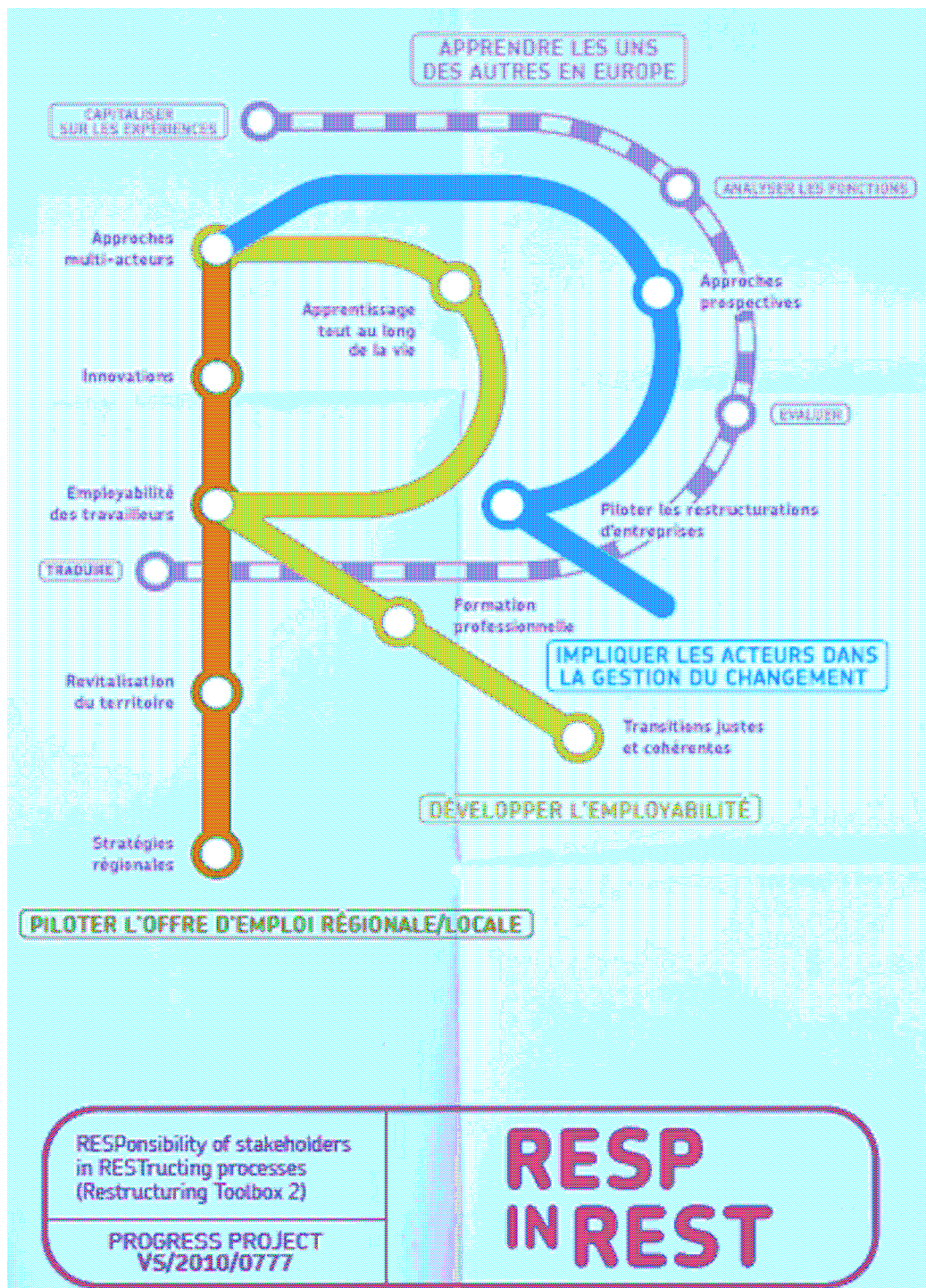


## Voraussehen und Managen des Wandels in Europa: ist die Übertragung eines Instruments von einem Land in ein anderes möglich, am Beispiel der Arbeitgeberzusammenschlüsse

Dezember 2011





"Dieses Projekt wird durch das PROGRESS Programm (2007-2013) der Europäischen Kommission "Umstrukturierungen, Wohlbefinden bei der Arbeit und finanzielle Beteiligung" unterstützt. Die alleinige Verantwortlichkeit liegt beim Autor. Die Kommission ist für jedweden Gebrauch der im Folgenden angeführten Informationen nicht verantwortlich.

## Projektkonsortium



### **Projektträger: European Vocational Training Association – EVTA-AEFP.**

EVTA ist mit der Projektkoordinierung und Verbreitung der Ergebnisse betraut. Als Netzwerk von Berufsbildungsverbänden war EVTA bestrebt, eine breite Diskussion zur Rolle der beruflichen Aus- und Weiterbildung bei Restrukturierungsmaßnahmen und vorausschauenden Maßnahmen anzustoßen. Der Präsident von EVTA, Donald Sands, leitete die Abschlusskonferenz zum Projekt „Instrumentenkasten zur Restrukturierung“.

Webseite: [www.evta.eu](http://www.evta.eu)

Webseite des Projekts: [www.evta.net/respinrest/index.html](http://www.evta.net/respinrest/index.html)

#### Ansprechpartner:

Tommaso Grimaldi [tommaso.grimaldi@evta.net](mailto:tommaso.grimaldi@evta.net)

Jeanne Perego [jeanne.perego@evta.net](mailto:jeanne.perego@evta.net)

### **Die anderen Projektpartner:**

## Technische Umsetzung

*Dieser Bericht wurde durch Beiträge von Frédéric BRUGGEMAN (Amnyos Mutations Économiques), Sigrid WÖLFING (tamen), Virginie XHAUFLAIR (LENTIC) und France JOUBERT (CERGE) erstellt.*



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorstellung des Projekts</b> .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
<b>2. Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich</b>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1. Kurze Chronologie .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1. Definition und Funktion eines AGZ .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<b>3. Die Übertragung des Modells der „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ nach Belgien</b>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1. Ausgangssituation .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2. Erster Akt: Ein juristischer Kniff .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3. Zweiter Akt : Start des Pilotprojekts .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4. Dritter Akt : Das belgische AGZ Gesetz .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
5. Vierter Akt: Gründung von Jobiris .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
6. Achter Akt : Verbreitungsversuche und unliebsame Überraschungen	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<b>4. Chronologie des Transfers des Modells der „Arbeitgeberzusammenschlüsse von Frankreich nach Deutschland“</b>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1. 2002 : Internationale Konferenz zum Projekt „Blickwechsel 1“	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2. 2003 – 2005 : „Projekt Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft“	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3. 2004 – 2006 : Projekt „Blickwechsel 2“ .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4. Verbreitung des Modells .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<b>5. Entwicklung der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Österreich</b>	<b>30</b>
<b>6. Vergleich der Prozesse zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in verschiedenen Ländern</b> .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Die Entdeckung eines « anderen » Instruments trifft auf einen Innovationsbedarf	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Überwinden von drei Schwierigkeiten .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Aufbau und Betrieb des ersten Prototyps .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Die erste Verbreitung .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
5. Weitere Fragen .....	<b>37</b>

## 1. Vorstellung des Projekts

Die nach dem „Beschäftigungsgipfel“ in Luxemburg im November 1997 eingesetzte „Gruppe hochrangiger Sachverständiger für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse“, besser bekannt als die „Gyllenhammar Gruppe“ formulierte die Idee, dass „Europa diesen Wandlungsprozessen mit einer Kombination aus Innovation und sozialer Kohäsion begegnen und gleichzeitig seine Fähigkeit, diesen Wandel zu steuern, verbessern müsse“. Der Bericht erklärte, er folge „dem gleichen Weg“ wie der Gipfel und übernehme die Hypothese, nach der „jedes Land prüfen solle, was die anderen tun, und die besten in der Union verfügbaren Praktiken übernehmen oder zumindest daran heranreichen solle“.

Diese verführerische Idee beruhte auf der impliziten Hypothese, dass die institutionellen, kulturellen und gesetzlichen Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Union kein Hindernis für den „Import“ (respektive den Export), beziehungsweise die „Annahme“, einer wohlgedachten und umgesetzten Praxis eines Mitgliedstaates durch, beziehungsweise in, einen anderen Mitgliedstaat darstellen.

Dieser Hypothese widmet sich dieser Teil des Projekts „Responsibility in Restructuring“. Mehr als 12 Jahre nach der Veröffentlichung des Gyllenhammar-Berichts bleibt der Transfer guter Praktiken von einem Land in ein anderes begrenzt und ausgesprochen schwierig. Es fällt schwer, Praktiken zu identifizieren und zu verstehen, deren „Import“ oder „Annahme“ wünschenswert wären, und die Transferversuche stoßen auf Hindernisse, die unüberwindbar erscheinen: Die für die Umsetzung zuständigen Akteure haben in den verschiedenen Ländern weder die gleichen Zuständigkeiten und Arbeitsgewohnheiten noch die gleichen Beziehungen zueinander. Auch unterscheiden sich die institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Angesichts dieser Schwierigkeiten bleiben zwei Tatsachen: Innovationen finden in verschiedenen Mitgliedstaaten parallel statt, die bisweilen gleichartige Instrumente entwickeln, wie der Vergleich zwischen den schwedischen „Arbeitsstiftungen“ und dem französischen „Übergangsvertrag“ zeigt<sup>1</sup>. Darüber hinaus belegen die Vergleiche zwischen vier Übergangsmaßnahmen in Deutschland, Belgien, Frankreich und dem Vereinigten Königreich, dass ausgehend von der Formalisierung der Funktionen, welche diese Maßnahmen erfüllen, ein Vergleichsrahmen geschaffen werden kann<sup>2</sup>. Ferner wurden Versuche unternommen, Instrumente außerhalb der nationalen Grenzen zu übertragen. Dies gilt für die Arbeitgeberzusammenschlüsse, ein französisches Instrument, welches dort 1985 gesetzlich verankert wurde, das sukzessive ab 1997 nach Belgien, ab 2003 nach Deutschland und ab 2009 nach Österreich übertragen wurde.

Die Hypothese lautet, dass, sofern es nicht möglich ist, ein Modell zu importieren oder zu exportieren, es doch möglich ist, es zu „übersetzen“, sofern es gelingt, die

---

1 Siehe „Restructuring anticipation and management: taking stock and looking ahead“ S. 18 ff.

2 Siehe „capitalising on European practices for organising transition: a comparison between four schemes“, S. 6 ff.

Funktionen, die es erfüllt, eindeutig zu identifizieren. Die Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein gutes Feld, um diesen Begriff der „Übersetzung“ zu erkunden, da in den genannten Staaten ein derartiger Prozess begonnen hat und noch im Gange ist, der in einem weiteren Land (Frankreich und insbesondere in Poitou-Charentes) seinen Ausgangspunkt hat.

Der Begriff „Übersetzung“ wird aus zwei Gründen verwendet:

- „Übertragen“, „importieren“ oder „exportieren“ verweist darauf, dass „etwas“ (ein Modell, ein Mechanismus oder ein Organisationstypus) in demselben Zustand von einem Land in ein anderes transportiert werden kann, wohingegen der Begriff der „Übersetzung“ eine wichtige und schwierige Arbeit – die Übersetzung – die darauf abzielt, „fast dasselbe zu sagen“<sup>3</sup>, um von den Lesern eines anderen institutionellen oder kulturellen Umfelds verstanden zu werden, beinhaltet. Gleichsam müssen „Anpassungen“ vorgenommen werden, um ein Modell oder ein Instrument in unterschiedlichen Umgebungen oder unter unterschiedlichen Bedingungen praktisch mit dem Ziel umzusetzen, „fast dasselbe zu tun“.
- Die Übersetzung hängt von den Übersetzern ab, die eine zentrale Rolle für das Endergebnis spielen, genauso wie die Akteure, welche die Art, wie mit Restrukturierungen umgegangen wird, verbessern möchten, eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung und Verbreitung von Innovationen spielen, sei es innerhalb oder außerhalb der nationalen Grenzen.

Die Hypothese lautet, dass das Äquivalent des „Fast dasselbe Sagens“ im Bereich der Restrukturierungen (wie wahrscheinlich auch in anderen Bereichen) ist, „zu versuchen, dasselbe Ergebnis zu erzielen“, was eine andere mögliche Formulierung der Aussage des Gyllenhammar-Berichts darstellt, wonach die Mitgliedstaaten danach streben, *„sich die besten Praktiken der Union anzueignen, oder mindestens zu versuchen, ihnen nachzueifern“*. Wenn es an diesem Willen mangelt, so ist es natürlich schwierig, eine wie auch immer geartete Übersetzung anzufertigen, doch lauten die Fragen, auf die wir eine Antwort geben wollen: wenn dieser Wille besteht, ist dann eine Übersetzung möglich, und wie kann dies gelingen?

Nach einem kurzen Resümee der Lage der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich und ihrer Funktion auf dem Arbeitsmarkt (1) wird eine kurze Chronologie der Prozesse, welche die Entwicklung der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien (2), Deutschland (3) und Österreich (4) ermöglicht haben, angefügt, die anschließend miteinander verglichen werden, um Lehren zu ziehen (5).

## 2. Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich

**France Joubert, Präsident des CERGE<sup>4</sup> und des CRGE<sup>5</sup> Poitou-Charentes**

---

3 Siehe Umberto ECO: „Übersetzen: fast dasselbe sagen“.

4 Europäisches Informations- und Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse.

5 Regionales Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse.

## 1. Kurze Chronologie<sup>6</sup>

In Frankreich haben sich die Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Landwirtschaft entwickelt, um landwirtschaftlichen Betrieben mit saisonalen Tätigkeiten zu ermöglichen, auf qualifizierte Arbeitskräfte zurückzugreifen, und den Arbeitnehmern einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu sichern. Das 1985 in Kraft getretene Gesetz, das die offizielle Geburtsurkunde der Arbeitgeberzusammenschlüsse bildet, fand in der Region Poitou-Charentes bei einem landwirtschaftlichen Arbeitgeberverband (FNSEA) und einer Gewerkschaft (CFDT) Unterstützung. Doch wurden sie von anderen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern misstrauisch, wenn nicht gar feindselig, betrachtet. Die Umsetzung wurde durch die dezentralen Dienststellen des Landwirtschaftsministeriums und von Verbänden wie dem APER (1988, Verband zur Unterstützung der Arbeit im landwirtschaftlichen Raum) unterstützt. Der CRGE, das Ressourcenzentrum für die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Poitou-Charentes, nahm sich 1999 des Themas an.

Das Gesetz entfaltete zunächst nur eine begrenzte Wirkung und im Jahr 1988 zählte man lediglich 72 Arbeitgeberzusammenschlüsse, insbesondere im Bereich der Viehzucht, des Weinbaus und der Sonderkulturen.

Mitte der 90er Jahre begann der „Run“ auf Arbeitgeberzusammenschlüsse. 1998 waren 2.405 Zusammenschlüsse mit insgesamt 11.400 Mitgliedern und 8.100 Beschäftigten<sup>7</sup> aktiv. Im Jahr 2010 waren es ungefähr 5.100 Zusammenschlüsse mit 36.500 Beschäftigten und einem Umsatz von 650 Millionen Euro<sup>8</sup>.

Währenddessen waren die staatlichen Stellen und mehrere Verbände bestrebt, die Hürden für eine Entwicklung der Arbeitgeberzusammenschlüsse abzubauen. So standen den ersten Zusammenschlüssen nicht die Hilfen und Befreiungen zu, welche die Landwirte selbst in Anspruch nehmen konnten, und eine interministerielle Klärung war erforderlich, um die steuerliche Einstufung der landwirtschaftlichen Arbeitgeberzusammenschlüsse anerkennen zu lassen.

Diese Entwicklung wurde auch von einer „*Informations- und Unterstützungsarbeit beziehungsweise Kennzeichnung oder Verteilung öffentliche Hilfen*“<sup>9</sup> durch Vereine, die das Modell fördern wollten, begleitet.

In dieser Zeit wurde auch der gesetzliche Rahmen gebildet, welcher für die Arbeitgeberzusammenschlüsse maßgeblich ist. Ursprünglich konnten einem AGZ nur Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten beitreten. Diese Schwelle wurde durch das Gesetz vom 30. Juli 1987 auf 100 und durch das Gesetz vom Dezember 1993 auf 300 Beschäftigte angehoben.

Das Gesetz von 1993 brachte zudem:

- eine Definition der „lokalen Arbeitgeberzusammenschlüsse“, die von der

---

6 Siehe Brigitte Biche, Audrey Desbois, Jean Le Monnier, Yves Monteillet, „Die Arbeitgeberzusammenschlüsse, eine wirtschaftliche und soziale Innovation“, 1988, l'Harmattan.

7 Quellen: Id. Seite 18.

8 Quelle: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupement\\_d'employeurs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupement_d'employeurs).

9 Op.cit Seite 18.

Schwelle ausgenommen sind, doch notwendigerweise in benachteiligten Regionen angesiedelt sein müssen, nämlich in Gebieten mit Anspruch auf die „Raumordnungsprämie“ (PAT);

- die Möglichkeit zur Gründung branchenübergreifender Arbeitgeberzusammenschlüsse, die einen (einzigen) Tarifvertrag wählen, während die AGZ zuvor „branchenspezifisch“ auf jeweils eine bestimmte Branche festgelegt waren.
- die Möglichkeit zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zur Einarbeitung von Personen mit Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt, den GEIQ (Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Einarbeitung und Qualifizierung).

Schließlich erlaubt das Gesetz vom 28. Juli 2011 jedem Unternehmen, ungeachtet dessen Größe oder Tätigkeitsfeld, ohne Vorbedingung einem Arbeitgeberzusammenschluss beizutreten.

Gleichzeitig schlossen sich die Arbeitgeberzusammenschlüsse auf nationaler Ebene zusammen (1997 Gründung der FNSEA – Verband der landwirtschaftlichen Arbeitgeberzusammenschlüsse, 2006 Gründung der UGEF – Vereinigung der Arbeitgeberzusammenschlüsse Frankreichs), doch geschah dies vor allem auch auf regionaler Ebene. So entstand das regionale Ressourcenzentren für Arbeitgeberzusammenschlüsse (CRGE) in Poitou-Charentes<sup>10</sup> (1999), gefolgt von Ressourcenzentren in diversen französischen Regionen<sup>11</sup>. Ziel war es, die Schaffung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zu fördern und praktisch zu unterstützen. 2008 wurde das Europäische Informations- und Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse gegründet.

## **1. Definition und Funktion eines AGZ**

---

Arbeitgeberzusammenschlüsse werden im französischen Arbeitsgesetzbuch wie folgt definiert<sup>12</sup>:

*„Zusammenschlüsse natürlicher oder juristischer Personen, die in den Anwendungsbereich desselben Tarifvertrags fallen und dazu dienen, ihren Mitgliedern Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen, welche mit dem Zusammenschluss einen Arbeitsvertrag schließen. Sie können auch ihren Mitgliedern Hilfe oder Beratung in Beschäftigungs- oder Personalmanagementfragen geben.*

*Diese Zusammenschlüsse können lediglich nicht gewinnorientierte Aufgaben wahrnehmen. Sie werden als Vereine gemäß dem Gesetz vom 1. Juli 1901 zur Vereinssatzung oder als Genossenschaften gegründet (...). Bei der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses wird das Gewerbeaufsichtsamt in Kenntnis gesetzt. (...) Die Arbeitgeber, die einem Arbeitgeberzusammenschluss beitreten, müssen die Organisationen der Arbeitnehmervertretung in ihrem Unternehmen über die Gründung und die Art des Arbeitgeberzusammenschlusses informieren.*

---

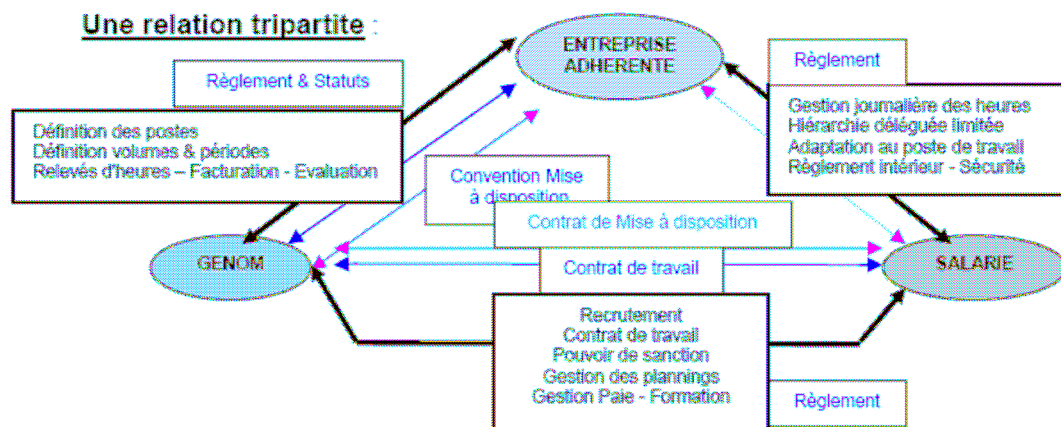
10 Siehe <http://www.crge.com/>.

11 Siehe beispielsweise <http://www.crgelr.com/>.

12 Art. L1253-1 ff.

Die Mitglieder des Zusammenschlusses haften gemeinsam für dessen Schulden gegenüber den Arbeitnehmern und den Organisationen für die Einziehung der Pflichtbeiträge.“

Ein AGZ beruht somit auf drei Pfeilern, wie das folgende Schema belegt, das von einem Arbeitgeberzusammenschluss aus Ostfrankreich (Genom) erstellt wurde:



Der AGZ ermöglicht es Arbeitgebern, die nur einen Teilbedarf oder saisonalen Bedarf an Lohnarbeit haben, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam Beschäftigte unbefristet in Vollzeitverhältnissen einzustellen. Er bietet folglich eine Antwort auf wiederkehrende saisonale Arbeitsbedarfe oder einen dauerhaften Bedarf an Fachkräften, die im einzelnen Betrieb keine Vollzeitstelle rechtfertigen würden, und bietet den Angestellten stabile Arbeitsverhältnisse.

Dadurch schafft er eine doppelte Absicherung der Fachkräftebedarfe der Unternehmen (insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen) und der Arbeitsplätze (Vollzeit und unbefristet) und fördert die berufliche Entwicklung der Beschäftigten (Aus- und Weiterbildung). Die Teilbedarfe an Fachkräften können dazu führen, dass Sekretärinnen, Grafikdesigner, Buchhalter, Ergonomen usw. geteilt werden. Die punktuellen wiederkehrenden Bedarfe an einsatzfähigen Arbeitskräften führen zu einer Teilung von Hilfskräften, insbesondere im landwirtschaftlichen Bereich.

Ein AGZ zielt also nicht darauf ab, bestehende soziale Normen aufzuweichen oder sie zu umgehen, sondern fördert die Anpassung der Unternehmen an die Bedarfe und Entwicklungen des Marktes (wenn diese zur Einstellung neuer Arbeitskräfte oder der Teilung der bestehenden Arbeitskräfte führen), indem wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsqualität miteinander verknüpft werden.

Es handelt sich um ein von anderen Unternehmen in Form eines Vereins gegründetes Unternehmen zur Teilung der Arbeitszeit der verfügbaren Arbeitnehmer. Das französische Recht beinhaltet innovative und fordernde Bestimmungen: den nicht gewinnorientierten Charakter der Bereitstellung von Arbeitskräften zwischen Mitgliedern eines AGZ. Es handelt sich weder um Zeitarbeit noch um Unterauftragsvergabe.

Der AGZ bildet einen dritten Akteur, welcher die Beziehungen zwischen Arbeitgebern



und ihren Angestellten zum gegenseitigen Vorteil regelt. Die Arbeitgeber eines Arbeitgeberzusammenschlusses haften gegenüber ihren Angestellten. Die finanzielle Solidarität bildet folglich das Kernstück des Modells und bindet die Stakeholder. Mit der Zeit haben sich AGZ in der Privatwirtschaft angepasst und entwickelt, was auch für große Unternehmen gilt. In anderen Bereichen ist ebenfalls derzeit ein bedeutendes Wachstum zu verzeichnen. Auch Gebietskörperschaften greifen auf AGZ zurück.

Auf dieser Grundlage erfüllen AGZ mehrere Unterfunktionen:

- Netzbildung zwischen den Unternehmen
- Management der Koordinierungskosten
- Sicherheit für die Unternehmen (Fachkräftesicherung)
- Sicherheit für die Beschäftigten (unbefristeter Arbeitsvertrag sowie Aus- und Weiterbildung)

Im Vergleich zu anderen Modellen auf dem Arbeitsmarkt nehmen AGZ eine Sonderstellung ein:

- Die Zeitarbeit deckt zeitlich beschränkte und nicht wiederkehrende Bedarfe und erfordert in der Regel geringe Qualifikationen. Die Zeitarbeit kann abweichend eingesetzt werden, um wiederkehrende Bedarfe zu decken, doch entspricht dies nicht ihrem Zweck.
- Die IT-Beratungsunternehmen und Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen decken über eine längere Zeitachse nicht wiederkehrende Fachkräftebedarfe.
- Die Sociétés de Portage (Umbrella Companies) erlauben Beratern mit spezifischen Fachkompetenzen, ähnlich wie bei den freien Berufen, zu arbeiten und nehmen ihnen die Managementkosten ab.
- Die Arbeitgeberzusammenschlüsse reagieren auf dauerhafte Arbeitskräftebedarfe, die zwischen mehreren Unternehmen aufgeteilt werden. Sie sind folglich besonders geeignet, um eine längerfristige Nachfrage der kleinen Unternehmen nach Arbeitskräften auf Teilzeitbasis zu bedienen und erlauben den großen Unternehmen, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen.

# Die Übertragung des Modells der „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ nach Belgien

Virginie Xhaufclair, Lentic, HEC-Managementhochschule Lüttich ULg

## 1. Ausgangssituation

---

In Belgien verbot das Gesetz von 1987 die Arbeitnehmerüberlassung und bekräftigte dieses Verbot sogar aufgrund der sogenannten „Skavenhalter-Affaire in der Baubranche“. Die belgische Gesetzgebung entwickelte sich 1989 dank des Gesetzes<sup>13</sup> zur Einführung der Wirtschaftlichen Interessenvereinigungen<sup>14</sup>. Dieses Gesetz weicht vom Gesetz von 1987 durch folgende Ausnahme ab: innerhalb einer wirtschaftlichen und finanziellen Einrichtung ist es rechtlich möglich, den Arbeitgebern Beschäftigte zu überlassen.

Ende der 90er Jahre wurden die französischen Arbeitgeberzusammenschlüsse, die in Frankreich erstmals im Gesetz von 1985 einen rechtlichen Rahmen erhielten, durch ihren Erfolg bekannt. Der damalige wallonische Arbeitsminister, der Sozialist Van Cauwenberghe, wollte dieses Modell zu Schaffung von Arbeitsplätzen in Belgien einführen.

## 2. Erster Akt: Ein juristischer Kniff

---

1997 suchte das Kabinett des wallonischen Arbeitsministers Jean-Claude Van Cauwenberghe nach Instrumenten zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Um die Entwicklung der AGZ in Belgien voranzutreiben, bat er zwei Professoren der Freien Universität Brüssel bei der Suche nach einer rechtlich abgesicherten Lösung zur Einführung der AGZ in Belgien um Unterstützung, obgleich das Gesetz von 1987 die Arbeitnehmerüberlassung untersagte. Der Minister kontaktierte zunächst einen Soziologieprofessor, der ihn an einen Professor für Rechtswissenschaften verwies, welcher aufgrund seiner Unpässlichkeit einen Juristen aus seinem Umfeld ins Spiel brachte, der sich schließlich der Aufgabe annahm.

Eine rechtliche Lösung musste gefunden werden, um ein Pilotprojekt aufzusetzen. Überraschenderweise fand der mit dem Fall betraute Jurist eine Lösung, obwohl sich in der Vergangenheit mehrere Juristen daran die Zähne ausgebissen hatten. Es handelte sich um eine vorläufige Lösung: Sie erlaubte die Umschiffung des Art. 31a des Gesetzes aus dem Jahr 1987. Seine Idee bestand darin, sich der Wirtschaftlichen Interessenvereinigung zu bedienen, um die Vorarbeiten zum entsprechenden Gesetz im

---

13 Gesetz vom 17.7.1989 (belgisches Amts- und Gesetzblatt vom 20.8. 89)

14 Eine Wirtschaftliche Interessenvereinigung ist „eine für eine unbefristete oder befristete Dauer vertraglich angelegte Gesellschaft zwischen zwei oder mehreren natürlichen oder rechtlichen Personen, deren ausschließliches Ziel darin besteht, die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu fördern oder zu entwickeln, die Ergebnisse dieser Tätigkeit zu verbessern oder zu steigern, mit denen die Tätigkeit der Wirtschaftlichen Interessenvertretung in Zusammenhang stehen und denen gegenüber sie einen Hilfscharakter aufweisen muss.“

Umkehrschluss auszulegen. In Belgien bildet die Arbeitnehmerüberlassung zwischen Tochtergesellschaften eines Konzerns eine der seltenen Ausnahmen von der Arbeitnehmerüberlassung. Der Jurist entdeckte in den Vorarbeiten zum Gesetz über die Wirtschaftliche Interessenvereinigung (zur verspäteten Umsetzung der Europäischen Richtlinie zu den EWIV<sup>15</sup>), dass die Wirtschaftliche Interessenvereinigung von Natur aus wie eine Tochtergesellschaft ihrer Mitglieder betrachtet wird. Wenn daher die Mutter gegenüber ihrer Wirtschaftlichen Interessenvereinigung zur Arbeitnehmerüberlassung berechtigt ist, gilt auch das Gegenteil!

Diese Lösung war zwar etwas gewagt, wurde jedoch durch das Kabinett Van Cauwenberghe für gut befunden, das auf dieser Grundlage ein Pilotprojekt zu starten beabsichtigte. Diese Lösung zur Umschiffung des Gesetzes, das die Arbeitnehmerüberlassung untersagte, erlaubte die rechtliche Absicherung der mit dem Projekt betrauten Personen. Das Projekt wurde unter die Aufsicht der regionalen Arbeitsverwaltung, Forem, gestellt.

### **3. Zweiter Akt : Start des Pilotprojekts**

---

Das Pilotprojekt wurde in der Provinz Hennegau, der Hochburg von Van Cauwenberghe, umgesetzt. Offiziell wurde der MIREC (Regionaler Arbeitsmarktservice von Charleroi), der sehr enge Beziehungen zum Kabinett Van Cauwenberghe unterhielt, mit der Aufgabe betraut. 1998 bat das Kabinett unseren zuständigen Juristen, das Pilotprojekt umzusetzen. Dieser stimmte zu, er arbeitete als Selbständiger. Die Leitung der Forem nahm sich seiner an.

Von Beginn an opponierte die Zeitarbeitsbranche, die im Verwaltungsrat des MIREC vertreten war, mit Nachdruck und einer gewissen Aggressivität gegen das Projekt, wobei sie loyal blieb. Der Projektmanager traf sich mit dem Vorsitzenden des Berufsverbands der Zeitarbeitsbranche, der UPEDI, und dem Verbandsjuristen, um sie davon zu überzeugen, dass die AGZ der Zeitarbeit keine Konkurrenz machen wollten: Er führte aus, dass die Zeitarbeit dazu diene, Arbeitseinsätze schnell zu organisieren, wohingegen die AGZ die Fachkräftesicherung im Blick habe.

Blieb noch die Auswahl der Branche für das Pilotprojekt. Der Jurist wählte die Landwirtschaft, nicht etwa, weil die französischen AGZ in dieser Branche entstanden waren, sondern weil es dort keine Zeitarbeit gab! Dies ermöglichte ihm, einem Konflikt mit der Zeitarbeit aus dem Weg zu gehen.

#### **3.1. Gründung einer ersten Partnerschaft**

Der Jurist begann daraufhin, Gespräche mit den Landwirten aus der Region zu führen, wobei er ohne Termin von Hof zu Hof fuhr. Dies führte zu einer interessanten menschlichen Erfahrung. Bisweilen wurde er missmutig empfangen, bestenfalls höflich, bis er schließlich auf einige Landwirte traf, die eine kritische Größe aufwiesen, die es ihnen erlaubte, sich für das Modell zu interessieren. Es stellte sich heraus, dass es schwierig war, sich die Idee zu Eigen zu machen, sich kennen zu lernen und Vertrauen zu gewinnen. Deshalb organisierte er das eine oder andere informelle Essen und das Vertrauen zwischen den Landwirten wuchs.

---

15 Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigungen.

Der Jurist identifizierte einen „Leader“ innerhalb der Gruppe, einen Industriellen, der sich mit landwirtschaftlichem Experimentieren, Aussaat usw. befasste, einer lokalen Respektsperson, dessen Bruder, der ebenfalls als Landwirt tätig war, auch Teil der Gruppe war. Dieser „Leander“ übernahm vom Juristen allmählich die Aufgabe der Mobilisierung und Gründung des AGZ. Gründungspartner waren dieser Industrielle und sein Bruder, ein Landwirt, mit ihren Unternehmen Redebel und Chassart potatoes. Ein anderes wichtiges Mitglied war der Geschäftsführer des Unternehmens Sweet Ponic. Die anderen Mitglieder waren kleinere Landwirte: le Moulin à fruits, la Ferme de Plomcot, usw.

Dem Juristen gelang die Überzeugungsarbeit, doch die vermeintlichen Unterstützer (die Gewerkschaften und die Forem) behinderten seine Arbeit. Der MIREC war kaum eingebunden. Der Jurist traf sich sodann mit dem größten „Skeptiker, dem Chef der sozialistischen Gewerkschaft in Charleroi. In dem zweistündigen Gespräch konnte der Jurist ihn überzeugen, dem Projekt zuzustimmen. Der Gewerkschaftler versprach ihm, das Projekt nicht bremsen zu wollen und überzeugte den Leiter der Forem in Charleroi, den durch den AGZ angestellten Arbeitnehmern sechs Monate lang PFI (Zuschüsse zur Weiterbildung und Eingliederung) zu gewähren.

### **3.2. Start von Agrinsert**

Im Februar 2000 gründet der Jurist den AGZ Agrinsert. Der Name wurde von den Landwirten ausgewählt. Das Suffix -Insert ist darauf zurückzuführen, dass der Jurist der Überzeugung war, man müsse die PFI nutzen, damit das Projekt von Erfolg gekrönt werde. Es bedurfte noch einiger Monate, um Agrinsert tatsächlich funktionsfähig zu machen. Schließlich vernachlässigte der Jurist diesen AGZ, da seine Dienste weniger stark benötigt wurden, zumal eine Person durch den AGZ angestellt wurde, um sich mit dessen Verwaltung zu befassen.

Diese Person arbeitete damals als Entwicklungsbeauftragter im lokalen Arbeitsmarktservice des Zentrums. Sie traf Unternehmen, die Arbeitskräfte benötigten und aufgrund eines Fachkräftemangels keine fanden. Ihre Aufgabe bestand darin, Kandidaten und Ausbilder zu finden, Praktika zu organisieren und Arbeitsplätze anzubieten. Diese Person hatte stets das Ziel verfolgt, innovative Projekte zu entwickeln. Während einer Präsentation des Juristen zum AGZ-Projekt im regionalen Zentrum hatte sie ihr Interesse bekundet, denn der AGZ entsprach einer innovativen Ausrichtung.

Der AGZ war formal gegründet, wurde in der Praxis jedoch noch nicht mit Leben erfüllt. Da der Arbeitsvertrag des Kandidaten mit dem lokalen Arbeitsmarktservice im März 2000 auslief, signalisierte er dem Juristen, dass er interessiert sei, das Projekt zu leiten. Er musste seine Bewerbung gegenüber jedem der drei wichtigsten Mitglieder verteidigen: Sweet Ponic, Redebel und Chassart potatoes. Einen Monat später nahm er bei Agrinsert seine Arbeit als Verantwortlicher für den AGZ auf. Die Vorstandsmitglieder des AGZ zogen es vor, ihn lieber „Verantwortlicher“ anstelle von „Geschäftsführer“ oder „Direktor“.

Die ersten vier Monate gestalten sich schwierig: Sein Auto diente ihm als Büro und er arbeitete auf Autobahnraststätten, seine Arbeitsmaterialien beschaffte er selbst. Nach einiger Zeit durfte er bei Sweet Ponic einen kleinen Arbeitsplatz nutzen, wonach er bei Redebel ein eigenes Büro erhielt. Er war eingestellt worden, weil er umfassende Erfahrungen mit den Mechanismen des Forem und den Beschäftigungsbeihilfen mitbrachte. Seine Arbeit bei Agrinsert bestand hauptsächlich darin, mit der Forem und

dem MIREC Kontakt aufzunehmen, um Bewerber zu erhalten und die Beschäftigungsbeihilfen auszuhandeln. Einige der AGZ-Mitglieder wollten möglichst viele Beihilfen erhalten, um die Arbeitskosten möglichst zu senken. Die Herausforderung lautete also, die richtigen Beihilfen für die richtigen Personen zu finden.

Der AGZ war entschieden, sich auf sehr gering qualifizierte Arbeitnehmer zu beschränken, weil er so die SINE<sup>16</sup> Beihilfen nutzen konnte. Die Unternehmen kumulieren die Beschäftigungsbeihilfen, zunächst für sechs Monate PFI, danach SINE und dazu noch eine Managementunterstützung, um den Lohn des Verantwortlichen zu zahlen, sowie eine Zuzahlung zu den Gehältern der Arbeiter.

### **3.3. Entstehung und Auflösung von Agrinsert**

Das geschäftsführende Vorstandsmitglied des AGZ war der „Entscheider“, denn die Gründung des AGZ war für ihn ein Glücksfall. Er war dringend auf Arbeitskräfte angewiesen und erhält sie zu einem sehr günstigen Tarif und er kann sie in einer Branche, in der das nicht immer der Fall ist, legal beschäftigen.

Anfang 2001 sorgte der Vorstand des AGZ bereits dafür, dass drei Personen durch den AGZ eingestellt wurden. Ab der Einbindung des neuen Verantwortlichen im April begann die Einstellungsphase, wobei einige Beschäftigte vorher nicht-deklarierte Arbeitskräfte waren. Der AGZ lief sehr gut und nahm Fahrt auf, sodass bald 35 Beschäftigte zwischen 12 Unternehmen aufgeteilt wurden. Doch die Beschäftigungsbeihilfen verringerten sich mit der Zeit...

Ende Dezember 2002 informierte der Verantwortliche die Mitglieder darüber, dass noch sechs Monate lang Beihilfen fließen würden. Man müsse daher darüber nachdenken, die Kosten pro Arbeitnehmer zu erhöhen. Zum großen Bedauern des Verantwortlichen beschlossen die Mitglieder, den AGZ aufzulösen, da keine Subventionen mehr flossen. Der Verantwortliche betonte, dass der AGZ auch ohne die Beihilfen hätte rentabel sein können.

Im März 2003 wurde Agrinsert offiziell beendet. Der Verantwortliche hatte einen Monat, um die 325 Beschäftigten anderweitig unterzubringen. Alle wurden bei den Mitgliedern des AGZ untergebracht. Sie wurden dank einer anderen Beschäftigungsbeihilfe eingestellt...

## **4. Dritter Akt : Das belgische AGZ Gesetz**

---

Kurz danach stürzte die belgische föderale Regierung und die französischsprachige Partei Ecolo (Grüne) wurde Teil der Regierung. Diese Partei hatte die AGZ in ihr Programm aufgenommen, wodurch das Modell Eingang in die Regierungserklärung fand. Die neue föderale Arbeitsministerin Onckelinx musste folglich einen gesetzlichen Rahmen ausarbeiten. Demselben Juristen wurde somit vom Kabinett der Ministerin die Aufgabe zugewiesen, einen Gesetzesentwurf zur Einführung von AGZ in Belgien auszuarbeiten. Damals war Denis Stokkink im Kabinett Onckelinx mit sozialen Fragen betraut und kannte den Juristen privat. Er fand die Idee der AGZ interessant und sorgte

---

<sup>16</sup> Die Maßnahme "Arbeitsmarkt zur sozialen Eingliederung", abgekürzt SINE, fördert dank der aktiven Nutzung des Arbeitslosengelds die Eingliederung der schwer zu vermittelnden Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt zur sozialen Eingliederung. Arbeitgeber, die SINE-Arbeitnehmer beschäftigen, können von einer Senkung der Sozialabgaben und einer Lohnzuzahlung profitieren.

dafür, dass der Jurist den Gesetzesentwurf ausarbeitete, wobei dieser immer noch als Selbständiger tätig war. Später wurde der Jurist im Parlament in völlig anderer Funktion beschäftigt und befasste sich vorläufig nicht mehr mit AGZ.

Im August 2000 trat das Programmgesetz in Kraft und alle AGZ fielen in dessen Anwendungsbereich. Der Jurist erfuhr, dass das Gesetz beschlossen worden war, hatte den Gesetzgebungsprozess jedoch nicht begleitet. Er stellte jedenfalls fest, dass von seinem Entwurf zwei entscheidende Punkte in das Gesetz aufgenommen worden waren: (1) Die Arbeitnehmer verfügten über einen unbefristeten Arbeitsvertrag und (2) die Wirtschaftliche Interessenvereinigung bildete den Rahmen für AGZ. Allerdings bemerkte er ebenfalls einen Zusatz, den er als „tödlich“ bezeichnete: Der Gesetzgeber hatte, wahrscheinlich unter dem Druck der Gewerkschaften, die Anwendung der Wirtschaftlichen Interessenvereinigung auf einen bestimmten Typus von Arbeitnehmern beschränkt, nämlich Langzeitarbeitslose.

AGZ wurden zusammen mit einem Programm zur Eingliederung durch Zeitarbeit in das Programmgesetz aufgenommen<sup>17</sup>: Der Jurist war überzeugt, dies sei das Ergebnis der Verhandlungen mit der Zeitarbeitsbranche, welche die AGZ im Gegenzug zum Programm zur Eingliederung durch Zeitarbeit akzeptierten.

## **5. Vierter Akt: Gründung von Jobiris**

Der Jurist widmete sich im Anschluss völlig anderen Aufgaben, indem er für einen Politiker tätig war. Als dieser seine politischen Aktivitäten aus gesundheitlichen Gründen aufgeben musste, entschloss sich der Jurist, der nun arbeitslos war, erneut einen AGZ zu gründen.

Er kontaktierte die belgische Agentur für den ESF, um Subventionen zu erhalten. Eine Mitarbeiterin erteilte ihm grünes Licht, doch das Projekt musste im Rahmen eines EQUAL Projektauftrags über das Kabinett des Brüsseler Arbeitsministers, welches nur einer asbl (gemeinnütziger Verein nach belgischem Recht) Subventionen zukommen lassen konnte, durchgeführt werden. Daraufhin mobilisierte der Jurist sein Netzwerk, unter anderem den Leiter des lokalen Arbeitsmarktservice in der Gemeinde Etterbeek in der Region Brüssel, welcher als lokale Außenstelle des regionalen Arbeitsmarktservice den Status einer asbl innehatte. Der Freund war von dem Projekt begeistert. Über die asbl des lokalen Arbeitsmarktservice erhielt der Jurist eine Finanzierung für sein Projekt. Der Jurist wurde durch den lokalen Arbeitsmarktservice angestellt und ihm wurde ein Mitarbeiter zugeteilt, um ihn bei der Gründung des AGZ zu unterstützen. Gemeinsam gründeten sie Jobiris.

Der Jurist ging wie beim Pilotprojekt Agrinsert vor. Er besuchte mit seinem Mitarbeiter, wie ein Handelsvertreter die Unternehmen. Sie überzeugen vier Unternehmen: zunächst die Pâtisseries Debailleul und die Saucenhersteller Didden. Der dritte Partner war der Kekshersteller Liobel, mit dem der Kontakt auf bemerkenswerte Weise zustande kam: Der Jurist war mit den französischen AGZ-Managern in Kontakt geblieben und wurde

---

<sup>17</sup> Es handelt sich um ein Beschäftigungsprogramm in Zusammenarbeit mit der Zeitarbeitsbranche. Die Zeitarbeitsfirmen können einen Anwärter auf soziale Integration oder eine finanzielle soziale Beihilfe im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsvertrags einstellen und ihm die Gelegenheit geben, Berufserfahrung zu sammeln. Im Gegenzug erhält das Zeitarbeitsunternehmen zwei Jahre lang eine Lohnzahlung.

daher zu Kolloquien und Netzwerktreffen eingeladen. Dort traf er auf einen Franzosen, der damals gegenüber dem MIREC über seine Erfahrungen berichten wollte, der ihm berichtete, er habe einen belgischen Unternehmer kennengelernt, der an der Teilnahme an einem AGZ Interesse habe. Der Jurist erhielt anschließend durch den Franzosen die Kontaktdaten des Direktors von Liobel.

Der künftige Geschäftsführer von Jobiris war als Teilhaber bei einem Marzipanhersteller angestellt. Dieses Unternehmen wurde zum vierten Partner. Drei weitere kleine und mittlere Unternehmen schlossen sich diesen vier Partnern an und gründeten 2001 Jobiris, das folglich mit sieben Mitgliedern startete. Der künftige Geschäftsführer verließ sein Unternehmen, um die Geschäftsführung von Jobiris zu übernehmen. Jobiris gewann daraufhin zwei neue, größere, Partner durch die Vermittlung von Debailleul: Viangros (industrieller Schlachtbetrieb) und Léonidas (Pralinen und Schokolade). Jobiris nahm Fahrt auf und zählte bald 9 Mitglieder und beschäftigte ungefähr dreißig Mitarbeiter.

## **6. Fünfter Akt : Verbreitungsversuche und unliebsame Überraschungen**

---

Im Rahmen der EQUAL Finanzierung gründeten der Jurist, sein Mitarbeiter und der Geschäftsführer von Jobiris in Brüssel ebenfalls ein Ressourcenzentrum für AGZ, das CRGE. Sie blieben bei ihrer Methode und gründeten einen weiteren AGZ namens Foodpower im Nahrungsmittelbereich in der Region Brüssel, doch der AGZ scheiterte. Obwohl der AGZ aus 15 der erfolgreichsten Unternehmen im Nahrungsmittelsektor in Brüssel bestand, scheiterte er, laut Aussage des Juristen, daran, dass ihm es an einer unternehmerischen Führungspersönlichkeit zur Umsetzung des Projekts mangelte. Die Mitglieder dachten, der Jurist und sein Mitarbeiter würden diese Rolle einnehmen. Diesen wollte es nicht gelingen, ein Unternehmen zu schaffen, das im Interesse aller funktioniert. Darüber hinaus sorgte der Bankrott eines der Mitglieder, eines industriellen Backbetriebs, für Verunsicherung unter den Mitgliedern. Es war aus Wettbewerbsgründen nicht möglich, die anderen Mitglieder im AGZ Jobiris aufzunehmen (Léonidas stand beispielsweise im Wettbewerb zu Godiva).

Durch ein unglückliches Ereignis verlor die Mission Locale Etterbeek ihren Leiter, gerade als die EQUAL Subvention auslief. Der Jurist verlor damit seine Stelle.

### **6.1. Die Entwicklung der AGZ in der Region Wallonien**

Der Jurist wollte die Entwicklung der AGZ voranbringen und musste daher eine diesbezügliche Finanzierungsmöglichkeit finden. Er nahm Kontakt zum Kabinett des wallonischen Arbeitsministers auf und stieß dabei auf sehr großes Interesse. Eine natürliche Person konnte jedoch keine Subvention beantragen.

Der Jurist schloss sich also einer ähnlichen Initiative, die durch das Lentic, einem Forschungs- und Anwendungszentrum der Universität Lüttich geleitet wurde, an. Das Lentic arbeitete seit 2006 zum Thema Flexicurity, zu dem man AGZ als symbolträchtige Instrumente auf lokaler Ebene zählen kann. Im Rahmen der europäischen und lokalen Finanzierungsinstrumente (Subventionen des wallonischen Arbeitsministeriums) untersuchte das Zentrum existierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Flexibilität und Sicherheit und begegnete dadurch Agrinsert und Jobiris, die es analysierte. Die Forscher des Lentic waren an dem Modell der AGZ sehr interessiert, da sie der Auffassung waren, dass es ein großes Flexicurity-Potenzial habe. Vor diesem Hintergrund initiierten die

Forscher des Lentic ebenfalls zahlreiche Pilotprojekte mit Unternehmen aus Lüttich, um AGZ oder ähnliche Einrichtungen zu gründen. Partnerschaften waren zwar in Gründung befindlich, doch war es bis dato nicht gelungen, ein AGZ zu gründen.

Seit kurzer Zeit arbeitete das Lentic mit der IHK Lüttich zusammen, deren Leiter ebenfalls AGZ in der Region gründen wollte. In Belgien werden IHK ausschließlich über Mitgliedsbeiträge und Leistungen an Mitglieder finanziert. Vor diesem Hintergrund verstand der Leiter der IHK AGZ als einen neuen Service, den er seinen Mitgliedern vorstellen könnte, was ihm erlauben würde, die Expertise und die Mittel der IHK hinsichtlich der Schaffung von Unternehmensnetzwerken zur Geltung zu bringen. So starteten das Lentic und die IHK mehrere gemeinsame Informations- und Mobilisierungsmaßnahmen für Unternehmen in der Region Lüttich, um begonnene Partnerschaften zu vervollständigen. Diese Partnerschaften waren nicht völlig komplementär und vermochten hinsichtlich der Fachkräfteteilung zu diesem Zeitpunkt nicht ein volles Jahr abzudecken oder eine Vollzeitstelle auszufüllen. Dies war jedoch unabdingbar, da nach belgischem Recht AGZ verpflichtet sind, Arbeitnehmer mit unbefristeten Arbeitsverträgen anzustellen.

Das Lentic hatte beim wallonischen Arbeitsministerium um eine Verlängerung der Finanzierung zur Entwicklung der AGZ gebeten. Dank der Kooperation mit der IHK wurde das Vorgehen professionalisiert und es wurden größere Dimensionen angestrebt. Auf Empfehlung des Kabinetts des Ministers und nach Kontaktaufnahme mit dem Juristen und dem Geschäftsführer von Jobiris, der den Forschern durch das Jobiris Projekt bekannt war, beschlossen das Lentic, die IHK und der Jurist, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam ein Ressourcenzentrum für die AGZ in Wallonien als asbl (gemeinnütziger Verein nach belgischem Recht) zu gründen, das CRGEW. Offiziell waren es die Universität Lüttich selbst sowie der wallonische Verband der IHK (inklusive anderer IHK als der IHK Lüttich) und der Jurist als natürliche Person, welche die asbl gründeten und ihr eher eine regionale als eine lokale Tragweite verliehen. Dies ging einerseits auf die Bitte des Ministers zurück, der eine „lokale Verteilung öffentlicher Gelder nach dem Gießkannenprinzip“ verhindern wollte, und befand sich andererseits im Einklang mit dem Wunsch nach einer weiträumigen Entfaltung des Modells, der bei den Partnern vorherrschte. Das Lentic, die IHK und der Jurist formulierten folglich ein neues gemeinsames Projekt, auf dessen Grundlage sie 2008 eine neue Subvention erhielten, die ihnen erlaubte, zwei Jahre lang den Betrieb sicherzustellen und dem Juristen eine Teilzeitstelle zu finanzieren. Die darüber hinausgehende Förderung stand in Abhängigkeit zur Schaffung von 3 AGZ in der Region Wallonien.

Relativ schnell wurde dank der gemeinsamen Anstrengung der IHK und des Lentic der AGZ Job'Ardent in Lüttich aus der Taufe gehoben. Die Partnerschaft war bereits seit mehreren Monaten in Vorbereitung und stützte sich auf die im Rahmen der europäischen und regionalen Förderung für das Lentic erzielten Ergebnisse. Bei der Gründung zählte der AGZ 5 kleine und mittlere Unternehmen aus Lüttich, die in verschiedenen Branchen tätig waren. Sie teilten sich einen Grafikdesigner in Vollzeit, der im September 2008 eingestellt wurde. Der AGZ wurde von der IHK verwaltet und verzeichnete ein rasches Wachstum. Anfang 2011 zählte es etwa dreißig Mitglieder, die sich 6 oder 7 Beschäftigte teilten. Die Gründung und das Wachstum von Job'Ardent waren nur dank des Engagements der IHK möglich, die alle Informationskanäle ihrer Mitglieder genutzt hatte, um das Instrument bei Unternehmen bekannt zu machen und ihnen die Chancen einer Teilnahme aufzuzeigen. Auch wenn der AGZ der großen



Mehrheit der Arbeitgeber völlig unbekannt war, erleichterten die Legitimierung durch die IHK und das Vertrauen in den Direktor der IHK die zu leistende Überzeugungsarbeit. Diese Expansionsdynamik hing auch von der Werbung seitens des Chefs eines der Mitgliedsbetriebe des AGZ ab, der in Lütticher Wirtschaftskreisen über gute Verbindungen verfügte. Seine Beteiligung an den AGZ flößte anderen Unternehmern, die sich für eine Teilnahme begeistern konnten, Vertrauen ein.

Andererseits zeitigten die erheblichen Bemühungen der Mitglieder der asbl CRGEW kaum Ergebnisse. Die IHK hatte die Informationen über AGZ für ihre Mitglieder systematisch aufbereitet. Eine Pressekonferenz mitsamt mehreren Presseartikeln wurde abgehalten, um das Modell bekannt zu machen. Die Mitglieder des Lentic veröffentlichten mehrere Artikel in der Fachpresse. Über zahlreiche Schnittstellen zu Unternehmen wurden Kooperationen vereinbart, insbesondere mit den Agenturen für die lokale Entwicklung (ADL), welche die lokale Struktur von Kleinstunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen gut einzuschätzen vermochten.

Ende 2008 wurde ein anderes AGZ namens Arboriwork im Bereich des Gemüseanbaus und des Obstanbaus gegründet. Hierbei ging es eher darum, einer inoffiziellen Praxis der saisonalen Arbeitskräfteteilung von vier Obstbauern einen Rahmen zu geben. Nachdem sie von dem Modell erfahren hatten, kontaktierten sie den CRGEW, um Möglichkeiten für die gemeinsame Gründung eines AGZ auszuloten. Die Analyse des CRGEW zeigte rasch, dass die vier Unternehmen drei Arbeitnehmer benötigen würden, welche sie über einen Zeitraum von 10 Monaten p.a. auslasten könnten. Abzüglich des gesetzlichen Jahresurlaubs (+- 1 Monat) fehlte also ein fünftes Unternehmen mit einem Bedarf an solchen Arbeitskräften während des „flauen“ Monats im Obstanbau. Die Unternehmer beschlossen daher, sich in ihrem Bekanntenkreis umzuhören und einer von ihnen überzeugte seinen in der Landwirtschaft tätigen Cousin, seine Arbeiter für die in dieser Zeit anfallende Kartoffelernte einzusetzen. Anfangs teilten sich folglich 5 Unternehmen drei Arbeitskräfte. Recht schnell musste sich der landwirtschaftliche Betrieb in den „Standby-Modus“ begeben, da die Arbeitskräfte damit drohten, den AGZ zu verlassen, falls sie weiterhin zur Kartoffelernte verpflichtet würden, da diese Arbeit als mühsam und uninteressant eingeschätzt wurde. Nach drei Jahren des Bestehens teilten sich die vier verbliebenen aktiven Unternehmen vier Arbeitskräfte.

2009 kam es innerhalb der asbl zu Unstimmigkeiten hinsichtlich der Arbeitsmethodik. Da keine Lösung gefunden werden konnte, trennten sich die Wege der asbl und des Juristen. Das Lentic und die IHK setzten ungeachtet dessen ihre Bemühungen fort und erreichten dank der Gründung der beiden AGZ und der Durchführung zahlreicher anderer Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen in den Jahren 2008 und 2009 eine Verlängerung der Beihilfen für die Jahre 2010 und 2011. Ein junger Absolvent im Bereich Kommunikation wurde seitens des CRGEW eingestellt, um sich mit der Gründung von AGZ zu befassen. Die IHK stellte dem CRGEW weiterhin all ihre Mittel zur Verfügung und betrachtete fortan die Entwicklung der AGZ als ein bedeutendes strategisches Ziel. Das Lentic sah sich nun eher in einer analysierenden und evaluierenden Rolle, beziehungsweise im Bereich der „Forschung und Entwicklung“, obgleich es weiterhin im Rahmen der Informationsverbreitung, der Sensibilisierung und der Einbringung von Fachkenntnissen durchaus praktisch tätig blieb. Diese Arbeit ermöglichte es, die Entwicklung von Job’Ardent fortzuführen, jedoch wurden trotz der Entstehung vielversprechender Partnerschaften keine neuen AGZ gegründet.

## **6.2. Politisches und institutionelles Lobbying**

Vor dem Hintergrund der relativ bescheidenen Ergebnisse der AGZ-Gründungen und in Anbetracht der Anstrengungen über all diese Jahre haben die belgischen AGZ-Akteure eine gewisse Anzahl von Hürden für das Funktionieren des Modells in Belgien identifiziert. Sie kritisieren insbesondere das Gesetz über die AGZ, das sie als schlecht konzipiert und nicht zu Ende gedacht einstufen. Dieses Gesetz schaffe eher Schwierigkeiten, als dass es die Entwicklung des Modells fördere. Dies betrifft die strikte Vorgabe der Schaffung von Vollzeitarbeitsstellen, die vor jedweder Zusammenarbeit zunächst vollständige Partnerschaften zwingend erforderlich macht. Die Eingrenzung der Zielgruppe (Langzeitarbeitslose) schreckt die Arbeitgeber ab, da sie kaum davon überzeugt sind, durch diesen Personenkreis ihren Arbeitskräftebedarf decken zu können. Die Wahl des paritätischen Referenzausschusses, die dem föderalen Arbeitsminister vorbehalten bleibt, sorgt für eine Unsicherheit hinsichtlich der realen für die Arbeitnehmer anfallenden Kosten. Auch die Mehrwertsteuerpflicht eines AGZ, die selbst dann gilt, wenn die Mitglieder ihr nicht unterliegen (insbesondere im Fall der freien Berufe), sofern sie nicht die gleiche Tätigkeit ausführen, gilt als problematisch.

Das Lentic und die IHK haben mehrmals versucht, die politischen Entscheidungsträger auf diese Problemfelder aufmerksam zu machen, indem sie Positionspapiere verfasst und bei Politikern sowie Mitgliedern der Ministerialkabinette vorgesprochen haben. Trotz all dieser Kontakte und der Versprechungen der Politiker hat sich seit Inkrafttreten des Programmgesetzes im Jahr 2000 absolut nichts getan. Wechselnde Mehrheitsverhältnisse und das Nichtvorhandensein einer Regierung während eines beinahe zweijährigen Zeitraums waren sicherlich ungünstige Faktoren, doch erklärt dies nicht alles.

Das Lentic und die IHK kritisieren auch die Lobbyarbeit seitens der Zeitarbeitsunternehmen, welche dem Modell der AGZ ablehnend gegenüberstehen, da sie AGZ als potenzielle Wettbewerber ansehen. Paradoxerweise wird das Modell auch nicht durch die Gewerkschaften unterstützt, die es kaum kennen und sich nur auf die Überlassung kaprizieren, die sie mit schlechter Arbeit und vor allem mit der ihnen verhassten Zeitarbeitsbranche gleichsetzen. Die Gewerkschaften fürchten insbesondere eine Instrumentalisierung des Modells durch die Zeitarbeitsbranche, die ihnen ermöglichen könnte, den Arbeitnehmern unbefristete Verträge anzubieten, was ihnen derzeit untersagt ist. Gegen die Abschaffung dieser letzten Schranke zwischen der Zeitarbeit und anderen Arbeitsverhältnissen kämpfen die Gewerkschaften mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln. Ferner fürchten die Gewerkschaften, die Unternehmen könnten die AGZ nur dazu verwenden, Arbeitskräfte auszulagern, wodurch sie unterhalb der Schwelle der Beschäftigtenzahl, welche zur Einsetzung eines Betriebsrats führt, bleiben könnten.

### **3. Chronologie des Transfers des Modells der „Arbeitgeberzusammenschlüsse von Frankreich nach Deutschland“**

#### **Sigrid Wölfig, Koordinatorin für europäische Projekte bei tamen. GmbH**

Es folgt eine Vorstellung der Projekte, die für den Prozess der Übersetzung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland prägend waren, sowie der Art und Weise, wie diese Projekte es ermöglicht haben, Fortschritte zu erzielen. Diesbezüglich ist eine allgemeine Anmerkung zu machen: Auch wenn die Projekte den Wissensstand verbessern oder neue Instrumente und Methoden hervorbringen, so hängt die Umsetzung maßgeblich von persönlichen Begegnungen mit Menschen und der Zusammenarbeit mit ihnen ab.

#### **1. 2002 : Internationale Konferenz zum Projekt „Blickwechsel 1“**

Ziel dieses ESF-finanzierten Projekts (Art. 6) waren die Analyse und der Austausch innerhalb einer französisch-deutsch-dänischen Partnerschaft (GREP, tamen, BRAGE) hinsichtlich von Flexicurity-Modellen in den drei Staaten.

Bei der Vorstellung der AGZ in Frankreich erklärte einer der deutschen Teilnehmer, Geschäftsführer einer Arbeitsförderungsgesellschaft, folgendes: „AGZ dürften unsere kleinen Unternehmen im ländlichen Raum interessieren“. Damals war die Struktur der Unternehmen in peripheren Regionen relativ schwach ausgeprägt und die Arbeitslosenrate lag zwischen 15% und 20%. Gleichzeitig zeichnete sich der Fachkräftemangel bereits ab.

Als Beratungsfirma im Bereich der wirtschaftlichen und regionalen Entwicklung engagierte sich tamen. im Bereich des Lobbying und der Fördermittelakquisition beim Land Brandenburg. Dies führte im Landwirtschafts- und Arbeitsministerium des Landes zu einer Sensibilisierung hinsichtlich des potenziellen Nutzens des AGZ-Modells bei der Bewältigung von Problemen beim regionalen Personalmanagement und der Arbeitnehmerbindung in kleinen und mittleren Unternehmen sowie in Kleinstunternehmen. Dieses Projekt stellte AGZ vor und identifizierte Schlüsselakteure im Land Brandenburg, welche die Überzeugung teilten, dass dieses Modell sich bei der Bewältigung der Beschäftigungsproblematik im Land als sinnvoll erweisen dürfte.

Diese erste Etappe hat:

- die künftigen Projektträger mit dem Modell vertraut gemacht,
- den Nutzen des Modells erläutert.

#### **2. 2003 – 2005 : „Projekt Betriebliche Kooperationen in der Landwirtschaft“**

tamen. beantragte beim Landwirtschaftsministerium des Landes Brandenburg die Finanzierung eines „Transferprojekts“ mit drei Schwerpunkten:

- einem Rechtsgutachten, aus welchem hervorgeht, dass nach deutschem Recht

- ähnliche Modelle möglich sind, sofern das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz beachtet wird, das auch bei der Zeitarbeit zur Anwendung kommt,
- einer Studie zur regionalen Unternehmensstruktur in Brandenburg, um die Grundlagen für die Gründung eines „Modell-AGZ“ zu definieren,
- die Schaffung des ersten AGZ,
- das erste AGZ („Spreewald“) wurde 2005 als GmbH gegründet. Dies war nur möglich, weil das Gründungsteam lokale finanzielle Ressourcen zur Umsetzung ausfindig machen konnte,
- ein handelnder Akteur (in diesem Fall ein Unternehmer) von der Sinnhaftigkeit des Projekts überzeugt werden konnte und sich bereit erklärte, bei der Erarbeitung des Prototypen mitzuwirken.

Anders gesagt, hat diese zweite Phase darin bestanden, das Projektteam um einen Geldgeber und einen Unternehmer, die beide vom Nutzen des Projekts überzeugt waren, zu erweitern. Hier ist nachdrücklich auf folgende Punkte zu achten:

- Die gemeinsame Überzeugung der unterschiedlichen beteiligten Akteure,
- Die Tatsache, dass sie Positionen innehatten (Beratungsgesellschaft, die an einem Europäischen Projekt zu dem Thema teilgenommen hat und daher über gute Kenntnisse und fruchtbare Kontakte verfügte, um das Projekt voranzubringen; Referatsleiterin im Landwirtschaftsministerium des Landes Brandenburg mit der Möglichkeit, die ersten Schritte zu finanzieren; Unternehmer mit der Fähigkeit, den ersten Prototypen praktisch aufzubauen), die ihnen eine erste Umsetzung eines dem AGZ des Ursprungslands ähnelnden Modells ermöglichten, welches so im Zielland nicht existierte.
- Die Schaffung einer ersten „lebensechten“ praktischen Erfahrung.

### **3. 2004 – 2006 : Projekt „Blickwechsel 2“**

---

Dieses ebenfalls ESF-geförderte Projekt (Art.6) untersuchte innerhalb einer deutsch-französisch-italienischen Partnerschaft (Grep, tamen, Artes) mithilfe einer detaillierten Studie das AGZ-Modell. Dadurch gelang es, die deutsch-französische Partnerschaft auf der Ebene der „Praktiker“, des Austauschs und der Studien in Deutschland und Frankreich zu vertiefen und Vergleiche mit anderen Formen der Flexibilisierung von Arbeit vorzunehmen.

Zu Beginn des Projekts gab es in Deutschland einen einzigen AGZ in Versuchsform. Anders gesagt befanden sich der Aufbau und der Betrieb des AGZ in starker Abhängigkeit zur Motivation der Akteure im Projektteam.

Die Frage einer möglichen Ausweitung dieser Erfahrung stand im Zusammenhang mit einer Formalisierung der Etappen der Gründung von AGZ in Deutschland und der Entwicklung eines gewissen „Routineprozesses“ beim Durchlaufen dieser Etappen. Dazu stellte der CRGE-Poitou Charentes (Frankreich) seine von ihm entwickelten Aufbauleitfaden tamen zur Verfügung, sie wurden von tamen im Laufe eines Begleitprozesses der Gründung eines zweiten deutschen AGZ übersetzt.

Diese dritte Etappe bestand aus zwei Schritten:

- Übersetzung des vom CRGE überlassenen Leitfadens in die deutsche Sprache.

- Identifizierung praktischer äquivalenter Modelle zur Erreichung der gleichen Ziele wie im Ursprungsland für ein Zielland, in dem die dafür erforderlichen Instrumente nicht vorhanden sind.

Die folgende Tabelle erläutert die Arbeitsschritte auf der Grundlage des damaligen praktischen Leitfadens des CRGE Poitou-Charentes, der aus vier getrennten als „Leitfäden“ benannten Teilen bestand (Vorstudie, Gründung und Aufbau des AGZ, Ausbildung im AGZ und Weiterbildung der Arbeitnehmer des AGZ).

#### Übersetzung der französischen Leitfäden und Liste der spezifischen Etappen

	<b>Übersetzung des CRGE Leitfadens</b>	<b>Anpassung an deutsche Gegebenheiten</b>	<b>In deutscher Version hinzugefügt</b>	<b>In deutscher Version gelöscht</b>
Inhaltsverzeichnis des deutschen Leitfadens	<b>Methodologisch-didaktische Struktur</b>		<i>Ordner mit Zusatzmaterial</i>	
Leitfaden 1 - Vorstudie				
Einleitung	Ziele und Etappen	Gründe für den Leitfaden		
	Gebrauchsanweisung für den Leitfaden			
Etappe 1 - Vorüberlegungen	Ausgangshypothese n	Partner		
		Finanzierung		
	Existenzberechtigung eines AGZ			
	Verschiedene Bedarfe geteilter Arbeit	Französische Beispiele		
	Folie „Funktionsweise eines AGZ“	Vorstellung der AGZ		
	Unterschiede zur Zeitarbeit	Rechtlicher Rahmen	Qualitätsnormen	
Etappe 2 - Sachstand	Kenntnis der wirtschaftlichen Struktur			
	Partnersuche	Liste potenzieller Partner		Bei erster Sitzung der Steuerungsgruppe zu klärende Punkte
	Bestimmung der Mittel/Ressourcen			

Etappe 3 - Mobilisierung der Unternehmen	Ansprache der Unternehmen	Fragebogen zur Sensibilisierung		Fachkräfte auf Teilzeitbasis
		Allgemeiner Gesprächsleitfaden		Musterbrief an Unternehmen
		Gespräch zur Fachkräfteteilung		
Etappe 4 - Fazit - Entscheidung	Aufbauworkshop oder nicht			
	Vorbereitung der Gespräche mit Unternehmen			
<b>Leitfaden 2 - Gründung und Aufbau eines AGZ</b>				
Etappe 1 - Bedarfsanalyse	Bedarfsanalyse - Methodik	Finanzierung der Gründungsschritte		
	Fragebogen zum Stellenprofil			
Etappe 2 - Vernetzung der Stellen	Planung „Saisonale Organisation - Arbeitszeit“			
	Analyse komplementärer Bedarfe	Bewertung der Planung der Unternehmen		
	ENDE DES FRANZÖSISCHEN LEITFADENS			
Etappe 3 - Vorbereitung der Gründung			Suche nach angemessener Rechtsform für die Unternehmenspartnerschaft und nach geplanter Größe	
			Analyse von Abgaben / Steuern (MwSt.)	
			Bestimmung der Managementstruktur/ Organisationsstruktur	
			Businessplan	
			Checkliste - nichts vergessen?	

Etappe 4 - Gründung des AGZ			Registrierungs- genehmigung des AGZ (Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberl assung)	
			Rekrutierung des Managementteam s	
			Geschäftsräume und technische Ausstattung	
			Verträge zur Bestimmung der Beziehungen zwischen den drei Parteien	
			Rekrutierung der Mitarbeiter	
			Untersuchung der Bedarfe der Arbeitnehmer hinsichtlich Aus- und Weiterbildung	
<b>Leitfaden 3 - Ausbildung im AGZ</b>				
<b>Leitfaden 4 - Weiterbildung der Arbeitnehmer des AGZ</b>				

Dieser Vergleich des französischen Leitfadens mit der Übersetzung führt zu folgenden Überlegungen:

- Alles, was Unternehmen und die regionale Wirtschaftsstruktur betrifft, ist einander ähnlich - mit wenigen Unterschieden (Layout, graphische Darstellungen, Vereinfachung der Fragebögen, ...)
- Ein erheblicher Teil der Vorgehensweise ist (fast) wörtlich übersetzt, insbesondere die Methodik.
- Die deutsche Seite hat alle Fragen hinsichtlich einer fehlenden Gesetzgebung zur Definition der Merkmale von AGZ (geteilte Verantwortung, Rechtsform, „Dritter“ als Arbeitgeber, Zwangsmitgliedschaft der AGZ-Mitglieder) überarbeitet. Eine Vorbedingung für jegliche Anpassungen war die präzise Definition der Grundsätze der Funktionsweise von AGZ – ohne die französischen Besonderheiten. Überraschend war die Einsicht, dass die Zielgruppe – die Unternehmer – in Frankreich und Deutschland gleich „ticken“ (selbst wenn die in Deutschland vorherrschende Meinung besagte, die Kultur der Zusammenarbeit sei in Frankreich eine völlig andere...).

- Zudem wurde gemeinsam eine Ausarbeitung zur Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer in AGZ erstellt.

Zwei Schwierigkeiten sind zutage getreten:

- Rechtlicher Status des AGZ-ähnlichen Modells,
- Verfahren zur Arbeitnehmerüberlassung.

### **3.1.           Rechtlicher Status des deutschen AGZ-Äquivalents**

In Frankreich sind die AGZ mehrheitlich als Vereine gemäß dem Gesetz von 1901 organisiert, während in Deutschland die Vereinslösung nicht möglich ist, da der Gesetzgeber den Vereinen nur gemeinnützige Tätigkeiten gestattet (Aus- und Weiterbildung, karitative Ziele, Völkerverständigung...). Faktisch übt der AGZ eine wirtschaftliche Tätigkeit im Sinne seiner Mitglieder aus, selbst wenn kein Profit generiert wird. Alle anderen Rechtsformen kommen in Frage (GmbH, AG, GbR, Genossenschaft), wobei die Genossenschaft dem Geist der geteilten Verantwortung der AGZ am besten Rechnung trägt. Genossenschaften sind relativ umfangreichen Eintragungsverfahren im Genossenschaftsregister unterworfen, inklusive einem verpflichtenden jährlichen Audit, wodurch relativ hohe Kosten entstehen. Diese Investition rechnet sich für kleine AGZ nicht, was bedeutet, dass die Unternehmenspartnerschaften, die davon ausgehen, dass ihr AGZ eine gewisse Schwelle nicht überschreiten wird, in einer „Grauzone“ bleiben.

In Frankreich sind die Grundsätze der AGZ gesetzlich definiert, was sie von der Zeitarbeit und anderen Unternehmen unterscheidet:

- Branchentarifvertrag,
- Gemeinnützigkeit,
- Vereinsstatus,
- Überwachung durch die Gewerbeaufsicht (wie jedes andere Unternehmen),
- Gemeinsame Haftung der Unternehmen.

Diese Merkmale sind in der deutschen Gesetzgebung nicht klar definiert.

### **3.2.           Verfahren der Arbeitnehmerüberlassung**

In Deutschland unterliegen die AGZ – aufgrund des Nichtvorhandenseins einer spezifischen Gesetzgebung – der Gesetzgebung über die Arbeitnehmerüberlassung oder Zeitarbeit (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz - AÜG). Dieses Gesetz diente ursprünglich der Garantie der sozialen Rechte der Beschäftigten. Im Zuge der Arbeitsmarktreformen 2002 – 2005 wurde das AÜG mehr und mehr zu einem arbeitsmarktpolitischen Instrument. Der Gesetzgeber setzte darauf, dass die Zeitarbeiter nach ihrem Einsatz in den Unternehmen bleiben würden. Dieser „Klebeffekt“, der deutlich überschätzt wurde, war Bestandteil der politischen Planungen der damaligen Regierung.

Diese Reformen schwächten den Arbeitnehmerschutz und stärkten die unfreiwillige



Flexibilität und die Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen. Tatsächlich führte diese Öffnung zu einem weit verbreiteten Missbrauch der Zeitarbeit, um „Angestellte zweiter Klasse“ in Großunternehmen zu beschäftigen, die schlechter bezahlt werden und weniger Rechte haben.

Es gab Fälle von Missbrauch (einige Großhandelsketten wie Schlecker kündigten ihren Beschäftigten, um sie am gleichen Tag in einer Zeitarbeitsfirma einzustellen, deren einziger Zweck darauf ausgerichtet war, die Arbeitnehmer an ihren alten Arbeitsplätzen als Zeitarbeiter einzusetzen, wobei der Arbeitslohn 20-25% niedriger ausfiel). Der Gesetzgeber sah folglich die Zeitarbeit als vorübergehende Tätigkeit für Angestellte, was im Widerspruch zu den Zielen der AGZ steht.

Die Hauptzielsetzung des AÜG besteht darin, die Zeitarbeit zu regeln, d.h. die dreiseitigen Beziehungen zwischen Beschäftigten, Zeitarbeitsunternehmen und Entleihern so zu regeln, dass das Entleihunternehmen das Beschäftigungsrisiko auf die Zeitarbeitsfirma delegieren kann, die sich hierfür entlohnen lässt. In dieser Regelung ist die geteilte Verantwortlichkeit zwischen Unternehmen nicht vorgesehen. Diese Verantwortlichkeit ist nur mittels zivilrechtlicher Verträge oder der Satzung der AGZ umsetzbar, wodurch eine viel schwächere Wirkung erzielt wird als durch das französische Arbeitsgesetzbuch und kaum Strafen vorgehen sind. Es gibt keine externe Überwachung (Gewerbeaufsicht) und wenn die Unternehmen beschließen, die Arbeitnehmer im AGZ in niederträchtiger Weise „auszubeuten“, hindert sie nichts daran. Daher wurden die sogenannten „Qualitätsstandards“ geschaffen, damit die deutschen AGZ den Arbeitnehmern Flexibilität in Kombination mit Sicherheit bieten können.

Zweifellos können „richtige“ AGZ unter Beachtung des deutschen Rechts gegründet werden, doch rufen bei Unternehmern (die nicht mit „zweifelhaften“ Praktiken in Verbindung gebracht werden wollen) die Unsicherheit und die mangelnde Kenntnis dieses Instruments Unbehagen und Zweifel hervor. Dies gilt auch für die Gewerkschaften, von denen einige ebenfalls befürchteten, dass AGZ ein Einfallstor der Prekarität sein könnte. In Ermangelung eines angesichts der geringen Zahl der betroffenen Beschäftigten unwahrscheinlichen „AGZ-Gesetzes“ wird in eine „soziale Einigung“ mit den Gewerkschaften erzielt werden müssen, um ein anerkanntes und verlässliches „Flexicurity-Label“ zu schaffen. Dieses Label gründet sich auf eine gewisse Repräsentativität und Legitimität der Akteure. Daher wurde 2008 mit den 7 bestehenden AGZ der Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (BV-AGZ) gegründet.

In dieser Phase hätte der Prozess nicht realisiert werden können, wenn die Firma tamen nicht in der Lage gewesen wäre, in mehreren Sprachen zu arbeiten. Tatsächlich lieferten die französischen Experten in dieser Phase direkte praktische Beiträge (Technologietransfer) und standen dem deutschen Expertenteam, das den Aufbau der ersten AGZ vorantrieb, als Hotline zur Verfügung. Als Fragen zur Problemlösung nach erfolgreicher Bewältigung einer Etappe aufkamen, fungierten die Mitarbeiter von tamen als Sprachmittler, um zu klären, wie diese Probleme in Frankreich gelöst worden waren. Die Fähigkeit der zuständigen Experten, sich direkt auszutauschen, ist in diesem Fall entscheidend und zumindest einer der beiden benötigt ein gutes Ausdrucksvermögen und Sprachverständnis in der Sprache des anderen (dies war hier der Fall) oder beide müssen sich in einer Drittsprache verständigen. Letzteres hätte in diesem Fall jedoch die Übersetzung von bereits bestehenden Texten erfordert, die untereinander ausgetauscht wurden (Leitfäden, Gesetzesartikel, Protokolle...).

## **4. Verbreitung des Modells**

---

### **4.1. 2005 – 2007 : Studie „AGZ in Brandenburg – Flexicurity-Instrumente für den Arbeitsmarkt in Brandenburg“, Arbeitsministerium Brandenburg**

Initiative: tamen und Arbeitsministerium

Unterstützung unterschiedlicher Initiativen zur Schaffung von AGZ außerhalb der Landwirtschaft, Studie zum rechtlichen Kontext und Unterschieden in der „Verhandlungskultur“ zwischen Frankreich und Deutschland. Empfehlungen für die Umsetzung der AGZ an die Landesministerien. Aufgrund dieser Studie hat das Ministerium eine Budgetlinie für die Schaffung von AGZ eingerichtet (2008). Sie finanziert die Gestaltung eines Unternehmensnetzwerks und die Beratung für die Gründer dieses Netzwerks im Hinblick auf das gemeinsame Beschäftigungsmanagement. Bis heute haben lediglich drei Projekte diese Mittel abgerufen.

### **4.2. 2005 - 2007 Programm „Perspektive 50+“ des Bundesarbeitsministeriums**

Gründung des AGZ „Perfino eG“ als Genossenschaft in Jena für die Zielgruppe von langzeitarbeitslosen Menschen über 50 Jahre. Diese Maßnahme war aufgrund der Altersbeschränkung und des Status der Arbeitnehmer nur begrenzt von Erfolg gekrönt. In den Jahren 2009 – 2011 wurde das Projekt ohne öffentliche Gelder (und ohne Einschränkungen hinsichtlich der Zielgruppe) wiederbelebt.

Fazit: Wie in Belgien funktioniert ein AGZ als Eingliederungsmaßnahme nicht, wenn es keinen „echten“ Bedarf der Unternehmen gibt.

### **4.3. 2007 – 2010**

Initiative: AGZ Spreewald und tamen: Projekt ANIA, Integration der Berufsausbildung im AGZ Spreewald: insgesamt 31 Lehrlinge im Bereich der Landwirtschaft / Imkerei.

Vierte Etappe. Im Unterschied zu Frankreich vergrößern diese im landwirtschaftlichen Bereich entstandenen Projekte den Kreis der an Innovationen interessierten Personen und erweitern auch die Dienstleistungspalette der AGZ.

### **4.4. 2007 – 2008**

Initiative : Bestehende AGZ und tamen: Entwicklung von „10 Qualitätsstandards für AGZ“ in einer Gruppe von Experten aus den bestehenden AGZ, um die Merkmale von AGZ zur Gewährleistung der Flexibilität und Sicherheit für die Unternehmen und die Arbeitnehmer zu bestimmen.

Diese Standards dienen auch dem Arbeitsministerium zur Finanzierung von Machbarkeits- und Umsetzungsstudien zu den AGZ (Unterschied zwischen AGZ und Zeitarbeit).

Versuch einer Übersetzung im Sinne von „fast dasselbe sagen“.

### **4.5. 2007 – 2009 Arbeitsministerium Brandenburg**

Initiative: tamen: Grenzüberschreitender deutsch-französischer Austausch: Seminare,

Studienreisen, Partnerbörsen. Sensibilisierung und Mobilisierung von Unternehmen, Gründung von drei weiteren AGZ, Ausweitung des deutsch-französischen Netzwerks Erarbeitung von Leitfäden: Vorstudie, AGZ-Gründung, Ausbildung im AGZ, Weiterbildung im AGZ.

#### **4.6. 2008 – 2011**

tamen : Begleitung des AGZ Soest, einem westdeutschen AGZ von Kleinbauern, oftmals ohne eigene Angestellte. Fazit: ein AGZ senkt die Schwelle für die Einstellung des ersten Mitarbeiters, doch gibt es für Kleinbauern Probleme mit der Mehrwertsteuer, da sie einen anderen Mehrwertsteuerstatus besitzen.

#### **4.7. 2007 Gründung des Bundesverbands der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland (8 Mitglieder): Legitime Vertretung der deutschen AGZ.**

Diese fünfte Etappe ist besonders wichtig: Gegenüber dem innovativen AGZ-Modell positionieren sich die Akteure entsprechend ihrem Eindruck über dessen potenziellen Einfluss auf ihre Standpunkte und Ziele. Der im Ursprungsland anfangs gehegte Verdacht, AGZ könnten als Trojanisches Pferd die im Arbeitsrecht verankerten Schutzbestimmungen unterlaufen, wird nun auch im Zielland geäußert. Dies war absehbar, da die Schwierigkeiten bei der praktischen Übertragung zu einer Lösung geführt haben, wonach die AGZ in derselben rechtlichen Kategorie wie die Zeitarbeit angesiedelt werden.

Der Übertragungsprozess musste folglich auch die Werte übersetzen, welche den Kompass für die Gründung von AGZ bilden. Dies wurde durch folgende Charta erreicht:

Der Arbeitgeberzusammenschluss erhält eine Rechtsform, die es ihm erlaubt, seine zivilrechtlichen Rechte wahrzunehmen und ihm im Hinblick auf seine Aufgaben Rechtsfähigkeit verleiht.

Der AGZ schafft dauerhafte Arbeitsplätze in Form von flexiblen Einsätzen innerhalb der Mitgliedsbetriebe.

Der gewählte rechtliche Status bestimmt die geteilte Verantwortung der Mitgliedsunternehmen gegenüber den Arbeitnehmern und dem AGZ-Management.

Die Leistungen des AGZ kommen allein den Mitgliedsunternehmen des AGZ zugute.

Die Arbeitsverträge des AGZ berücksichtigen die Grundsätze der Solidarität und der gemeinsamen Haftung der Unternehmen hinsichtlich der Arbeit in mehreren Betrieben und gemäß der sich daraus ergebenden spezifischen Situation der Arbeitnehmer.

Der Arbeitgeberzusammenschluss garantiert seinen Arbeitnehmern mindestens den gleichen Lohn und die gleichen Arbeitsbedingungen für die gleiche Arbeit entsprechend den Bedingungen für die Belegschaften der Mitgliedsbetriebe.

Das empfangende Unternehmen integriert die Arbeitnehmer des AGZ in alle wichtigen Tätigkeiten des Unternehmens.

Jedes AGZ, das Mitglied des BV AGZ ist, ist ein AGZ im Sinne der hier beschriebenen Qualitätsstandards. Der BV AGZ gewährleistet die Qualität der Arbeit der Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Das AGZ-Management muss die Einsetzung der organisatorischen und verfahrensbezogenen internen Strukturen sicherstellen, um je nach Größe und Organisation des AGZ einen regelkonformen und professionellen Betrieb zu ermöglichen.

#### **4.8. 2008 – 2011**

Dank einer PROGRESS-Förderung der Europäischen Kommission wurde der Grundstein für eine vertiefte Kooperation mit dem BVMW (Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.) gelegt. Dank dieser Zusammenarbeit wurden die AGZ elementarer Bestandteil der politischen Agenda des BVMW und haben eine starke Partnerschaft begründet, um gegenüber der Bundesregierung gemeinsam Lobbying zu betreiben.

#### **4.9. 2009 – 2011**

Drei europäische Projekte (Progress) haben die Verbreitung der AGZ über Deutschland hinaus in andere Länder ermöglicht, insbesondere nach Österreich.

Während der zehn Jahre, in denen die Idee der AGZ sich in den Köpfen einiger Arbeitsmarktakteure in Brandenburg festgesetzt hat, ist die (kleine) Bewegung der AGZ gleichzeitig großen Hindernissen und Erfolgen begegnet:

Erfolgreich war die Übersetzung und anerkannte Gründung von AGZ im Kontext der deutschen Verhandlungskultur und des deutschen Rechtsrahmens. Einer der drei großen Arbeitgeberverbände mit einer Mitgliedschaft, die aus eigentümer- und familiengeführten Unternehmen besteht, entdeckte AGZ als innovatives Modell für seine Mitglieder und setzt sich überall in Deutschland und gegenüber der Bundesregierung für die Verbreitung des Modells ein.

Aufgrund dieser komplexen Probleme bei der Umsetzung der Werte der AGZ in Deutschland ist die Zahl von sieben aktiven AGZ in unterschiedlichen Branchen und Regionen nicht enorm, doch sie entspricht realistischen Erwartungen. Sie bieten Beispiele in ausreichender Zahl, damit eine wachsende Zahl von Maßnahmen und Akteuren das Potenzial des AGZ-Modells für ihre Unternehmensnetzwerke untersuchen. In Sachsen und NRW beschäftigen sich im Auftrag des Bundesforschungsministeriums zwei Arbeitsgruppen, die aus Forschern, Experten, Unternehmen und Entwicklungsverantwortlichen bestehen, mit der wissenschaftlichen und praktischen Entwicklung des Modells. In NRW vergleicht das IAQ (Institut für Arbeit und Qualifizierung) der Universität Duisburg-Essen mehrere Flexicurity-Instrumente und beschäftigt sich in diesem Zusammenhang unter anderem mit AGZ. Diese Partnerschaft ermöglicht eine vertiefte Debatte zwischen den unterschiedlichen Akteuren und erlaubt die Verbreitung des Modells entweder auf Bundesebene über das Ministerium oder auf Landesebene mit Blick auf die Beschäftigungspolitik in NRW.

Das zweite Projekt unterstützt die Gründung des AGZ Oberlausitz (Sachsen). Die wissenschaftliche Begleitung dieses Prozesses durch die Universität Jena erlaubt den politischen Entscheidungsträgern in Sachsen und Thüringen, das Modell kennenzulernen, während gleichzeitig ein neuer Typus von AGZ im Bereich der Aus- und Weiterbildung, Sozialarbeit und Beratung entsteht.

Es bleiben jedoch große Hürden, hauptsächlich in Bezug auf die Schwierigkeit, bei den Verhandlungen zwischen Sozialpartnern Gehör zu finden. Dies ist eine *conditio sine qua non*, um eine tatsächliche Anerkennung und Absicherung der AGZ in Deutschland zu erreichen. Auf Bundesebene reagieren insbesondere die Gewerkschaften zurückhaltend. Seit November 2011 haben sich die Gewerkschaften in Brandenburg verhalten positiv gegenüber einem Dialog zur Festlegung der Rahmenbedingungen für die Funktionsweise von AGZ aufgestellt. Möglicherweise wird der Mindestlohn in der Zeitarbeitsbranche, also auch für AGZ, den die Bundesregierung seit dem 12. Januar eingeführt hat, die Befürchtungen der Gewerkschaften vor einer unfreiwilligen Beteiligung an der Einführung „Angestellter zweiter Klasse“ entschärfen und einen Dialog auf einer sachlichen und stabilen Grundlage ermöglichen.

## 4. Entwicklung der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Österreich

### **Sigrid Wölfling, Koordinatorin für europäische Projekte bei tamen.**

Der Prozess der Übertragung nach Österreich wurde Ende 2009 durch die Zusammenarbeit dreier Akteure aus drei verschiedenen Staaten (Frankreich, Deutschland, Österreich) in einem durch die Europäische Kommission finanzierten Projekt im Rahmen des PROGRESS Programms initiiert. Die deutsch-französische Partnerschaft zwischen dem AGZ-Ressourcenzentrum Poitou-Charentes und tamen wurde um die ÖAR Regionalberatung ergänzt, die im Hinblick auf regionale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen Beratungsleistungen anbietet und in ganz Österreich vertreten ist. Ursprünglich Partner der österreichischen Regierung für Fragen der regionalen Entwicklung verfügt die ÖAR über ein breites institutionelles Netzwerk in allen Regionen und in diversen Branchen wie den „Lokalen Aktionsgruppen“ (LAG) des LEADER Programms, Unternehmensclustern und Agenturen für die nachhaltige Entwicklung auf Landesebene. Seit mehreren Jahren unterhielt tamen Beziehungen zur ÖAR und die ÖAR war sehr daran interessiert, das Modell der AGZ zu ihrem Leistungsportfolio hinzuzufügen.

Dieses Projekt ermöglichte die Entwicklung einer systematischen Übertragungsstrategie mit drei Schwerpunkten:

- Information und Mobilisierung: Seit Beginn der Übertragung stellt die ÖAR das Modell der AGZ bei diversen Seminaren und Workshops seiner Partner in ganz Österreich vor. Besuche ausgewählter internationaler Partner als „Vertreter des Originalmodells“ waren Teil dieser Mobilisierungsstrategie und haben die Entwicklung von Initiativen befördert, die in ihren regionalen Arbeitsmärkten die für die Gründung von AGZ erforderlichen Bedingungen evaluieren.
- Rechtliche Klärung (Juni – Dezember 2010): Nach der Sichtung der deutschen Leitfäden und der Unterlagen, die für den deutsch-französischen Transfer ausgearbeitet wurden, untersuchte eine auf Arbeitsrecht spezialisierte Kanzlei die Gründungsmodalitäten für österreichische AGZ. Im österreichischen Recht existieren kaum Hürden. Es ist daher möglich, AGZ in Form von Vereinen (in Analogie zu Frankreich und im Unterscheid zu Deutschland) zu konstituieren, aber entweder der Direktor oder der Vorsitzende des AGZ müssen über eine Genehmigung der IHK verfügen, welche nach einer Schulung über das Management von Leiharbeitnehmern ausgestellt wird. In diesem Punkt sind die österreichischen AGZ, wie in Deutschland, denselben Regeln unterworfen wie die Zeitarbeitsfirmen.
- Erweiterung und Verfeinerung der Argumentation: Durch den Austausch während der Informationstreffen und mit den bestehenden Maßnahmen hat die ÖAR die zur Information eingesetzten Instrumente verfeinert, insbesondere für die Kommunikation mit Unternehmen. So wurde ein Instrument zur „Berechnung des Mehrwerts“ erarbeitet, mit dessen Hilfe die aktuelle Praxis der Unternehmen mit der neuen „AGZ-Lösung“ verglichen werden kann. Diese Berechnung berücksichtigt die Produktionsfaktoren der Arbeitskräfte, die Fachkräftesicherung und die Attraktivität des Unternehmens.

Zugleich beobachtet man einen Differenzierungsprozess der Funktionen eines AGZ: Es gibt in der Industrie „klassische“ Bedarfe hinsichtlich der Teilung von Arbeitnehmern, bei sehr kleinen landwirtschaftlichen Betrieben bestehen Bedarfe bezüglich der Herabsetzung der Schwelle zur Einstellung des ersten Arbeitnehmers und es wird ein neuer Versuch unternommen, die AGZ in Bereich der medizinischen und nichtmedizinischen haushaltsnahen Dienste zu etablieren. Gleichzeitig ermitteln die Akteure die Aus- und Weiterbildungsbedarfe der Arbeitnehmer, wodurch ein mit einem französischen GEIQ vergleichbares AGZ mit einem Ausbildungsschwerpunkt entstehen wird. In Österreich unterstreichen die Unterstützer der AGZ die drei Funktionen eines AGZ: Arbeitskräfteteilung, vorausschauende Fachkräftesicherung und Weiterbildung/Qualifizierung.

Im Herbst 2010 wurde in der Steiermark ein Pilot-AGZ mit 23 Unternehmen im Bereich Landwirtschaft, Gemüseanbau und Weinbau gegründet, das derzeit 3 Arbeitnehmer beschäftigt. Dieser AGZ wird durch den Arbeitsmarktservice und die Landwirtschaftskammer unterstützt.

Für sechs weitere AGZ - in einem schließen sich Kommunen aus Niederösterreich zusammen, eines ist im Wintersportbereich geplant und wieder andere versammeln im Schulterschluss mit bestehenden Unternehmensclustern „klassische“ Unternehmen - sind Machbarkeitsstudien im Gang.

Anlässlich verschiedener Treffen traf die ÖAR auf mehrere Schwierigkeiten, insbesondere seitens der Sozialpartner. Die Gewerkschaften befürchteten, dass das schwache rechtliche Fundament dazu führen könnte, dass die Unternehmen das Modell zur Schaffung von Überlassungsfirmen (Zeitarbeit), die ihnen gehören und zur Umgehung der existierenden üblichen und rechtlichen Bedingungen dienen würden, nutzen könnten. Die tatsächlichen Erfahrungen in Österreich und den anderen Ländern sowie die Definition der AGZ in der Charta vermochten die Gewerkschaften umzustimmen. Unter dem Vorbehalt, dass die künftigen AGZ Wort halten, Arbeitsplätze sichern und den Arbeitnehmern Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung eröffnen, begleiten die Gewerkschaften die Tätigkeit der AGZ solidarisch-kritisch.

Allein die Wirtschaftskammern stellen sich nach wie vor gegen die AGZ und versagen den lokalen Akteuren, die ihre Bedarfe ermitteln wollen, jegliche Unterstützung. Natürlich bekämpfen die Überlassungsfirmen (Zeitarbeit) die AGZ, in denen sie potenzielle nicht zu unterschätzende Wettbewerber sehen.

Angesichts der relativ kurzen Zeitspanne zwischen den ersten Informationen über die AGZ und dem Ende des Jahres 2011, als dieser Bericht verfasst wurde, haben sich die AGZ in Österreich schneller als in Deutschland oder sogar Frankreich entwickelt.

Dafür gibt es drei Gründe:

- Die ÖAR verfügt über ein gutes Netzwerk bei den Zielgruppen und über hochentwickelte Beratungsinstrumente, welche die Verbreitung des Modells erheblich begünstigen. Darüber hinaus hat das EU-Projekt einen bedeutenden Teil der Aktivitäten (ungefähr 50%) finanziert (in Deutschland kann man die öffentliche Förderquote der Aktivitäten der Akteure auf ein Drittel schätzen).

- Es existierten ausgearbeitete Transferinstrumente, die bereits in doppeltem Sinne übersetzt waren: sprachlich und hinsichtlich der Anpassung an das „deutschsprachige“ Aushandlungs- und Gesetzgebungssystem. Trotz der Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich stehen sich die beiden Systeme näher, als dies zwischen Deutschland und Frankreich der Fall ist. Der „Quantensprung“ zwischen dem französischen Modell und seiner „deutschsprachigen“ Anpassung war bereits durch die deutschen Partner realisiert worden und alle Materialien wie die Webseiten, Präsentationen und Leitfäden waren bereits verfügbar.

- Österreich ist ein kleines Land (8,4 Millionen Einwohner gegen 81,7 Millionen in Deutschland und 64,8 Millionen in Frankreich) und verfügt über eine viel stärker ausgeprägte Verhandlungskultur als die großen Staaten. Man „kennt sich“ und es gibt eine stärkere Tradition, sich zu treffen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.



## 5. Vergleich der Prozesse zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen in verschiedenen Ländern

Dieses Kapitel untersucht die gemeinsamen Etappen des Prozesses der „Übersetzung“ des AGZ-Modells in Deutschland, Österreich und Belgien, um ihn zu systematisieren und die Übertragung in andere Länder zu erleichtern.

### 1. Die Entdeckung eines „anderen“ Modells trifft auf einen Innovationsbedarf

Chronologisch betrachtet erfolgte 1997 in Belgien der erste Versuch einer Übersetzung. Es ist nicht bekannt, wie die wallonische Regierung von der Existenz des AGZ-Modells erfahren hat, das ihm geeignet schien, vor dem Hintergrund einer hohen Arbeitslosenrate (11%) Arbeitsplätze in kleinen und mittleren Unternehmen zu schaffen. Auch wenn man hier wohl dem Zufall danken muss, könnte die Hypothese zutreffen, wonach durch die sprachliche (und geografische) Nähe zu Frankreich die Kenntnis der Existenz von AGZ befördert wurde. In Deutschland war es ein ESF-finanziertes Projekt, welches den Verantwortlichen im brandenburgischen Arbeitsministerium das Modell bekannt gemacht hat. In Österreich ermöglichte die EU-Finanzierung (Progress) die Durchführung einer Machbarkeitsstudie und die Finanzierung des Austauschs. Vorher kannten sich die beiden Beratungseinrichtungen tamen und ÖAR bereits.

Die erste identifizierbare Etappe des Übersetzungsprozesses ist folglich dieselbe: ein Kontakt oder eine Beziehung zwischen dem Instrument und den Verantwortlichen für Arbeitsmarktprozesse, welche das Instrument als potenziell geeignet betrachten, die Lösung eines fortdauernden und zu dem Zeitpunkt schlecht oder gar nicht gelösten Problems voranzubringen. In Wallonien wie in Brandenburg gab es zum Zeitpunkt des ersten Kontakts erhöhte Arbeitslosenraten, den Bedarf, Beschäftigung in KMU, die einen bedeutenden Teil der regionalen Wirtschaft bilden, zu unterstützen und Schwierigkeiten, Arbeitskräfte zu finden.

Außer im Falle Belgiens erfolgte die Anbahnung der Beziehung zum Modell über Akteure auf dem Arbeitsmarkt oder EU-finanzierte Projekte.

Die Entdeckung eines alternativen Instruments löste bei einem Kreis von Entscheidungsträgern Freude am Experimentieren aus. In Belgien war es das Kabinett des wallonischen Arbeitsministers, das den Experimentierwunsch hegte und Projektträger zur Umsetzung suchte. In Deutschland wurde dieser Prozess vom Brandenburger Landwirtschaftsministerium unterstützt. In Österreich ermöglichte die Unterstützung seitens des Arbeitsmarktservice und der Landwirtschaftskammer die Umsetzung des ersten AGZ.

In allen Fällen gelang es durch die Unterstützung der öffentlichen Hand, die nötigen Mittel für das Experimentieren zu erhalten, was auch in Frankreich der Fall war, dem Ursprungsland des Instruments. Man könnte denken, dass die Besonderheit des Instruments (das auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch kleine und mittlere Unternehmen mit geringen finanziellen Mitteln abzielt) dieses Phänomen erklärt

und dass es keineswegs ausgeschlossen ist, dass hinter anderen Modellen privatwirtschaftliche Finanzierungen stehen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass das Interesse eines mit genügend finanziellen Mitteln ausgestatteten Entscheidungszentrums zur Umsetzung des Experiments erforderlich ist.

Die Umsetzung dieses Experiments trifft jedoch auf drei Arten von Schwierigkeiten (juristische Probleme, Beteiligung der Akteure und Widerstände von dritter Seite).

## **2. Drei Schwierigkeiten überwinden**

---

### **2.1. Einen juristischen Kniff finden**

Das erste Problem, auf welches das Experiment in Belgien wie in Deutschland und Österreich traf, war juristischer Art: Naturgemäß findet sich in der Gesetzgebung des zukünftigen „AGZ-Landes“ kein Artikel oder Gesetzestext, der die Umsetzung eines den französischen AGZ gleichwertigen Instruments zulassen würde. Im Gegenteil, in den drei Ländern wird die Arbeitnehmerüberlassung streng gesetzlich geregelt. Dabei war das Problem auch im Ursprungsland, in Frankreich, zum Zeitpunkt der Gründung des besagten Modells vorhanden. Dort war es durch günstige Bedingungen gleichwohl möglich, das Modell rechtlich abzusichern. In den künftigen „AGZ-Ländern“ musste hingegen der juristische Rahmen bereits zu Beginn der Experimentierphase gesichert sein, damit für die involvierten Akteure keine Risiken entstehen konnten.

In den drei Fällen hat die Umsetzung des Experiments es erfordert, im Vorhinein eine Möglichkeit auszuloten, die mit der Gesetzgebung im „Gastland“ vereinbar war. In Belgien wurde diesbezüglich auf die Wirtschaftliche Interessenvereinigung zurückgegriffen, in Deutschland fiel die Wahl auf die Genossenschaft als Türöffner für das Experimentieren und in Österreich wurde der Verein (ähnlich der französischen Lösung) als angemessener rechtlicher Rahmen identifiziert.

In den drei Fällen erforderten die Lösungen eine neue Interpretation existierender Gesetzestexte. Somit bildete eine innovative Nutzung bestehender Gesetzestexte die Bedingung für diese Experimente. Der Preis für diese Erlaubnis, das Experiment umzusetzen, war, dass die ursprünglichen Werte (kein Profit, Solidarität zwischen Unternehmern, sichere Beschäftigung und der Wunsch, die Arbeitnehmer weiterzubilden) weder im Gesetz festgelegt sind, noch gesetzlich getragen werden. In dieser Phase hängt die richtige Umsetzung des Experimentierens – also die Übereinstimmung mit den Zielen und Werten des „Originals“ – vom Willen und der Praxis derer ab, die das Modell umsetzen.

### **2.2. Tragende Personen finden**

Freiwillige zu finden, die sich in das Abenteuer stürzen, einen ersten Prototyp des Modells aufzubauen, der sich möglicherweise im „Gastland“ entwickeln könnte, ist das zweite Problem, was es zu lösen gilt. Im Falle der AGZ ist die Bedingung für die Gründung des Prototyps die Beteiligung einer Reihe von Unternehmern am ersten AGZ.

In Deutschland funktioniert der erste AGZ noch heute, wohingegen in Belgien der erste Prototyp drei Jahre nach seiner Gründung aufgelöst wurde. In Österreich ist der erste AGZ vor kurzem entstanden und es ist zu früh, Schlussfolgerungen zu ziehen. Es gestaltet sich ausgesprochen schwierig, Einzelfälle zu vergleichen und es ist unmöglich,

hieraus endgültige Schlüsse zu ziehen. Diese unterschiedliche Entwicklung der ersten beiden Modelle von AGZ in den beiden Ländern wirft jedoch die folgende Frage auf: Derjenige, der nicht überlebt hat, hat für seinen Betrieb öffentliche Subventionen in Anspruch genommen und den Betrieb eingestellt, als diese zur Neige gingen. Der zweite hat von Beginn an die Verantwortung der Unternehmer appelliert, was sich in der Verantwortung für die Finanzierung des AGZ widerspiegelte. Es stellt sich also die Frage nach dem exakten Inhalt des ersten Experiments und diese Frage steht wahrscheinlich im Zusammenhang mit der Präzision der zu übertragenden Funktion, so wie sie im Ursprungsland durch das Instrument wahrgenommen wird. Somit sollen die AGZ auf nachhaltige Arbeitskräftebedarfe hauptsächlich kleiner Unternehmen reagieren. Es ist wichtig, dass die am Experimentieren beteiligten Unternehmen von den Grundsätzen der sozialen Verantwortung der AGZ und von den organisatorischen Vorteilen dieses Instruments zur Arbeitskräftemobilisierung überzeugt sind. Es darf sich nicht um opportunistische Arbeitgeber handeln, die mit allen Mitteln ihre Arbeitskosten senken wollen. Es ist folglich wahrscheinlich, dass das Experiment der Arbeitskräfteteilung gepaart mit unbefristeten Arbeitsverträgen allein nicht ausreicht, da Subventionen keinen Bedarf wecken, wenn er nicht vorher schon sichtbar oder wenigstens fühlbar ist. Wir könnten sogar die Hypothese wagen, dass öffentliche Hilfen erforderlich sind, um die Arbeit der Gründung der Partnerschaften und das Management der AGZ zu unterstützen, bis diese eine kritische Größe erreichen, aber dass die Senkung der Lohnkosten der durch die AGZ beschäftigten Arbeitskräfte nicht erforderlich, wenn nicht gar gefährlich, ist, da die AGZ wie jeder andere Arbeitgeber Beschäftigungsbeihilfen erhalten können, die auch anderen Unternehmen zugänglich sind. Es muss vermieden werden, aus den AGZ noch ein weiteres Eingliederungsinstrument zu machen, sie müssen vielmehr zu einem sozial verantwortlichen Instrument des Flexibilitätsmanagements werden. Nun muss noch eine überzeugende Argumentation zum „Wirtschaftsmodell der AGZ“ gefunden werden, in dem sie nicht mit einem arbeitsmarktpolitischen Eingliederungsinstrument gleichgesetzt werden.

### **2.3. Widerstände umgehen**

Die Existenz eines ersten Prototyps hing nicht nur vom Engagement der Akteure ab, die ihn freiwillig aufbauen wollten, sondern auch vom Umgang mit den Widerständen, die durch die geplante Innovation hervorgerufen wurden. In Belgien und Österreich hat die Zeitarbeit von Anfang an gegen das AGZ-Modell Stellung bezogen, was im belgischen Fall die Entscheidung zugunsten der Landwirtschaft als Experimentierfeld erklärt. In Deutschland gab es diese Widerstände nicht, da AGZ dort von Seiten der Zeitarbeit als marginal angesehen wurden. Die Widerstände der Gewerkschaften waren und sind in Deutschland und Belgien erheblich. Diesbezüglich sei daran erinnert, dass es auch in Frankreich immer noch gewerkschaftliche Vorbehalte gibt. Zudem gilt es zu verstehen, dass die für das Experimentieren unerlässliche „juristische Bastelarbeit“ für die Akteure, in diesem Falle die Gewerkschaften, die sich um die tatsächliche Nutzung des Modells und die Instrumentalisierungsrisiken sorgen, Unsicherheit birgt. Der Übersetzungsprozess zeichnet sich just dadurch aus, dass er diesen Widerständen begegnet und eine zufriedenstellende Lösung findet – oder eben nicht.

### **3. Aufbau und Inbetriebnahme eines ersten Prototyps**

Die Erfahrungsberichte über die Begründung einer Partnerschaft von Unternehmern, die sich beim Aufbau und beim Betrieb eines ersten Prototyps engagierten, bezeugen den Abenteuergeist dieses Unterfangens und verweisen auf die Probleme

jeder sozialen Innovation.

So erwiesen sich in allen drei Ländern die Arbeitsbedingungen des ersten AGZ-Managers als ausgesprochen schwierig, einerseits weil „Premieren“ stets mehr Zeit in Anspruch nehmen als geplant, und andererseits, weil ein Vorgehen nach dem Prinzip Versuch und Irrtum unvermeidlich ist und Energien und Ressourcen verbraucht, die naturgemäß begrenzt sind.

Die angetroffenen Schwierigkeiten sind dem innovativen Ansatz des Vorgehens im Zielland geschuldet und erfordern eine Gemeinschaftsarbeit, die im Zentrum der Übertragung steht. Dieser kollektive Ansatz bei der Übertragung ist ein wichtiger Punkt. In Belgien bildeten der Jurist, der erste AGZ-Manager, die beteiligten Unternehmer, die Arbeitnehmer des AGZ, das Forschungszentrum der Hochschule Lüttich (Lentic), die IHK Lüttich, die Juristen des Kabinetts des Arbeitsministers, welche das Gesetz verfasst hatten, de facto die Gemeinschaft der Übertragenden. In Deutschland wurde diese Gemeinschaft durch das Landwirtschafts- und Arbeitsministerium und teilnehmende Unternehmer, AGZ-Arbeitnehmer und tamen gebildet. Eine solche Gemeinschaft entsteht auch gerade in Österreich. Alle Übertragenden tragen jedoch nicht die gleiche Last. Diejenigen, die den ersten Prototyp konkret „herstellen“, investieren durch ihre, teilweise unbezahlte, Arbeitskraft mehr Zeit und tragen an der Last der angetroffenen Schwierigkeiten schwerer als die anderen. Daraus ergibt sich das Phänomen der „Heroisierung“ eines oder zweier Übertragenden, das die Gemeinschaft in den Hintergrund treten lässt und welches sich dadurch erklärt, dass die Pioniere den Risiken des Projekts in besonderer Weise ausgesetzt sind. Dennoch wird diese Funktion des institutionellen Unternehmertums gemeinsam getragen und lässt sich auf unterschiedliche Aufgaben herunterbrechen, welche eine gewisse Heterogenität in der Gemeinschaft der „AGZ-Unternehmer“ erfordern. Dadurch werden alle benötigten Kompetenzen und nützliche Kontakte vereint und eine Positionierung durch Legitimität oder Einfluss gegenüber verschiedenen Organisationen wird ermöglicht.

#### **4. Die erste Verbreitung**

---

Der hier untersuchte Prozess unterscheidet sich zwischen den beiden Ländern deutlich und verweist auf die jeweiligen ihnen eigenen rechtlichen und institutionellen Kontexte. Trotz der Auflösung des ersten Prototyps wurde in Belgien ein Gesetz angenommen, welches die Existenz von AGZ ermöglichte. In Deutschland war es ein vom Arbeitsministerium finanziertes Projekt, welches die Gründung von AGZ für Arbeitnehmer über 50 Jahre zum Ziel hatte, welches zur ersten Verbreitung beitrug. Diese Maßnahme scheiterte und die Verantwortlichen zogen daraus den Schluss, dass AGZ nur begründet werden können, wenn es einen wirklichen Bedarf der Unternehmen gibt. AGZ sind also kein Instrument der Arbeitsmarktpolitik zur Integration von Zielgruppen.

Gleichzeitig erweist sich das belgische Gesetz als besonders hinderlich, da es mögliche Einstellungen von Arbeitskräften durch AGZ auf Langzeitarbeitslose beschränkt. Diese Besonderheit des belgischen Rechts wird dem Widerstand der belgischen Gewerkschaften zugerechnet, denen nachgesagt wird, sie sähen darin die Gefahr, dass bestehende Tarifverträge umgangen werden könnten. Sie könnte auch mit der erfolgreichen Lobbyarbeit der belgischen Zeitarbeitsunternehmen zusammenhängen, die in den AGZ Wettbewerber sehen. In jedem Fall zeigt dies, dass die Widerstände bei der

Übertragung eines Instruments von einem Land in das andere aus sehr unterschiedlichen Richtungen kommen können. Sie sind unterschiedlicher Art: Annahme potenzieller Konkurrenz seitens der belgischen Zeitarbeitsbranche, Risiko der Umgehung etablierter Schutzmechanismen (Regelungen zur Arbeitnehmerüberlassung und Tarifverträge) durch die Gewerkschaften in Belgien und Deutschland, eine Unterstellung, die auch in Frankreich existiert.

Trotz dieser Widerstände entstand in Belgien ein neuer Prototyp (Jobiris), ebenso wie einige AGZ in Deutschland. Deren Entwicklung ist begrenzt und die Erfahrungsberichte legen nahe, dass eine stärkere Entwicklung zwei Voraussetzungen erfordert:

- Die Unterstützung des Instruments durch mindestens eine nicht-öffentliche institutionelle Einrichtung. In Deutschland hat der Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V. ein spezielles Interesse an den AGZ und fördert ihre Entwicklung. Diese Initiative ist jedoch noch zu frisch, um sagen zu können, ob sie eine Auswirkung auf die tatsächliche Entwicklung der AGZ hat. In Belgien ist es die IHK Lüttich, die ihren Willen bekundet, AGZ als Dienstleitung für ihre Mitglieder zu fördern. Zwei AGZ sind daraufhin gegründet worden, was ein, wenn auch bescheidenes, Ergebnis ist. In Österreich haben die ÖAR als Organisation der regionalen Entwicklung auf nationaler Ebene und die Landwirtschaftskammer einen ersten Prototyp hervorgebracht und erste Initiativen angestoßen.

- Die Schaffung einer Vertretung in der Öffentlichkeit und die Bekanntmachung der Merkmale, die den „Kompass“ des Instruments darstellen. Diesem Ziel diene in Deutschland die Gründung des Bundesverbands der AGZ. In Belgien wurden ein Ressourcenzentrum für AGZ in Brüssel und ein anderes in Wallonien, das CRGEW, gegründet, während in Österreich das „AGZ Informationszentrum“ bei der ÖAR angesiedelt ist. Diese Organisationen erfüllen drei Ziele: einerseits informieren sie über die Existenz der AGZ. Ferner muss eine praktische Grundlage zur Unterstützung der Entwicklung der AGZ geschaffen werden. Schließlich müssen in Ermangelung präziser rechtlicher Regeln und zur Einbettung der Akteure Qualitätsstandards geschaffen werden. Dieser Labelling-Prozess, den es auch im Ursprungsland gibt, ist umso wichtiger, als er den Rahmen der Diskussion mit den Gegnern absteckt, sie eventuell in ihrer Meinung beeinflusst und dafür sorgt, dass dieses Instrument nicht von seinen eigenen Zielen abweicht.

## **5. Weitere Fragen**

---

### **5.1. Wann endet die Übersetzung?**

Eine erste Antwort könnte lauten: Die Übersetzung endet mit dem Vorhandensein von Mechanismen, mit deren Hilfe das Modell umgesetzt werden kann, ohne dass weitere Pionierarbeit zu leisten wäre. Dies ist der Fall, wenn es durch einen einigermaßen routinemäßigen Vorgang möglich ist, im Zielland einen AGZ zu gründen. Gleichwohl sind die Bedingungen dieser Unumkehrbarkeit zu beschreiben. Muss man annehmen, dass:

- das Vorhandensein eines Tarifvertrags (oder einer Entsprechung),
- ein sozialer Dialog,
- die Öffnung der AGZ für alle Interessierten, und
- die Einbeziehung aller Stakeholder

das Ende der Übersetzung bedeuten?

Man kann diese Frage auch mit dem Ansatz angehen, wonach die Übersetzung scheitern kann, solange die Verbreitung nicht gesichert ist, doch dies löst das Problem nicht: Man muss die Elemente systematisieren, die belegen, dass eine künftige Verbreitung sicher möglich ist.

### **5.2. Wer sind die Übersetzer?**

Es gibt mehrere Übersetzer (Unternehmer, AGZ-Entwicklungsmanager, Projektträger und Projektfinanziers seitens der öffentlichen Hand, Einrichtungen, welche die Entwicklung des Modells unterstützen,...), welche wir als Träger, Praktiker, Relais und Finanziers bezeichnen wollen. Es bleibt die Frage nach den Eigenschaften dieser Übersetzer, die, wie wir gesehen haben, ohne unmittelbaren finanziellen Ausgleich Risiken eingehen (zusätzlicher Arbeitsaufwand, Widerstand, beziehungsweise Konflikte). Das Projekt belegt, dass die Übersetzer überzeugt sind, dass:

- ein Bedarf existiert,
- das Instrument, das sie entdecken, darauf eine Antwort liefert oder dazu beiträgt,
- ihre Beteiligung am Übersetzungsprozess sie aufwertet.

Die genaue Art dieser Aufwertung ist jedoch nicht völlig ersichtlich. Aufgrund des geringen finanziellen Interesses stehen notwendigerweise andere Formen der Aufwertung wie die Anerkennung durch eine Gemeinschaft oder das Streben nach einem Ideal im Fokus.

### **5.3. Übersetzung und Zweisprachigkeit**

Der letzte Aspekt betrifft nur die deutschsprachigen Projektländer. Die Beherrschung der Sprache des Ursprungslandes verschafft eine wichtige Erleichterung und macht nicht nur die Verwendung einer dritten Sprache und Übersetzungskosten überflüssig, sondern ermöglicht insbesondere den Zugang zu einer Vielzahl von Informationsquellen, die sonst nicht erschlossen werden könnten. Es handelt sich hierbei nicht nur um eine Frage der Kosten, sondern auch um eine Frage der intimen Vertrautheit mit dem zu übersetzenden Instrument und der effizienten Suche nach Lösungsansätzen zur Zielerreichung. Auch in Belgien sind AGZ nur im französischsprachigen Landesteil verbreitet. Trotz eines Gesetzes für das gesamte Land führt das Nichtvorhandensein von niederländischsprachigen „Übersetzern“ und „AGZ-Unternehmern“ dazu, dass das Instrument im Norden des Landes noch unbekannt ist.