

Arbeitskräftepools

Flexicurity in Arbeitgeberzusammenschlüssen zur befristeten Personalüberlassung



Unternehmen brauchen mehr Flexibilität, Beschäftigte mehr Sicherheit. Flexicurity, die Kombination aus beidem, ist die Lösung. In Arbeitgeberzusammenschlüssen zur befristeten Personalüberlassung scheint Flexicurity zumindest in Ansätzen zu gelingen. Auf dem G.I.B.-Workshop zum Thema „Mobilität und Transfer“ am 19. Oktober 2006 in Oberhausen, gefördert aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), diskutierten Expertinnen und Experten aus mehreren EU-Ländern über geeignete Flexicurity-Strategien. Globalisierung und technischer Fortschritt verlangen flexible Arbeitsmärkte, flexible Beschäftigung und eine flexible Arbeitsorganisation. Nur so können Unternehmen produktiv arbeiten und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Damit steigen zugleich die Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Doch die brauchen zugleich Sicherheit. Personalüberlassung in Arbeitgeberzusammenschlüssen – Vereinigungen von Unternehmen, die ihren Mitgliedsbetrieben qualifiziertes Personal zur Verfügung stellen – können die teils divergierenden Interessen ausbalancieren, denn sie kombinieren betriebliche Flexibilitätserfordernisse mit dem Bedürfnis der Beschäftigten nach Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit.

Mit dem transnationalen Workshop „Mobility & Transfer“ ist es der G.I.B. zum ersten Mal gelungen, die verschiedenen Ansätze von Personalüberlassung in Europa zusammenzuführen mit dem Ziel, gute Praxis auf NRW zu übertragen und das Handlungsfeld präventiver Arbeitsmarktpolitik zu erweitern. Ausgangspunkt der G.I.B.-Aktivitäten waren eigene Recherchen 2003 zu dem französischen Modell der „Groupement d'employeur“ bei einem Dachverband der französischen Arbeitgebervereinigungen sowie der Abschluss erster Tarifverträge in NRW, die eine befristete Überlassung von Personal in einem Unternehmensnetzwerk zur Vermeidung von Entlas-

sungen ermöglichen sollten. Ein Erfahrungsaustausch 2004 bei der G.I.B. verdeutlichte, dass das Thema „Arbeitskräftepools“ große Resonanz findet, gleichzeitig aber auch bestimmte Voraussetzungen zum Entstehen und Funktionieren solcher neuen Ansätze gegeben sein müssen. So führt allein der Abschluss eines entsprechenden Tarifvertrages eben nicht automatisch zu einem tatsächlichen betriebsübergreifenden Personalaustausch, wie es das Beispiel Bielefeld zeigt, wo Ende 2003 zum ersten Mal in NRW Arbeitgeberverband und IG Metall diesen neuen Ansatz vereinbarten.

Personalüberlassung oder -pools in einem Arbeitgeberzusammenschluss stellen eine sinnvolle Ergänzung zu Zeitarbeitsfirmen dar und arbeiten nicht gewinnorientiert. Ihr Ziel ist, finanziert über die Beiträge der Mitgliedsunternehmen, den Partnerbetrieben das passende und bei Bedarf gezielt

qualifizierte Personal zur Verfügung zu stellen: So lässt sich der temporäre Fachkräfte-Bedarf der Betriebe decken, während gleichzeitig prekäre Arbeit, Kurzarbeit oder Entlassungen vermieden, sozialversicherungspflichtige und existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse aber erhalten werden. Neben den unmittelbaren Vorteilen für Unternehmen und Beschäftigte verlangt das Modell aber auch von beiden Seiten die Fähigkeit zu flexiblen Handeln in ungewohnten Zusammenhängen. Zwischenbetriebliche Kooperation erfordert ein gewisses Maß an Transparenz und Risikobereitschaft. Für Beschäftigte erfordern befristete Arbeitseinsätze in anderen Unternehmen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an andere betriebliche Bedingungen. Andererseits profitieren sie von den wechselnden Tätigkeiten, optimieren ihre beruflichen Kontakte und erhöhen ihre Beschäftigungsfähigkeit. Entstanden ist die Idee der Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich. In abgewandelter Form gibt es sie heute auch in Belgien, Schweden und Deutschland.

Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich ...

Seit mehr als zwanzig Jahren existieren in Frankreich Groupements d'Employeur, Zusammenschlüsse von Arbeitgebern, die kontinuierlich gemeinsames Personal beschäftigen, das je nach Bedarf in den verschiedenen Mitgliedsfirmen tätig ist. Kleinen und mittleren Unternehmen stehen so je nach saisonalem oder sporadisch anfallendem Fachkräfte-Bedarf eingearbeitete, qualifizierte und zuverlässige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Vorteil für die Beschäftigten: Statt mehrerer, zeitlich befristeter Arbeitsverhältnisse erhalten sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag beim AGZ, der sie materiell und sozial absichert. Anders als beim in der Regel kurzfristig ausgerichteten Einsatz von Zeitarbeit mit ständig wechselndem Personal sind die Groupements d'Employeur auf die langfristige und kontinuierliche Beschäftigung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet. Organisiert wird ihr Einsatz in den verschiedenen Unternehmen – bei Bedarf nach vorheriger Qualifizierung – durch den AGZ. Dabei können sie parallel in mehreren Betrieben tätig sein oder im Lauf eines Jahres wechseln. Rund 60.000 Unternehmen sind laut Franck D'Antona, Directeur du groupement d'emploieurs (GERM), mittlerweile 4.500 dieser Vereinigungen zusammengeschlossen. Sie bieten dauerhafte Arbeitsplätze für gut 30.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ursprünglich entstanden auf kommunale Initiative hin und von den Gemeinden bezuschusst, finanzieren sich die als Vereine organisierten Groupements d'Employeur heute ausschließlich über die Beiträge der Partnerbetriebe..

... in Belgien ...

Die französischen Groupements d'Employeur waren Vorbild für die Arbeitgeberzusammenschlüsse in Belgien, wo erst im Jahr 2000 die rechtlichen Voraussetzungen für ihre Bildung geschaffen wurden. Abweichend vom französischen Original steht bei den Zusammenschlüssen hier – rechtlich fixiert – die soziale Integration der Beschäftigten im Vordergrund: Ausschließlich Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger oder Personen mit einem Einkommen am Existenzminimum können, ausgestattet mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag, Beschäftigte der Groupements sein. Wie jedes andere Unternehmen auch können die AGZs bei der Einstellung arbeitsmarktlischer Problemgruppen Integrationsbeihilfen in Höhe von monatlich 500 Euro pro Person erhalten. Weiterer Vorteil: Die Sozialversicherungsbeiträge sind reduziert. Um die Verbreitung dieses neuen Instruments zu forcieren, wurde in Brüssel ein „Ressourcenzentrum“ eingerichtet, finanziert jeweils zur Hälfte über das Förderprogramm EQUAL und aus Mitteln des Arbeitsministeriums. Mitarbeitende des Ressourcenzentrums informieren interessierte Unternehmen vor Ort und konzentrieren sich dabei

vor allem auf Regionen mit einem hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten. Jeder Gründung eines Groupement d'Employeur, so Frederic Naedenoen von der Universität Lüttich, geht eine öffentlich finanzierte Machbarkeitsstudie voraus. Fällt sie positiv aus, wird der Zusammenschluss vom Ressourcenzentrum bei allen Formalitäten – von der Vertragsentwicklung bis hin zur Geschäftsordnung – administrativ begleitet. Unterstützung bieten sie den Groupements auch bei der Auswahl und Einstellung geeigneter Bewerberinnen oder Bewerber nach festgelegten Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen.

... und in Schweden

Schon länger als in Belgien, seit Anfang der 90er Jahre, werden in Schweden von den Sozialpartnern so genannte „employer rings“ organisiert. Ihre Aufgabe ist – aufgrund von Krankheit oder infolge von Unzufriedenheit am Arbeitsplatz – leistungsgeminderte Beschäftigte aus den Mitgliedsunternehmen mit Coachingmaßnahmen bei der Berufs- und Lebensentwicklung zu unterstützen. Anlass für die Gründung der Arbeitgeberzusammenschlüsse waren ein starker Anstieg krankheitsbedingter Entlassungen zu Beginn der 90er Jahre sowie gesetzliche Neuerungen, die den Arbeitgebern mehr Verantwortung für die Rehabilitation auferlegten. Gegenwärtig existieren in Schweden etwa 50 employer rings. Sie beraten und coachen Beschäftigte der Mitgliedsunternehmen bei der Lösung ihrer arbeitsplatz- oder gesundheitsbedingten Probleme. Ziel ist, die Beschäftigten durch intensives Outplacement und gezielte Qualifizierung, gegebenenfalls ergänzt um Praktika, wieder zur Arbeitsaufnahme in ihrem alten oder in einem neuen Unternehmen zu befähigen. Bei rund 40 Prozent der Beschäftigten ist das nach Aussage von Per Tengblad gelungen. Erleichtert wird die berufliche Umorientierung nach Auffassung des Referenten der Stockholmer „Arbetsragarkonsult AB & ATH Arbetsliv“ durch das breite Branchenspektrum der Mitgliedsunternehmen. Dienstleistungsunternehmen vom freien Markt übernehmen, ohne öffentliche Förderung, die Organisation der Unternehmensnetzwerke. Ihr Serviceangebot umfasst neben Outplacement, Berufswegeplanung, Rehabilitation und Recruitment für die Beschäftigten auch Beratung, Trainings und Workshops für das Management der Mitgliedsunternehmen.

Die SpreewaldForum GmbH: ein Arbeitgeberzusammenschluss in Brandenburg

Bundesweit erster Arbeitgeberzusammenschluss nach französischem Vorbild ist seit 2004 die SpreewaldForum GmbH. Sieben Unternehmen aus dem Landwirtschafts- und Landschaftsbau sowie eine Autoverwertung hatten sich in dem Modellprojekt

organisiert. Gleich im Jahr nach ihrer Gründung haben die Partnerbetriebe ein Arbeitskraftvolumen abgerufen, das zu neun Arbeitsplätzen bei der SpreewaldForum GmbH gebündelt werden konnte. Neun Personen haben so einen zunächst befristeten Job gefunden. Heute zählt die GmbH bereits 15 Mitgliedsunternehmen und 20 Beschäftigte. Langfristig ist eine Größenordnung von bis zu 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anvisiert. Für die Erledigung von Saisonarbeit oder um einen immer wiederkehrenden temporären Fachkräfte-Bedarf zu decken, stellt das Forum den Betrieben Fach- und Hilfskräfte in der Landwirtschaft, Hilfskräfte in der Forstwirtschaft, Produktionshelfer in der Nahrungsmittelverarbeitung, Maschinenschlosser, Kraftfahrer, Buchhalter oder etwa Fachkräfte in Gastronomie und Service zur Verfügung. Die Entscheidung über die Personalauswahl, den Einsatz und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen Partnerbetriebe und SpreewaldForum gemeinsam, das Risiko der arbeitsvertraglichen Bindung indes liegt zwar beim Forum, jedoch haben sich die Partnerbetriebe vertraglich gebunden, die einmal abgerufene Arbeitszeit auch dann zu bezahlen, wenn sie nicht in Anspruch genommen wird. Dies ermöglicht dem SpreewaldForum eine langfristige Planung und kontinuierliche Auslastung der Arbeitskräfte. Das geteilte Risiko ermöglicht, die Zusatzkosten für die zu entleihenden Arbeitskräfte niedrig zu halten. Die Betriebe sparen die Zeit für Personalsuche und -verwaltung, zudem macht der Rückgriff auf die bewährten Kräfte Personaleinarbeitung überflüssig. In Personalauswahl und -entwicklung des Forum-Personalstamms sind sie eingebunden.

Sigrid Wölfing, Projektkoordinatorin der Berliner tamen GmbH, summiert die Vorteile des AGZ für die Unternehmen: „Höhere Mitarbeitermotivation und -qualifikation, geringerer Verwaltungsaufwand, geringerer Zeitaufwand für Mitarbeiterbeschaffung, Einarbeitung und sonstige Personalarbeit. Der Arbeitgeberzusammenschluss ist ein 'Unternehmen der Unternehmen', daher werden die Beschäftigten ausschließlich in den Mitgliedsunternehmen eingesetzt. Sollten zwei Unternehmen gleichzeitig Bedarf haben, wird vom AGZ eine für alle befriedigende Lösung gefunden.“ Durch die regionale Unternehmenskooperation lässt sich der unternehmensübergreifende Personaleinsatz deutlich günstiger organisieren: „Die Betriebe sparen rund zehn Prozent gegenüber herkömmlicher Zeitarbeit.“ Auch die Beschäftigten profitieren vom Arbeitgeberzusammenschluss: Sie erhalten Vollzeitarbeitsplätze, auch wenn das einzelne Unternehmen ein relativ kleines Arbeitsaufkommen verzeichnet – sichere Jobs also in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Nicht zu unterschätzen, ist der Zugewinn an Beschäftigungsfähigkeit: „Sie haben zwar nur einen Arbeitgeber“,



so Sigrid Wölfing, „verrichten aber dennoch vielfältige Aufgaben in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen. Das steigert ihre Anpassungsfähigkeiten und ihre Kompetenzen.“

Die Erfahrungen, die die bestehende AGZ und die derzeit tätigen Initiativen zur Gründung machen, sind nach Auskunft von Sigrid Wölfing, Projektkoordinatorin der Berliner tamen GmbH, so „erfolgreich und ermutigend“, dass etwa das Arbeitsministerium in Brandenburg derzeit prüft, diese Form der kooperativen Personalentwicklung im Rahmen des Operationellen Programms des ESF für die Jahre 2007 – 2013 weiter zu unterstützen.

Derzeit führt die tamen GmbH im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg eine Machbarkeitsstudie „Arbeitgeberzusammenschlüsse – ein Modell der Unterstützung für KMU und Sicherung von Beschäftigung in Brandenburg“ durch, die auf die spezifischen Bedingungen für das neue Instrument der Arbeitgeberzusammenschlüsse im gewerblich-technischen Bereich und im Dienstleistungssektor zielt. Mit speziellen Arbeitgeberzusammenschlüssen für Jugendliche unter 25 Jahren wird zudem die Reichweite dieses Instruments im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Zielgruppen praktisch erprobt. Die Ergebnisse sollen in die Netzwerkförderung für kleine und mittelständische Unternehmen im Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ einfließen.

Die Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM): ein Arbeitgeberzusammenschluss in Braunschweig

Unter Federführung des Arbeitgeberverbands Region Braunschweig e.V. und der IG Metall entstand im Jahr 2000 im regionalen Bündnis für Arbeit die Kooperationsinitiative Maschinenbau KIM, ein Zusammenschluss von zurzeit elf Unternehmen aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau. Die erste Kooperationsinitiative KIM bildet nun gemeinsam mit einer zweiten KIM einen Verein, in dem insgesamt neunzehn Unternehmen zusammengeschlossen sind. Mitglieder sind außerdem das Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik der Technischen Universität Braunschweig sowie der Arbeitgeberverband Region Braunschweig. Anlass für die Gründung war die strukturelle Krise des Maschinenbaus in der Region, gekennzeichnet durch Kurzarbeit und Entlassungen. Um die zeitweise Unterbeschäftigung eines Unternehmens mit Auslastungsspitzen eines anderen Unternehmens ausgleichen zu können, planten die beteiligten Unternehmen und regionalen Akteure einen Arbeitskräftepool zum flexiblen Austausch von Personal. Die Sicherung der Arbeitsplätze war das vorrangige Ziel. Heute hat sich die Kooperation längst intensiviert.

Bärbel Mäkeler, Netzwerkbetreuerin einer KIM-Gruppe: „Auf der Ebene der Unternehmensleitung werden Handlungsfelder definiert, Ziele gesteckt und Erfolge kontrolliert. Experten anderer Ebenen treffen sich in themenspezifischen Arbeitskreisen, um in ihrem jeweiligen Fachgebiet zu kooperieren.“ Zurzeit existieren Arbeitskreise in den Bereichen Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, EDV/IT, Einkauf, Entsorgung und Investitionen. Dabei geht es um einen gemeinsamen Materialeinkauf, um abgestimmte Entsorgungsstrategien oder die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Neben realer Kosteneinsparung haben Erfahrungs- und Wissensaustausch hohe Priorität. Unterstützt wird die Zusammenarbeit durch eine gemeinsame Internetplattform. Doch damit sind die Kooperationsbestrebungen längst nicht beendet. „Vision“, so die Netzwerkbetreuerin, ist „die virtuelle Fabrik“, in der alle Partnerfirmen der KIM 1 gemeinsam ein Produkt entwickeln, eine Wertschöpfungskette bilden und gemeinsam Aufträge akquirieren. Anfangs über Landesmittel und Gelder des AGV GesamtMetall



gefördert, trägt sich die Kooperation heute aus Mitteln der teilnehmenden Unternehmen. Die rechtliche Basis des Arbeitnehraustauschs stellt der KIM-Tarifvertrag zwischen dem Verband der Metallindustriellen und der IG Metall sicher. Das Konzept des Arbeitskräftepools, 2000 das Kernstück der Initiative, ist aufgegangen: Weiteren Personalabbau hat die KIM-Initiative verhindert. Aktuell ist aufgrund günstiger Konjunktur der Austausch an

Personal leicht rückläufig. Ändert sich das, sind nach Auffassung von Bärbel Mäkeler die KIM-Unternehmen durch ihre Erfahrungen mit dem Arbeitnehmer-austausch der letzten Jahre „gut gerüstet, um ihr Stammpersonal auch in Krisenzeiten zu halten.“

Fallstudie zu KIM

In seiner Fallstudie „Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools“ hat Gernot Mühge vom Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen die „Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig (KIM)“ eingehender untersucht. Darin kommt er zu dem Ergebnis, dass es den hier verbundenen Unternehmen gelungen sei, gleich in mehreren Geschäftsfeldern eine Position zu erreichen, die sonst allein Großunternehmen vorbehalten ist: „Neben den personellen Flexibilitätsgewinnen über den Arbeitskräftepool haben die Unternehmen insbesondere in den Bereichen Einkauf und Entsorgung ihre Marktmacht entscheidend stärken können, in anderen Bereichen, etwa Qualifizierung und Fortbildung, konnten wertvolle Synergien identifiziert und ausgeschöpft werden.“ Dass sich der Arbeitgeberzusammenschluss über das ursprüngliche Kernelement „Arbeitskräftepool“ weit hinaus entwickelt hat, erweist sich für den Wissenschaftler als Stärkung der Ausgangsintention: „Die strategische Ausrichtung der Kooperation zwischen den Mittelständlern bringt ihnen nicht nur den konkreten Vorteil, dass etwa alle KIM-Mitgliedsunternehmen von verschiedenen gemeinsamen Zulieferunternehmen als A-Kunde eingestuft und einem Großkonzern gleichgestellt werden, sondern stabilisiert zugleich den Arbeitskräftepool.“ Rund zwei Drittel der beteiligten Unternehmen haben den Arbeitskräftepool genutzt; das Spektrum der Verleihdauer reicht von einem Tag bis zu einem halben Jahr.

Die meisten Betriebe beschränken den Personalaustausch auf ein oder zwei Unternehmen, oft sind es wiederkehrende Einsätze immer derselben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „für turnusmäßig aufkommende Arbeitsspitzen, so dass sich zwischenbetriebliche Routinen entwickelt haben“. Das Gesamtvolumen der Mitarbeiterentsendung wird auf knapp 3000 Einsatz-tage im Jahr 2004 geschätzt. Allerdings gehen die Pool-Aktivitäten derzeit aufgrund der steigenden Konjunktur zurück, die gefüllten Auftragsbücher führen dazu, dass die Pool-Unternehmen kaum noch Beschäftigte in den Pool abgeben können. Sollte sich die wirtschaftliche Lage in Zukunft wieder verschlechtern, meint auch er, analog zu Bärbel Mäkeler, steht mit dem Pool ein Instrumentarium zur Beschäftigungssicherung „jederzeit abrufbereit“ zur Verfügung. Weniger positiv indes bewertet der Forscher den Zugewinn an Beschäftigungsfähigkeit durch das Kennenlernen eines anderen Arbeitsplatzes oder einer anderen Tätigkeit in der Entleihfirma: „Die Arbeit, die dort ausgeübt wird, ist in der Regel

auf niedrigerem Niveau als im Heimatbetrieb. Manche der entlehnten Beschäftigten beklagen mitunter die stupidere Arbeit im Entleihbetrieb.“ Das ändere jedoch nichts an der Tatsache, dass die Beschäftigten über das Instrument Arbeitskräftepool ihre Beschäftigung haben sichern können.

„Ausleihen statt kündigen“ – Arbeitskräftepool in NRW

In Nordrhein-Westfalen wird derzeit mit zwei Initiativen in der Metall- und Elektrobranche die Idee der Personalüberlassung in Arbeitgeberzusammenschlüssen aufgegriffen – „FLEXPOOL“ im westfälischen Ruhrgebiet und „Zwischenbetrieblicher Personalaustausch“ in der Emscher-Lippe-Region. Beide Modellprojekte erhalten eine Anschubfinanzierung aus Mitteln der Europäischen Union und der Landesregierung NRW. Mit FLEXPOOL kooperieren zwei in Personalmanagement, Qualifizierung und Beschäftigungspolitik erfahrene Institutionen, das Netzwerk Radbod aus Hamm und die Werkstatt im Kreis Unna, fungieren dabei als moderierende Agentur. Rechtsgrundlage für den Arbeitskräftepool geschlossene Ergänzungstarifvertrag zwischen dem Unternehmensverband der Eisen- und Metallindustrie Westfalen-Mitte und den IG Metall-Bezirken Hamm und Unna. Festgehalten ist darin etwa, dass der Verleih von Arbeitnehmern das Einverständnis aller Beteiligten in den Firmen voraussetzt. Damit FLEXPOOL auch Personal außerhalb des Pools rekrutieren oder notwendige Qualifizierungen organisieren kann, so Michael Wacker von der Werkstatt Unna und Personalberaterin Anke Verhoeven – sie leiten FLEXPOOL – kooperiert die Agentur in einem regionalen Netzwerk aus der Agentur für Arbeit, Transfergesellschaften und Zeitarbeitsfirmen. Überbetriebliche Kooperationen werden dabei helfen, sind sich die beiden sicher, die Integrationschancen Jugendlicher nach der Ausbildung zu erhöhen. So liegen von zwei Unternehmen Anfragen an das Projekt vor, junge Industriemechaniker und Energieanlagenelektroniker, die vom Ausbildungsbetrieb trotz guter Leistungen nicht übernommen werden können, durch den Pool in Arbeit zu bringen. Andere Poolunternehmen und die Dienstleistungspartner haben bereits Einstellungsinteresse signalisiert. Die FLEXPOOL-„Macher“ jedenfalls sind zuversichtlich, reibungslose Übergänge für die jungen Facharbeiter organisieren zu können. Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel bietet der Pool Lösungsansätze: So können Unternehmen sich ggf. besondere Spezialisten, die ein Unternehmen allein sich nicht leisten könnte, teilen – CNC-Dreher zum Beispiel. Netzwerk Radbod selbst macht vor, wie so etwas geht: Mit drei weiteren Organisationen teilt es sich den Presse- und Öffentlichkeitsreferenten des Projekts. Zurzeit besteht FLEXPOOL aus zwölf Unternehmen mit zusammen rund 2.500 Beschäftigte. Bis Ende 2007 soll die Zahl auf 25 steigen. Für Dr. Volker



Verch, Geschäftsführer des regionalen Arbeitgeberverbands in Hamm, ist es noch zu früh, Prognosen abzugeben, da erst die praktische Umsetzung über den Erfolg entscheidet: „Aber die Idee an sich ist sehr gut. Es ist ein Versuch, den wir gerne starten wollten.“ Darin stimmt er mit Udo Oberdick, dem Geschäftsführer der IG Metall Hamm, vollkommen überein: „Wir unterstützen das Instrument, weil es den Betrieben in der Region hilft, auf Auftragschwankungen flexibel reagieren zu können. Für die Beschäftigten minimiert sich so das Risiko der Arbeitslosigkeit, zudem lernen sie die Arbeitsorganisation in einem anderen Unternehmen kennen, qualifizieren sich darüber auch und steigern so ihre Beschäftigungsfähigkeit.“

Erfolgskriterien für Arbeitskräftepools

Bereits vor zehn Jahren hatte die IAT-Forscherin Claudia Weinkopf in ihrer qualitativen Studie zur „überbetrieblichen Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit“ zwölf Modelle von Arbeitskräftepools eingehend untersucht.

In ihren Schlussfolgerungen für die Übertragbarkeit kommt sie zu dem Ergebnis, dass die Bereitschaft der Betriebe, Poolarbeitskräfte einzusetzen, als Gründungsmotiv der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Eine gesetzliche oder tarifvertragliche Monopolstellung, so die Forscherin, könne zudem

die Marktposition eines Pools verbessern. Gleichzeitig konzediert sie, dass Pools in unterschiedlichen Trägerkonstellationen erfolgreich arbeiten können, die Erfahrungen aber zeigten, dass „Modelle, die von Arbeitgebern und Gewerkschaften gemeinsam getragen werden“ – wie aktuell FLEX-POOL in NRW zum Beispiel – „sowohl stabiler als auch den Poolbeschäftigten bessere Arbeits- und Entlohnungsmodelle bieten als Modelle, die versuchen, sich neben diesen gewachsenen Strukturen zu etablieren wie etwa die niederländischen Pools, die von START getragen wurden.“ Neben dem regionalen Einzugsbereich sei „eine sektorale und berufliche Spezialisierung zwar nicht generell notwendig, im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit eines Pools aber empfehlenswert“, nur so könne der Pool qualifizierte und branchenkundige Arbeitskräfte zur Verfügung stellen. Qualifizierungsmaßnahmen, ob vorgeschaltet oder beschäftigungsbegleitend, erhöhen dabei die Funktionsfähigkeit. Eine direkte Beteiligung von Betrieben an der Trägerschaft könne sich vorteilhaft auswirken. Günstig sei des Weiteren eine Finanzierung nicht nur über einsatzbezogene Entlehtarife, sondern zusätzlich über einsatzunabhängige Mitgliedsbeiträge oder Fonds. Einen eher indirekten Beweis dafür, dass Arbeitskräftepools neben den Betrieben auch den Beschäftigten zugute kommen, hatte die Wissenschaftlerin damals angetreten: „Wenn selbst die besten Kenner/-innen des Marktes für Leiharbeitskräfte – die gewerksmäßigen Leiharbeitsunternehmen und deren Verbände – die Konkurrenz von Arbeitskräftepools fürchten, weil sie mit dem Verlust nennenswerter Marktanteile rechnen müssen, spricht alles dafür, diese Chancen im Interesse der Beschäftigten zu nutzen.“

Perspektiven und Voraussetzungen weiterer Flexicurity-Ansätze in NRW

Aus den von der G.I.B. zusammengetragenen Erfahrungen aus Frankreich, Belgien, Schweden sowie aus den erfolgreichen Modellprojekten der Kooperationsinitiative im Maschinenbau (KIM) in Niedersachsen und der Übertragung des französischen Modells der „Arbeitgeberzusammenschlüsse“ zur Beschäftigung von gemeinsamem Personal in Brandenburg lassen sich wichtige Bedingungen ableiten, die Voraussetzungen für eine Erweiterung der Flexicurity-Ansätze in NRW bilden. Neben solchen Voraussetzungen wie Bedarfe der Unternehmen, Bereitschaft der Beschäftigten und Kooperationsbereitschaft von Arbeitgeberverband und Gewerkschaft halten die G.I.B.-Beraterin Irena Darga und der -Berater Thomas Lindner mindestens vier Faktoren für unverzichtbar: 1. eine Analyse der Potenziale und der „Machbarkeit“ im Vorfeld und zur Anbahnung einer Unternehmenskooperation, 2. einen Dienstleister als Motor und Organisator zwischen den beteiligten Unternehmen, 3. eine öffentliche Anschubfinanzierung und 4. die Verfügbarkeit von Beratungsressourcen zur fachlichen Begleitung sowie zur Unterstützung beim Aufbau weiterer Vorhaben.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass es sich um sehr unterschiedliche Ansätze handelt. Die befristete flexible Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland ist vorrangig auf die Sicherung bestehender Arbeitsplätze ausgerichtet. Zusätzlich können im Unternehmensnetzwerk Synergien durch gemeinsamen Einkauf, Maschinennutzung, Personalentwicklung etc. entstehen. Bei einem Personalpool in einem Arbeitgeberzusammenschluss werden hingegen zusätzliche und dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse geschaffen. Beide Ansätze verbinden Flexibilität mit sozialer Sicherheit. Welche Flexicurity-Ansätze sich in NRW entwickeln können, entscheiden die Netzwerkpartner vor Ort. Die G.I.B. begleitet die inzwischen entstandenen Modellprojekte „FLEXPOOL“ im westfälischen Ruhrgebiet und „Zwischenbetrieblicher Personalaustausch“ in der Emscher-Lippe-Region. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch soll das Know how in NRW festigen und das Entstehen weiterer regionaler Initiativen unterstützen.

Service://Arbeitskräftepools

ABSTRACT

Flexicurity, die Kombination von Flexibilität für Betriebe bei gleichzeitiger Sicherheit für die Beschäftigten wird vielerorts immer noch unzureichend diskutiert. Richtig vorbereitet und organisiert, können Arbeitskräftepools in Arbeitgeberzusammenschlüssen Flexicurity bieten. Solche Arbeitgeberzusammenschlüsse existieren schon seit langem in Frankreich, mittlerweile aber auch in Belgien, Schweden und Deutschland. In Nordrhein-Westfalen ist mit FLEXPOOL erst im November ein Arbeitskräftepool in einem Arbeitgeberzusammenschluss entstanden.

LITERATUR

- Claudia Weinkopf: „Arbeitskräftepools. Überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit“, München und Mering 1996
- Gernot Mühge: Fallstudie „Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools“ (KIM)
- Brigitte Biche, Jean LeMonnier: „Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich“, in: „Blick-Wechsel – Arbeit, Tätigkeit, Regionen“, POUR Heft 180, Schriftenreihe des GREP, Paris, o. J. Zu beziehen über die tamen GmbH

KONTAKTE

Thomas Lindner
 Tel.: 02041 767276, E-Mail: t.lindner@gib.nrw.de
 Irena Darga
 Tel.: 02041 767270, E-Mail: i.darga@gib.nrw.de

- Frankreich: Franck D'Antona, E-Mail: franck@germemploi.com
- Belgien: Frederic Naedenoen, E-Mail: FNaedenoen@ulg.ac.be
- Schweden: Per Tengblad, E-Mail: per.tengblad@atk.se
- SpreewaldForum: Sigrid Wölfing, tamen GmbH, E-Mail: swoelfing@tamen.de
- KIM: Bärbel Mäkeler, E-Mail: textsupport@web.de
- Gernot Mühge, E-Mail: muehge@iatge.de
- FLEXPOOL: Anke Verhoeven, E-Mail: a.verhoeven@netzwerk-radbod.de, Internet: www.flexpool.biz
- Brandenburg: Dr. Swen Hildebrandt, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie, E-Mail: swen.hildebrandt@masgf.brandenburg.de