteilen. Sofern der Arbeitnehmer kündigt, versucht das groupement d'employeurs so schnell wie möglich einen Ersatzarbeitnehmer zu beschaffen.

4.2.4 Kernbestandteile des französischen Modells der groupement d'employeurs

Auf der Grundlage des gesetzlichen Regelungsprogramms im Code du Travail und der Ausfüllung des Regelungsangebots auf betrieblicher Ebene lassen sich die folgenden innovativen Merkmale der groupement d'employeurs festhalten.

4.2.4.1 Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen auf gesetzlicher Grundlage

Die groupements d'employeurs stellen ein weiteres Beispiel betriebsübergreifenden Personaleinsatzes dar. Insofern besteht eine Nähe zu anderen Arbeitskräftepools, die es beispielsweise in deutschen und niederländischen Häfen gibt²⁷. Für die deutschen Gesamthafenbetriebe gilt ähnlich wie bei den groupements d'employeurs eine gesetzliche Grundlage, nämlich das Gesetz über die Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafentarbeiter (Gesamthafenbetrieb) vom 3. August 1950.

4.2.4.2 Konsolidierte Arbeitsbeziehungen bei unternehmerischer Flexibilität

Der Poolgedanke hat für die beteiligten Arbeitnehmer den Vorteil, dass sie auch bei schwankendem Arbeitsanfall auf einer weniger prekären Grundlage für das jeweilige Unternehmen tätig werden. Die Akquisition von Arbeitsgelegenheiten muss der Arbeitnehmer nicht selbst organisieren, sondern kann dies dem hauptberuflichen Personal des Beschäftigungspools überlassen. Die beteiligten Entleiher erhalten durch den Beschäftigungspool eine flexibel einzusetzende Personalreserve, die sie bei wechselndem Arbeitsanfall in die Lage versetzt, ihre Arbeitsbedarfe zu erfüllen.

4.2.4.3 Uneigennützigkeit der Arbeitgeberkooperation

Dem französischen Modell der groupement d'employeurs ist ferner der Grundsatz der Uneigennützigkeit des Arbeitgeberzusammenschlusses eigen. Groupements d'employeurs dürfen nur errichtet werden, sofern sie auf ein „but lucratif“, also die Absicht, Gewinne zu erzielen, verzichten. Hintergrund ist hierbei die grundlegende Vorschrift des Art. L 125-1 Code du Travail. Auf Gewinnerzielung gerichtete Überlassung von Arbeitskräften, die den Arbeitnehmern Nachteile zufügt, ist marchandage im Sinne des Art. L 125-1 Code du Travail. Das französische Recht entscheidet sich nämlich damit dafür, dass das Abführen von Gewinnanteilen an zwei Arbeitgeber, den Entleiher und den Verleiher, nur unter den genannten Voraussetzungen der Gleichbehandlung mit Stammpersonal rechtmäßig sein kann. Das Delikt der marchandage lässt sich am besten mit der Formulierung „Ausbeutung“ übersetzen. Der Verzicht auf Ausbeutung bedeutet in der Praxis, dass die Vergütungen, die der Arbeitnehmer aus dem Arbeitseinsatz erhält und die an das groupement d'employeurs abgeführten Beträge für die Verwaltungskosten und Akquisition von Arbeitseinsätzen angemessen sein müssen.

4.2.4.4 Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit

Das Modell der groupement d'employeurs ist ferner neben dem Grundsatz der Gemeinnützigkeit von den Grundsätzen der Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit geprägt. Eine tarifliche Regelung muss zwingend zur Grundlage der Tätigkeit des

²⁷ Weinkopf, Arbeitskräftepools, 1996, S. 113 ff.

Zusammenschlusses gemacht werden. Dies ist entweder der Tarifvertrag, der von vornherein für sämtliche Mitglieder gegolten hat oder ein Tarifvertrag, der innerhalb eines Verfahrens gemäß Art. L 127-7 Code du Travail festgelegt wird. Die hierbei vorgesehene Kontrollmöglichkeit verhindert, dass auf sachlich unpassende Tarifverträge verwiesen wird.

4.2.4.5 Lohnforderungsschutz bei Verzicht auf die Einbringung von Eigenkapital

Der Schutz der Arbeitnehmer wird ferner dadurch gewährleistet, dass ihre Lohnforderungen durch verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen gesichert werden sollen. Hierzu gehört, dass sämtliche Mitglieder des Arbeitgeberzusammenschlusses solidarisch für Lohnforderungen und Sozialversicherungsbeiträge haften. Durch die solidarische Haftung der beteiligten Arbeitgeber wird ein ähnlicher Gläubigerschutz erreicht wie bei klassischer Leiharbeit, bei der in Frankreich vor dem ersten Überlassungsvorgang eine finanzielle Garantie vorgelegt werden muss. Vor dem Hintergrund der solidarischen Haftung der beteiligten Arbeitgeber verzichtet das französische Recht darauf, den Trägern des Beschäftigungspools mit einer zwingenden Eigenkapitalausstattung zu versehen wie dies etwa bei einer deutschen GmbH der Fall ist. Der geringe Gründungsaufwand dürfte eine wesentliche Voraussetzung für die schnelle, vielfach flächendeckende Entstehung von groupements in Frankreich sein.

4.2.4.6 Kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe

Die groupements wenden sich ausdrücklich an kleine und mittlere Unternehmen unter 300 Beschäftigten. Ausgangspunkt der Gründung des groupement Adequat war eine Situation, in der innerhalb des Departements die Hälfte der Handwerker überhaupt keine Arbeitnehmer beschäftigte²⁸. Die Tätigkeit des groupements führte dazu, dass neben den 100 Arbeitsplätzen im groupement 150 Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen entstanden.

4.3 Umsetzung von Arbeitgeberkooperationen in Deutschland

Das Modell der groupement d'employeurs könnte, sofern es in Deutschland umgesetzt wird, eine Reihe von arbeitsmarktpolitischen, wirtschaftlichen und sozialen Funktionen erfüllen. In Ostdeutschland haben viele industrielle Strukturen das erste Jahrzehnt nach dem Übergang von der Plan- zur sozialen Marktwirtschaft nicht überlebt. In vielen deindustrialisierten Landstrichen sind allenfalls noch kleinere und mittlere Unternehmen etabliert. Gleichzeitig überwiegen in den verbliebenen Betrieben häufig ältere Arbeitnehmer, die im nächsten Jahrzehnt aus dem Arbeitsleben ausscheiden (sogenannte „Bleiberbelegschaften“). Parallel wandern viele jüngere Menschen in andere Regionen ab, in denen sie Ausbildungs- oder Arbeitsplätze zu finden hoffen. Dieser Abwanderungsprozess, der häufig mit der Vokabel des „Ausblutens“ belegt wird²⁹, korrespondiert mit einem im nächsten Jahrzehnt einsetzenden radikalen demographischen Wandel in Ostdeutschland. Die Erfahrungsberichte aus

²⁸ Banlier/Métais, in: *tamen*, Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen vom 7. und 8. Februar 2002, S. 24.

²⁹ Lutz, Im Osten ist die zweite Schwelle hoch, Forschungsberichte aus dem zsh 01-2 S. 54;

Frankreich, insbesondere zu den kleineren groupements d'employeurs, legen den Schluss nahe, dass Formen zwischenbetrieblicher Kooperation sowohl bei Unternehmen, als auch bei Beschäftigten auf Akzeptanz treffen. Von ostdeutschen groupements d'employeurs kann daher ein Beitrag zur Lösung der arbeitsmarktpolitischen und demographischen Probleme des nächsten Jahrzehnts erwartet werden.

Allerdings fehlt es in Deutschland an einer gesetzlichen Grundlage, die die wesentlichen Bedingungen für die Einrichtung eines Arbeitgeberzusammenschlusses in der Klarheit des Code du Travail (Art. L 127) regeln würde. Vergleichbare Gesetze gibt es in Deutschland – wie oben schon ausgeführt - nur für die Gesamthafenbetriebe: Gesetz über die Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafentarbeiter vom 03.08.1950. Es ist daher zweifelhaft, ob vergleichbare Trägerunternehmen auch ohne gesetzliche Grundlage mit gleichem Erfolg und vergleichbarer Rechtssicherheit geschaffen werden können. Problematisch sind hierbei die oben genannten innovativen Regelungen über die Uneigennützigkeit und die Tariffreundlichkeit der Kooperation sowie den Lohnforderungsschutz der betroffenen Arbeitnehmer. Ferner sieht das deutsche Recht keine besonderen Anreize für die Einrichtung von Arbeitgeberzusammenschlüssen vor und es ist zweifelhaft, ob das deutsche Recht es in gleicher Weise wie das französische zulässt, auf eine Eigenkapitalausstattung des Arbeitgeberzusammenschlusses zu verzichten.

Die Untersuchung des deutschen Rechts erfordert daher jeweils eine mehrstufige Prüfung. In einem ersten Schritt geht es um die Darstellung der gesetzlichen Regelungen in Deutschland und ihre Auswirkungen bei der Bildung von Arbeitgeberkooperationen in Deutschland. In einem zweiten Schritt ist jeweils zu erörtern, ob das Regelungssystem in Deutschland ausreicht, um die Regelungsziele, die sich innerhalb des französischen Rechts herauskristallisiert haben, auf der Grundlage des deutschen Rechts umzusetzen. Soweit bei dieser Eignungsprüfung erkennbar wird, dass einzelne Regelungsteile die Bildung von Arbeitgeberkooperationen erschweren oder die herausgearbeiteten Grundgedanken und Intentionen gemeinnütziger Zusammenschlüsse unterlaufen, werden diese dysfunktionalen Regelungen besonders herausgestellt.

Der rechtliche Rahmen für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland wird von verschiedenen arbeitsrechtlichen und zivilrechtlichen Gesetzen geprägt. Für die Etablierung eines Trägers, bei dem die Arbeitnehmer der Kooperation angestellt werden, sind die vereinsrechtlichen Vorschriften des BGB bzw. gesellschaftsrechtliche Vorschriften heranzuziehen (s. u. 4.3.3). Die grundsätzlich bestehende Privatautonomie eröffnet hier einen großen Gestaltungsspielraum. Wichtigste Grundlage für den Einsatz von Personal im Dreieck Verleiher, Leiharbeiter und Entleiher ist das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (s.u. 4.3.1). Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) ist eine Mischform; es verbindet öffentlichrechtliche Teile, die eine Aufsicht über die Leiharbeitsbranche installieren, mit arbeitsrechtlichen Vorschriften, die die Rechtsbeziehung des Leiharbeiters zu Verleiher und Entleiher regeln. Im Hinblick auf die Ausgestaltung befristeter Arbeitsverträge wird das AÜG nach Inkrafttreten des Ersten Gesetzes über Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz ergänzt (s. u. 4.3.2).

4.3.1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz

In seiner ursprünglichen Zielsetzung bezieht sich das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz auf die kommerzielle Leiharbeitsbranche (gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung). Eine

ausdrückliche Regelung von Arbeitgeberkooperationen enthält das Gesetz lediglich im Hinblick auf die Abordnung von Arbeitskräften im Rahmen einer zur Herstellung eines Werkes gebildeten Arbeitsgemeinschaft (§ 1 I S. 2 AÜG). Die Arbeitsgemeinschaft wird dabei in der Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (§§ 705ff BGB) gebildet, häufig um ein Bauwerk zu errichten. Weiter werden als Arbeitgeberkooperationen erwähnt:

- Die Überlassung von Arbeitnehmern zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen, wenn ein für Entleiher und Verleiher geltender Tarifvertrag dies vorsieht (§ 1 III Nr. 1 AÜG),
- Überlassungsvorgänge bei Konzernunternehmen bzw. Gemeinschaftsunternehmen mit Auslandsbezug (§ 1 Nr. 2 und 3 AÜG)
- sowie unterschiedliche Formen der Kollegenhilfe im Baugewerbe (§ 1 b S. 2 AÜG n. F.).

Als Rechtsgrundlage für die Einführung von „deutschen“ groupements d'employeurs sind diese Ausnahmetatbestände nicht geeignet. Dies gilt auch für die Arbeitsgemeinschaften, die gewisse Ähnlichkeiten zu den groupements aufweisen. So führt die Bildung einer Arbeitsgemeinschaft als Gesellschaft bürgerlichen Rechts regelmässig wie bei den groupement d'employeurs zu einer gemeinschaftlichen Haftung der Gesellschafter. Ferner fordert das Gesetz für inländische Gesellschafter der Arbeitsgemeinschaft die Zugehörigkeit zu Tarifverträgen desselben Wirtschaftszweiges. Dies entspricht den Anforderungen des Code du Travail für branchenbezogene, tarifeinheitliche groupements. Nach dem Gesetzeswortlaut liegt eine Arbeitsgemeinschaft nach deutschem Recht aber nur dann vor, wenn der Gesellschaftszweck in der Herstellung „eines“ (gemeinsamen) Werkes liegt. Eine solche gemeinsame Zielstellung müsste bei Arbeitgeberzusammenschlüssen sehr abstrakt verstanden werden, etwa indem man die Förderung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit als Zweck des Arbeitgeberzusammenschlusses ansieht. Ein derartig weites Verständnis von 1 I S. 2 AÜG lässt sich jedoch mit dem Wortlaut, der sich auf das Werkvertragsrecht des BGB bezieht³⁰ und dem vom Gesetzgeber gewollten Ausnahmecharakter der Norm nicht ohne weiteres vereinbaren.

4.3.1.1 Rechtliche Wirkungen des AÜG

Da die oben aufgeführten Ausnahmetatbestände des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes nicht eingreifen, beurteilen sich die Umsetzungsperspektiven für Arbeitgeberzusammenschlüsse nach den allgemein geltenden Vorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. Das Recht der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland ist durch die Gesetze über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt reformiert worden. Die Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes gehören zu dem Teil der sogenannten Hartz-Gesetze, die grundsätzlich zum 01.04.2004 in Kraft treten sollten³¹. Im folgenden wird die Rechtslage nach der Umgestaltung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes unter Berücksichtigung der Rechtsprechung dargestellt, die jedenfalls in wesentlichen Teilen auch nach Inkrafttreten der Reformgesetze über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt bedeutsam bleiben wird. Wie oben bereits angesprochen, ist zunächst festzuhalten, dass es in Deutschland im Gegensatz zur bereits dargestellten Rechtslage in Frankreich, in der der Code du Travail die groupements

³⁰ Vgl. etwa ErfK/Wank, § 1 AÜG, Rn. 61.

³¹ Vgl. auch Ankersen, NZA 2003 S. 421ff.

d'employeurs ausdrücklich regelt, an einem umfassenden Regelwerk für gemeinnützige Überlassungsvorgänge fehlt. § 1 Abs. 1 S. 1 AÜG bezieht sich allein auf die *gewerbsmäßige* Überlassung von Arbeitskräften. Nach überwiegender Auffassung ist hierbei der gewerberechtliche Begriff der Gewerbsmäßigkeit zugrunde zu legen³². Für Gewerbsmäßigkeit ist Voraussetzung, dass es sich um eine selbständige, auf Dauer angelegte Tätigkeit handelt, die sich auf die Erzielung von mittelbaren oder unmittelbaren finanziellen Vorteilen bezieht. Problematisch ist hierbei das Merkmal der Gewinnerzielungsabsicht, das bei Arbeitgeberzusammenschlüssen, deren Einnahmen die Aufwendungen nicht überschreiten sollen, entfallen könnte. Nach der Rechtsprechung sind vornehmlich im kirchlichen Bereich sogenannte Gestellungsverträge, mit denen Geistliche und Pflegepersonal einem anderen Arbeitgeber überlassen werden, nicht gewerbsmäßig. Ferner soll Arbeitnehmerüberlassung, die der Wiedereingliederung von Arbeitslosen dient, nicht dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz unterfallen³³. Zu beachten ist aber, dass es nicht allein ausreicht, wenn die unternehmerische Planung allein darauf abzielt, mit den Einnahmen die Aufwendungen zu decken. Vielmehr wird in der Kommentarliteratur zusätzlich eine Verfolgung von gemeinnützigen, karitativen oder sonstigen ideellen Zwecken gefordert³⁴. Ob eine solche besondere gemeinnützige, karitative oder ideelle Zielsetzung allein daraus abgeleitet werden kann, dass durch den Zusammenschluss von Arbeitgebern Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden sollen, bedarf einer besonderen Überprüfung, da durch die Einrichtung eines Arbeitgeberzusammenschlusses auch originär unternehmerische, d. h. private Zwecke verfolgt werden. Die Möglichkeit, auf qualifiziertes Personal flexibel zugreifen zu können, ist für sich genommen nicht allein gemeinnützig³⁵. Allerdings scheint es möglich, bei der Bewertung der Frage, ob der Zusammenschluss gemeinnützig ist, die aktuellen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen einzubeziehen. Die Schaffung von Arbeitsplätzen hat einen so hohen Stellenwert bekommen, dass die uneigennützige Initiierung und Verstetigung von Arbeitsmöglichkeiten eine der Allgemeinheit dienende Funktion nicht abgesprochen werden kann. Im Wege der Gesetzesauslegung scheint es daher noch möglich, Arbeitgeberkooperationen dem gemeinnützigen Bereich zuzuordnen, wobei jedoch Restunsicherheiten verbleiben. Deswegen wäre eine gesetzliche Konkretisierung der Gemeinnützigkeit, wie sie aus dem Code du Travail hervorgeht, wesentlich klarer und geeignet, den Status von Arbeitgeberkooperationen eindeutig festzulegen.

Soweit man Arbeitgeberkooperationen als gemeinnützig ansieht, bedeutet dies nach dem bisherigen Recht der Arbeitnehmerüberlassung, dass sämtliche Vorschriften des AÜG im Grundsatz nicht anwendbar sein sollen³⁶. Allerdings wendet die Rechtsprechung bereits seit einiger Zeit einzelne Normen des AÜG auch bei nichtgewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung an. Auch eine gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung wäre daher nicht vollkommen unreguliert. Zu berücksichtigen ist das Arbeitsvermittlungsverbot der §§ 291ff SGB III i. V. m. § 1 Abs. 2 AÜG³⁷. Darüber hinaus ist es zwar nicht denkbar, die öffentlichrechtlichen Normen, die etwa die Erteilung der Erlaubnis der Arbeitnehmerüberlassung regeln, anzuwenden. Demgegenüber erscheint es bei einigen

³² Vgl. etwa ErfK/Wank, § 1 AÜG, Rn. 47ff.

³³ Ausdrücklich für die Zeitarbeitsfirma Start GmbH ErfK/Wank, § 1 AÜG, Rn. 50.

³⁴ Vgl. etwa ErfK/Wank, § 1 AÜG, Rn. 47; Schüren, AÜG, § 1 Rn. 322f; Niebler/Biebl/Ullrich, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, S. 46.

³⁵ Dazu schon Pauli in Meier/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 17f.

³⁶ Vgl. ErfK/Wank, § 1 AÜG, Rn. 50; MünchArbR/Marschall, § 174 Rn. 45.

³⁷ Vgl. BAG vom 21.03.1990 NZA 1991 S. 269ff; ErfK/Wank § 1 AÜG, Rn. 62.

nicht gewerberechtigten, sondern arbeitsrechtlichen Schutznormen möglich, diese auch bei gemeinnütziger Arbeitnehmerüberlassung heranzuziehen (z. B. § 11 und 14 AÜG)³⁸. Da die Rechtsprechung – wie oben schon ausgeführt – das Arbeitsvermittlungsverbot des § 1 Abs. 2 AÜG auch bei gemeinnützigen Überlassungsvorgängen angewendet hat, ist auch zukünftig davon auszugehen, dass bei gemeinnütziger Arbeitnehmerüberlassung die üblichen Arbeitgeberpflichten und das Arbeitgeberberrisiko gemäß den Anforderungen des § 3 Abs. 1 Nr. 1 – 3 AÜG n. F. übernommen werden müssen. Dies bedeutet für die Praxis, dass der Träger zuverlässig im gewerberechtigten Sinne sein und über eine Betriebsorganisation verfügen muss, die ausreicht, um die üblichen Arbeitgeberpflichten ordnungsgemäß zu erfüllen. Ferner muss der Träger der gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung, die neu eingefügte Vorschrift des § 3 Nr. 3 AÜG erfüllen, also den Grundsatz des Equal Treatment und des Equal Pay umsetzen. Ausdrücklich heißt es, dass dem Leiharbeiter für die Zeit der Überlassung die im Betrieb dieses Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts gewährt werden müssen. Eine Ausnahme gilt lediglich in der Startphase des Arbeitsverhältnisses, nämlich dann, wenn an einen zuvor arbeitslosen Leiharbeiter für die Dauer von insgesamt höchstens sechs Wochen ein Nettoarbeitsentgelt in Höhe des zuletzt bezogenen Arbeitslosengeldes gezahlt wird. Tarifverträge können hier abweichende Regelungen zulassen, wobei nach einer im Vermittlungsausschuss eingefügten Änderung tarifungebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Anwendung von tariflichen Regelungen vereinbaren können.

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass durch die Hartz-Gesetze eine Vielzahl von Regulierungen der Arbeitnehmerüberlassung entfallen sind. Insbesondere war das ursprünglich bestehende Verbot, das Arbeitsverhältnis des Leiharbeiters zu befristen, schon in den Neunziger Jahren aufgeweicht worden. Die Neuregelungen des AÜG enthält keine gesonderten Befristungsregelungen mehr für Leiharbeitsverhältnisse. Ebenso weitreichend ist die Neuregelung, wonach der Arbeitnehmer zeitlich unbeschränkt einem anderen Arbeitgeber überlassen werden darf. Die früher geltenden Überlassungsfristen, die zuletzt bis auf 12 bzw. 24 Monate ausgedehnt wurden, sind aufgehoben. Ebenfalls obsolet ist das sogenannte Synchronisationsverbot, das es dem Verleiher untersagte, die Dauer des Arbeitsverhältnisses mit dem Leiharbeiter auf den Zeitraum der erstmaligen Überlassung zu beschränken.

4.3.1.2 Eignung des AÜG für Arbeitgeberkooperationen

Die Reformen im Recht der Arbeitnehmerüberlassung haben damit in Teilbereichen eine Annäherung an die französische Rechtslage gebracht. Dies gilt vor allem für die Gleichstellung der Leiharbeiter im Betrieb des Entleihers. Gleichwohl wirkt es sich aus, dass es an einer ausführlichen Kodifizierung von Arbeitgeberkooperationen im AÜG fehlt. Hinzu kommt, dass das AÜG generell die Rechtsfragen der Arbeitnehmerüberlassung nur sehr unvollkommen regelt. Einige Autoren stufen das Gesetz sogar als „teilweise nur schwer verständlich“ ein³⁹. Im praktischen Ergebnis folgen aus der rudimentären Regelung Problemfelder, die die Bildung von Arbeitgeberzusammenschlüssen ohne gesonderte rechtliche Grundlage in Frage stellen.

³⁸ Pauli in Meier/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 18.

³⁹ Etwa ErfK/Wank, 2. A. 2001, § 1 AÜG Rn. 6.

a) Unklarer Status der Arbeitgeberkooperationen

Ein wichtiger Punkt sind hierbei die Restunsicherheiten, die im Hinblick auf die ideelle Ausrichtung des Zusammenschlusses festgestellt wurden.

Werden sämtliche oder einzelne Überlassungsvorgänge nicht als gemeinnützig, sondern als gewerbsmäßig eingestuft, können bei fehlender Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung nachteilige Rechtsfolgen für den Entleiher und den Verleiher eintreten. Nach § 9 Nr. 1 AÜG ist in diesem Fall sowohl der Arbeitsvertrag des Leiharbeitnehmers mit der Arbeitgeberkooperation, als auch der Vertrag zwischen Verleiher und Entleiher, also der Überlassungsvertrag, unwirksam. Bereits diese Rechtsfolge führt zu einer von den Parteien unerwünschten Rückabwicklung des Vertrages. An die Stelle des unwirksamen Arbeitsverhältnisses mit dem Verleiher tritt überdies nach § 10 I S. 1 AÜG ein Arbeitsverhältnis mit dem Entleiher, der damit ungewollt in die Stellung des Arbeitgebers rückt. Schließlich wird die illegale Arbeitnehmerüberlassung gemäß § 16 I Nr. 1 und 1a) AÜG von der Bundesanstalt für Arbeit als Ordnungswidrigkeit verfolgt.

b) Vermeidung illegaler Arbeitsvermittlung

Unabhängig von der Frage, ob der Arbeitgeberzusammenschluss gewerbsmäßig oder gemeinnützig ist, muss das Verbot illegaler Arbeitsvermittlung beachtet werden. Unerlaubte Arbeitsvermittlung wird in der neuen Fassung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes in drei Fällen gesetzlich vermutet:

- wenn der Verleiher die für die Ausübung erforderliche Zuverlässigkeit nicht besitzt, insbesondere weil er die sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften oder Regelungen über die Einbehaltung und Abführung der Lohnsteuer, über die Arbeitsvermittlung, über die Anwerbung im Ausland oder über die Ausländerbeschäftigung, die Vorschriften des Arbeitsschutzrechts oder arbeitsrechtliche Bestimmungen nicht einhält (§ 3 I Nr. 1 AÜG).
- wenn der Verleiher nach der Gestaltung seiner Betriebsorganisation nicht in der Lage ist, die üblichen Arbeitgeberpflichten ordnungsgemäß zu erfüllen (§ 3 I Nr. 2 AÜG).
- wenn der Verleiher die Grundsätze des Equal Pay und Equal Treatment nicht umsetzt und auch keine abweichenden tarifvertraglichen Regelungen zur Anwendung kommen (§ 3 I Nr. 3 AÜG).

aa) Zuverlässigkeit und angemessene Betriebsorganisation

Relativ unproblematisch ist die Anforderung des § 3 I Nr. 1 AÜG zu erfüllen. Dass Arbeitgeberkooperationen sich rechtskonform verhalten müssen, ist selbstverständlich. Das Erfordernis einer angemessenen Betriebsorganisation des § 3 I Nr. 2 AÜG könnte demgegenüber bei kleineren Kooperationen Schwierigkeiten aufwerfen. Dies gilt insbesondere für die Startphase des Zusammenschlusses. Insoweit hat sich innerhalb der oben zusammengefassten Erfahrungsberichte aus Frankreich gezeigt, dass im Agrarsektor ein groupement auch bei einem Beschäftigungsvolumen von einem Vollzeitbeschäftigten positive Effekte erzielen kann. Die Anforderungen des AÜG sind demgegenüber mit Blick auf

die gewerbsmäßige Leiharbeitsbranche entwickelt worden, bei der Gesetzgeber und Literatur einen besonderen Anlass sahen, unseriöse Geschäftspraktiken durch bloße Briefkastenfirmen zu vermeiden. Für eine gemeinnützige Arbeitgeberkooperation wäre daher insbesondere im Hinblick auf die personelle Ausstattung ein anderer Prüfungsmaßstab zweckmäßig. Hierbei geht es vor allem um die Frage, ob der Zusammenschluss ohne eigenes Personal verwaltet werden darf, wenn Kernfunktionen wie ordnungsgemäße Lohnabrechnung und Lohnzahlung gewährleistet bleiben⁴⁰.

bb) Gleichstellung des Leiharbeitnehmers mit Stammbeschäftigten

Noch diskussionsbedürftiger ist die Regelung des § 3 I Nr. 3 AÜG, die den Grundsatz des Equal Pay und Equal Treatment enthält. Der Grundsatz der Gleichstellung mit dem Stammbeschäftigten gilt nach § 3 I Nr. 3 n. F. AÜG nicht uneingeschränkt. Die erste Ausnahme betrifft die Wiedereingliederung von Arbeitslosen, die während eines Zeitraumes von sechs Wochen mit einer auf das Niveau des Arbeitslosengeldes abgesenkten Nettovergütung stattfinden darf. Die Absenkung ist nur möglich, wenn mit dem Verleiher zuvor kein Leiharbeitsverhältnis bestanden hat. Die zweite Ausnahme ist im praktischen Ergebnis noch bedeutsamer. Danach können die Tarifvertragsparteien vom Grundsatz der Gleichbehandlung im Entleiherbetrieb durch kollektive Verträge abweichen. Die Abweichung kann bei fehlender Tarifbindung nach § 3 I Nr. 3 S. 3 AÜG auch durch das Bezugnehmen auf einen Tarifvertrag vereinbart werden. Die Verweisung soll nach der Vorstellung des Gesetzgebers zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, also typischerweise im Arbeitsvertrag, geregelt werden. Diese Verweisungsmöglichkeit wurde im letzten Stadium des Gesetzgebungsverfahrens eingefügt⁴¹. Die vom Gesetzgeber eingeführte Anlehnung an tarifvertragliche Regelungen im Bereich der Leiharbeit hat zur Entwicklung eigenständiger Tarifsysteme in der Branche der gewerbsmäßigen Leiharbeitsunternehmen geführt, die im Ergebnis – vorsichtig ausgedrückt – zu einer Abmilderung des Grundsatzes des Equal Pay führen⁴². Hinzu kommt, dass Zeitarbeitsunternehmen versuchen, tarifvertragliche Regelungen unter Ausschaltung von Gewerkschaften, die im DGB organisiert sind, zu vereinbaren. Zu diesem Zweck hat sich eine Tarifgemeinschaft „Christlicher Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP)“ gegründet, in der sich die verschiedenen Gruppierungen zusammengeschlossen haben, deren Fähigkeit, Tarifverträge wirksam abzuschließen, zweifelhaft ist. Daneben kam es am 20.2. 2003 zu einem Verhandlungsergebnis zwischen dem Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen e. V. (BZA) und einer Tarifgemeinschaft der DGB Gewerkschaften, das am 29. Mai 2003 zum Abschluss eines Flächentarifvertrages führte⁴³. Die Verweisung des Gesetzgebers auf die Regelungsbefugnis der Tarifvertragsparteien hat damit jedenfalls vorerst zu einer Rechtsunsicherheit geführt. Da § 3 I S. 3 AÜG auch auf die gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung angewendet werden muss, beeinflussen die Entwicklungen im neugeschaffenen Tarifsysteem der Leiharbeitsbranche auch die Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen in Arbeitgeberkooperationen. Zweifelhaft ist jedoch, ob durch § 3 I Nr. 3 AÜG die tarifliche Einbindung der Arbeitgeberkooperationen mit vergleichbarer Rechtssicherheit festgelegt worden ist wie bei den groupements d'employeurs in Frankreich. Wie oben dargestellt (4.2.3.), gelten für Beschäftigte von groupement d'employeurs, die dem Geltungsbereich

⁴⁰ Vgl. Schüren, AÜG, § 3 Rn. 102 ff.

⁴¹ Vgl. Deutscher Bundestag Drucksachen 15/201 vom 17.12.2002.

⁴² Vgl. Däubler, Thesenpapier „Die neue Leiharbeit“ S. 13; Ankersen, NZA S. 421 (422f).

⁴³ Berliner Zeitung vom 30. Mai 2003 S. 25.

eines unternehmensübergreifend anwendbaren Tarifvertrages unterfallen, die Regelungen dieses Tarifvertrages. Handelt es sich um ein originär tarifplurales groupement, muss die Anwendung eines Tarifvertrages festgelegt werden, wobei gewisse staatliche Einwirkungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Auswahl des Tarifvertrages im Code du Travail und ausfüllenden Verordnungen vorgesehen sind. Die Entwicklungen in Deutschland verdeutlichen, dass Arbeitskräftepools im Einzelfall dazu benutzt werden können, abweichende Arbeitsbedingungen zu vereinbaren, die das Tarifniveau in den Entleiherbetrieben unterschreiten. Im praktischen Ergebnis besteht daher in Deutschland eine größere Gefahr, dass die üblichen Arbeitsbedingungen durch Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen von Arbeitgeberkooperationen im Bereich des Entgelts abgesenkt oder allgemein unpassende Regelungen vereinbart werden.

Wohin dies führen kann, zeigt der am 24.2.2003 geschlossene Tarifvertrag der Tarifgemeinschaft CGZP, der unter anderem folgende Öffnungsklausel enthält.

„Tarifliche Normen können dort, wo kein Betriebsrat besteht, gemäß vorstehender Ziffer 1.5.2 durch Entscheidung einer Mehrheit von 75 % der betroffenen Arbeitnehmer unter den dort genannten Voraussetzungen auch abgeändert werden, soweit der einzelne Arbeitnehmer hierzu seine Zustimmung erteilt, diese kann auch vorab geschehen.“

Auf der Grundlage der genannten Klausel kann jegliche Geltung des Tarifvertrages durch eine vom Arbeitgeber initiierte Abstimmung oder sogar schon bei der Einstellung suspendiert werden.

4.3.1.3 Zusammenfassende Bewertung

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in seiner geplanten Fassung weist damit im Vergleich zur detaillierten Regelung der groupements d'employeurs in Frankreich Defizite auf, die die Umsetzung von Arbeitgeberkooperationen nach französischem Vorbild behindern. Zwar ist auch dem deutschen Recht eine tariffreundliche Zielsetzung nicht völlig abzusprechen. Die Verweisung auf einen Tarifvertrag ist jedoch nicht konstitutiver Bestandteil der Errichtung der Kooperation, sondern sie wird auf die Arbeitsvertragsparteien verlagert. Staatliche Kontrollbefugnisse hinsichtlich der Auswahl des Tarifvertrages sind nicht vorgesehen. Ferner verbleibt es dabei, dass der Status der Gemeinnützigkeit, der eine Vielzahl von Rechtsfolgen auslöst, im deutschen Recht nicht ausdrücklich geregelt wird. Gemeinnützigkeit und eine Tariffreundlichkeit, die die Bezugnahme auf Tarifverträge mit stark abgesenktem Lohnniveau verhindert, sind Kernbestandteile der französischen groupements d'employeurs; insoweit liegt ein unterschiedliches Verständnis der Tarifautonomie zugrunde, die in Frankreich bisher in stärkerem Maße staatlicher Einflussnahme unterliegt. Als Tarifverträge, auf die in Deutschland verwiesen werden könnte, kommen im Agrarsektor bei Fortschreibung des französischen Modells zum Beispiel Vereinbarungen der IG Bau, Agrar, Umwelt in Frage, die sich auf die Landwirtschaft beziehen. Die Entwicklung der letzten Monate zeigt aber, dass das mit den Hartz-Gesetzen verbundene Ziel, Leiharbeitsunternehmen in stärkerem Maße in tarifliche Lohnsysteme einzubeziehen, noch nicht kohärent umgesetzt worden ist, da unterschiedliche Tarifsysteme miteinander konkurrieren.

4.3.2 Teilzeit- und Befristungsgesetz

Neben der Einhaltung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes ist als weitere wesentliche Grundlage für die Bildung von Arbeitgeberkooperationen die individualarbeitsvertragliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere dessen Befristung, von großer Bedeutung. Französische groupements d'employeurs arbeiten sowohl mit unbefristeten als auch mit befristeten Arbeitsverträgen. Wie oben ausgeführt, haben die Gesetze über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt hierbei zu einer Streichung der besonderen Befristungsregelung im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geführt. Die Gesetzesbegründung stellt hierzu klar, dass durch die Streichung der besonderen Befristungsverbote in § 3 I Nr. 3 und 9 Nr. 2 a.F. AÜG die Vorschriften des Teilzeit- und Befristungsgesetzes unberührt bleiben⁴⁴. Es ist daher davon auszugehen, dass auch für Leiharbeitsverhältnisse, und zwar unabhängig davon, ob es sich um gemeinnützige oder um gewinnorientierte Arbeitnehmerüberlassungen handelt, das Teilzeit- und Befristungsgesetz Anwendung findet⁴⁵. Die zuvor bestehende unklare und umstrittene Rechtslage⁴⁶, ist damit überholt. An die Stelle der Probleme, die aus der Auslegung der §§ 3 I Nr. 3 und 9 Nr. 2 a. F. AÜG resultierten, treten nunmehr Auslegungsfragen, die sich aus den Tatbeständen ergeben, die gemäß Teilzeit- und Befristungsgesetz die Eingehung eines befristeten Arbeitsverhältnisses rechtfertigen.

4.3.2.1 Befristungsmöglichkeiten für Arbeitgeberkooperationen in Frankreich

Da die rechtssichere Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren von Arbeitgeberzusammenschlüssen ist, ist es zweckmäßig, sich vorab das abweichende Regelungssystem in Frankreich und dessen Umsetzung in den groupements zu veranschaulichen. Das französische Recht kennt verschiedene Arten des Arbeitsverhältnisses. Dem unbefristeten Arbeitsverhältnis entspricht der „contrat à durée indéterminée“ - abgekürzt „CDI“. Ferner gibt es wie im deutschen Arbeitsrecht den befristeten Arbeitsvertrag („contrat à durée déterminée“ abgekürzt „CDD“). Anders als im jetzigen deutschen Recht existieren in Frankreich daneben spezielle Befristungsregelungen für den Bereich der klassischen Leiharbeit („contrat de travail temporaire ou de interim“). Die Bereiche klassischer Leiharbeit und die der Arbeitnehmerüberlassung durch Arbeitgeberzusammenschlüsse sind rechtssystematisch voneinander getrennt und basieren jeweils auf detaillierten Regelungen, die in beiden Fällen jeweils ein ganzes Kapitel des Code du Travail ausfüllen (Art. L 124-1 bis 24 und Art. L 127-1 bis 9). Wie oben bereits ausgeführt (s. o. 4.2.1), gilt damit für einen Arbeitgeber, der gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung betreibt und deswegen im Rechtssinne als „l'entrepreneur de travail temporaire“ eingestuft wird, ein anderes Regelungsprogramm als für die gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung durch Arbeitgeberkooperationen. Diese Trennung gilt im Prinzip auch für das Befristungsrecht, da das französische Recht eigenständige Regelungen für die „travail temporaire“ einerseits und den befristeten Arbeitsvertrag andererseits vorgibt (Art. L 124-2-1 ff. bzw. Art. L 122-1 Code du Travail). Der Gesetzgeber hat den rechtlichen Rahmen für beide Vertragstypen jedoch zunehmend angeglichen⁴⁷. Im Ergebnis gelten also für klassische Leiharbeitsverhältnisse und befristete Arbeitsverträge in

⁴⁴ Deutscher Bundestag Drucksache 15/25 S. 39.

⁴⁵ Ebenso Wank NZA 2003 S. 14 (20).

⁴⁶ Vgl. Pauli in Meier/ Pauli/ Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1 S. 18 ff.

⁴⁷ Verdier/Coeuret/Souriac, Droit du Travail, 11.A., S. 297.

Arbeitgeberkooperationen ähnliche Regelungen - zum Beispiel für den Anwendungsbereich der Vertragsform, die höchstzulässige Überlassungsdauer und die Möglichkeit der Verlängerung des Vertrages. Das Regelungsniveau und die Regelungsdichte ist höher als in Deutschland. Zielrichtung der Gesetzgebung in Frankreich war es, die Beschäftigten in den als prekär eingestuften Beschäftigungsverhältnissen zu schützen und den unbefristeten Arbeitsvertrag als Regelfall des Arbeitsverhältnisses zu fördern. Darüber hinaus wird auch der Schutz der Kernbelegschaft bezweckt, welche vor der Umwandlung regulärer Arbeitsplätze in befristete Beschäftigungsgelegenheiten oder Leiharbeitsverhältnisse bewahrt werden soll.

a) Regelungsrahmen des „contrat à durée déterminée“

Für die Nutzung des befristeten Arbeitsverhältnisses in groupements d'employeurs gilt der folgende rechtliche Rahmen. Der Vertrag ist schriftlich abzufassen (Art. L 122-3-1 Code du Travail) und muss einen gesetzlich bestimmten Mindestinhalt aufweisen (Gegenstand und Zweck des Vertrages, Stellenbeschreibung, Namen und Qualifikation des ersetzenden Arbeitnehmers, einschlägige Tarifverträge, Vergütung u.s.w.). Der Abschluss des Vertrages ist abweichend vom deutschen Recht, in dem die Aufzählung der Sachgründe in § 14 I S. 2 TzBfG nicht abschließend ist, ausschließlich in drei gesetzlich geregelten Fällen zulässig. Dies sind ähnliche Fallgruppen wie bei der travail temporaire (s.o. B I.), nämlich

1. der Ersatz eines vorläufig nicht arbeitenden Arbeitnehmers,
2. die Überbrückung eines Zeitraumes bis zur Einstellung eines unbefristet Beschäftigten,
3. Saisonarbeiten und andere Tätigkeiten, in denen die Verwendung befristeter Verträge üblich ist (etwa bei Fußballprofis⁴⁸).

Zu den einzelnen „cas de recours“ gibt es ähnlich viel Rechtsprechung wie zur Problematik des sachlichen Grundes in Deutschland⁴⁹. Eine sachgrundlose Befristung, die die Dauer des Arbeitsverhältnisses ohne rechtfertigende Gründe zulässt (vgl. § 14 II S. 1 TzBfG), sieht das französische Recht demgegenüber gar nicht vor. Die höchstzulässige Dauer eines „contrat à durée déterminée“ beträgt im Regelfall 18 Monate (Art L 121-1-2 Code du Travail), wobei der Zeitpunkt der Beendigung grundsätzlich genau festgelegt werden muss („terme fixé avec précision“). Eine Verlängerung („renouvellement“) ist nur ein einziges Mal möglich. Zum Schutz der Normalarbeitsverhältnisse im Beschäftigungsbetrieb darf ein Arbeitsplatz nicht wiederholt durch denselben Arbeitnehmer auf der Grundlage einer Abfolge befristeter Arbeitsverträge besetzt werden (vgl. Art. L. 122-3-11 Code du Travail). Es gilt eine Karenzzeit für den Abschluss befristeter Arbeitsverträge und gleichermaßen auch für die Überlassung von Arbeitnehmern im Rahmen von travail temporaire („delai de carence“). Die Tätigkeitssperre beträgt ein Drittel der zuvor absolvierten Laufzeit des befristeten Vertrages. Erst nach Ablauf der Karenzfrist kann der Arbeitnehmer wieder auf dem Arbeitsplatz eingesetzt werden. Vorausgesetzt ist hierbei, dass die übrigen Voraussetzungen für die Befristung des Arbeitsverhältnisses erneut vorliegen. Der Code du Travail versucht, den Schutz der Kernbelegschaften ferner dadurch zu gewährleisten, dass er den Einsatz von befristeten Beschäftigten und Leiharbeitnehmern verbietet, wenn in einem Zeitraum von sechs Monaten vor der Einstellung der Arbeitnehmer Kündigungen des Arbeitgebers aus wirtschaftlichen Gründen ausgesprochen worden sind (Art. L. 122-2-1 Code du Travail).

⁴⁸ DALLOZ, Code du Travail, Art L122-1-1 Nr. 4.

⁴⁹ Verdier/Coeuret/Souriac, Droit du Travail, 11.A., S. 303.

Die besondere Regulierung des befristeten Vertrages wird durch die Gleichstellung mit unbefristeten Beschäftigten hinsichtlich der Entlohnung, Urlaubsabgeltung und sozialen Leistungen des Arbeitgebers abgerundet. Ein letzter wichtiger Baustein im Regelungssystem des Code du Travail ist die Prekaritätsentschädigung bei Auslaufen des befristeten Arbeitsverhältnisses („indemnité de fin de contrat“). Die in Art. L 122-3-4 Code du Travail geregelte Entschädigung soll den Arbeitnehmer für die Nachteile seines unsicheren Status entschädigen und schafft für den Arbeitgeber einen Anreiz, das Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu überführen. In diesem Fall entfällt die Entschädigung in Höhe von 10 % der gesamten Vergütung. Der Ausgleich für ungünstige Arbeitsbedingungen entfällt ferner bei Saisonarbeiten und bei Berufen, bei denen generell befristete Verträge geschlossen werden („usage constant“). Weitere Ausnahmen sind auf Eingliederung und Ausbildung gerichtete Arbeitsverhältnisse, Vertragsbeendigungen, die vom Arbeitnehmer ausgehen, berechnete Kündigungen aus wichtigem Grund („faute grave“, „force majeure“) und Fälle, in denen der Arbeitnehmer einen Wechsel in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ablehnt.

b) Wirkungen des französischen Befristungsrechts

Die Darstellung des französischen Befristungsrecht bestätigt, dass der französische Gesetzgeber ein wesentlich elaborierteres Regelwerk entwickelt hat, als der deutsche Gesetzgeber mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz. Die Regelungsarmut des deutschen Rechts ist durch die Streichung bzw. Modifizierung der § 3 I Nr. 3 bis 6 und § 9 Nr. 2 und 3 AÜG noch auffälliger geworden.

Das französische Recht erzielt demgegenüber Wirkungen, die sich unmittelbar in der Vertragsgestaltung der groupements d'employeurs niederschlagen. Innerhalb des groupements d'employeurs Mode d'Emploi unterscheiden sich etwa die Überlassungsvergütungen danach, ob ein Saisonarbeitsvertrag oder ein befristeter oder unbefristeter Arbeitsvertrag zustande kommt. Der Koeffizient, der der Ermittlungen der Vergütung des groupements dient, muss insbesondere die Prekaritätsentschädigung berücksichtigen, die bei der Beendigung eines contrat à durée déterminée anfallen kann. Ferner sorgt die Prekaritätsentschädigung dafür, dass das groupement und die beteiligten Arbeitgeber ein Interesse daran haben, Arbeitsgelegenheiten zu finden, die den Abschluss eines unbefristeten Arbeitsvertrages ermöglichen. Tatsächlich scheint es so zu sein, dass viele groupements d'employeurs dem Leitbild des Gesetzes entsprechen und letztlich die Begründung unbefristeter Arbeitsverträge bevorzugen⁵⁰. Die Mehrzahl der Beschäftigten wird lediglich nach der ersten Einstellung im Rahmen eines contrat à durée déterminée beschäftigt und hat die Chance auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag⁵¹. Die hierdurch erreichte Konsolidierung der Arbeitsbeziehungen wird von den betroffenen Arbeitnehmern sehr positiv bewertet⁵². Es ist sogar so, dass die Beschäftigten die Tätigkeit im groupements d'employeurs einer Beschäftigung in einem der beteiligten Mitgliedsunternehmen vorziehen.

4.3.2.2 Befristungsmöglichkeiten für Arbeitgeberkooperationen in

⁵⁰ Biche/Le Monnier, les salarié(e)s de groupements d'employeurs, in étude, März 2001, S. 15.

⁵¹ Biche/Le Monnier, a. a. O.

⁵² Biche/Le Monnier, a. a. O.

Deutschland

Die Möglichkeiten, Arbeitsverhältnisse in deutschen Arbeitgeberkooperationen, zu befristen sind mittlerweile wesentlich weitgehender als in Frankreich. Da der soziale Nutzen der groupements d'employeurs auch in der Verstetigung der Beschäftigungsverhältnisse liegt, ist daher zweifelhaft, ob diese Zielsetzung auch auf der Grundlage des deutschen Rechtes realisiert werden kann. Wie oben schon angeführt, unterscheidet sich das deutsche Recht vom französischen dadurch, dass neben der Befristung wegen eines Sachgrundes auch eine Befristung ohne besondere Rechtfertigung gesetzlich vorgesehen ist.

a) Befristung ohne Sachgrund gemäß § 14 II TzBfG

Nach § 14 II S. 1 TzBfG ist die kalendermäßige Befristung eines Arbeitsvertrages ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes bis zur Dauer von zwei Jahren zulässig. Im Rahmen einer Gesamtdauer von zwei Jahren kann das befristete Arbeitsverhältnis dreimal verlängert werden. Eine sachgrundlose Befristung eines Arbeitsverhältnisses ist allerdings dann nicht mehr zulässig, wenn zuvor mit demselben Arbeitgeber bereits ein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestanden hat (§ 14 II S. 2 TzBfG). Die Regelungen über die sachgrundlose Befristung hatten ursprünglich nicht für Arbeitsverhältnisse gegolten, die dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz unterfielen, da im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz spezielle Befristungsregelungen in § 9 Nr. 2 AÜG enthalten waren⁵³. Eine vereinzelte Ansicht, die die Vorschriften über die sachgrundlose Befristung auch in Leiharbeitsverhältnissen für anwendbar hielt⁵⁴ konnte sich nicht durchsetzen⁵⁵. Durch die Streichung der besonderen Befristungsregelungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz hat sich das gesetzliche Regelungssystem gewandelt. Insoweit ist *Wank* zuzustimmen, dass „ein Nichts“ nicht *lex specialis* gegenüber einer vorhandenen Regelung sein kann⁵⁶. Die gleiche Ansicht teilt auch *Däubler*, der feststellt, dass nach dem Inkrafttreten des Gesetzes über moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt das allgemeine Befristungsrecht der §§ 14 ff. TzBfG auch für die Leiharbeit gelte⁵⁷. Arbeitgeberkooperationen in Deutschland können daher mit sehr geringen Restunsicherheiten von der Vorschrift des § 14 II S. 1 TzBfG Gebrauch machen. Arbeitgeberkooperationen können daher den Beendigungszeitpunkt des Arbeitsverhältnisses im Rahmen der Höchstdauer von zwei Jahren bei der ersten Befristung beliebig festlegen. Gleichwohl meint *Wank*, dass die Befristung nach § 14 II S. 1 TzBfG für Leiharbeitsunternehmen unpraktikabel sei⁵⁸. Die Zweifel ergeben sich daraus, dass § 14 II S. 1 TzBfG es nicht zulässt, das Arbeitsverhältnis zunächst auf den erwarteten Arbeitseinsatz im Entleiherbetrieb zu befristen, mit der Konsequenz, dass der Arbeitnehmer zunächst kein weiteres Arbeitsentgelt erhält und erst später wieder eingestellt wird. Diese Möglichkeit wird durch § 14 II S. 2 TzBfG ausgeschlossen, da eine weitere sachgrundlose Befristung nicht zulässig ist, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein Arbeitsverhältnis eingegangen wurde. Ob man die Normen des § 14 II S. 1 TzBfG deswegen schon als

⁵³ Vgl. *Pauli* in Meyer/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 18 ff.

⁵⁴ *Schubel*, BB 1985, 1606ff.

⁵⁵ *Pauli* in Meyer/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 20.

⁵⁶ *Wank*, NZA 2003, S. 14 (20).

⁵⁷ *Däubler*, Thesenpapier „Die neue Leiharbeit“, S. 14.

⁵⁸ *Wank*, a. a. O..

dysfunktional bezeichnen muss⁵⁹, ist indessen fraglich. Immerhin hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, innerhalb einer Frist von zwei Jahren, also einer längeren Frist als in Frankreich, das Arbeitsverhältnis nicht nur einmal, sondern dreimal zu verlängern. § 14 II S. 1 TzBfG enthält für den Verleiher daher einen Befristungs-tatbestand, der eine nicht geringe Flexibilität mit sich bringt.

⁵⁹ *Wank, a. a. O..*

b) Befristung mit Sachgrund gemäß § 14 I TzBfG

Neben der sachgrundlosen Befristung des Leiharbeitsverhältnisses kommen für die Arbeitsverhältnisse in Arbeitgeberkooperationen auch die Befristung gemäß § 14 I TzBfG in Frage, bei der die zeitliche Begrenzung des Arbeitsverhältnisses durch einen Sachgrund gerechtfertigt wird. Insoweit besteht ein ganz wesentlicher Unterschied zum französischen Recht. § 14 I S. 2 Nr. 1 und Nr. 3 TzBfG enthalten zwar ganz ähnliche Tatbestände für die Befristungen wie in Frankreich. Die Befristung soll nämlich zulässig sein, wenn der „betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht“ oder wenn „der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird“. Bei der Prüfung der Frage, ob ein vorübergehender betrieblicher Bedarf an der Arbeitsleistung oder ein Fall der Vertretung eines Arbeitnehmers vorliegt, hat das deutsche Recht aber immer auf die Situation der Arbeitsvertragspartei, also auf den Verleiher abgestellt⁶⁰. Nur wenn dieser die Begrenztheit des Arbeitsanfalls innerhalb seines Betriebes darlegen kann, ist er befugt, das Arbeitsverhältnis zu befristen. Als Befristungsgründe werden ein vorübergehender Arbeitskräftemehrbedarf bei Saisonarbeit und in Kampagnebetrieben sowie bei einer Beschäftigung als Vertretung von der Rechtsprechung anerkannt, jedoch nicht beim Verleiher, der den Arbeitnehmer nach einem befristeten Arbeitseinsatz auch an andere Unternehmen weiterverleihen kann. In der Sache geht es hier um die Zuweisung des Arbeitgeberberrisikos, welches auf den Arbeitnehmer abgewälzt würde, wenn bereits die bloße Unsicherheit über den zukünftigen Arbeitskräftebedarf ausreichen würde, um das Arbeitsverhältnis zu befristen⁶¹. Die Prognose des Verleihers, er werde den Leiharbeiter nur für diese eine Tätigkeit bei dem Entleiher benötigen, wird hiervon nicht erfasst, sondern dem allgemeinen Arbeitgeberberrisiko zugerechnet. Diese Zuweisung ist jedenfalls für gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung durch Verleiher richtig, die den Arbeitnehmer theoretisch in jedes Unternehmen überlassen können.

Denkbar wäre, dass in Fällen der Arbeitnehmerüberlassung durch Kooperationen ein anderer Prüfungsmaßstab angewendet wird, wenn die Überlassung durch in sich geschlossene, gemeinnützige Zusammenschlüsse wie in Frankreich erfolgt. Hierfür spricht, dass aufgrund der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht das Arbeitgeberberrisiko in einer anderen Art und Weise übernommen wird als bei gewerblichen Zeitarbeitsunternehmen. Eine entsprechende Ausnahme wird jedoch weder durch eine gesetzliche Regelung noch durch eine existierende Rechtsprechung abgesichert.

Als weiterer Befristungsgrund kommt § 14 I Nr. 2 TzBfG in Betracht, wenn Befristungen im Anschluss an eine Ausbildung erfolgen, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern. Die Nutzung dieses Befristungstatbestandes würde voraussetzen, dass die groupements als reine Nachwuchskräftepools im unmittelbaren Anschluss an ein Studium oder eine Ausbildung konzipiert werden. Dies wird sich schwer umsetzen lassen. Zudem kann die Substantiierung eines finalen, auf die Anschlussbeschäftigung abzielenden Zusammenhangs Probleme aufwerfen⁶². Im Ergebnis

⁶⁰ Wank, a. a. O.; Däubler, Thesenpapier „Die neue Leiharbeit“, S. 14.

⁶¹ Palandt-Putzo, § 620 BGB Rn. 18f; Wank, a. a. O., S. 21.

⁶² Vgl. auch Pauli in Meier/Pauli/Wiener in Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 22.

ist daher letztlich nur eine Befristung zur Erprobung gemäß § 14 I Nr. 5 TzBfG sicher möglich. Dies entspricht auch der Praxis in Frankreich⁶³.

c) Zusammenfassung

Im Ergebnis weist das Befristungsrecht in Deutschland einige Differenzen zur französischen Rechtslage auf. Der gravierendste Unterschied ist die Existenz einer Befristungsmöglichkeit ohne sachliche Rechtfertigung. Zudem werden die Befristungsgründe anders ausgelegt als in Frankreich. Für die Frage, ob ein besonderer Bedarf für die Arbeitsleistung oder ein Fall der Vertretung vorliegt, ist in Deutschland die Situation im Verleiherbetrieb entscheidend. Ferner fehlt es im deutschen Recht an einer Vielzahl von Schutzvorschriften, die im französischen Recht ausdrücklich geregelt sind. Dies gilt insbesondere für den Schutz der Kernbelegschaften, der im französischen Recht stärker ausgeprägt ist. Ferner schützt das französische Recht den Arbeitnehmer vor dem Auslaufen des befristeten Vertrages durch die nicht unerhebliche Prekaritätsentschädigung gemäß Art. L 122-3-4 Code du Travail.

4.3.2.3 Eignung des TzBfG für Arbeitgeberkooperationen

Die nicht unerheblichen Unterschiede im Recht der Befristung legen den Schluss nahe, dass auch aus der Anwendung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes Probleme entstehen, die die Erreichung der Regelungsziele der Arbeitgeberkooperation erschweren. So wurde oben herausgearbeitet, dass der besondere soziale Reiz des Modells der groupements d'employeurs auch darin besteht, dass die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer verstetigt und konsolidiert werden. In Frankreich sorgt die Prekaritätsentschädigung dafür, dass der Arbeitgeber – häufig nach einer ersten Befristung aus Gründen der Erprobung – einen contrat à durée indéterminée begründet. Eine parallele Regelung fehlt in Deutschland. Vielmehr kann der Arbeitgeber sogar auf eine sachgrundlose Befristung zurückgreifen. Dieses Regelungsinstrument kann den umgekehrten Effekt des französischen Rechts erzielen. Stellt nämlich der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer etwa für ein Jahr ein und bezieht er sich hierbei auf die sachgrundlose Befristung des § 14 II TzBfG, so kann er nach Ablauf des ersten Jahres den Vertrag noch zweimal verlängern. Am Ende der höchstzulässigen Dauer steht er jedoch vor dem Problem, dass er entweder das Arbeitsverhältnis in einen unbefristeten Arbeitsvertrag umwandeln muss oder einen neuen Arbeitnehmer wiederum mit der Möglichkeit zur flexiblen Befristung einstellen kann. Entscheidet sich der Arbeitgeber hier dafür, nochmals die Flexibilität des § 14 II TzBfG zu nutzen, kommt es zu einem Drehtüreffekt, bei dem es für den Arbeitgeber günstiger ist, immer wieder neue Arbeitnehmer einzustellen, als dem alten ein konsolidiertes Arbeitsverhältnis zu verschaffen. Durch die abweichende Ausgestaltung des Befristungsrechts in Deutschland werden daher die positiven Begleiteffekte der groupements d'employeurs bei einem denkbaren egoistischen Arbeitgeberverhalten in Frage gestellt.

4.3.3 Vereins- und Gesellschaftsrecht

Das französische Modell der groupements d'employeurs basiert auf der Etablierung einer juristischen Person, die Arbeitsvertragspartei wird und als Verleiher fungiert. Ferner sind

⁶³ Vgl. *Verdier/Coeuret/Souriac*, Droit du Travail, 11. A., S. 288f.

beim Träger des groupements Aufgaben angesiedelt, die sich auf die Akquisition von Unternehmen und Arbeitskräften sowie auf die Fortbildung der Arbeitskräfte beziehen. Als Rechtsform sieht der Code du Travail ausdrücklich den Verein vor. Die „association 1901“ ist das Gegenstück des eingetragenen deutschen Vereins.

4.3.3.1 Gründung eines Vereins

Die Vereinsgründung hat in Deutschland und Frankreich den Vorteil, dass für die Gründung kein Grundkapital erforderlich ist und bei anerkannter Gemeinnützigkeit Steuervorteile entstehen. Für die Vereinsgründung in Deutschland sind sieben Mitglieder erforderlich (§ 56 BGB). Voraussetzung für den Gebrauch der Rechtsform eines eingetragenen Vereins ist in Deutschland, dass es sich um einen Idealverein im Sinne des § 22 BGB handelt. Die genannte Vorschrift schließt eine Vereinsgründung als eingetragener, rechtsfähiger Verein aus, wenn ein „wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“ unterhalten wird. Maßgeblich ist hierbei der Hauptzweck des Vereins. Soweit der Verein Leistungen am Markt anbietet und wie ein Unternehmer an Wirtschaft und Rechtsverkehr teilnimmt, unterfällt er nach herkömmlicher Anschauung nicht dem Typus des Idealvereins und damit auch nicht § 21 BGB⁶⁴. Ähnlich wie bei der Bildung von Nachwuchskräftepools in der Chemieindustrie ist die Erfüllung dieser Voraussetzung bei Arbeitgeberkooperation nicht unproblematisch⁶⁵. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Arbeitgeberkooperation über eine Selbsthilfeeinrichtung von Landwirten hinausgeht und etwa wie die vorgestellten groupements Mode d'Emploi oder Adequat ca. 100 Beschäftigte eingestellt haben. In der Literatur überwiegt die Auffassung, dass allein das Fehlen einer Gewinnerzielungsabsicht nicht ausreicht, um automatisch ein Idealverein im Sinne des BGB anzunehmen. Die Annahme eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes wird auch nicht dadurch ausgeschlossen, dass Leistungen allein für Vereinsmitglieder, also auf einem sogenannten Binnenmarkt angeboten werden⁶⁶. Auch Vereine zum Zwecke einer genossenschaftlichen Kooperation sind von diesen Grundsätzen nicht ausgeschlossen⁶⁷. Im Agrarbereich ist vielfach versucht worden, gemeinsame Einrichtungen wie etwa Maschinenringe, die hauptsächlich der gemeinsamen Nutzung von Landmaschinen dienen, auf vereinsrechtlicher Grundlage zu organisieren. Im Einzelfall sind entsprechende Eintragungsanträge offenkundig nicht beanstandet worden⁶⁸, jedoch entspricht dies nicht den Grundsätzen der Rechtsprechung. So hat etwa das Landgericht Lübeck einem Mähdrescherverein die Zulassung als nicht wirtschaftlichem Idealverein versagt⁶⁹. Diese restriktive Linie der Rechtsprechung wird durch Argumente des Gläubigerschutzes gestützt. Die Einrichtung eines Vereins ohne Eigenkapitaldecke führt in Deutschland dazu, dass eine persönliche Haftung der Vereinsmitglieder im Grundsatz entfällt. In Frage kommt lediglich eine Haftung der Vereinsorgane im Falle der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung gemäß § 42 II BGB. Voraussetzung hierfür ist aber, dass die Vorstandsmitglieder die Stellung des Insolvenzantrages schuldhaft verzögert haben. Das französische Recht gewährt über die gesetzliche Regelung des Code du Travail demgegenüber einen viel stärkeren Gläubigerschutz, insbesondere gegenüber den angestellten Arbeitnehmern. Im Ergebnis ist

⁶⁴ Vgl. BayObLG vom 17.04.1978 und vom 06.08.1985, BayObLGE 78, 87; 85, 283; OLG Düsseldorf vom 12.08.1985 NJW 83, 2574.

⁶⁵ Vgl. *Pauli* in Meyer/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 26 f.

⁶⁶ Palandt-Heinrichs, BGB, 61. A., § 21 Rn 3 a.

⁶⁷ Palandt-Heinrichs, a. a. O., Rn 4

⁶⁸ Vgl. <http://dir.agrar.de/agrar.de/dienstleistungen/maschinenringe/>

⁶⁹ LG Lübeck, SchlHA 62,102.

daher festzuhalten, dass der Verein als Rechtsform nicht in Frage kommt, wenn die Arbeitgeberkooperation einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhält, wofür grundsätzlich ausreicht, dass die offerierten Leistungen sonst typischerweise auf einem äußeren Markt gegen Entgelt angeboten werden. Eine Vereinsgründung käme daher am ehesten noch bei Kooperationen in Frage, die auf Selbsthilfe basieren. Dies entspricht jedoch nicht den Zielsetzungen eines groupement d'employeurs, das gerade die Einstellung von zusätzlichen Arbeitskräften bezweckt, die gegen Vergütung für den ausleihenden Arbeitgeber tätig werden. Obwohl das Vereinsrecht, wie das französische Beispiel zeigt, geeignet wäre, Kooperationen im Agrarbereich zu organisieren, steht diese Rechtsform nach derzeitiger Rechtslage in Deutschland nicht zur Verfügung. Es wäre eine besondere Ermächtigung des Gesetzgebers erforderlich, wie sie in Frankreich vorhanden ist; eine solche Ermächtigung könnte neben der Anerkennung des Vereinsstatus und der Gemeinnützigkeit auch eine Regelung des Gläubigerschutzes enthalten, die die angestellten Arbeitnehmer vor dem Verlust ihrer Lohnansprüche schützt.

4.3.3.2 Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Als Ausweichmöglichkeit kommt in Betracht, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts für die Konstituierung der groupements d'employeurs zu nutzen. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder auch BGB-Gesellschaft wird in Deutschland bereits für Arbeitgeberkooperationen wie etwa die im Baugewerbe anzutreffende Arbeitsgemeinschaft verwendet. Speziell in der Landwirtschaft gibt es ebenfalls Kooperationen auf der Basis der Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Dies gilt insbesondere für die gemeinschaftliche Anschaffung von Landmaschinen, die teilweise auf der Grundlage der §§ 705 ff. BGB realisiert wird.

a) Grundlagen

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist eine auf einem Gesellschaftsvertrag beruhende Personenvereinigung zur Förderung eines von den Gesellschaftern gemeinsam verfolgten, beliebigen Zwecks. Der Zweck kann daher auch in der gemeinsamen Einstellung von Arbeitnehmern bestehen, die für alle GbR-Gesellschafter Arbeitsleistungen erbringen. Die GbR führt ferner nach herkömmlicher Auffassung zu einer gesamtschuldnerischen Haftung der Gesellschafter für Schulden der Gesellschaft⁷⁰. Diese persönliche Haftung weist eine Ähnlichkeit zu den Gläubigerschutzregelungen des Art. L 127-1 Code du Travail auf, ist jedoch weitgehender, da nicht ausschließlich für die Schulden gegenüber den Arbeitnehmern und den Trägern der Sozialversicherung gehaftet wird.

b) Eignung der GbR als Rechtsform für Arbeitgeberkooperationen

Trotz des bestehenden Gläubigerschutzes ergeben sich erhebliche Zweifel daran, ob die GbR eine Rechtsform ist, die zur Organisation überbetrieblicher Arbeitgeberkooperationen in Deutschland geeignet ist. Vorteilhaft ist hierbei zunächst, dass die Gründung einer GbR ohne besondere Genehmigung oder notarielle Beurkundung erfolgen kann. Ein privatschriftlicher Vertrag reicht aus. Das GbR-Recht geht indessen implizit von kleineren Gruppen aus, die

⁷⁰ Vgl. Palandt-Sprau, BGB, § 714 Rn. 11, 18.

sich zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks zusammenschließen. Insbesondere sieht das Gesetz eine sehr starke Stellung der Gesellschafter vor, die nach den Intentionen des Gesetzes regelmäßig auch Geschäftsführer der GbR sind. Gemäß § 709 Abs. 1 BGB steht die Führung der Gesellschafter der GbR den Gesellschaftern gemeinschaftlich zu. Für jedes Geschäft ist die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich, sofern nicht der Gesellschaftsvertrag eine Mehrheitsentscheidung vorsieht. Die stark auf die Gesellschafter als Person abstellende Regelung, ist daher für expandierende groupements d'employeurs schlecht passend. Der Zusammenschluss ist ja gerade darauf angewiesen, möglichst viele Arbeitgeber zu integrieren, um die gewünschte Verstetigung der Arbeitsbeziehungen zu erreichen. Im einzelnen ergeben sich die folgenden Problemfelder: bei der Geschäftsführung (s. u. aa)), bei der Aufnahme und beim Ausscheiden von Gesellschaftern (s. u. bb)) und in steuerlicher Hinsicht (s. u. cc)).

aa) Geschäftsführung

Hinsichtlich der Geschäftsführungsbefugnis stehen nach der Vorstellung des Gesetzgebers wie oben schon angedeutet die Gesellschafter selbst im Mittelpunkt. Es gilt der Grundsatz der Selbstorganschaft, der es verbietet, alle Gesellschafter von der Geschäftsführung und Vertretung auszuschließen und diese insgesamt auf Dritte zu übertragen⁷¹. Das GbR-Recht fordert daher eine Einbeziehung der Gesellschafter in die Geschäftsführung. Diese Pflicht kann allenfalls nach dem Vorbild der sogenannten Publikumsgesellschaften durch einen umfassenden Betriebsführungs- bzw. Managementvertrag auf einen Dritten delegiert werden⁷². Da aufgrund der Erfahrungen in Frankreich davon ausgegangen werden kann, dass divergierende Interessen der Gesellschafter z. B. bei der Frage des Abrufes von Arbeitskräften auftreten, erscheint es wichtig, dass die Führung des groupements hierbei relativ unabhängig entscheiden kann. Eine solche Führungsrolle müsste im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden, in dem die faktische Leitung nur bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen (etwa einfacher oder qualifizierter Mehrheitsbeschluss der Gesellschafter) abberufen werden kann. Ein Widerspruchsrecht der Gesellschafter in jeder Einzelfrage wie es § 711 BGB für den Fall der Einzelgeschäftsführung vorsieht, wäre für eine zwischenbetriebliche Organisation mit sehr großer Wahrscheinlichkeit schädlich.

bb) Aufnahme und Ausscheiden von Gesellschaftern

Dem Konzept der groupements d'employeurs ist ferner eigen, dass im Regelfall die Angehörigen des groupements wechseln können. Problematisch ist daher, ob die Regelungen des GbR-Rechts die Rechtsfragen des Eintritts und Ausscheidens von Gesellschaftern adäquat regeln.

(1) Die Aufnahme neuer Gesellschafter

Die Aufnahme eines neuen Gesellschafters ist grundsätzlich eine Vertragsänderung, der sämtliche Gesellschafter zustimmen müssen⁷³. Ein solches Zustimmungserfordernis ist für

⁷¹ Vgl. Palandt-*Sprau*, BGB, Vor § 709 Rn. 3.

⁷² Vgl. Palandt-*Sprau*, BGB, Vor § 709 Rn. 3

⁷³ Palandt-*Sprau*, BGB, § 736 Rn. 5.

expandierende groupements d'employeurs sehr unzweckmäßig. Die oben geschilderte Satzung des groupements d'employeur Mode d'Emploi verlangt etwa in Frankreich neben der Befürwortung der Aufnahme durch ein Mitglied des groupements lediglich eine Mehrheitsentscheidung des Verwaltungsrates, der aus drei Personen besteht. Derartige Regelungen sind mit dem deutschen GbR-Recht nicht ohne weiteres vereinbar. Zwar kennt das deutsche Recht sogenannte Eintrittsklauseln, in denen bereits bei Abschluss des Gesellschaftsvertrages bestimmt wird, wer unter welchen Voraussetzungen in die Gesellschaft eintreten darf. Entsprechende Eintrittsklauseln beziehen sich jedoch hauptsächlich auf den Eintritt von Personen, die bereits im voraus konkretisiert werden können wie etwa Erben⁷⁴. Die Regelungen des GbR-Rechts stellen die Privatautonomie der Gründungsgesellschafter in den Mittelpunkt und verhindern damit, dass eine Arbeitgeberkooperation die offene Struktur erhält, die in Frankreich auf der Grundlage des Vereinsrecht möglich wird.

(2) Ausscheiden von Gesellschaftern

Da die Arbeitgeberkooperationen eine langfristige Zielsetzung haben, dürfte die Gesellschaft bürgerlichen Rechts nicht für eine bestimmte Zeit gegründet werden. Hieraus folgt gemäß § 723 I BGB ein Kündigungsrecht, das „jederzeit“ ausgeübt werden darf. Gemäß § 723 III BGB sind vertragliche Einschränkungen des Kündigungsrechts rechtlich angreifbar (§ 723 III BGB). Das Ausscheiden eines Gesellschafter kann ferner durch den Tod eines Gesellschafter (§ 727 BGB) oder durch Insolvenz eines Gesellschafter (§ 728 II BGB) ausgelöst werden. Diese Fälle führen nach dem gesetzlichen Regelungsmodell grundsätzlich zur Auflösung der Gesellschaft, was aber regelmäßig durch sogenannte Fortsetzungsklauseln verhindert wird. Die Fortsetzungsklausel muss im Gesellschaftsvertrag vereinbart werden. Selbst wenn eine Arbeitgeberkooperation eine Fortsetzungsklausel vereinbart hat, resultieren aus dem Ausscheiden des Gesellschafter erhebliche Risiken. An die Stelle der Liquidation der Gesellschaft treten nämlich im Regelfall Abfindungsansprüche des ausscheidenden Gesellschafter oder seiner Erben (vgl. §§ 738 bis 740 BGB). Zur Vermeidung der Liquidation der Gesellschaft können die Art und Weise der Abfindung, die Höhe der Abfindung und der Zeitpunkt der Abfindung im Gesellschaftsvertrag geregelt werden. Der BGH hat in der Entscheidung BGHZ 135 S. 387 hierzu ausgeführt, dass bei Gesellschaften mit ideeller Zielsetzung Abfindungsansprüche im Grundsatz uneingeschränkt ausgeschlossen werden können. Diese Entscheidung scheint für die Errichtung von groupements d'employeurs auf der Basis von Gesellschaften bürgerlichen Rechts zunächst hilfreich. Jedoch können die groupements d'employeurs ohne gesetzliche Klarstellung nicht vollkommen eindeutig einem ideell orientierten Unternehmenstyp zugeordnet werden. Bei wirtschaftlich tätigen Gesellschaften unterliegen Klauseln, die Abfindungen ausschließen, einer Inhaltskontrolle⁷⁵. Insoweit liegen eine Vielzahl von gerichtlichen Entscheidungen vor, die bestätigen, dass der Ausschluss von Abfindungsansprüchen bei Ausscheiden aus der Gesellschaft eine typische Quelle von Streitigkeiten ist.

cc) Steuerliche Aspekte

⁷⁴ Vgl. Palandt-*Sprau*, BGB; § 727 Rn. 4.

⁷⁵ Palandt-*Sprau*, BGB, § 738 Rn. 7.

Auch steuerlich sind gewisse Eigenheiten der GbR festzuhalten. Die GbR wird einkommenssteuerrechtlich nicht Steuersubjekt. Besteuert werden die Gewinnanteile der Gesellschafter, und zwar sofern es sich um natürliche Personen handelt nach dem Einkommenssteuerrecht bzw., sofern es sich um juristische Personen handelt, nach dem Recht zur Besteuerung von Körperschaften. Die Gewinnermittlung der Arbeitgeberkooperation muss daher im Wege einer einheitlichen Gewinnfeststellung gemäß § 180 AO in die Steuererklärung eines jeden Gesellschafters einfließen. Ob Gewinne überhaupt angestrebt werden, ist dabei unerheblich.

c) Zusammenfassende Bewertung

Die Nutzung der GbR als Organisationsgrundlage für Arbeitgeberkooperationen nach französischem Vorbild ist damit im Ergebnis nicht unproblematisch. Das dispositive Gesetzesrecht orientiert sich an kleineren abgeschlossenen Personengruppen, die die Geschäftsführung selbst in den Händen halten wollen. Diese Organisationsform ist allenfalls für kleinere groupements passend, in denen die Tätigkeit des groupements nicht durch den Zugewinn weiterer Mitglieder ausgeweitet werden soll. Besondere Probleme ergeben sich aus der Rechtslage bei Ausscheiden von Gesellschaftern. Soweit die GbR-Gesellschafter bei der Gründung Beiträge in die GbR eingebracht haben, besteht die Gefahr, dass der Ausschluss der Liquidation bzw. der Ausschluss von Abfindungen nicht akzeptiert wird. Dies gilt insbesondere, wenn aus Beiträgen der Gesellschafter Betriebsmittel angeschafft werden. Es besteht dann das Risiko, dass das Ausscheiden einzelner Gesellschafter die Tätigkeit der Arbeitgeberkooperation insgesamt in Frage stellt.

4.3.3.3 Gründung einer gemeinnützigen GmbH

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das groupement d'employeurs als GmbH zu konstituieren. Diese Lösung wurde für Nachwuchskräftepools in der Chemieindustrie vorgeschlagen⁷⁶ und ein Mustergesellschaftsvertrag entwickelt⁷⁷. Die GmbH als Rechtsform führt zu einer Haftungsbeschränkung der Gesellschafter. Ferner ergibt sich gegenüber der GbR der Unterschied, dass die Geschäftsführung schon nach dem gesetzlichen Regelmodell von einem Geschäftsführer wahrgenommen wird. Eine GmbH ist anders als ein Verein grundsätzlich gewerbe- und kirchensteuerpflichtig. Dieser Nachteil kann vermieden werden, wenn die Finanzverwaltung die Gemeinnützigkeit der GmbH anerkennt (§ 52 AO). Sinnvoll ist es hier, sich an die Mustersatzung der Finanzverwaltung anzulehnen⁷⁸. Die Beteiligung der ausleihenden Unternehmen kann entweder, sofern die ausleihenden Unternehmen Gesellschafter werden, in der Gesellschaftsversammlung erfolgen. Eine zweite Möglichkeit liegt hier in der Bildung eines Beirates der beteiligten Unternehmen.

Die Gründung einer gemeinnützigen GmbH als Rechtsform für groupements d'employeurs erscheint daher möglich. Insbesondere erscheint es auch nicht vollkommen unrealistisch, einen gemeinnützigen Status zu erlangen, sofern die Anforderungen der Abgabenordnung

⁷⁶ Vgl. *Pauli* in Meyer/Pauli/Wiener, Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, S. 28f.

⁷⁷ *Pauli*, a. a. O., S. 38f.

⁷⁸ Vgl. Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO vom 24.09.1987), Anlage 1 und 2 zu § 60 AO BStBl. I. 1987, 664 (678f.).

nicht überzogen werden. In Bayern gibt es bereits einen vom bayrischen Bauernverband und der Caritas gegründeten Dienstleister, der Dorfhelfer und Betriebshelfer im Rahmen einer gemeinnützigen GmbH überlässt bzw. vermittelt⁷⁹. Der Nachteil der gemeinnützigen GmbH besteht in einem nicht unerheblichen Gründungsaufwand. Der GmbH-Vertrag bedarf der notariellen Form. Darüber hinaus muss eine Stammeinlage in Höhe von 25.000,00 € eingebracht werden. Dies dürfte kleinere landwirtschaftliche Zusammenschlüsse stark behindern.

⁷⁹ Vgl. <http://www.kath-dh-bh.de>.

4.3.3.4 Gründung einer eingetragene Genossenschaft

Eine weitere Möglichkeit zur Konstituierung von Trägerunternehmen nach dem Vorbild der groupements d'employeurs ist die Genossenschaft. Die eingetragene Genossenschaft ist im Gesetz die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften betreffend vom 01.05.1889 (GenG) geregelt. Die in Frankreich vorgefundenen Regelungen wie etwa das vorgestellte Organisationskonzept des groupement d'employeurs Mode d'Emploi weist große Ähnlichkeiten zu genossenschaftlichen Organisationsformen auf (vgl. s. o.. 4.2.3.4). Das gilt etwa für die Organe des groupements, den exekutiven Verwaltungsrats („Conseil d'Administration“), der einem genossenschaftlichen Vorstand gemäß § 24 ff. GenG ähnelt. Die Befugnisse der Assemblée Générale im groupement d'employeurs Mode d'Emploi weisen einige Gemeinsamkeiten zu einer Generalversammlung gemäß § 43 GenG auf.

Zur Gründung einer Genossenschaft sind ähnlich wie im Vereinsrecht sieben Mitglieder erforderlich (§ 4 GenG). Das Statut der Genossenschaft bedarf nicht der notariellen Beurkundung. Es genügt die Schriftform (§ 5 GenG), wobei die Anmeldung der Genossenschaft im Genossenschaftsregister in öffentlich beglaubigter Form erfolgen muss (§§ 11, 157 GenG). Die Einrichtung einer Genossenschaft führt zu einer Haftungsbeschränkung, wenn die Nachschusspflicht für den Fall eines Insolvenzverfahrens auf eine bestimmte Haftsumme beschränkt oder ganz ausgeschlossen wird (vgl. § 6 Ziff. 3 und § 98 ff. GenG).

Obwohl eine starke Nähe zu genossenschaftlichen Gedanken in der Praxis des französischen Rechts festgestellt werden kann, ergeben sich Zweifel daran, ob groupements d'employeurs auf der Grundlage des Genossenschaftsgesetzes organisiert werden können. Problematisch ist schon, ob ein Arbeitgeberzusammenschluss, der Dienstleistungen an die Mitglieder erbringen soll, dem Tätigkeitskatalog des § 1 Abs. 1 GenG unterfällt. Im Tätigkeitskatalog werden einzelne Genossenschaftsarten aufgeführt, die eintragungsfähig sind. Die einführende Formulierung „namentlich“ deutet darauf hin, dass es sich nach ursprünglichen gesetzgeberischen Intention um eine abschließende Aufzählung der möglichen Genossenschaftszwecke handelt. Genannt werden hier

- Vorschuss- und Kreditvereine,
- Rohstoffvereine,
- Vereine zum gemeinschaftlichen Verkauf landwirtschaftlicher oder gewerblicher Erzeugnisse,
- Vereine zur Herstellung von Gegenständen und zum Verkauf derselben auf gemeinschaftliche Rechnung (Produktivgenossenschaften),
- Vereine zum gemeinschaftlichen Einkauf von Lebens- oder Wirtschaftsbedürfnissen im großen und Ablass im kleinen (Konsumvereine),
- Vereine zur Beschaffung von Gegenständen des landwirtschaftlichen oder gewerblichen Betriebes und zur Benutzung derselben auf gemeinschaftliche Rechnung
- sowie Vereine zur Herstellung von Wohnungen.

Denkbar wäre lediglich das groupement d'employeurs bei extensiver Auslegung unter die konsumtiven Vereine des § 1 I Ziff. 5 GenG zu subsumieren. Voraussetzungen hierfür ist eine Interpretation, die unter „Einkauf“ auch das Beziehen von Dienstleistungen fasst. Die

Literatur löst diese Probleme mit einer generell freigiebigen Auslegung⁸⁰. Während sich diese Probleme lösen lassen, kann nicht verkannt werden, dass das Genossenschaftsrecht einige Regelungen enthält, die die Umsetzung von groupements d'employeurs behindern. Ähnlich wie beim Verein ist die Vorschrift, wonach sieben Gründer zur Bildung einer Genossenschaft erforderlich sind, für kleinere groupements d'employeurs unzweckmäßig. In der Praxis führt sie eventuell dazu, dass Personen, die mit dem groupement nichts zu tun haben, in die Arbeitgeberkooperation einbezogen werden, um die Schwelle von sieben Gründern zu überschreiten. Noch verfehlt ist das Verfahren gemäß § 80 GenG. Sinkt nämlich die Zahl der Genossen unter sieben, so ist die Genossenschaft auf Antrag des Vorstandes oder sogar von Amts wegen aufzulösen. Ferner muss eine Genossenschaft nach deutschem Recht neben einem Vorstand und der Generalversammlung auch einen Aufsichtsrat haben (§ 9 Abs. GenG). Die Vorschrift ist zwingend und nur bei größeren Genossenschaften sachgerecht. Auf die Bedürfnisse größerer Genossenschaften abgestimmt sind auch die zwingenden Prüfungsverpflichtungen der §§ 53 f. GenG, die Prüfungsverbände durchführen. Gemäß § 61 GenG hat der prüfende Verband gegen die Genossenschaft Anspruch auf eine Vergütung. Insoweit ist fraglich, ob eine solche intensive Überwachung auch bei kleineren Zusammenschlüssen angebracht ist. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die oben vorgestellte Ausübung von Stimmrechten im französischen groupement d'employeurs Mode d'Emploi mit den Regelungen in § 43 Abs. 3 GenG nicht vereinbart werden kann. Gemäß § 43 Abs. 3 gilt der alterhergebrachte Grundsatz „Jeder Genosse hat eine Stimme.“. Sogenannte Mehrstimmrechte für bestimmte Genossen sind zwar möglich, jedoch auf höchstens drei Stimmen begrenzt. Eine Abstimmung nach der Anzahl der Überlassungsvorgänge bzw. deren Dauer oder anderen Kriterien ist mit dem GenG nicht vereinbar. Auch wenn das GenG etwa für den Eintritt und Austritt von Genossenschaftsmitgliedern brauchbarere Regelungen enthält als beispielsweise das Recht der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (vgl. § 73 GenG), ist die aufwendigere Genossenschaft nicht als optimal geeignete Organisationsgrundlage für groupements d'employeurs einzustufen.

4.3.3.5 Zusammenfassende Bewertung: Rechtsform der Arbeitgeberkooperationen

Die Durchsicht der in Betracht kommenden Rechtsformen hat ergeben, dass Arbeitgeberkooperationen bereits auf der Grundlage des existierenden Rechts etabliert werden können. Die Eigenheiten der deutschen Rechtsformen führen jedoch dazu, dass keine Rechtsform mit gleicher Plausibilität wie das französische Modell auf vereinsrechtlicher Grundlage Träger eines Arbeitgeberzusammenschlusses sein kann. Das deutsche Vereinsrecht steht nur für sogenannte Idealvereine zur Verfügung, die keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten. Da groupements d'employeurs für die Inanspruchnahme von Arbeitsleistungen Entgelt verlangen und in Rechnung stellen, ist davon auszugehen, dass nur eine gesetzgeberische Entscheidung die Arbeitgeberkooperationen den Vereinsstatus verleihen kann. Die Initiierung von groupements d'employeurs in Form von Gesellschaften bürgerlichen Rechts erscheint vornehmlich bei sehr kleinen Arbeitgebergruppen mit homogenen Interessen möglich. Im Hinblick auf Geschäftsführung, Änderungen im Gesellschafterbestand und eventuell im Hinblick auf zusätzliche Organe sind hierbei gravierende Abweichungen vom dispositiven

⁸⁰ *Beuthien*, GenG, § 1 Rn. 1.

Gesetzesrecht zu vereinbaren, wobei Restrisiken verbleiben. Problematisch ist vornehmlich die Rechtslage nach Ausscheiden eines Gesellschafters, da das Gesellschaftsrecht in diesen Fällen entweder die Liquidation der Gesellschaft oder Abfindungszahlungen an den ausscheidenden Gesellschafter vorsieht. Die Gründung gemeinnütziger GmbHs hat den Nachteil, dass bei Initiierung der Kooperation in erheblichem Umfang Eigenkapital aufgebracht werden muss. Hierzu müssten die beteiligten Landwirte erst einmal überredet werden. Dieses Problem stellt sich auch in geringerem Umfang bei der Genossenschaft, da typischerweise ein Geschäftsanteil erworben werden muss. Die Idee der groupement d'employeurs weist eine große Nähe zum Genossenschaftsgedanken auf. Hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem Genossenschaftsrecht verhält es sich umgekehrt wie beim Recht der Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Während die GbR auf Kleingruppen abzielt, ist das Genossenschaftsrecht derzeit sehr stark an größeren Genossenschaften orientiert. So verlangt es zwingend die Einrichtung eines Aufsichtsrates und die Einhaltung von Prüfungsverpflichtungen. Die Regelungen von sogenannten Mehrstimmrechten nach französischem Vorbild wird durch § 43 GenG eingeschränkt.

Im Ergebnis können für zu bildende Arbeitgeberkooperationen auch in Deutschland passende Rechtsformen gefunden werden. Der Rechtszustand ist jedoch nicht optimal, da im Grunde genommen eine Art von „*kleiner Genossenschaft*“ benötigt würde, wie sie das französische Recht im Code du Travail regelt. Diese Rechtsform müsste folgende Eigenschaften aufweisen:

- Konstituierung als juristische Person,
- Haftung der Mitglieder für Arbeitnehmerforderungen und Sozialabgaben,
- keine Liquidation und keine Abfindung bei Ausscheiden aus dem Träger,
- Gemeinnützigkeit des Zusammenschlusses bei fehlender Gewinnabsicht,
- Gründung schon ab drei Mitgliedern,
- Registrierung im Vereinsregister,
- keine zwingende Einbringung von Eigenkapital.

Eine solche „kleine Genossenschaft“ hätte den Vorteil, dass für alle denkbaren Arbeitgeberkooperationen dieselbe Rechtsform genutzt werden kann. Dies hätte den weiteren Vorzug, dass Kooperationen nach französischem Vorbild, ohne größeren Anpassungsbedarf im Einzelfall, etabliert werden könnten.

4.4 Gesamtbeurteilung des rechtlichen Rahmens in Deutschland

Eine zusammenfassende Beurteilung des in Deutschland geltenden Regelwerks kommt zu ähnlichen Ergebnissen, wie sich bei der Auswahl einer angemessenen Rechtsform gezeigt haben. Als Kernbestandteile des französischen Modells der groupements d'employeurs wurden oben (s. o. B IV.) die folgenden Charakteristika herausgearbeitet.

1. Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen auf gesetzlicher Grundlage
2. Konsolidierte Arbeitsbeziehung bei bestehender unternehmerischer Flexibilität
3. Uneigennützigkeit der Arbeitgeberkooperation
4. Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit
5. Lohnforderungsschutz bei Verzicht auf die Einbringung von Eigenkapital
6. Kleine und mittlere Unternehmen als Zielgruppe

Auf der Grundlage des derzeit geltenden deutschen Rechts ist eine Ausweitung überbetrieblicher Beschäftigungsformen denkbar und angesichts der zu erwartenden demographischen Entwicklung in der Landwirtschaft auch sinnvoll. Für eine entsprechende Kampagne, die auf die Zielgruppe kleiner und mittlerer Unternehmen ausgerichtet ist, fehlt es jedoch an einer detaillierten gesetzlichen Grundlage, die die Rahmenbedingungen für Arbeitgeberzusammenschlüsse einheitlich festlegt. Das Fehlen einer solchen gesetzlichen Grundlage führt dazu, dass die Arbeitgeberkooperationen letztendlich nicht eindeutig dem gemeinnützigen Bereich zugeordnet werden kann (s. o. 4.3.3.1. und 4.3.1.2. a)). Einen vergleichbaren Lohnforderungsschutz bei gleichzeitigem Verzicht auf die Einbringung von Eigenkapital gewährt in Deutschland lediglich die GbR, die aber wegen anderer Nachteile, jedenfalls für größere Arbeitgeberzusammenschlüsse, nicht optimal geeignet ist (s. o. 4.3.3.2. b)). Die Einrichtung gemeinnütziger GmbHs ist nur möglich, wenn die beteiligten Unternehmen oder Dritte das Stammkapital in Höhe von 25.000,00 € aufbringen (4.3.3.3.) Genossenschaftliche Zusammenschlüsse haben den Nachteil, dass die organisatorische Ausgestaltung der Genossenschaft jedenfalls für kleinere Zusammenschlüsse aufwendig ist (4.3.3.4). Ferner ergeben sich Problemfelder bei den Stimmrechten und den Prüfungsverpflichtungen.

Das Befristungsrecht, das in Deutschland gilt, ermöglicht den Arbeitgebern, die sich in einer Arbeitgeberkooperation zusammenschließen, im Grundsatz den flexiblen Einsatz dieser Personalreserve. Denkbar ist insbesondere eine Befristung zur Erprobung (§ 14 I Nr. 5 TzBfG). Problematisch sind demgegenüber Befristungen gemäß § 14 I S. 2 Nr. 1 und Nr. 3 TzBfG, da insoweit nach herrschender Meinung auf die Situation im verleihenden Betrieb abgestellt wird (4.3.2.2 b)). Nach neuer Rechtslage ist ferner eine Befristung gemäß § 14 II S. 1 TzBfG, also eine Befristung ohne jeden Sachgrund, zulässig. Diese Regelung ist aus Sicht der Expertise für groupements d'employeurs ungeeignet, da sie eine Konsolidierung der Arbeitsbeziehungen im groupement behindert. Arbeitgeber können hierbei eine größere Flexibilität erreichen, indem sie nach Auslaufen des Überlassungszeitraums von zwei Jahren oder nach der letzten Verlängerung des Arbeitsverhältnisses das Arbeitsverhältnis auslaufen lassen und einen neuen Arbeitnehmer ebenfalls gemäß § 14 II S. 1 TzBfG einstellen. Das groupement wird dadurch zur Durchlaufstation. Die Defizite des deutschen Rechts im Hinblick auf die Verstetigung des Arbeitsverhältnisses werden dadurch verschärft, dass der Arbeitgeber bei Auslaufen des Arbeitsvertrages keine Prekaritätsentschädigung an den Arbeitnehmer zahlen muss, wie es in Frankreich der Fall ist. Ein vernünftigerer Ausweg wäre demgegenüber eine gesetzliche Regelung, die sich dem französischen Recht annähert. Dieses Regelungssystem könnte den folgenden Inhalt haben:

- Ausschluss der sachgrundlosen Befristung in der Kooperation,
- Modifizierung der Sachgründe des § 14 I S. 2 Nr. 1 und Nr. 3 TzBfG insoweit, als für die Frage, ob ein vorübergehender betrieblicher Bedarf an der Arbeitsleistung oder ein Vertretungsbedarf besteht, auf die Situation des entleihenden Arbeitgebers abgestellt werden kann,
- Zahlung einer Prekaritätsentschädigung in den Fällen, in denen das mit Sachgrund befristete Arbeitsverhältnis nicht fortgesetzt wird,
- Einführung einer Karenzzeit von 1/3 der Laufzeit des Vertrages für die Besetzung von Arbeitsplätzen, durch einen weiteren befristeten Vertrag oder durch einen klassischen Leiharbeitsvertrag,
- Verbot der Nutzung von Befristungen nach vorhergehendem Personalabbau.

Bei Einführung entsprechender Regelungen besteht die Chance, dass die Grundgedanken der Richtlinie 1999/70/EG vom 28.06.1999 umgesetzt werden⁸¹. Unbefristete Arbeitsverträge sollen danach die übliche Form des Beschäftigungsverhältnisses sein, weil sie zur Lebensqualität der betreffenden Arbeitnehmer und zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit beitragen⁸².

Ein zu schaffendes Regelungswerk für uneigennützig arbeitgeberkooperierende Unternehmen müsste ferner die Grundsätze der Tariffreundlichkeit und Entgeltgerechtigkeit beachten. Die hierzu getroffenen Regelungen § 3 I Nr. 3 AÜG n. F. reichen hierzu nach den Ergebnissen der Expertise nicht aus (s. o. 4.3.1.2 b) bb)). § 3 I Nr. 3 AÜG verlagert nämlich die Entscheidung über das anwendbare Tarifrecht auf die Arbeitsvertragsparteien. Die hierbei erzielten Ergebnisse bieten gerade wegen der Arbeitsmarktsituation, die die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers bei der Einstellung beeinflusst, keine ausreichende Richtigkeitsgewähr. Dieses Problem wird durch die Entwicklung konkurrierender Tarifvertragssysteme im Bereich der Leiharbeit begleitet (s. o. 4.3 1.2 b) bb)). Die in Frankreich entwickelte Konzeption der Entgeltgerechtigkeit durch Einbindung in ein staatliches Verfahren bei tarifpluralen groupements ist zweckmäßig, auch wenn sie die Koalitionsfreiheit berührt. Bei der Beurteilung der verfassungsrechtlichen Lage muss einfließen, dass Betriebe, in denen Arbeitnehmer kurzfristig und flexibel eingesetzt werden, nicht in dem Maße zur Ausübung der Koalitionsfreiheit einladen, wie dies in Betrieben mit klassischen Arbeitsverhältnissen der Fall ist. Insoweit ist bei prekären Beschäftigungsverhältnissen ein stärkeres Maß an Einflussnahme gerechtfertigt. Die staatliche Einflussnahme muss jedoch auf die Fälle beschränkt werden, in denen sie verhältnismäßig ist. Bei Kooperationen innerhalb einer Branche gibt es keinen Anlass, die geltenden Tarifverträge einer Kontrolle zu unterziehen. Die Kontrolle muss vielmehr auf branchenübergreifende Beschäftigungspools beschränkt werden, bei denen ein Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Anwendung eines Tarifvertrages entsteht. Die Erfahrungen in Frankreich belegen im Übrigen, dass die bestehenden Tarifverträge bei ihrer Anwendung im groupement häufig angepasst werden müssen, da sie die Lebenswirklichkeit der Arbeitsbedingungen im groupement nicht immer widerspiegeln. Im Grundsatz muss der anwendbare Tarifvertrag den Bedürfnissen aller Mitglieder gerecht werden (vgl. Art. R 147-4 réglementaire Code du Travail). Diese Probleme verdeutlichen, dass der Abstimmungsprozess mit einer staatlichen Stelle zur Inkorporation oder Vereinbarung geeigneter Tarifverträge für die Kooperation führen kann.

Ausdrücklich hervorgehoben werden soll, dass das deutsche Recht die Erprobung von Arbeitgeberkooperationen auf der Basis des bestehenden Rechts erlaubt. Ob hier eine etablierte Rechtsform oder eine nicht konzessionierte Rechtsform ähnlich der Gesellschaft bürgerlichen Rechts genutzt werden sollte⁸³, hängt von der Größe des Zusammenschlusses und den Interessen der beteiligten Unternehmen ab. Die allgemeine Fortführung des Modells kann jedoch erst das Regelungsniveau und die Rechtssicherheit des französischen Vorbilds erreichen, wenn eine schlüssige Einordnung in tarifliche Strukturen und in das deutsche Befristungsrecht gelingt.

⁸¹ Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 10.07.1999 L 175/43f.

⁸² Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 10.07.1999 L 175/46.

⁸³ Vgl. auch *K. Schmidt*, Gesellschaftsrecht, 4. A. § 41 I 2., § 24 II. 2..

5 Der Nachwuchskräftepool

Im Gegensatz zu den auf Dauer angelegten, französischen Arbeitgeberzusammenschlüssen ist der Nachwuchskräftepool als Überbrückung gedacht. Aus dem Forschungsbericht des zsh 02-1 „Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung“, von Heike Meier, Hanns Pauli, Bettina Wiener sind nachfolgend das Modell des Nachwuchskräftepools und die Anforderungen an die rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengefasst. Es folgen Erfahrungsberichte nach sechsmonatiger Laufzeit des Nachwuchskräftepools.

5.1 Das Modell

In einem Nachwuchskräftepool sollen Ausbildungsabsolventen beschäftigt werden, die zum Zeitpunkt ihres Berufsabschlusses noch nicht von einer einzelnen Firma übernommen werden können, aber für die Zukunft als Fachkräfte gewonnen werden sollen. Wie andere Poolkonzepte gezeigt haben, ist es vorteilhaft, die Bildung von Beschäftigungspools einer Branche an einem Standort anzustreben. Die Jungfacharbeiter sollen demzufolge in ihrem Beruf mit branchenspezifischen Erfahrungen für den späteren Einsatz in einem der Unternehmen des Firmenkonsortiums qualifiziert werden. Dies soll durch die wechselnde Beschäftigung in den Betrieben erfolgen – je nach deren Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften, bedingt durch Krankheitsausfall, Urlaubszeiten und Mutterschutz oder zur Deckung von Spitzenzeiten. In Zeiten fehlender Arbeitsnachfrage sollen die Fachkräfte in Weiterbildungen qualifiziert werden.

Es muss vertraglich geregelt werden, in welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen die Unternehmen auf die Fachkräfte des Pools zugreifen können. Dabei sollte die Regel gelten: Je stärker der Pool genutzt wird, umso mehr verbessern sich die Konditionen für das Unternehmen, das eine Fachkraft aus dem Pool ausleiht. Zusätzlicher Fachkräftebedarf aufgrund gleichzeitig auftretender Spitzenzeiten u.a., der nicht vollständig mit Poolarbeitskräften bewältigt werden kann, müsste von den Unternehmen weiterhin durch andere Flexibilisierungsinstrumente abgedeckt werden.

Zeiten, in denen die Nachwuchskräfte nicht in den Unternehmen eingesetzt werden können, sollten zur Weiterbildung genutzt werden. Zum einen können die jungen Fachkräfte in Lehrgängen weiterqualifiziert werden. Zum anderen haben die Unternehmen nach dem Prinzip der job rotation die Möglichkeit, durch den Einsatz der Jungfacharbeiter den eigenen Beschäftigten Freiräume für notwendige Weiterbildungsmaßnahmen zu schaffen.

Da der Pool ein Überbrückungsinstrument darstellt, sollte in vorgegebenen Zeitabständen (beispielsweise alle 2 Jahre) die Notwendigkeit der Fortführung geprüft werden. Zudem sollte für die Nachwuchskräfte ein realer zeitlicher Rahmen abgesteckt werden, in dem die konkrete Übernahme in die Unternehmen erfolgen kann, um längerfristige Perspektiven aufzuzeigen und somit die Attraktivität dieser Beschäftigungsmöglichkeit zu erhöhen.

Da der Nachwuchskräftepool als ein Übergangsinstrument für die zur Zeit besondere Situation ostdeutscher Unternehmen gedacht ist, könnte die Arbeitsmarktpolitik unterstützend eingreifen, wenn Unternehmen nicht vollständig aus eigener Kraft in der Lage sind, die Organisation eines solchen Pools zu bewältigen. Grund zur Unterstützung wäre vor allem die Aussicht auf zukünftige Beschäftigung der Nachwuchskräfte in den kooperierenden Unternehmen. Gleichzeitig gäbe es laufend die Möglichkeit zu kontrollieren, wie lange ein

solcher Pool benötigt wird, denn Ziel ist es, die Jugendlichen zum Zeitpunkt des prognostizierten Fachkräftemangels in die einzelnen Betriebe einzubinden⁸⁴.

5.2 Expertise zur Bildung eines überbetrieblichen Nachwuchskräftepools am Chemiestandort Leuna

Die Bildung eines solchen Nachwuchskräftepools erscheint am Standort Leuna aus verschiedenen Gründen vorteilhaft. Der Personalabbau nach der Wende hat bei vielen Unternehmen unausgewogene Personalstrukturen hinterlassen. Auswahlentscheidungen, die sich an den Kriterien des Kündigungsschutzes orientierten, führten dazu, dass mittlere und ältere Jahrgänge überwiegen. Wegen der Frühverrentungsmodelle zu Beginn der neunziger Jahre scheiden zukünftig zunächst nur wenige Arbeitnehmer aus den betroffenen Unternehmen aus. Gleichzeitig ist absehbar, dass die Abgänge zunehmen werden, wenn die Beschäftigungsgruppe der jetzt 40 bis 60-Jährigen das Renteneintrittsalter erreicht. Die übergangsweise Einbindung von qualifizierten Jungfacharbeitern in den Nachwuchskräftepool kompensiert daher die zu erwartenden Defizite in der Personalstruktur, stellt den sich ankündigenden Generationenwechsel im Rahmen eines kontinuierlichen Ablaufs sicher und ermöglicht es den jungen Beschäftigten, wichtige Berufserfahrungen zu sammeln⁸⁵.

Anforderungen an den rechtlichen Rahmen für den Nachwuchskräftepool

Unternehmensperspektive

Die Unternehmen streben jedenfalls vorläufig keine direkte arbeitsvertragliche Bindung mit den Nachwuchskräften an. Die Unternehmen wollen die jungen Arbeitnehmer jedoch nach ihren betrieblichen Erfordernissen einsetzen und damit in der Terminologie des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes entleihen. Vorteile für die beteiligten Unternehmen liegen darin, dass sie flexibel auf qualifiziertes Personal zugreifen können, welches die betrieblichen Verhältnisse kennt. Finanziell soll der Einsatz der Nachwuchskräfte mit anderen Formen der Arbeitnehmerüberlassung konkurrieren können. Die beteiligten Unternehmen wollen Einfluss auf die Geschäftspolitik des Trägers ausüben. Sie sind daher an der Einführung entsprechender Gremien interessiert. Einer Übernahmeverpflichtung, die die Unternehmen selbst zwingend bindet, stehen die Unternehmen skeptisch gegenüber; sie unterstützen jedoch Übernahmeoptionen durch Verleihunternehmen. Die im Beschäftigungspool angelegte Personalreserve soll nach Möglichkeit aus Drittmitteln qualifiziert werden⁸⁶.

Angestrebte Grundkonzeption

„Am Standort Leuna wird ein juristisch selbständiger Träger konstituiert, der zunächst mit 10 bis 20 betroffenen Nachwuchskräften Arbeitsverträge schließt. Die Poolzugehörigkeit ist nach den Vorstellungen der Unternehmen auf einen Zeitraum von ca. 3 Jahren angelegt. Die Leitung liegt grundsätzlich beim Träger, der Coachingfunktionen wahrnehmen kann und Fortbildungen für die Nachwuchskräfte anbietet oder vermittelt. Leitungs- und Coachingfunktionen sollen nach Möglichkeit über ein Zeitarbeitsunternehmen im Rahmen

⁸⁴ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 8 f

⁸⁵ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 11

⁸⁶ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 12

eines Dienstleistungsvertrages abgewickelt werden. Die Nachwuchskräfte werden von den beteiligten Unternehmen in ihren Betrieben eingesetzt. Nach Ablauf der Poolzugehörigkeit sollen die Nachwuchskräfte entweder von den beteiligten Unternehmen freiwillig übernommen werden oder wenigstens in ein Verleihunternehmen wechseln können.⁸⁷

Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen sind hauptsächlich zu beachten:

- 1.) Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
 - Nicht erwünscht sind arbeitsrechtliche Rechtsfolgen, die dazu führen, dass Arbeitsverhältnisse mit dem Träger auf ein entleihendes Unternehmen übergehen.
 - Vorgeschriebene Überlassungszeiträume sind einzuhalten.
 - Für den Bestand des Beschäftigungspools gefährlich sind unwirksame Vertragsgestaltungen.
 - Im Arbeitsvertrag zwischen dem Beschäftigungspool und den Nachwuchskräften müssen eine Beschreibung der Beschäftigung, Beginn und Dauer des Arbeitsverhältnisses, Befristungsgründe, Kündigungsfristen und die vereinbarte Arbeitszeit und die Dauer des jährlichen Erholungsurlaubs erwähnt sein.
 - Auch das Vertragsverhältnis zwischen dem Verleiher und dem Entleiher ist formbedürftig (Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung - Merkmale der vorgesehenen Tätigkeit, erforderliche berufliche Qualifikation).
 - Die Organisation des Verleihers muss so beschaffen sein (personelle und sachliche Mindestausstattung), dass die essentiellen Arbeitgeberfunktionen wie etwa Lohnabrechnung und Lohnzahlung ausgefüllt werden können.
 - Verleihverbote sind zu beachten. So verbietet das AÜG die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung im Bereich des Baugewerbes, sofern es sich um Tätigkeiten handelt, die üblicherweise von Arbeitern verrichtet werden⁸⁸.
- 2.) Teilzeit- und Befristungsgesetz hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeitsverträge mit dem Nachwuchskräftepool
(Die Regelungen der Befristung sind hier nicht weiter aufgeführt, da sie in der Zwischenzeit geändert wurden.)
- 3.) Tarifvertragsgesetz
 - Voraussetzung für die Geltung tarifvertraglicher Normen ist grundsätzlich die beiderseitige Tarifbindung.
 - Nach der Rechtssprechung gelten jedoch die Tarifnormen des Entleiherbetriebes nicht für die entliehenen Arbeitnehmer eines Verleihers. Der Entleihbetrieb unterfällt nicht dem fachlichen Geltungsbereich der Tarifverträge, die für den Entleiher gelten. Dies gelte auch dann, wenn der Verleiher ausschließlich in Betriebe desselben Tarifbereichs entleiht. Reine Verleihbetriebe ordnet eine erstinstanzliche Entscheidung generell dem Dienstleistungsgewerbe und nicht dem Gewerbe des Entleiherbetriebes zu.
 - Soweit die Tarifverträge, die für die Chemieunternehmen des Standortes gelten, deswegen nicht automatisch auf entliehenes Personal angewendet werden, lässt sich das Arbeitsverhältnis der Nachwuchskräfte durch tarifvertragliche Regelungen gestalten, die der Beschäftigungspool mit einer Gewerkschaft

⁸⁷ Lutz, zsh 02-1, S.13

⁸⁸ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 13 ff

speziell für den Verleihbetrieb vereinbart. Vorbilder für derartige Tarifverträge sind der Manteltarifvertrag der Deutschen Angestelltengewerkschaft mit dem Bundesverband Zeitarbeit e.V. und der Tarifvertrag der START-Zeitarbeit GmbH mit der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr.

- Tariflich regelbar sind zum Beispiel die Arbeitszeit, die Regelung von Überstunden, die Vergütung während der Tätigkeit für den Entleiher und während der verleihfreien Zeiten Entgeltfortzahlung, Urlaubsansprüche u.s.w.⁸⁹.

„Zu berücksichtigen sind weiterhin die allgemeinen arbeitsrechtlichen Vorschriften und sozialversicherungsrechtliche Fragen. Risiken und Kosten sollen adäquat auf den Träger und die beteiligten Unternehmen verteilt werden, ungünstige steuerliche Folgen sind zu vermeiden.“⁹⁰

Die Gestaltung und Rechtsform des Trägers

„Die Grundkonzeption des Beschäftigungspools ist darauf angelegt, ein rechtlich selbständiges Trägerunternehmen zu konstituieren. In Frage kämen vornehmlich die Bildung eines Vereines oder einer GmbH. Eine Alternative zur Neugründung läge darin, auf einen bereits konstituierten Rechtsträger zurückzugreifen, dessen Zielsetzungen mit denen des Nachwuchskräftepools vereinbar sind. Hierdurch entfielen der Gründungsaufwand und es bestünden Möglichkeiten, bereits bestehende personelle Strukturen und Kontakte zu nutzen. Anknüpfungspunkte böten hierbei beispielsweise existierende kommunale oder betriebliche Beschäftigungsgesellschaften.“⁹¹

Vereinsgründung

Die Vereinsgründung hat den Vorzug, dass der Aufwand, den die Konstituierung der juristischen Person erfordert, geringer ist als bei der Neugründung einer GmbH. Nach den Ergebnissen der Expertise liegt in einem gemeinnützigen Verleih von Arbeitnehmern jedoch ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, der die Bildung eines Idealvereins ausschließt⁹². Inhaltlich sprechen gegen die Einstufung des Beschäftigungspools als Idealverein vor allem auch Argumente des Gläubigerschutzes. Der Verein verfügt nicht notwendig über eine Haftungsmasse, aus der Schulden bedient werden können⁹³.

Gründung einer GmbH

Der Nachwuchskräftepool könnte demgegenüber relativ unproblematisch als GmbH konstituiert werden. Dies ist die Lösung, die auch überwiegend bei der Initiierung von Arbeitsförderungsgesellschaften besprochen wurde. Die Rechtsform der GmbH ist in besonderem Maße geeignet für einen kleinen Kreis von Gesellschaftern, die vergleichsweise eng miteinander verbunden sind.

Steuerlich bestehen gewisse Nachteile gegenüber dem Verein: Eine GmbH ist grundsätzlich gewerbe- und körperschaftssteuerpflichtig. Diese Nachteile können jedoch vermieden werden, wenn eine gemeinnützige GmbH gegründet wird und die Finanzverwaltung die Gemeinnützigkeit anerkennt.

⁸⁹ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 25 f

⁹⁰ Lutz, zsh 02-1, S. 13

⁹¹ Lutz, zsh 02-1, S. 26

⁹² Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 32

⁹³ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 27

Gründungsgesellschafter können alle natürlichen und juristischen Personen und sonstigen Gesellschaften sein. Der Nachwuchskräftepool kann in der Rechtsform durch einen einzelnen Gesellschafter (sog. Ein-Mann-GmbH) oder auch durch mehrere Gesellschafter verwaltet werden. Eine Beteiligung von Unternehmen, die am Standort Leuna angesiedelt sind, wäre gegen Beteiligung am Stammkapital denkbar.

Sofern die Gesellschaft einen gemeinnützigen Status erlangen soll, muss bei der Gestaltung der Satzung hierauf Rücksicht genommen werden. Zweckmäßig ist die Orientierung an den Mustersatzungen der Finanzverwaltung⁹⁴.

Beteiligung der Unternehmen

Unter den Akteuren, die an der Initiierung des Nachwuchskräftepools beteiligt sind, besteht Einigkeit darüber, dass den Unternehmen des Standorts ein institutionalisierter Einfluss auf das Trägerunternehmen des Nachwuchskräftepools eingeräumt werden soll. Dieser Einfluss könnte über eine Beteiligung am Stammkapital des Trägers und damit über die Gesellschafterversammlung realisiert werden. Einen obligatorischen Aufsichtsrat wie bei einer Aktiengesellschaft gibt es bei der GmbH nicht. Ein Aufsichtsrat oder ein beratender Beirat kann jedoch fakultativ auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage eingerichtet werden. Rechte und Pflichten dieses Gremiums sind zweckmäßigerweise im Gesellschaftsvertrag zu regeln. Soweit die Zahl der beteiligten Unternehmen überschaubar bleibt, bestehen keine Bedenken dagegen, alle Entleiherbetriebe in den Beirat einzubeziehen. Beiratssitzungen könnten zwei bis dreimal im Jahr stattfinden. Hierbei ließe sich vorab vereinbaren, dass der Beiratvorsitz abwechselnd von einem der beteiligten Unternehmen wahrgenommen wird. Gegenstand der Beiratssitzungen könnten insbesondere Fragen sein, die sich bei dem Zugriff auf die Nachwuchskräfte stellen⁹⁵.

Finanzielle Grundlagen des Nachwuchskräftepools

„Insbesondere muss durch geeignete vertragliche Vereinbarungen mit den Unternehmen sichergestellt werden, dass der Nachwuchskräftepool kostendeckend arbeiten kann. Dies gilt vor allem für die Startphase des Pools, während derer noch keine externen Unternehmen akquiriert sind. So wirft es Probleme auf, wenn die Vergütungsansprüche für Überlassungsleistungen des Nachwuchskräftepools ausschließlich davon abhängen, ob das betreffende Unternehmen die Arbeitsleistung einer Nachwuchskraft abgerufen hat. Zweckmäßig könnte hierbei die Vereinbarung einer Entleihverpflichtung mit einer im voraus zu leistenden Mindestvergütung sein, die zunächst unabhängig vom Abruf der Arbeitsleistung an den Beschäftigungspool zu zahlen ist.“⁹⁶

Bei der Konzeption des Vertragswerks zwischen den Entleihunternehmen und dem verleihenden Nachwuchskräftepool ist daher eine Teilung des Vertragswerks in zwei Teile zweckmäßig: In einem Rahmenvertrag sollten sich diejenigen Unternehmen, die zum engeren Kreis der Interessenten gehören, verpflichten, den Nachwuchskräftepool für dessen prognostizierte Laufzeit unabhängig von der Inanspruchnahme mit einer Mindestdotierung zu vergüten, die dem voraussichtlichen Abrufvolumen entspricht. Der Rahmenvertrag könnte dann durch standardisierte Abrufvereinbarungen individuell für einzelne Einsätze von Nachwuchskräften ausgefüllt werden. Der Abruf aus dem Beschäftigungspool sollte so ausgestaltet werden, dass diese Unternehmen vorrangig auf die Beschäftigten des Nachwuchskräftepools zugreifen dürfen, sodass sie regelmäßig die dotierte

⁹⁴ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 28

⁹⁵ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 30

⁹⁶ Lutz, zsh 02-1, S. 32

Beschäftigungsleistung abrufen können. Folgerichtig wäre es, wenn den Unternehmen, die sich längerfristig an den Pool binden, günstigere Preise angeboten werden als externen Unternehmen, die möglicherweise erst in der Zukunft Nachwuchskräfte entleihen wollen. Bei externen Unternehmen könnte das Vertragswerk daher auf eine Abrufvereinbarung beschränkt bleiben. Diese Überlegung ließe sich auch mit dem generell von den Unternehmen erwogenen Preisgefälle bei vermehrter Nutzung des Pools vereinbaren. Die vertragliche Ausgestaltung setzt gewisse Vorarbeiten und Schätzungen voraus. Anhand der Beschäftigtenanzahl ist zunächst ein voraussichtliches Jahreslohnvolumen zu ermitteln, dem die voraussichtlichen Verwaltungskosten hinzu addiert werden. Die Entstehung administrativer Kosten beruht auf der Annahme, dass der Nachwuchskräftepool von einem Projektleiter oder einer Projektleiterin, die Coachingfunktionen wahrnimmt und externe Unternehmen akquiriert, und einer Verwaltungskraft verwaltet werden kann. Zu erwartende Kosten für Sachmittel, Miet- und Fahrtkosten sowie den Beirat sind ebenfalls einzubeziehen⁹⁷.

Aus der monatlich im Voraus zu vergütenden Pauschale ist eine monatliche Grundvergütung der beteiligten Unternehmen zu ermitteln. Aus diesem Betrag resultiert ein entsprechendes Abrufvolumen aus dem Nachwuchskräftepool. Sofern das Unternehmen im Quartal das prognostizierte Abrufvolumen abrufen, verbleibt die Grundvergütung beim Pool. Um Flexibilität sicherzustellen, müssen abweichende Fälle geregelt werden, in denen ein Unternehmen das Abrufvolumen innerhalb eines Quartals über- oder unterschreitet. Bei Überschreiten des prognostizierten Abrufvolumens muss das Unternehmen die zusätzliche Nutzung des Pools vergüten. Sofern das Abrufvolumen unterschritten wird, bleibt der Pool weiterhin zur Zahlung der Gehälter der Nachwuchskräfte verpflichtet. Gleiches gilt bei Fehlzeiten. Der Vergütungsanspruch des Nachwuchskräftepools gegenüber den Unternehmen kann daher in diesen Fällen nicht ersatzlos entfallen. Denkbar wäre eine Regelung, die vorsieht, dass der Vergütungsanspruch des Pools grundsätzlich fortbesteht, wenn das Unternehmen das prognostizierte Abrufvolumen nicht abrufen. Etwas anderes könnte in den Fällen gelten, in denen es dem Poolmanagement gelingt, die Nachwuchskraft im fraglichen Zeitraum anderweitig, also an ein anderes Unternehmen aus dem Pool oder ein externes Unternehmen, zu verleihen. Insoweit wird eine teilweise, nachträgliche Reduzierung der Grundvergütung auf 90 Prozent dessen vorgeschlagen, was der Pool durch die anderweitige Überlassung einnimmt. Die Rückvergütung könnte quartalsweise erfolgen. Dadurch, dass keine vollständige Rückvergütung bei Nichtabruf erfolgt, wird einerseits ein Anreiz geschaffen, das prognostizierte Abrufvolumen auszunutzen (Entleihanreiz). Der beim Pool verbleibende Teil der Grundvergütung könnte weiter dazu verwendet werden, dem Poolmanagement Prämien für die Überlassung an externe Unternehmen zu zahlen (Verleihanreiz). Sofern Gemeinnützigkeit angestrebt wird, müssen die Verträge mit den Unternehmen so ausgestaltet sein, dass erkennbar wird, dass der Beschäftigungspool nach dem Kostendeckungsprinzip arbeitet⁹⁸.

„Als weiteres Ziel ist zu berücksichtigen, dass die Verteilung der Nachwuchskräfte in einer Form gewährleistet werden muss, die keines der beteiligten Unternehmen benachteiligt. Als hilfreich für die Koordinierung durch das Poolmanagement könnte es sich hierbei erweisen, wenn sich die Unternehmen im Voraus auf eine Regelüberlassungsdauer – zum Beispiel von drei oder sechs Monaten – verständigen könnten. Denkbar ist ferner, dass den Unternehmen in wechselnder, gestaffelter Abfolge ein Auswahlrecht hinsichtlich der beteiligten

⁹⁷ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 33

⁹⁸ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 33 f

Auszubildenden eingeräumt wird. Einzelheiten oder die Veränderung des Auswahlverfahrens könnten im Beirat angesiedelt werden.“⁹⁹

Zusammenfassung

Bei genauerer Betrachtung der verschiedenen Rechtsverhältnisse ergeben sich eine Vielzahl von Varianten, innerhalb derer der Nachwuchskräftepool realisiert werden kann. Nach den Ergebnissen der Expertise bietet es sich an, den Beschäftigungspool durch eine – nach Möglichkeit steuerbegünstigte – GmbH zu konstituieren. Die GmbH sollte einen Beirat haben, der in erster Linie dazu dient, die Interessen aller Unternehmen zu bündeln und zu artikulieren. Als Gesellschafter kommen ein Unternehmen oder mehrere der beteiligten Unternehmen in Betracht. ... In jedem Falle bedarf es eines Vertragswerks zwischen dem Nachwuchskräftepool und den beteiligten Unternehmen, das die Existenz des Beschäftigungspools während seiner befristeten Zielsetzung sichert. Die Stellung der Nachwuchskräfte ist durch einzelvertragliche Regelungen mit dem Pool und tarifvertragliche Vorgaben regelbar. Insoweit kann sich der Firmentarifvertrag an die Tarifverträge der chemischen Industrie anlehnen oder eigene Lösungen vorsehen. Zweckmäßig erscheint es insbesondere die Befristung der Arbeitsverhältnisse tarifvertraglich abzusichern und kürzere tarifvertragliche Kündigungsfristen für die Kündigung des Arbeitnehmers zu vereinbaren¹⁰⁰.

5.3 Der Nachwuchskräftepool in der Praxis

Die folgenden Informationen beziehen sich auf Gespräche, die nach einer Laufzeit von 6 Monaten im Juni 2003 geführt wurden.

Der Nachwuchskräftepool hat Anfang des Jahres 2003 seine Tätigkeit aufgenommen. Im Mai 2003 beteiligten sich 10 Betriebe, 9 davon am Standort Leuna. Die beteiligten Betriebe haben zwischen 30 und 500 Angestellte. Um weitere und gerade auch kleinere Betriebe über den Nachwuchskräftepool zu informieren, wurde jetzt ein Informationsblatt erstellt.

In den Nachwuchskräftepool werden Jugendliche bis 25 Jahre aufgenommen. Zur Zeit sind es 23, darunter 1 Frau. Alle 23 haben einen Facharbeiter-Abschluss mit IHK-Pfütung. Alle sind Vollzeit beschäftigt.

InfraLeuna (s. teilnehmender Betrieb) war gemeinsam mit dem zsh an der Planung des Nachwuchskräftepools im Rahmen des Projekts GENIUS (Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen) beteiligt. 2-3 mal im Jahr werden Personalleiterrunden mit mehreren Betrieben aus der Region durchgeführt. Dort wurde auch über das Modell "Nachwuchskräftepool" und seine Gründung gesprochen. Es gab von den Betrieben Widerstände gegen eine eigenständige GmbH mit finanzieller Beteiligung der Betriebe. Viele der angesprochenen Betriebe sind ausgegründet und gehören jetzt zu ausländische „Muttergesellschaften“. Aufgrund dieser Abhängigkeiten und der daraus resultierenden fehlenden Eigenständigkeit war die Gründung einer „GmbH Pool“ durch die Betriebe selbst zu schwierig. Deshalb wurde auf ein entsprechendes Förderprogramm des Landes Sachsen-Anhalt zurückgegriffen. Bis zum 1. Halbjahr 2002 war InfraLeuna federführend an der

⁹⁹ Lutz, zsh 02-1, S. 34

¹⁰⁰ Vgl. Lutz, zsh 02-1, S. 37 f

Vorbereitung des Nachwuchskräftepools beteiligt, danach haben sie sich allmählich zurückgezogen und TVS Personalservice, eine Zeitarbeitsfirma, mit dem Bereich TVS Nachwuchskräftepool organisiert die praktische Arbeit.

Auch derzeit bekommt der Nachwuchskräftepool noch Fördergelder. Es ist geplant, dass er sich etwa ab 2006 selber trägt. Etwa ab 2010, so wird prognostiziert, ist die schwierige Übergangsphase, in der den Betrieben bei der Sicherung von Nachwuchskräften externe Hilfe geboten wird, überwunden und der Pool sollte sich dann wieder auflösen.

Beim Nachwuchskräftepool zahlen die Betriebe einen Stundensatz für die Teilnehmer. Dieser ist günstiger als bei Zeitarbeitsfirmen, da das Arbeitsamt Lohnkostenzuschüsse/Einarbeitungszuschüsse und das Land die Projektleitung zahlt. Bei Zeitarbeitsfirmen zahlen die Betriebe ca. 50-60% mehr als bei Eigeneinstellungen. TVS zahlt die Gehälter der Teilnehmer, die bei dem Tarif „Chemie“ minus 5% für Berufseinsteiger liegen. TVS finanziert den Nachwuchskräftepool, d.h. die Löhne der Teilnehmer und die Organisation des Pools, über die von den Betrieben gezahlten Stundenlöhne plus des Fördergeldes des Arbeitsamtes für Jugendliche unter 25 Jahre. Die Stelle der Projektleitung wird zu 100% vom Land finanziert, ab 20 Teilnehmern zahlt das Land zusätzlich halbtags eine Verwaltungskraft. Anfangs, bis die Zahl von 20 Teilnehmern erreicht war, musste dies TVS zahlen. Damit der Pool sich trägt, müssen die Teilnehmer mindestens 50% der Zeit eingesetzt werden.

Kompetenzerwerb

Nach der Konzeption des Modells sollen Qualifizierungen durchgeführt werden,

1. wenn ein Betrieb Bedarf anmeldet und die Person die nötige Qualifizierung noch nicht hat (z.B. Schweißerlehrgang),
2. bei generellen Defiziten, besonders bei den Chemikanten, die noch zusätzliche Qualifizierungen zum Umgang mit Messinstrumenten absolvieren müssen.

Die Projektleiterin soll die Qualifizierung koordinieren und organisieren.

Nach einem knappen halben Jahr Laufzeit gibt es noch wenige Erfahrungen mit der Qualifizierung. Die Betriebe, die sich bis jetzt zur Teilnahme an dem Nachwuchskräftepool bereit gefunden haben, haben einen eher langfristigen Bedarf. Bisher ist kein Betrieb dabei, der z.B. regelmäßig eine 3-monatige Arbeitsspitze auszugleichen hat. So gibt es zur Zeit wenig Arbeitsplatzwechsel und damit auch noch wenig Erfahrungen mit Leerzeiten. Die bisher organisierten Qualifizierungen waren konkret benannte Anforderungen der Betriebe z.B. fehlende Führerscheine oder notwendige Prüfungen etc. Solche Qualifizierungen werden im Vorfeld der Beschäftigung durchgeführt.

Selbstbestimmung, Entscheidungsfreiheit, Flexibilität

Die Betriebe untereinander haben nur wenig Kontakt, die Kontakte zu den Betrieben hat die Koordinatorin. Die Teilnehmer des Nachwuchskräftepools untereinander haben ebenfalls wenig Kontakt, daher fühlen sie sich nach Aussage aller Befragten eher dem Betrieb als dem Pool verbunden. Der Pool ist auch nicht auf Dauer angelegt und insofern ist er auch nicht darauf angelegt, eine eigene Identität und Verbundenheit aufzubauen. Gleichzeitig betonen alle Befragten, dass sich der Pool innerhalb des halben Jahres seines Bestehens einen sehr guten Ruf erworben hat, so dass davon auszugehen ist, dass der gute Ruf und die gewisse Sicherheit, die der Pool bietet, die Position der Jugendlichen den Arbeitgebern gegenüber

stärkt und auch eine Grundlage für die Ausbildung einer Identität der teilnehmenden Jugendlichen mit dem Nachwuchskräftepool bildet.

Betriebe

InfraLeuna

InfraLeuna unterhält 13 Geschäftsfelder in einer Kombination, die sogar bei Hoechst Nachahmung gefunden hat. Es gibt 580 Mitarbeiter, 60% davon sind Frauen. Bei InfraLeuna werden auch Frauen (zu Chemikanten) ausgebildet.

InfraLeuna beschäftigt jetzt 6 junge Leute aus dem Nachwuchskräftepool, alle zur Kompensation von Ausfällen. Hier arbeitet auch die einzige teilnehmende Frau. Sie ist über Plan im Betrieb, während der Babypause einer Mitarbeiterin.

TÜV NORD MPA

TÜV NORD MPA ist eine Gesellschaft für Materialprüfung und Anlagensicherung. Sie hat ca. 100 Mitarbeiter in Leuna und an 3 weiteren Standorten. Die Mehrzahl der Mitarbeiter sind Werkstoffprüfer. Dies ist ein typischer Männerberuf. (Am Standort Bitterfeld gibt es eine weibliche Auszubildende.) Ein Grund wird in dem Umgang mit radioaktiver Strahlung gesehen – 80% der Einnahmen werden mit Strahlungsprüfungen verdient; ein weiterer Grund in der häufig mehrtägigen auswärtigen Arbeit bei den Kunden. Insgesamt herrscht an guten Werkstoffprüfern eher ein Mangel. Unter guten Werkstoffprüfern versteht der befragte Betriebsvertreter junge Leute, die mit Computern groß geworden sind, da sehr gute PC-Kenntnisse und logisches Denken Voraussetzung sind. Außerdem müssen Werkstoffprüfer selbständig arbeiten können, da sie in der Regel im 2er-Team eigenständig bei den Kunden arbeiten.

Um alle Aufgaben erfüllen zu können, werden in Deutschland für Werkstoff-/Materialprüfer „zu“ viele zusätzliche Qualifizierungen gefordert. Diese Qualifizierungen/Prüfungen müssen in der Regel vom Arbeitgeber bezahlt werden. Sie sind ein erheblicher Kostenfaktor. Daher müssen die Mitarbeiter eine feste Bindung an das Unternehmen haben, bevor die Prüfungen für sie bezahlt werden. Das durchschnittliche Alter dieser qualifizierten Mitarbeiter liegt dann ungefähr bei 45 Jahren.

Manchmal bezahlt das Arbeitsamt diese Qualifizierungen/Prüfungen im Rahmen von Umschulungen. In letzter Zeit haben sie auf diesem Weg 5 qualifizierte Männer vom Arbeitsamt bekommen. Sie haben zur Zeit 2 Teilnehmer aus dem Pool. Für diese beiden Teilnehmer zahlt der Pool die erste Stufe der Prüfungen.

Seit sie selber ausbilden, haben sie keine Probleme mehr, gute Leute zu finden. Mehr und mehr nehmen sie Abiturienten. Wichtig ist aber, dass diese nicht unbedingt weiter studieren wollen und dann wieder weg sind.

Die Teilnehmer des Nachwuchskräftepools nehmen bei ihnen eine Mittelstellung ein, zwischen den eigenen – teuren – Azubis und den Kräften vom Arbeitsamt, die nicht in den Betrieb hineingewachsen sind.

Teilnehmerin

Sie ist Facharbeiter Chemielaborantin. Nach der Ausbildung wurde sie nicht übernommen. Sie kam direkt im Anschluss an ihre Ausbildung zum Nachwuchskräftepool.

Zur Zeit arbeitet sie im Dienstleistungslabor (Abwasser, Trinkwasser, Bodenproben) der InfraLeuna, das auch außerhalb der Leuna-Werke Dienstleistungen anbietet. Dort arbeiten etwa 20 Frauen und 40 Männer.

Bisher hat sie im Nachwuchskräftepool in 2 Betrieben gearbeitet. Beide Betriebe hatten keine Anforderungen an zusätzliche Qualifizierung. Da ihre Beschäftigung vom Anfang ihrer Teilnahme im Pool ohne Unterbrechung war, hat sie bisher noch an keiner Qualifizierung teilgenommen.

Im Betrieb fühlt sie sich nicht anders behandelt als die festen MitarbeiterInnen. Bei der Einteilung ihrer Arbeit hat sie relativ freie Hand. Sie selbst fühlt sich ihrem Betrieb stärker verbunden als dem Nachwuchskräftepool, deren andere Teilnehmer sie gar nicht kennt. Sie hofft, von dem Betrieb später übernommen zu werden. Falls es nicht zu einer Festanstellung im Betrieb kommen sollte, hofft sie auf eine Neuvermittlung.

Teilnehmer

Er ist gelernter Chemikant. Er hat seine Lehre 2000 beendet, bekam eine Arbeitsstelle, ging in den Zivildienst und im Anschluss auf seine alte Arbeitsstelle zurück. Dann ging der Betrieb in Konkurs und er kam über das Arbeitsamt zum Nachwuchskräftepool.

Zur Zeit arbeitet er in einem Betrieb, der Vorprodukte aus Kunststoff herstellt. Er ist im Forschungstechnikum eingesetzt, in der Forschungsabteilung, bevor das Material in die Produktion geht. Der Betrieb wurde 1996 privatisiert, vorher hatte er 120 Angestellte, jetzt 60-80.

Im Rahmen des Nachwuchskräftepools ist dies der 2. Betrieb, in dem er arbeitet. Im Rahmen der Qualifizierung des Nachwuchskräftepools hat er einen Kranführerschein (2 Tage) gemacht.

Bei der Einteilung seiner Arbeit hat er relativ große Selbständigkeit, Festlegungen ergeben sich aus technischen Notwendigkeiten, z.B. wann eine Maschine gespült werden muss. Ansonsten muss am Ende „die Arbeit fertig und gut gemacht sein“. Er hofft, von diesem Betrieb dauerhaft übernommen zu werden. Auch er hat keinen Kontakt zu den anderen Mitgliedern des Nachwuchskräftepools. Er sieht aber in dem Pool für Jugendliche eine gute Möglichkeit zu einem Arbeitsplatz in einem Betrieb zu kommen.

Beschäftigungsträger

Es gibt zur Zeit noch einige Unterschiede zwischen der ursprünglichen Konzeption und der praktischen Umsetzung des Projekts: Dies bezieht sich vor allem auf das Verhältnis der teilnehmenden Betriebe zur TVS, dem Beschäftigungsträger. Anders als ursprünglich geplant haben sich die Unternehmen nicht auf eine verbindliche Vereinbarung zur wirtschaftlichen Absicherung des Pools eingelassen. Mit Ausnahme der InfraLeuna, deren Geschäftsleitung in Leuna ansässig und sehr in dem Projekt engagiert ist, sind die meisten Betriebe Töchter multinationaler Konzerne, die wenig Bezug zur Entwicklung der Region haben.

Würden die Unternehmen nur kurzfristigen Bedarf anmelden, könnte diese ungesicherte Situation für den Beschäftigungsträger existenzbedrohend werden. Die meisten Nachwuchskräfte sind aber für längere Phasen, wie z.B. Mutterschutzvertretungen, eingesetzt, so dass der Nachwuchskräftepool sich wirtschaftlich trägt.

Durch die vergleichsweise langen Beschäftigungsverträge gibt es bisher keine Erfahrungen mit Weiterbildungen in den Zeiten, in denen die Nachwuchskräfte – wie im Modell vorgesehen – nicht in einem Unternehmen eingesetzt werden können. Zur Zeit werden die Weiterbildungen i.d.R. in Absprache mit dem einstellenden Betrieb vor dem Beschäftigungsverhältnis durchgeführt. Manche Nachwuchskräfte werden, wie die Teilnehmerin, ohne zusätzliche Qualifizierung direkt in ein Unternehmen vermittelt. Erfahrungen mit Weiterbildungen in Zeiten zwischen zwei Verträgen wären auch für das Modell in Brandenburg von Interesse; dazu können aber noch keine Aussagen gemacht werden.

Es ist sehr deutlich geworden, wie sehr das Projekt (wie viele andere auch) vom Engagement und der Fachkenntnis der Beschäftigten und der Koordination abhängen: Es spricht sich langsam herum, dass über den Pool gut qualifizierte und motivierte Fachkräfte zu bekommen sind, die vom Arbeitsamt nicht mehr zugewiesen werden. Dies könnte den Pool nach der ersten Anlaufphase, in der er immer noch steckt, für die Betriebe wirklich attraktiv und interessant machen und das Modell zu einem Erfolg werden lassen. Was wir in unseren ersten Gesprächen gesehen und gehört haben, spricht dafür!

6 Die Übertragung nach Brandenburg

6.1 Aktuelle Situation in der Landwirtschaft

6.1.1 Arbeitskräftebedarf

Nach dem dramatischen Arbeitsplatzabbau in den landwirtschaftlichen Betrieben der neuen Bundesländer in den ersten Jahren nach der Wende weist seit etwa 1995 der Arbeitskräftebestand eine deutlich geringere Änderungsrate auf.

In der vom Landesamt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft herausgegebenen „Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg“ ist die aktuelle Beschäftigungs- und Altersstruktur sowie die reale und beabsichtigte Personalveränderung von 50,1 % aller landwirtschaftlichen Betriebe in Brandenburg (außer Nebenerwerb) erfasst.

Betriebsgrößen

Die durchschnittliche Betriebsgröße in ha im Land Brandenburg liegt bei 615 ha landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF). Dabei sind die Aktiengesellschaften mit 1.583 ha LF und die Genossenschaften mit 1.508 ha LF im Durchschnitt die flächenmäßig größten Betriebe. Der Anteil der Betriebe mit mehr als 1.000 ha LF beträgt 20,9%, in der Region Süd sogar 37,5%¹⁰¹.

Beschäftigungsstruktur

Diese in Bezug auf die genutzte Fläche überdurchschnittlichen Betriebsgrößen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Beschäftigtenzahlen mit durchschnittlich 8 Arbeitskräften (AK) pro Betrieb und die Betriebsstrukturen die von Kleinunternehmen sind (von 1 bis 250 Beschäftigte). Die Betriebskategorie Aktiengesellschaft beschäftigt im Durchschnitt 25,9 AK, die eingetragenen Genossenschaften 21,8 AK und die GmbH&Co.KGs 18,8 AK. In den Einzelunternehmen im Haupterwerb sind im Durchschnitt 2,4 AK beschäftigt. Der größte in die Analyse eingegangene Betrieb beschäftigt 134 AK.¹⁰² Er zählt damit immer noch als Kleinbetrieb. Dies muss bei notwendigen Strukturanpassungen berücksichtigt werden, denn den kleinen Unternehmen fehlen in der Regel Zeit und Informationen für rationale Entscheidungen zukünftiger Personalstruktur.

Beschäftigungsverhältnisse

94,5% der Beschäftigten in den Betrieben sind als Vollbeschäftigte tätig. Regional ist nur eine sehr geringe Schwankungsbreite (93,7%-99%) zu verzeichnen. Teilbeschäftigte sind mit einem Anteil von 4% sowie gering Beschäftigte nur zu 1,5% vertreten. Die beiden letztgenannten Gruppen resultieren vorrangig aus der Rechtsform natürliche Personen und werden mehrheitlich von Frauen genutzt¹⁰³. 32% der erfassten Betriebe setzen Saisonarbeitskräfte ein, insgesamt 3.832 Personen. Fast 90% der Saisonarbeitskräfte werden im Bereich „Obst und Gemüse“ in Betrieben mit mehr als 200 ha LF eingesetzt. Die regionalen Unterschiede sind entsprechend groß. Während es in der Region Mitte 2.402 Personen sind, sind es in der Region Süd nur 72¹⁰⁴.

¹⁰¹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 18

¹⁰² Vgl. Landesamt, Analyse, S. 24

¹⁰³ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 26

¹⁰⁴ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 37

Beschäftigungsgruppen

Die Bereiche Tierproduktion mit 35,7% und Pflanzenproduktion mit 30% haben erwartungsgemäß die größten Beschäftigungsgruppen. Bei dem Bereich Geschäftsführung mit 16,1% muss berücksichtigt werden, dass insbesondere in kleineren Unternehmen die Betriebsleiter auch innerhalb anderer Arbeitsbereiche tätig sind, bei der Auswertung aber nur der höherwertige Bereich Geschäftsführung Berücksichtigung fand. Es folgen die Bereiche Verwaltung (6,9%), Technik (6,7%) und Verarbeitung (2,4%). Die nach Geschlechtern getrennte Übersicht für alle Tätigkeitsfelder weist aus, dass Frauen ihre eindeutige Domäne mit einem Anteil von über 90% in der Verwaltung haben. Auch in den Bereichen Tierproduktion und Verarbeitung sind Frauen stark vertreten. Genauso deutlich ist die Pflanzenproduktion sowohl auf der Leitungs- als auch auf der Produktionsebene in Männerhand; der Bereich Technik funktioniert – so gut wie – unter Frauenausschluss. Bei den Arbeitskräften der Geschäftsführung beträgt der Anteil der Frauen 18,8%¹⁰⁵.

Altersstruktur

Die in der „Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg“ ausgewerteten 12.971 Arbeitskräfte sind im Durchschnitt 43,6 Jahre alt. Die regionale Abweichung ist gering. Die Männer sind mit 44,1 Jahren im Durchschnitt um 1,4 Jahre älter als die beschäftigten Frauen. Insgesamt ist rund ein Viertel der Beschäftigten Frauen¹⁰⁶.

Der Hauptanteil der Beschäftigten liegt in den 3 Altersklassen zwischen 30 und 60 Jahren. Die für die zukünftige Entwicklung des Fachkräftebedarfs wichtigen Altersklassen unter 20 Jahren und 20-29 Jahre sind eindeutig unterbesetzt. Langfristig ist damit die Reproduktion des vorhandenen Fachkräftebestandes nicht gesichert. Ursachen hierfür sind zum einen der in den letzten 10 Jahren verringerte Zutritt von Berufsanfängern im agrarischen Bereich und zum anderen der Personalabbau und die Abwanderung wegen geringer Verdienstmöglichkeiten, unregelmäßiger Arbeitszeiten und des Images der Landwirtschaft¹⁰⁷.

Das Durchschnittsalter der Betriebsleiter liegt bei den natürlichen Personen bei 45,8 Jahren, bei den Betriebsleiterinnen bei 45,0 Jahren. Bei den juristischen Personen liegt das Alter der Betriebsleiterinnen vergleichbar bei 46,5 Jahren, bei den Betriebsleitern bereits bei 49,4 Jahren. Bei einer Ausdifferenzierung nach Rechtsformen und Regionen ergibt sich bei den eingetragenen Genossenschaften in der Region Ost ein Durchschnittsalter der Betriebsleiter von 53,4 Jahren. Hier müsste die Klärung der Betriebsnachfolge ein aktuelles Thema sein¹⁰⁸.

Personalveränderungen in den letzten 5 Jahren

Bei 62% der Betriebe (1.001 Betriebe) ist der Personalbestand in den letzten 5 Jahren gleichgeblieben. 26,9% der Betriebe (432 Betriebe) bauten Personal ab (-2.243 Beschäftigte), bei 11,1% der Betriebe (180 Betriebe) wurden Neueinstellungen vorgenommen (+417). Über 80% der Ab- und Zugänge fanden in Betrieben der Rechtsform juristische Person statt. Ursachen für dauerhaftes Ausscheiden aus dem Betrieb sind – unterschieden nach nP und jP – Kündigung durch den Arbeitgeber (53/44,1%), Ruhestand

¹⁰⁵ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 28

¹⁰⁶ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 5

¹⁰⁷ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 26)

¹⁰⁸ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 28 f

(28/41,3%), Kündigung durch den Arbeitnehmer (18/13,5%) und Erziehungsurlaub (1/0,8%)¹⁰⁹.

Beabsichtigte Personalveränderungen in den nächsten Jahren

Die Mehrheit der Betriebe (74%) beabsichtigt keine Veränderung. Von den Betrieben, die Veränderungen vornehmen wollen, beabsichtigen 13,8% einen Abbau, 17,5% eine Wiederbesetzung und 15,6% eine Neubesetzung. Bei den beabsichtigten Personalveränderungen zeigt sich, dass bei den natürlichen Personen eher ein weiterer Abbau im Focus steht, während die juristischen Personen stärker über Wieder- und Neubesetzungen nachdenken. Die Tatsache, dass nur jeder vierte Betrieb Personalveränderungen beabsichtigt, zeigt, dass der Umstrukturierungsprozess im Personalbereich der Landwirtschaft im Wesentlichen als abgeschlossen betrachtet werden kann. Voraussichtlich werden aber die politischen Rahmenbedingungen die weitere Betriebsentwicklung stärker beeinflussen als der im Jahr 2001 geäußerte Wille zur Veränderung¹¹⁰.

Mögliche Stellenbesetzung

Aus der aktuellen Situation heraus benannten die befragten Unternehmen die auch zukünftig gesehenen Probleme bei der Besetzung möglicher Stellen. Es dominierte der „Mangel an Qualifikation“, gefolgt von „zu hohen Lohnforderungen“ und „voraussichtlich fehlender Motivation der Beschäftigten“¹¹¹.

Die „Personalstrukturerhebung Landwirtschaft 2002“ für Sachsen-Anhalt zeigt für den landwirtschaftlichen Fachkräftebedarf die gleiche problematische Ausgangssituation auf wie die Erhebung in Brandenburg. Bei vergleichbaren Betriebsgrößen und Beschäftigungsstrukturen liegt das Durchschnittsalter der in Sachsen-Anhalt in der Landwirtschaft Beschäftigten mit 45 Jahren sogar noch etwas höher als in Brandenburg (43,6 Jahre). Ebenso wie in Brandenburg herrscht ein deutliches Übergewicht der mittleren und älteren Altersgruppen, während zu der Altersgruppe unter 30 Jahren nur 5,6% zählen. Das Durchschnittsalter der Betriebsleitung liegt wie in Brandenburg über dem Gesamtdurchschnitt, auch hier in Sachsen-Anhalt mit 47 Jahren noch etwas höher als in Brandenburg¹¹².

Bei der zukünftigen Fachkräfterekrutierung sehen die landwirtschaftlichen Unternehmen Sachsen-Anhalts, ebenso wie die in Brandenburg, große Probleme. Fast ein Drittel der Betriebe beklagt dies bereits heute – bei noch hohem Arbeitskräfteangebot. 15% der Unternehmen nennen daneben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Führungskräften, 12% sogar bei der Rekrutierung ungelernter Mitarbeiter¹¹³.

6.1.2 Demographische Falle

Im Folgenden geben wir eine Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Lutz auf der Tagung des Projekts „Blickwechsel“ am 06. und 07. März 2003 in Potsdam¹¹⁴.

¹⁰⁹ Vgl. Landesamt, Analyse, S 33

¹¹⁰ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 34

¹¹¹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 35

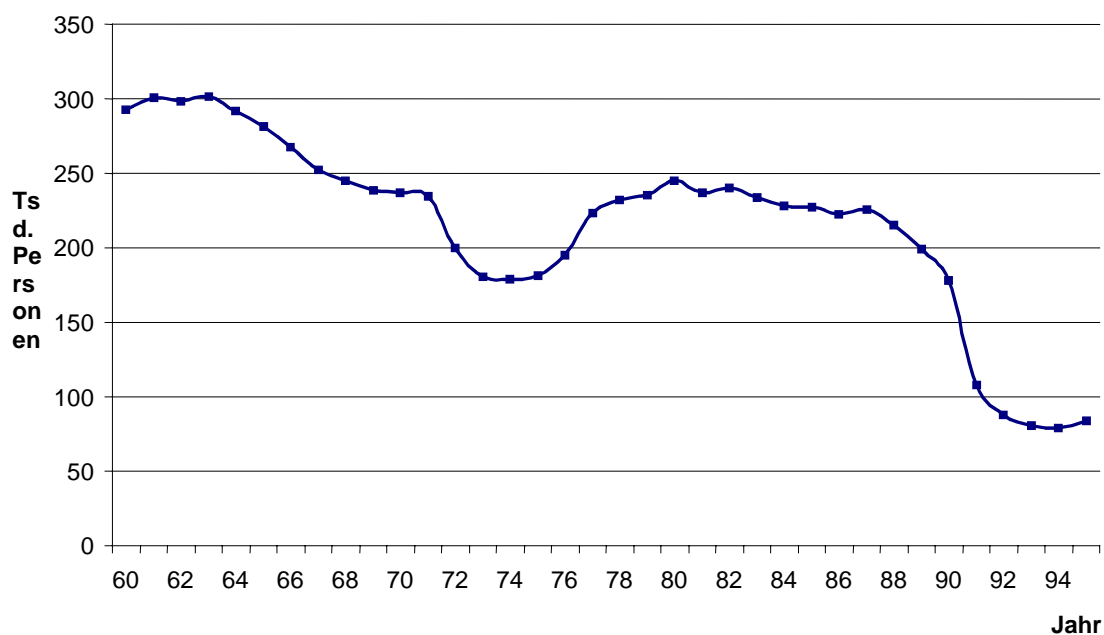
¹¹² Vgl. Lutz, zsh 03-1, S. 12 f

¹¹³ Vgl. Lutz, zsh 03-1, S. 17

¹¹⁴ tamen GmbH: Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse

In allen modernen Ländern setzte in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg, zumeist in den 60er Jahren, ein Rückgang der Fertilität, also der Zahl der Kinder ein, die eine Frau im Durchschnitt der Bevölkerung im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt. In der Mitte der 70er Jahre, nachdem offenkundig war, dass der Geburtenrückgang nicht nur vorübergehender Natur war, ergriff die DDR-Führung ein ganzes Bündel von familien-, sozial-, arbeitsmarkt- und wohnungspolitischen Maßnahmen, um möglichst viele Frauen zu mehr Geburten zu veranlassen. Diese Politik hat zwar die Fertilität nicht nennenswert erhöht, aber dazu geführt, dass eine beträchtliche Zahl von Frauen den Zeitpunkt vorgezogen hat, zu dem sie Kinder zur Welt gebracht hat. So haben, wie sich aus dem Schaubild 1 ersehen lässt, ab der Mitte der 70er Jahre in der DDR deutlich mehr Frauen mehr Kinder bekommen, als es der langen Tendenz demographischer Entwicklung entsprochen hätte. Obwohl sich der Effekt der geburtenfördernden Maßnahmen über die Jahre hinweg etwas abschwächte, kamen doch zehn Jahre lang in der DDR ausgesprochen geburtenstarke Jahrgänge auf die Welt. Erst der Zusammenbruch der DDR und die Herstellung der deutschen Einheit 1989/90 führten zu

Entwicklung der Geburtenzahlen in der DDR und Ostdeutschland 1960 bis 1995



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.



einer tiefgreifenden Änderung. Innerhalb eines Jahres sank die Geburtenzahl auf etwa ein Drittel des Wertes der späten 80er Jahre und verharrt seitdem auf sehr niedrigem Niveau.

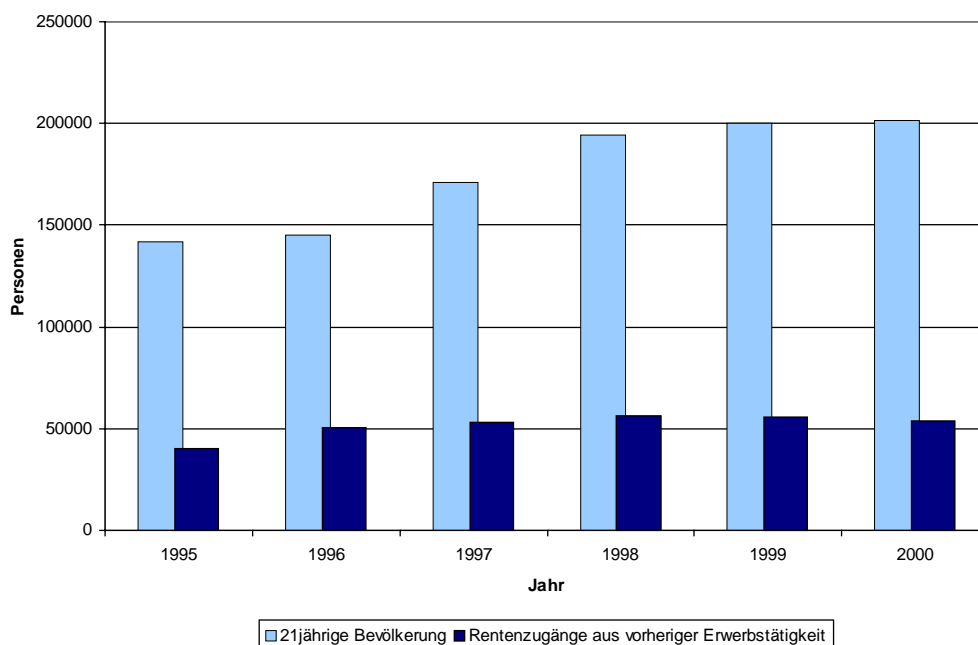
Seit der Mitte der 90er Jahre verlassen nun die Angehörigen der besonders geburtenstarken Jahrgänge 1980 bis 1989 die allgemeinbildende Schule und drängen auf den „Markt“ für Ausbildungsplätze, dann – einige Jahre später – auf den Arbeitsmarkt. An sich müssten

diese jungen Männer und Frauen in einer Gesellschaft, die sich zunehmend darüber beklagt, immer älter zu werden, sodass es bald nicht genug Beitragzahler gibt, um die Renten der vielen Alten zu zahlen, als eine Ressource sehr hohen Wertes verstanden werden. In Wirklichkeit tun wir uns in Ostdeutschland außerordentlich schwer, diesen Jugendlichen überhaupt eine einigermaßen akzeptable Perspektive zu bieten.

Der wesentliche Grund für die sehr großen Schwierigkeiten bei der Integration der ostdeutschen Heranwachsenden in das Erwerbsleben liegt daran, dass bei stagnierendem, zeitweise sogar weiter sinkendem Beschäftigungsniveau nur sehr wenig Ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden, um Rentner zu werden. Dass während mindestens eines ganzen Jahrzehnts Jahr für Jahr viel weniger Männer und Frauen einen Arbeitsplatz räumen und in Rente gehen, als einer normalen Jahrgangsstärke entsprechen würde, ist in modernen Gesellschaften ein ausgesprochen seltener und überraschender Zustand.

Nachwachskräfte und Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente in Ostdeutschland

Quelle: Rentenzugangsstatisik des VDR; Statistiken des Statistischen Bundesamtes



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

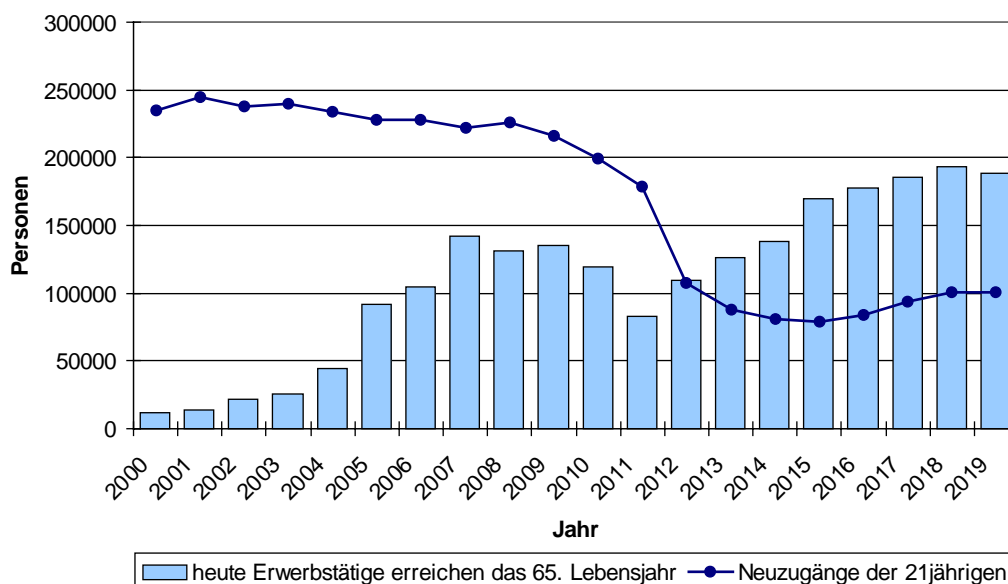


Dieser Zustand erklärt sich vor allem daraus, dass wir in den Jahren 1989/90 bis etwa 1992 zur sozialen „Abfederung“ des massiven Arbeitsplatzabbaus zwei große Frührentenprogramme implementiert haben, die es allen Erwerbstätigen, die vor 1938 geboren waren, also zum Zeitpunkt der deutschen Einheit über 52 Jahre alt waren, ermöglichten, definitiv aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Hiervon machten – oftmals unter erheblichem sozialen Druck – 90 % der Betroffenen, zusammen rund eine Million Männer und Frauen, Gebrauch. Die meisten Erwerbstätigen, die zu jung waren, um in Frührente zu gehen, waren – weil es in Ostdeutschland kaum Betriebsrenten gab, die meisten Betroffenen wenig Vermögen hatten und es sehr unklar war, wie hoch die in der DDR-Zeit erworbenen Rentenansprüche waren, bestrebt, solange wie möglich erwerbstätig

zu bleiben. Der Generationswechsel in den ostdeutschen Betrieben bleibt daher bis heute extrem niedrig. Auf diese Weise entstanden in Ostdeutschland vielfach ausgesprochen „altershomogene“ Personalstrukturen, also Belegschaften, die sich auf wenige Altersjahrgänge konzentrieren. Dies ist in zweifacher Weise problematisch: Zum einen, weil hierdurch die Mehrheit der – augenblicklich besonders zahlreichen – Nachwuchskräfte in Ostdeutschland sehr schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat. Zum anderen, weil in einigen Jahren die Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sehr rasch umkippen werden, da dann nur sehr schwache Jahrgänge als Nachwuchs bereit stehen, während gleichzeitig sehr viele der heutigen Leistungsträger, die um oder kurz nach 1940 geboren wurden, das gesetzliche Rentenalter erreichen, also aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen.

Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000 – 2019

Quelle: Statistisches Bundesamt, FS 1, Reihe 4.1.1, 1999; Statistisches Jahrbücher; Berechnung des zsh



Das Schaubild 3 lässt erkennen, dass der heutige, sehr große Überhang an Nachwuchskräften bis etwa 2008/2009 anhalten wird, dass sich dann aber, in den Jahren um 2010 die Schere schnell schließt und unverzüglich wieder in der anderen Richtung öffnet, so dass im kommenden Jahrzehnt weit mehr ältere Männer und Frauen in Rente gehen werden, als Nachwuchskräfte bereit stehen. Viele Beschäftigter laufen dann Gefahr, in eine „demographische Falle“ zu geraten, was sie allenfalls durch eine sehr weitsichtige Politik verhindern könnten, die jetzt bereits einsetzen müsste. Vieles spricht dafür, dass diese demographischen Verwerfungen:

- kleine Betriebe sehr viel härter treffen als Großbetriebe und
- auf dem Land viel schwieriger zu bewältigen sind als in der Stadt.

Eine wesentliche, für das längerfristige Überleben vieler Betriebe entscheidende Aufgabe, die bei weitem die Handlungsmöglichkeiten eines einzelnen Kleinbetriebes übersteigt, besteht darin, für ehrgeizige und qualifizierte Fachkräfte attraktive und einigermaßen übersehbare Berufsperspektiven in Kleinbetrieben zu eröffnen.

6.1.3 Abschätzung der Situation in fünf Jahren

Die Altersstrukturen und deren weitere Entwicklung stellen bei der Prognose der Gesamtzahl der Beschäftigten im Agrarsektor von Brandenburg eine gut einschätzbare Größe dar. Die weitere Entwicklung ist aber von unterschiedlichen Faktoren wie der Entwicklung der agrarpolitischen Rahmenbedingungen, den Preis- und Einkommensverhältnissen, technischen Entwicklungen und der gesamtwirtschaftlichen Lage abhängig¹¹⁵.

In das Prognosemodell für den landwirtschaftlichen Fachkräftebedarf in Brandenburg einbezogen wurden weitere Komponenten wie Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten mit andauernder Erwerbsunfähigkeit sowie das Ausscheiden vornehmlich jüngerer Erwerbstätiger aus der Landwirtschaft. Berücksichtigt wurde auch, dass der Abbau von Arbeitsplätzen und das alters- und fluktuationsbedingte Ausscheiden von Arbeitskräften keine einfache Saldierung der beiden Entwicklungsprozesse zulassen. „Denn diese Prozesse finden unabhängig, aber parallel von einander in einer Vielzahl von landwirtschaftlichen Unternehmen an unterschiedlichen Standorten statt. So wird sich beispielsweise der altersbedingte Wiederbesetzungsbedarf in einem landwirtschaftlichen Unternehmen in der Prignitz nur in den seltensten Fällen durch den betriebsbedingt gekündigten Arbeitnehmer aus der Niederlausitz decken lassen.“¹¹⁶ „Insgesamt erklären diese Prozesse, warum trotz Rückgang der Beschäftigtenzahlen ein Personalbedarf über das Saldo von Abbau abzüglich Altersausscheiden hinausgehend auftreten kann. Dieser Effekt wird sich in Wirtschaftssektoren mit, an der Beschäftigtenzahl gemessen, kleinen Unternehmen wie der Landwirtschaft stärker einstellen als in anderen Sektoren mit schrumpfendem Personalbestand (z.B. Bergbau, Schiffbau) mit eher größeren Unternehmen, die unternehmensintern Abbau und Wiederbesetzung leichter ausgleichen können, da hier die zuvor genannten Faktoren eines segmentierten Arbeitsmarktes weniger stark wirken.“¹¹⁷

„Nach den Prognoseergebnissen steigt der Bedarf an Arbeitskräften von 186 im Jahr 2003 rasch an auf 425 - 500 Personen in den Jahren 2005 – 2006, um anschließend nahezu kontinuierlich auf rund 650 Personen in 2010 und knapp 800 Personen in 2013 anzusteigen. Dies entspricht in 2005/2006 bei einem dann prognostizierten Gesamtarbeitskräftebestand von 28.700 einer „Reproduktionsrate“ von 1,6%, in 2010 mit 25.700 Personen einer Rate von 2,5% und in 2013 bei 23.900 Personen einer Rate von 3,2%. Der Anstieg des Ersatzbedarfs ist vor allem auf die demographische Komponente, d.h., den Anstieg altersbedingt ausscheidender Personen zurückzuführen.“¹¹⁸ Die Spannweite unterschiedlicher Änderungsraten wird durch drei angenommene Varianten – mit niedrigerem, mittlerem und höherem Arbeitskräfteabbau – kalkuliert. Der Trend des prognostizierten Bedarfs stimmt auf Grund des starken Einflusses der demographischen Komponente in allen drei Szenarien überein. Für das Jahr 2013 lauten die prognostizierten Werte:

- 0,3 – Variante: bei 30.800 966 Personen
- 2,4 – Variante: bei 23.900 734 Personen
- 4,1 – Variante: bei 19.300 623 Personen

¹¹⁵ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 43

¹¹⁶ (Landesamt, Analyse, S. 44

¹¹⁷ Landesamt, Analyse, S. 44

¹¹⁸ Landesamt, Analyse, S.46

Die Kalkulationen unterstreichen den zu erwartenden deutlichen Anstieg des Ersatzbedarfes und zwar im Trend unabhängig von der weiteren Entwicklung des Gesamtarbeitskräftebestandes in der Landwirtschaft Brandenburgs.¹¹⁹ Dem prognostizierten Bedarf stehen für den Zeitraum von 1996 bis 2001 durchschnittlich 320 neu begonnene Ausbildungsverhältnisse in den Berufen Landwirt, Tierwirt, Pferdewirt gegenüber, so dass sich bei einem alleinigen Vergleich dieser Zahlen bei Fortsetzung dieses Trends in den kommenden Jahren ein entsprechendes Defizit abzeichnet¹²⁰.

Die Zahl von 320 Ausbildungsverhältnissen entspricht einem Anteil von 0,86% des jeweiligen Altersjahrgangs unter der Annahme, dass die jeweilige Ausbildung mit 17 Jahren begonnen wird. Es wird ersichtlich, dass die Zahl der landwirtschaftlichen Auszubildenden deutlich zurückgehen wird, wenn der Anteil bei 0,86% bleibt, bzw. umgekehrt, dass der Anteil eines Altersjahrganges auf bis zu 5% ansteigen müsste, um den erwarteten Bedarf durch Neuzutritt von Berufsanfängern abzudecken¹²¹.

Die Situation in Sachsen-Anhalt ist vergleichbar. Für die Zeit bis etwa 2007 legt eine Fortschreibung des zurückliegenden Jahrfünfts die Vermutung nahe, dass sich das Beschäftigungsniveau der sachsen-anhaltinischen Landwirtschaft nach dem Personalabbau der frühen 90er Jahre zunächst nicht nennenswert verändern wird. Der Ersatzbedarf wird damit vor allem von der Zahl der älteren Erwerbstätigen, den heute 60-65-Jährigen, abhängen, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bei den unter 60-Jährigen wird es zu einzelnen Ausfällen wegen Krankheit, Unfall oder sonstigen Gründen kommen, so dass sich vorsichtig geschätzt ein Nachwuchsbedarf von 1,2% - 1,5% des Bestandes ergibt. Diesem Bedarf stehen pro Jahr bzw. Jahrgang 1,2% Auszubildende gegenüber. Mit 1,2% liegt die Quote in Sachsen-Anhalt etwas günstiger als in Brandenburg mit 0,86%. Aber auch dort ist der Nachwuchskräftebedarf in den nächsten Jahren – selbst wenn die Gesamtheit der heute in Ausbildung befindlichen Nachwuchskräfte anschließend übernommen würde – nicht gedeckt¹²².

Mittelfristig ist es vermutlich realistisch, mit einem gewissen Rückgang der landwirtschaftlichen Beschäftigung in der Größenordnung von 10% - 20% pro Jahrzehnt zu rechnen, so dass nicht jeder Beschäftigte ersetzt werden muss, der aus dem Erwerbsleben ausscheidet.

Bei einer Kalkulation, dass

- nur 80% der Beschäftigten durch Nachwuchskräfte ersetzt werden müssen,
 - vorzeitige Verrentung mit 0,1% -- 0,2% berücksichtigt wird,
 - 3 Jahre zwischen Beginn und Abschluss der Ausbildung liegen,
 - weitere 1-2 Jahre durch Wehr- und Wehersatzdienst, bzw. Einarbeitung im Betrieb zur vollwertigen Arbeitskraft vergehen,
 - nur ein Teil derer, die die Ausbildung beginnen, sie auch erfolgreich abschließen,
- müsste in Sachsen-Anhalt ab 2003 die Zahl der in den landwirtschaftlichen Betrieben abgeschlossenen neuen Ausbildungsverträge annähernd verdoppelt werden, um den mittelfristigen Nachwuchskräftebedarf zu decken¹²³.

¹¹⁹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 46

¹²⁰ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 47

¹²¹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 47

¹²² Vgl. Lutz, zsh 03-1, S. 33

¹²³ Vgl. Lutz, zsh 03-1, S. 34

„In peripheren und dünn besiedelten ländlichen Räumen sind die regionalen Sozialchancen für Jugendliche häufig unterdurchschnittlich. Es bietet sich daher an, die vorhandenen Potentiale des Agrarsektors auszuschöpfen, um die beruflichen Chancen für Jugendliche zu verbessern, um damit einen Beitrag für die soziale, demographische und wirtschaftliche Entwicklung dieser Regionen zu leisten.“¹²⁴

Neben den Anstrengungen bei der Berufsausbildung macht es sich umgehend erforderlich, über verschiedene weitere Wege zur Deckung des Fachkräftebedarfes konstruktiv nachzudenken und entsprechende Möglichkeiten zu schaffen, so z.B. :

- Wiedereingliederung ehemaliger Beschäftigter des Agrarbereiches und
- Gewinnung beruhsfremder „Quereinsteiger“¹²⁵.

6.1.4 Qualifikationen

Die nach Geschlechtern getrennt erhobene Qualifikationsstruktur weist aus, dass eine relative Ausgeglichenheit besteht, d.h. Männer und Frauen über ähnliche Qualifikationen verfügen. Die Facharbeiter bilden mit 63,2% aller Beschäftigten die umfangreichste Gruppierung, von denen die höchsten Anteile in der Pflanzenproduktion (81,8%) gefolgt von der Tierproduktion (76%) vertreten sind. Der Anteil an ungelernten Beschäftigten hat mit 7,1% in der Tierproduktion seine größte Ausprägung. Mit einem Anteil von 8,5% Hochschulabschlüssen und 17,4% Fachschul- bzw. Meisterabschlüssen ergibt sich für diese höheren Qualifizierungen ein Anteil an den Beschäftigten von insgesamt ca. 26%. Hierfür ausschlaggebend sind das hohe Qualifikationsniveau der ehemaligen LPG und VEG sowie die Tatsache, dass von dem stattgefundenen massiven Personalabbau der 90er Jahre die höher qualifizierten Beschäftigten weniger stark betroffen waren.¹²⁶ Der Anteil der Betriebsleiter mit Hochschulabschluss beträgt bei den Genossenschaften 69%, für die Betriebsleiter der Haupterwerbsbetriebe sind Fachschul-, bzw. Meisterabschluss vorherrschend¹²⁷.

Ausbildungssituation

Von den landesweit in der Befragung erfassten Betrieben sind über ein Viertel als Ausbildungsbetriebe anerkannt. Aber lediglich zwei Drittel dieser Betriebe, das sind 18% der gesamt befragten Betriebe, bilden derzeit tatsächlich aus. Im Durchschnitt betreut jeder aktive Ausbildungsbetrieb 2,45 Auszubildende¹²⁸.

Weiterbildungssituation

Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist eine dem neuesten Erkenntnisstand entsprechende Qualifikation der Leiter und Mitarbeiter von erheblicher Bedeutung. Als die drei wichtigsten Themenfelder einer notwendigen Weiterbildung wurden die „Produktionstechnik“ für den pflanzlichen und den tierischen Bereich sowie die „Qualitätssicherung“ benannt¹²⁹.

¹²⁴ Landesamt, Analyse, S. 10

¹²⁵ Landesamt, Analyse, S. 55

¹²⁶ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 29 f

¹²⁷ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 32

¹²⁸ Vgl. Landesamt, Analyse, S 48 f

¹²⁹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 50

Immerhin 6 von 7 befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit schon Weiterbildungsangebote in Anspruch genommen. Von den juristischen Personen haben nur 7% noch keine Weiterbildung wahrgenommen, bei den natürlichen Personen sind es immerhin ein Fünftel der Befragten¹³⁰. Auch bei der künftigen Inanspruchnahme von Weiterbildung zeigt sich deutlich die durchgehend höhere Bildungsbereitschaft bei den juristischen Personen¹³¹.

„Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist nicht allein die Sicherung des Fachkräftebedarfs, sondern darüber hinaus, bzw. in Verbindung damit eine dem neuesten Erkenntnisstand entsprechende Qualifikation der Leiter und Mitarbeiter von erheblicher Bedeutung.“¹³²

„Aus- und Weiterbildung sind primäre Aufgaben der Unternehmen selbst und soviel „Markt wie möglich“ ist für den Arbeitsmarkt in jedem Fall sinnvoll. Auf Grund der strukturellen Gegebenheiten – ein qualitativ und regional stark segmentierter Arbeitsmarkt mit geringer Transparenz für die Beteiligten und mit extrem langen zeitlichen Anpassungsintervallen – erscheint ein „sanftes“ Eingreifen der öffentlichen Hand erforderlich, um die Gefahr eines Marktversagens auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu vermeiden. Verschiedene diskutierte Ansätze als gebräuchliche Instrumente einer aktiven Arbeitsmarktpolitik stehen zur Verfügung. Dabei muss unterstrichen werden, dass ein länger anhaltendes Defizit an Facharbeitskräften, wie es sich aus den Prognoseergebnissen bei Fortsetzung des jetzigen Trends klar abzeichnet, sich als wesentliches Hemmnis für die Wachstumspotenziale der Landwirtschaft herausbilden könnte. Damit würde sich dann auch die Entwicklung der ländlichen Räume in Brandenburg erschweren.“¹³³

6.2 Auswertung

6.2.1 Ziele und Aufgaben der Modelle

Arbeitgeberzusammenschlüsse haben zum Ziel, für Arbeiten, die eine gewisse Qualifizierung und Einarbeitung benötigen, aber im Betrieb keine Vollzeitstelle ausfüllen, qualifiziertes und motiviertes Personal zur Verfügung zu stellen. Für das Geld einer Teilzeitstelle oder einer geringfügigen Beschäftigung sind in Frankreich wie in Brandenburg gute Mitarbeiter kaum zu finden und nicht längerfristig zu halten. Wenn beispielsweise der französische Eishersteller im Schnitt 20 Einstellungsgespräche für eine Einstellung führen musste, die sich im Laufe der Jahre auf 4.000 summieren, ist sein Wunsch nach einer Verbesserung der Situation nur allzu verständlich.

Wie die Analyse des Landesamtes für Verbraucherschutz und Landwirtschaft zum landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarf im Land Brandenburg zeigt, klagen die Betriebsleiter der Landwirtschaftsbetriebe schon jetzt in Brandenburg über mangelnde qualifizierte Arbeitskräfte und sie sehen dies als das größte Problem bei der Besetzung möglicher neuer Stellen.

¹³⁰ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 51 f

¹³¹ Vgl. Landesamt, Analyse, S. 54

¹³² Landesamt, Analyse, S. 56

¹³³ Landesamt, Analyse, s. 56

Der Nachwuchskräftepool hat zum Ziel, ausgebildete junge Leute nach der Lehre in der Region zu halten, weiterzuqualifizieren und so lange zu binden, bis sie – so die demographische Prognose – in einigen Jahren in den Betrieben gebraucht werden. Das Modell des Nachwuchskräftepools in Leuna ist für eine Übergangszeit von drei bis sieben Jahren gegründet worden, einen Zeitraum, in dem absehbar ist, dass dann Fachkräfte gesucht werden. Es werden motivierte junge Frauen und Männer unter 25 Jahren, die ihre Lehre abgeschlossen haben und von ihrem Ausbildungsbetrieb nicht übernommen werden konnten oder nach kurzer Berufstätigkeit arbeitslos wurden, mit staatlicher Unterstützung in Betrieben beschäftigt und weiterqualifiziert.

Entsprechend unterschiedlich sind die „Funktionslogiken“ beider Modelle:

- AGZ sind auf Dauer angelegt und organisieren den wechselnden Einsatz von Arbeitskräften zwischen mehreren Betrieben.
- Der Nachwuchskräftepool ist als zeitlich begrenzte Überbrückung angelegt und orientiert auf die dauerhafte Vermittlung in Vollzeit-Arbeitsstellen, also auf ein „Bleiben“ in einem Betrieb.

6.2.2 Vor- und Nachteile der Modelle

Für die Betriebe

Der Arbeitgeberzusammenschluss ist für Betriebe, in denen saisonale oder Teilzeitarbeit anfällt, die Ausbildung und Erfahrung benötigt, ökonomischer als Neueinstellungen über das Arbeitsamt vorzunehmen.

Das Modell unterstützt in hohem Maße die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen und ermöglicht es den Betrieben, gezielt ihre Interessen einzubringen und sich Ressourcen für den Aufbau neuer Geschäftsfelder aufzubauen.

Die Entlastung der Betriebe im Bereich der Personalverwaltung und Personalentwicklung ist ein weiterer, nicht zu unterschätzender Punkt.

Dort, wo regelmäßig oder häufig Arbeiten anfallen, die spezielle Fertigkeiten oder auch Fortbildungen benötigen, quantitativ aber nicht ausreichen, jemanden fest einzustellen, ist für Betriebe ein AGZ die vorteilhafteste Lösung. Dort gibt es festes Stammpersonal, welches nur den beteiligten Betrieben zur Verfügung steht, d.h., mit einer einmaligen Einführung sind i.d.R. über Jahre eingearbeitete Mitarbeiter vorhanden. Außerdem sind diese für die Betriebe preiswerter als von Zeitarbeitsfirmen ausgeliehene Mitarbeiter, denn die AGZ, deren ökonomische Basis durch die beteiligten Betriebe gesichert ist, arbeiten kostendeckend, aber nicht gewinnorientiert, sie sind Dienstleister der teilnehmenden Betriebe.

Wesentlich ist, dass ein AGZ ein „Betrieb der Betriebe“ ist, d.h. dass die Mitgliedsunternehmen die gemeinsame Verantwortung für das Funktionieren und die Wirtschaftlichkeit des AGZ und für dessen Beschäftigte haben, sie müssen für sie ebenso verlässlich gerade stehen wie für ihre eigenen Beschäftigten, allerdings teilen sie sich das Risiko ebenfalls. Es ist in ihrer Verantwortung, dass der AGZ weitgehend ohne Subventionen gut funktionieren kann und seine Aufgaben ihnen gegenüber erfüllen kann.

Im Nachwuchskräftepool werden die Betriebe gleichfalls von der Personalverwaltung entlastet, ebenso werden Qualifizierungen für ihre Mitarbeiter/innen organisiert.

Ein Problem ist die Verantwortlichkeit der Betriebe für das Funktionieren des Pools und den Einsatz der Beschäftigten: In der Beschreibung des Modells wird darauf hingewiesen, dass es, um den Aufwand einer Neugründung zu vermeiden, möglich wäre, auf einen bereits konstituierten Rechtsträger, z.B. eine Arbeitsförderungsgesellschaft, zurückzugreifen. Beim Nachwuchskräftepool in Leuna wurde mit der Verantwortung der Neugründung auch gleich die Verantwortung für die laufende Finanzierung auf den Träger abgeschoben. Dadurch fungiert der Nachwuchskräftepool quasi als Zeitarbeitsfirma. Für den auf eine befristete Übergangszeit angelegten Nachwuchskräftepool scheint dies ein gangbarer Weg zu sein. Die Erfolge nach dem ersten halben Jahr sprechen dafür, dass das Ziel, über den Pool qualifizierte Jugendliche in der Region zu halten und in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, zu gelingen scheint. Bedenkt man, dass die im Nachwuchskräftepool organisierten Betriebe überwiegend Töchter von multinationalen Konzernen sind, wird verständlich, dass sich die Betriebe wenig für die Region und die regionale Wirtschaft engagieren, firmenstrategische Entscheidungen fallen in ganz anderen Teilen der Welt und unter völlig anderen Gesichtspunkten. Insofern muss sowohl das Konzept an sich als auch das Verhältnis von Mitgliedsbetrieb zu Verleihfirma anders betrachtet werden, als dies bei den fast schon familiär zu nennenden Arbeitgeberzusammenschlüssen gesehen werden kann.

Die unterschiedlichen Schwerpunkte ergeben sich aus den unterschiedlichen Logiken: die Aufgabe des Nachwuchskräftepools ist erfüllt, wenn ein junger Absolvent eine feste Stelle gefunden hat, d.h. sowohl der Beschäftigte als auch der Betrieb steigen dann im Prinzip aus dem Modell aus. Die Aufgabe des AGZ ist eigentlich niemals „richtig“ erfüllt, weil es immer wieder darum geht, die „geteilte Arbeit“ neu und besser für Betriebe und Beschäftigte zu organisieren und sich an wechselnde Gegebenheiten anzupassen. Insofern funktioniert der Nachwuchskräftepool eher als externe Serviceeinrichtung für die Betriebe, der AGZ muss als permanenter „Marktplatz“ von allen Betrieben „beliefert und nachgefragt“ werden, um funktionieren zu können.

Für die Beschäftigten

Verbundlösungen wie die AGZ und der Nachwuchskräftepool bieten Berufschancen: Qualifizierte und motivierte Menschen suchen interessante, abwechslungsreiche Arbeitsgebiete, in denen sie Neues hinzu lernen können. Diese meist jungen und ungebundenen Menschen wandern auch dann ab, wenn sie in den Angeboten, die vorhanden sind, keine Berufsperspektive sehen. Insofern bieten beide Modelle Perspektiven; der Nachwuchskräftepool beschränkt sich auf die Gruppe der Berufsanfänger und erfasst insofern einen kleineren Personenkreis, was allerdings in der Natur und Absicht des Modells liegt. Da sich der Pool zu einem nicht unerheblichen Teil aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit zur Eingliederung junger Erwachsener unter 25 Jahren finanziert, dürfte es schwierig werden, das Modell auf andere Gruppen auszudehnen.

Wesentlicher Bestandteil beider Modelle ist die relative Arbeitsplatzsicherheit für den Einzelnen.

6.2.3 Kompetenzentwicklung und Qualifizierung als Pluspunkte für Betriebe und Beschäftigte

Kompetenzentwicklung und Qualifizierung kommt eine zentrale Rolle zu: hier liegen die Potentiale für die Betriebe wie für die Beschäftigten. Wie es schon oft konstatiert wurde und wie es die Analyse der Landesamtes deutlich zeigt, fehlt es nicht an Arbeitskraft an sich, sondern an qualifizierten, eingearbeiteten, zuverlässigen und motivierten Leuten. Flexibilität, Kompetenzentwicklung und kontinuierliches, lebenslanges Lernen sind Anforderungen, die in Zukunft immer wichtiger werden. AGZ sind eine Struktur zur Förderung dieser Eigenschaften und gleichzeitig eine Struktur zur sozialen Absicherung. Sie sind damit ein hervorragendes Instrument für die Betriebe, um den zukünftigen Aufgaben gewachsen zu sein. Die Verantwortung und Entscheidung über den Einsatz und die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter bleibt bei den Betrieben, trotzdem entfällt für sie eine Menge Zeit an Einarbeitung, an Bewerbungsgesprächen und in der Personalverwaltung und Einsatzplanung. Außerdem wird ihnen ein Teil der Arbeit der Personalqualifizierung abgenommen. Natürlich kommen, gerade in der Gründungsphase, auch zusätzliche Aufgaben auf die Geschäftsleitung zu.

Für die Beschäftigten ist es neben der relativen Arbeitsplatzsicherheit gerade die Vielfalt und die „Polyvalenz“, die die Freude an der Arbeit und die Motivation, also auch Eigenverantwortlichkeit und Zuverlässigkeit, unterstützt. Das Beispiel aus Frankreich zeigt, dass viele Beschäftigte, die von ihren Einsatzbetrieben gerne fest eingestellt werden würden, dies ablehnen, weil sie die unterschiedlichen Arbeitsumgebungen und die damit verbundene persönliche und berufliche Weiterentwicklung nicht missen mögen. Die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen ist einer der Erfolgsfaktoren im AGZ.

Ein AGZ ist auf Dauer angelegt und dazu eingerichtet, „den Wandel zu begleiten“ (Thierry Chevallerau, GF „Mode d'Emploi“). Gerade für die Landwirtschaft, die stärker als die Chemieindustrie regional gebunden ist und die in den nächsten Jahren einige Veränderungen überstehen müssen, ist das Modell des Arbeitgeberzusammenschlusses daher passender als der Nachwuchskräftepool. Arbeitsplatzwechsel und kontinuierliche Weiterbildungen werden dort als eigenständige Arbeitsplatzqualitäten gesehen und nicht als Übergang zu einem festen Arbeitsplatz, wie im Modell des Nachwuchskräftepools. Das Modell ist in seiner Grundstruktur nicht von öffentlicher Förderung abhängig und stärker mit der Region und der regionalen Wirtschaft verbunden.

Verwaltung/Geschäftsführung

Aus den Erfahrungen des AGZ „Mode d'Emploi“ in Frankreich und des Nachwuchskräftepools in Leuna erscheint es sehr wichtig, dass die Geschäftsführung des Zusammenschlusses sowohl Kompetenz im Personalmanagement als auch Erfahrungen in den zu vermittelnden Berufsfeldern mitbringt. Entscheidend für den Erfolg eines Zusammenschlusses ist der Erfolg bei den Vermittlungen und dass die Betriebe mit den vermittelten Arbeitskräften zufrieden sind. Die Geschäftsführer/innen des Zusammenschlusses kennen ihre Leute. Für eine gelungene Vermittlung ist es wichtig, relativ genau die Aufgaben in den Betrieben zu kennen, um die Leute mit den passenden Fähigkeiten in die Betriebe zu schicken. Aber auch in Situationen, in denen Kompromisse gefunden werden müssen, ist es wichtig, die wesentlichen Voraussetzungen zu kennen, zu wissen, mit welcher Zusatzqualifikation bestimmte Mitarbeiter sich z.B. für neue Arbeitsplätze qualifizieren können. Insofern kommt der Geschäftsführung des Zusammenschlusses eine wesentliche Rolle für die Anerkennung des Zusammenschlusses, seine Reputation und die Zukunft seiner Beschäftigten zu. Für kleinere Arbeitgeberzusammenschlüsse gilt dies auch im Hinblick auf die Personalentwicklung und die Geschäftsstrategie der Mitgliedsbetriebe.

6.2.4 Auswirkungen auf die Region

Die Regionen profitieren ganz eindeutig von der Einrichtung beider Modelle: In den AGZ entstehen aus prekären Beschäftigungsverhältnissen vollwertige, interessante und sichere Arbeitsplätze. Durch die Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeiter für Aufgaben zu bekommen, die keine Vollzeitstelle ergeben, werden teilweise auch neue Arbeitsplätze geschaffen, wie die französischen Beispiele zeigen. Gerade auch bei branchenübergreifenden Zusammenschlüssen entstehen in der Region neue Kontakte und Synergieeffekte, die für die Betriebe und die regionale Entwicklung von Vorteil sein können.

Es wird Aufgabe der folgenden Machbarkeitsstudie und der Umsetzung des Projekts sein, dies näher zu beleuchten und auch durch das Projekt selbst solche Synergieeffekte mit zu schaffen.

Der Nachwuchskräftepool versucht – und wie es nach 6-monatiger Laufzeit aussieht, erfolgreich – Ausbildungsabsolventen eine berufliche Perspektive zu bieten und sie somit in der Region zu halten. Denn junge Leute, die noch ungebunden sind und einen guten Berufsabschluss haben, sind diejenigen, die sich am ehesten zur Abwanderung entschließen. Sie wissen, dass ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz in den alten Bundesländern nicht schlecht sind. Ein massiver Fachkräftemangel könnte aber, gerade in der Chemiebranche, in der ein Großteil der Unternehmen Töchter multinationaler Konzerne sind, deren Rückzug vom Standort Leuna bedeuten.

Die regionalen Entwicklungsimpulse durch neue Kontakte und Synergieeffekte zwischen den Unternehmen würden sich allerdings nur bei einem betrieblichen Zusammenschluss ergeben, zu dem die Unternehmen nicht bereit waren. Auch hier spielt es eine Rolle, dass es sich bei vielen der teilnehmenden Unternehmen um Töchter multinationaler Konzerne handelt, die letztendlich weder von den regionalen Kunden noch vom Standort abhängig ist. Allerdings ist zu vermuten, dass bei einer Übertragung des Modells in Branchen, in denen die Betriebe regional gebunden und abhängig sind, auch der Nachwuchskräftepool durch das gemeinsame Personalmanagement für die beteiligten Betriebe auch darüber hinaus Synergieeffekte in der Region – Standortsicherung, neue Geschäftsfelder, kooperative Geschäftsbeziehungen etc. – befördern kann.

Auch nach 20 Jahren der Etablierung von Arbeitgeberzusammenschlüssen kommen in Frankreich die Anstöße zur Entwicklung von AGZ nur in Ausnahmefällen von den Betrieben selbst. Fast immer braucht es außerbetriebliche Initiatoren. Mit den detailliert ausgearbeiteten Leitfäden der Machbarkeitsstudie werden in Frankreich die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Gründung untersucht und Leitlinien zur Gründung gegeben. Dies wird im nächsten Schritt auch Gegenstand dieser Arbeit sein.

Die Verteilung von AGZ in Frankreich zeigt es deutlich: Zahlreiche Gründungen dort, wo die Gründungen von AGZ von Akteuren in der Region unterstützt werden, weiße Flecken in den anderen Regionen. Insofern wird es auch nötig sein, nachdem nun das „ob“ positiv beantwortet ist, in der Umsetzung möglichst viele „Unterstützer“ im Umfeld zu sensibilisieren und zu mobilisieren.

Auch beim Nachwuchskräftepool ist die Initiative nicht von den Betrieben selbst ausgegangen, sondern über das Forschungsprojekt „Genius“ des Zentrums für Sozialforschung Halle von außen an die Betriebe heran getragen worden.

6.2.5 Gender-Aspekte

Weder bei der Etablierung des Modells der AGZ in Frankreich, noch bei der Entwicklung des Nachwuchskräftepools war die Frage der Eröffnung gleicher Chancen für Männer und Frauen ein Gründungsaspekt.

Bei laufender Geschäftstätigkeit werden die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Betriebe allerdings häufiger mit der Tatsache konfrontiert, dass die vorgeschlagenen Personen alleine aufgrund ihres Geschlechts abgelehnt oder ungern eingesetzt werden. Je nach Aufgabe treffen diese Vorurteile Frauen, aber auch Männer. Allein schon aus ökonomischen Gründen der guten Mitarbeiterauslastung stellen die Geschäftsführungen der AGZ und des Nachwuchskräftepools die individuellen Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter/innen heraus und versuchen, pauschale Ablehnungen aufgrund des Geschlechts zu entkräften. Damit tragen diese Modelle zum Abbau von geschlechtsspezifischen Vorurteilen bei.

Frauen mit kleinen Kindern oder anderen zu betreuenden Familienmitgliedern zu Hause müssen zur Bewältigung ihrer täglichen Pflichten bereits so flexibel reagieren, dass viele einen eingespielten Arbeitsablauf einer abwechslungsreichen Arbeit mit mehreren Arbeitgebern und unterschiedlichen Aufgaben vorziehen. Auf der anderen Seite wünschen sich viele Frauen flexiblere Arbeitszeiten, um mehr auf die Bedürfnisse ihrer Familie eingehen zu können. Viele Frauen würden bei ausreichender Bezahlung auch gerne ihre Arbeitszeit etwas reduzieren (zwischen voll- und halbtags). Inwieweit innerhalb solcher Modelle auf diese Wünsche eingegangen werden kann oder eingegangen wird, lässt sich anhand unserer bisherigen Informationen nicht einschätzen. Im Nachwuchskräftepool ist nur eine junge Frau ohne Kinder beschäftigt, für die dies z.Z. keine Rolle spielt. Die befragten Frauen aus dem AGZ in Frankreich wollten aufgrund ihres geringen Verdienstes keine Arbeitszeitreduzierung. Dies ist auch die Situation der meisten Frauen in Brandenburg.

7 Konzept und Weiterarbeit

7.1 Arbeitgeberzusammenschlüsse als Konzept für betriebliche Kooperationen

AGZ – eine Antwort auf anstehende Probleme

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse scheint gut geeignet, einen Beitrag zur Lösung der anstehenden Probleme der Brandenburger Landwirtschaftsbetriebe zu leisten:

- es sichert den Betrieben qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte,
- durch die kontinuierlichen Weiterbildungen werden notwendige Strukturanpassungen erleichtert,
- viele Tätigkeiten, die in einem Betrieb keine ganzjährige Auslastung ergeben, können so von motivierten Fachkräften geleistet werden,
- der Zusammenschluss und seine Steuerung bleiben in der Verfügung und Verantwortung der beteiligten Betriebe,
- der Arbeitgeberzusammenschluss sichert prekäre Beschäftigungsverhältnisse und schafft Arbeit.

Wir sehen es daher als sinnvoll an, sich bei Einführung eines Modells für betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs im Wesentlichen an den in Frankreich erprobten AGZ zu orientieren.

AGZ – in Deutschland (noch) ohne einheitliche Rechtsgrundlage

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind in Frankreich ein Modell mit einer festgelegten Rechtsform. Bei der Machbarkeitsstudie zur Gründung eines AGZ geht es in Frankreich also um die Klärung der Fragen der Betriebe „Brauchen wir das? Was bringt uns das?“ und um die Klärung der Frage, ob es in der Region passende Ergänzungsbetriebe gibt.

In Deutschland gibt es für AGZ keine eindeutig passende Rechtsform. Wie Dr. Hanns Pauli in seiner Expertise dargelegt hat, gibt es mehrere Rechtsformen, die zur Gründung eines AGZ möglich sind. Jedoch beinhaltet jede der Rechtsformen gewisse Nachteile und Unsicherheiten, so dass bei Interesse an einer Gründung im Einzelfall, je nach Anzahl, Größe und Finanzkraft der Betriebe die jeweils günstigste Lösung gesucht werden muss. Dies kann eine Hürde bei der Etablierung von AGZ in Deutschland sein. Der Entschluss zur Gründung eines AGZ wird erschwert, wenn die Geschäftsführung nicht nur über den ökonomischen Nutzen für den Betrieb, evtl. notwendige Umstrukturierungen, zusätzlichen Zeitaufwand etc., sondern auch über Risiken und Unwägbarkeiten bei der Rechtsform nachdenken muss. Dies wird auch ein zeitlicher Faktor werden. Es ist davon auszugehen, dass der Entschluss zur Neugründung deutlich längere Zeit in Anspruch nehmen wird als in Frankreich.

Eine Möglichkeit, gerade in der ersten Erprobungsphase, könnte die von Dr. Hanns Pauli für den Nachwuchskräftepool vorgeschlagene Variante sein, als Alternative zu einer Neugründung auf einen bereits konstituierten Rechtsträger zurückzugreifen, dessen Zielsetzung mit der der Gründung vereinbar ist, z.B. eine existierende Beschäftigungsgesellschaft, die sich der Mitwirkung der Betriebe öffnet.

Ob interessierte Betriebe das Modell zuerst in Verbindung mit einer Beschäftigungsgesellschaft testen wollen oder gleich eine Neugründung vorziehen, muss im konkreten Fall besprochen werden. Hierbei sollten die Betriebe mit juristischem Rat unterstützt werden. Die Rechtsform sollte aber in jedem Falle die verbindliche Einbindung der Betriebe gewährleisten.

AGZ – ein Fachkräftepool in der Verantwortung der Unternehmen

Nur wenn die Betriebe bereit sind, die Verantwortung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Zusammenschlusses zu gewährleisten, entstehen die beschriebenen Vorteile. Das heißt natürlich auch, dass sie bei entsprechender Größe die Leitungs- Abstimmungs- und Koordinierungstätigkeiten nicht mehr selber machen können, sondern einem hauptamtlichen Geschäftsführer delegieren müssen, der ihnen bzw. den Kontrollgremien verantwortlich ist. Es kann sicher sinnvoll sein, mögliche Förderungen der BA oder des ESF in Anspruch zu nehmen, jedoch sollte es nicht so sein, dass der Zusammenschluss überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert wird und insofern ständig in seiner Existenz in Frage gestellt werden kann. Wenn die Akquisition öffentlicher Mittel letztendlich der Zweck und die Haupteinnahmequelle des Zusammenschlusses werden sollte, muss das Projekt als gescheitert angesehen werden.

Es sollte auch von vorn herein deutlich sein, dass es sich nicht um eine neue Maßnahme des 2. Arbeitsmarkts handelt.

Brancheninterne und –übergreifende Zusammenschlüsse

Im Bereich der Landwirtschaft ist eigentlich nur ein branchenübergreifender Zusammenschluss sinnvoll. Die Landwirtschaft ist eine Branche mit unterschiedlichem Arbeitsanfall, wenn auch in der Tierproduktion kontinuierlicher als in der Pflanzenproduktion oder im Obst- und Gemüsebau gearbeitet wird. Es müssen aber in jedem Fall ergänzende Betriebe komplementär zur Saison gesucht werden.

AGZ – auch eine Aufgabe der Region

Die Befürchtungen einiger Gesprächspartner in der Region gehen dahin, dass die Abwanderung und die Demotivation durch lange Arbeitslosigkeit bereits so weit fortgeschritten sind, dass bei der Einführung von AGZ nicht mehr genug geeignete Mitarbeiter gefunden werden. Dies muss ernst genommen werden; nach unseren Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten gibt es noch gut qualifizierte Menschen – allerdings nicht mehr lange: die Älteren ziehen sich mangels anderer Perspektiven aus dem Arbeitsmarkt zurück und die Jüngeren ziehen weg. Die oben beschriebene „demographische Falle“ zwingt im Prinzip die Betriebe zu Neueinstellungen, allerdings zu einem Zeitpunkt, zu dem dies oft weder personell notwendig noch finanziell tragbar ist. Hier sollte in der Tat aus regionalentwicklungspolitischen Erwägungen heraus eine Unterstützung erfolgen.

Der Nachwuchskräftepool agiert vor dem Hintergrund der zu erwartenden demographischen Brüche in den Neuen Bundesländern; deswegen werden stattliche Unterstützungen für den Anschub und die Qualifizierungen gewährt. Dies kann für Brandenburg ein Vorbild sein.

Ein ganz wesentliches Argument für Verbundlösungen ist bei der hohen Arbeitslosigkeit in Brandenburg die höhere Arbeitsplatzsicherheit. Es ist daher anzustreben, größere Zusammenschlüsse zu etablieren. Bei größeren Zusammenschlüssen bleibt die Sicherheit der Arbeitsplätze bestehen, auch wenn ein Betrieb in Konkurs geht oder aussteigt. Auch hierbei ist natürlich die Unterstützung der Region, der Akteure der Arbeitsmarktpolitik, der Kammern und Verbände ebenso wie der Sozialpartner hilfreich und notwendig.

AGZ – die Leitfäden sind schon erfolgreich erprobt

Zur Überprüfung, ob die Gründung eines AGZ sinnvoll und der AGZ ökonomisch tragfähig ist, wird eine Machbarkeitsstudie angefertigt, zu der die regionalen Bedingungen und die Bedingungen und Anforderungen der Betriebe erhoben werden. Dazu existieren in Frankreich detaillierte Leitfäden, die jetzt komplett als Rohfassung in deutsch vorliegen. Die Leitfäden zur „Mobilisierung der Betriebe“ (Fragebögen, was die Betriebe brauchen) und zur „Analyse“ (Was passt zusammen, welche Ergänzungen fehlen) sind ohne Abänderungen – auf jeden Fall zu den ersten Befragungen – zu nutzen. Dann können sich evtl. einzelne Ergänzungen oder Abweichungen als sinnvoll herausstellen. Die Leitfäden „Vorüberlegungen“, „Diagnose“ und „Informationen, Partner, nützliche Verbindungen“ können im wesentlichen übernommen werden, nur die französischen Partner und Strukturen müssen hier durch die deutschen ersetzt werden.

7.2 Die Machbarkeits- und Umsetzungsstudie

Durch das im Frühjahr 2003 ausgelaufene Projekt „Neue Wege in der Landwirtschaft und für den ländlichen Raum“ sind zur Zeit unsere Kontakte im südlichen Brandenburg am besten. Da Kontakte zu Landwirtschaftsbetrieben und vor allem zu regionalen Initiatoren Voraussetzung für den Einstieg in die Machbarkeitsstudie sind, werden wir dort beginnen. Nach den bisher geführten Gesprächen kristallisieren sich der Spreewald und der Landkreis Elbe-Elster als Gebiete heraus, in denen wir mit Informationsveranstaltungen beginnen wollen. Es wäre auch möglich, in anderen Landkreisen zu arbeiten, wenn uns Interessenten genannt worden wären. Hier zeigten sich unsere bisherigen Gesprächspartner erst einmal zurückhaltend, aber mit großem Interessen an dem Modell. D.h., erst einmal müssen wir Erfolge zeigen, dann werden sich mit Sicherheit andere beteiligen.

Zur Erinnerung sollen hier noch einmal Inhalt und Ziele der Machbarkeitsstudie aus dem Antrag wiedergegeben werden:

„Vor der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses müssen die interessierten Betriebe eine genaue Machbarkeits- und Umsetzungsanalyse vornehmen, die die Situation in den Betrieben und in der Region erfasst. Es gibt hierzu in Frankreich ausgearbeitete Verfahren, die mit geringfügigen Anpassungen auch in Deutschland angewendet werden können.

Das Ziel der Machbarkeitsstudie ist es, die beteiligten Betriebe und ihre konkreten Bedarfe und Möglichkeiten zu erfassen und ein oder zwei „Geschäftspläne“ möglicher Arbeitgeberzusammenschlüsse auszuarbeiten, die in einem weiteren Schritt umgesetzt werden sollen: Wo liegen die Bedarfe der Unternehmen? An welchen strukturellen bzw. organisationalen Voraussetzungen kann angeknüpft werden? Welche neuen Strukturen müssen entwickelt werden? Wie sieht jeweils das Umfeld aus und welche Partner bzw.

welche Institutionen sind zu beteiligen? Welche Betriebe sind für den Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen geeignet?

Die Machbarkeitsstudie sollte die folgenden Punkte umfassen:

1- Vorüberlegungen:

- Partnersuche und Bekanntmachen des Modells

2- Diagnose

- Liste der Planungen, die in der Region schon realisiert wurden
- Kontext und allgemeine Situation des Gebietes
- Demographische Situation
- Arbeitslosenentwicklung
- Struktur der Wirtschaft
- Tendenzen der Entwicklung des Wirtschaftssektors, Entwicklung des Arbeitsmarktes
- Potential der Weiterbildung - gegenwärtiger Stand
- Platz der Zeitarbeitsfirmen in der Region
- bestehende lokale Initiativen
- Zusammenschlüsse in der Region (Vereine, Gewerkschaften, Arbeitsgruppen, Arbeitgeberverbände, etc.)

3- Informationen, Partner, nützliche Verbindungen

- Identifizierung der Schlüsselakteure und der Informationsquellen
- Bedingungen der vorausgehenden Planungen
- Finanzierungsrecherche - externe Beratung
- Rechtsgültigkeit der tragenden Organisation des Projektes, Aufteilung der Rollen
- Bedingungen der Mobilisierung der Unternehmen
- Rolle des vorläufigen Vorstandes

4- Mobilisierung der Betriebe

- eine erste Gruppe tragender Unternehmen des Projektes ist identifiziert
- die Einsatzmöglichkeiten des Personals sind überprüft und schlüssig
- die Qualifizierungserfordernisse sind bekannt
- die Zweckmäßigkeit des Projektes ist überprüft

5- Analyse

- die Bedürfnisse der Unternehmen sind bekannt
- das Engagement der „tragenden“ Unternehmen ist gefestigt
- Lücken für die Vollbeschäftigung sind identifiziert, das Projekt wird durch Werbung neuer Unternehmen ergänzt.

Im Ergebnis soll am Ende der Machbarkeitsstudie ein Konzept vorliegen, welches die folgenden Punkte beinhaltet:

- Bedarfe und Möglichkeiten der beteiligten Unternehmen in Bezug auf den Personaleinsatz, ihre Möglichkeiten im Hinblick auf ihr Engagement im Arbeitgeberzusammenschluss, ihre Bedarfe an Qualifizierung des Stammpersonals und des Personals aus dem Pool,
- ein Finanzierungsmodell, welches sowohl die Mittel der Betriebe einbezieht, als auch öffentliche Förderung von z.B. Qualifizierungsphasen

- einen Einsatz- und Qualifizierungsplan der Arbeitskräfte des Pools in den Betrieben und in außerbetrieblichen Einrichtungen (RBAs, BLAk)
- einen Vertragsentwurf zwischen den beteiligten Betrieben, möglichen anderen Finanziers (Arbeitsamt) und externen Beratungseinrichtungen.
- Kurz: des Konzept des Pilotprojekts soll am Ende der Machbarkeitsstudie stehen“ (vgl. Antrag an das MLUR).

Es ist sinnvoll, dass Modell zunächst mit einigen Betrieben zu testen, damit diese dann ihre – hoffentlich – überwiegend positiven Erfahrungen mitteilen können und das Modell dadurch Verbreitung findet. Die Erprobung und Verbreitung sollten dann möglichst zügig in Angriff genommen werden. Denn in ein paar Jahren, wenn die demographische Falle „zugeschnappt“ hat, wird es aufgrund fehlender qualifizierter und motivierter Fachkräfte nur noch sehr schwer möglich sein, das Modell zu installieren.

In der Anfangsphase der Machbarkeitsstudie ist es erforderlich, einige Betriebsleiter für das Modell zu begeistern, die dann mit Engagement und Blick in die Zukunft die zusätzlichen Arbeiten der Erprobung auf sich nehmen. Dabei sollte ihnen von regionaler und fachlicher Seite so viel Unterstützung wie möglich gewährt werden. Es sollte dabei aber immer eindeutig bleiben, dass AGZ kein Instrument des 2. Arbeitsmarktes sind, wo Arbeitskräfte preiswert zu haben sind. Ob zu einem sehr viel späteren Zeitpunkt, wenn sich AGZ etabliert haben, den GEIQ in Frankreich ähnliche AGZ eingeführt werden, also AGZ, die staatlich gefördert werden, um benachteiligte Arbeitslosengruppen in den Arbeitsmarkt zu bringen, soll hier noch nicht diskutiert zu werden. Hier soll es sich um ein Instrument der KMU zur Verbesserung ihrer Zukunftsfähigkeit in der Region handeln.

Um die Gründung von AGZ zu erleichtern, könnte kurzfristig auf bereits bestehende Beschäftigungsgesellschaften zurückgegriffen werden; ebenso soll den Betrieben eine juristische Beratung zur Findung der individuell besten Lösung zur Verfügung gestellt werden.

Man wird mit individuellen Lösungen die AGZ in Brandenburg so weit voran bringen können, dass ausreichend Erfahrungen zur Einschätzung des Modells vorliegen. Um AGZ aber in nennenswertem Umfang in allen neuen und auch alten Bundesländern zu etablieren, vergleichbar zu Frankreich, wird langfristig eine einheitliche Modelllösung mit einheitlicher Rechtsgrundlage Voraussetzung sein. Wenn einige Zusammenschlüsse sich als GmbH, einige als Genossenschaft gründen und einige bei einer Beschäftigungsgesellschaft verbleiben, werden diese sich kaum gemeinsam organisieren, Lobbyarbeit betreiben und sich gemeinsam präsentieren, um das Modell zu verbreiten, so wie dies jetzt in Frankreich geschieht.

7.3 Vorarbeiten zur Machbarkeitsstudie

Im Laufe der aktuellen Untersuchung haben wir einige Gespräche geführt, die positive Ansätze und Unterstützung erkennen lassen. Es waren dies Gespräche mit

- dem Landesbauernverband Brandenburg
- dem Deutschen Gewerkschaftsbund Berlin-Brandenburg und Südbrandenburg
- dem Biosphärenreservat Spreewald
- dem Gewässerverband „Schwarze Elster-Pulsnitz“

- der Kooperationsanstiftung Lauchhammer
- der Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster.

Weiterhin wurden alle Betriebe des ehemaligen Projekts „Neue Wege.... “ und die Landwirtschaftsämter informiert und um Rückmeldung bei Interesse gebeten, auch hier gab es Interessenbekundungen von einigen Betrieben, ohne dass im Moment schon konkrete Details bekannt gewesen wären.

Im Laufe des September sollen mit den Mitarbeiter/innen der „Verzahnungsprojekte“ aus den 4 beteiligten Landkreisen sowie auf Einladung des DGB Informationsveranstaltungen mit Kammern und Verbänden stattfinden, auf denen das Modell vorgestellt werden soll.

Der Landesbauernverband hat ebenfalls zugesagt, seine Informationskanäle zur Verbreitung und Unterstützung des Projekts zur Verfügung zu stellen.

Hierzu wird ein kurzes Informationsblatt erstellt.

Literaturverzeichnis

Literatur zu den Kapiteln 1-3 und 5-7 (Übertragung der Modelle)

Biche, Brigitte, Desbois, Audrey, LeMonnier, Jean, Monteillet, Yves, Les groupements d'employeurs – une innovation économique et sociale, Paris, 2000

CFDT, Délégation petites et moyennes entreprises, Groupements d'employeurs, Mars 99

Fédération française des groupements d'employeurs, www.ffge.fr

Groupements d'employeurs de Poitou-Charentes, Entreprises, salariés: des solutions nouvelles pour l'emploi, Poitiers, 2003

Groupement local d'employeurs „Mode d'emplois Nord-Vienne“, Présentation Mode d'emplois Nord Vienne, Naintré 2003

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, IAB Kurzbericht Nr. 9 vom 7.7.2003

Landesamt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft, „Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte und Bildungsbedarfs im Land Brandenburg“, Teltow 2002

Le Monnier, Jean und Biche, Brigitte; Groupe de Recherche sur l'Education et la Prospective, (GREP): Les salarié(e)s de groupements d'employeurs, Paris März 2001. Im Auftrag des französischen Arbeitsministeriums. Übersetzung von Tobias Ziegler, tamen GmbH

Lutz, Burkart: Im Osten ist die Schwelle hoch, Forschungsberichte aus dem zsh 01-2, Halle 2001

Lutz, Burkart; Meier, Heike; Wiener, Bettina: Personalstrukturhebung Landwirtschaft 2002, Forschungsberichte aus dem zsh 03-1, Halle 2003

Meier, Heike; Pauli, Hanns; Wiener, Bettina: Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, Halle 2002

tamen GmbH: Arbeitgeberzusammenschlüsse. Management von Arbeitskräften in einem Verbund mehrerer Unternehmen. Ein Modell aus Frankreich. Stand Juni 2002. Kontakt: mailbox@tamen.de.

tamen GmbH: Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen des Projektes Blickwechsel am 7. und 8. Februar 2002, Fassung vom 8. April 2002. Download: tamen.de/projekte/blickwechsel.html.

tamen GmbH: Dokumentation der Tagung Unterstützung des Wirtschaftens im ländlichen Raum des Projektes Blickwechsel am 5. Und 6. März 2003, Download: tamen.de/projekte/blickwechsel.html

YM Conseil, Objectif GE, Fiches d'action 1-4, Poitiers 2000

Literaturverzeichnis zu Kapitel 4 (Juristische Expertise)

Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 10.07.1999 L 175/43f.

Ankersen, Per: Neues AÜG seit 1.3.2003 bundesweit in Kraft

Beuthien, Volker: Genossenschaftsgesetz, 13. A. München 2000

Biche, Brigitte; Le Monnier, Jean: „le salarié(e)s des groupements d'employeurs“ in étude, März 2001, herausgegeben von grep

Dalloz, Code du Travail, 74. Edition 2002

Däubler, Wolfgang: Thesenpapier „Die neue Leiharbeit“

Dietrich, Thomas; Hanau, Peter; Schaub, Günther: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 3. A. München 2003, 2. A. München 2001 (zit. ErfK/Bearbeiter)

Höland, Armin: „Neue Formen und Bedingungen der Erwerbsarbeit in Frankreich“, Berlin 1993

Lutz, Burkart: Im Osten ist die Schwelle hoch, Forschungsberichte aus dem zsh 01-2, Halle 2001

Lutz, Burkart; Meier, Heike; Wiener, Bettina: Personalstrukturerhebung Landwirtschaft 2002, Forschungsberichte aus dem zsh 03-1, Halle 2003

Meier, Heike; Weiß, Antje; Wiener, Bettina: Fachkräfte sichern in kleinen und mittelständischen Unternehmen 2003. Ein Handbuch für Personalverantwortliche, Eschborn 2003

Meier, Heike; Pauli, Hanns; Wiener, Bettina: Der Nachwuchskräftepool als Sprungbrett in Beschäftigung, Forschungsberichte aus dem zsh 02-1, Halle 2002

Niebler, Michael; Biebl, Josef; Ullrich, Annette: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, Berlin 1996

Richardi, Reinhardt; Wlotzke, Ottfried: Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht; Band 2, „ A. München 2000 (zit. MünchArbR/Bearbeiter)

Schmidt, Karsten: Gesellschaftsrecht, 4. A. Köln 2002

Schubel, Hans-Dietrich: Beschäftigungsförderungsgesetz und Arbeitnehmerüberlassung, BB 1985, S. 1606 ff.

Schüren, Peter; Feuerborn, Andreas; Hamann, Wolfgang: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, München 1994 (zit. Schüren, AÜG)

tamen. GmbH: Arbeitgeberzusammenschlüsse. Management von Arbeitskräften in einem Verbund mehrerer Unternehmen. Ein Modell aus Frankreich. Stand Juni 2002. Kontakt: mailbox@tamen.de.

tamen. GmbH: Dokumentation der Tagung Arbeitgeberzusammenschlüsse, Partnerschaften, Regionen des Projektes Blickwechsel am 7. und 8. Februar 2002, vorläufige Fassung vom 8. April 2002. Download: tamen.de/projekte/blickwechsel.html.

Verdier, Jean-Maurice; Coeuret, Alain; Souriac, Marie-Armelle: Droit du travail, 11. A., Paris 2002

Wank, Rolf: Der Richtlinienvorschlag der EG-Kommission zur Leiharbeit, NZA 2003 S. 14ff.

Weinkopf, Claudia: Arbeitskräftepools, München 1996