

# AGZ-POTENZIALANALYSE

Lassen sich mit dem Beschäftigungsmodell  
Arbeitgeberzusammenschluss neue  
(Vollzeit-)Arbeitsplätze in Österreich schaffen?

Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) • Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien • AGZ-Ressourcenzentrum Österreich

Bildmaterial: FOTOLIA

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser!

Als wir das AGZ-Ressourcenzentrum Österreich im Jänner 2016 gegründet haben, stellten wir die Hypothese auf, dass es in Österreich eine hohe Anzahl an ArbeitgeberInnen (Betriebe, NGOs, Vereine oder Gemeinden etc.) gibt, die personelle Teilbedarfe haben. Wenn es gelingt, diese Teilbedarfe miteinander zu kombinieren, lassen sich neue Arbeitsplätze, fernab prekärer Beschäftigungsverhältnisse, schaffen. Das Modell, mit dem die Einzelbedarfe zusammengeführt werden, nennt sich „Arbeitgeberzusammenschluss“ (AGZ).

Aus den bisherigen Erfahrungen in der Praxis wissen wir um das große, österreichweite Interesse am Arbeitgeberzusammenschluss. Die AGZ-Potenzialanalyse soll dementsprechend Aufschluss darüber geben, ob sich unsere mehrjährigen Praxiserfahrungen und Annahmen auch wissenschaftlich - durch eine fundierte Studie - belegen lassen. Unsere Forschungsfrage lautete: Führt eine organisierte, koordinierte Zusammenführung unterschiedlicher personeller Teilbedarfe - über den Arbeitgeberzusammenschluss - zu neuen Normalarbeitsverhältnissen?

Diesem Ansatz folgend haben wir beschlossen eine wissenschaftliche Erhebung durchzuführen, die diese Hypothese entweder bestätigt oder widerlegt. Denn mit den daraus ableitbaren Ergebnissen dieser Potenzialanalyse lässt sich mit noch größerer Wahrscheinlichkeit eine Aussage treffen, ob das innovative Beschäftigungsmodell „Arbeitgeberzusammenschluss“ für den österreichischen Arbeitsmarkt und Wirtschaftsstandort einen relevanten Faktor zur Verringerung von Arbeitslosigkeit bzw. prekären Beschäftigungsverhältnissen darstellt.

Wir haben den Auftrag zur Durchführung der Potenzialanalyse an zwei sehr renommierte Institutionen vergeben: der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) - Dr. Hubert Eichmann und Dr. Bettina Stadler - sowie dem Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien - Univ. Prof. Dr. Michael Müller-Camen und Christoph Riess, MSc.

Auf den nachfolgenden 17 Seiten finden Sie die aussagekräftigen Ergebnisse dieser Erhebung, die selbst langjährige, renommierte ArbeitsmarktexpertInnen positiv überrascht haben.

In der Hoffnung, auch weiterhin viele österreichische ArbeitgeberInnen, Institutionen und UnterstützerInnen vom Lösungsmodell AGZ begeistern zu können verbleiben wir

Mit freundlichen Grüßen

  
Dr. Marcus Strohmeier  
Geschäftsführer progressNETZ

  
Dr. Alexander Szöllösy  
Projektleiter AGZ-Ressourcenzentrum Österreich

PS: Für Rückfragen und Interviews stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung: 0664 / 88 66 78 10.

# INHALT

## Abstract

1.	Unternehmensbefragung zu AGZ in Niederösterreich	2
1.1	Flexibler Personalbedarf bei 37% der NÖ-Unternehmen mit einem theoretischen Potenzial von 12.000 Vollzeitarbeitskräften	2
1.2	Beachtliches Interesse von NÖ-Unternehmen an einer AGZ-Beteiligung	5
2.	Gemeindebefragung zu AGZ in Niederösterreich	10
2.1	Flexibler Personalbedarf bei 34% der NÖ-Gemeinden mit einem theoretischen Potenzial von 50 Arbeitsplätzen	11
2.2	Gesteigertes Interesse niederösterreichischer Gemeinden an einer AGZ-Beteiligung	13
3.	Conclusio	16
3.1	Conclusio - Unternehmen	16
3.2	Conclusio - Gemeinden	17



## Abstract

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind Kooperationen von Betrieben und/oder Gemeinden, die Arbeitskräfte teilen. Über ein gemeinsames Personalmanagement bringen sie den Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitgliedsbetriebe hinausgeht, zusammen und stimmen ihn ab. Für die flexibel in den Mitgliedsbetrieben eingesetzten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der alleinige Arbeitgeber.

Die Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) und die Wirtschaftsuniversität Wien (Institut für Personalmanagement) analysierten in einer Studie das Potenzial von Arbeitgeberzusammenschlüssen. Im Rahmen einer repräsentativen Telefonbefragung bei Betrieben und Gemeinden in Niederösterreich wurde a) der Bedarf nach nicht fest anstellbaren Arbeitskräften und b) das Interesse an der Beteiligung an einem AGZ ermittelt. Insgesamt wurden neben 500 Unternehmen und 50 Non-Profit Organisationen (NPO) auch 50 Gemeinden befragt.

### Ergebnisse zu Unternehmen in Niederösterreich

Unter den 550 befragten Betrieben und NPOs (mit weniger als 250 Beschäftigten) äußern 37% einen vorhandenen Bedarf nach flexiblen Beschäftigten, bei denen sich eine fixe Anstellung nicht lohnt; darunter vor allem solche, die mit Auftragschwankungen konfrontiert sind. In Summe wurde hier ein flexibler Personalbedarf von ca. 70 Vollzeitbeschäftigten ermittelt. Rechnet man diesen Bedarf auf Niederösterreich hoch, ergibt sich ein (theoretisches) Potenzial von bis zu 12.000 Vollzeitstellen. Daraus ist ableitbar, dass es ein substantielles Potenzial für Arbeitgeberzusammenschlüsse gibt, wenngleich freilich nur ein Teil dieses Potenzials über dieses Modell abgedeckt werden dürfte.

Die Bewertung des Modells AGZ fällt unabhängig vom eigenen Bedarf ausgesprochen positiv aus (63% vergeben die Schulnoten 1 oder 2). Für 14% der Betriebe ist eine tatsächliche Beteiligung an einem AGZ gut vorstellbar, für weitere 28% unter Umständen. Kooperation und Personalteilung sind für Unternehmen in NÖ freilich nichts Neues, denn zwei Drittel der Betriebe kooperieren oft oder gelegentlich und ein Drittel hat bereits Arbeitskräfte mit einer anderen Organisation geteilt. Interessant ist außerdem, dass kooperierende Betriebe in Niederösterreich generell wirtschaftlich erfolgreicher sind.

### Befunde zu Gemeinden in Niederösterreich

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Personalstand in über 95% der 50 befragten Gemeinden gestiegen oder konstant geblieben ist und die Schwankungen des Arbeitsvolumens in 26% der Fälle als hoch oder sehr hoch beschrieben werden können. In etwa ein Drittel der Gemeinden hat Bedarf an Arbeitskräften, bei denen sich eine durchgehende Anstellung nicht lohnt und genau die Hälfte der Gemeinden hat in der Vergangenheit bereits Personal geteilt.

Bei Fragen der Personalrekrutierung besteht sehr hohes Interesse an Kooperationen zwischen Gemeinden (76%). Das Konzept des AGZ ist bereits 38% der Gemeinden bekannt und wird weitgehend positiv bewertet (74% der Gemeinden bewerten das Konzept mit der Schulnote 1 oder 2). Weiters zeigen 66% der Gemeinden Interesse, sich an einem AGZ zu beteiligen.

## 1. Unternehmensbefragung zu AGZ in Niederösterreich

In einer im Mai 2017 durchgeführten repräsentativen telefonischen Befragung bei 550 Betrieben in Niederösterreich (darunter 50 Non-Profit-Organisationen) wurden zwei Fragenkomplexe genauer analysiert, die Auskunft über das Potenzial von Arbeitgeberzusammenschlüssen liefern:

1. Gibt es einen ausreichend hohen Bedarf der Unternehmen nach flexiblen Beschäftigten, für die sich eine feste Anstellung nicht lohnt, wodurch das Modell AGZ seine Berechtigung erhält?
2. Wie bewerten Unternehmen das Modell AGZ und gibt es einen ausreichend hohen Anteil an Betrieben, der ein konkretes Interesse äußert, an einem AGZ teilzunehmen?

Sofern beide Fragen positive Ergebnisse liefern, wäre das ein starkes Signal für die Sinnhaftigkeit, das Modell weiter auszubauen, d.h. ausgehend von den bereits gegründeten AGZ in Niederösterreich, Steiermark und Kärnten und gestützt auf die Befragungsergebnisse in Niederösterreich, die wir als „Testregion“ für die Potenzialanalyse betrachten.

Die Unternehmensbefragung in Niederösterreich, bei der Betriebe und NPOs mit weniger als 250 MitarbeiterInnen kontaktiert wurden (die 99% aller NÖ-Unternehmen ausmachen), darf als repräsentativ für NÖ-Regionen und die Wirtschaftsstruktur betrachtet werden. Gemäß ihres Anteils an allen NÖ-Unternehmen wurden Betriebe der folgenden Wirtschaftsbereiche erfasst: Produktion / Bau; Handel / Transport / Gastronomie / Tourismus; wirtschaftsbezogene Dienstleistungen wie Finanz- oder IT-Dienstleistungen; Gesundheits- und Sozialdienstleistungen; NPO und Betriebe von Gebietskörperschaften. Nicht miteingefasst wurde der Sektor Landwirtschaft.

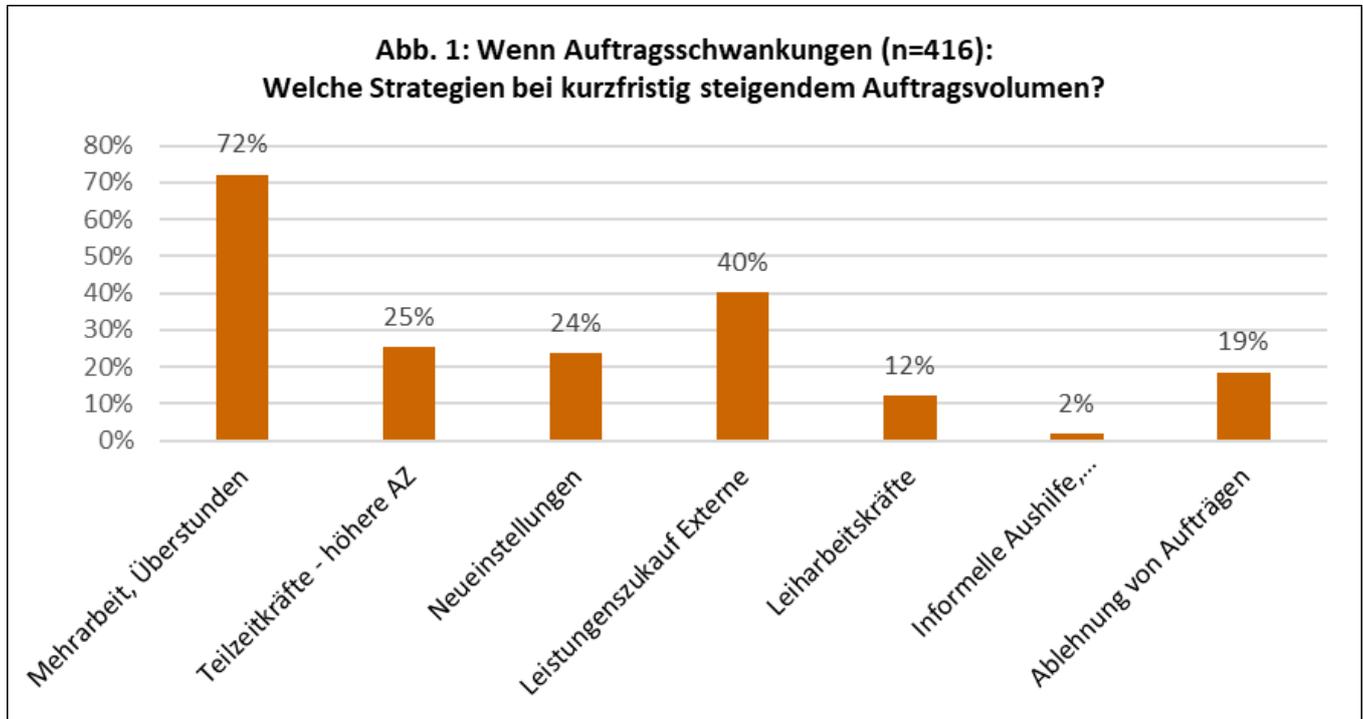
24% der Unternehmen sind EPU, 42% haben 1-9 MitarbeiterInnen, 22% 10-50 MitarbeiterInnen und 12% 51-250 Beschäftigte. An der Telefonbefragung haben ganz überwiegend (Mit-)EigentümerInnen oder GeschäftsführerInnen des jeweiligen Unternehmens teilgenommen.

### 1.1 Flexibler Personalbedarf bei 37% der NÖ-Unternehmen mit einem theoretischen Potenzial von 12.000 Vollzeitbeschäftigten

Ausgangspunkt der Ermittlung, wie hoch der Anteil an Unternehmen ist, die einen Bedarf nach flexiblem Personal äußern, wofür sich eine feste Anstellung in Teil- oder Vollzeit nicht lohnt (weil der Bedarf stunden-, tages-, wochenweise oder saisonal anfällt), sind Fragen nach einer unregelmäßigen, d.h. schwankenden Auftragslage bzw. wie leicht es fällt, geeignetes Personal zu rekrutieren. Demzufolge berichten 25% der Unternehmen von einer stark schwankenden Auftragslage, 30% von „mittleren“ und 45% von geringen Auftragschwankungen.

Auftragschwankungen sind dabei mehrheitlich saisonal (55%), in 20% der Fälle konjunkturell und bei 25% eine Mischung aus beidem. Insgesamt fällt es 40% der Unternehmen schwer, generell geeignetes Personal zu rekrutieren (Stichwort Fachkräftemangel), für 36% gestaltet sich dies mittelschwer und nur für 24% leicht.

Auf die Frage bei Unternehmen mit Auftragsschwankungen, wie sie insbesondere bei kurzfristig steigenden Auftragsvolumen vorgehen, liefert Abbildung 1 Antworten. An erster Stelle geben Unternehmen mit Auftragsschwankungen Mehrarbeit / Überstunden an (72%), gefolgt vom externen Leistungszukauf (40%), einer Ausweitung von Arbeitszeiten bei Teilzeitkräften (25%) sowie Neueinstellungen (24%). Nur bei einem geringen Teil (12%) spielt die Einstellung von Leiharbeitskräften eine Rolle und immerhin 19% der Unternehmen mit Auslastungsschwankungen müssen so manchen Auftrag ablehnen, weil es an Personalkapazitäten fehlt.



Der Anteil der befragten NÖ-Unternehmen mit Bedarf nach flexibel einsetzbarem Personal liegt einer entsprechenden Frage zufolge bei 37%, was deutlich höher als vermutet ist. Bei der Ermittlung nach Einflussfaktoren dafür zeigt sich, dass insbesondere hohe Auftragsschwankungen (Faktor 2,7), schwierige Rekrutierungsbedingungen (Faktor 2,1), ein Anstieg des Personalstandes in den letzten Jahren (Faktor 2,0) den Bedarf nach flexiblem Personal erhöhen. Ähnliches gilt für Kleinbetriebe bis zu neun Beschäftigten oder Ein-Personen-Unternehmen, die sich ebenfalls schwertun, Personal fest anzustellen (Faktor 1,7).

Danach befragt, für welche Qualifikations- bzw. Berufsgruppen der flexible Bedarf am ausgeprägtesten ausfällt, nennen jene 37% mit Bedarf an Personal, für das sich eine feste Anstellung nicht lohnt, an erster Stelle (47%) qualifizierte Angestellte in der Verwaltung und Administration. Die Liste der angeführten Beispiele ist lang und reicht von Büro- und Sekretariatstätigkeiten, über Buchhaltung und Personalverrechnung bis hin zu Qualitätsmanagement oder Arztassistenten u.a.m.

Der Bedarf nach davon unterscheidbaren Qualifikationsgruppen ist mit jeweils 20% Nennungen ähnlich hoch: HochschulabsolventInnen (z.B. Marketing, Juristen, Projektmanagement), ExpertInnen / TechnikerInnen (z.B. EDV, Grafik, Internetauftritt, aber auch z.B. Vertrieb oder Montageleitung), gewerbliche Fachkräfte (z.B. FacharbeiterInnen im Maschinenbau, auch Tätigkeiten wie Fliesenleger, Maler, Lager- u Transportarbeiter, Tankstellenwärter), Hilfskräfte (z.B. Reinigung, Aushilfe im Kindergarten oder in der Bäckerei etc.).

Im Anschluss an den Befund, wonach 37% der befragten NÖ-Unternehmen sowie NPOs einen flexiblen Personalbedarf äußern, ermittelten wir bei diesen 203 Betrieben, wie hoch sie das Arbeitsvolumen für diesen Bedarf einschätzen, um davon ausgehend hochzurechnen, von welchem Umfang gemessen in Vollzeitarbeitskräften man diesbezüglich für das Bundesland Niederösterreich ausgehen kann.

Dazu baten wir diese Unternehmen, den eigenen flexiblen Personalbedarf umgerechnet in Arbeitswochen für eine Vollzeitstelle im Jahr 2016 zu schätzen; mit faktischen Antworten von 1 (für insgesamt eine Woche) bis hin zu 200 Wochen (Unternehmen mit Bedarf nach z.B. 20 Vollzeitstellen für durchschnittlich 10 Wochen). Bis auf wenige „Ausreißer“ mit einem Bedarf von mehr als 100 Wochen pro Jahr liegen die genannten Durchschnittswerte bei ca. 10 bis 20 Wochen, die über eine oder mehrere Stellen zu besetzen sind. In Summe ermittelten wir bei den Unternehmen mit flexiblem Personalbedarf insgesamt 3.494 Wochen an Vollzeitäquivalenten im Jahr, was umgerechnet (bei 52 Arbeitswochen) einem Personalbedarf von 67,2 Vollzeitarbeitskräften entspricht.

In einer einfachen Hochrechnung, ausgehend vom Bedarf der 550 befragten Unternehmen und NPOs (bzw. 203 mit konkretem Personalbedarf) auf ca. 98.000 NÖ-Betriebe, ergibt sich ein theoretisches Potenzial des flexiblen Personalbedarfs in NÖ im Umfang von ca. 12.000 Vollzeitarbeitskräften!

**Abb. 2: Betriebe mit einem flexiblen Personalbedarf (n=203): Schätzung des Arbeitsvolumens und Hochrechnung des theoretischen Potenzials für NÖ**

Ermittlung Arbeitsvolumen pro Jahr

203 befragte Betriebe (36,7%) haben flexiblen Personalbedarf und ...  
nennen **3.494 Wochen** dahingehenden Bedarf pro Jahr in VZÄ ...  
das entspricht **67,2** Vollzeitarbeitskräften (bei 52 Arbeitswochen) ...  
d.h. Verhältnis Betriebe (203) u. Vollzeitarbeitskräfte (67,2) ca. 3 : 1

Hochrechnung für NÖ

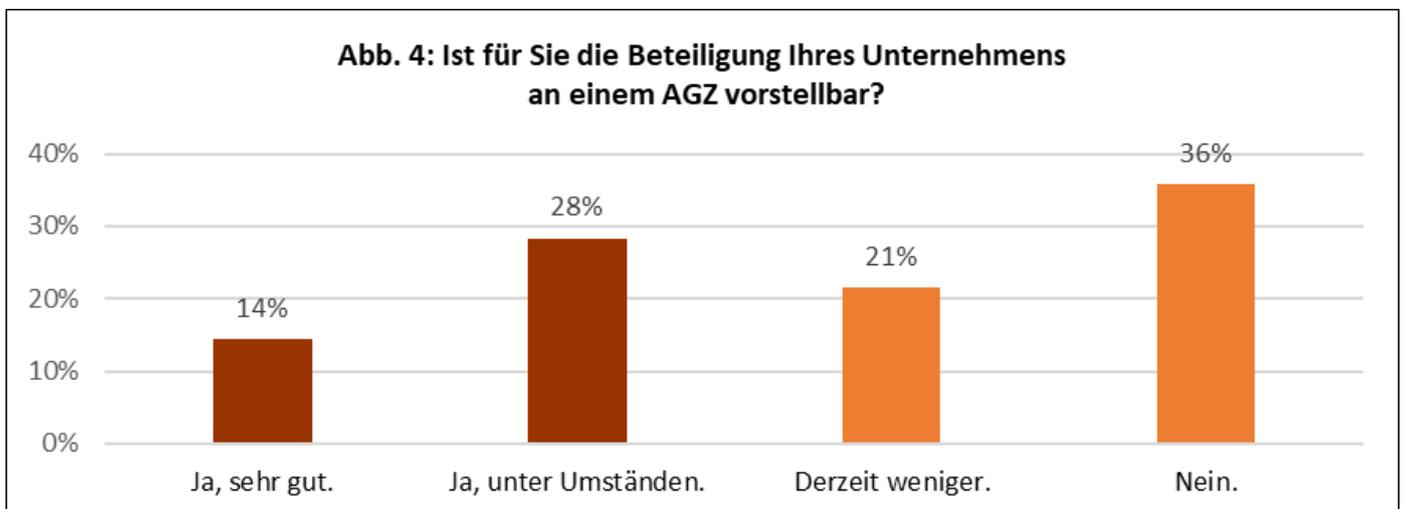
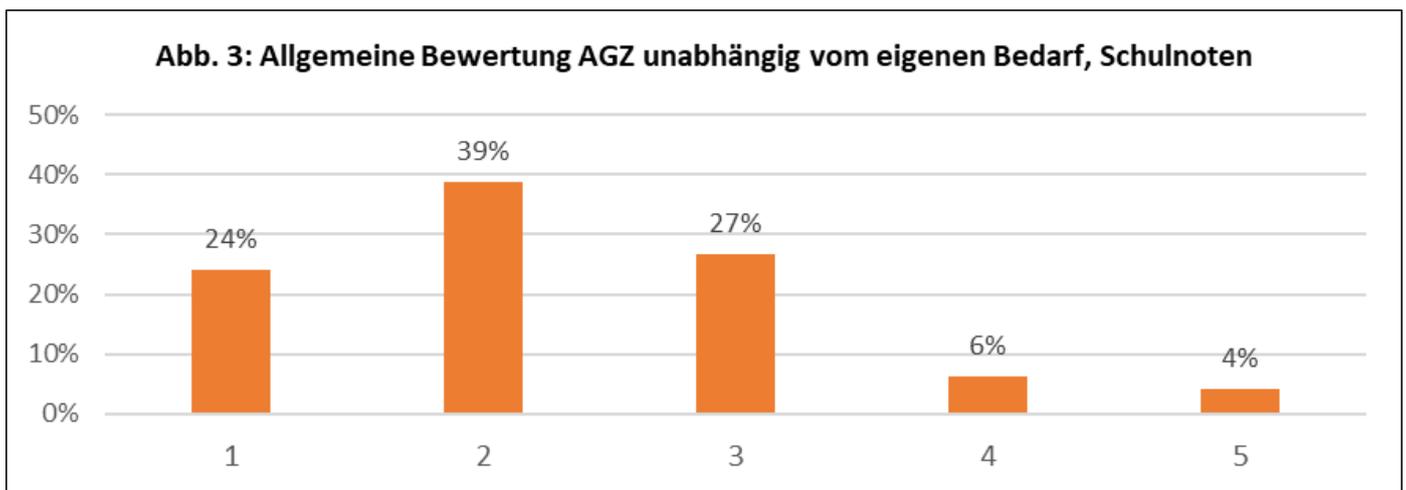
550 befragte Betriebe <250 MA (203 mit Bedarf) → 67,2 VZÄ-Bedarf  
98.000 NÖ-Betriebe <250 MA (36.000 mit Bedarf) → **11.970 VZÄ-Bedarf**

Ein Potenzial von 12.000 zu besetzenden Vollzeitstellen allein in Niederösterreich (oder dementsprechend mehr, wenn nicht nur Vollzeitstellen besetzt werden) klingt zunächst spektakulär – und zeigt, wie verbreitet der Bedarf nach flexiblen Arbeitskräften jenseits einer durchgehenden Beschäftigung in einem Betrieb in der heutigen hochflexiblen Wirtschaft tatsächlich ist. Allerdings ist dieser Wert ausgesprochen theoretischer Natur: Erstens ist an vielfältige „Matching“-Probleme zu denken, d.h. wie leicht einander Jobsuchende und Unternehmen finden und sich auf Modalitäten des flexiblen Personaleinsatzes verständigen können (inkl. Überbrückung von Distanzen, Pendelzeiten usf.). Zweitens müsste es bereits eine „flächendeckende“ Verbreitung von Modellen wie AGZ geben, über die der Unternehmensbedarf abgedeckt werden könnte. Und drittens und nicht zu verschweigen würden dadurch insbesondere Aufträge für Freelancer oder Leiharbeitskräfte usf. wegfallen, die ja bereits heute den flexiblen Personalbedarf in Betrieben abdecken.

Was allerdings anhand dieser beachtlichen Daten zum Potenzial an flexiblem Personalbedarf abgeleitet werden kann, ist, dass Modellen wie Arbeitgeberzusammenschlüssen gleichsam die Türen offen stehen, um hier innovative Angebote zu schaffen, um zumindest einen Teil des vorhandenen Unternehmensbedarfs abzudecken, jeweils nach Maßgabe der (klein-)regionalen Akteure. Der Bedarf ist jedenfalls vorhanden!

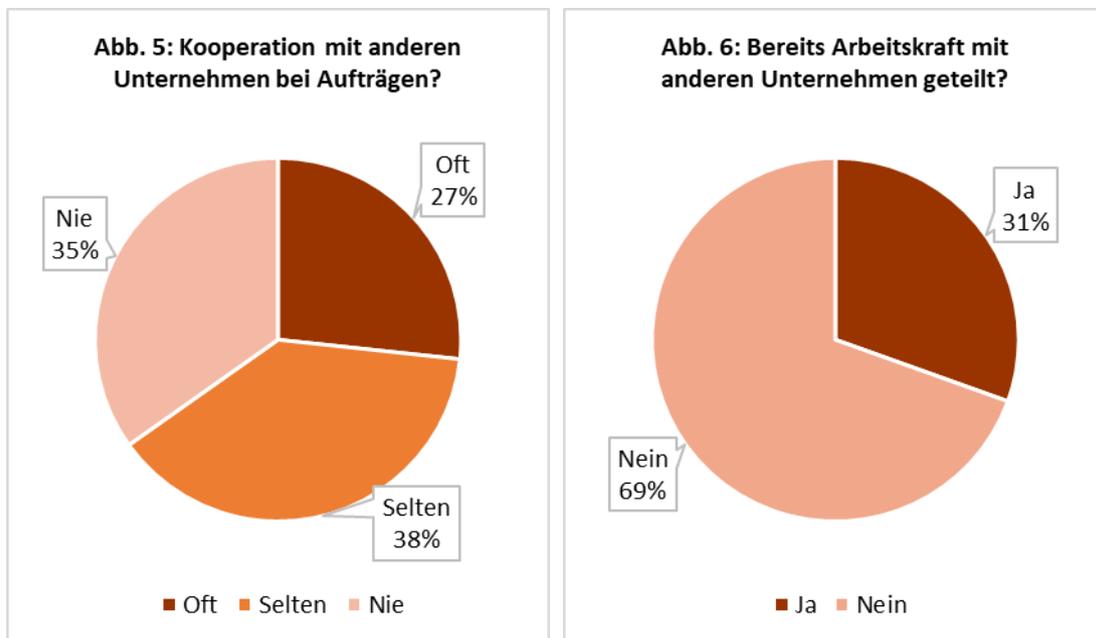
## 1.2 Beachtliches Interesse von NÖ-Unternehmen an einer AGZ-Beteiligung

Der Abbildung 3 mit Bewertungen der befragten NÖ-Unternehmen (inklusive NPOs) zum Modell „Arbeitgeberzusammenschluss“ ist zu entnehmen, dass diese – unabhängig vom eigenen Bedarf – durchwegs positiv ausfallen. Nach Schulnoten bewertet vergeben 63% die Noten eins oder zwei. Aus einer allgemein hohen Zustimmung für das AGZ-Modell ist allerdings noch nicht zu schließen, ob man sich selbst vorstellen, daran teilzunehmen. Dazu gibt Abbildung 4 Auskunft. Hier zeigt sich überraschend viel Zuspruch, sich auch eine praktische Teilnahme an einem AGZ vorstellen zu können. Von den 42% mit Teilnahmeinteresse können sich 14% eine Teilnahme sehr gut und weitere 28% unter Umständen bzw. nach Klärung wichtiger Fragen vorstellen.



Gründe für das beachtliche Kooperationsinteresse beim Thema Fachkräfteteilung dürften darin liegen, dass zwischenbetriebliche Kooperationen für die Mehrzahl der Unternehmen in Niederösterreich nichts Ungewöhnliches ist (vgl. Abb. 5). Etwa zwei Drittel der an der Erhebung beteiligten Unternehmen führen an, oft oder zumindest gelegentlich mit anderen Betrieben zu kooperieren bzw. gemeinsam Leistungen zu erstellen.

Ewas überraschend ist hingegen, dass für 31% auch Fachkräfteteilung bzw. Fachkräftetausch nicht unbekannt sind (Abb. 6). Klar, darunter sind auch jene enthalten, die bereits Erfahrungen mit Arbeitskräfteüberlassung bzw. Leiharbeitskräften haben oder die Teilzeitkräfte beschäftigen, die noch einen zweiten Job haben. Dennoch ist der Anteil von fast einem Drittel der Unternehmen mit Erfahrungen bei der Fachkräfteteilung nicht allein darauf zurückzuführen, sondern verweist auf vielfältige, teils informelle Praktiken, sich bei Bedarf oder bei Auftragsspitzen Arbeitskräfte von bestimmten Unternehmen gewissermaßen auszuleihen, die in der Region ansässig sind, die man gut kennt und denen man deshalb vertraut.

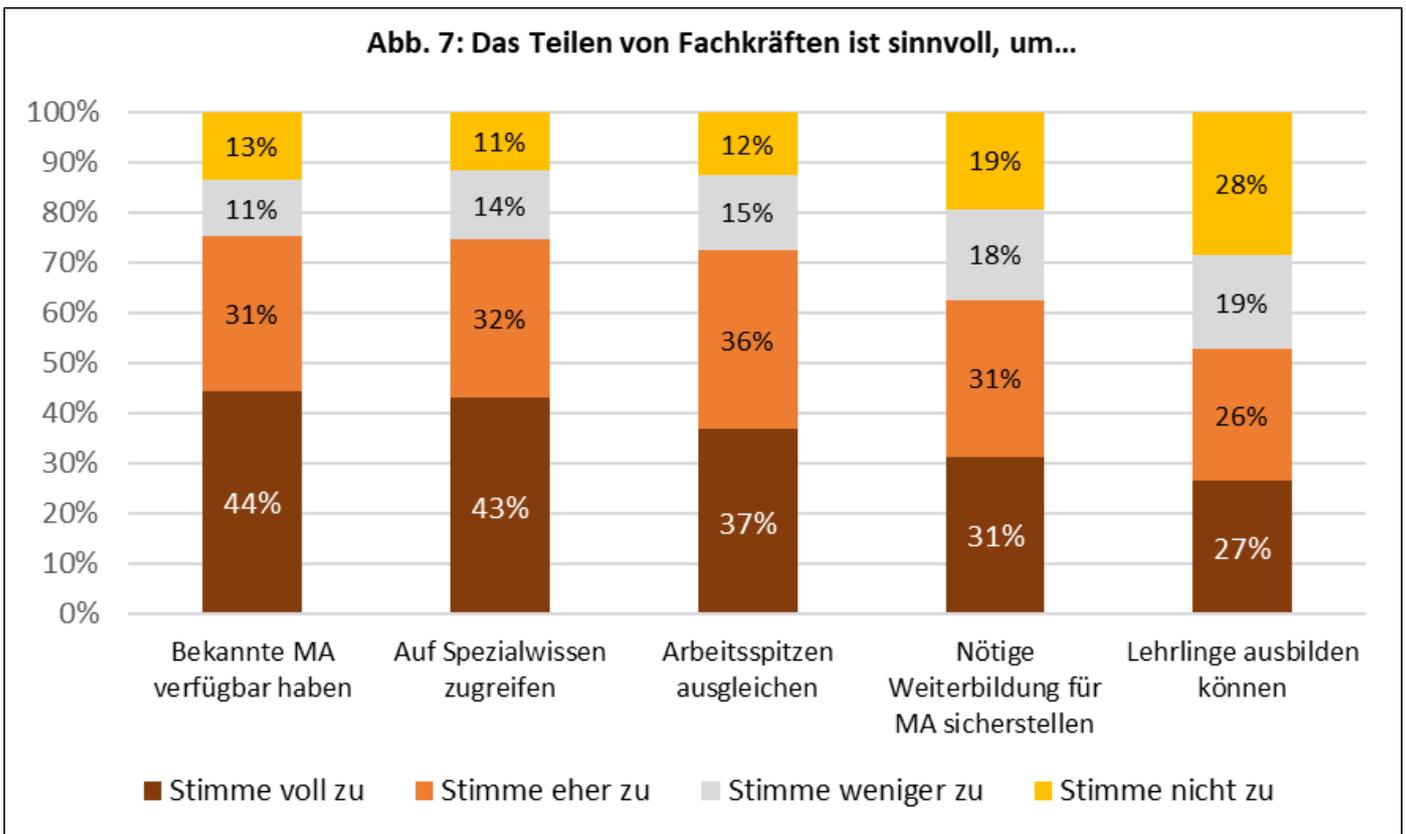


Im Vergleich zu den positiven Bewertungen zum AGZ-Modell ist interessant, dass es wenig Unterschiede nach Unternehmensgrößen und -typen u.a.m. gibt, wenn nach dem Interesse an AGZ gefragt wird. Nur Unternehmen von Gebietskörperschaften wie Gemeinden äußern ein überdurchschnittliches Interesse an einer konkreten AGZ-Beteiligung (29% gegenüber 14% im Durchschnitt). Alle anderen Differenzen in Bezug auf ein leicht überdurchschnittliches AGZ-Interesse nach Branchen (Produktion/Bauwirtschaft 19%), starkem Regionsbezug (19%), Umsatzwachstum (18%) oder Unternehmensgrößen (EPU 16%) liegen unterhalb oder nur knapp an der Grenze der statistischen Signifikanz. Das wiederum sind eindeutige Indikatoren für eine noch geringe Bekanntheit über Vor- und auch etwaige Nachteile der Beteiligung an einem AGZ.

Bei vielen Unternehmen herrscht offenbar Unklarheit, was eine Beteiligung für den eigenen Betrieb tatsächlich bringen kann, ob das Modell eher für kleinere oder größere Unternehmen geeignet ist etc. Dazu passt der Befund, dass infolge der Telefonbefragung etwa die Hälfte der RespondentInnen mehr Informationen zum Thema Arbeitgeberzusammenschlüsse wünscht, um sich ein genaueres Bild machen zu können.

Was Unternehmen und NPOs allerdings durchaus einzuschätzen wissen, ist, für welche Zwecke AGZ eher geeignet sein dürften. An erster Stelle steht mit 44% Zustimmungen das Motiv, damit *bekannte* MitarbeiterInnen verfügbar zu haben. Gegenüber Leiharbeitskräften wünscht man sich offenbar, Beschäftigte dauerhaft (wenngleich geteilt) an den Betrieb zu binden, mit einer ausgeprägteren Vertrauensbasis.

Mit 43% Zustimmung am zweithäufigsten genannt wird das Motiv Zugriff auf Spezialwissen (z.B. juristische oder EDV-Expertise), gefolgt vom Ausgleich von Arbeitsspitzen (37%). Über die Teilnahme an einem AGZ die nötige Weiterbildung für die MitarbeiterInnen sicherzustellen (31%) oder Lehrlinge besser ausbilden zu können (27%), ist demgegenüber in den Einschätzungen weniger relevant (vgl. Abb. 7).

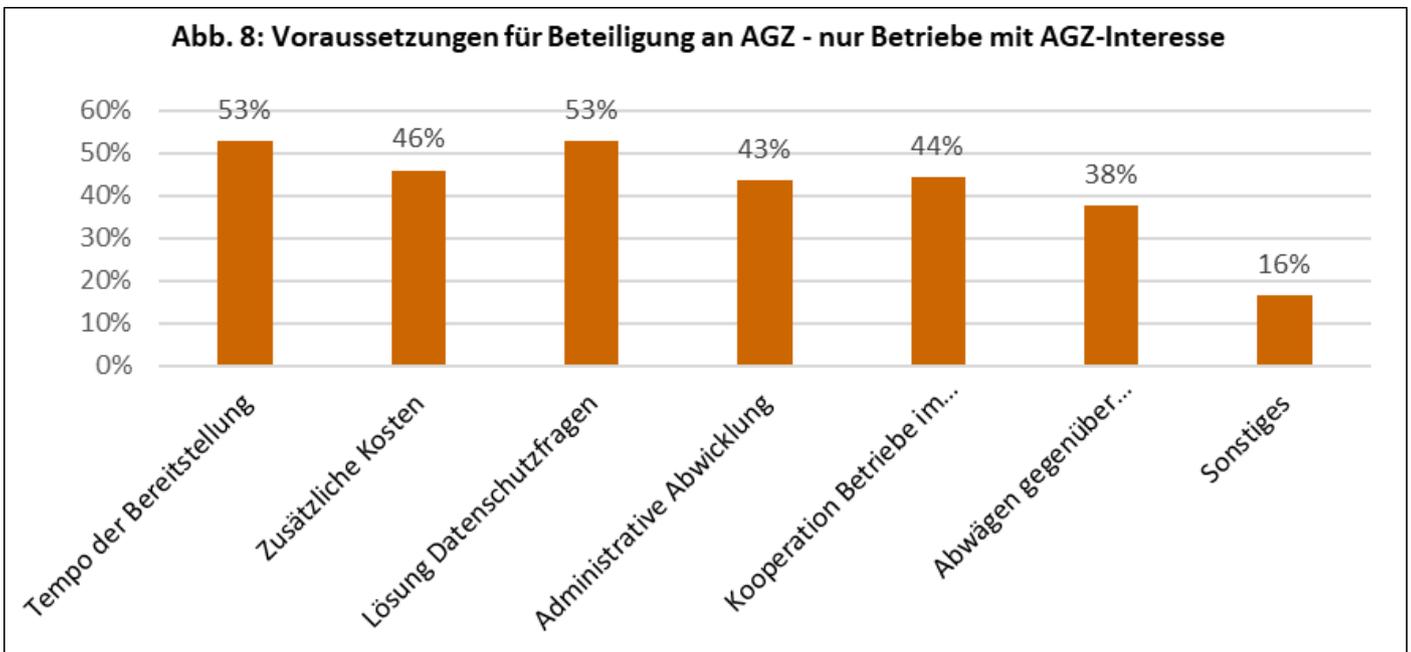


Analysiert man die an einer AGZ-Teilnahme insgesamt Interessierten (42% aller Befragten) daraufhin, welche Tätigkeiten sie über ein derartiges Modell am ehesten ins Auge fassen würden, decken sich die Ergebnisse nur bedingt mit den Aussagen zum generellen Bedarf nach flexiblem Personal. Zwar werden auch hier v.a. qualifizierte kaufmännische Tätigkeiten in der Verwaltung mit 46% am häufigsten genannt, an zweiter Stelle folgen allerdings mit 41% Hilfstätigkeiten wie Reinigung (die in der Frage nach dem generellen flexiblen Personalbedarf seltener genannt wurden).

Für jeweils etwa ein Drittel der AGZ-Interessierten wäre es zudem interessant, über dieses Modell den flexiblen Bedarf an IT-/EDV-ExpertInnen, an gewerblichen Fachkräften sowie an Personen mit Hochschulabschluss abzudecken.

In der Erhebung wurde auch nach Voraussetzungen einer Teilnahme an einem AGZ gefragt, um zumindest ansatzweise abschätzen zu können, worin die Hürden einer Beteiligung liegen könnten. Für jeweils etwa die Hälfte der an einer AGZ-Beteiligung Interessierten spielen die in Abbildung 8 aufgelisteten Faktoren eine Rolle: Die faktische Verfügbarkeit (Tempo der Bereitstellung), die Lösung von Datenschutzfragen (Umgang mit sensiblen Unternehmensdaten etc.), die administrative Abwicklung bzw. die konkrete Ausgestaltung der Rollen in einem AGZ, die zusätzlich anfallenden Kosten (bzw. Abwägungen gegenüber Leiharbeit) sowie die Frage der zwischenbetrieblichen Kooperation bzw. die Zusammensetzung von Unternehmen, die sich an einem AGZ in der eigenen Region beteiligen.

Bei Letzterem ist z.B. zu klären, ob es sich um Unternehmen derselben Branche oder eher um Betriebe in unterschiedlichen bzw. komplementären Tätigkeitsfeldern handeln sollte, um den Bedarf bei Auftragsspitzen oder -flauten optimal auszufüllen, sei dies in saisonaler Hinsicht oder in Bezug auf den Tagesverlauf (eher vormittags, nachmittags, abends etc.).



In der Abbildung 9 sind die 230 befragten NÖ-Unternehmen mit bekundetem Interesse an einer AGZ-Beteiligung auf einer Niederösterreich-Karte eingetragen. Die hellsten Farbtöne markieren ein bis zwei interessierte Unternehmen pro Gemeinde, die dunkelsten acht bis zehn. Wenig überraschend gibt es insbesondere in den Ballungsräumen St. Pölten, Amstetten, Mödling und Stockerau mehr Interessenten – einfach deshalb, weil es hier mehr Unternehmen als in kleineren Gemeinden gibt.

Doch auch in Gemeinden z.B. im Wein- oder Waldviertel gibt es eine Anzahl an Interessenten, die eine genauere Recherche zwecks mittelfristiger Gründung eines AGZ in der Region rechtfertigen. An dieser regionalen Verteilung ist zudem ablesbar, dass es das „one size fits all“-Modell für AGZ nicht zu geben scheint, sondern dass es sowohl in städtischen als auch in ländlichen Regionen Interesse gibt, um je nach Bedarf und Zusammensetzung der kooperierenden Unternehmen geeignete Modelle mit geeigneten Arbeitskräften zu entwickeln.

Anstatt einer ausführlichen Zusammenfassung dieser repräsentativen Unternehmensbefragung zu AGZ, die verkürzt darauf hinausläuft, dass es neben dem Bedarf nach flexiblem Personaleinsatz auch eine beachtliche Zustimmung für eine konkrete AGZ-Beteiligung gibt – dass also beide Ausgangsfragen dieser Potenzialanalyse mit „Ja“ beantwortet werden können –, möchten wir abschließend auf einen zentralen Aspekt in diesem Themenspektrum hinweisen: Auf den Mehrwert von zwischenbetrieblicher Kooperation!

AGZ sind eine von mehreren Varianten der formalisierten Kooperation von Unternehmen bzw. insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben, um über Formen der Zusammenarbeit die hochflexiblen Anforderungen der heutigen Wirtschaft besser meistern zu können. Dahingehend wurde im Rahmen dieser Erhebung großer Bedarf registriert. Und dahingehend lässt sich mit Daten der Abbildung 10 auch zeigen, dass häufig kooperierende Unternehmen wirtschaftlich tatsächlich erfolgreicher sind, hier gemessen am Umsatzwachstum. 51% der Betriebe in diesem NÖ-Sample, die in regelmäßigem Austausch mit anderen Unternehmen stehen bzw. mit diesen kooperieren, können für die letzten drei Jahre einen steigenden Umsatz vorweisen – gegenüber nur 38%, die keine Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen pflegen. Bei 16% der Letzteren ist der Umsatz gesunken, dagegen nur bei 7% der Ersteren.

Und: Jene ca. 30% der Unternehmen, die bereits heute Fachkräfte flexibel teilen, sind eher auf dem Wachstumspfad als andere – sie benötigen flexibles Personal deshalb, *weil* sie wachsen. 53% der Unternehmen mit Erfahrung im Teilen von Personal haben in den letzten Jahren ein Umsatzwachstum hingelegt und 36% eine Zunahme des Personalstands (gegenüber „nur“ 40% Umsatz- bzw. 26% Personalwachstum bei jenen 70%, die bislang noch kein Personal geteilt haben).

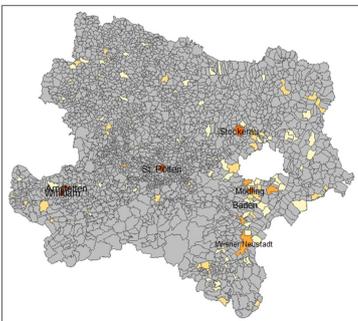
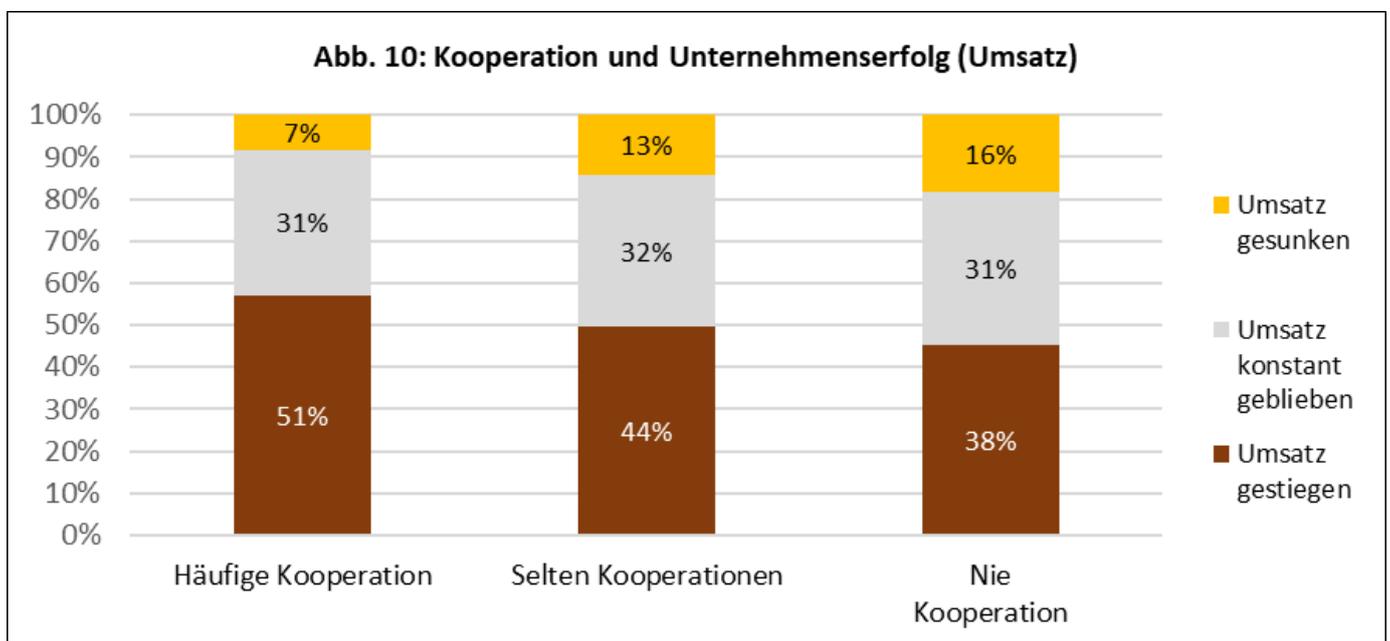


Abb. 9: Räumliche Verteilung der 230 Unternehmen mit Interesse an einer AGZ-Beteiligung; sehr hell = 1-2 pro Gemeinde, sehr dunkel = 8-10 pro Gemeinde



## 2. Gemeindebefragung zu AGZ in Niederösterreich

Im Zuge der Potenzialanalyse zu Arbeitgeberzusammenschlüssen in Niederösterreich wurden neben 550 Unternehmen (inkl. 50 Non-Profit Organisationen) auch 50 Gemeinden befragt. Das Konzept des AGZ ist so vielfältig wie seine Anwendungsmöglichkeiten und es lohnt sich deshalb den Bedarf für Unternehmen und Gemeinden separat zu ermitteln, da auch die Anforderungen und Ansprüche an das Konzept nicht dieselben sein werden. Die Befragung erfolgte im selben Zeitraum im Mai 2017 und sie erfolgte ebenso telefonisch wie bei den Unternehmen.

Ähnlich wie bei den befragten Unternehmen ging es auch bei Gemeinden um folgende zwei zentrale Fragestellungen:

1. Gibt es einen ausreichend hohen Bedarf der Gemeinden in Niederösterreich nach flexiblen Beschäftigten, für die sich eine feste Anstellung nicht lohnt, wodurch das Modell AGZ seine Berechtigung erhält?
2. Wie bewerten niederösterreichische Gemeinden das Modell AGZ und gibt es einen ausreichend hohen Anteil, der ein konkretes Interesse äußert, an einem AGZ teilzunehmen?

Im ersten Teil wurden die Ergebnisse für niederösterreichische Betriebe analysiert. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie genau sich die Antworten für Gemeinden darstellen bzw. sich voneinander unterscheiden. Es kann davon ausgegangen werden, dass Gemeinden in Niederösterreich gänzlich andere Anforderungen zu bewältigen haben als Betriebe. Deshalb wurde auch der Fragebogen für die Gemeindebefragung angepasst und detaillierte Fragen zur Strategie, Umsatzentwicklung oder zum Recruiting wurden beispielsweise ausgelassen.

Bei der Gemeindebefragung in Niederösterreich wurden 50 der insgesamt 573 niederösterreichischen Gemeinden befragt, wobei auch ein Gemeindeverband von 26 Gemeinden an der Umfrage teilnahm. Es wurden 5 Gemeinden mit weniger als 1.000 EinwohnerInnen und 3 (inkl. dem bereits erwähnten Gemeindeverband) mit mehr als 10.000 EinwohnerInnen befragt.

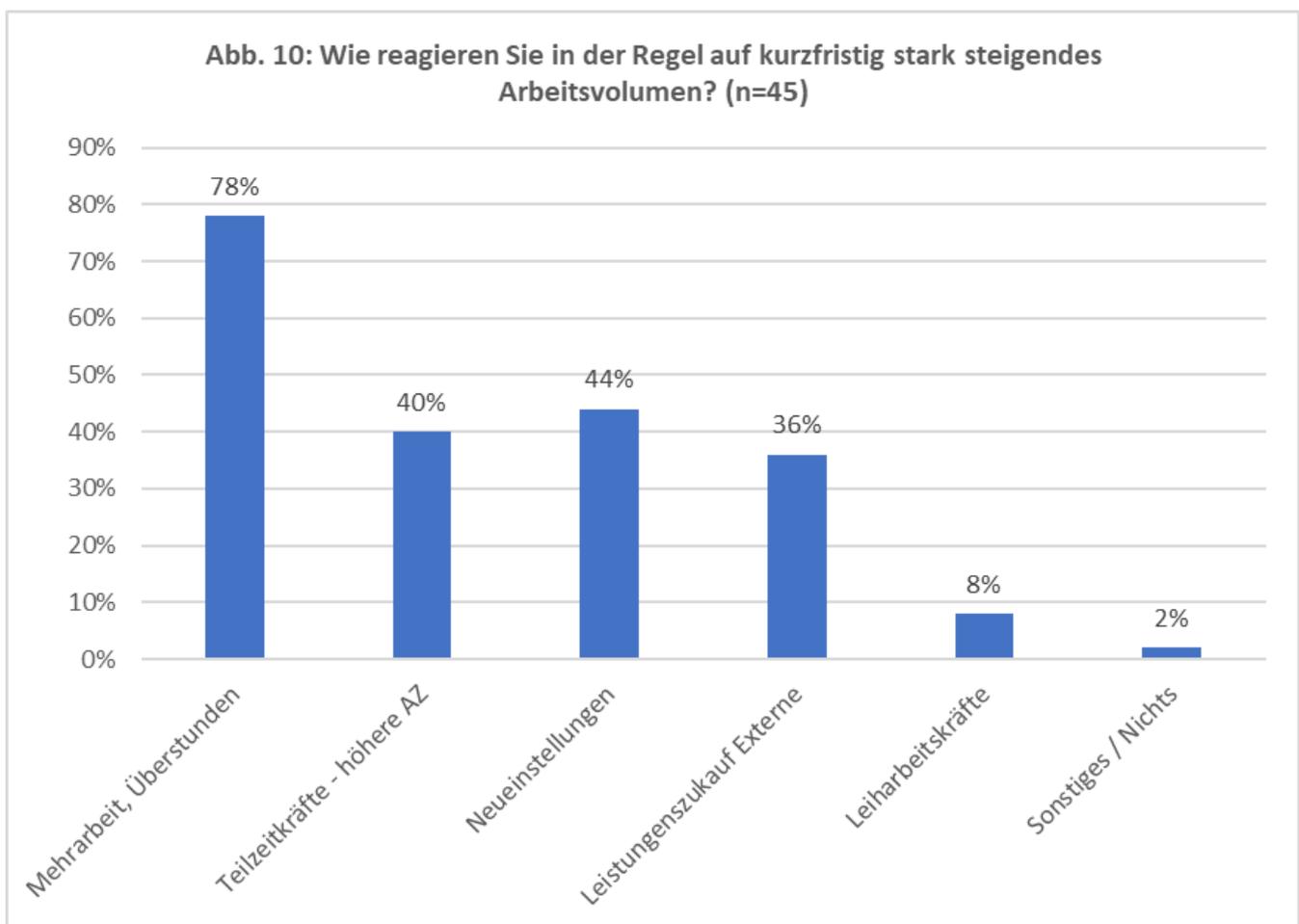
Der Großteil der Gemeinden hat zwischen 1.000 und 10.000 EinwohnerInnen. 12 Gemeinden beschäftigen 1-9 Personen und nur zwei Gemeinden über 51 Personen. Wiederum der Großteil der befragten Gemeinden stellt zwischen 10 und 50 Personen an. Respondenten der Telefonbefragung waren zu 40% Amtsleiter, 34 % waren im Gemeindeamt tätig und weitere 16% übten politische Funktionen in der Gemeinde aus.



## 2.1 Flexibler Personalbedarf bei 34% der NÖ-Gemeinden mit einem theoretischen Potenzial von 50 Vollzeitarbeitskräften

Auch bei den Gemeinden war es essentiell zu ermitteln, wie hoch der Anteil von Gemeinden mit flexiblem Personalbedarf ist. Die Frage war ähnlich konzipiert wie beim Fragebogen an die Unternehmen, wo nach dem Bedarf an der Erledigung bestimmter Aufgaben, für die sich aber eine Vollzeitanstellung nicht lohnen würde, gefragt wurde. Die Ergebnisse sind relativ ähnlich, 34% der Gemeinden (im Vergleich zu 37% der Unternehmen) geben hier einen entsprechenden Bedarf an. Der Personalstand in niederösterreichischen Gemeinden war in den letzten drei Jahren Großteils gestiegen (46%) oder konstant geblieben (52%). Die Schwankungen beim Arbeitsvolumen werden von den Gemeinden überwiegend als mittelhoch (46%) oder hoch (22%) beschrieben.

Abbildung 10 veranschaulicht die Reaktionen der Gemeinden auf kurzfristig steigenden Personalbedarf. Auch bei Gemeinden ist die beliebteste Reaktion Mehrarbeit bzw. Überstunden (78%), gefolgt von Neueinstellungen (44%) und Ausweitung der Arbeitszeiten von Teilzeitkräften (40%). Ebenso interessant scheint der externe Zukauf der Leistungen (36%) oder die Nutzung von Leiharbeitskräften (8%). Nur eine Gemeinde gab an, keine der Optionen zu nutzen.



Auf die Frage, für welche Qualifikations- bzw. Berufsgruppen der flexible Bedarf am höchsten sei, nennen jene 34% der Gemeinden mit Bedarf an Personal an erster Stelle Un- und Angelernte (76%), gefolgt von qualifizierten Angestellten in der Verwaltung und Administration (47%) und FacharbeiterInnen (41%). Demnach sei der Bedarf an IngenieurInnen (29%), HochschulabsolventInnen (18%) und Lehrlingen (18%) nicht so hoch.

Grundsätzlich fällt hier auf, dass die Anforderungen der Gemeinden und der Unternehmen sehr stark divergieren. Die Grünraum- oder Gartenpflege sowie Hilfstätigkeiten oder Reinigungstätigkeiten standen an erster Stelle. Die Schwankungen wurden weitgehend als saisonal eingestuft, was bei der Natur der erwähnten Arbeiten durchaus schlüssig erscheint. Den 16% für qualifizierte Angestellte in der Verwaltung und Administration wird durch ein paar Nennungen zur Hilfe in der Verwaltung Rechnung getragen. Weitere Antworten kommen jeweils nur einmal vor, reichen aber von der Mithilfe in der EDV-Abteilung bis hin zu großen Bauprojekten.

Diese Studie wurde durchgeführt, um zu einer realistischen Einschätzung über den Personalbedarf in österreichischen Gemeinden zu kommen. Aufgrund des durch die Gemeinden in Niederösterreich signalisierten Bedarfs, ergibt sich folgende Rechnung. 17 der insgesamt 50 Gemeinden gaben einen Beschäftigungsbedarf zwischen 4 und 26 Wochen an. Das bedeutet während das untere Ende eine Person lediglich einen Monat anstellen könnte, kann die höchste Antwort einer Person immerhin für 26 Wochen, also ein halbes Jahr, beschäftigen. Insgesamt ergibt sich daraus ein Potenzial von 239 Arbeitswochen in den 50 Gemeinden, was ca. 5 Vollzeitäquivalentstellen ergibt.

Da 50 von 573 niederösterreichischen Gemeinden befragt werden konnten (beziehungsweise war eine der Befragten ein Gemeindeverband von 26 Gemeinden im Bezirk Tulln – also tendenziell ist die errechnete Zahl in der Realität etwas niedriger), und ein Bedarf an 5 VZÄ (4,6) besteht, ergibt sich durch Hochrechnung auf alle Gemeinden Niederösterreichs ein maximales Potenzial von 53 (52,7) Vollzeitarbeitsplätzen.

Diese Zahl scheint auf den ersten Blick weit niedriger als bei den Unternehmen, jedoch ist auch die Anzahl der Unternehmen in Niederösterreich um ein vielfaches höher, ebenso wie deren angegebene Schwankungen in Auftragslage bzw. Mitarbeitendenzahl. Die Berechnungen werden in Abbildung 11 zusammenfassend dargestellt.

**Abb. 11: Gemeinden mit flexiblen Personalbedarf (n=17): Schätzung des Arbeitsvolumens und Hochrechnung des theoretischen Potenzials für NÖ**

Ermittlung Arbeitsvolumen pro Jahr

17 befragte Betriebe (34%) haben flexiblen Personalbedarf und ...  
nennen **239 Wochen** dahingehenden Bedarf pro Jahr in VZÄ ...  
das entspricht **4,6** Vollzeitärbeitskräften (bei 52 Arbeitswochen) ...  
d.h. Verhältnis Gemeinden (17) u. Vollzeitärbeitskräfte (4,6) ca. 3,7 : 1

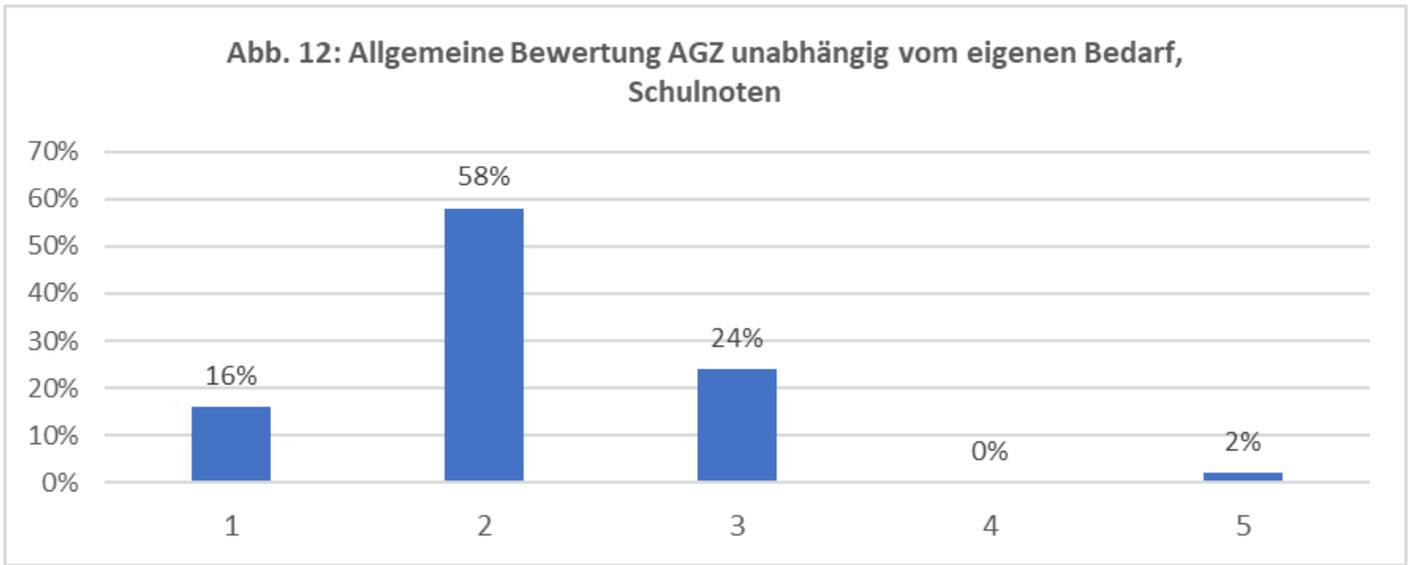
Hochrechnung für NÖ

50 befragte Gemeinden (17 mit Bedarf) → 4,6 VZÄ-Bedarf  
573 NÖ-Gemeinden (195 mit Bedarf) → **52,7 VZÄ-Bedarf**

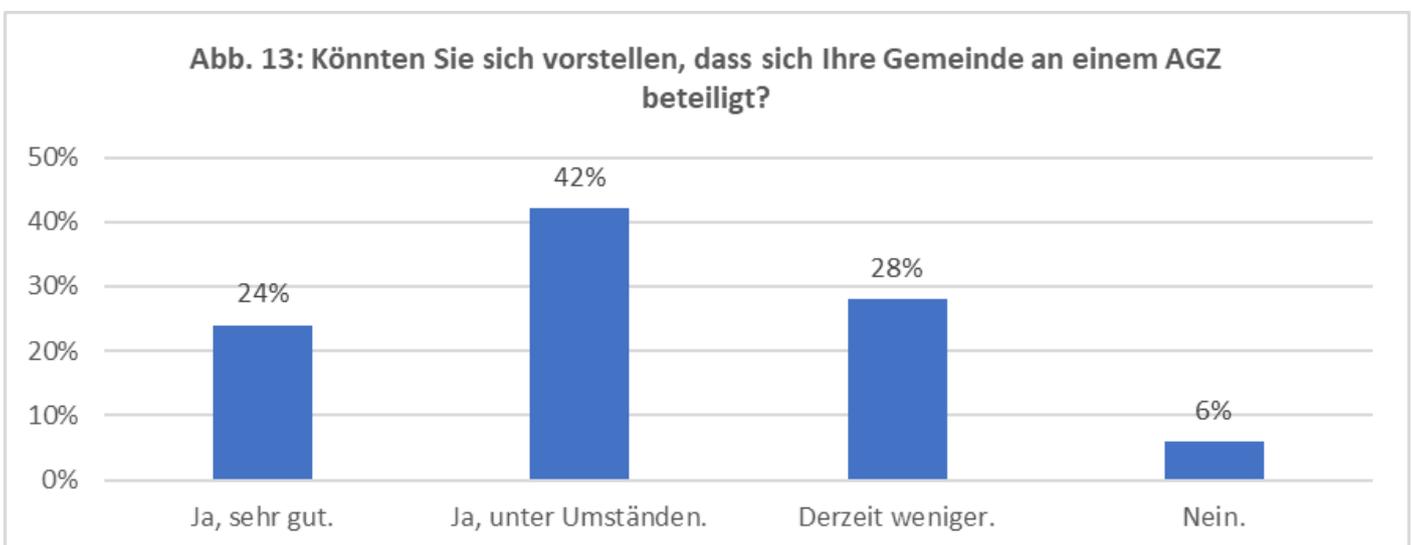
Ebenso wie oben bei den Unternehmen berücksichtigt dieses Resultat jedenfalls noch nicht, dass man diese Teilbedarfe auch noch zusammenführen müsste, das sogenannte „Matching“ zwischen den unterschiedlichen Gemeinden. Jedoch ist aus diesen Ergebnissen dennoch ersichtlich, dass auch im Gemeindebereich flexibler Bedarf an einer Vielzahl an Arbeitsplätzen besteht und der AGZ demnach ein Modell sein könnte, um darauf entsprechend zu reagieren.

## 2.2 Gesteigertes Interesse niederösterreichischen Gemeinden an einer AGZ-Beteiligung

Um der zweiten zentralen Fragestellung dieser Potenzialanalyse nachzugehen, wurden die Gemeinden gebeten das Modell des Arbeitgeberzusammenschlusses zu bewerten und gefragt ob Interesse an der Beteiligung an einem AGZ besteht bzw. wovon dieses Interesse maßgeblich beeinflusst wird.. Demnach vergaben eine überwiegende Mehrheit (74%) die Schulnoten 1 oder 2. Unabhängig vom Bedarf der Gemeinden fielen die Ergebnisse sehr positiv aus. Abbildung 12 stellt die Bewertung der RespondentInnen dar.

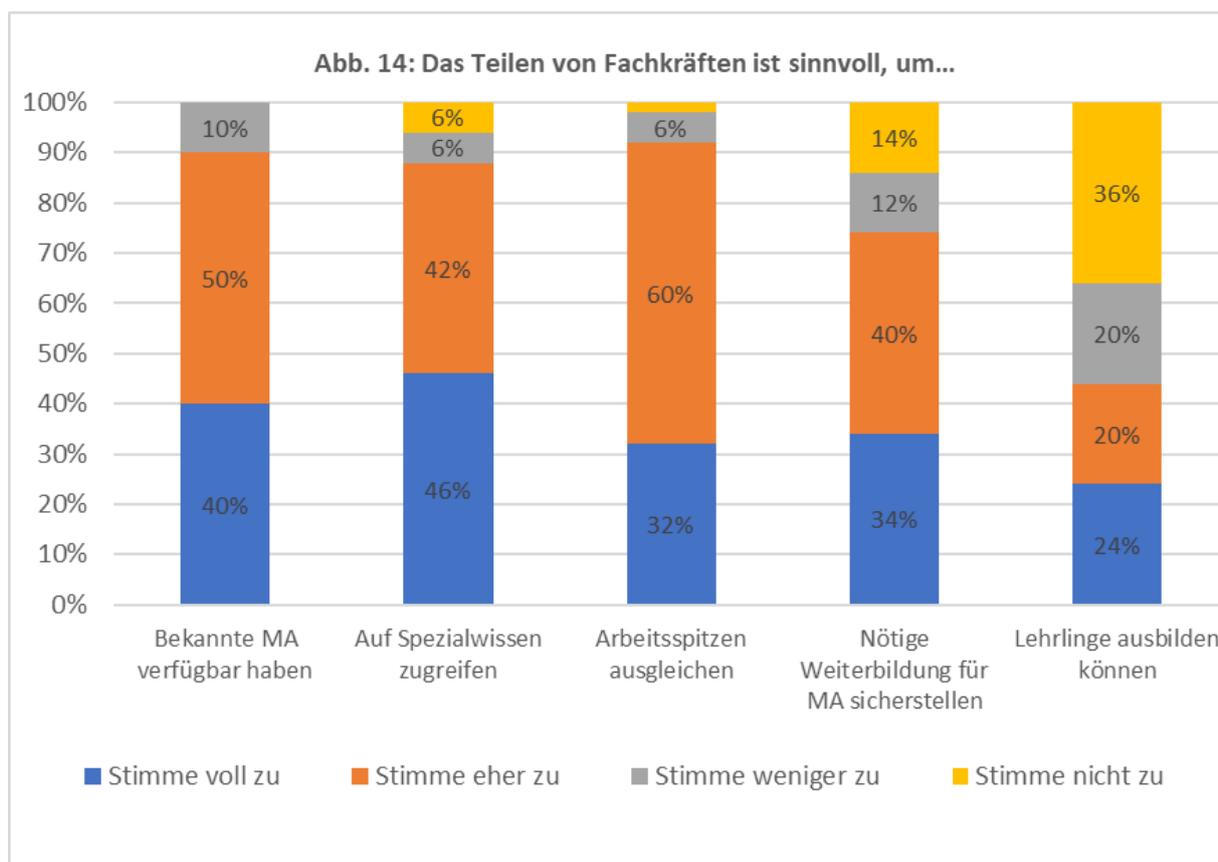


Trotz sehr hohem Interesse an dem Modell des Arbeitgeberzusammenschlusses, garantiert dies jedoch nicht, dass die Gemeinden sich tatsächlich an einem solchem beteiligen würden. Die Antworten auf diese Fragen fielen aber auch sehr positiv aus und sind in Abbildung 13 dargestellt. Für zwei Drittel der Gemeinden ist eine Beteiligung demnach sehr gut oder unter gewissen Umständen vorstellbar. Lediglich 6% der Gemeinden können sich eine Beteiligung an einem AGZ derzeit nicht vorstellen. Auch das oben erwähnte überdurchschnittliche Interesse an einer konkreten AGZ-Beteiligung bei Unternehmen von Gebietskörperschaften wie Gemeinden (29% um Vergleich zu durchschnittlich 14%) passt zu diesen Ergebnissen.



Grundsätzlich war das Konzept des AGZ bereits vor der Umfrage 38% der Gemeinden bekannt. Auch haben bereits die Hälfte der Gemeinden in der Vergangenheit Personal geteilt. Dieser Anteil kann durch eine flächendeckende Implementierung des AGZ-Modells und eine entsprechende bessere Aufklärung der Vor- und Nachteile vermutlich noch weiter gesteigert werden.

Das Teilen von Fachkräften zwischen Gemeinden ist aus verschiedenen Gründen sinnvoll. Abbildung 14 zeigt die Einschätzung der niederösterreichischen Gemeinden. Demnach schätzen Gemeinden an der Fachkräfteteilung, dass sie die Mitarbeitenden bereits kennen und dass sie dadurch auf Spezialwissen zugreifen können. Für Weiterbildung und um Arbeitsspitzen auszugleichen wird das Teilen von Fachkräften ebenso als sinnvoll erachtet. Lediglich für die Ausbildung von Lehrlingen scheint das Teilen für Gemeinden überwiegend nicht sinnvoll.

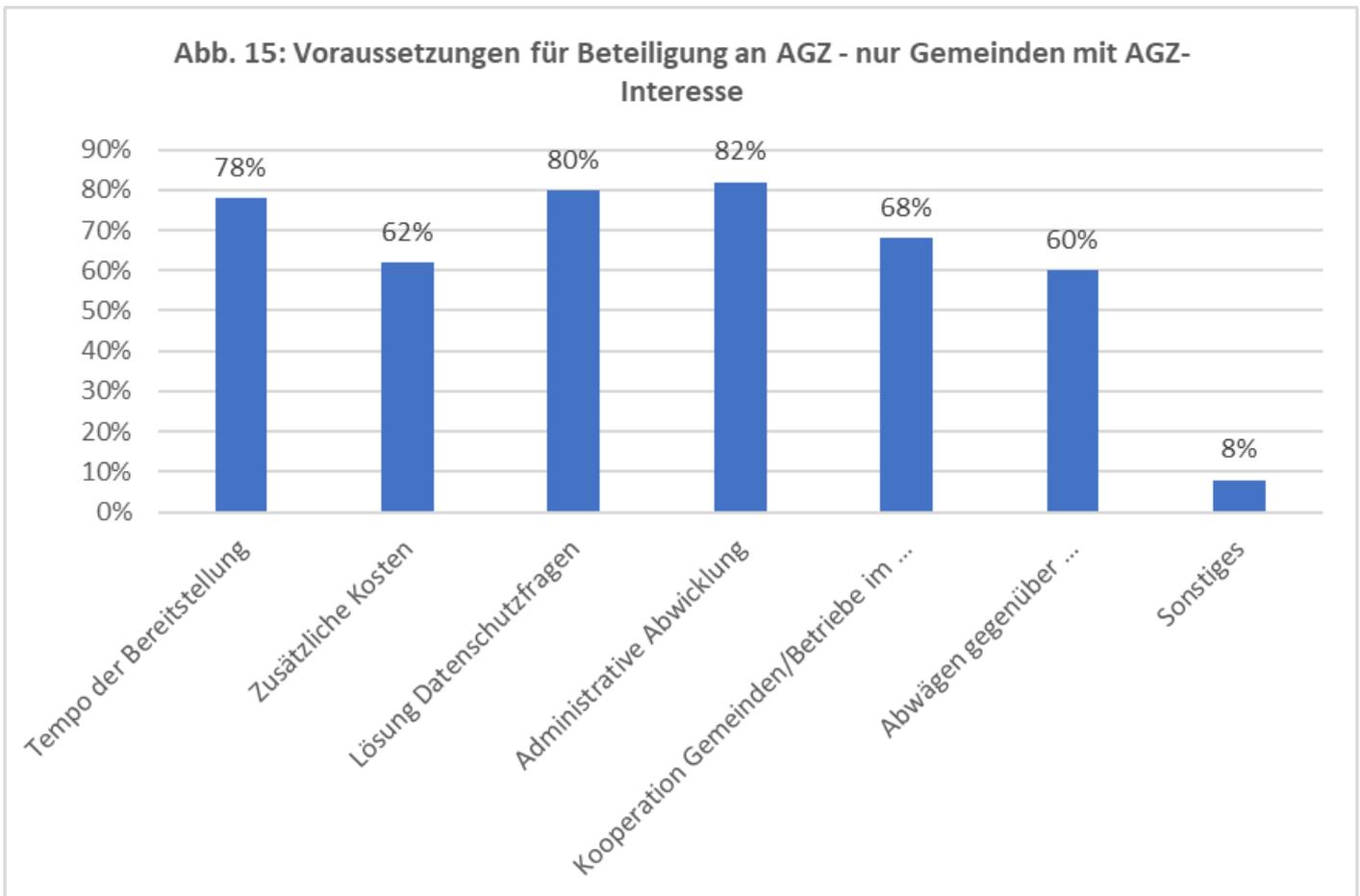


Eine genauere Analyse dieser Daten ermöglicht die Aufschlüsselung nach Qualifikationsgruppen. Diese deckt sich im Fall der Gemeinden nur bedingt mit den Angaben zu Tätigkeiten, für deren Erledigung sich eine Festanstellung nicht lohnen würde. Hilfstätigkeiten (wie z.B. Reinigung) landen auch hier an erster Stelle (64%), dicht gefolgt von EDV / IT-SpezialistInnen (60%), Jobs mit Hoch-/ Fachhochschulqualifikation (54%) kaufmännischen Tätigkeiten (50%) und manuelle bzw. gewerbliche Fachkräfte (46%). Sonstige Dienstleistungsberufe (24%) finden sich abgeschlagen an der letzten Stelle.

Berechnet man dies lediglich für die 66% der Gemeinden, die konkretes Interesse an einer AGZ-Beteiligung geäußert haben, ändern sich die prozentuellen Gewichtungen zwar geringfügig, doch die Hilfstätigkeiten (wie z.B. Reinigung) landen auch hier an erster Stelle, gefolgt von EDV / IT-SpezialistInnen. Manuelle bzw. gewerbliche Fachkräfte und Jobs mit Hoch-/ Fachhochschulqualifikation werden als besser geeignet für AGZ eingestuft als kaufmännische Tätigkeiten. Sonstige Dienstleistungsberufe landen auch hier an letzter Stelle.

Um einen besseren Eindruck über potentielle Hemmnisse für die Teilnahme an einem AGZ zu erlangen, wurde erfragt wovon diese denn abhängt. Abbildung 15 zeigt diese Probleme und deren Gewichtung durch die Gemeinden. Erst müssen demnach Fragen der administrativen Abwicklung und Datenschutzfragen geklärt werden. Auch die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte scheint ausschlaggebend für die Teilnahme.

Ebenso hängt die Bereitschaft an einer AGZ-Beteiligung von den anderen Gemeinden im AGZ sowie von zusätzlichen Kosten ab. Die Vor- und Nachteile gegenüber Leiharbeit scheinen ein weiterer wichtiger Einflussfaktor zu sein. Unter *Sonstiges* wurden noch zusätzliche Bedenken wie Dauer der Einschulung geäußert oder den Wunsch bevorzugt ArbeiterInnen einstellen zu wollen, die von örtlichen Firmen geschult werden, statt intern welche zu teilen (Förderung bzw. Aufrechterhaltung der örtlichen Firmen).



## 3. Conclusio

### 3.1 Conclusio - Unternehmen

Fasst man die Ergebnisse für die befragten Unternehmen zusammen, lassen sich folgende fünf Hauptaussagen treffen:

1. **12.000 neue Arbeitsplätze sind in Niederösterreich über das AGZ-Modell möglich!\***
2. **37% der Unternehmen (Betriebe und NPOs) äußern flexiblen Personalbedarf.**  
(32% wöchentlich, 25% täglich, 24% monatlich, 18% saisonal)
3. Die **Rekrutierung von Personal** ist: leicht 24%, mittel 36%, schwierig 40%.
4. **Unternehmen, die schon Personal teilen, sind wirtschaftlich ebenfalls erfolgreicher!**  
(Indikatoren: Umsatzwachstum 53% vs. 40%, Wachstum Personal 36% vs. 26%)
5. **Unternehmen benoten den Arbeitgeberzusammenschluss** wie folgt:  
Sehr Gut (24%), Gut (39%), Befriedigend (27%), Genügend (6%), Nicht Genügend (4%).

Der Annahme, 12.000 neue Arbeitsplätze über den Arbeitgeberzusammenschluss zu schaffen, liegen freilich ideale Voraussetzungen zugrunde. Es lässt sich jedoch eindeutig anhand der Interviews ableiten: das Beschäftigungsmodell „Arbeitgeberzusammenschluss“ hat das Potenzial neue, attraktive (Vollzeit-)Arbeitsplätze in Österreich zu schaffen... und zwar gar nicht so wenige!

Daher lautet die Empfehlung der an der Umfrage beteiligten Institutionen: Angesichts des beachtlichen Bedarfs vieler Betriebe (und NPOs) nach einem flexiblen Personaleinsatz könnten Modelle wie AGZ ein relevantes Instrument sein, um einen Teil dieses Bedarfs abzudecken!

\*auf Basis folgender Berechnung:

550 befragte Betriebe und NPOs mit weniger als 250 MitarbeiterInnen (davon 203 mit Bedarf) → 67,2 VZÄ-Bedarf.

Für Gesamt-NÖ: 98.000 Betriebe mit weniger als 250 MitarbeiterInnen (davon 36.000 mit Bedarf) → 11.970 VZÄ-Bedarf.

## 3.2 Conclusio - Gemeinden

Fasst man die Ergebnisse für die befragten Gemeinden zusammen, lassen sich folgende fünf Hauptaussagen treffen:

1. **Kooperation** mit anderen Gemeinden und Betrieben für Personalprobleme ist: **sehr sinnvoll (30%), eher sinnvoll (46%), wenig sinnvoll (16%), nicht sinnvoll (8%).**
2. **Das Teilen von Fachkräften ist sinnvoll**, um:
  - spezialisierte Kompetenzen zur Verfügung zu haben, die man nicht dauerhaft benötigt,
  - z.B. gegenüber Leiharbeitskräften MitarbeiterInnen zur Verfügung zu haben, die das Unternehmen kennt und denen man vertraut,
  - auf regelmäßige Arbeitsspitzen einzugehen,
  - eher imstande zu sein, die nötige Weiterbildung der MitarbeiterInnen sicherzustellen.
3. Könnten Sie sich vorstellen, dass sich Ihre **Gemeinde an einem AGZ beteiligt**?  
Ja, das kann ich mir gut vorstellen (24%) / Ja, das kann ich mir unter Umständen vorstellen (42%).
4. **Wie bewerten Sie grundsätzlich das Modell Arbeitgeberzusammenschluss?**  
Sehr Gut (16%), Gut (58%), Befriedigend (24%), Genügend (0%), Nicht Genügend (2%).
5. **Kooperatives Personalmanagement ist vorteilhaft**, um auf die Unsicherheiten des Marktes bzw. des Wirtschaftslaufs im heutigen Zeitalter besser reagieren zu können (statt Wettbewerb).

In Zeiten, in denen tendenziell Normalarbeitsverhältnisse abnehmen (und prekäre Arbeitsverhältnisse stetig steigen), die arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen (Stichwort Digitalisierung und Rationalisierung) auf größere Umbrüche schließen lassen und Arbeitsmigration nach Österreich nach wie vor hohe Attraktivität genießt, kann der Arbeitgeberzusammenschluss als arbeitnehmer- und arbeitgeberfreundliches Modell den regionalen/kommunalen Arbeitsmarkt bzw. Wirtschaftsstandort nachhaltig beleben und stärken. Dies ist die positive Schlussfolgerung, die sich jedoch auch am Arbeitsmarkt erkennbar zeigen sollte.

Das AGZ-Ressourcenzentrum Österreich ist bestrebt hier auf alle Fälle eine aktive Rolle zu spielen. Wir sind zuversichtlich, dass dies - mit der Unterstützung des Ministeriums, der Sozialpartner, der regionalen Stakeholder sowie der Medien - gelingen wird.

Als „AGZ-Evangelisten“ hoffen wir auch auf Ihre Unterstützung. Vielen Dank dafür!



Wir bedanken uns bei allen Unterstützerinnen und Unterstützern, die diese Umfrage ermöglicht haben bzw. am Gelingen der AGZ-Potenzialanalyse beitragen haben:

- Sozialministerium - Sektion Arbeitsmarktpolitik
- Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)
- Wirtschaftsuniversität Wien - Institut für Personalmanagement
- Telemark Marketing GmbH
- CERGE - Europäisches Ressourcen- und Informationszentrum für AGZ
- tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

...und allen InterviewpartnerInnen aus Niederösterreich.

Die AGZ-Potenzialanalyse wurde von progressNETZ in Zusammenarbeit mit dem AGZ-Ressourcenzentrum Österreich in Auftrag gegeben.

JÄNNER 2018

**progressNETZ**  
Netzwerk für regionale Entwicklung

Kontakt:

progressNETZ  
www.progressNETZ.at  
office@progressNETZ.at  
0664 / 88 66 78 11

AGZ-Ressourcenzentrum Österreich  
www.ressourcenzentrum.at  
alexander.szoelloesy@ressourcenzentrum.at  
0664 / 88 66 78 10



Die AGZ-Potenzialanalyse wurde mit Fördermitteln des Sozialministeriums realisiert.