

Handlungshilfe für sozialpartnerschaftliche Beschäftigungsbündnisse auf lokaler Ebene



Industriegewerkschaft
Bauen-Agrar-Umwelt



Methoden und Strategien
von sozialpartnerschaftlichen Beschäftigungsbündnissen

Handlungshilfe für sozialpartnerschaftliche Beschäftigungsbündnisse auf lokaler Ebene

Das Projekt „Methoden und Strategien von sozialpartnerschaftlichen Bündnissen“ wurde im Rahmen der Programme und Aktionen in den Bereichen Soziales und Beschäftigung der Europäischen Kommission gefördert. Die vorliegende Handlungshilfe ist ein Ergebnis des Projektes und wurde in verschiedenen Seminaren mit Vertretern der folgenden Partner gemeinsam entwickelt:

- Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Deutschland
- Gewerkschaft Agrar-Nahrung-Genuß, Österreich
- FNV Bondgenoten, Niederlande
- CEEFA/EFA, Belgien
- PECO-Institut, Deutschland, und unterstützt durch die
- EFFAT, Belgien

Weiterhin nahmen an den Arbeitstreffen auch Vertreter der tschechischen und ungarischen Agrargewerkschaften und der agrarischen Arbeitgeberverbände aus den Niederlanden, Deutschland und Österreich teil, ebenso Vertreter der Arbeitsverwaltung aus Limburg (NL) und Ueckermünde (DE) und des Landkreises Uecker-Randow. Die Inhalte dieser Veröffentlichung geben insofern nicht in allen Teilen die Positionen der Partner-Organisationen wieder.

Die IG BAU bedankt sich bei allen, die zum Gelingen dieses Projektes beigetragen haben.

Berlin, September 2001

■ **Inhalt**

Einleitung	5
1. Darstellung von Handlungsmöglichkeiten (Mitwirkung; Mitbestimmung) der Sozialpartner	6
2. Projektbeispiele	8
2.1 Deutschland/Region Uecker-Randow	8
2.2 Österreich/Region Steiermark	9
2.3 Niederlande/Region Limburg	10
2.4 Ländervergleich möglicher Träger- und Beteiligungsstrukturen von Beschäftigungsbündnissen im ländlichen Raum	12
3. Beispiele von „good practice“ aus den Projektregionen	13
3.1 Arbeitsmarktgespräche	15
3.2 Entwicklungswerkstatt	16
3.3 Imageverbesserung	17
3.4 Unterstützung des Aufbaus von Bürgergesellschaften	18
3.5 Sektorprofile	19
3.6 Ausgründung	20
3.7 Individual-/Persönlichkeitsberatung	21
3.8 Managementqualifizierung	22
3.9 Vereinbarungen zwischen den Tarifpartnern	23
4. Fazit	24
4.1 Probleme in der Kooperation von Sozialpartnern	24
4.2 Bedingungen für eine Kooperation von Sozialpartnern zur Etablierung von Beschäftigungsbündnissen	26
4.3 Übertragbarkeit	28
Adressen	30

■ Einleitung

Den Sozialpartnern kommt bei der Arbeitsmarktpolitik eine besondere Rolle zu. Sie haben umfassende Handlungsmöglichkeiten. Neben den klassischen Handlungsfeldern der Kollektivverhandlungen von Löhnen und der Rahmentarifvereinbarungen sind in den vergangenen Jahren neue Beteiligungsmöglichkeiten entstanden, die den Sozialpartnern weitergehende Handlungsspielräume eröffnen. Mit den Programmen der Europäischen Union, wie z.B. dem Europäischen Sozialfonds, LEADER und weiteren Programmen mit den darin verankerten Beteiligungsgremien, bieten sich Mitwirkungsmöglichkeiten für die Tarifpartner. Diese sind noch längst nicht alle voll ausgeschöpft. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- die Beteiligten erhalten über die Programme und Beteiligungsmöglichkeiten zu wenig Informationen,
- die notwendigen Strukturen innerhalb der Sozialpartner sind zwar grundsätzlich vorhanden, aber für neue Aufgaben nicht ausgerichtet,
- zumeist fehlen den Sozialpartnern die notwendigen Kompetenzen und Informationen,
- um die Programme zu nutzen, ist zunächst ein zusätzlicher Arbeitsaufwand notwendig.

Mit dieser Handlungshilfe werden mehrere Ziele verfolgt:

- Information über Beteiligungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte für Sozialpartner,
- zur Beteiligung motivieren,
- Aktionsmöglichkeiten lokaler Initiativen für mehr Beschäftigung aufzeigen,
- Kontakte herstellen und Netzwerke bilden,
- weiterführende Informationen zur Verfügung stellen.

Diese Handlungshilfe ist deshalb wie folgt aufgebaut:

1. Darstellung von Handlungsmöglichkeiten der Sozialpartner auf unterschiedlichen Ebenen: Europäische Union, Staat, Bundesland, Kreise, Kommunen in Deutschland, bzw. entsprechend den europäischen Gebietseinheiten (NUTS)¹.
2. Projektbeispiele, d.h. Darstellung von Projektregionen, in denen Maßnahmen direkt oder indirekt von Sozialpartnern durchgeführt wurden. Dies ist jeweils eine Projektregion in Österreich, den Niederlanden und Deutschland.
3. Die Darstellung von ausgewählten Beispielen von „good practice“ aus diesen Projektregionen, die sich entweder auf methodische Verfahren, auf Strukturveränderungen oder auf bestimmte Inhalte beziehen.
4. Zum Schluss wird ein Fazit gezogen, das auch dazu dient, nach der Übertragbarkeit dieser Aktivitäten zu fragen.

¹ NUTS (National Units): Systematik der Gebietseinheiten der Europäischen Union

■ 1. Darstellung von Handlungsmöglichkeiten (Mitwirkung; Mitbestimmung) der Sozialpartner

Gewerkschaften, Arbeitgeber und deren Verbände haben auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in der Europäischen Union und ihren Mitgliedsstaaten einen großen Einfluss. In vielen Gremien der EU können Sozialpartner ihre Positionen formulieren, politischen Einfluss ausüben, gemeinsame Vereinbarungen schließen und Aktionen starten. Im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss haben die Sozialpartner das Recht, über dringende Probleme Initiativstellungen anzufertigen; zu wichtigen Initiativen der Kommission werden sie gehört.

Sozialpartner sind Akteure des europäischen Sozialen Dialoges. Dort werden Probleme des Arbeitsmarktes zwischen den Sozialpartnern abgestimmt, Initiativen gestartet und Vereinbarungen getroffen.

Auf Ebene der Mitgliedsstaaten werden für die einzelnen Europäischen Programme sogenannte Begleitausschüsse eingerichtet, in denen die Ausrichtung und Aktionen der Programme abschließend diskutiert werden. An den Begleitausschüssen sind Sozialpartner beteiligt.

In den einzelnen Bundesländern (Deutschland und Österreich) werden die operationellen Programme des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE), des Europäischen Sozialfonds (ESF), des Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft – Abteilung Ausrichtung (EAGFL-A) auf Länderebene aufgestellt und ebenfalls in Begleitausschüssen unter Beteiligung der Sozialpartner verabschiedet.

Auch in den Regionen und Kommunen gibt es für die Sozialpartner vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten. In den Lokalen Aktionsgruppen des LEADER-Programms, in den Gruppen der Lokalen Agenda 21 sowie den zahlreich entstehenden Beschäftigungsbündnissen können und werden Sozialpartner beteiligt.

Die Arbeitsverwaltungen sind wichtige Entscheidungsträger der Arbeitsmarktpolitik auf den unterschiedlichen Ebenen (Land – Region) in den untersuchten Ländern. In den verschiedenen Staaten und Regionen haben die Sozialpartner die Möglichkeit, Einfluss auf die Politik und die Aktivitäten der Arbeitsverwaltungen zu nehmen.

Die Interessenvertretung der Sozialpartner für den Sektor Landwirtschaft kann in einigen Bundesländern Deutschlands in den Landwirtschaftskammern erfolgen. In Österreich gibt es Landwirtschaftskammern für selbständige Bauern. Für lohnabhängig Beschäftigte ist die Landarbeiterkammer zuständig. In den Niederlanden gibt es seit 1996 keine Landwirtschaftskammern (Landbouwschap) mehr.

Übersicht - Ebene der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten

Ebenen der Beteiligung Handlungsebene	Institutionen Vertretung der Sozialpartner	Politikfelder Interventionsbereiche (Beispiele)
Europäische Union	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss Sozialer Dialog/ Paritätische Ausschüsse	Wirtschafts- und Sozialpolitik Arbeitsmarkt, Umwelt; Agrarpolitik
Mitgliedsstaat	Begleitausschüsse/Ministerien Bundesanstalt für Arbeit/Ausschüsse	Ländlicher Raum, Agrarpolitik Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik
Bundesland (DE/AT) Provincies (NL)	Begleitausschüsse von EAGLF, ESF etc. Landesarbeitsämter/ Ausschüsse Kammern (Landwirtschaft)	Ländlicher Raum, Agrarpolitik Sozialpolitik Arbeitsmarkt, Bildung
Kreis/Region > Kommune (DE) COROP regio's > Kommune (NL) Gruppe von politischen Bezirken > Kommune (AT)	Lokale Aktionsgruppen Arbeitsämter/Ausschüsse Lokale Agenda Gruppen	Ländlicher Raum Arbeitsmarkt, Bildung
Kommune	Lokale Agenda Gruppen	

■ 2. Projektbeispiele

Im Rahmen des Projektes wurden Verbindungen zu Maßnahmen und Programmen in anderen europäischen Ländern hergestellt, die einen vergleichbaren Ansatz verfolgen, d.h. vor allem, bei denen die Tarifpartner beteiligt sind. Es ließen sich Arbeitsverbindungen mit

- Deutschland/IG Bauen-Agrar-Umwelt
- Niederlande/FNV Bondgenoten
- Österreich/Gewerkschaft Agrar-Nahrung-Genuß

aufbauen.

Für die Beispiele „good practice“, die in Punkt 3 präsentiert werden, müssen die jeweiligen Rahmenbedingungen erläutert werden, um sie besser verstehen und einordnen zu können. Die nachfolgenden Beschreibungen der Rahmenbedingungen sind insofern einheitlich aufgebaut. Sie folgen den nachstehenden Indikatoren.

Region und relevante Probleme in der Region

Ziele und Strategien, die mit dem Projekt erreicht werden sollen

Akteure des Projektes und Beteiligung der Sozialpartner

Methoden und Instrumente der Programme

Effizienz und Wirksamkeit für den Arbeitsmarkt.

■ 2.1 Deutschland/Region Uecker-Randow

Region und relevante Probleme der Region

Der Landkreis Uecker-Randow (östliches Mecklenburg-Vorpommern) hat aufgrund seiner Randlage zur EU und seiner wirtschaftlichen und historischen Entwicklung große strukturelle Probleme. In den letzten zehn Jahren erfolgte eine Verfestigung der Arbeitslosigkeit von bis zu 26% der erwerbstätigen Bevölkerung, mit einer verdeckten Arbeitslosigkeit von über 40%. Es gibt wenig mittelständische Unternehmen und eine selektive Abwanderungsrate, vor allem von gut qualifizierten und jungen Menschen.

Ziele und Strategien, die mit dem Projekt erreicht werden sollen

Eine Strategie der sozialen Abfederung dieser schon Anfang der 90er Jahre erkannten Entwicklung ist durch den Aufbau von Arbeitsförderungsgesellschaft (AFG), später Arbeits- Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsgesellschaften (ABS) eingeleitet worden. Das Ziel war, neben dem Aufbau einer soliden Trägerstruktur für Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen auch Institutionen zu entwickeln, die sich aktiv an der Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung der Region beteiligen.

Akteure des Projektes und Beteiligung der Sozialpartner

Die Strukturentwicklungsgesellschaft Ueckermünde (StEG) und die Dienstleistungs- und Beschäftigungsgesellschaft Pasewalk (DuBs) sind unter aktiver Beteiligung – sowohl finanziell, als

auch inhaltlich und durch Lobbyarbeit des Förderwerks- Land- und Forstwirtschaft e.V.², einer sozialpartnerschaftlichen Einrichtung, aufgebaut worden. Die Gesellschafter der Beschäftigungsgesellschaften sind – mit unterschiedlicher Gewichtung – das von den Sozialpartnern getragene Förderwerk, der Landkreis Uecker-Randow und Kommunen der Region. Die geförderten Tätigkeiten und Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen in enger Abstimmung mit den regionalen Arbeitsverwaltungen und anderen Institutionen zur Finanzierung von Maßnahmen wie Sozialamt, Staatliches Amt für Naturschutz u.a.m.

Methoden und Instrumente der Programme

Zum Aufbau und Ausbau der ABS sind verschiedene Instrumente und strategische Ansätze zum Tragen gekommen. Hier sind vor allem Qualifizierung der Mitarbeiter und der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen, Projekt- und Betriebsentwicklungskonzepte, Arbeitsmarktgespräche und im weiteren Verlauf auch Existenzgründungen und eine Vernetzung von Akteuren, Trägern und Projekten auf lokaler Ebene aber auch überregional zu nennen. Durch die Aktivitäten der ABS ergab sich auch eine Unterstützung zum Aufbau von Bürgergesellschaften.

Effizienz und Wirksamkeit für den Arbeitsmarkt

Im Laufe ihrer Existenz haben die beiden Beschäftigungsgesellschaften mehreren Tausend Arbeitnehmern Hilfestellungen geleistet, wobei unterschiedliche Finanzierungsinstrumente wie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM)³, Lohnkostenzuschüsse (LKZ)⁴, „Arbeit statt Sozialhilfe“⁵ u.a. zum Einsatz kamen. Auch wenn die Einmündungen auf den 1. Arbeitsmarkt nicht sehr groß waren, dies vor allem mit den sehr ungünstigen Rahmenbedingungen der Region zu tun hat, so haben doch die Gesellschaften wichtige Strategiefunktionen für die Betroffenen (Weiterbildung, sozialpädagogische Beratung) wahrnehmen können. Gleichzeitig gingen erhebliche strukturelle Begleiteffekte auf die Region (Unterstützung des Tourismusbereiches, Bewahrung geschichtlichen Erbes, Innovationen, Unterstützung von Vereinen, Gemeinschaftsaktivitäten u.a.) und die gesellschaftliche Entwicklung von dort aus.

■ 2.2 Österreich/Region Steiermark

Region und relevante Probleme der Region

Das Bundesland Steiermark liegt im südlichen Österreich und ist Grenzregion zu Slowenien und Ungarn. Die vorherrschende kleinbäuerliche Struktur, die sich aus ca. 1/3 Haupterwerbs- und 2/3 Nebenerwerbsbetrieben zusammensetzt, steht vor allem seit dem EU-Beitritt Österreichs vor erheblichen existenziellen Problemen. Da nicht genügend außerlandwirtschaftliche Verdienstmöglichkeiten in der Region zur Verfügung stehen, hat dies zu einem erheblichen Pendlertum geführt. Langfristig würde diese Entwicklung eine massive Abwanderung aus der Region, verbunden mit großen ökonomischen und ökologischen Auswirkungen, mit sich bringen.

Akteure des Projektes und Beteiligung der Sozialpartner

² Das Förderwerk Land- und Forstwirtschaft e.V. war eine gemeinsame Einrichtung der Tarifvertragsparteien, der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (ehemals Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft) und dem Gesamtverband der Deutschen Land- und Forstwirtschaftlichen Arbeitgeberverbände. Das Förderwerk verstand sich als eine Einrichtung für die Menschen im ländlichen Raum, insbesondere für die in der Landwirtschaft tätigen. Das Förderwerk befindet sich seit 1997 in Liquidation.

³ nach dem Arbeitsförderungs-gesetz (AFG) der Bundesrepublik Deutschland

⁴ nach dem §249h AFG. Später wurden die LKZ-Maßnahmen in Strukturanpassungsmaßnahmen (SAM) umbenannt.

⁵ nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG) §19

Auf Initiative des AG-Verbandes ist im Jahr 1995 die Bäuerliche Arbeitsstiftung Steiermark (BAST)⁶ (gemäß ASP-Kriterien)⁷ gegründet worden. Die Trägerschaft und Durchführung liegt beim Ländlichen Fortbildungsinstitut Steiermark (LFI), einer Bildungsinstitution der Landwirtschaftskammer Steiermark. Die Sozialpartner sind durch Regionalbeiräte und die Arbeitsmarktverwaltung an dem Projekt beteiligt; der Bezirkssekretär des Österreichischen Gewerkschaftsbundes (ÖGB) hat ein Mitspracherecht in der Arbeitsverwaltung.

Ziele und Strategien, die mit dem Projekt erreicht werden sollen

Das Ziel des Projektes BAST ist der Erhalt der landwirtschaftlichen Betriebe durch außerlandwirtschaftliche Zusatzeinkommen und durch die Erweiterung der Produkt- und Sortimentspolitik. So soll das weitere Auspendeln aus der Region verhindert werden und die Wertschöpfung in der Region verbleiben. Weitere Faktoren sind der Erhalt der kleinbäuerlichen Kulturlandschaft, die ein erhebliches touristisches Potential darstellt. Die Teilnehmer an dem Projekt BAST sind (vor allem) Bauern, Bäuerinnen und Familienangehörige, die bei der Versicherungsanstalt der Bauern versichert sind und somit bei Erwerbslosigkeit keinen Anspruch auf Arbeitslosengeld haben. Für sie sollen (mit Hilfe der BAST) „berufliche Zukunftsperspektiven entwickelt und realisiert werden, die ihrem individuellen sozialen und wirtschaftlichem Umfeld und der regionalen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftssituation angemessen sind.“

Methoden und Instrumente der Programme

Das Beratungsmodell der BAST beinhaltet insofern ganz individuelle Einzelberatungen, einen persönlichen Weiterbildungs- und Karriereplan, Gruppenberatungen und Betriebsumstrukturierungsberatungen am Betrieb. Berufs- und Betriebsziele werden entsprechend den Stärken und Schwächen der Einzelperson bzw. des Betriebes und dem regionalen Arbeitsmarkt analysiert.

Effizienz und Wirksamkeit für den Arbeitsmarkt

Die Rücksichtnahme auf den konkreten Bedarf des regionalen Arbeitsmarktes verbunden mit der Abstimmung und der Entwicklung der individuellen Fähigkeiten der einzelnen Teilnehmer machen die hohe Wirksamkeit des Beratungsmodells der Bauernstiftung für den Arbeitsmarkt aus. Gleichzeitig kann die Effizienz der Strategien des Projektes am Erhalt und der Weiterbewirtschaftung der bäuerlichen Betriebe und dem Beitrag zur Strukturentwicklung gemessen werden.

■ 2.3 Niederlande/Region Limburg

Region und relevante Probleme der Region

Die Region Limburg, im Süden der Niederlande gelegen, zeichnet sich als eine Agrarregion aus, mit vorwiegend Gemüseanbau unter Glas. Aufgrund der guten Konjunktur der niederländischen Wirtschaft herrscht hier, im Gegensatz zu den meisten anderen EU-Staaten, ein Arbeitskräftemangel bei qualifizierten Personal. Parallel dazu gibt es eine verhältnismäßig hohe Arbeitslosigkeit bei Frauen, Einwanderern, älteren Menschen und Personen mit geringem Bildungsgrad und eine große Problematik bezüglich der Reintegration der hohen Zahl von Erwerbsunfähigen.

⁶ vgl.: Feinkonzept Bäuerliche Arbeitsstiftung Steiermark - Eine Initiative des Ländlichen Fortbildungsinstituts Steiermark (LFI), Graz 1995, unveröffentlicht, und: Bäuerliche Arbeitsstiftung Steiermark - Endbericht, LFI, Graz 2000, unveröffentlicht

⁷ Kriterien für Arbeitsmarktpolitische Selbstorganisationsprojekte nach dem österreichischen Arbeitsmarktgesetz

Akteure des Projektes und Beteiligung der Sozialpartner⁸

Die Sozialpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeber) in der Provinz Limburg haben erkannt, dass es nicht der Markt allein vermag, die sozialen Engpässe und Probleme des Arbeitsmarktes zu lösen. 1996 haben die genannten Sozialpartner das Grüne Arbeitsamt geschaffen. Ende 2000 wurde deutlich, dass durch die Politik beabsichtigt wurde, eine Trennung zwischen dem öffentlich-rechtlichen und dem privatwirtschaftlichen Bereich der Arbeitsverwaltung einzuleiten. Dies war für die Sozialpartner Anlass, die Aufgabenbereiche des Grünen Arbeitsamtes künftig im privatwirtschaftlich organisierten „Grünen Sektor Service Punkt“ (GSSP) wahrzunehmen. Dem Vorstand, bestehend aus AG- und AN-Vertretern stehen Fachberater zur Seite. Die Zusammenarbeit mit den beteiligungswilligen Unternehmen wird vertraglich geregelt unter Einhaltung der Tarifverträge.

Ziele und Strategien, die mit dem Projekt erreicht werden sollen

Die Stiftung wurde mit dem Ziel gegründet, umfassende Dienstleistungen rund um den Faktor Arbeit anzubieten. In diesem Zusammenhang ist an die Besetzung freier Stellen, Personalpolitik, Schulungsmaßnahmen, Arbeitsausfall durch Krankheit und durch Erwerbsunfähigkeit, Sozialversicherungsbeiträge, Arbeitsbeschaffung, Renten und Arbeitsbedingungen zu denken. Grundlegende Rahmenbedingungen für die Arbeit des GSSP sind gemeinsam entwickelte Planungsansätze wie Vision-Mission-Zielstellung-Strategie und die Erstellung von Sektorprofilen und Sektoranalysen. Das Ziel ist eine sektorale Arbeitsmarktpolitik mit dem Ergebnis der Wiedereingliederung ehemals erwerbsunfähiger Personen und der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern.

Methoden und Instrumente der Programme

Durch die Anpassung der Arbeitszeiten, Kinderbetreuung u.a.m. werden Bedingungen geschaffen, damit Arbeitnehmer auf ihrem Arbeitsplatz bleiben können und somit eine Abwanderung in andere Sektoren verhindert wird. Gezielte Qualifizierungen und Beratungen sowohl auf Arbeitnehmerseite als auch zur Unterstützung bei der Personalpolitik auf Arbeitgeberseite sind weitere Dienstleistungen, die der GSSP anbietet. Zur Imageaufwertung des Grünen Sektors (Landwirtschaft, Gartenbau) werden aktive Informationskampagnen wie der „Tag des offenen Daches“⁹ durchgeführt.

Effizienz und Wirksamkeit für den Arbeitsmarkt

Die Maßnahmen der Programme tragen durch Verhinderung von Abwanderung und durch Verbesserung der Qualifikation der AN dazu bei, dass die Betriebe ihre Produktion aufrechterhalten und die Produktivität gesteigert werden kann. Neben diesen spezifischen Maßnahmen wird aber auch das Image des ländlichen Raums verbessert, was wiederum den Betrieben und der Stabilisierung ihrer Arbeitskräfte zugute kommt. Schließlich sind auch eine verbesserte Mitbestimmung in den Betrieben als auch ein besseres Klima zwischen den Sozialpartnern als Effekt zu nennen.

⁸ vgl.: Stichting Groen Sector Servicepunt - Vortrag von Jac Christiaens, FNV-Bondgenoten im Rahmen dieses Projektes. Manuskript und weitere Informationen erhältlich beim ACTOR Sector Advies Bureau (s. Adressen)

⁹ analog dem „Tag der offenen Tür“, für Gewächshausanlagen

■ 2.4 Ländervergleich möglicher Träger- und Beteiligungsstrukturen von Beschäftigungsbündnissen im ländlichen Raum

ÖSTERREICH Arbeitsstiftung ¹⁰ (gem. ASP-Kriterien)	NIEDERLANDE Stichting GSSP (Einzelfall)	DEUTSCHLAND Beschäftigungsgesellschaft AFG/ABS
▼ Formalisierungsgrad/gesetzliche/tarifliche Rahmenbedingungen		
Gesetzliche Regelungen über das Arbeitslosenversicherungs-gesetz; Kriterienvorgabe für Arbeitsmarktpolitische Selbstorganisationsprojekte(ASP)	Sozialpartnerschaftliche Stiftung; Grüner Sektor Service Punkt (GSSP); der Vorstand ist paritätisch mit AG- und AN-Vertretern besetzt.	Sozialpläne und Tarifverträge unter Berücksichtigung des Arbeitsförderungsgesetzes
▼ Form der Gesellschaft/Institution		
Meist ein Verein; initiiert durch Unternehmen oder auch gesetzliche Interessenvertretungen (AG/AN)	(Verwaltungs-)Stichting mit vertraglichen Vereinbarungen	Verein; GmbH; gGmbH
▼ Mitwirkung der Sozialpartner		
Die Beteiligung kann durch Eigeninitiierung erfolgen (Vereinsvorstand) ¹¹ ; über Regionalbeiräte und durch Mitspracherecht in den Arbeitsverwaltungen	Initiatoren der Stichting	Gründung vielfach durch Betriebsratsinitiative bei drohenden Kündigungen und Insolvenzen; Beteiligung an der Trägerstruktur; Einbindung durch Tarifverträge und auch selbst als Initiatoren;
▼ Teilnehmer/Zielgruppen		
Je nach Stiftungszweck: z.B. Arbeitslose (der Branche) mit Bezug von Arbeitslosengeld; Sonderfall BAST: Selbständige Landwirte	Arbeitnehmer; Betriebe und Unternehmen des Sektors; Wiedereingliederung für erwerbsunfähige Personen	Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte AN
▼ Form der Dienstleistungen		
Berufliche Aus- und Weiterbildung; Arbeitsplatzsuche; Firmengründung; individuelle Berufswege- und Betriebsentwicklungsplanung; Analysen	Dienstleistungen rund um den Faktor Arbeit im Grünen Sektor; Arbeitsvermittlung; Beratung; Weiterbildung für AG und AN; Personalentwicklung; Analysen	Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen; Unterstützung der regionalen Strukturentwicklung
▼ Finanzierungen		
Arbeitsmarktverwaltung; Land und Kommunen; Unternehmen; EU/ESF; Sonderfälle	Sektorfonds; Provinz; beteiligte Unternehmen; Arbeitsmarktverwaltung	Arbeitsmarktverwaltung; Bundessozialhilfegesetz; EU-Landes(förder)mittel; Kommunen
▼ Integration in regionale Planungen und Branchenentwicklungen		
Starke Ausrichtung an den regionalen Ressourcen und Möglichkeiten bei regional ausgerichteten Stiftungen; bei Branchenstiftungen konkrete Einbeziehung der relevanten arbeitsmarktpolitischen Branchenentwicklung	Die Aktivitäten und Planungen werden ganz konkret an vorher durchgeführte Sektoranalysen/-profile für die Region und Branche angepasst; konkrete Beteiligung der Arbeitsverwaltung	Noch ungenügende Berücksichtigung und Wertschätzung der Leistungen bei regionalen Planungsstellen; für Branchenentwicklungen selten innovativ genug

¹⁰ vgl.: Die Arbeitsstiftung - Eine Information des Arbeitsmarkt Service Österreich, Hrsg: ÖSB Unternehmensberatungsgesellschaft mbH, Wien 1994/95

¹¹ vgl.: AUFLEB - Stiftung für Arbeitslose aus dem Nahrungsmittelbereich, ANG Nachrichten- und Informationsdienst (s.Adressen), Wien 2001, unveröffentlicht

■ 3. Beispiele von „good practice“ aus den Projektregionen

Im Rahmen des Projekts wurden drei Arbeitstreffen¹² mit den Partnern und weiteren Experten aus den drei Ländern durchgeführt. Diese Treffen dienten den Zielen

- Klärung der Rahmenbedingungen für die Darstellung der Projekte und die Projektregionen
- Festlegung
 - eines Analyserasters für die Darstellung der Projektregion
 - der Systematisierung von Aktivitäten
 - der Auswahlkriterien für Aktivitäten
- Präsentation der Projektregionen und der ausgewählten Projekte und die Diskussion dieser
- Ermittlung von zukünftigen Handlungsansätzen

Wie die Diskussionen gerade des ersten Workshops gezeigt haben, sind die Rahmenbedingungen für die einzelnen Projekte sehr unterschiedlich, und ein Instrumentarium zum Vergleich der Aktivitäten ist nur in Ansätzen vorhanden. Dies beginnt häufig schon mit der Begriffsvielfalt, die selbst im gleichen Sprachraum (Österreich/Deutschland) Verständigungsschwierigkeiten aufwirft, noch mehr aber im Vergleich zu den Niederlanden. Die untenstehenden Ergebnisse müssen aus diesem Grund als ein erster Ansatz eines Vergleichs von „good practice“ interpretiert werden. Sie sind deshalb auch sehr allgemein gehalten.

Die Systematisierung von Aktivitäten erfolgte auf der Grundlage von

- ▶ Erfahrungen mit bestimmten Sachgebieten, die mit den Aktivitäten entwickelt wurden,
- ▶ Erfahrungen, die auf strukturellen Ansätzen beruhten, und
- ▶ Erfahrungen mit Methoden

Nachstehend sind zu den einzelnen Bereichen typische Aktivitäten zugeordnet, wie sie sich in den einzelnen Projekten finden, wobei sich in Deutschland, Österreich und den Niederlanden gelegentlich, trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen, gleiche oder ähnliche Aktivitäten finden:

- ▶ Erfahrungen mit bestimmten Sachgebieten:
 - Unterstützung und Schaffung von Innovationen
 - Imageverbesserung für eine Branche oder Region
 - Aufbau eines regionalen Wirtschaftskreislaufs
 - Erhaltung der kulturellen Identität
 - Qualifizierung und Erhalt von Humankapital
 - Verbesserung der Erwerbseinkünfte
 - Unterstützung des Aufbaus von Bürgergesellschaften
 - Dorf- und Regionalentwicklung

¹² Im Rahmen des Projektes wurden je ein Workshop in Prenzlau/Deutschland und Maastricht/Niederlande und eine Konferenz in Guntramsdorf(Wien)/Österreich durchgeführt.

► Erfahrungen mit strukturellen Ansätzen:

- Vernetzung von Beschäftigungsgesellschaften mit anderen Gesellschaften und Einrichtungen
- Austausch von Ressourcen
- Förderung von Ausgründungen
- Vernetzung von Fördermitteln
- Zusammenarbeit mit Gebietskörperschaften
- Vereinbarungen der Tarifpartner

► Methodenbezogene Erfahrungen:

- Analysen, Sektoranalysen und Sektorprofile
- Visions- und Zielentwicklung
- Entwicklungswerkstatt
- Arbeitsmarktgespräche
- Runde Tische

Die Auswahl der Aktivitäten, die im folgenden als „good practice“ dargestellt werden und die in den verschiedenen Arbeitstreffen diskutiert wurden, orientierte sich an folgenden Kriterien:

- Bedeutung der Aktivität im Rahmen des Projekts
- Erfahrungsintensität mit diesen Aktivitäten (Zeitdauer und Anzahl)
- Möglichkeit der Vergleichbarkeit mit den anderen Projekten
- Dokumentation von Erfahrungen mit diesen Ansätzen
- Originalität des Ansatzes

Nicht für jede der nachstehenden Aktivitäten konnten immer alle Kriterien herangezogen werden. Den ersten drei Kriterien kam deshalb eine höhere Wertigkeit (Zielgewicht) gegenüber den anderen beiden Kriterien zu.

Letztendlich haben die präsentierten Aktivitäten Auswahlcharakter. In allen Projekten liegt eine umfangreiche Erfahrung sowohl hinsichtlich von Aktivitäten, die auf bestimmte Sachgebiete ausgerichtet sind, von Aktivitäten mit strukturellen Effekten und von Methodenansätzen vor, die aber häufig nicht ausgewertet und dokumentiert sind. Eine systematische Überprüfung würde sicherlich Erfahrungen mit „good practice-Ansätzen“ zu Tage fördern, die für den gesamten Bereich arbeitsmarktlichen Handelns von größtem Interesse für alle Beteiligten, also Finanzierungsagenturen, Gebietskörperschaften und Maßnahmenträger sein würde.

■ 3.1 Arbeitsmarktgespräche

LAND	Deutschland
DEFINITION	Unter Arbeitsmarktgesprächen werden regelmäßig wiederkehrende Gespräche von wichtigen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik bzw. deren Umsetzung auf unterschiedlicher Ebene (lokaler, regionaler bzw. Länderebene) verstanden, bei denen es um die Zielsetzung, Planung, Durchführung und Bewertung von arbeitsmarktpolitischen Initiativen geht.
BEISPIEL	<p>Arbeitsmarktgespräche werden seit mehreren Jahren in den Gemeinden Strasburg und Pasewalk nach Anstoß durch die Leiterin des Sozialamts von den jeweiligen Bürgermeistern im Turnus von vier bzw. acht Wochen durchgeführt.</p> <p>Teilnehmer sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertreter des Landkreises ▪ Vertreter der Beschäftigungsgesellschaften ▪ Arbeitsamt ▪ Handwerkskammer ▪ Förder- und Entwicklungsgesellschaft ▪ Gleichstellungsbeauftragte <p>Bei den Inhalten geht es um konkrete Maßnahmen oder Klärung von Rahmenbedingungen, unter denen Beschäftigungsmaßnahmen durchgeführt werden.</p>
WEITERE BEISPIELE UND ROLLE DER SOZIALPARTNER	Arbeitsmarktgespräche des Förderwerkes Land- und Forstwirtschaft ¹³ . Die Sozialpartner selbst waren Initiatoren solcher Gespräche. Ihre Rolle dabei: Lobbyarbeit und Erfahrungstransfer.
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßigkeit ▪ Alle wichtigen lokalen Akteure sind einbezogen ▪ Interessen des Leiters der jeweiligen Gebietskörperschaft, allgemeiner: Notwendigkeit einer „Galionsfigur“ ▪ Gemeinschaftliches Interesse aller Teilnehmer ▪ Regionaler Bezug
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturelle Gegebenheiten in den Gemeinden, z.B. ehrenamtliche Gemeindevorsteher ▪ Interesse an Thematik und Konstanz des Interesses

¹³ vgl.: Die Arbeitsmarktbeauftragten der land- und forstwirtschaftlichen Tarifvertragsparteien - Ein Projekt des Förderwerkes Land- und Forstwirtschaft e.V., Abschlußbericht, Götz 1996, unveröffentlicht

■ 3.2 Entwicklungswerkstatt

LAND	Deutschland
DEFINITION	<p>Die Methode „Entwicklungswerkstatt“¹⁴ ist eine ideengenerierende und (Vor-)Planungsmethode für Gegenstandsbereiche bzw. Institutionen, die entweder mit zeitlicher Unterbrechung oder aber auch einphasig durchgeführt werden kann und zumeist von dem Prinzip arbeitsteiliger Behandlung in Arbeitsgruppen ausgeht. Diese Methode baut auf den Ansätzen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Zukunftswerkstatt (R. Jungk u.a.)▪ SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles) der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Schweiz)▪ Zielorientierte Projektplanung/ZOPP (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) <p>auf und ist in unterschiedlichen Zusammenhängen – also auch bei Arbeitsmarktinitiativen – anwendbar. Der Ablauf wird in der Regel moderiert, die einzelnen Phasen bauen aufeinander auf, und alle Schritte werden laufend visualisiert. Entsprechend der Aufgabenstellung werden Interessenten und Ressourcenpersonen aus benachbarten Feldern und aus Bereichen, die Rahmenbedingungen für den Gegenstandsbereich darstellen, einbezogen.</p>
BEISPIEL	<p>In den Jahren 1993-1995 wurden in allen Beschäftigungsgesellschaften, an denen das Förderwerk Land- und Forstwirtschaft beteiligt war, Entwicklungswerkstätten durchgeführt, wobei immer der zweiphasige Ansatz zum Tragen kam, d.h. zwischen der ersten Werkstatt, die grundsätzlich Visionen und Optionen entwickelte, und der konkreteren Planung (zweite Werkstatt) einige Wochen oder sogar Monate lagen. Diese Zeitspanne sollte genutzt werden, Informationen zu den gewählten Visionen zu sammeln und sie aufbereiten. Die erste Entwicklungswerkstatt war bezogen auf die Beteiligung von Institutionen und Personen immer breit angelegt, also Vertreter des Arbeitsamtes, des Kreises, der Gemeinden, von Verbänden, ähnlichen Gesellschaften und des Förderwerkes partizipierten. Die zweite Werkstatt war dann von der Beteiligung enger gezogen. Alle Entwicklungswerkstätten wurden extern moderiert.</p> <p>Die „konkretere Planung“ im Rahmen der zweiten Werkstatt bezog sich dann in der Regel auf zwei bis vier Optionen, bei denen – entsprechend dem ZOPP-Ansatz – sowohl eine Analyse der Beteiligten, der Probleme, der möglichen Ziele und der Rahmenbedingungen als auch ein Syntheseschritt mit der Entwicklung einer Zielhierarchie, der Feinbeschreibung der Ziele durch Indikatoren und der Benennung der Quellen der Nachprüfbarkeit als auch externe Bedingungen durchgeführt wurden.</p>
ROLLE DER SOZIALPARTNER	AN- und AG-Lobbyarbeit, Erfahrungstransfer, Ideengeber

¹⁴ vgl.: Augustin, Jordan, Lauer, Mrasek, Sauer: Werkstattbericht Entwicklungswerkstätten in Beschäftigungsgesellschaften im ländlichen Raum, Hrsg: Förderwerk Land- und Forstwirtschaft e.V., Götz 1995, und: Peter Sauer: Leitfaden - Methode Entwicklungswerkstatt (einphasiger Ansatz); Videofilm zur Methode Entwicklungswerkstatt. Leitfaden und Videofilm sind im Rahmen des ADAPT-Projektes INCOME entstanden und sind über das PECO-Institut (s. Adressen) erhältlich.

FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Große Ideenvielfalt ▪ Viele vertretene Bereiche und Institutionen ▪ „Open-Space-Effekt“ ▪ Moderation ▪ Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen (Setting)
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „loslassen“ der Alltagsprobleme ▪ Moderation/-erfahrung ▪ Ausstattung mit entsprechendem Moderations- und Visualisierungsmaterial ▪ Entsprechende Räume ▪ Kenntnis der Metaplantchnik bei den Teilnehmern ▪ relativ zeitaufwendig

■ 3.3 Imageverbesserung

LAND	Niederlande
DEFINITION	Aktionen, in denen sich ein Sozialpartner oder beide Sozialpartner einer Branche mit dem Ziel darstellen, das Ansehen der Branche und der Branche in der Region sowohl intern als auch nach außen (gegenüber der Gesellschaft oder gesellschaftlichen Gruppen) verbessern zu wollen.
BEISPIEL	<p>Niederländisches Beispiel „Tag des offenen Daches“. Durch gemeinsame Vereinbarungen der Sozialpartner soll das Berufsbild attraktiver dargestellt werden, damit Jugendliche angesprochen werden, die diesen Beruf erlernen wollen bzw. Erwachsene, die Beschäftigungsmöglichkeiten, auch in Teilzeit, suchen.</p> <p>Nach Meinung der Tarifpartner kann der Beruf nur attraktiv werden, wenn abgeschlossene Tarife auch eingehalten werden. Gleichzeitig wollen die Träger der Kampagne das gesamte Ansehen der Branche in der Gesellschaft verbessern. Unter anderem wollen sie dafür werben, dass ein Gütesiegel für Betriebe erarbeitet wird, dem ökonomische, ökologische und soziale Kriterien zu Grunde liegen.</p>
ROLLE DER SOZIALPARTNER	Die Sozialpartner treten in gemeinsamen Aktionen auf und werben für den Berufsstand und den landwirtschaftlichen Sektor.
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Grundstimmung in der Gesellschaft für „grüne“ Fragestellungen, Umwelt, Landwirtschaft. ▪ Interessante Themen für die Presse ▪ Enge Kooperation der Beteiligten untereinander
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufig zu enges Denken aller Beteiligten ▪ Subventionsmentalität fördert Abgrenzung zu potentiellen Konkurrenten ▪ Tarifpolitische Auseinandersetzungen überlagern/behindern langfristiges Handeln.

■ 3.4 Unterstützung des Aufbaus von Bürgergesellschaften

LAND	Deutschland
DEFINITION	<p>Unter Zivil- oder Bürgergesellschaften sind Gesellschaftsformen zu verstehen, bei denen die Bürger bzw. Gruppierungen wie Vereine, Initiativgruppen, Genossenschaften etc. eigenverantwortliche Funktionen übernehmen und damit in Partnerschaft aber auch in Kritik zum Staat (auf allen Ebenen) und der Administration treten.</p>
BEISPIEL	<p>Beschäftigungsgesellschaften unterstützten als Institution unterschiedliche Vereine, Gruppierungen, Initiativgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sportvereine▪ Vereine zur Aufarbeitung lokaler und regionaler Geschichte▪ Jugendclubs▪ Vereine zur Bewahrung historischen Erbes▪ Gruppierungen zur Betreuung von Benachteiligten <p>Darüber hinaus gibt es von den im Management Beschäftigten Verbindungen zu solchen bürgerschaftlichen Formen, die auf Grund ihrer Funktion aufgenommen werden.</p> <p>Sowohl die institutionellen als auch die persönlichen Kontakte können alle Phasen des Aufbaus und des Betriebs solcher Gruppierungen umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ideengenerierung▪ Unterstützung bei der Planung und der Konzepterstellung▪ Mithilfe bei der Gründung▪ Unterstützung der Durchführung von Aktivitäten <p>Bei letzterem spielen spezifische Projekte, die die Beschäftigungsgesellschaft im Rahmen der Finanzierung durch unterschiedliche Programme (ABM, SAM, BSHG 19, ESF etc.) durchführen kann, eine herausragende Rolle. Die ABS stellt für diese bürgerschaftlichen Formen eine wichtige Ressourcenquelle dar, besonders in ländlichen Räumen.</p> <p>Aus der Sicht der Beschäftigungsgesellschaften sind solche Formen bürgerschaftlichen Engagements auch zur Einleitung der Nachhaltigkeit ihrer Projekte von großer Bedeutung, d.h. Maßnahmen werden von der ABS begonnen und münden dann in einen Verein ein, der eventuell zu diesem Zweck (mit-)gegründet wird.</p> <p>Darüber hinaus muss auch gesehen werden, dass bestimmte Aktivitäten der Kommunen, in denen ja staatsbürgerschaftliches Engagement direkt zum Tragen kommt, ohne zumeist den Umweg über politische Parteien zu wählen, nur mit Hilfe der lokal verorteten Beschäftigungsgesellschaften durchführbar sind, insbesondere dann, wenn die Bürgermeister ehrenamtlich tätig sind.</p>
ROLLE DER SOZIALPARTNER	<p>Erfahrungstransfer, Technische Hilfe, Beteiligungen an einzelnen Vereinsgründungen, Lobbyarbeit, gemeinsame Projekte.</p>

FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Breite Verankerung der ABS im Gemeinwesen ▪ Offenheit und Sensibilität der Führungskräfte für bürgerschaftliches Engagement ▪ flexible Förderbedingungen ▪ Frühzeitige Einleitung von Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeit ▪ Transparenz der Tätigkeiten und Aufgaben der ABS
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderbedingungen (Ressourcenbindung) ▪ Parteipolitische Orientierung ▪ Rollenvielfalt und damit Unsicherheit der Akteure

■ 3.5 Sektorprofile

LAND	Niederlande
DEFINITION	Sektorprofile sind branchenbezogene Analysen für eine Region mit dem Ziel, den in dieser Region Tätigen (z.B. Arbeitnehmer, Unternehmer, Verwaltung) Informationen über die Lage und Entwicklungsmöglichkeiten in dem Sektor/Branche zu liefern. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass auf dem Arbeitsmarkt zwischen sektoraler und regionaler Ebene äußerst verschiedene Situationen auftreten können. Jeder Sektor und jede Region braucht dabei eine spezifische Lösung.
BEISPIEL	<p>Für eine niederländische Region, die Provinz Limburg, wurde eine Sektoranalyse¹⁵ erstellt. Im Rahmen der Analyse werden insbesondere regionale Aspekte mit branchenbezogenen Analysen und Erfordernissen untersucht. Auf dieser Grundlage wird eine Prioritäten-/ Aktivitätenmatrix erarbeitet. Dieses dient als Grundlage für die Zielformulierung und die Strategieentwicklung.</p> <p>Die Sektoranalyse soll auf folgende Ziele orientieren: Die Möglichkeit einer effizienten und effektiven Durchsetzung einer integrierten Arbeitsmarktpolitik, d.h. Nachfrage nach und Angebot von Arbeit sowie Trends und Entwicklungen auf dem (sektoralen) Arbeitsmarkt, Wiedereingliederung, quantitative Maßnahmen, Arbeitsbedingungen, Personal- und Bildungspolitik, Vorruhestand, Rente und Tarife.</p>
ROLLE DER SOZIALPARTNER	Sie stellen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung, erhalten dafür entsprechende Informationen aus den Profilen. Die Sektorprofile werden für die Unternehmen aufgearbeitet und ihnen zur Verfügung gestellt.
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinschaftliches Interesse an Informationen über einen Sektor und einer sich daraus abgeleiteten Entwicklungsstrategie
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfügbarkeit von relevanten Daten ▪ Hoher Aufwand ▪ Notwendige „Updates“

¹⁵ Weitergehende Informationen sind über das ACTOR Sector Advies Bureau (s. Adressen) einzuholen.

■ 3.6 Ausgründung

LAND	Deutschland
DEFINITION	Unter Ausgründung wird die rechtliche und wirtschaftliche Verselbständigung von einzelnen Beschäftigten oder von Gruppen verstanden, die aus den öffentlich geförderten Unternehmen herausgehen. Sie nehmen eine eigene wirtschaftliche Tätigkeit als Unternehmer auf und treten damit in der Regel in den ersten Arbeitsmarkt ein.
BEISPIEL	<p>Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zum Garten- und Landschaftsbau, Wohnumweltverbesserung, kontrolliertem Rückbau und Recycling aus einer Beschäftigungsgesellschaft (e.V.) heraus durch Mitarbeiter des Förderwerkes und mit diesem zusammenarbeitenden Personen. Diese GmbH wurde im Rahmen der Finanzierung notwendig, um die Gemeinnützigkeit der Beschäftigungsgesellschaft nicht zu gefährden.</p> <p>Die Ausgründung wurde innerbetrieblich vorbereitet und erleichtert (gemeinsame Nutzung von personellen und sachlichen Ressourcen, Arbeitsabsprachen etc.). Aufträge wurden von der Beschäftigungsgesellschaft erteilt bzw. weitergegeben. Der Verselbständigungsprozess wurde innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr abgeschlossen. Beide Firmen gingen dann wirtschaftlich getrennte Wege, auch wenn sie weiterhin – allerdings mit abnehmender Tendenz – kooperierten.</p> <p>Bei der Ausgründung wurde auf der mittleren Ebene (Vorarbeiter) Personal mitübernommen, nicht aber Leitungspersonal der Beschäftigungsgesellschaft, so dass hier kein Einschnitt in die Leitungskompetenz erfolgte.</p>
ROLLE DER SOZIALPARTNER	Erfahrungstransfer, Kontakt zu Betrieben (AG), Zugang zu Beratungsangeboten
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessierte und fachorientierte Personen mit Managementfähigkeiten ▪ Marktinteressante Innovation bzw. Bedarfslücke ▪ Vorbereitung in der Muttergesellschaft ▪ Betreuung durch Muttergesellschaft ▪ Abdeckung eines gewissen Marktumfangs durch die Muttergesellschaft während eines Übergangzeitraums ▪ Zugang zu finanzieller Förderung ▪ Übernahme von Risikokapital
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Interessenidentität ▪ Aufbau von ähnlichen Strukturen in ABS ▪ Verlust von Führungs- und Leitungsqualität bei Muttergesellschaft (Stammkräfte) ▪ Verlust von Kunden durch Ausgründung ▪ Kapitalaufbringung ▪ Bereitstellung von Risikokapital

■ 3.7 Individual-/Persönlichkeitsberatung

LAND	Österreich
DEFINITION	Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen werden von kompetenten Personen beraten und dahingehend geschult, eigene, neue Lebens- und Arbeitsperspektiven zu entwickeln.
BEISPIEL	<p>Individualberatung war ein wesentlicher Kern des österreichischen Projektes der Bäuerlichen Arbeitsstiftung (BAST). Mission des Projektes war es, für die Teilnehmer berufliche Zukunftsperspektiven zu entwickeln und zu realisieren, die ihrem individuellen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld und der regionalen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftssituation angemessen sind. Das Beratungsmodell wurde im Verlauf des Projektes den Erfordernissen angepasst. Von 1998 bis 2000 bestand die Beratung aus folgenden Modulen¹⁶:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informationsveranstaltung 2. Einführungsworkshops/Einstiegsberatung 3. Spezialworkshops (Instrumentarium zur Zielerreichung) <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Berufsorientierungsworkshops 3.2 Gründer-Workshops 3.3 Umstrukturierungsworkshops 4. Individualberatung <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Landwirtschaftliche Fachberatung 4.2 Individuelle Berufs- und Bildungsberatung 4.3 Gründerberatung 4.4 Arbeitssuche 5. Selbstorganisation
ROLLE DER SOZIALPARTNER	Beratung der Teilnehmer, Begleitung im Rahmen der Beteiligungsgremien (Arbeitsmarktservice), Kontakte zu Unternehmen.
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachkompetente Beratungen ▪ Einbeziehung von Kammern, Betrieben, öffentlicher Verwaltung ▪ Enge Kooperation der Projekt- und Beraterteams
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Kostenaufwand durch intensive Beratung

¹⁶ vgl.: Feinkonzept Bäuerliche Arbeitsstiftung Steiermark - Eine Initiative des Ländlichen Fortbildungsinstituts Steiermark (LFI), Graz 1995, unveröffentlicht, und: Bäuerliche Arbeitsstiftung Steiermark - Endbericht, LFI, Graz 2000, unveröffentlicht

■ 3.8 Managementqualifizierung

LAND	Niederlande
DEFINITION	<p>Arbeitsbegleitende Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmern und Unternehmen als Maßnahme zur Verbesserung des Humankapitals und zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich verändernden strukturellen Entwicklungen und Anforderungen. Das Bildungsprogramm umfasst neben fachlichen Qualifikationen auch das Training von Handlungs- und Sozialkompetenzen. Die Dauer der Maßnahme kann wenige Stunden bis mehrere Wochen betragen und auch in einzelnen Blöcken durchgeführt werden.</p>
BEISPIEL	<p>Qualifizierung von Arbeitgebern mit dem Ziel, die Fähigkeiten der Unternehmen in der Personalführung und -unterweisung und den Kommunikationsfluss im Betrieb zu verbessern. Diese im Rahmen des GSSP durchgeführten Qualifizierungen stehen im engen Zusammenhang mit Beratungsleistungen für Unternehmen zur Personalpolitik. Hier berät der Personeeelsdienst Agrarische Sektoren Limburg (PAL) die Unternehmen zu konkreten Fragestellungen. Bei den Unternehmen herrscht großes Interesse nach den Kursen, sie sind ständig ausgebucht.</p> <p>Mit der Qualifizierung der Unternehmer verbessern sich die Mitsprachestrukturen in den Unternehmen, was zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas im Betrieb beiträgt und letztendlich auch ein besseres Verhältnis zwischen den Sozialpartnern nach sich zieht. Zur Förderung von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt stellt die Arbeitsverwaltung den Sektoren finanzielle Mittel zur Verfügung (KVA-Gelder).</p>
WEITERE BEISPIELE UND ROLLE DER SOZIALPARTNER	<p>Weiteres Beispiel ist die Geschäftsführerqualifizierung des Förderwerkes Land- und Forstwirtschaft in den Jahren 1992 bis 1994.</p> <p>Die Sozialpartner können für solche Maßnahmen werben, bei der inhaltlichen Ausgestaltung unterstützen sowie für die Verbreitung der Inhalte und Ergebnisse sorgen.</p>
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none">▪ Betriebsnahe Ausbildung▪ Zielgerichtete Ausrichtung der Inhalte▪ Kooperation der Sozialpartner▪ Finanzierung durch Arbeitsverwaltung
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none">▪ Verfügbarkeit der AN/AG im Betrieb

■ 3.9 Vereinbarungen zwischen den Tarifpartnern

LAND	Niederlande
DEFINITION	Als Vereinbarungen werden Übereinkünfte bezeichnet, die ein gemeinsames Handeln von Sozialpartnern für einen Teilbereich ihrer gemeinschaftlichen Aktivitäten fixieren.
BEISPIEL	<p>Die Stiftung Grüner Sektor Service Punkt (GSSP) ist ein Zusammenschluss der Tarifvertragsparteien in der Region Limburg, dem Landwirtschaftlichen Arbeitgeberverband, dem LLTB, der Gewerkschaft FNV Bondgenoten und dem CNV Bedrijvenbond.</p> <p>Ziel der Vereinbarung ist es, eine privatwirtschaftliche Gesellschaft zu gründen und zu betreiben, die neue Arbeitspotentiale für die Landwirtschaft und den Gartenbau erschließen soll. Die Gesellschaft soll weiterhin Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungen durchführen. Die Stiftung wird gleichberechtigt von den Sozialpartnern geführt.</p>
WEITERE BEISPIELE UND ROLLE DER SOZIALPARTNER	<p>Ähnliche Modelle sind der Tarifvertrag für das Förderwerk Land- und Forstwirtschaft e.V., der Qualifizierungsfonds Land- und Forstwirtschaft e.V.¹⁷ (DE) sowie die AUFLEB-Stiftung¹⁸ (AT).</p> <p>Die Aufgabe der Sozialpartner beschränkt sich nicht nur auf die Rolle des Trägers solcher Einrichtungen, sondern sie verfolgen auch gemeinsame politische Ziele und sorgen für deren Umsetzung.</p>
FÖRDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Probleme, die besser durch gemeinsames Handeln der Sozialpartner gelöst werden können. ▪ Gemeinsames Auftreten der Tarifvertragsparteien erhöht die Akzeptanz bei anderen gesellschaftlichen Gruppen (z.B. Staat, Politik) ▪ erschließt besser Finanzierungsquellen ▪ bietet eine Basis für andere Aktivitäten (Pensionsfonds)
HINDERNDE BEDINGUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterlaufen der Vereinbarungen der Verbände durch Einzelmitglieder ▪ sich von tradierten Bildern lösen zu können ▪ „weitblickende“ Akteure

¹⁷ Der Qualifizierungsfonds Land- und Forstwirtschaft (QLF) e.V. ist eine gemeinsame Einrichtung der Arbeitgeberverbände der Land- und Forstwirtschaft und der IG Bauen-Agrar-Umwelt. Grundlage ist eine Tarifvereinbarung zwischen den Sozialpartnern. Ziel des Fonds ist die Qualifizierung von Beschäftigten in der privaten Land- und Forstwirtschaft. Der QLF befindet sich seit 2001 in Liquidation.

¹⁸ vgl.: AUFLEB - Stiftung für Arbeitslose aus dem Nahrungsmittelbereich, ANG Nachrichten- und Informationsdienst (s.Adressen), Wien 2001, unveröffentlicht

■ 4. Fazit¹⁹

■ 4.1 Probleme in der Kooperation von Sozialpartnern

Sieht man die jüngere Vergangenheit in den drei Partnerländern, dann lassen sich für sozialpartnerschaftliche Beschäftigungsbündnisse (im ländlichen Raum) eine Reihe von gemeinsamen, aber auch divergierenden Problemen benennen. Diese wurden bzw. werden zum Teil von den jeweiligen Akteuren (Arbeitgeber oder deren Zusammenschlüsse, Gewerkschaften, aber auch Arbeitsverwaltungen und andere) gezielt angegangen, teilweise sind sie aber auch noch nicht so sehr ins Bewusstsein aller Handelnden gedrungen. Dass die Problematik sich unterschiedlich darstellt, liegt natürlich auch an den unterschiedlichen Bedingungen, die auf dem Arbeitsmarkt in den drei Partnerländern bestehen. Allerdings darf nicht verkannt werden, dass trotz genereller Unterschiede auf den Arbeitsmärkten häufig regional viele Gemeinsamkeiten vorhanden sind.

GRUNDSÄTZLICHER ZIELKONFLIKT

Es gibt einen grundsätzlichen Zielkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Erstere sind an einer Kostensenkung bzw. einem Kostenmanagement interessiert, während es den Beschäftigten (und ihren Vertretungen) um Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit geht. Dieser Zielkonflikt verhindert häufig ein gemeinsames Handeln. Gemeinsame Interessen, die zu einer „Win-Win-Situation“ auf beiden Seiten führen könnten (z.B. Entwicklung neuer Produkte oder Märkte), werden nicht gesehen. Fehlende Kooperation kann aber auch zu Misstrauen führen, Kommunikationsprobleme treten auf. Von beiden Seiten wird beklagt, dass der andere Sozialpartner seine eigene Sichtweise vor das Gesamtinteresse stellt, und dies mit zunehmender Tendenz. Verbandsinteresse prägte die Situation, nicht gemeinsame gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Diese Konfliktlage wird in allen Partnerländern gesehen, in den neuen Bundesländern Deutschlands aber am gravierendsten.

SINKENDER ORGANISATIONSGRAD

Hintergrund dieser beklagten Situation könnte der sinkende Organisationsgrad sein, der sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite festgestellt wird. Dies führt zu einer Mandatsschwächung. Die Sozialpartner sind auf regionaler Ebene kaum, auf lokaler Ebene selten anzutreffen, wenn dann meist durch die Dachorganisationen, die aber selten branchenspezifische Kenntnisse und Interessen haben. Die dort vorhandenen Strukturen sind mit den Alltagsproblemen belastet, häufig überlastet. Für die jeweiligen Gegenüber sind unklare Strukturen gegeben.

UNGEKLÄRTER AUFGABENRAHMEN

Der Aufgabenrahmen wird von den Sozialpartnern unterschiedlich ausgeleuchtet. Dies beginnt schon damit, dass ein unterschiedliches Verständnis von „erstem“ und „zweitem“ Arbeitsmarkt und der davon abgeleiteten Regelungen (wie z.B. Tarifrecht) vorhanden ist. Dieser Aufgabenrahmen wird auch nicht dadurch geklärt, dass die Politik eine Mittlerrolle übernehme. Es seien häufig einseitige Ausrichtungen der Politik auf jeweils einen Partner feststellbar. Übergreifende Einrichtungen mit allen Partnern („runde Tische“) fehlten. Es sei auch nicht ausreichend, nur den privaten und den staatlichen Sektor einzubeziehen, die freigemeinnützigen Unternehmen müssten hinzukommen. Von allen Partnern wird beklagt, dass häufig ein Vorbehalt gegen die (Wieder-)Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen bestehe.

UNGENÜGENDER REGIONALER BEZUG

¹⁹ Kapitel 4 ist das Ergebnis der abschließenden Konferenz in Wien. Hier wurden die zuvor erarbeiteten Inhalte gemeinsam problematisiert, verglichen, bewertet und mögliche Handlungsstrategien abgeleitet.

Wichtig für das Fehlen von Beschäftigungsbündnissen bzw. Faktor für dessen Gelingen ist der regionale Bezug. Dort wo solche Bündnisse erfolgreich sind, konnte ein solcher Bezug hergestellt werden (Österreich, Niederlande). Dazu trägt sicher die mangelnde Repräsentanz der Sozialpartner vor Ort und in der Region bei (siehe oben). Für die neuen Bundesländer wird insbesondere beklagt, dass vorhandene Initiativen nicht in die regionale Planung, vor allem Strukturplanung, einbezogen seien und deshalb Synergieeffekte – sowohl hinsichtlich der Planungen im kommunalen und regionalen Bereich, der Wirtschaftsförderung als auch der Abstimmung und Kooperation von Beschäftigungsgesellschaften – nicht erreicht werden. Der Beschäftigungseffekt gehe vor den Produktivitätseffekt. Dies würde auch deshalb erschwert, weil es keine regionale Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik gebe, wobei sich dies in jüngster Zeit langsam ändere. Diese Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik auf regionale Gegebenheiten sei in dem Projektbeispiel der Niederlande gut arrangiert.

PROBLEMATISCHE GRENZÜBERSCHREITENDE KOOPERATIONEN

Ein besonderes Problem sind grenzüberschreitende Kooperationen. Diese scheiterten schon häufig an der gegenseitigen Unkenntnis der Sozialsysteme. Häufig sind aber Arbeitsmarktprobleme, die solche Beschäftigungsbündnisse notwendig machen, gerade in abgelegenen (Grenz-)Regionen zu finden.

NICHTBEACHTUNG VON REGIONALEN RESSOURCEN

Der fehlende regionale Bezug hänge aber auch mit einem gering ausgeprägten Denken hinsichtlich von regionalen Wirtschaftskreisläufen zusammen. Dies gilt sowohl für die Angebotsseite, als auch für die Nachfrageseite. Häufig würden lokale oder regionale Ressourcen nicht gesehen oder solche würden an anderen Standorten verarbeitet werden. Hier heben sich auch wieder die beiden Projekte in Österreich und in den Niederlanden positiv ab.

SCHLECHTES IMAGE

In einem engen Zusammenhang steht dies auch mit dem Image der Landwirtschaft und insgesamt des ländlichen Raumes und der hier agierenden Institutionen und Personen. Dem ländlichen Bereich wird häufig kein eigener Wert zugebilligt, sondern er wird immer im Zusammenhang mit urbanen Zentren gesehen. Dies kann soweit gehen, dass über arbeitsmarktentlastende Abwanderungen irgendwann eine kritische Untergrenze der Bevölkerungszahl erreicht wird, die eine eigenständige Entwicklung verhindert.

FEHLENDE INFORMATIONEN

Bei der Umsetzung von Maßnahmen wird insbesondere die fehlende Information über bestehende Förderprogramme beklagt, wobei sich dies auf alle Bereiche (Ziele, geförderte Gruppen, Antragsverfahren, etc.) bezieht. Auch der Informationsaustausch auf der gleichen Ebene (Region, Kommune) funktioniere häufig nicht. Dazu trage auch bei, dass häufig nur eine bescheidene Außendarstellung der bestehenden Projekte vorhanden sei. Die „fehlenden“ Informationen müssen natürlich auch im Hinblick auf die schmale Organisationskapazität der Sozialpartner gesehen werden.

FEHLENDE EFFEKTIVITÄTS- UND EFFIZIENZANSTRENGUNGEN

Ein besonderes Problem bei der Umsetzung stellen fehlende Effektivitäts- und Effizienzanstrengungen, -kontrollen und Vergleichsmöglichkeiten dar. Methodische Instrumentarien, z.B. Benchmarking, fehlen. Häufig dominiere Beschäftigungspolitik, ohne nach dem individuellen, späteren Arbeitsmarkteinsatz zu fragen.

HEMMENDE STRUKTUREN DER ARBEITSVERWALTUNG

Besonders kritisch – in allen drei Partnerländern, aber deutlich abgestuft – wird die Funktion der Arbeitsverwaltung gesehen. Bürokratische Strukturen würden hemmen, die grundsätzlichen Möglichkeiten, die die Arbeitsverwaltungen hätten, würden häufig nicht ausgenutzt. Aus der Sicht dieser Verwaltungen wird aber auch ein „Übergehen“ beklagt.

FINANZIERUNGSMODALITÄTEN

Beschäftigungsbündnisse scheitern aber auch an den Finanzierungsmodalitäten. Die Leistungen der Sozialpartner würden häufig nicht honoriert. Die Kostenübernahmen erfolgten zögerlich. Eine Bedarfsorientierung sei eingeschränkt. Solche Klagen werden in allen Partnerländern erhoben. Zweifellos sollte aus Sicht der Sozialpartner eine größere Flexibilität in der Finanzierung vorhanden sein.

■ 4.2 Bedingungen für eine Kooperation von Sozialpartnern zur Etablierung von Beschäftigungsbündnissen

Aus den obigen, zum Teil problematischen Erfahrungen können eine Reihe von Bedingungen abgeleitet werden, die die Etablierung von Beschäftigungsbündnissen durch die Sozialpartner, auch katalysiert durch die Arbeitsverwaltungen und andere Akteure, fördern.

GEGENSEITIGES VERTRAUEN

Wichtigste Basis für solche Kooperationen ist ein gegenseitiges Vertrauen der Sozialpartner. Ein solches Vertrauen ist auch das Ergebnis von Kooperationen auf unterschiedlichen Gebieten. Es muss für die Beteiligten klar sein, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer erst einmal unterschiedliche Interessen haben, dass es aber trotzdem gemeinsame Interessen geben kann, bei deren Realisierung beide Partner gewinnen. Solche gemeinsamen Interessen können natürlich auch nur für eine bestimmte Dauer bestehen. Dabei ist sicher als erstes von beiden Partnern zu klären, ob denn Arbeitsmarktpolitik überhaupt ein Interessensfeld ist. Wenn Vertrauen sowohl Vorbedingung als auch Ergebnis solcher Kooperationen ist, dann wird mit jeder Aktivität ein neues Niveau erreicht. Gerade von den niederländischen Partnern wurde immer wieder betont, dass bei solchen Kooperationsversuchen Geduld die größte Rolle spielt, andererseits aber das Vertrauen auch aus der Einhaltung einmal vereinbarter Aktivitäten herrührt.

KOMMUNIKATION

Vor der Kooperation liegt die Kommunikation. Diese muss sowohl horizontal (zwischen den Akteuren auf gleicher Ebene) als auch vertikal (auf unterschiedlichen Ebenen) organisiert sein. Kommunikation ist nicht gleichbedeutend mit Interessensharmonie. Auch unterschiedliche Interessen sind zu kommunizieren – und zu akzeptieren. Nur wer die Interessen des anderen kennt, kann sie berücksichtigen.

REGIONALER BEZUG

Wichtig für die Schaffung von Beschäftigungsbündnissen ist der regionale Bezug. In der Region finden alle Beteiligte – also Sozialpartner, Arbeitsverwaltungen und sonstige Akteure mit Bezug zum Arbeitsmarkt – ihre Interessen wieder. Dies bedeutet natürlich auch eine Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik auf einen solchen Rahmen. Regionale Ressourcen müssen erkannt und eine beste Verwendung für diese gefunden werden. Dies bedeutet auch eine Integration der Maßnahmen in die regionale Planung. Methodische Instrumentarien zur Regionalanalyse und der Umsetzung im Sinne der Arbeitsmarktpolitik werden im vorliegenden Modell in den Niederlanden genutzt. Aber auch in den neuen Ländern wurden methodische Verfahren Ideengenerierung und Planung entwickelt und positiv eingesetzt.

AUFBAU VON NETZWERKEN

Der regionale Bezug wird erheblich von regionalen und lokalen Netzwerken unterstützt. Hier liegen in allen Partnerländern, besser Regionen, positive Beispiele vor, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau. Die niederländischen Erfahrungen zeigen auch, dass solche Netzwerke flexibel sein müssen, vor allem für neue Partner. Solche Netzwerke fallen aber nicht vom Himmel, sie müssen erarbeitet werden. Dazu ist wiederum Vertrauen und gegenseitiges Kennen nötig. Netzwerke oder ähnliche Einrichtungen können aber auch „von außen“ angestoßen werden. Damit ist die Katalysatorfunktion der öffentlichen Verwaltung, eventuell auch der Arbeitsverwaltung, angesprochen. Häufig sind persönliche Kenntnisse für solche Netzwerke stabiler als Strukturen.

IMAGEBILDUNG

Wo liegen nun gemeinsame Interessen? Eine grundsätzliche Gemeinsamkeit ist der gemeinsame Sektor oder/und die gemeinschaftliche Region. Das Image der Landwirtschaft bzw. des ländlichen Raums muss sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer eine gemeinsame Basis sein. Das niederländische Modell setzt besonders stark auf die Imagebildung des Sektors. Gewinnung von Arbeitskräften bzw. Verhinderung von Abwanderung werden nur dann erreicht, wenn der Arbeitsplatz im eigenen Werturteil als auch durch Fremdeinschätzung positiv erlebt und gedeutet wird. Für den Unternehmer rentieren sich Bildungsinvestitionen nur dann, wenn die Arbeitskraft genutzt werden kann.

EINBEZIEHUNG DES GESAMTEN LÄNDLICHEN RAUMES

Die einseitige Orientierung ausschließlich auf einen Sektor wird von allen Partnern als zu kurz gegriffen gesehen. Nicht nur die Landwirtschaft, sondern der gesamte ländliche Raum mit seinen Beschäftigungsmöglichkeiten muss betrachtet werden.

NEUE TECHNOLOGIEN

Gemeinsame Interessen können aber auch dort liegen, wo innovativ neue Technologien entwickelt werden, dies vor allem auf der Basis von vorhandenen Ressourcen. Aber auch die Deckung von unversorgten Bedürfnissen kann im gegenseitigen Interesse liegen. Von allen Seiten wurde vor allem der Umweltschutz als ein wichtiger Wirtschaftszweig genannt. Einzelbeispiele über die Entwicklung neuer Technologien liegen in allen Partnerländern vor.

NACHHALTIGKEIT

Beispiele sind aber auch vorhanden, dass solche Innovationen nicht zum Tragen kamen, weil ökonomische Grundbedingungen nicht beachtet wurden. Es reicht also nicht aus, eine Idee umzusetzen, sie muss auch ökonomisch tragfähig sein. Diese Tragfähigkeit kann über steuerliche Anreize, vor allem aber über eine entsprechende Förderpolitik unterstützt werden. Diese zeitweilige Unterstützung darf aber die Nachhaltigkeit, d.h. die Tragfähigkeit nach Auslaufen der Förderung, nicht aus dem Auge lassen.

FÖRDERUNG DES EINZELNEN MITARBEITERS

Im Vordergrund der Maßnahmen muss immer der Einzelne mit seinen Bedürfnissen stehen. Die Individualberatung und damit die Förderung des einzelnen Mitarbeiters muss mit geeigneten Mitteln erreicht werden. Dazu kann die Berufswegeplanung gehören und gezielte Fortbildungen. Hier hat man in dem österreichischen Modell gute Ergebnisse erzielt.

ANGEPASSTE FINANZIERUNG

Die Umsetzung von Beschäftigungsbündnissen in sozialpartnerschaftlicher Trägerschaft basiert im Wesentlichen auf einer angepassten Finanzierung. Diese darf sich nicht nur auf die Förderung der

Teilnehmer beschränken, sondern muss auch andere Sachverhalte (Finanzierung der Struktur, aber auch der Vorlaufkosten) berücksichtigen. Auf sich alleine gestellt sind Initiatoren häufig nicht in der Lage, alle Aspekte der Maßnahmen optimal zu planen und umzusetzen. „Technische Hilfe“ ist deshalb im großen Umfang nötig. Sowohl die Niederländer als auch die Österreicher bedienen sich offensiv externer Beratungsstrukturen. Externe Kompetenz muss auch interne Kompetenz und Konstanz voraussetzen. Nur eine stabile Struktur der Beschäftigungsinitiativen bietet eine Basis für eine Nachhaltigkeit.

FINANZIERUNG DURCH SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE FONDS

Gemeinsam sind Sozialpartner in der Lage, eigenständige Fonds zu schaffen. In den Niederlanden und in Deutschland gibt es solche Fonds, die durch tarifvertragliche Regelungen finanziert und von den Sozialpartnern verwaltet werden. Daraus können wichtige Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik und Bildung eingeleitet und durchgeführt werden.

FLEXIBILITÄT DER ARBEITSVERWALTUNG

Die Arbeitsverwaltung sollte eine innovative und vor allem eine flexible Rolle spielen. Die vorhandenen Spielräume sollten besser genutzt werden. Die Abstimmung mit anderen Finanzierungseinrichtungen ist zwingend.

MEHRWERT DURCH DIE EINBINDUNG DER SOZIALPARTNER

Das Projekt belegt, dass sozialpartnerschaftliche Bündnisse in den Regionen unter den vorgenannten Bedingungen positive Effekte für den lokalen Arbeitsmarkt bewirken. Zwar bestimmen die wirtschaftlichen Bedingungen im wesentlichen den quantitativen Erfolg der Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt. Aber auch bei der Integration von Arbeitslosen in den öffentlich geförderten Arbeitsmarkt in Deutschland sowie der Integration von Sozialhilfeempfängern können durch die Einbeziehung der Sozialpartner Synergieeffekte genutzt werden.

■ 4.3 Übertragbarkeit

Die Übertragbarkeit von Projekten gestaltet sich, gemessen an Erfolgskriterien, schon auf nationaler Ebene schwierig. Problematisch wird es, wenn Modelle in andere tarifliche und soziale Strukturen anderer Länder transferiert werden sollen.

VERSTÄNDNIS DER ARBEITZUSAMMENHÄNGE UND RAHMENBEDINGUNGEN

Die Erfahrungen dieses Projektes zeigen, dass zum Grundverständnis von sozialpartnerschaftlichen Projekten die (Rahmen-)Bedingungen erfasst werden müssen. Dabei reicht es nicht aus, Texte und Informationen zu übersetzen, sondern es kommt mehr darauf an, tarifliche und soziale Systeme und deren Rahmenbedingungen zu verstehen, wie z.B. deren Entstehungsgeschichte und Funktionsweise. Dies ist insbesondere bei sozialpartnerschaftlichen Aktionen bedeutsam, weil viele Handlungsweisen nicht formal festgelegt sind, sondern aus Erfahrungen resultieren bzw. tradiert sind.

IDEENTRANSFER ERMÖGLICHEN

In der Konsequenz bedeutet dies, unter dem Übertragbarkeitsaspekt ausreichend lange Vorlaufdiskussionen zu ermöglichen. Bei derart komplexen Vorgängen wie lokalen

Beschäftigungsbündnissen kommt es vielmehr darauf an, „good practice“ zu bearbeiten, darzustellen und diese in Form von „Ideenpools“ weiterzugeben, mit dem Ziel, Arbeitszusammenhänge für sozialpartnerschaftliche Beschäftigungsbündnisse herzustellen.

ERSTE AKTIVITÄTEN

Aktuelles Beispiel aus dem Projekt „Methoden und Strategien ...“ ist die intensive Diskussion der „good practice“-Beispiele Individualberatung und Sektoranalyse, die künftig stärker bei den deutschen Partnern Beachtung finden werden. Weitere Initiativen bezüglich des Austausches von Erfahrungen mit der Arbeitsverwaltung und auch der informelle Austausch über betriebliche Innovationen sind ebenfalls gestartet worden.

EU-OSTERWEITERUNG

In absehbarer Zeit werden neue Mitglieder in die Europäische Union aufgenommen werden, die auf Grund ihrer Geschichte Sozialpartnerschaften im marktwirtschaftlichen Sinne bisher wenig entwickelt haben. Welche Folgerungen stellen sich für diese Länder hinsichtlich von Beschäftigungsbündnissen im ländlichen Bereich?

HILFEN BEIM AUFBAU VON SOZIALPARTNERSCHAFTLICHEN STRUKTUREN

Grundsätzlich sollten erst einmal die Funktionen der Sozialpartner entwickelt werden. Nicht der Staat sollte sozialpartnerschaftliche Aufgaben übernehmen, wie aus der Vergangenheit gut bekannt, sondern die Tarifpartner. Häufig sind aber die Strukturen nur ungenügend entwickelt. Während die Arbeitnehmervertretungen meistens vorhanden sind, wenn auch mit nachlassendem Organisationsgrad, ist die Arbeitgeberseite häufig nicht existent.

Angeraten ist es, über die Förderung von sozialpartnerschaftlichen Aktivitäten das Interesse und ihre Organisationsfähigkeit zu steigern. Dazu könnten gehören:

- Unterstützung bei Tarifsystemen
- Aufbau von Arbeitsgerichtsbarkeiten unter Beteiligung der Sozialpartner
- Aufbau von Tarifregistern
- Mitwirkung bei der Sozialversicherung, insbesondere der Arbeitsverwaltung
- Fort- und Weiterbildungsaktivitäten

Hier liegen im Rahmen von TACIS und PHARE Erfahrungen in einer Reihe von Ländern vor.

ERSTE ANKNÜPFUNGSPUNKTE

Beschäftigungsbündnisse im ländlichen Bereich werden sicherlich notwendig werden, um den Umstrukturierungsprozess zu begleiten, auch wenn dieser in den einzelnen Beitrittsländern eine unterschiedliche Dynamik haben wird. Solche Bündnisse sind nur dann realisierbar, wenn den Partnern ausreichend Information, technische Hilfe und sonstige Beratung zuteil wird. Das in diesem Projekt dargestellte österreichische Modell liefert ausgezeichnete Ansätze für den Umstrukturierungsprozess in den landwirtschaftlichen Kleinbetrieben Mittel- und Osteuropas.

GEEIGNETES METHODISCHES INSTRUMENTARIUM

Für das Übertragen von Modellen und Ansätzen muss aber auch ein geeignetes methodisches Instrumentarium geschaffen werden. Länderübergreifende Projekte, in denen die Erfahrungen ausgetauscht, verglichen und Methoden für diesen Vergleich entwickelt werden, sollten weiterhin ein fester Bestandteil der Förderung sein.

■ Adressen

Deutschland

Industriegewerkschaft
Bauen-Agrar-Umwelt
Olof Palme Straße 19
60439 Frankfurt am Main
Tel.: 069 - 9 57 37 0
Fax: 069 - 9 57 37 509
finanzen.umwelt.europa@igbau.de
<http://www.igbau.de>
Kontakt: Holger Bartels

PECO-Institut
Europäische Gesellschaft zur
Förderung der Integration mittel-
und osteuropäischer Länder
mbH
Keithstr. 1+3
Im DGB-Haus
10787 Berlin
Tel.: 030 - 2101 5988
Fax: 030 - 2101 5990
peco.institut@t-online.de
<http://www.peco-institut.de>
Kontakt: Thomas Hentschel

Qualifizierungsfonds
Land- und Forstwirtschaft e.V.
Operativer Geschäftsbereich
Ludwig-Erhard-Str. 8
34131 Kassel
Tel.: 0561 - 93 537 0
Fax: 0561 - 93 537 23
Kontakt: Bodo Remus

Landkreis Uecker-Randow
An der Kürassierkaserne 9
17309 Pasewalk
Tel.: 03973 - 255 0
Fax: 03973 - 255 346
landrat.uecker-randow@t-online.de
Kontakt: Siegfried Wack

Struktorentwicklungsgesellschaft
Ueckermünde mbH (StEG)
Pasewalker Str. 63
17379 Ferdinandshof
Tel.: 039778 - 245 0
Fax: 039778 - 205 25
stegmbh@t-online.de
Kontakt: Dr. Thomas Glaß

Österreich

ANG - Gewerkschaft
Agrar-Nahrung-Genuß
Albertgasse 35
1081 Wien
Tel.: +43 - (0)1 - 401 4954
Fax: +43 - (0)1 - 401 4920
lfg@ang.oegb.or.at
Kontakt: Heinz Fluch

Ländliches Fortbildungsinstitut
Steiermark
Hamerlinggasse 3
8011 Graz
Tel.: +43 (0)316 - 8050 7305
Fax: +43 (0)316 - 8050 7346
zentrale@lfi-steiermark
<http://lfi-steiermark.at>

Bäuerliche Arbeitstiftung
Steiermark (BAST)
Krottendorfer Strasse 81
8053 Graz
Tel.: +43 (0)316 - 8050 7184
Fax: +43 (0)316 - 8050 7180
tragbauer@lfi-steiermark.at

AUFLEB-Stiftung
Ausbildungs- und
Unterstützungsverein
für Arbeitslose aus der
Lebensmittelbranche
Kontakt über ANG (s.o.)

Ungarn

MEDOSZ
Pf. 269
1392 Budapest 62
Tel.: +36 - (0)301 - 90 52
Fax: +36 - (0)331 - 45 68
medosz.net@matavnet.hu

Tschechische Republik

OSPZV
Nám W.Churchilla 2
11359 Praha 3
Tel.: +42 - (0)2 - 227 17 670
Fax: +42 - (0)2 - 227 11 965
dufek.bohumir@ospzv-aso.cz

Niederlande

FNV Bondgenoten
Postbus 9239
1006 AE Amsterdam
Tel.: +31 - (0)20 - 58 56 158
Fax: +31 - (0)20 - 58 56 215
martsiec@bg.fnv.nl
Kontakt: Martin Siecker

FNV Bondgenoten
Postbus 10250
6000 GG Weert
Tel.: +31 - (0)495 - 43 30 00
Fax: +31 - (0)495 - 43 32 15
jacchri@bg.fnv.nl
Kontakt: Jac Christiaens

ACTOR Sector Advies Bureau
Postbus 254
2700 AG Zoetermeer
Tel.: +31 - (0)79 - 363 68 82
peter.loef@sectoradvies.nl
Kontakt: Dhr. Peter Loef

Belgien

CEEFA European Research and
Training Centre in Agriculture
Rue Fosse aux Loups, 38 Bte 8
1000 Bruxelles
Tel. : +32 - (0)2 - 218 53 08
Fax : +32 - (0)2 - 219 99 26
w.weipert@ceefa.org
Kontakt: Wolfgang Weipert

EFFAT
European Federation of Trade
Unions in the Food, Agriculture
and Tourism Sectors
Rue Fosse aux Loups, 38 Bte 8
1000 Bruxelles
Tel. : +32 - (0)2 - 218 77 30
Fax : +32 - (0)2 - 218 30 18
a.spahn@effat.org
Kontakt : Arnd Spahn

Herausgeber:
Industriegewerkschaft
Bauen-Agrar-Umwelt
Hans-Joachim Wilms
Stellvertretender Bundesvorsitzender

Bearbeitung:
PECO-Institut GmbH
Ingeborg Bieler
Thomas Hentschel
Prof. Dr. Peter Sauer

Gestaltung:
Martin Boehm

Satz und Druck:
MK Druck Berlin



www.peco-institut.de

gefördert durch:



EUROPÄISCHE
GEMEINSCHAFT



Qualifizierungsfonds
Land- und
Forstwirtschaft e.V.