



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Institut für Soziologie
Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie**

2011 (JG. 5)
NR. 10

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA
--

**Katharina Osthoff
Martin Langbein
Thomas Hartmann**

**Verbindung von Stabilität und Flexibilität
Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales
Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU**

ISSN 1864-7588

Jena, April 2011

Verbindung von Stabilität und Flexibilität – Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU

Abstract

Für kleine und mittlere Unternehmen in den neuen Bundesländern müssen aufgrund der demographischen Entwicklung und dem damit verbundenen, bereits heute partiell spürbaren Fachkräftemangel sowie durch ein jahrelang vernachlässigtes strategisches Personalmanagement neue Wege der Personalbindung und -rekrutierung gefunden werden. Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) könnten sich dabei zukünftig als Intermediäre zwischen Personal, Betrieb und Region in besonderer Weise empfehlen. Im Rahmen des Beitrages soll das AGZ-Modell erläutert und dessen Prinzipien vorgestellt werden. Dazu zählen unter anderen eine strikte Bedarfsorientierung und die geteilte Verantwortung der Unternehmen für die gemeinsam Beschäftigten. Es gelten weiterhin die Maxime der Gegenseitigkeit in Form von geteilten Risiken und gemeinsamen Vorteilen sowie eine klar definierte Mitgliedschaft der Unternehmen – es werden keine Dienstleistungen an Nichtmitgliedsunternehmen „nach außen“ geliefert. „Equal pay, equal treatment“ sowie die stete Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im AGZ stellen weitere Grundsätze dieser Art von Zusammenschlüssen von Betrieben zum kooperativen Personalmanagement dar. Die Hauptaufgabe von Arbeitgeberzusammenschlüssen besteht in dem Aufspüren von Teilbedarfen an Arbeit und deren geschickte Kombination zu Vollzeitäquivalenten. Das Beschäftigungsrisiko wird dabei nicht ausgelagert, sondern zwischen den AGZ-Mitgliedsbetrieben geteilt. Sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte eines AGZ soll auf regionaler Ebene Flexibilität mit Sicherheit kombiniert und auf diese Weise die Abwanderung von Fachkräften gemildert, den Unternehmen Hilfestellung bei der Rekrutierung von Arbeitskräften angeboten sowie die Besetzung schwankender Arbeitsbedarfe gesichert werden. Des Weiteren wird im vorliegenden Paper die Entwicklungsgeschichte des aus Frankreich stammenden Modells nachgezeichnet sowie seine Übertragbarkeit auf Deutschland unter Einbezug empirischer Ergebnisse aus der Oberlausitz diskutiert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Rekrutierungsstrategien und prekäre Beschäftigung in strukturschwachen ostdeutschen Regionen	4
2.1 Strukturschwache Regionen zwischen verstetigter Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel	5
2.2 Rekrutierungsstrategien in KMU	6
2.3 Arbeitsmarktflexibilisierung und prekäre Beschäftigung	7
3. Arbeitgeberzusammenschlüsse als neue Erschließungs- und Bindungsstrategie von Fachkräften	8
3.1 Das AGZ-Modell und seine Funktionsweise	9
3.2 Prinzipien und die Abgrenzung zur Leiharbeit	12
3.3 Übertragbarkeit des französischen AGZ-Modells nach Deutschland	15
3.4 Zwischenfazit	17
4. Die Oberlausitz als Beispiel für eine strukturschwache Region	19
4.1 Demographie und Arbeitsmarkt in der Oberlausitz	19
4.2 Empirische Befunde	20
5. Schlussbemerkung	24
Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

Für die Überlebens-, Entwicklungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) spielt die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und deren Bindung an die Betriebe eine zentrale Rolle. Allerdings wird es für KMU gerade in ländlichen, strukturschwachen Regionen zukünftig nicht leicht, im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Sie müssen sich gegen die Anziehungskraft wirtschaftlich stärkerer Regionen auf Arbeitnehmer behaupten und bieten in Konkurrenz zu größeren Unternehmen im Hinblick auf die Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten weniger attraktive Beschäftigungsverhältnisse.

Des Weiteren werden externe Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt und sich langsam vollziehende Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur durch den demographischen Wandel unterschätzt (vgl. Suprinovic & Kay 2009: 13). Der unangemessene, nicht vorausschauende Umgang mit diesen Entwicklungen bedroht die personelle Basis der KMU massiv: Die Rekrutierung von Arbeitnehmern, deren Förderung und Bindung wird zukünftig zu einem der Kardinalprobleme vieler Betriebe. Gerade in strukturschwachen ostdeutschen Regionen verschärfen sich diese Rekrutierungsprobleme aufgrund sich gegenseitig verstärkender Faktoren wie alternde, homogene (Nachwende-)Belegschaften, jahrelang vernachlässigte Personalmanagementstrategien, dem demographischen Wandel und der andauernden Abwanderung verbunden mit sinkenden Geburtenzahlen (Behr & Engel 2001: 255). Der branchenübergreifend drohende und bereits heute partiell vorhandene Mangel an Arbeitskräften kann in Zukunft zu einem Verlust der unternehmerischen Innovationsfähigkeit führen und damit eine Schwächung der Wettbewerbsposition von kleinen und mittleren Unternehmen herbeiführen. Daraus resultieren wiederum Auftragsrückgänge, was in einem letzten Schritt zu einem Verlust an wirtschaftlicher Attraktivität ganzer Regionen und zur weiteren Abwanderung vor allem junger Menschen in prosperierende Gebiete führen kann (vgl. Behr 2009).

Gefragt wäre hier eine professionelle, vorausschauende Personalwirtschaft, die jedoch bei kleinen Betrieben meist nur unzureichend entwickelt ist: Sie verfügen selten über die notwendigen zeitlichen Ressourcen und personellen Kompetenzen, um eine langfristige, strategische Personalpolitik betreiben zu können. Der Planungshorizont ist hier häufig nur sehr gering und notgedrungen kurzfristig (vgl. u.a. Langbein & Osthoff 2010; Suprinovic & Kay 2009: 113).

Eine innovative Möglichkeit, solche Nachteile zu kompensieren, besteht in der Schaffung und Nutzung von Synergien durch Kooperationen zwischen Arbeitgebern. Im Personalbereich gibt

es dazu ein in Frankreich seit den 1980er Jahren etabliertes Modell, die „groupements d’employeurs“. Diese „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ (AGZ) sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die durch ein kooperatives Personalmanagement den „zusätzlichen Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitgliedsbetriebe hinausgeht, zusammenbringen und abstimmen“ (Wölfing et al 2007: 7). Aus diesen jeweiligen Teilbedarfen lassen sich sozialversicherungspflichtige Vollzeitarbeitsplätze kombinieren. Ausgehend von einer strikten Bedarfsorientierung ermöglicht und verbindet dieses Modell Flexibilität für Unternehmen mit Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit für die Arbeitnehmer. Auf diese Weise wird insbesondere den strukturschwachen Regionen und den dort ansässigen KMU eine langfristige Bindungsstrategie von qualifizierten Fachkräften geboten.

Was Arbeitgeberzusammenschlüsse kennzeichnet, wie sie aufgebaut sind und funktionieren, nach welchen Prinzipien sie arbeiten und warum man durch sie eine gängige Praxis legalisiert, soll im folgenden Artikel sowohl theoretisch als auch mithilfe empirischer Daten thematisiert werden.

2. Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Rekrutierungsstrategien und prekäre Beschäftigung in strukturschwachen ostdeutschen Regionen

Die Entwicklung des bundesdeutschen Arbeitsmarktes in den letzten zwanzig bis dreißig Jahren ist durch vielfältige strukturelle Probleme und Verwerfungen wie einer dauerhaft hohen Erwerbslosenquote, einer stetigen Erhöhung der Zahl an Langzeitarbeitslosen und einem zunehmenden Fachkräftemangel gekennzeichnet. Darüber hinaus breiten sich im Zuge struktureller Umbrüche in der Arbeitswelt in Folge zunehmender internationaler Verflechtungen der Märkte atypische Beschäftigungsformen rasant aus.

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Arbeitsmarktprobleme, speziell in ländlichen Räumen, eingegangen. Weiterhin sollen die zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten der dort ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen sowie die Herausforderungen aufgezeigt werden, die sich aus den Entwicklungen am Arbeitsmarkt und den steigenden Flexibilitätsanforderungen für die KMU in Zukunft ergeben.

2.1 Strukturschwache Regionen zwischen verstetigter Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel

Ländliche Regionen sind verstärkt mit strukturellen Arbeitsmarktproblemen konfrontiert: Die Erwerbslosenquoten liegen hier höher als in den Städten und die Regionen sind häufiger betroffen von Abwanderungen vor allem junger Menschen in Ballungszentren mit vielfältigeren Arbeits- und höheren Verdienstmöglichkeiten sowie besseren infrastrukturellen Einrichtungen. Allerdings manifestieren sich die regionalen Disparitäten in den neuen Bundesländern noch einmal in einer anderen Weise als in den strukturschwachen Regionen der alten Länder: Im Zuge der Wende wurde ungefähr die Hälfte aller ostdeutschen Vollerwerbsplätze bis zu Beginn des Jahres 1992 abgebaut (vgl. Kieselbach & Voigt 1992: 17). Zur Senkung der Arbeitslosenzahlen kamen infolgedessen verschiedene Instrumente wie beispielsweise Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Fortbildungen und Umschulungen (vgl. ebd.: 17) sowie der umfangreiche Frühverrentungsprozess, von dem ca. eine Million Ostdeutsche betroffen waren (vgl. Saeed 1999: 58), zum Einsatz. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre stiegen die Arbeitslosenzahlen weiter, führten im Jahr 2004 zu einer Quote von 20,1 Prozent, wobei diese zwischen und innerhalb der neuen Länder regional variierte, und war damit doppelt so hoch wie in den alten Bundesländern. Im Zuge der Frühverrentung und der Entlassungen vor allem jüngerer Arbeitnehmer nach der Wende entstanden die für ostdeutsche Unternehmen typischen, gut qualifizierten, vor allem durch Facharbeiter geprägten, männlichen, homogenen Schrumpfbelegschaften mit dem Schwerpunkt auf den 35- bis 50 Jährigen (Behr & Engel 2001: 260f). Dadurch blieb vielen jungen Menschen keine andere Wahl, als aus ihrer Heimatregion fortzugehen. Andere verließen diese aus Angst um den Arbeitsplatzverlust (Gerloff 2005: 43). Insbesondere junge Frauen wanderten ab, da sich für sie der Wiedereinstieg schwerer gestaltete als für Männer (Dienel 2005: 15). Die infolge der Abwanderung junger Frauen ausgebliebenen Geburten und der generell dramatische Geburteneinbruch in der Nachwendezeit (Daehre 2005: 114) verschärfen die Problematik des demographischen Wandels. Der daraus resultierende Rückgang der Schulabgänger wird somit vor dem Hintergrund einer Renteneintrittswelle der Generation der damals 35- bis 50 Jährigen in den Betrieben zu einem erheblichen Nachwuchsmangel führen. Die ländlichen Regionen der neuen Bundesländer sind dementsprechend frühzeitiger und stärker vom Phänomen des Fachkräftemangels betroffen als andere bundesdeutsche Gebiete.

Zur Analyse der konkreten Schwierigkeiten und zur Benennung potentieller Gestaltungsoptionen gilt es, vergangene und aktuelle Rekrutierungsstrategien und -probleme von KMU in den Fokus zu nehmen.

2.2 Rekrutierungsstrategien in KMU

Während Großunternehmen eine professionalisierte Personalwirtschaft betreiben und auf die sich verändernden Rahmenbedingungen entsprechend reagieren können, stehen KMU vor erheblichen Anpassungsschwierigkeiten. Eine strategische Personalpolitik – verbunden mit Investitionen in die Belegschaft (Weiterbildungen, existenzsichernde Löhne und Gehälter, Sozialmaßnahmen, etc.) – wird bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen im Allgemeinen nicht verfolgt (Vgl. Rohr-Zänker 1998: 31). Meist fehlen hier die finanziellen und personellen Ressourcen, wodurch man sich personalpolitischen Fragen erst mit ihrem Auftauchen stellt. Diese kurzfristige Personalpolitik führt zu erheblichen Problemen, wenn offene Stellen längere Zeit nicht besetzt werden können; es fehlen dann alternative Rekrutierungsstrategien, mit der Folge, dass potentielle Aufträge abgelehnt werden müssen (Mesaros et al 2009: 19ff). Zum Mangel an personalpolitischen Kompetenzen in KMU, um den drohenden Fachkräftemangel erfolgreich bewältigen zu können, kommt noch ein weiteres, für ostdeutsche Unternehmen typisches, bereits angesprochenes Spezifikum hinzu: Die Herausbildung homogener Facharbeiterbelegschaften in der Nachwendezeit. Dabei handelte es sich meist um männliche, gut qualifizierte Facharbeiter zwischen 35 und 50 Jahren. Jüngere Arbeitnehmer sowie Un- und Angelernte wurden damals entlassen, Ältere ab 54 Jahren frühverrentet. Die Betriebe verfügten somit über eine gut qualifizierte Belegschaft, rekrutierten – wenn nötig – meist über Sozialkontakte und konnten dabei auf ein riesiges lokales Arbeitskräftepotential zurückgreifen. Folglich mussten sich die Unternehmen in den neuen Bundesländern in den letzten 15 Jahren kaum mit Fragen der Personalpolitik befassen und vernachlässigten im Zuge dessen auch die Ausbildung eigener Fachkräfte. Diese Zeiten beginnen sich nun zu ändern. Zum einen sind die Qualifikationen der Langzeitarbeitslosen durch die lange Dauer der Erwerbslosigkeit mittlerweile veraltet. Zum anderen führen die baldigen Verrentungswellen der homogenen Belegschaften zu erheblichem Nachwuchsbedarf, der sich aufgrund des Rückgangs der Schulabgänger, den jahrelangen Abwanderungen und der Vernachlässigung der Ausbildung durch die Betriebe seit der Wende äußerst schwierig gestalten wird. Den Firmen mangelt es dementsprechend an Erfahrungen in den Bereichen Personalaufbau und –bindung. Sie

müssen nun möglichst schnell und effektiv Strategien entwickeln, um Fachkräfte zu rekrutieren und zu halten, was zu einer Veränderung bzw. Differenzierung der gängigen Rekrutierungs-, Ausbildungs-, Entlohnungspraxis führen müsste: Der implizite Nachwendepakt zwischen den Unternehmern und den homogenen Belegschaften in den neuen Bundesländern, der sich durch eine interne Besetzungspolitik, durch Arbeitsplatzsicherheit gegen niedrige Entlohnung, lange Arbeitszeiten und schlechte Arbeitsbedingungen auszeichnete, wird sich zukünftig auflösen (vgl. Behr 2000: 106ff; Behr & Engel 2001: 255ff.).

2.3 Arbeitsmarktflexibilisierung und prekäre Beschäftigung

Neben dem künftig drohenden Fachkräftemangel und der geringen Erfahrung mit personalwirtschaftlichen Fragen sind die Betriebe mit einer weiteren Entwicklung konfrontiert: Die Veränderungen im Wirtschaftssystem im Zuge der Globalisierung erhöhen den Flexibilitätsbedarf auf Unternehmensebene erheblich (Behr & Semlinger 2004: 7). Nicht nur Großbetriebe, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen sind durch ihre überregionale, nationale und teilweise internationale Einbindung in vielfältige Wertschöpfungsketten starken wirtschaftlichen Schwankungen ausgesetzt, die von ihnen verstärkt Flexibilisierungsmaßnahmen verlangen, teilweise gar erzwingen.

Die zunehmende Arbeitsmarktflexibilisierung, die wechselnden Personaleinsatzstrategien und die instabile Organisation von Erwerbsarbeit bedingen allerdings bundesweit eine starke Zunahme atypischer und oft auch prekärer Arbeitsverhältnisse. Zu nennen ist hier beispielsweise die Leiharbeit, die deutliche Zunahme von Mini- und Midijobs, die steigenden Teilzeitquoten und die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Dörre et al. 2006: 20). Die Folge des erleichterten Einsatzes von geringfügigen, befristeten und anderen atypischen Beschäftigungsverhältnissen kann sich in prekärer Beschäftigung manifestieren, was auf die veränderte Qualität vieler Arbeitsverhältnisse hinweist. Es wird somit neben der Zone der Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt und der Zone der Entkoppelung ein drittes Arbeitsmarktsegment etabliert: die Zone der Prekarität (vgl. Dörre 2005: 6 f.; Castel 2000: 283 ff.). Aufgrund dieser Zone der „Schwebelage“ wird der gesamte Integrationsmechanismus der Erwerbsarbeit destabilisiert. Große Teile der Integrierten sehen sich Abstiegsängsten gegenüber: So ist beispielsweise der Traum eines jeden Leiharbeiters, Stammkraft zu werden. Während andersherum der Alptraum jedes Stammarbeiters darin besteht, durch einen ehemaligen Leiharbeiter von seiner - als sicher geglaubten - Stelle verdrängt zu werden. Daraus resultiert ein Druckgefüge, was

im Stande ist, ehemals intakte Betriebsbelegschaften zu spalten und zu stets steigenden Leistungen zu trimmen – auf diese Weise werden unternehmerische Risiken an die Belegschaften weitergegeben und die Produktivität auf dem „Rücken“ der Arbeitnehmer erhöht. Die negativen Folgen einer reinen, dem Markt angepassten Flexibilisierung des Personaleinsatzes manifestieren sich dementsprechend in prekären Arbeitsbedingungen, neuen Unsicherheiten und Abstiegsängsten.

Während große Unternehmen zunehmend auf diese externe Flexibilisierung in Form von Leiharbeit setzen, ist dieses Instrument unter kleineren Unternehmen weniger verbreitet (vgl. Langbein & Osthoff 2010: 74ff). Generell sind Letztere durch ein angenehmeres soziales Betriebsklima gekennzeichnet, das sich auf dem persönlicheren Kontakt zwischen Unternehmer und Beschäftigten gründet, und sie bieten im Gegensatz zu größeren Firmen eine Fülle immaterieller Anreize, die durch reine Flexibilisierungsmaßnahmen zerstört würden. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse in KMU sind daher meist ein Anzeichen für eine prekäre Gesamtsituation der Unternehmen (Hartmann & Meyer-Wölfing 2008: 4).

Für KMU müssen folglich neue Personalstrategien entwickelt werden, die zum einen zu einer langfristigen Bindung von Fachkräften führen, gleichzeitig aber auch die Besetzung schwankender Bedarfe decken, das heißt, die Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen sollten mit der Sicherung von Beschäftigungsverhältnissen verbunden werden.

3. Arbeitgeberzusammenschlüsse als neue Erschließungs- und Bindungsstrategie von Fachkräften

Für die regionale Wirtschaftsentwicklung spielt die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften eine wichtige Rolle. Dadurch, dass periphere Regionen hier jedoch oftmals in der Standortkonkurrenz unterliegen und meist Abwanderungsgebiete sind (Rohr-Zänker 1998: 11f), schwächt der Mangel an Fachkräften das endogene Potenzial einer Region. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, müssen auf beruflicher Ebene attraktive Arbeitsplätze angeboten werden, um dem abnehmenden lokalen Arbeitskräfteangebot und der daraus folgenden Fachkräfteproblematik auf regionaler Ebene zu begegnen. Um begrenzte regionale und unternehmerische Ressourcen zu kompensieren, müssen der soziale Dialog und die Vernetzungen zwischen verschiedenen lokalen Akteuren gefördert und aufgebaut werden, so dass sich die regionalen Kräfte bündeln lassen. Kooperationen bzw. die Zusammenarbeit in unter-

nehmerischen Netzwerken spielen in Zukunft gerade in strukturschwächeren Regionen eine wichtige Rolle – allerdings nur, wenn sie auf Langfristigkeit angelegt sind, sich die Kooperationspartner aufeinander verlassen können und die Zusammenarbeit nicht nur einseitige Vorteile für einen der beteiligten Akteure hervorbringen. Kooperationen von Arbeitgebern zur gemeinsamen Auslastung von Fachkräften können hier eine bedeutende Rolle spielen. Wie so eine überbetriebliche Teilung von Fachkräftekompetenzen auf regionaler Ebene aussehen kann, wird in Frankreich seit Mitte der 1980er Jahre gelebt und im Folgenden thematisiert.

3.1 Das AGZ-Modell und seine Funktionsweise

In einem Arbeitgeberzusammenschluss finden sich kleine und mittlere Unternehmen zusammen, die spezifische Bedarfe an Arbeitskräften haben, jene aber allein nicht voll auslasten können. Über den AGZ, der ein „Unternehmen der Unternehmen“ ist, werden somit die verschiedenen Teilarbeitsbedarfe der Mitgliedsunternehmen zu sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen, in der Regel Vollzeitstellen, kombiniert (Wölfling et al 2007: 7). Der AGZ fungiert dabei als der alleinige Arbeitgeber für die gemeinsam in den Mitgliedsbetrieben ausgelasteten Beschäftigten. Des Weiteren handelt es sich bei diesem Zusammenschluss um ein regionales Arbeitsmarktinstrument, das als Vermittler zwischen den ansässigen Unternehmen, den Beschäftigten und der Region agiert.

Die Idee zum Aufbau eines AGZ wird oft durch einen Initiator von außen entwickelt, der regionale Kooperationen und Strukturen stärken möchte. Auf diese Weise wird versucht, Fachkräften attraktive Beschäftigungsverhältnisse (Einkommens- und Beschäftigungssicherheit) anzubieten und sie somit dauerhaft in der Region zu halten. Die Gründung eines AGZ erfolgt dann durch Unternehmen, aber auch Vereine oder öffentliche Einrichtungen aufgrund ihrer spezifischen Bedarfslage. Durch diese entstehenden Kooperationsformen sollen KMU Veränderungen am Arbeitsmarkt nicht nur besser bewältigen können, sondern zudem in der Lage sein, aktiv an deren zukünftigen Gestaltung mitzuwirken. Vor dem Hintergrund der regionalen Einbettung von KMU und ihrer Abhängigkeit von regionalen Arbeitskräften ist dieser Punkt nicht zu unterschätzen. Dieses spezifische kooperative Personalmanagement, die gemeinschaftlich abgestimmte Organisation von Arbeit und Beschäftigungsverhältnissen zwischen eigenständigen Betrieben, kann folglich als eine Form unternehmerischer, solidarischer Selbsthilfe betrachtet werden – bei einer (nicht nur) bundesdeutschen Wirtschaftspolitik, die eher auf die großen Unternehmen abzielt und bei der sich Regionalpolitik hauptsäch-

lich auf Investitionen in die Infrastruktur beschränkt. Die Betriebe übernehmen auf diese Weise über den AGZ als kooperativen Arbeitgeber gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und garantieren die Auslastung der AGZ-Beschäftigten. Um dies zu koordinieren, gibt es in den AGZ ein eigenes Management und es finden in den Zusammenschlüssen jährlich ein bis zwei offizielle Treffen zwischen dem AGZ-Manager und den Mitgliedsbetrieben statt, bei denen die bisherige AGZ-Praxis ausgewertet wird, Entwicklungsvorhaben und -strategien besprochen und vereinbart sowie konkret die vorhersehbaren Bedarfe und planbaren Einsatzzeiten festgeschrieben werden. Darauf aufbauend wird ein Jahresplan entwickelt und die Unternehmen garantieren dem AGZ, die Anstellung und Bezahlung der Beschäftigten für die festgelegten Zeiträume abzusichern.

Da betriebliche Bedarfe bzw. kontinuierliche „Teilarbeitsbedarfe“ von Unternehmen die Basis für die Gründung und den Betrieb eines Arbeitgeberzusammenschlusses darstellen, soll darauf näher eingegangen werden (Wölfling et al. 2007: 11f):

- a. Saisonale Schwankungen des Arbeitsanfalls sind der offensichtlichste Bedarf, der beispielsweise in der Baubranche, der Landwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung sowie im Hotel- und Gaststättengewerbe die häufigsten Probleme verursacht. Saisonale Arbeit ist jedoch gut planbar und lässt sich deshalb auch leicht kombinieren – vorausgesetzt, es lassen sich Arbeitsbereiche finden, deren saisonale Spitzen komplementär sind. Die Kombination saisonaler Arbeiten zwischen unterschiedlichen Betrieben ist aufgrund ihrer guten Planbarkeit häufig die Basis zur Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Die Teilung einer Arbeitskraft erfolgt hier zwischen wenigen Unternehmen und die Dauer des Arbeitseinsatzes in einem Betrieb erstreckt sich meist über Wochen oder Monate.
- b. Ein weiterer Bedarf, der oftmals mit kürzeren Einsatzzeiten einhergeht, ist besonders bei bestimmten Arbeiten im Handel der Fall, wo Teilzeitarbeit weit verbreitet ist, oder auch bei Angestellten von Wach- und Reinigungsdiensten. Die Nachfrage der Unternehmen schwankt hier in der Regel in einem Tages- oder auch Wochenrhythmus.
- c. Immer stärker rückt jedoch das „Teilen von Spezialisten“ zwischen mehreren Unternehmen in den Vordergrund. Dies kann sehr unterschiedliche Berufe und Qualifikationsniveaus betreffen: Qualifizierte Arbeiter, Angestellte, Techniker oder leitendes Personal zum Beispiel in Bereichen Qualitätsmanagement, Spezialtechniken, Betreu-

ung von Daten- und EDV-Netzwerken oder in der Buchhaltung. Die Nachfragen kommen von den kleinen und mittleren Betrieben, die dafür keinen Vollzeit-Arbeitsvertrag vergeben können, sei es aus Kostengründen oder aus Gründen eines zu geringen Arbeitsanfalls. Die Unternehmen können diesen Bedarf nicht oder nur schlecht unter Einsatz der üblichen Flexibilisierungsinstrumente (Überstunden, Minijobs, Zeitarbeit etc.) decken, denn das hat direkte Konsequenzen für Kosten, Qualität, Fristen oder Kundenbetreuung. Wird dieser Bedarf an Spezialisten jedoch nicht gedeckt, so verengt dies oft die Entwicklung des Unternehmens, die Realisierung eines Auftrags oder eines Projekts. Das Teilen der Kompetenzen von „Spezialisten“ ermöglicht nicht nur die Sicherung, Bindung und Entwicklung solcher Arbeitskräfte, sondern gerade auch den kleineren Unternehmen einen effektiveren Arbeitseinsatz, da solche Fachkräfte entsprechend ihrer Kompetenzen durch den Einsatz in mehreren Betrieben ausgelastet werden können.

- d. Ein weiterer Bedarf ergibt sich aus schwer vorhersehbaren Fluktuationen wie Auftragsschwankungen, die nicht gleichmäßig über das Jahr verteilt sind. Es ist sehr schwierig, einen Arbeitgeberzusammenschluss über Gelegenheitsarbeiten zu konstituieren, die per Definition kaum planbar und daher risikoreich sind. Jedoch können bereits bestehende Arbeitgeberzusammenschlüsse mit Gelegenheitsarbeiten Unterbrechungen bei anderen Einsätzen füllen. In der Regel ist gerade für diese Formen der Flexibilität die Größe des Zusammenschlusses entscheidend: Je mehr Betriebe beteiligt sind und je mehr Beschäftigte der AGZ hat, desto größer sind seine Flexibilitätpotentiale. Solche Bedarfe können folglich nur über schon gut entwickelte Zusammenschlüsse abgedeckt werden und erfordern ein etabliertes Einsatzmanagement.

Während in Frankreich bei kleinen Zusammenschlüssen ein Mitgliedsbetrieb den Personaleinsatz koordiniert, haben größere Arbeitgeberzusammenschlüsse ab etwa 30 Mitgliedsbetrieben und entsprechend vielen Beschäftigten¹ ein eigenes Management, welches nicht nur die Organisation der flexiblen Arbeit koordiniert, sondern die Mitgliedsbetriebe auch bei ihrem strategisch ausgerichteten Personalmanagement unterstützt. Dies kann sowohl die Unterstützung bei der Organisation von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten als auch Bereiche wie Personalrekrutierung, Einarbeitung, Nachwuchssicherung und Ausbildung

¹ Es gibt Zusammenschlüsse mit mehr als hundert Mitgliedsbetrieben und weit mehr als hundert Beschäftigten in Frankreich.

umfassen. Das AGZ-Management, das nicht profitorientiert, sondern kostendeckend arbeitet, und der der alleinige Arbeitgeber der AGZ-Beschäftigten ist, finanziert sich über einen 12- bis 15prozentigen Aufschlag auf den Bruttolohn der gemeinsamen Beschäftigten, den die Mitgliedsbetriebe zu entrichten haben. Der Aufschlag enthält einen Anteil, über den passgenaue Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten finanziert werden, da das Thema Kompetenzentwicklung eine tragende Säule des AGZ-Konzeptes darstellt und der „geteilte“ Arbeitseinsatz immer wieder Anpassungsqualifizierungen, aber auch Weiterbildungen und die Förderung spezifischer Kompetenzen erfordert. Nutzt eine Weiterbildung allen Betrieben, teilt man sich die Kosten – ist sie betriebspezifisch, bezahlt nur das entsprechende Unternehmen dafür.

Eine weitere Annahme, die aus den Modellvorstellungen eines AGZ abgeleitet werden kann, ist die besondere Fähigkeit der AGZ-Beschäftigten, sich – mit Wissen um ihre Beschäftigungssicherheit – an verschiedene Arbeitsumgebungen, -inhalte, -rhythmen, Führungsstile, Kollegenkreise und Betriebsklimata anzupassen. Diese Anpassungskompetenz in Kombination mit der sich daraus entwickelnden Selbstorganisationsfähigkeit wird mit „Polyvalenz“ bezeichnet. Damit einhergehen soll zudem die Entwicklung breiterer Fertig- und Fähigkeiten der AGZ-Beschäftigten, wodurch sie wiederum als Innovatoren für die Betriebe fungieren könnten (Wölfling et al 2007: 9ff).

Da die AGZ-Beschäftigten trotz des wechselnden Einsatzes zwischen mehreren Betrieben zu den jeweiligen Stammebelegschaften gehören, werden sie auch dementsprechend entlohnt. Es gilt das Prinzip „equal pay, equal treatment“ (Wölfling et al 2007: 38). Weitere Maxime werden im Folgenden skizziert.

3.2 Zentrale Prinzipien und die Abgrenzung zur Leiharbeit

Die zentralen Prinzipien eines Arbeitgeberzusammenschlusses sind in der Theorie sehr einfach und knapp gehalten, aber dadurch auch verbindlich und maßgebend für das Funktionieren einer Unternehmenskooperation.

- a. Ein erstes zentrales Prinzip² eines AGZ besteht in einer klar definierten Mitgliedschaft der Unternehmen. Dienstleistungen werden hier nicht wie bei der Zeitarbeit „nach

² Näheres zu den AGZ-Prinzipien: <http://arbeitgeberzusammenschlusse.de/wp-content/uploads/2008/03/qualitätsstandards.pdf>

außen“ geliefert, sondern es geht um den Aufbau und die Sicherung einer „zweiten Kernbelegschaft“, bestehend aus der Kombination von kontinuierlichen „Teilbedarfen“ mehrerer Betriebe.

- b. Diese Art von sicherer Bindung der Beschäftigten des Arbeitgeberzusammenschlusses an die Einsatzbetriebe bildet auch die Grundlage für eine strategische Personalentwicklung, für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung im Sinne der beteiligten Betriebe und der Beschäftigten selbst. Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ist ein Eckpfeiler des AGZ-Modells.
- c. Dadurch, dass die Mitgliedsbetriebe das Beschäftigungsrisiko nicht auf einen externen Dienstleister auslagern, stehen sie in einer gemeinsamen Verantwortung für ihr gemeinsam beschäftigtes Personal.
- d. Durch diese geteilte Verantwortung und die Teilung möglicher Beschäftigungsrisiken sind AGZ in der Lage, kostengünstig für die Mitgliedsbetriebe zu arbeiten. Für den Arbeitgeberzusammenschluss als „Unternehmen der Unternehmen“ zählt ohnehin das Credo der Kostendeckung anstatt des Erwirtschaftens von Gewinn.
- e. Der Arbeitgeberzusammenschluss ist somit kein Personalpool, in dem Arbeitskräfte vorgehalten werden, auf die die Unternehmen bei Bedarf zurückgreifen können. Die Einstellung von Arbeitnehmern erfolgt erst nach dem erfolgreichen Sondieren von Teilbedarfen und deren Kombination zu Vollzeitarbeitsplätzen, so dass eine gemeinsame Auslastung der Arbeitskräfte durch die Mitgliedsbetriebe dauerhaft gewährleistet werden kann.
- f. Ein weiterer wichtiger Grundsatz lautet „Equal pay, equal treatment“. Die AGZ-Beschäftigten erhalten den gleichen Lohn und arbeiten unter den gleichen Bedingungen wie die Festangestellten in den jeweiligen Einsatzbetrieben.

Die AGZ-Mitgliedschaft und die überbetriebliche Kooperation der einzelnen Mitgliedsunternehmen ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Arbeitgeberzusammenschlüssen gegenüber anderen Modellen flexibler Beschäftigung. Wer sich das Beschäftigungsrisiko teilt, kennt seine Kooperationspartner. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei das gegenseitige Vertrauen, ohne das ein AGZ nicht oder nur schlecht funktionieren kann. Weiterhin relevant ist, dass die Mitgliedsunternehmen den AGZ als Geschäftsmodell zum Nutzen aller Beteiligten verstehen. Eine langfristige Fachkräftebindung und Preise, die die Kosten des AGZ-

Managements decken, lassen sich nur umsetzen, wenn neben der gemeinschaftlichen Verantwortung eine Vertrauensbasis gegeben ist.

Da das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse eine neue Sichtweise auf flexible Arbeit einnimmt, mit dem Ziel, AGZ-Beschäftigte zum Teil der jeweiligen Stammebelegschaften werden zu lassen und auf diese Weise qualifizierte Fachkräfte auf Dauer an die jeweiligen regionalen Betriebe zu binden, ist es von dem Instrument der Zeitarbeit klar zu unterscheiden. Während Leiharbeit als extern eingekaufte Dienstleistung verstanden werden kann, ist der AGZ eine Unternehmenskooperation, die intern Personaldienstleistungen verwalten und zusammenführen soll. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal sind die Aufgaben, welche die beiden Formen flexibler Beschäftigung abdecken können. Während der AGZ langfristig Personal koordiniert und Teilauslastungen zusammenführt, wird die Zeitarbeit anderweitig eingesetzt: Oft wird die Kernbelegschaft wegen kurzfristiger Auftragsspitzen durch Leiharbeitnehmer ergänzt, die nach der erfolgreichen Abarbeitung der Spitze so schnell wieder zurückgeschickt werden, wie sie „bestellt“ worden sind. Auch dient Leiharbeit häufig der Kompensation von krankheitsbedingtem Personalausfall. Wie Dörre und Holst zeigen, gibt es jedoch noch andere Einsatzstrategien (vgl. Holst et al. 2009: 13 ff.): Beim strategischen Einsatz von Zeitarbeit verbleiben die Leiharbeiter nahezu dauerhaft im Entleihbetrieb. Dies geschieht jedoch nicht aus dem Grund, dass der Entleihbetrieb mit dem Verleihbetrieb einen kooperativen, gemeinsamen Nutzen im Sinne der kollektiven (Personal-)Verantwortung realisieren will, sondern um die Kapitalrenditen gegen Absatz- und Beschäftigungsrisiken abzusichern. Dabei werden die unterschiedlichen Belegschaftsgruppen (Leiharbeiter und die Stammebelegschaft) zu Konkurrenten und treiben sich oftmals zu einem wechselseitigem Anheben des Taktes oder der Margen an, da dem Leiharbeiter suggeriert wird, dass er mit herausragenden Leistungen eine Festanstellung erreichen kann (vgl. Dörre 2009). Dass dies oftmals nur ein leeres Versprechen ist, liegt auf der Hand³. Der Stammbeschäftigte hingegen reagiert mit Verdruss: Ihm wird vermittelt, dass ein Leiharbeiter die gleiche Arbeit zu deutlich günstigeren Konditionen erledigt. So sieht er sich einerseits gezwungen, besser, schneller und mehr zu arbeiten, andererseits wird er praktisches Wissen gegenüber dem Leiharbeiter zurückhalten. Eine innovative Stimmung, in der sich die Belegschaft gegenseitig inspiriert, kann hier kaum aufkommen. Druck statt Verantwortung ist hier die Losung. Dass diese Form des Einsatzes von Zeitarbeit

³ Nach Angaben der Bundesregierung sind zwischen 2003 und 2008 lediglich 7% der Leiharbeiter von ihrem Entleihbetrieb als Stammarbeitskraft übernommen worden.

neben den Disziplinierungseffekten, der materiellen Benachteiligung der Leiharbeitnehmer und der fehlenden Leistungsanerkennung nur schwer eine berufliche Identität ermöglicht, ist leicht nachvollziehbar.

Leiharbeit und Arbeitgeberzusammenschlüsse stellen folglich zwei verschiedene Flexibilisierungsinstrumente dar. Anstatt Arbeitskräfte zu verleihen, sollen in einem AGZ Kompetenzen zwischen den Mitgliedsbetrieben auf regionaler Ebene geteilt und vermittelt werden. Über eine nicht gewinnorientierte Zusammenarbeit von Unternehmen soll ein Nutzen für alle Beteiligten realisiert werden: Flexibilitätsanforderungen und der Fachkräftebedarf von kleinen Unternehmen werden bedient, den Beschäftigten sichere Arbeitsplätze geboten und die Abwanderung von Fachkräften aus der Region verhindert.

3.3 Übertragbarkeit des französischen AGZ-Modells nach Deutschland

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist in Frankreich entwickelt worden. Es ist hervorgegangen aus einer gängigen Praxis des gegenseitigen Ausleihens von Maschinen und Arbeitskräften zwischen Landwirtschaftsbetrieben, wurde 1985 auf eine gesetzliche Grundlage gestellt und somit juristisch abgesichert. Die Teilung von Personal bzw. Kompetenzen steht seitdem auf legalem Fundament und erfolgt dort durch die Gründung eines Vereins durch mehrere Unternehmen. Durch die geschickte Kombination von unterschiedlichen Bedarfen in mehreren Betrieben – vor allem durch saisonale Schwankungen in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft sowie im Gartenbau – wurde es möglich, ganzjährige Arbeitsverträge zu realisieren. Das Modell fand in zahlreichen französischen Departements schnell Anhänger und hat sich über alle Branchen hinweg verbreitet.⁴

Positiv hervorzuheben sind die Beschäftigungseffekte in weniger industrialisierten Regionen, da dort der Trend des raschen Fachkräfteabwanderns zumindest eingedämmt werden konnte. Die nunmehr 25-jährige Erfahrung zeigt zudem, dass das Modell besonders gut für Kleinst- und Kleinbetriebe geeignet ist, um den zunehmenden Flexibilitätsanforderungen entsprechend ihrer spezifischen Bedürfnisse Rechnung zu tragen. Größere Unternehmen beteiligen sich zwar auch an dem Modell, dies allerdings weitaus seltener, da sie auf eigene interne und externe Flexibilisierungsinstrumente zurückgreifen können.

⁴ Heute gibt es in Frankreich ungefähr 5.000 Arbeitgeberzusammenschlüsse mit knapp 35.000 Beschäftigten. Neben den landwirtschaftlichen AGZ, wo noch immer die Mehrzahl bzw. 19.000 AGZ-Beschäftigten in 4.500 AGZ tätig sind, arbeiten ca. 16.000 Beschäftigte verschiedener Qualifikationsniveaus in etwa 500 Zusammenschlüssen aller industriellen Branchen, im Handwerk oder auch im Sport und Vereinswesen.

In der Bundesrepublik wurde seitens des brandenburgischen Landwirtschafts- und Arbeitsministeriums zwischen 2003 und 2005 Machbarkeits- und Umsetzungsstudien finanziert, um die Transfermöglichkeit des Modells nach Deutschland zu prüfen und die Etablierung von ersten AGZ zu fördern. Die juristische Expertise stellte fest, dass die Gründung von AGZ auf der Basis des deutschen Rechts möglich sei. Allerdings sind die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht optimal, da man sich im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bewegen muss. Der Zusammenschluss kann des Weiteren auch nicht in Vereinsform etabliert werden, da in der BRD das Vereinsrecht die hauptsächlich wirtschaftliche Tätigkeit ausschließt. Aufgrund der fehlenden eigenständigen juristischen Grundlage steht die Gründung und Umsetzung von AGZ in Deutschland bisher noch auf einem wackeligen Fundament. Zudem wird dem Modell oft der Mantel der Zeitarbeit übergestülpt, da sich AGZ-Manager noch im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bewegen müssen.⁵

Schwierigkeiten gegenüber der französischen AGZ-Praxis gründen zudem auf den gesetzlichen Länderunterschieden in Bezug auf die Nutzung von Leiharbeit. Die in Deutschland praktizierte strategische Nutzung wäre in Frankreich gar nicht möglich, da dort jeder Überlassungsvorgang zur Gewinnerzielung und bei dem Nachteile für die Beschäftigten entstehen, verboten ist. Des Weiteren existiert in Frankreich eine Gleichstellungsklausel, nach der entliehene Arbeitnehmer wie Festangestellte zu behandeln sind. Werden die Leiharbeiter nach Beendigung der Tätigkeit nicht von den Betrieben übernommen, steht ihnen für die geleistete prekäre Arbeit eine finanzielle Entschädigung zu. Diese zwei grundlegenden Differenzen, die rechtliche Nutzungseinschränkung von Zeitarbeit sowie die einfache Gründung eines Vereins für die Arbeitsaufnahme eines AGZ in Frankreich, führen in der BRD zu gänzlich anderen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Etablierung des AGZ-Modells.

Dennoch gibt es in der Republik bereits heute sechs Arbeitgeberzusammenschlüsse mit insgesamt 119 Mitgliedsbetrieben und 89 Beschäftigten – drei in Brandenburg und jeweils einer in Thüringen, Sachsen und in Nordrhein-Westfalen. Alle bereits gegründeten Zusammenschlüsse lokalisieren sich in eher ländlichen strukturschwachen Regionen, welche durch die im zweiten Kapitel aufgezeigten vielfältigen Problemkonstellationen geprägt sind. Die Verbreitung von AGZ steht trotz zahlreicher weiterer Initiativen in Sachsen, Berlin, Mecklen-

⁵ Eine Ausnahme bildet das seit 1950 bestehende Gesetz zur Schaffung eines besonderen Arbeitgebers für Hafenarbeit in Deutschland und erlaubt außerhalb des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes den betriebsübergreifenden Personaleinsatz in deutschen und niederländischen Häfen. Solch eine eigene Gesetzesgrundlage wäre für das AGZ-Modell notwendig.

burg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz noch am Anfang, obwohl das Modell in der regionalpolitischen Diskussion als vielversprechender und innovativer Ansatz bezeichnet wird (vgl. Langbein & Osthoff 2010: 65 ff.).

Die bisher gegründeten AGZ und die sich in Gründung befindenden Initiativen sind noch in der Konstitutions- und Stabilisierungsphase, doch zeigt sich, dass das Modell trotz der rechtlichen Schwierigkeiten übertragbar ist und ein Flexibilisierungsinstrument für kleine Unternehmen gekoppelt mit sicherer Beschäftigung sein könnte.⁶ Es bleibt allerdings abzuwarten, welche weitere Entwicklung die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland nehmen. Zwar werden sie voraussichtlich noch einige Zeit lediglich eine Nische besetzen, doch sollte man bedenken, dass man der französischen Praxis auch knapp drei Jahrzehnte a posteriori ist und bis heute kein eigenes Gesetz in der Bundesrepublik erlassen wurde. Dennoch könnte das Modell gerade für Regionen sehr zukunftssträftig sein, die von wirtschaftlichen Verwerfungen gekennzeichnet sind und sich einer zunehmenden Fachkräfteabwanderung gegenübersehen.

3.4 Zwischenfazit

Es kann zumindest für zahlreiche französische Regionen angeführt werden, dass über das kooperative Personalmanagement eines AGZ die Unternehmen sowohl die Sicherheit in Bezug auf langfristig verfügbare Fachkräfte als auch ihre Flexibilität im Bereich der Arbeitsorganisation erhöhen können. Für die Beschäftigten ergeben sich durch die kollektive Absicherung über verschiedene Betriebe ebenfalls eine höhere Einkommens- und Beschäftigungssicherheit, erweiterte Perspektiven, mehr Entwicklungsmöglichkeiten und eine gesteigerte Attraktivität der Arbeit (vgl. Hartmann & Meyer-Wölfling 2008).

Das AGZ-Modell unterscheidet sich von anderen Beschäftigungskonzepten durch einen Perspektivwechsel: Im Gegensatz zu einem künstlichen Beschäftigungsaufbau wird sich an den real vorhandenen Bedarfen der Unternehmen orientiert. Anders als jedoch bei der Zeitarbeit, geht es nicht nur allein um die Flexibilitätserweiterung für Betriebe, sondern gleichzeitig um dessen Verknüpfung mit Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit für die Arbeitnehmer. Folglich sind gerade auch kleine Mitgliedsunternehmen in der Lage, attraktive Beschäftigungsverhältnisse anzubieten und auf diese Weise Fachkräfte langfristig an sich zu binden,

⁶ Daneben gibt es AGZ-Initiativen in zahlreichen weiteren Ländern der Europäischen Union wie beispielsweise in Österreich, Portugal sowie sogar bereits einige funktionierende Zusammenschlüsse in Belgien.

die sie alleine nicht sichern könnten. Zudem erfolgt durch den AGZ ein professionelles Personalmanagement, was die KMU vom Verwaltungsaufwand und Personalplanungsaufgaben erheblich entlastet und oftmals erst eine strategische Personalentwicklung ermöglicht. Darüber hinaus werden Einstellungshemmnisse seitens der Kleinbetriebe gesenkt, da durch die Verteilung des Beschäftigungsrisikos auf mehrere Unternehmen jene durchaus eher bereit sind, Beschäftigung aufzubauen und sich auf weiteres Personal einzulassen. Der gleiche Effekt könnte sich auch für die Etablierung von Ausbildungsplätzen ergeben. Die dadurch entstehende Kooperation zwischen den Betrieben stärkt die zwischenbetriebliche Kommunikation, wodurch auch weitere Synergien entstehen könnten. Dies wäre nicht nur vorteilhaft für die beteiligten Unternehmen, sondern würde zudem die Gesamtregion und deren wirtschaftliche Entwicklung stärken. KMU könnten sich durch die gegenseitige Unterstützung stabilisieren, neue, sichere Arbeitsplätze in ihrer Region schaffen und Abwanderungen aus ländlichen Räumen verhindern.

Diese Kooperationsform der „geteilten Kompetenzen“, die mit geteilter Verantwortung einhergeht, kann eine nachhaltige und gemeinsame Unternehmens-, Wirtschafts- und Vertrauenskultur fördern. Die Entfaltung der positiven Effekte hängt aber vor allem von der Akzeptanz des Arbeitgeberzusammenschlusses seitens der Betriebe ab. Man muss sich aufeinander einlassen und vom Nutzen der Kooperation überzeugt sein. Dieses Vertrauen zum AGZ-Management, zu den Betrieben und zum Personal braucht Zeit und stellt auch wichtige Anforderungen an das AGZ-Management, das neben sehr guten regionalwirtschaftlichen Kenntnissen und organisatorischen Geschicken eine wichtige Vermittlerrolle zwischen verschiedenen Ebenen einnehmen muss. Daher sind Kennlernphasen der Unternehmen untereinander und regelmäßige Treffen von besonderer Relevanz (vgl. Langbein & Osthoff 2010: 64ff).

Im nachfolgenden Kapitel sollen die Voraussetzungen und Realisierungschancen für den Aufbau eines gewerblichen Arbeitgeberzusammenschlusses in einer ausgewählten strukturschwachen Region in Ostsachsen, der Oberlausitz, näher erläutert werden. Die Auswertung stützt sich auf eine Regionalanalyse anhand von Statistiken sowie einer breit angelegten Unternehmensbefragung in dieser Region.

4. Die Oberlausitz als Beispiel für eine strukturschwache Region

Die Oberlausitz liegt im östlichen Teil Sachsens, im Dreiländereck Deutschland-Polen-Tschechien. Das Gebiet der beiden Landkreise Bautzen und Görlitz umfasst eine Fläche von knapp 4.500 Quadratkilometern und ist somit nahezu doppelt so groß wie das Saarland. Allerdings beheimatet es ungleich weniger Einwohner: Während das Saarland auf mehr als eine Million Einwohner verweist, leben nach Angaben des Landesamtes für Statistik Sachsens lediglich knapp mehr als 614.000 Einwohner in der ländlich geprägten Oberlausitz. Demnach ist auch die Bevölkerungsdichte von 138 Einwohnern pro Quadratkilometer deutlich unter dem Bundesschnitt von 229.

Schlüsselbranchen der Oberlausitz sind der Maschinen- und Anlagenbau, die Metallverarbeitung, die Textilindustrie sowie die Kunststofftechnik. Die Masse der Betriebe sind Kleinstbetriebe sowie kleine und mittlere Unternehmen mit selten mehr als 100 Beschäftigten. Über alle Branchen hinweg betrachtet, blickt die Region auf lediglich 157 Unternehmen mit mehr als 150 Angestellten. Die Gegend zählt wirtschaftlich zu den strukturschwächsten Regionen in der Bundesrepublik: Neben einem verfestigten Kern an Langzeiterwerbslosigkeit, bereits heute partiell greifendem Fachkräftemangel, einem überaus niedrigem Lohnniveau sowie demographischer Schieflage, flankiert von einer unterdurchschnittlichen Bildungslandschaft mit nur einer Universität sowie vier Fachhochschulen in der gesamten Oberlausitz, steht die regionalökonomische Zukunftsfähigkeit der Region auf wackeligem Fundament. Allerdings könnte dieses Problemkonglomerat auch eine Chance für innovative Beschäftigungsinstrumente wie beispielsweise dem Arbeitgeberzusammenschluss sein: Denn wo Abwanderung und Fachkräfteengpässe überhandnehmen, sich vor allem KMU in ihrer Existenz bedroht sehen und man seitens der regionalen Entscheidungsträger den Ernst der Lage erkannt hat, ist der Nährboden für unternehmensübergreifende Kooperationen (noch) sehr gut.

4.1 Demographie und Arbeitsmarkt in der Oberlausitz

Nimmt man die Daten der Bundesagentur für Arbeit in den Blick, bestätigt sich die problematische Sicht auf den Arbeitsmarkt in der Oberlausitz. Die durchschnittliche Erwerbslosenquote der gesamten Bundesrepublik liegt bei 7,7 Prozent (jeweils Bundesdurchschnitt im Jahr 2010), wobei die alten Länder eine Quote von 6,6 Prozent und die neuen Länder einen überdurchschnittlichen Anteil an Personen ohne regulären Erwerb von 12,0 Prozent aufweisen. In

der Oberlausitz hingegen sind es 12,9 Prozent. Die Dramatik wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass von den 614.000 in der Oberlausitz lebenden Personen 56.000 Menschen erwerbslos sind, lediglich 259.000 Personen einem versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis nachgehen und somit die restliche 299.000 Rente beziehen oder noch im Kindesalter keinem Erwerb nachgehen. Zudem können nur zwei von drei der versicherungspflichtig Beschäftigten auf ein Vollzeitverhältnis blicken. In der Oberlausitz sind knapp 20 Prozent der Erwerbspersonen in Teilzeitarbeitsverhältnissen und jeder Zehnte gar nur geringfügig beschäftigt. Bei einem durchschnittlichen Nettolohn von unter 950 Euro pro Monat für eine Vollzeitstelle ist ersichtlich, dass die Region ein defizitäres Lohnniveau aufweist und dieses zu der starken Abwanderung der letzten zwanzig Jahre beigetragen hat.

Durch die geringen Geburtenraten der letzten Dekaden und dem Abwandern von Fachkräften in Regionen mit höherer Entlohnung, hat die Oberlausitz zukünftig eine schwere demographische Bürde zu tragen – im Jahr 2008 verlor die Region beispielsweise knapp 10.000 Menschen. Die Folgen des Abwanderungstrends, der 1989 mit der Wiedervereinigung begann und die Region bis heute circa 150.000 Personen kostete, stellt die Region vor eine große Herausforderung – dass es demographisch bereits „Fünf nach Zwölf“ (Birg 2005: 29) zu sein scheint, belegt die Oberlausitz deutlich. Die beiden Landkreise sehen sich mit einer Überalterung konfrontiert: Eine stets geringer werdende Zahl junger Menschen bei einem gleichzeitig wachsenden Anteil an Älteren ist aus ökonomischer Sicht ein überaus schwerwiegendes Problem. Es deutet den bevorstehenden Fachkräftemangel an. Auch die mögliche Integration der (Langzeit-) Erwerbslosen kann den zukünftigen Personalmangel nicht mehr abfedern. Viele Unternehmen der Region stellt das vor eine schwierige Situation, denn gerade gut qualifiziertes Personal ist für Regionen mit einer ausgeprägten KMU-Landschaft unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Bild zeichnen auch neueste empirische Analysen nach.

4.2 Empirische Befunde

Zwischen Januar und Ende März 2010 wurde eine standardisierte Unternehmensbefragung vom Telefonlabor der Friedrich-Schiller-Universität in Jena durchgeführt. Insgesamt wurden 158 Firmen des verarbeitenden Gewerbes aus der Oberlausitz befragt. Neben der wirtschaftlichen Lage und den Entwicklungsperspektiven der Firmen ging es vor allem darum, die Personal- und Qualifikationsstrukturen, die zukünftig zu erwartenden Fachkräfteengpässe sowie die betriebenen Personalpolitiken samt den Rekrutierungsstrategien zu erfassen und die schon

bestehende Vernetzung und Kooperationsbereitschaft mit anderen Unternehmen zu analysieren. In diesem Zusammenhang interessierten auch die jeweiligen Flexibilitätsanforderungen, denen sich die Unternehmen gegenüber sehen, und der strategische Umgang mit diesen. Des Weiteren wurden die Einstellungen zum Thema Arbeitgeberzusammenschlüsse als Lösung personalwirtschaftlicher Probleme erfragt.

Die Branchenzugehörigkeit der 158 Unternehmen erstreckt sich unter anderen auf die Kunststoffverarbeitung (7 Unternehmen mit insgesamt 174 Beschäftigten), die Holzverarbeitung (8/245), die Elektrowarenproduktion (9/135) und die Textilindustrie (12/317); die meisten Betriebe können jedoch dem Maschinenbau (26/755), der Metallverarbeitung (24/726) und der Automobilbranche (22/300) zugeordnet werden. Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebe setzt ihre Produkte regional ab.

Die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigt zwischen 11 und 50 Personen – nur 20 Prozent haben mehr als 51 Angestellte. Jeder dritte Betrieb ist ein Kleinunternehmen mit weniger als 11 Mitarbeitern. Im Hinblick auf die zukünftige Personalentwicklung (Abb. 1) gehen mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, den Personalbestand in den nächsten Jahren konstant zu halten. Vier von zehn Unternehmen rechnen mit mehr oder sogar deutlich mehr Beschäftigten und nur acht Prozent tendieren dazu, Personal abzubauen.

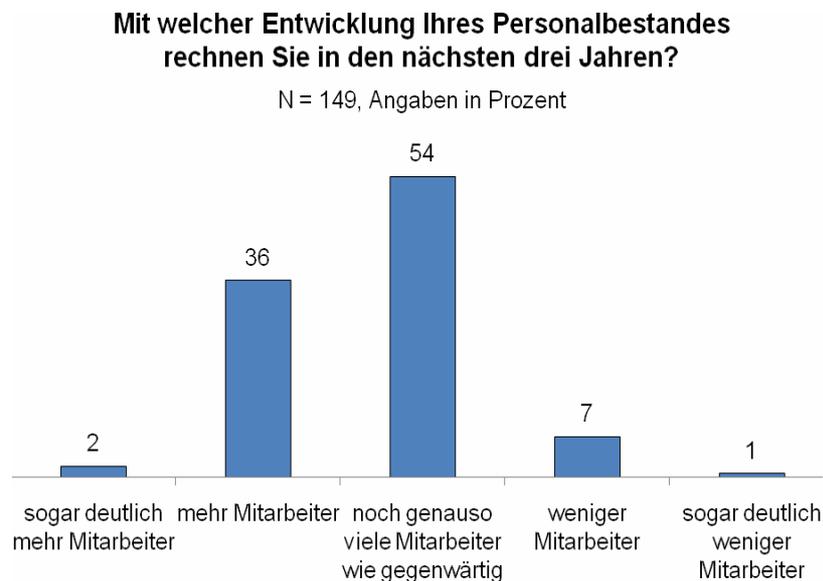


Abbildung 1: Personalprognose der befragten KMU (Angaben in Prozent)
Quelle: eigene Darstellung, Daten: eigene Erhebung

Tendenziell wird also der Personalbedarf steigen. Dabei gilt jedoch zu beachten, dass lediglich nur zwei Fünftel der Unternehmen selbst Fachkräfte ausbilden und sich die Bedingungen der Personalrekrutierung schon in der Vergangenheit für zwei Drittel der Unternehmen als problematisch bzw. sehr problematisch darstellten. So konnte bereits jedes fünfte Unternehmen in den letzten drei Jahren offene Stellen nicht besetzen. Engpässe werden von 80 Prozent der Unternehmen zukünftig vor allem bei Facharbeitern und Ingenieuren gesehen; lediglich 20 Prozenten gaben an, in Zukunft mit keinerlei Rekrutierungsschwierigkeiten zu rechnen. Hinzu kommt, dass die bestehende Fachkräftebasis in den Betrieben altersbedingt bald wegbreicht. Folglich beurteilen mehr als die Hälfte der Unternehmen die älter werdenden Belegschaften im Hinblick auf die demographische Entwicklung als sehr bzw. eher problematisch. Als Hauptgründe werden angeführt, dass der Nachwuchs fehle, die älteren Arbeitnehmer weniger belastbar seien und durch die Entlassung der Älteren in die Rente wertvolles Know how verloren gehe.

Auf kurzfristig steigende Auftragsvolumina reagieren vier von fünf Betrieben mit dem Erhöhen von Überstunden. So wird die Normalarbeitszeit regelmäßig von zahlreichen Unternehmensbelegschaften überschritten. Zudem setzen 20 Prozent der Unternehmen auf Zeitarbeit und stellen gelegentlich befristet Beschäftigte ein. Brechen Aufträge hingegen kurzfristig weg, werden die Überstunden abgebaut, befristet Angestellte entlassen und Zeitarbeiter zurückgesandt.

Zeitarbeit wird aktuell von jedem fünften Betrieb genutzt. Demgegenüber bewerten 60 Prozent der Unternehmen diese Form der zeitweiligen Personalbeschaffung als schlecht bzw. sehr schlecht. Das negative Image von Zeitarbeit bestätigt sich auch in der offenen Frage danach, was die Unternehmen im Allgemeinen von diesem Instrument halten. Während lediglich 5 Prozent (von n=115) angeben, gute Erfahrungen mit Leiharbeitern gemacht zu haben und 34 Prozent auf die schnelle, kurzfristige Reaktion auf die Auftragslage verweisen, überwiegt die Anzahl der negativen Statements: Genannt wurden die zu langen Anlernphasen oder fehlende Qualifikationen. Der soziale Aspekt der eher ablehnenden Haltung bezog sich auf Nennungen wie Zeitarbeit sei „Ausbeutung“ oder „Menschenhandel“ und „Menschen müssen sich unter Wert verkaufen“. Zudem fehle die „Bindung zum Unternehmen“. Zu hohe Kosten sowie die mangelnde Motivation wurden ebenfalls kritisiert. Diese Aspekte spiegeln sich in

der Intensität der Nutzung von Leiharbeit wider: 12 Prozent der Unternehmen setzen diese kontinuierlich ein, 16 Prozent gelegentlich, weitere 12 Prozent selten und die Masse von 60 Prozent griff in den letzten drei Jahren gar nicht auf Zeitarbeit zurück.

Gleichzeitig verweist jedes dritte Unternehmen darauf, dass sich für die Erledigung zusätzlicher Aufgaben die Einstellung einer Vollzeitkraft nicht lohnt. Parallel verzichteten 40 Prozent der Unternehmen auf eigentlich notwendige Einstellungen aufgrund finanzieller Schwierigkeiten. Aus diesem Grund stehen die befragten Unternehmen der Oberlausitz unternehmensübergreifenden Kooperationen generell aufgeschlossen gegenüber und auch die Zusammenarbeit von Unternehmen zur Lösung von Personalproblemen erachtet die Hälfte der Befragten als positiv. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass man sich in der Vergangenheit untereinander bereits Personal teilte. Der AGZ könnte demzufolge ähnlich wie in Frankreich eine gängige Praxis der Reaktion auf Personalprobleme legalisieren und somit förderlich für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Region sein.

Bereits knapp die Hälfte der Unternehmen hat schon einmal von Arbeitgeberzusammenschlüssen gehört und kann sich eine unternehmensübergreifende Fachkräfteteilung vor allem im Produktionsbereich und bei Hilfstätigkeiten vorstellen. Abbildung 2 veranschaulicht die positive Einstellung der Befragten gegenüber einem AGZ-Aufbau in der Oberlausitz. Lediglich 26 Prozent der Befragten sehen das Modell nicht als Option zur Bewältigung von Personalproblemen und zur Ausweitung der Unternehmenskompetenzen.

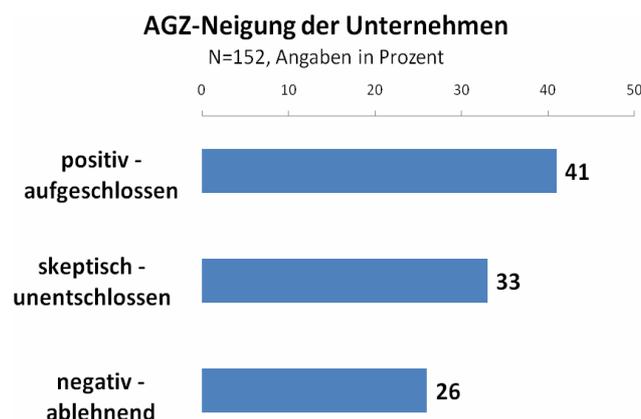


Abbildung 2: AGZ Neigung der befragten KMU (Angaben in Prozent)
Quelle: eigene Darstellung. Daten: eigene Erhebung

Als Vorteile des Modells sieht die Masse der befragten Unternehmen, dass man durch die Beteiligung an einem AGZ spezialisierte Kompetenzen zur Verfügung hätte und flexibel auf Auftragsspitzen reagieren könnte. Weiterhin ist es den stark regional verankerten Unternehmen wichtig, stets motivierte Arbeitnehmer zur Verfügung zu haben, die man seitens des Unternehmens kennt und die wiederum eine Bindung zu dem jeweiligen Betrieb haben bzw. im Laufe der Zeit aufbauen können.

Interessanterweise geben vor allem die AGZ-interessierten Unternehmen an, auch zukünftig kontinuierlich auf Zeitarbeit zurückzugreifen, obwohl diese in der Vergangenheit wesentlicher unzufriedener in Bezug auf Qualifikation, Motivation und Leistungsbereitschaft der Zeitarbeiter waren als die AGZ-uninteressierten Unternehmen. Der Grund für die intensivere Nutzung von Zeitarbeit durch die AGZ-interessierten Betriebe dürfte darin liegen, dass sie aufgrund der schwierigen Personalplanung und Auftragsschwankungen bisher keine andere Wahl bzw. Alternative haben, um den Flexibilisierungsanforderungen gerecht zu werden.

Aus den ersten Befunden der Unternehmensbefragung wird deutlich, dass Arbeitgeberzusammenschlüsse aus Sicht der befragten Unternehmen eine mögliche Option darstellen, um auf die Flexibilitätserfordernisse und die zukünftige Fachkräfteproblematik in der Oberlausitz zu reagieren. Die Betriebe beginnen aufgrund schon bestehender Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung und Stellenbesetzung zu realisieren, dass nur über Kooperation und Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen die ökonomische Strukturschwäche der Region kompensiert werden kann. Ein Teil der befragten KMU steht daher einem Arbeitgeberzusammenschluss eher positiv und aufgeschlossen gegenüber, was sich auch darin bestätigt, dass man sich bereits in der Vergangenheit gegenseitig Personal teilte, um wirtschaftlichen Verpflichtungen nachzukommen.

5. Schlussbemerkung

Es ist deutlich geworden, dass kleine und mittlere Unternehmen nur über wenige personalpolitische Rekrutierungsstrategien und -kompetenzen verfügen, um auf die zukünftigen Herausforderungen des demographischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel strategisch und nachhaltig reagieren zu können. Weiterhin wurde aufgezeigt, dass es für Unternehmen – egal welcher Größe – in einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt unerlässlich ist, flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren zu können. Dies umfasst sowohl die

personelle Ebene und administrative Tätigkeiten als auch technologische und wirtschaftliche Neuerungen, wobei sich diese wechselseitig beeinflussen. Die Unternehmen sehen sich daher mehr und mehr einem Flexibilitätsdruck gegenüber, der gerade für KMU im Personalbereich ohne professionelle Unterstützung oder überbetriebliche Kooperation kaum zu bewältigen ist. Andererseits benötigt ein flexibel agierendes Unternehmen auch stets Beschäftigte, die eben diese Flexibilität mittragen. Dies werden Letztere jedoch nur dauerhaft tun, wenn ihren Arbeitsverhältnissen ein Mindestmaß an Sicherheit zugrunde liegt. Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse versucht genau diese beiden Punkte aufzugreifen und verbindet Flexibilität für Unternehmen mit Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit für die Beschäftigten.

Es wird vermutet, dass Beschäftigte in AGZ eine qualitative Flexibilität entwickeln: Sie wären in den jeweiligen Betrieben eingearbeitet, vielseitig einsetzbar und würden aufgrund ihrer vielfältigen Erfahrungen über ein starkes Innovationsvermögen verfügen – auch und gerade wegen der angestrebten Kombination aus Beschäftigungssicherheit und flexibler Arbeit. Für Unternehmen in Arbeitgeberzusammenschlüssen könnte Stabilität und Flexibilität gleichermaßen gesichert werden, indem der AGZ die Mitgliedsbetriebe von Personalmanagementaufgaben entlastet, für die Fachkräftebindung und deren (Weiter-)Entwicklung sorgt sowie die kostengünstige Bereitstellung eingearbeiteter Fachkräfte für zuvor gemeinsam festgelegte Teilbedarfe bzw. Zeiten erhöhten Arbeitsaufkommens sichert. Durch attraktive Arbeitsverhältnisse könnten Fachkräfte an strukturschwächere Regionen gebunden werden und als Bestandteil einer regionalen Beschäftigungsstrategie eine wichtige Rolle bei der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung einnehmen. Kompetenten und qualifizierten Arbeitnehmern, gerade auch jungen Fachkräften, würde in den Regionen eine abwechslungsreiche und sichere Berufsperspektive geboten.

Das Modell leistet zudem eine Verschiebung des Blickwinkels hin zu einer neuen Ebene stabiler Arbeit durch die Kopplung von vorhandenen Teilarbeitsbedarfen. Es kann daher von einer Form der Schaffung unternehmerischer Selbsthilfe durch Kooperation und Solidarität gesprochen werden, bei der unter dem Credo der „geteilten Risiken – gemeinsame Vorteile“ kooperiert wird. Es würden eben nicht wie bei der Zeitarbeit Beschäftigungsrisiko und -verantwortung externalisiert, sondern über vertrauensvolle Kooperationen betriebsübergreifende Lösungen erarbeitet, die allen Beteiligten Vorteile im Sinne einer win-win-Situation bringen könnten.

Unbestritten hat das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse auch in der Bundesrepublik eine Chance, obwohl der rechtliche Rahmen (noch) defizitär ist. Zahlreiche AGZ-Initiativen und Kooperationsformen, die sich am Modell der „groupement d’employeurs“ orientieren, sind über die gesamte Bundesrepublik verstreut und umfassen alle Branchen. So wurde beispielsweise in der Oberlausitz im Oktober 2010 ein Zusammenschluss gegründet, dessen Aufbau seitens der Universität Jena wissenschaftlich begleitet wird. Neben den Auswirkungen auf Beschäftigte, Region und Unternehmen, ist ein weiteres Anliegen der wissenschaftlichen Begleitung das Eruiere von förderlichen und hemmenden Faktoren für die Etablierung eines Arbeitgeberzusammenschlusses, um Handlungsempfehlungen für die Übertragbarkeit des Modells unter Beachtung der Prinzipien eines AGZ nach französischem Vorbild systematisch zu entwickeln.⁷

Als Hauptproblem beim Aufbau solcher Kooperationen gilt die bestehende Gesetzeslage in der BRD, da bisher noch keine eigenständige Regelung etabliert werden konnte und man sich (noch) im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bewegen muss. So wird das Konzept AGZ meist unter dem Label „Zeitarbeit“ betrachtet und das Innovative an diesem Modell, die kooperative, gegenseitige Hilfe von Betrieben sowie die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen, weitestgehend ausgeblendet. Hier müssen zukünftig große Anstrengungen unternommen werden, um den Unternehmen aufzuzeigen, dass es neben der Zeitarbeit auch andere Flexibilisierungsoptionen – wie beispielsweise den Arbeitgeberzusammenschluss mit vollkommen anderen Zielsetzungen und Auswirkungen – gibt.

Die Unterschiede und Vorteile des AGZ gegenüber der Leiharbeit haben wir bereits im Kapitel 3.2. angeführt. Zusammengefasst soll aber noch einmal festgehalten werden, dass bei der Orientierung an den Modellvorstellungen und bei der strikten Einhaltung der AGZ-Prinzipien

- neue Arbeitsplätze durch Kombination von Teilbedarfen geschaffen werden,
- stabile, kontinuierliche Arbeitsumgebungen entstehen,

⁷ Das Verbundvorhaben "ArbeitGeberZusammenschlüsse als Flexibilisierungsstrategie für KMU - AGZ-flex" wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunktes "Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt" im Rahmen des Programms "Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" unter dem Förderkennzeichen 01FH090 01 gefördert (Laufzeit 01.06.2009 - 31.05.2012). Das Vorhaben bearbeitet ein aus wissenschaftlichen Partnern sowie Praxis- und Transferpartnern bestehendes Konsortium bestehend aus der Friedrich-Schiller Universität Jena (Institut für Soziologie), ATB, Arbeit, Technik und Bildung GmbH Chemnitz, tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH und das Fachkräftenetzwerk Oberlausitz GmbH.

- die Beschäftigten passgenau nach den jeweiligen Bedarfen in den Betrieben qualifiziert werden können,
- die Einarbeitung und Qualifizierung der Mitarbeiter durch den AGZ erfolgt,
- beim kontinuierlichen bzw. mehrmaligen Einsatz desselben AGZ-Beschäftigten bei einem Unternehmen lange Einarbeitungszeiten entfallen,
- das AGZ-Management die Mitgliedsbetriebe generell bei einer strategischen Personalplanung unterstützt,
- Berufswegeplanung, Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für AGZ-Mitarbeiter gegeben sind,
- AGZ-Beschäftigte als Innovatoren wirken können, da sie in den verschiedenen Einsatzbetrieben zahlreiche Verfahren und Arbeitsprozesse kennenlernen, die allen Mitgliedsunternehmen zugute kommen,
- die Mitarbeiter die gleiche Bezahlung und gleiche Behandlung wie Stammbeschafteten erfahren und
- Lebensplanungen für die AGZ-Beschäftigten durch sichere Arbeitsverhältnisse möglich werden.

Resümierend soll noch einmal betont werden, dass die regionale Einbettung des Modells Arbeitgeberzusammenschlüsse als Flexibilisierungsstrategie für KMU eine zentrale Rolle spielt. Unternehmen in Arbeitgeberzusammenschlüssen, die sich Kompetenzen teilen, somit die Region stärken, ihre eigene Wettbewerbsposition verbessern und nicht zuletzt ArbeitnehmerInnen eine reguläre Vollzeitstelle bieten, könnten im zukünftigen Arbeitsmarkt deutlich bessere Chancen haben, ihre Existenz auf Dauer sicherzustellen.

Wir glauben, dass das Fenster zum Errichten von unternehmensübergreifenden Kooperationen heute noch weit geöffnet ist. Zwar befinden wir uns bereits in der Zeit nach dem „personalwirtschaftlichen Paradies“ (Behr & Engel 2001), dennoch ist der Mangel an qualifiziertem Personal noch nicht so akut, dass die Unternehmen sich gegen gemeinschaftliche personalwirtschaftliche Lösungen verschließen. Momentan scheinen die Zeichen daher gut zu stehen, so dass man Kooperationen in Form von Arbeitgeberzusammenschlüssen als ein Teil eines nachhaltigen Regionalmanagements initiieren könnte. Jedoch sollte der zwischenbetriebliche Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte nicht so stark ansteigen, dass sich jeder nur noch selbst der Nächste ist – denn dann Kooperationen zu organisieren, wird deutlich schwieriger werden.

Literaturverzeichnis

- Behr, Marthild & Semlinger, Klaus (2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Behr, Michael (2000): Tradition und Dynamik. In: Lutz, Burkhard / Grünert, Holle / Steiner Christine (Hrsg.): Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland. Band 1. Forschungsergebnisse aus dem zsh. Berliner Debatte Wissenschaftsverlag: Berlin. S. 87-145.
- Behr, Michael & Engel, Thomas (2001): Entwicklungsverläufe und Entwicklungsszenarien ostdeutscher Personalpolitik. Ursachen, Folgen und Risiken der personalpolitischen Stagnation. In: Pawlowsky, Peter & Wilkens, Uta (Hrsg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie. Rainer Hampp Verlag: München und Mering. S. 255-278.
- Birg, Herwig (2005): Die ausgefallene Generation. Was die Demographie über unsere Zukunft sagt. München: Beck Verlag.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK Verlag.
- Daehre, Karl-Heinz (2005): Metropol-Regionen – Wachstumskerne der Zukunft. In: Diemel, Christiane (Hrsg.): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden. S. 113-130.
- Diemel, Christiane (2005): Einleitung: Theorie und Praxis regionaler Bevölkerungsentwicklung in Ostdeutschland. In: Diemel, Christiane (Hrsg.): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden. S. 7-32.
- Domeyer, Volker & Funder, Maria (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben. Westdeutscher Verlag GmbH: Opladen.
- Dörre, Klaus (2005): Entsicherte Arbeitsgesellschaft. In: . Amsler, Ruth / Aubert, Heidi / Franzen, Pierre / Howald, Stefan / Schöni, Walter / Sekinger, Urs / Tomforde, Elke / Soiland, Tove (Hrsg.): Widerspruch 49 Beiträge zu sozialistischer Politik: Prekäre Arbeitsgesellschaft. 25 Jahrgang / 2. Halbjahr 2005. Zurich. Ropress.

- Dörre, Klaus / Brinkmann, Ulrich / Röbenack, Silke / Kraemer, Klaus / Speidel, Frederic (2006): *Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse*. Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Abteilung Arbeit und Sozialpolitik). Bonn: bub Bonner Universitätsdruckerei.
- Geißler, Rainer (2006): *Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Gerloff, Antje (2005): *Abwanderung und Heimatbindung junger Menschen aus Sachsen-Anhalt*. In: Dienel, Christiane (Hrsg.): *Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland*. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden. S. 33-51.
- Hartmann, Thomas & Meyer-Wölfing, Erwin (2008): *Flexible Organisation der Arbeit und Auswirkungen auf die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen*. Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung: Berlin (http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-30-3-1.pdf).
- Heitmeyer, Wilhelm (2008): *Deutsche Zustände. Folge 6*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.
- Holst, Hajo / Nachtwey, Oliver / Dörre, Klaus (2009): *Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen*. Otto-Brenner-Stiftung-Arbeitsheft Nr. 61. Frankfurt am Main.
- Kieselbach, Thomas & Voigt, Peter (1992): *Beschäftigungskatastrophe im Osten Deutschlands: die individuellen Kosten der deutschen Vereinigung – Einleitende Bemerkungen*. In: Kieselbach, Thomas/Voigt, Peter (Hrsg.): *Systemumbruch, Arbeitslosigkeit und individuelle Bewältigung in der Ex-DDR*. Deutscher Studien Verlag: Weinheim. S. 15-39.
- Kretzschmar, Albrecht (1992): *Arbeitslosigkeit – Resultat und Ferment sozialen Wandels in Ostdeutschland*. In: Kieselbach, Thomas & Voigt, Peter (Hrsg.): *Systemumbruch, Arbeitslosigkeit und individuelle Bewältigung in der Ex-DDR*. Deutscher Studien Verlag: Weinheim. S. 138-151.
- Kronauer, Martin (2000): *Massenarbeitslosigkeit – gesellschaftliche Spaltungen und Ausschlüsse*. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 28/2000. S. 113-121.
- Kronauer, Martin & Linne, Gudrun (2007): *Flexicurity: die Suche nach der Sicherheit in der Flexibilität*. Edition Sigma: Berlin.

- Langbein, Martin & Osthoff, Katharina (gem. mit Anja Hänel) (2010): Kombinierte Arbeit und geteilte Kompetenzen im Arbeitgeberzusammenschluss - Chancen, Herausforderungen und Perspektiven in der Oberlausitz. In: Uhlmann, Michael & Heim, Yvonne (Hrsg.): Fachkräftebindung und Flexibilisierung durch Kooperation. Teil 1 Arbeitgeberzusammenschlüsse, Erfahrungen und Perspektiven. Schriftenreihe ATB. Chemnitz: Eigenverlag ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH. S. 55-82.
- Mesaros, Leila / Vanselow, Achim / Weinkopf, Claudia (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs: Bonn.
- Rohr-Zänker, Ruth (1998): Regionalentwicklung und Arbeitsmarkt: Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte in strukturschwache Regionen. In der Reihe: Beiträge zur Stadt- und Regionalplanung. BIS – Verlag: Oldenburg.
- Saeed, Sandra K. (1999): Erfolgsbedingungen regionalisierter Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland. LIT Verlag: Münster – Hamburg – London.
- Suprinovic, Olga & Kay, Rosemarie (2009): Demografischer Wandel und die absatzpolitischen Anpassungsmaßnahmen kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Peter Letmathe & Peter Witt (Hrsg.): Journal of Business Economics. Special Issue 6/2009. Management von kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Wölfling, Sigrid / Wünsche, Gudrun / Hartmann, Thomas (2007): Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg – ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes. Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg.

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA (WPESJ)

Bisher erschienene Ausgaben, Stand: April 2011:

2007 (Jg. 1), Nr. 01: Dörre, K.: Entsteht eine "neue Unterschicht"? Anmerkungen zur Rückkehr der sozialen Frage in die Politik

2007 (Jg. 1), Nr. 02: Martens, B.; Bluhm, K.: „Shareholder Value“ ohne Aktionäre? Diffusion und mögliche Folgen wertorientierter Unternehmenssteuerung im industriellen Mittelstand

2008 (Jg. 2), Nr. 03: Becker, K.; Brinkmann, U.; Engel, T.: Lohnt sich Arbeits- und Gesundheitsschutz? Bilanzierung von Kosten & Nutzen angesichts neuer Belastungsformen

2008 (Jg. 2), Nr. 04: Brinkmann, U.: "Sick society" and "Buschzulage" - Images of the East German Transformation

2008 (Jg. 2), Nr. 05: Dörre, K.; Holst, H.; Thieme, C.: Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme

2008 (Jg. 2), Nr. 06: Bluhm, K.; Demmler, P.; Martens, B.; Trappmann, V.: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen – Bedarf, Rekrutierung, Bindung

2009 (Jg. 3), Nr. 07: Lehmann, D.; Dörre, K.; Scherschel, K.: Prekarität und Migration. Ausgewählte Daten und Trends

2009 (Jg. 3), Nr. 08: Brinkmann, U.: Intrapreneurship: Promises, Ambiguities and Limitation

2010 (Jg. 4), Nr. 09: Booth, M.; Scherschel, K.: The impact of activating labor market policies on labor market orientations and institutions

2011 (Jg. 5), Nr. 10: Osthoff, A.; Langbein, M.; Hartmann, T.: Verbindung von Stabilität und Flexibilität – Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU

Impressum

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA
ISSN 1864-7588

© 2011 Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie,
Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena
Post: D-07737 Jena, Besuch: Carl-Zeiss-Str. 2, D-07743 Jena
Telefon: +49 3641 9 45520, Fax: +49 3641 9 45522
http://www.soziologie.uni-jena.de/ls_doerre.html

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA
DOWNLOAD: <http://www.soziologie.uni-jena.de/WPESJ.html>
REDAKTION: THOMAS ENGEL, TEL. +49 3641 9 45529