



ARBEITGEBERZUSAMMENSCHLUSS

FAIRES MODELL FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND DIE REGION

SCHAFFUNG NEUER UND ATTRAKTIVER ARBEITSPLÄTZE

KEINE STEHZEITEN - KEINE PERSONALENGPÄSSE

ABDECKUNG DER SPITZENZEITEN UND AUSGLEICH VON SCHWANKUNGEN

GETEILTES BESCHÄFTIGUNGSRISIKO - GEMEINSAMER NUTZEN

SICHERUNG VON FACH- UND ARBEITSKRÄFTEN

Innovation am Arbeitsmarkt

Seit Gründung von progressNETZ, einem Netzwerk für regionale Entwicklung, stellen wir folgende Fragen:

Wie können die in der Arbeitsmarktregion geschaffenen (beruflichen) Kompetenzen erhalten werden?

Wie können ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen von Flexibilität profitieren?

Wie kann die berufliche Laufbahn der Beschäftigten abgesichert werden?

Wie können neue Vollzeitjobs geschaffen werden?

Die Antwort lautet: Über das Modell **Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)**!

Der AGZ ist eine von Betrieben gegründete Plattform (z.B. Verein, Genossenschaft, etc) dessen Ziel es ist, Beschäftigte einzustellen und diese den Mitgliedern entsprechend ihrem Bedarf zur Verfügung zu stellen. Anstatt die ArbeitnehmerInnen mit befristeten Verträgen, in ungewollter Teilzeit, geringfügig oder gar prekär zu beschäftigen, bilden die Unternehmen zusammen einen neuen Arbeitgeber, der die Beschäftigten absichert und damit an sich bindet. Die Unternehmen teilen sich das Beschäftigungsrisiko, ohne es an einen Dritten zu delegieren.

Der Arbeitgeberzusammenschluss leistet das Personalmanagement für die Mitgliedsunternehmen, die ihre Beschäftigten regelmäßig wieder einsetzen. Die Arbeits- und Fachkräfte des AGZ werden von allen Unternehmen geschult und sind dementsprechend reich an vielseitiger Berufserfahrung.

Der AGZ-Beschäftigte besitzt seinerseits einen festen Arbeitsvertrag, der umso tragfähiger ist, als die Unternehmen des Zusammenschlusses solidarisch agieren und ihr Arbeitsangebot wesentlich größer ist als das eines einzelnen Betriebes. Die Unternehmen erhalten dafür flexible MitarbeiterInnen, die sie nach Bedarf an bestimmten (Schlüssel-)Positionen einsetzen können. Durch die langfristige Perspektive im AGZ erhöhen sich auch die Mitarbeiterbindung sowie die Arbeitgeberattraktivität der Mitgliedsbetriebe.

Angesichts des drohenden Fachkräftemangels ist das Modell AGZ ein Lösungsweg zur Fachkräftesicherung und -bindung vor allem für kleine und mittlere Betriebe sowie Ein-Personen-Unternehmen. Einzelne unternehmerische Teilbedarfe an Arbeit werden im Zusammenschluss sondiert und so kombiniert, dass sozialversicherungsrechtlich begründete Vollzeitarbeitsplätze für die Beschäftigten entstehen.

Auf Unternehmensseite trägt man den Flexibilisierungsanforderungen Rechnung und auf Beschäftigtenseite stellt man Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit her. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind „Unternehmen der Unternehmen“. Es herrscht das Prinzip der Solidarität und der Gegenseitigkeit mit geteilten Risiken und gemeinsamen Vorteilen. Zudem gilt das Prinzip gleicher Entlohnung sowie Gleichbehandlung von AGZ-Beschäftigten und Stammbesetzung der jeweiligen Unternehmen. Die Betriebe des AGZ tragen gemeinschaftlich Verantwortung für die Beschäftigten und lagern diese nicht aus, wie bei der Zeitarbeit.

Arbeitgeberzusammenschlüsse stellen eine Win-Win-Situation dar und sind ein Alternativmodell zur Erweiterung der Kernbelegschaft von kleinen und mittleren Unternehmen. Wir und viele Institutionen und Partner sind von dem Modell Arbeitgeberzusammenschluss überzeugt. Es ist fair für alle Beteiligten, gut für den Arbeitsmarkt und stärkt den österreichischen Wirtschaftsstandort.

Wir würden uns freuen, Sie auch persönlich von den Vorteilen des AGZ-Modells informieren zu dürfen. Ein Anruf oder Mail genügt. Das Team des AGZ-Ressourcenzentrums


Mag. Marcus Strohmeier
Geschäftsführung


Mag. Alexander Szöllösy
Projektleiter


Franz Heumayr
Projektassistent

PS: Besuchen Sie uns auf Facebook oder buchen Sie noch heute einen AGZ-Mehrwertcheck bei Ihnen vor Ort!

Ziele eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Der Arbeitgeberzusammenschluss verfolgt mehrere Ziele, dazu zählen:

- Unsichere Beschäftigungsverhältnisse, Teilzeitarbeitsplätze, Prekariat, Geringfügigkeit und Scheinselbstständigkeit in Vollzeitarbeitsplätze umzuwandeln
- Entlassungen durch die gemeinsame Nutzung der ArbeitnehmerInnen zu vermeiden
- Dadurch, dass der AGZ als Arbeitgeber fungiert, dem Arbeitsuchenden die Angst vor einer ersten Anstellung in einem Kleinunternehmen zu nehmen
- Zersplitterte Jobs in durchgängige Erwerbsarbeit umzuwandeln
- Eingeschultes, mit den Usancen der Betriebe vertrautes AGZ-Personal kontinuierlich an die Mitglieder zu überlassen
- Die Kompetenzen der ArbeitnehmerInnen in den Mitgliedsunternehmen des AGZ zu validieren und kontinuierlich, über Weiterbildungsmaßnahmen, auszubauen
- Den beteiligten Betrieben qualifiziertes und zuverlässiges Personal zur Verfügung zu stellen
- Die betriebliche Flexibilität zu erhöhen, in dem saisonale Schwankungen oder Auftragsspitzen (während der Urlaubszeit, bei Krankenständen etc.) abgedeckt werden
- Spezialisten-Know how unkompliziert und leistungsfähig zur Verfügung zu stellen (z.B. in der IT, im Marketing, in der Finanzierung, im Außenhandel etc.)
- Durch das Angebot von beruflichen Perspektiven die wirtschaftliche Entwicklung einer Region zu stärken
- Die regionale Wertschöpfung und Attraktivität zu erhöhen

Der AGZ – hoher Nutzen und strategische Personalpolitik

Die AGZ-Beschäftigten sind vielseitig flexibel, denn sie können zum Teil mehrere Berufe ausüben. Außerdem ist es möglich sie in verschiedenen Branchen einzusetzen. Weitere Vorteile ergeben sich durch die zeitliche Flexibilität (Verteilung der Arbeitszeit auf Tage, Wochen oder das Jahr), die Flexibilität der Arbeitseinteilung, die organisatorische Flexibilität (Wechsel zwischen verschiedenen Organisationsstrukturen) und die Flexibilität der persönlichen Beziehungen (sie stellen sich auf verschiedene Teams und KollegenInnen ein).

Arbeitgeberzusammenschlüsse erzeugen so eine Flexibilität, die sowohl für die Beschäftigten als auch die Mitgliedsunternehmen relativ effektiv ist. In dieser Hinsicht gewährleisten die Beschäftigten der Arbeitgeberzusammenschlüsse zweifellos eine qualitative Flexibilität, denn sie sind eingearbeitet, vielseitig einsetzbar, anpassungsfähig und haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen ein starkes Innovationsvermögen.

Der Wandel, der sich im Inneren der Unternehmen stetig vollzieht, ist somit der feste Verankerungspunkt der Arbeitgeberzusammenschlüsse. Ihre Beschäftigten bilden die fachliche Basis, auf der die Mitgliedsunternehmen aufbauen, um ihr Know-how und ihre Kompetenzen zu erweitern.

Vorteile für ArbeitnehmerInnen

Moderne Beschäftigungsformen der sozialen Sicherheit – der AGZ

Die AGZ arbeiten in Bezug auf die Absicherung der ArbeitnehmerInnen wie ein „normales“ Unternehmen und sie nutzen alle Instrumente der sozialen Sicherheit. Die Sicherstellung des beruflichen Werdegangs der Beschäftigten ist integraler Bestandteil des AGZ. Das Zusammenführen punktueller Bedarfe zu unbefristeten Vollzeit-Arbeitsplätzen bedeutet größtmögliche soziale Sicherheit für die Beschäftigten.

Mehr und bessere Arbeitsplätze schaffen – ein Gewinn für alle Beteiligten

Die Kombination der saisonalen oder Teil-Bedarfe der Unternehmen schafft neue Arbeitsplätze, die andernfalls nicht entstanden wären, sei es dass die Arbeit gar nicht erledigt wird, sei es, dass hierfür prekäre Beschäftigungsverhältnisse genutzt werden. Die geforderte Vielseitigkeit, die Bandbreite der Aufgaben und Führungsstile sowie verschiedene Arbeitsumgebungen schaffen insgesamt förderliche Bedingungen und gute Arbeitsplätze.

Vorteile für AGZ-Beschäftigte:

- In Arbeitgeberzusammenschlüssen entstehen Vollzeit-Arbeitsplätze für die Beschäftigten. Der AGZ ist der alleinige Arbeitgeber.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse organisieren Weiterbildungen, mit denen sich die Beschäftigten qualifizieren und ihre Kompetenzen erweitern. Die berufliche Flexibilität der Beschäftigten steigt.
- Durch den regelmäßigen Wechsel der Arbeitsstellen innerhalb des AGZ entwickeln die Beschäftigten eine größere Selbstständigkeit und breiter angelegte Fähigkeiten. Ihr Wert für die beteiligten Unternehmen steigt.
- Durch die Kombination verschiedener Teil-Bedarfe der Unternehmen können neue Stellen geschaffen werden. Viele Arbeiten, die vorher in Überstunden, gelegentlich nebenher oder auch gar nicht getan wurden, können so ein Arbeitsverhältnis begründen.
- Prekäre Arbeitsverhältnisse sowie Schwarzarbeit werden vermieden.
- Durch die Fixanstellung im Arbeitgeberzusammenschluss können sich die Beschäftigten durchgängige Pensionszeiten erwerben.
- Die Beschäftigten verfügen über unbefristete Vollzeit-Arbeitsverträge.
- AGZ-MitarbeiterInnen verbessern ihre Beschäftigungsfähigkeit durch unterschiedliche Arbeitserfahrungen.
- Ein AGZ-Arbeitsplatz ist mitunter sicherer, denn er ist weniger abhängig von eventuellen Nachlässen der Geschäftstätigkeit eines einzigen Unternehmens.
- AGZ-Beschäftigte sind nicht Teil einer Gruppe von Personen mit prekären Arbeitsbedingungen, wie dies bei Maßnahmen zur sozialen Eingliederung der Fall ist.
- Die Tatsache, dass das Unternehmen Teil eines Netzwerks ist, kann für die Entwicklung der MitarbeiterInnen von entscheidender Bedeutung sein. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich im Rahmen eines AGZ eine konkrete Zusammenarbeit zwischen den Partnern entwickelt.

Entwicklungsvorteile auf allen Ebenen

Der AGZ: wirksame aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahme mit regionaler und kommunaler Bedeutung

Durch ihren wirtschaftlichen Stellenwert können AGZ zu einem Motor der regionalen Entwicklung werden. Der AGZ kennt die Arbeitskräftebedarfe seiner Mitgliedsunternehmen, technologische, rechtliche Veränderungen und die Entwicklungen des Marktes, die Einfluss auf die Mitgliedsunternehmen haben. Diese Vorausschau ermöglicht es den AGZ und ihren Mitgliedsunternehmen, eine aktive Rolle in der Arbeitsmarktpolitik zu spielen.

Einige Vorteile für Kommunen und die Region:

- AGZ verbessern die Chance, neue Arbeitsplätze auch in teilweise weniger gut entwickelten Regionen entstehen zu lassen, da Teilbedarfe an Arbeitskräften (die in dieser Form nicht zu Anstellungsverhältnissen führen würden) zu Vollzeitstellen kombiniert werden.
- Durch die regionale Verankerung des AGZ entwickelt sich dieser immer mehr zum Spezialisten für die regionale Wirtschaft und kann in dieser Rolle bestmöglich auf die beteiligten ArbeitgeberInnen eingehen und deren Personalentwicklung unterstützen.
- Kooperation wird in regionalen Wirtschaften immer wichtiger. Als Nebeneffekt der gemeinsamen durchgeführten Personalteilung erhöht sich die Chance, Kooperation auch in anderen Bereichen zwischen den Mitgliedsbetrieben im AGZ zu realisieren.
- Durch attraktive Arbeitsplätze in der Region wird die Abwanderung von Fachkräften nachhaltig vermieden.
- Zusätzliche Arbeitskräfte in der Region sorgen für erhöhte Einnahmen und Wertschöpfung bei Betrieben und Kommunen. Das Geld fließt nicht in andere Regionen oder Städte ab.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse haben einen positiven Imageeffekt auf die Region.

Vorteile für ArbeitgeberInnen

- Das Beschäftigungsrisiko im AGZ wird auf die Mitgliedsbetriebe verteilt.
- Die Kosten einer Anstellung über den AGZ liegen zumeist unter denen der Zeitarbeitsfirmen.
- Die Mitgliedsbetriebe können bei Bedarf ihr Stammpersonal durch Personal aus dem AGZ ergänzen. Sie bleiben auch bei größeren Aufträgen konkurrenzfähig.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse ermöglichen auch den Einsatz von qualifizierten Spezialisten in strategischen Funktionen (Qualitätsmanagement, Marketing, IT-Einsatz, Risikomanagement, Finanzierung, Recht etc.). Die Kompetenzen des Unternehmens werden gestärkt.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse bieten professionelles Personalmanagement auch für kleine Unternehmen. Die Mitgliedsbetriebe sparen Kosten.
- Die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der AGZ werden auf alle Mitgliedsbetriebe verteilt. Die Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe profitieren von hochwertigen Qualifizierungsmaßnahmen. Das technologische Wissen bleibt im Unternehmen und auf dem aktuellen Stand.
- AGZ sind attraktive Arbeitgeber, da ArbeitnehmerInnen mit abwechslungsreichen Aufgaben konfrontiert sind und dies ein wichtiger Faktor bei der Arbeitsplatzwahl darstellt.
- Durch die im AGZ zusätzlich Beschäftigten haben die Betriebe die Möglichkeit, ihre Kerngeschäftsfelder optimal zu bedienen bzw. neue Geschäftsfelder zu eröffnen.
- AGZ stellen bei saisonalen und anderen regelmäßig wiederkehrenden (Teil-)Beschäftigungen sowie für spezifische (Teil-)Bedarfe zuverlässige und eingearbeitete Arbeitskräfte zur Verfügung.
- In AGZ sind Unternehmen gemeinschaftlich verantwortlich für eine Gruppe von Beschäftigten; sie teilen die Risiken ebenso wie die wirtschaftlichen Vorteile.
- AGZ bieten die personalwirtschaftliche Betreuung einer Unternehmenskooperation mit zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und daraus erwachsenen Synergieeffekten.
- Durch die von den Betrieben garantierten Einsatzzeiten können AGZ kostengünstig arbeiten.
- Einarbeitung, passgenaue Weiterqualifizierung und regelmäßige Ermittlung des Qualifikationsbedarfs mit den Beschäftigten und den Betrieben werden vom AGZ professionell erledigt.
- Die Anzahl der ArbeitnehmerInnen stimmt mit dem tatsächlichen Personalbedarf überein.
- Bindung der Teilzeitbeschäftigten durch unbefristete Arbeitsverträge.
- Kein zusätzlicher Verwaltungsaufwand, sondern nur eine einfache Rechnung.
- Zeit- und Kosteneinsparungen bei der Einstellung von Personal.
- Die im Rahmen der Ausbildung vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten gehen nicht verloren.

AGZ-Voraussetzungen

1. Es müssen Bedarfe nach Arbeitskräften in einer bestimmten Qualität vorliegen

Die Teilung von Arbeit in Arbeitgeberzusammenschlüssen ist auf Bedarfe ausgerichtet, die regelmäßig und planbar sind. Nur so ist es möglich, eine durchgehende Auslastung der Arbeitskräfte zu erreichen und die Beschäftigungssicherheit zu gewährleisten. Beispiele für diese Bedarfe können sein: saisonale Tätigkeiten in der Landwirtschaft oder im Tourismus, kombinierte Teilzeit (tage- oder wochenweise Intervalle) im Handel oder Gewerbe, gemeinsamer Bedarf an Fachkräften/Spezialisten.

2. Die Einzelbedarfe der ArbeitgeberInnen müssen zeitlich und inhaltlich kombinierbar sein

Wenn sichergestellt ist, dass die Qualität der Einzelbedarfe mit den Anforderungen eines AGZ vereinbar sind, muss überprüft werden, ob sich diese Einzelbedarfe sinnvoll zu einem einzigen Arbeitsplatz kombinieren lassen. So muss einerseits sichergestellt sein, dass die Bedarfe zeitlich gesehen eine dauerhafte Auslastung ergeben und keine Überlappungen bzw. Leerzeiten entstehen. Weiters ist es wichtig, dass die in den Einzelbedarfen geforderten Kompetenzen in Kombination am Arbeitsmarkt realistischerweise auch auf ein Angebot treffen. So ist es beispielsweise wenig aussichtsreich, den Teilbedarf an einem Kunststofftechniker mit dem an einem Gemeindefürsorgenden zu kombinieren.

3. Die ArbeitgeberInnen müssen an dieser Art der Arbeitskräfteteilung Interesse haben

AGZ sind Unternehmen der ArbeitgeberInnen und werden von ihnen gegründet und getragen. Das bedeutet, damit der gegenseitige Nutzen eines AGZ überhaupt entsteht, müssen die Beteiligten in Vorleistung treten und gewissen Spielregeln einhalten. Wesentlich ist, dass beispielsweise Werte des Eingearbeitet-Seins, des Integriert-Seins in die Belegschaft, der gesicherten Verfügbarkeit der Arbeitskraft und der durch eine gesicherte Anstellung motivierten Arbeitskraft in den Blickpunkt gelangen (siehe AGZ-Mehrwertcheck). Durch die noch fehlende Bekanntheit der AGZ in Österreich liegt es stark an der persönlichen Überzeugungsarbeit, um diese Art von Nutzen entsprechend zu kommunizieren.

4. Die räumliche Entfernung zwischen den ArbeitgeberInnen muss Pendlerdistanz betragen

Damit den späteren ArbeitnehmerInnen im AGZ das Erreichen der Beschäftigten auch möglich ist, sollte die Fahrzeit zwischen beiden mit täglichem Pendeln bewältigbar sein. Gerade bei täglich oder wöchentlich wechselnden Beschäftigten, die sich an verschiedenen Orten befinden, ist dies ein wichtiger Faktor.

Der AGZ – kein Sozialprojekt aber Verantwortungsträger mit Vorbildfunktion

Ziel des AGZ ist die Schaffung von ganzjährigen Vollzeitstellen (oder für selbst gewählte Teilzeitarbeit) für ArbeitnehmerInnen, die sonst nur befristete oder Teilzeit-Arbeitsverträge bekommen würden. In vielen Ländern gibt es Systeme, geringfügig oder prekär Beschäftigte mit staatlichen Transferleistungen zu unterstützen. Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit ist für viele Menschen sehr schwer und vollzieht sich oft über befristete Anstellungen oder ungewollte Teilzeitarbeit.

Der AGZ kann saisonale Beschäftigungen und spezifische Teilbedarfe verschiedener Unternehmen kombinieren, die so Angestellten damit absichern und ihnen eine kontinuierliche berufliche Laufbahn bieten. Der AGZ erweist sich somit als eine unmittelbare, effiziente Lösung für die Rückkehr arbeitssuchender Menschen in dauerhafte Beschäftigung.

Warum mitmachen?

Vorteile für die Unternehmen	Vorteile für die Beschäftigten
<p>Qualitätsarbeit Der AGZ ist ein wirksames Instrument für die erfolgreiche Einstellung von Personal entsprechend der Weiterentwicklung der Berufsbilder. Die eingearbeiteten Arbeitskräfte kehren zum selben Betrieb zurück, sie sind mit der Kultur und den Abläufen im Unternehmen vertraut.</p> <p>Kostenkontrolle Prekäre Arbeit weist Nachteile auf: Mehrkosten, Einarbeitungsprobleme. Durch die gemeinschaftliche Beschäftigung berechnen sich die Kosten der genutzten Arbeitskraft auf einem leistungsgerechten Verhältnis von Qualität und Preis.</p> <p>Einarbeitung und zusätzliche Leistungen Der AGZ plant die Weiterentwicklung der Beschäftigten durch Weiterbildung und durch die Lenkung der beruflichen Laufbahn. Er kann den Mitgliedern Vorschläge zur Personalentwicklung unterbreiten.</p> <p>Verbindlichkeit und Erleichterung des Verwaltungsaufwands Der AGZ bietet vielfältige Kompetenzen und entlastet die ArbeitgeberInnen von administrativen Aufgaben, so dass sie sich auf ihre Kerninhalte konzentrieren können.</p> <p>Soziale Verantwortung der ArbeitgeberIn</p>	<p>Hinblick auf die Qualität der Arbeitsplätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehr Sicherheit und eine stabilere Beschäftigung – Umwandlung prekärer Beschäftigung in dauerhafte Arbeitsplätze • Vollzeit • vielfältige Tätigkeiten und damit abwechslungsreichere Arbeit – der Nutzen beruflicher Mobilität ohne die Nachteile der wiederholten Arbeitssuche • eine Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen (Größe, Art, Branche etc.), wodurch die persönliche Anpassungsfähigkeit und das Wissen erhöht werden • Maßnahmen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung – lebenslanges Lernen • Einkommensgarantie • Arbeitsplatz in der eigenen Region <p>In rechtlicher Hinsicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • soziale Absicherung • schriftlicher Arbeitsvertrag • Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen der Unternehmen • ein Arbeitgeber - der AGZ

Das Leistungsangebot des AGZ-Ressourcenzentrums Österreich:

- Informationstransfer über das AGZ-Modell
- Durchführung von AGZ-Mehrwertchecks*
- Strategieentwicklung, operative Prozessbegleitung und Moderation
- Beratung bei der Gründung von Arbeitgeberzusammenschlüssen
- Beratung bestehender Arbeitgeberzusammenschlüsse
- Betreuung von AGZ-Mitgliedsunternehmen
- Unterstützung im Personalmanagement
- Betreuung von Stakeholder (Leader- und Regionalmanagements, Cluster, Verbände etc.)
- Rechtliche Expertise
- Qualitätssicherung und Support
- PR- und Öffentlichkeitsarbeit

Das AGZ-RESSOURCENZENTRUM ÖSTERREICH ist Mitglied des CERGE – Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (Europäisches Informations- und Ressourcenzentrum für Arbeitgeberzusammenschlüsse).



* Der AGZ-Mehrwert-Check ist ein Instrument zur Ermittlung des Mehrwertes eines AGZ im Vergleich zu anderen, bereits bekannten Beschäftigungsmöglichkeiten. Dabei wird die bisherige Beschäftigungslösung wie Überstunden, klassische Überlassung, Teilzeitbeschäftigung usw. mit der AGZ-Lösung verglichen. Dieser Vergleich wird anhand von sechs Aspekten abgefragt – u.a. Kosten, Produktivität, Flexibilität etc.

Ein Projekt von:

progressNETZ
Netzwerk für regionale Entwicklung

office@progressNETZ.at

www.progressNETZ.at



in Kooperation mit:

Leo Baumfeld

ÖAR Regionalberatung GmbH

ÖAR

Josef Weidinger

Josef Weidinger Unternehmensberatung & Eventmanagement

J. Weidinger
Event · Marketing · Beratung

Durchgeführt vom:

**AGZ-RESSOURCENZENTRUM
ÖSTERREICH**



Das AGZ-RESSOURCENZENTRUM ÖSTERREICH wird im Rahmen eines Projekts mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz unterstützt.

sozial
MINISTERIUM