

Kompetenzen teilen

durch
Arbeitgeberzusammenschlüsse

*Ein Handbuch
für Kleinregionen*

April 2012

Endbericht – ohne rechtliche Recherchen

Erarbeitet im Rahmen des Projektes

*Bedarfserhebung und rechtliche Expertise
als Vorbereitung für Arbeitgeberzusammenschlüsse
in der Region Niederösterreich-Mitte*

Verfasst von:

Leo Baumfeld, Mag. Michael Fischer



ÖAR-Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2
1010 Wien
www.oea.at

Im Auftrag

des Regionalverbandes noe-mitte



In Partnerschaft mit

der Wienerwald Initiativ Region (Projekträger) und...



... dem Österreichischen Gemeindebund (rechtliche Expertise)



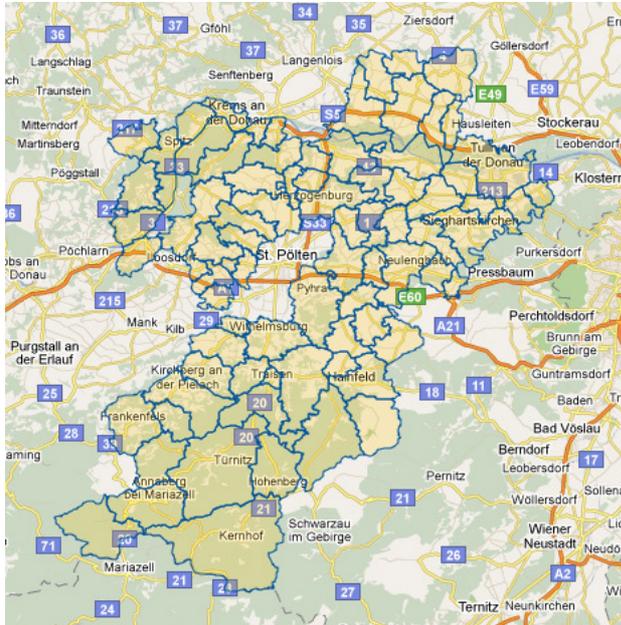
Unterstützt durch
Amt der NÖ Landesregierung –
Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik
und
Regionalmanagement Niederösterreich

Inhalt

<i>Der Projektauftrag</i>	4
<i>Ausgangslagen</i>	5
<i>Eine praktikable Lösung für Österreich?</i>	7
<i>Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?</i>	7
<i>Machbarkeitseinschätzung für AGZ</i>	8
<i>Der Weg zum AGZ</i>	9
<i>Phase 1 – Ansätze finden/ Machbarkeit feststellen</i>	9
<i>Phase 2 – Bedarf ermitteln</i>	9
<i>Phase 3 – AGZ gründen</i>	10
<i>Der Ablauf des Prozesses</i>	10
<i>Datenanalyse</i>	12
<i>Arbeitgeberbefragung</i>	24
<i>Gemeindebefragung</i>	24
<i>Unternehmensbefragung</i>	29
<i>Die Zumutbarkeit der räumlichen Distanz</i>	33
<i>Soziale Dynamik zum Thema AGZ</i>	34
<i>Die vier AGZ Grundstrategien</i>	35
<i>AGZ Management</i>	37
<i>Die Entscheidung</i>	38
<i>Dynamisierung für die Umsetzung</i>	40
<i>Die rechtlichen Voraussetzungen</i>	41
<i>Der AGZ-Mehrwert</i>	42
<i>Die fünf Aspekte im Einzelnen</i>	43
<i>Ein Gedankenexperiment</i>	48
<i>Empfehlung für andere Kleinregionen</i>	51
<i>Anhang</i>	54
<i>AGZ Erhebung Gemeinden</i>	54
<i>AGZ Erhebung Unternehmen</i>	59

Der Projektauftrag

Die Region NÖ-Mitte befindet sich im Niederösterreichischen Zentralraum rund um die Landeshauptstadt St. Pölten. Auf dem Gebiet der Hauptregion NÖ-Mitte befinden sich 5 Leader Regionen und 10 Kleinregionen.



Quelle: http://www.netteam.at/opmodule/user/noe-mitte/inc_maps.asp

Für die Region NÖ-Mitte zeigen Prognosen ähnliche Tendenzen, wie für den Rest Österreichs (siehe dazu weiter unten). In Zukunft werden mehr Personen den Arbeitsmarkt verlassen als junge Menschen in diesen eintreten. Das bedeutet eine große Herausforderung für die Strategien von Arbeitgebern aber auch Regionen, Kompetenzen langfristig zu sichern.

Die Region NÖ-Mitte möchte sich als Pilotregion für das neues Modell der selbstorganisierten Arbeitskräfteteilung, in Anlehnung an das französische Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ), positionieren. Dadurch sollen Schlüsselkräften/Facharbeitskräften die erforderlichen Rahmenbedingungen geboten werden, um sie in der Region zu halten.

Speziell für Gemeinden sollen durch AGZ Einsparungen erreicht und deren Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden. Wichtig scheint hier auch, den Brückenschlag zwischen kommunalen und privaten Arbeitgebern zu ermöglichen, indem zum einen kompatible Qualifikationen und zum anderen rechtlich zulässige Kooperationsmodelle sondiert werden. Im Zusammenhang mit diesem Projekt war die Wahl von Gemeinden als eine Zielgruppe naheliegend – sowohl der Regionalverband noe-mitte als auch die Kleinregion WIR sind Vereine, deren Mitglieder Gemeinden sind. Hierbei ist das AGZ-Modell im Kontext der interkommunalen Zusammenarbeit zu sehen: die Bedeutung dieses Themas hat in den letzten Jahren eine enorme Aufwertung erfahren.

Neben den Arbeitgebern liegt ein Fokus der Initiative auf der Region selbst. Sie soll für Unternehmen attraktiviert werden, da die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal vor Ort verbessert werden soll. Dazu wurde insbesondere die Kleinregion WIR (Wienerwald Initiativ Region) als Pilotregion herangezogen um zu überprüfen, ob Kleinregionen eine adäquate Größe für Arbeitgeberzusammenschlüsse sein können.

Ausgangslagen

Häufig sind gerade kleine und mittlere Arbeitgeber (Unternehmen, Vereine, Kommunen etc.) in der schwierigen Situation, dass sie zwar Arbeitskräfte in bestimmten Positionen brauchen würden, eine Vollanstellung aber nicht leistbar ist. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels kommt hinzu, dass sich der Wettbewerb um qualifizierte MitarbeiterInnen stetig verschärft und größere Arbeitgeber (v.a. in den Zentren) häufig bessere Rahmenbedingungen bieten können was dazu führt, dass peripher gelegene kleinere Arbeitgeber oftmals keine geeigneten Fachkräfte finden. Aber selbst in zentralen Räumen sind Unternehmen und Organisationen mit Fachkräftemangel konfrontiert, sodass sie ihre Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) erhöhen müssen wobei dies als erstes für Arbeitgeber in ländlichen Räumen zum Tragen kommt. So bleibt diesen Arbeitgebern bis jetzt oft nur die Entscheidung, die Positionen entweder nicht zu besetzen oder auf klassische Arbeitskräfteüberlassung zurückzugreifen.

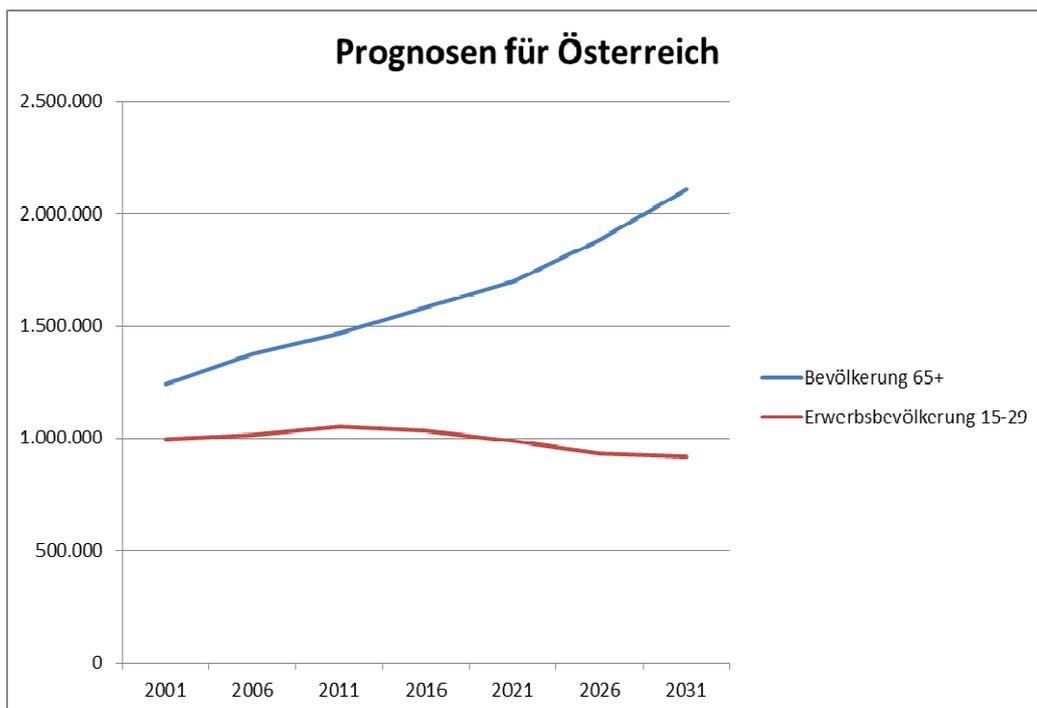
Damit ergeben sich zwei zentrale Herausforderungen, denen sich vor allem klein- und mittelständische Arbeitgeber derzeit stellen müssen:

- Wie schaffe ich es, fachlich gut ausgebildetes Personal zu rekrutieren und es durch gute Rahmenbedingungen (Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Entlohnung, interessante Tätigkeiten, etc.) langfristig an mein Unternehmen zu binden?
- Wie gelingt es mir zeitgleich, den Anforderungen zunehmender Flexibilisierung gerecht zu werden und meine Personalkosten im Rahmen zu halten?

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass die beiden Problemlagen eine Situation darstellen, bei der man sich entweder für das Eine oder für das Andere entscheiden muss.

Was für Unternehmen gilt, gilt auch für andere Arbeitgeber, insbesondere Gemeinden.

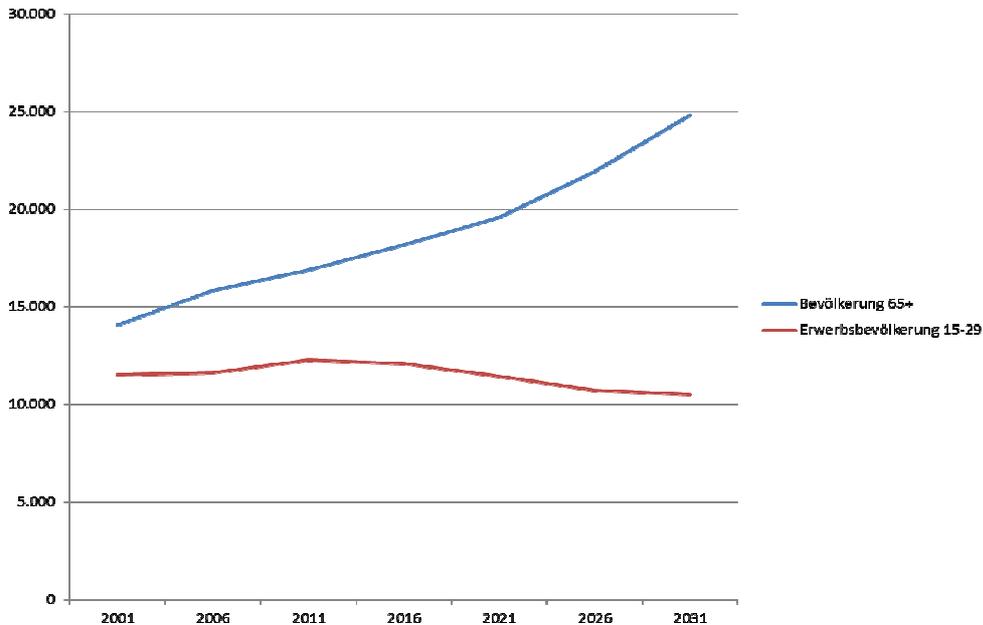
Die Situation auf dem Arbeitsmarkt verschärft sich zunehmend. Während die Zahl jener Personen, die 65 Jahre alt und darüber sind, also jene, die ins Pensionsalter kommen, stetig steigt, sinkt die Zahl jener Personen, die zwischen 15 und 19 Jahre alt sind, also jene, die in das Erwerbsleben eintreten.



Quelle: ÖROK-Prognosen

Egal welches Bundesland, welche Region in Österreich diesbezüglich beobachtet wird, es zeigt sich stets ein annähernd ähnliches Bild. Im Bezirk St. Pölten Land stellt sich die Situation wie folgt dar:

Prognose für St. Pölten Land



Quelle: ÖROK-Prognosen

Aus der Sicht der Unternehmen ist neben der Preiskonkurrenz der Fachkräftemangel das zweitgrößte Problem gefolgt von Eigen- und Fremdkapitalmangel.

Problemgebiete: Beeinträchtigung der Geschäftslage 2010, Anteil der Betriebe in Prozent

	Österreich	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien
Preiskonkurrenz	68,7	69,7	69,0	67,4	67,5	68,6	78,5	68,2	67,3	63,2
Fachkräftemangel	24,1	23,9	22,6	23,2	25,0	24,7	22,0	18,8	20,9	31,1
Eigenkapitalmangel	17,3	18,0	17,0	17,3	15,3	14,4	14,1	18,6	15,1	24,0
Fremdkapitalmangel	11,7	14,7	11,1	9,4	11,2	8,1	10,2	14,6	11,7	16,4

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Konjunkturdatenbank

Knapp ein Viertel der Befragten KMU gaben im Jahr 2010 den Fachkräftemangel als beeinträchtigend für die Geschäftslage an.

Eine praktikable Lösung für Österreich?

In den 1980er Jahren begann sich in Frankreich eine gängige Praxis im Bereich der Landwirtschaft zu legalisieren – das Teilen von Arbeitskräften. Unter dem Begriff „groupements d’employeurs“ (Arbeitgeberzusammenschlüsse) wurde daraus in den vergangenen 30 Jahren sukzessive ein Modell aufgebaut, das nicht nur in Frankreich erfolgreich als arbeitsmarktpolitisches Instrument funktioniert, sondern auch bereits in Deutschland, Belgien und Österreich Fuß zu fassen beginnt.

Dieses Handbuch soll einen Beitrag dazu leisten, das Potenzial für Arbeitgeberzusammenschlüsse in Kleinregionen zu erheben.

Es baut auf den Erfahrungen in Frankreich und Deutschland auf und vermittelt praxisorientierte Module, die schließlich zur Einschätzung führen sollen, ob Arbeitgeberzusammenschlüsse in der Kleinregion eine Hilfe zur Fachkräftesicherung bieten können.

Dem Handbuch ging eine Studie für die Region NÖ-Mitte und die Kleinregion WIR voraus. Die Ergebnisse werden als Praxisbeispiele in die einzelnen Module einfließen.

Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?

*Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind **Kooperationen** mehrerer Arbeitgeber (Unternehmen, Gemeinden, Vereine, etc.) um **gemeinsam** Personal zu beschäftigen. Dieses Personal deckt einen **regelmäßigen/planbaren Bedarf** der Arbeitgeber ab, der aber in keinem der Betriebe so groß ist, dass eine Vollzeitstellung (wirtschaftlich) möglich ist.*

*Durch die **Kombination des Teilbedarfs** jedes Arbeitgebers kann aber eine **Vollbeschäftigung** für die Beschäftigten realisiert werden. Der AGZ – eine Organisation mit eigener Rechtsform (beispielsweise ein Verein oder für Gemeinden eine Verwaltungsgemeinschaft), die die Arbeitgeber gemeinsam gründen - stellt dann diese Person für alle Arbeitgeber an und verleiht sie nach vereinbarten Einsatzplänen.*

Hinweis: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Form eines Vereins, einer Genossenschaft oder einer GmbH sind Arbeitskräfteüberlasser nach dem Arbeitskräfteüberlassungsgesetz

Beispiel: *Drei Tischler-Betriebe teilen sich eine Spezialistin für Marketing und können damit eine konstante Qualität der Öffentlichkeitsarbeit und dauerhafte Werbepräsenz für ihre Produkte sicherstellen. Die Arbeitnehmerin ist an Montagen bei Unternehmen A, an Dienstagen bei Unternehmen B und den Rest der Woche bei Unternehmen C beschäftigt.*

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind „Unternehmen der Unternehmen“, in denen sich mehrere Betriebe das Beschäftigungsrisiko für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen, die sie gerne an den Betrieb binden wollen, für die sie aber das Beschäftigungsrisiko allein nicht tragen können oder wollen. AGZ sind interne Dienstleister, ihre Personaldienstleistungen beziehen sich ausschließlich auf Mitglieder des jeweiligen Zusammenschlusses:

- AGZ stellen bei saisonalen und anderen regelmäßig wiederkehrenden (Teil-) Beschäftigungen sowie für spezifische Teilbedarfe 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 Weiterqualifizierungen und regelmäßige Ermittlung des Qualifikationsbedarfs mit den Beschäftigten und den Betrieben werden vom AGZ professionell erledigt.

- AGZ können auch zur (Lehrlings-)Ausbildung eingesetzt werden

Der Regionalverband noe-mitte hat sich gefragt, ob dieses Modell eine praktikable Lösung auch für die Region NÖ-Mitte darstellt und hat dazu eine Machbarkeitseinschätzung beauftragt – im Fokus standen dabei sowohl die Gemeinden der Region in Ihrer Rolle als Arbeitgeber, als auch Unternehmen.

Machbarkeitseinschätzung für AGZ

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind keine einheitlichen Gebilde. Sie unterscheiden sich nach fachlicher Zusammensetzung (landwirtschaftliche AGZ, unterschiedliche gewerbliche Wirtschaftszweige, NGOs, Non-Profit-Organisationen, Kommunen, Vereine, oder eine Mischung aus allen), nach Größe (2 bis über 100 Arbeitgeber, 1 bis einige Hundert ArbeitnehmerInnen), nach räumlicher Ausdehnung (Gemeinde bis Großregion/Bundesland) und nach Schwerpunktsetzung (Teilung von Arbeit, Ausbildung, Weiterbildung, „soziale“ AGZ...).

Dennoch lassen sich bestimmte allgemeine Voraussetzungen definieren, die wichtig sind, damit ein AGZ nachhaltig implementiert werden kann:

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, gemeinsame Lehrlingsausbildung.

2. **Die Einzelbedarfe der Arbeitgeber 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 realistisch auch auf ein Angebot treffen. So ist es beispielsweise wenig aussichtsreich, den Teilbedarf an einem Kunststofftechniker mit dem an einem Gemeindejuristen zu kombinieren.

3. **Die Arbeitgeber müssen an dieser Art der Arbeitskräfteteilung Interesse haben:** AGZ sind

Unternehmen der Arbeitgeber 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 dabei ist, dass sich die Arbeitgeber nicht nur die gemeinsame Anstellung im AGZ einer Teilzeitanstellung oder der Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen gegenrechnen. 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 weiter unten). 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 Arbeitgebern muss Pendlerdistanz betragen:** Damit den späteren ArbeitnehmerInnen im AGZ das Erreichen der Beschäftigter¹ 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.
5. **Die rechtlichen Voraussetzungen** müssen in Österreich so gegeben sein, dass ohne juristische Interventionen, etwa langwierige Gesetzesänderungen, die Errichtung von Arbeitgeberzusammenschlüssen zum Zwecke der selbstorganisierten Teilung von Arbeit möglich ist.

Um zu einer Einschätzung zu gelangen, ob AGZ in einer bestimmten Kleinregion ein wirksames Instrument zur Fachkräftesicherung sein können, kann man sich unterschiedlicher Methoden bedienen.

Jede Methode ist in der Lage, eine oder mehrere der oben genannten Kernfragen zu beantworten. In der Folge werden die Methoden vorgestellt und anhand ihrer Anwendung in NÖ-Mitte und der Kleinregion WIR näher illustriert.

Der Weg zum AGZ

Aus den Erfahrungen im Aufbau von Arbeitgeberzusammenschlüssen in Frankreich und Deutschland hat sich ein 2-stufiges Vorgehen besonders bewährt:



Phase 1 – Ansätze finden/ Machbarkeit feststellen

Ziel dieser Phase ist, "den Boden" für AGZ aufzubereiten. Dazu gehören

- das Modell der AGZ bekannt machen
- die Datenlage überprüfen sowie
- erste InteressentInnen gewinnen und in groben Zügen deren Bedarfe sichtbar machen

Am Ende dieser Phase sollte klar sein, ob ein AGZ die Lösung für die jeweiligen (regionalen) Fachkräfteprobleme darstellt und ob erste Arbeitgeber bereit sind, gemeinsam an einer Gründung zu arbeiten.

Phase 2 – Bedarf ermitteln

Während der Phase 2 wird der Bedarf ermittelt. Sie beginnt, wenn sich ArbeitgeberInnen bereiterklärt haben, gemeinsam am Aufbau eines AGZ zu arbeiten. In umfassenden persönlichen Gesprächen wird versucht, den Bedarf jedes/ jeder einzelnen ArbeitgeberIn herauszuarbeiten und quantitativ (Zeitdauer, Zeitphasen, ...) wie qualitativ (Tätigkeitsbeschreibung i.e.S) zu erfassen.

¹ Im Sprachgebrauch der Arbeitskräfteüberlassung – in dessen rechtlichen Geltungsbereich die AGZ fallen – ist der Beschäftigter jener, der eine überlassene Arbeitsleistung in Anspruch nimmt.

Phase 3 – AGZ gründen

Wenn die Machbarkeit gegeben ist und der Bedarf bestätigt ist, erfolgt die Wahl einer geeigneten Organisationsform (Verein, Genossenschaft, GmbH bzw. Verwaltungsgemeinschaft wenn nur Gemeinden beteiligt sind, etc.) und das Vereinbaren von Regeln und Prozessen für die gemeinsame Arbeit.

Dieses Handbuch wird sich im Wesentlichen den ersten beiden Phasen widmen.

Der Ablauf des Prozesses

Die Durchführung des Projektes wurde in folgende Prozessschritte gegliedert:

Bedarfsanalyse	
<p>PHASE 1: Analyse und Entwicklung des Fragebogens</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse der Situation der Gemeinden und des Arbeitsmarkts NÖ-Mitte (Sekundärdatenanalyse) Entwicklung eines Online Fragebogens 	Mai 2011
<p>PHASE 2 Bedarfsanalyse: Online Befragung</p> <p>Das Modell AGZ vorstellen und erste Resonanz einholen</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Workshop mit Gemeinden und Unternehmen in der Kleinregion WIR in Neulengbach. Dabei wurde das Modell beworben und die Befragung angekündigt. <p>Lancierung des Online Fragebogens für die Zielgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemeinden und KMU <p>Der Fragebogen wurde auch genutzt um auf die Workshops im November hinzuweisen.</p>	<p>Juni/Oktober 2011</p> <p>20. 06. 2011</p> <p>ab Juli bis Oktober 2011</p>
<p>PHASE 3 Bedarfsanalyse, Machbarkeitseinschätzung und Aktivierung</p> <p>Auswertung der der Gemeinde- und KMUBefragung</p> <p>Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurden in zwei 2 Workshops vorgestellt. Dabei wurden die ersten Einschätzungen der relevanten AkteurlInnen diskutiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Workshop mit Gemeinden und Kleinregionen in NÖ-Mitte in Tulln 1 Workshop mit KMU in NÖ-Mitte in Kirchstetten (in der Kleinregion WIR) 	<p>Okt./Nov. 2011</p> <p>16. 11. 2011</p> <p>21. 11. 2011</p>
<p>PHASE 4: Empfehlungen und Handbuch</p> <p>Aus den Ergebnissen der Workshops wurde anschließend die Umsetzungsstrategie definiert.</p> <p>Sowohl die Umsetzungsstrategie als auch die Machbarkeitseinschätzung wurde im vorliegenden Handbuch zusammen gefasst. Dabei wurde auch die Übertragbarkeit des Modells auf andere Regionen beschrieben.</p>	<p>Nov. 2011/ März 2012</p>

Rechtliche Expertise	
<i>Die rechtliche Expertise wurde vom Gemeindebund bereitgestellt. Da derzeit einige rechtliche Bedingungen im Fluss sind, sind die rechtlichen Aussagen als aktuell geltende rechtliche Einschätzung zu sehen und es muss später immer wieder neu geprüft werden, ob sie die Voraussetzungen geändert haben.</i>	<i>Mai 2011 – März 2012</i>

Der Prozess wurde von einer Steuergruppe geführt:

- *DI Reinhard M. Weitzer, Geschäftsführer Regionalverband noe-mitte*
- *Mag. Christian Berger, Projektmanager Regionalverband noe-mitte*
- *Doris Hierstand, Kleinregionsmanagerin der Region WIR*
- *Mag. Bernhard Haubenberger, Juristischer Experte des Österreichischen Gemeindebundes*
- *Thomas Pop, Leiter der AMS Geschäftsstelle St. Pölten*
- *Mag. Michel Fischer, ÖAR Regionalberatung GmbH*
- *Leo Baumfeld, ÖAR Regionalberatung GmbH*

Durch die Zusammensetzung der Steuergruppe wurden vor allem die Ressourcen Wissen, Beziehungszugänge, Geld (Fördergeld) und Lösungs-Leidenschaft zusammengeführt.

Datenanalyse

Je größer das Gebiet wird, in dessen geografischen Grenzen die Machbarkeit von AGZ untersucht wird, desto undurchsichtiger und differenzierter wird die Wirtschaftsstruktur, was die Abschätzung von Bedarfen erschwert.

Wie bereits erwähnt sind Arbeitgeberzusammenschlüsse kooperative Systeme, die sich nur dann nachhaltig entwickeln, wenn sie von den Arbeitgebern selbst getragen werden. Dies setzt voraus, dass die Arbeitgeber zur Einsicht gelangen, dass durch die Gründung eines neuen bzw. der Beitritt zu einem bestehenden AGZ ein Mehrwert für sie selbst entsteht. Dies wiederum verlangt – gerade bei einem für Österreich derart neuen Modell – nach persönlichen Kontakten und einem Dialog.

Da in der Regel die Mittel begrenzt sind und es nicht möglich ist, zahllose Präsentationen, Diskussionen und Workshops zu veranstalten, empfiehlt es sich zu Beginn, sich auf bestimmte Zielgruppen zu fokussieren. Eine Datenanalyse ermöglicht, den Blick auf jene (Wirtschafts-)Bereiche zu richten, bei denen das Potenzial für geteilte Arbeit vermutet wird. Es wird möglich, Hypothesen, also Vermutungen über die Anwendbarkeit von AGZ aufzustellen.

Die Datenanalyse soll zu folgenden Ergebnissen führen:

- *Die wesentlichen Eckpunkte zur Wirtschaft (Branchenverteilung, Beschäftigte in den Branchen, ...) in der Region sind dargestellt*
- *Daten zur Situation am Arbeitsmarkt (offene Stellen vs. Arbeitslosigkeit) sind aufbereitet*
- *Potenzielle Neueintritte in den regionalen Arbeitsmarkt auf akademischer Ebene sind erhoben*
- *Hypothesen zu komplementären Bedarfen geteilter Arbeit sind formuliert*

Folgende Indikatoren sollen diese Ergebnisse liefern:

- *Geringfügig Beschäftigte in den Branchen*
- *Branchen die verhältnismäßig viele ZeitarbeiterInnen länger als 6 Monate beschäftigen*
- *Boomende und rückläufige Branchen*
- *Branchen mit fehlenden Fachkräften bzw. offenen Stellen*
- *Branchen mit den meisten Neugründungen (mit speziellem Fokus auf EPU)*
- *Branchen in denen Lehrstellen fehlen*

Als regionale Basis wurden für die Region NÖ-Mitte (inkl. Kleinregion WIR) die Daten auf Ebene folgender Bezirke herangezogen:

- *Stadt Krems*
- *Bezirk Krems Land*
- *Stadt St. Pölten*
- *Bezirk St. Pölten Land*
- *Bezirk Tulln*
- *Bezirk Lilienfeld*

Die Region NÖ-Mitte umfasst zusätzlich noch kleine Teile der Bezirke Wien Umgebung und Melk. Diese wurden aber nicht mit in die Analyse aufgenommen, da ein Großteil der Daten nur als Aggregat auf Bezirksebene verfügbar ist und somit ein vollständiger Einbezug die Ergebnisse verfälschen würde.

Folgende Indikatoren wurden ausgewählt:

- *Geringfügig Beschäftigte in den Branchen*
- *Branchen die verhältnismäßig viele ZeitarbeiterInnen länger als 6 Monate beschäftigen*

- *Boomende und rückläufige Branchen*
- *Branchen mit fehlenden Fachkräften bzw. offenen Stellen*
- *Branchen mit den meisten Neugründungen (mit speziellem Fokus auf EPU)*
- *Branchen in denen Lehrstellen fehlen*

Indikator 1: Geringfügige Beschäftigung nach Wirtschaftsbereichen

Betrachtet man nur die absoluten Zahlen geringfügig Beschäftigter, so zeigt sich folgendes Ranking in den NACE-Hauptgruppen:

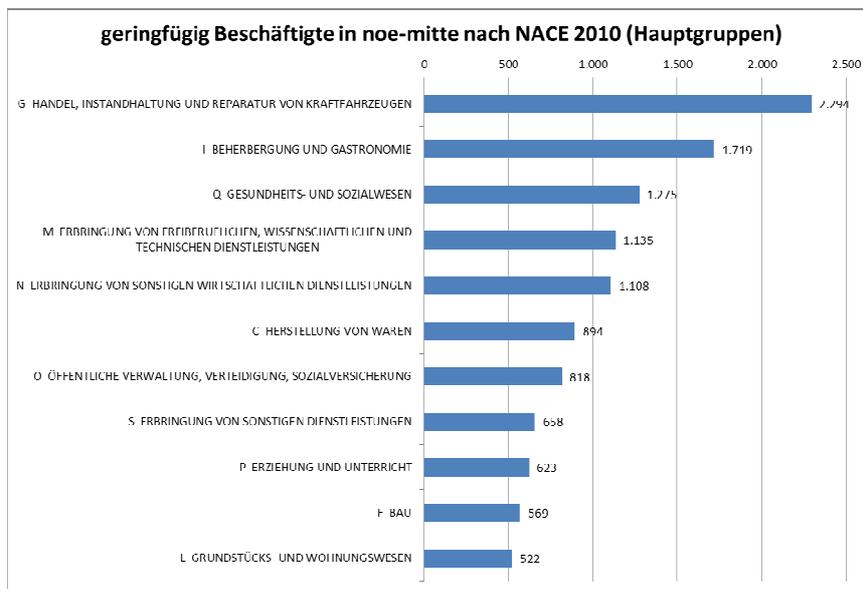


Abbildung 1: Geringfügig Beschäftigte in NÖ-Mitte nach ÖNACE Hauptgruppen, 2010

Quelle: Hauptverband der Sozialversicherungsträger, eigene Darstellung

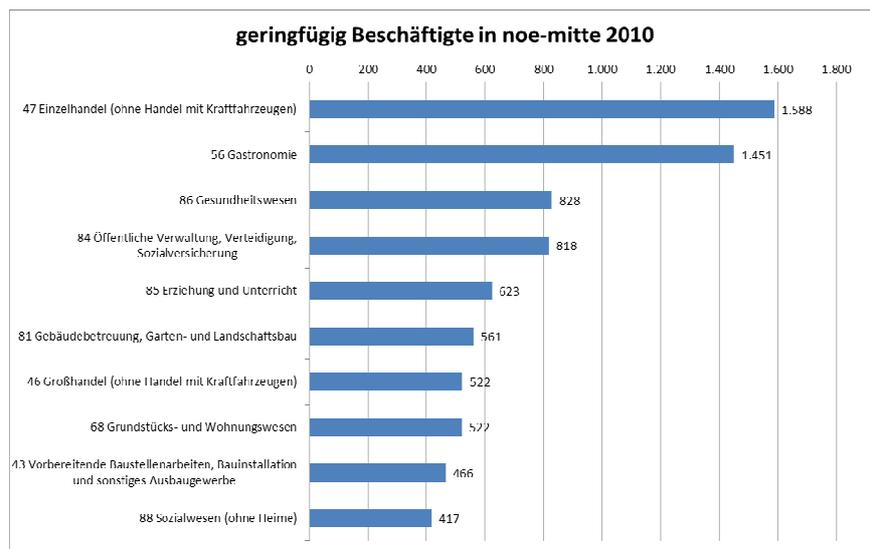


Abbildung 2: Geringfügig Beschäftigte in NÖ-Mitte nach ÖNACE Untergruppen (2-stellig) 2010

Quelle: Hauptverband der Sozialversicherungsträger, eigene Darstellung

Bei der Darstellung in Abbildung 2 wurden die Top 10 Unterkategorien ausgewählt um zu zeigen, welche Teildimensionen der oft sehr viele Bereiche umfassenden ÖNACE Kategorien die größten Anteile der geringfügig Beschäftigten aufweisen. Diese werden angeführt vom Einzelhandel und der Gastronomie mit jeweils und 1.500 geringfügig Beschäftigten in der Region. In diesen Bereichen lässt sich vermuten, dass es sich Großteils um niedrig qualifizierte Beschäftigung handelt². Weniger als 1.000 geringfügig Beschäftigte arbeiten jeweils im Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung sowie im Bereich Erziehung und Unterricht.

Zur weiterführenden Interpretation ist noch zu überprüfen, ob diese hohen Zahlen darin begründet sind, dass in den jeweiligen Bereichen insgesamt mehr Personen beschäftigt sind als in jenen, die in den Abbildungen 1 und 2 nicht angeführt sind. Eine Möglichkeit ist, das Verhältnis zwischen geringfügigen und (nicht geringfügig) unselbständig Beschäftigten zu untersuchen. Abbildung 2 zeigt die Veränderung des Rankings in den Wirtschaftsbereichen. In der Gastronomie zeigt sich mit 33% der größte Quotient aus geringfügig Beschäftigten und allen unselbständig Beschäftigten gefolgt vom Wohnungswesen und Kunst, Unterhaltung und Erholung. **Erziehung und Unterricht sowie Gesundheits- und Sozialwesen sind ähnlich den Absolutwerten relativ weit vorne gereiht.**

Hinweis: Der Indikator „geringfügig Beschäftigt“ ist natürlich auch nicht zu hundert Prozent valide, da Geringfügigkeit nicht immer mit dem Wunsch nach Vollerwerb verbunden ist.

² Vgl. Riesenfelder et al. (2011): Geringfügige Beschäftigung in Österreich, S. 59

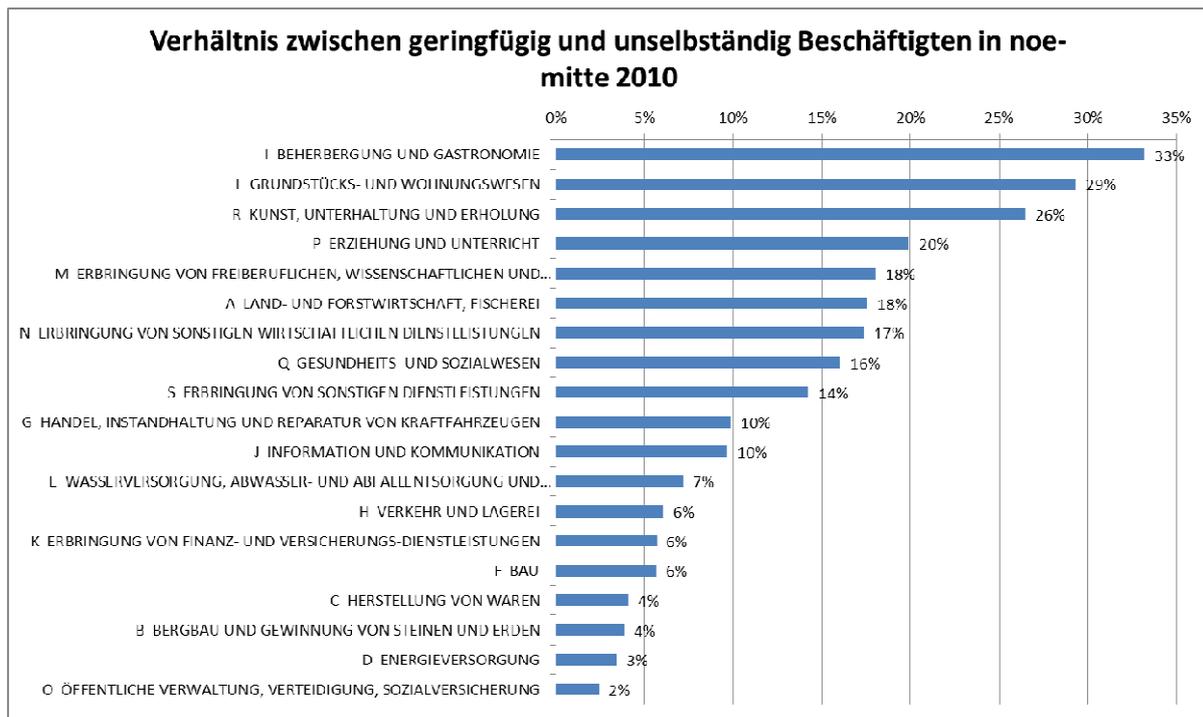


Abbildung 3: Verhältnis zwischen geringfügigen und unselbständig Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen 2010

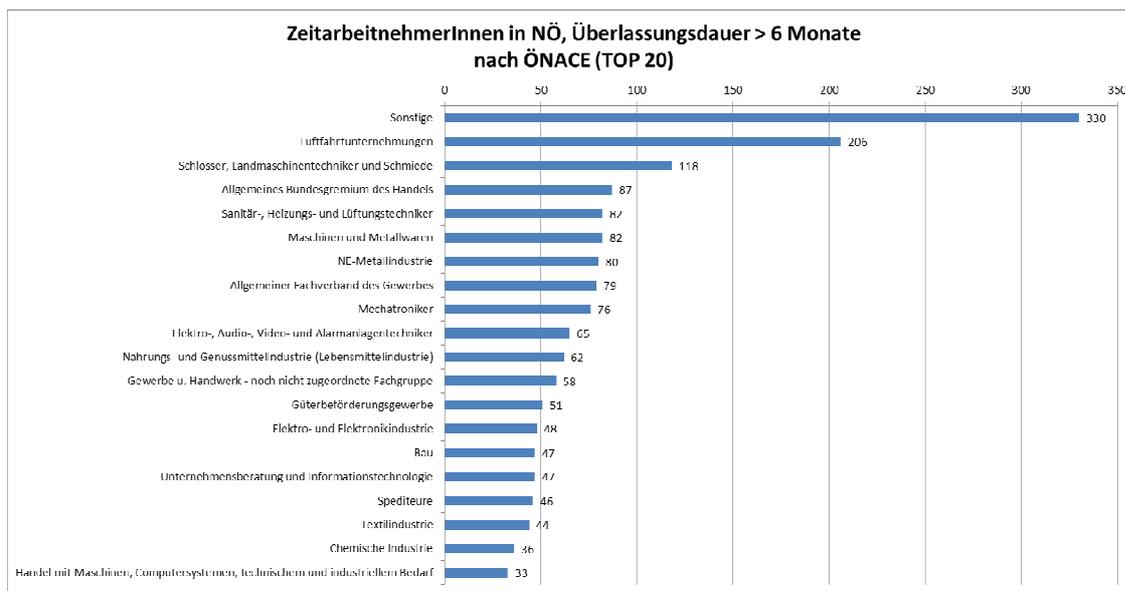
Quelle: Hauptverband der Sozialversicherungsträger, eigene Berechnungen

Indikator 2: Langzeit-Inanspruchnahme von Personal aus Zeitarbeitsfirmen

Speziell für saisonale Tätigkeiten kann als ein weiterer Indikator für AGZ die Inanspruchnahme von ZeitarbeiterInnen gesehen werden, die zeitlich über die reine Abdeckung von Bedarfsspitzen hinausgehen. „Spitzenzeiten“ in Wochen oder Monaten auszudrücken ist natürlich schwierig, da beispielsweise ein überraschendes Projekt in einem Anlagenbauunternehmen zusätzliche Arbeitskräfte für viele Monate oder sogar Jahre notwendig machen kann. Auf der anderen Seite kann auch „Saison“ sehr viel bedeuten und von wenigen Tagen über Wochen bis hin zu Monaten reichen.

Aus Gründen der Praktikabilität wurde für die gegenständliche Analyse „Langzeitinanspruchnahme“ mit mehr als 6 Monaten definiert.

Ein weiterer Grund für diesen Indikator liegt in der sichtbaren Bereitschaft dieser Unternehmen, Personal zu teilen. In der Logik klassischer Zeitarbeit gleicht diese Bereitschaft zwar nicht 1:1 der Kooperation wie sie in AGZ gepflegt wird; dennoch kann aus dieser Praxis geschlossen werden, dass die Betriebe der Teilung von Arbeit nicht grundsätzlich negativ gegenüberstehen. Insgesamt ist dieser Indikator eher schwach, sollte aber trotzdem in die Überlegungen mit einbezogen werden.



Quelle: Statistikportal der Arbeitskräftevermittler (<https://akupav.eipi.at/akupav/>), eigene Darstellung

Vernachlässigt man die Häufigste Kategorie „Sonstiges“ (da hier keine Zuordnung zu Branchen möglich ist) so ist der Bereich der Luftfahrtunternehmen der größte Langfrist-Bezieher von ZeitarbeitnehmerInnen, gefolgt von **Schlossern, Landmaschinentechnikern und Schmieden** sowie Handel allgemein. In den TOP 10 finden sich noch weitere Sparten, in denen Fachkräfte vermutet werden können: **Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker, Nichteisen-Metallindustrie und Mechatroniker**.

Da die Daten zur Zeitarbeit **nur für das gesamte Bundesland Niederösterreich** und nicht für geografische Teilgebiete verfügbar sind, muss in einem nächsten Schritt abgeklärt werden, wie viele dieser Betriebe in NÖ-Mitte aktiv sind.

Tabelle 1: Anzahl der Betriebe mit höchsten Zahlen an Langzeit-ZeitarbeiterInnen in NÖ-Mitte

	KR	LF	PL	TU	NÖ-Mitte
Luftfahrtunternehmen	1	-	-	1	2
Schlosser und Schmiede	41	24	137	63	265
Landmaschinentechniker	16	7	27	17	67
Allgemeines Landesgremium des Handels	80	16	179	69	344
Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker	56	12	115	51	234
Nichteisen-Metallindustrie (NE-Metallindustrie)	-	4	2	-	6
Mechatroniker	32	7	97	70	206

Quelle: Statistikabteilung Land Niederösterreich, Stand: 2009

Nun ist zu sehen, dass relativ wenige Luftfahrtunternehmen in NÖ-Mitte ansässig sind und so vermutet werden kann, dass der Bedarf an ZeitarbeitnehmerInnen vorrangig in anderen Bezirken des Landes Niederösterreich entstehen. Die übrigen Gruppen sind jedoch angesichts der hohen Anzahl an Betrieben und dem vermutlich hohen Anteil an Fachkräften in die Überlegungen zu AGZ mit einzubeziehen.

Indikator 3: Boomende und rückläufige Branchen

Branchen, die bezogen auf ihr Personal expandieren, können eine weitere Zielgruppe für AGZ sein - Speziell interessant sind hier kleinere Betriebe, die nicht in 40-Stunden Schritten aufstocken können oder wollen. Nach

Einschätzung der Wirtschaftskammer Niederösterreich (Abteilung Statistik) können folgende Branchen als boomend bzw. rückläufig gesehen werden:

Tabelle 2: Boomende und rückläufige Branchen in Niederösterreich

Boomende Branchen	Rückläufige Branchen
Versandhandel	Bekleidungsindustrie
Chemisches Gewerbe	Buchbinder-, Kartonagewaren-, Etuierzeuger
Kosmetiker	Textilindustrie
Fahrzeughandel	Lichtspieltheater (Kino)
Unternehmensberatung	Papierhandel
Bauhilfsgewerbe	Fleischer
Freizeitbetriebe	Kürschner
Technische Büros	Handschuhmacher
Werbung u. Marktkommunikation	Bäcker
Mechatroniker	Buchhandel
Versicherungsmakler und Versicherungsagenten	Konditoren
Finanzdienstleister	Textilhandel

Quelle: WK Niederösterreich (Persönliche Einschätzung des Referatsleiters Statistik im Rahmen eines Telefoninterviews)

Indikator 4: Fehlende Fachkräfte – offene Stellen

Niederösterreich ist eines der Bundesländer, in denen anteilig die meisten Unternehmen über die Fachkräftelage klagen. Dies bestätigen beispielsweise Studien von Ernst & Young³ sowie die KMU Forschung Austria⁴. Laut Aussendung des NÖ Wirtschaftspresstedienstes vom Februar 2011 sind folgende Fachkräfte im Bundesland besonders rar⁵:

Bauleiter, Buchhalter, Controller, Software-Entwickler, Konstrukteure, Banker mit Führungserfahrung, Techniker allgemein. Im Handwerk sind vor allem Stellen für **Spengler, Zimmerer oder Installateure sowie Schweißer** kaum mehr zu besetzen. Gleiches gelte für **Bauspengler, Lkw-Mechaniker oder Landmaschinen-Mechaniker.**

Die Statistik des AMS verdeutlicht, in wie fern sich diese Trends auch in der Untersuchungsregion NÖ-Mitte abzeichnet:

³ Ernst & Young (2011): Agenda Mittelstand – Mittelstandsbarometer 2011 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_2011_Oesterreich/\\$FILE/Ernst_Young_Mittelstandsbarometer%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_2011_Oesterreich/$FILE/Ernst_Young_Mittelstandsbarometer%202011.pdf))

⁴ <http://www.kmuforschung.ac.at/>

⁵ http://www.wirtschaftspresstedienst.at/index.php?site=artikel_show&artikelid=5793&indexshow=1&ausgabenr=1109

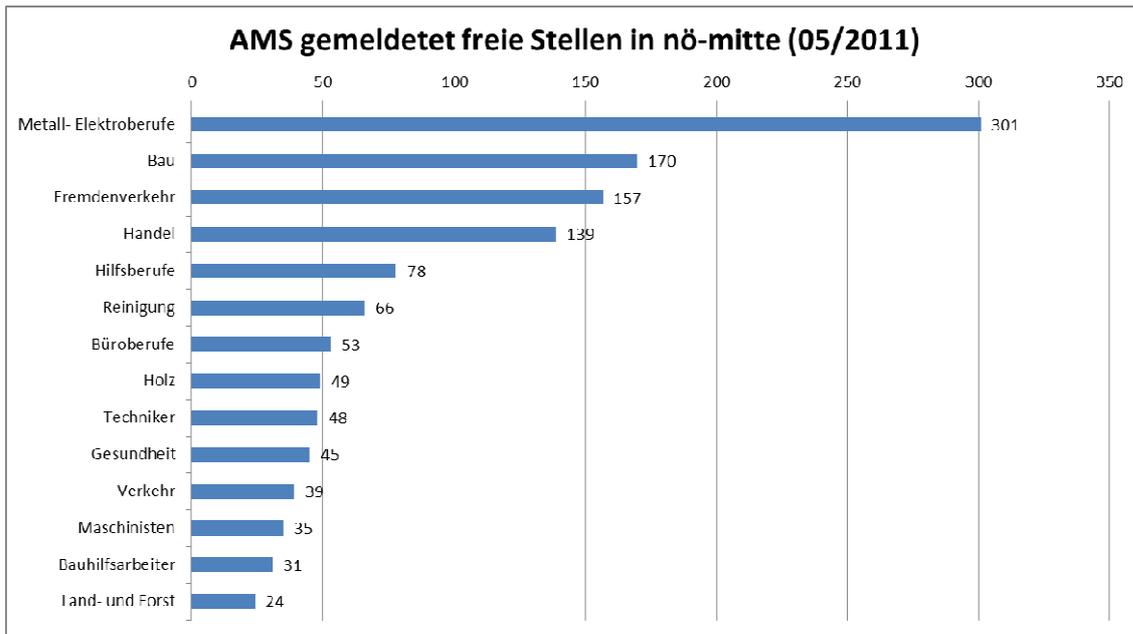
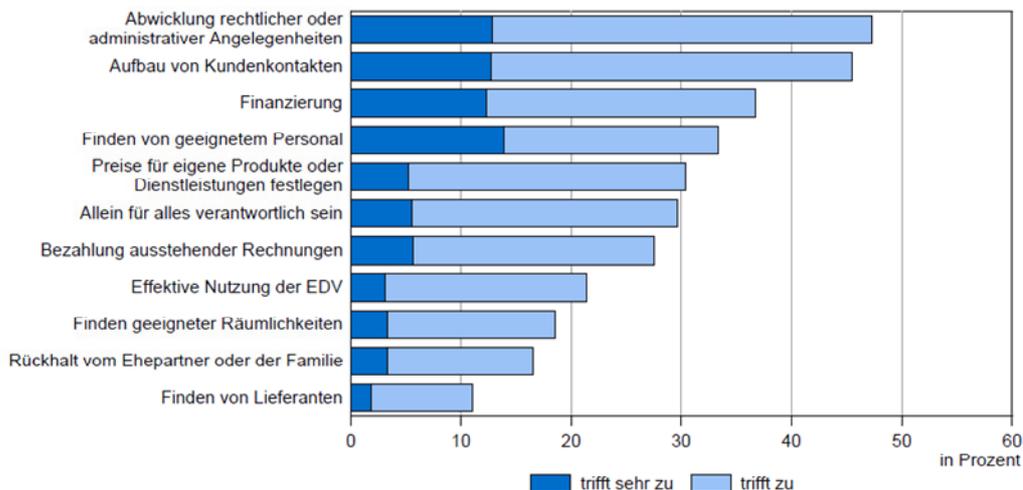


Abbildung 4: Anzahl beim AMS gemeldete freie Stellen nach Berufsgruppen. Stand 05/2011

Quelle: AMS Österreich Online Datenbank (<http://iambweb.ams.or.at/>), eigene Darstellung

Indikator 5: Entwicklung im Bereich der Ein-Personen-Unternehmen

Die meisten Neugründungen erfolgen in Form von Ein-Personen-Unternehmen. In vielen Fällen beginnen die EPUs kurz bis mittelfristig Personen einzustellen. Geeignetes Personal zu finden ist aber eines der Hauptprobleme, die gerade Jungunternehmerinnen angeben:



Q: STATISTIK AUSTRIA, Erhebung zu den Faktoren des Geschäftserfolgs von neu gegründeten Unternehmen.

Quelle: Statistik Austria, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, 2007.
http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?ldcService=GET_NATIVE_FILE&dID=50672&dDocName=029282

In Niederösterreich zeigt sich folgendes Ranking unter den Branchen hinsichtlich der Neugründungen im Jahr 2009:

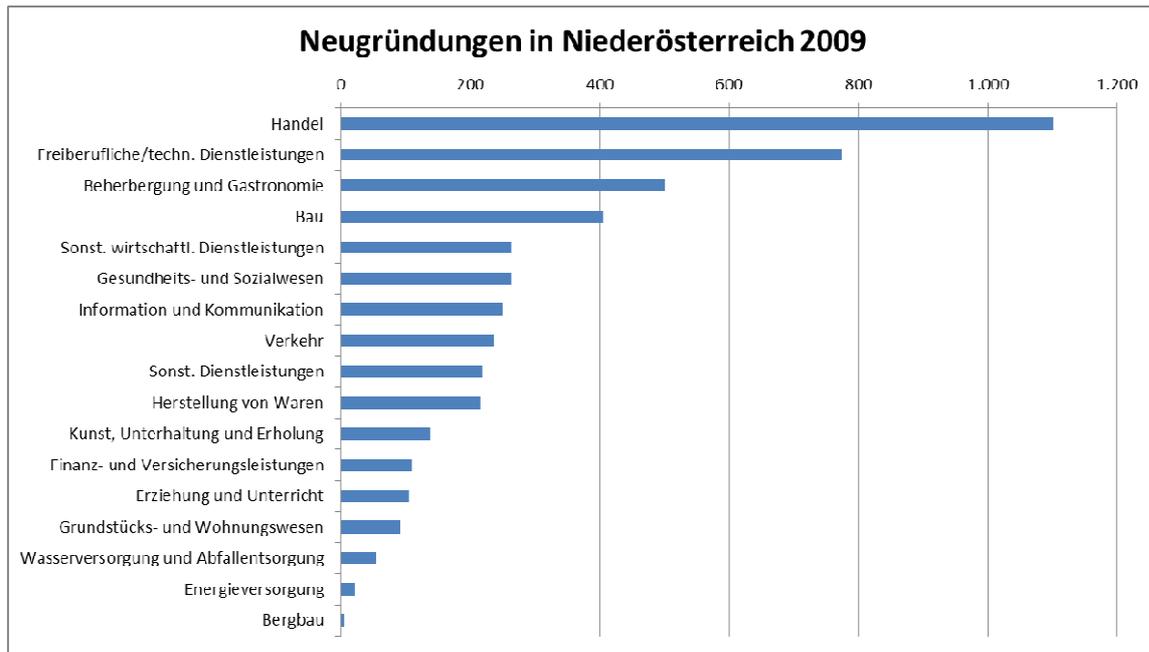


Abbildung 5: Neugründungen in Niederösterreich 2009 nach ÖNACE Bereichen

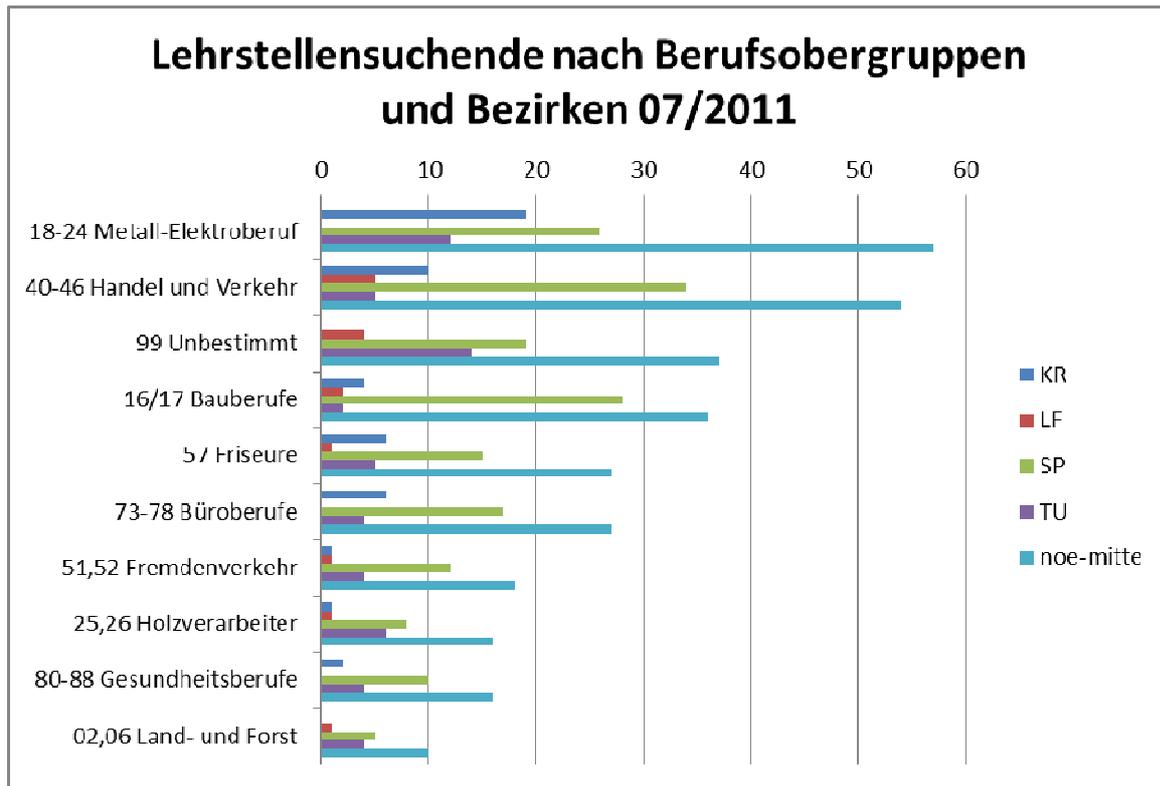
Quelle: Statistik Austria (www.statistik.at), Statistik zur Unternehmensdemografie.

Wie auch im Vergleich zum gesamten Bundesgebiet dominieren Neugründungen im Bereich der Dienstleistungen, angeführt vom Bereich Handel. Relativ weit oben rangiert auch der Baubereich, mit etwas mehr als 400 Neugründungen in Niederösterreich 2009.

Indikator 6: Lehrstellensuchende Personen nach Branche

AGZ können nicht nur zur Teilung von Fachkräften sondern auch zu deren gemeinsamer Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden. So ist es möglich, dass die rückläufige Tendenz der Lehrlingsausbildung in manchen Branchen durch geteilte Ausbildung erneut in Schwung gebracht werden kann. Nach Ende der Lehrzeit können die Fachkräfte dann wie reguläre AGZ Beschäftigte in den Mitglieds- und/oder ehemaligen Ausbildungsbetrieben eingesetzt werden.

In der Region NÖ-Mitte sind es vor allem die Metall- und Elektroberufe, in denen Lehrstellen gesucht werden, gefolgt von Handel und Verkehr sowie der Baubranche.



Quelle: AMS Österreich Online Datenbank (<http://iambweb.ams.or.at/>), eigene Darstellung

In Bezug auf den Nachwuchs guter Fachkräfte verschärft sich die Situation in ganz Österreich gerade drastisch:

- 1975 haben 33% eine weiterführende Schule besucht /AHS, HAK, HTL) und knapp 49% haben einen Lehrberuf ergriffen, etwa 18% waren ohne Ausbildung. Im Jahr 2015 werden 60-70% der 15 Jährigen eine weiterführende Schule besuchen und 25 – 35% einen Lehrberuf ergreifen.
- Die Gesamtanzahl der 15 Jährigen wird darüber hinaus sinken, von ca. 72.000 auf ca. 62.000 Personen.
- Die Anforderungen an die Berufsbilder sind stark gestiegen, während die Lehrvertragsreife (Zeitdisziplin, Motivation) vieler Jugendlichen gesunken ist.
- Aktuelle Situation Stand 30.September 2011 (lt. Egon Blum, Beauftragter der Bundesregierung von 2005 bis 2008 im Nov. 2011)
Der Gesamtlehrlingsstand in Österreich ist seit September 2008 von 128.951 auf 120.113 im September 2011 zurückgegangen. Das ist ein Minus von 6,9% bzw. 8.838 betrieblichen Lehrlingen.
- Zwischen 2010 und 2012 werden ca. 10.000 betriebliche Lehrplätze verloren gegangen sein
- Das Image der Lehre ist in den letzten Jahren massiv gesunken

Diese Entwicklungen zeigen den Handlungsbedarf für neue Anstrengungen zur Ausbildung von Fachkräften durch die Betriebe selbst. AGZs könnte hier mithelfen, vor allem für kleinere Betriebe die Ausbildung von Lehrlingen zu erleichtern. Gemeinsam schaffen sie die besseren Voraussetzungen, die erforderliche fachliche Breite und Tiefe in der Ausbildung anbieten zu können. Darüber ermöglicht ein AGZ die Spezialisierung der Ausbildungskompetenz und damit der Qualitätssicherung in der Ausbildung. Diese Maßnahme könnte ein Beitrag sein, das Image des Lehrberufes wieder zu erhöhen.

Indikator 7: Aktivierbares Arbeitskräfteangebot

Um eine realistische Machbarkeitseinschätzung für AGZ zu bekommen ist neben der Bedarfsanalyse auch die Analyse des Angebots an Arbeitskräften wichtig.

Die Daten dazu stammen aus der Statistik zu den arbeitslos gemeldeten Personen plus den AbsolventInnen der akademischen Bildungseinrichtungen.

Die Interpretation dieses Indikators ist aber nicht ganz leicht. So ist nicht zwingend davon auszugehen, dass eine große Anzahl arbeitssuchender Personen in einer bestimmten Branche ein Indiz dafür darstellt, dass diese Branchen in der Region kein Personal benötigen. So kann es sein, dass es zwar einige arbeitslose Tischler in der Region gibt, die kleinen Tischlereien auch Personal benötigen würden, sich aber die Vollzeitanstellung einer Person nicht leisten können.

Daher ist es wichtiger, sich beim Indikator „Arbeitskräfteangebot“ auf den Ressourcenaspekt zu beziehen. D.h. ein Arbeitgeberzusammenschluss unter Tischlern, die gemeinsam eine Person beschäftigen wollen, ist leichter realisierbar, wenn es bereits verfügbare Arbeitskräfte am regionalen/lokalen Arbeitsmarkt gibt. Grund dafür ist, dass auch die Kooperation, die mit den besten Absichten beginnt, nicht aufrechterhalten wird, wenn sich innerhalb einer bestimmten Zeit kein geeignetes Personal finden lässt.

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der arbeitslos gemeldeten Personen der Region NÖ-Mitte im Mai 2011, gruppiert nach Berufsgruppen. Mit Blick auf die Bereiche, denen am ehesten Fachkräfte im engeren Sinn zugeordnet werden können zeigen der metallverarbeitende Bereich aber auch Büroberufe durchaus Potenziale am Arbeitsmarkt auf.

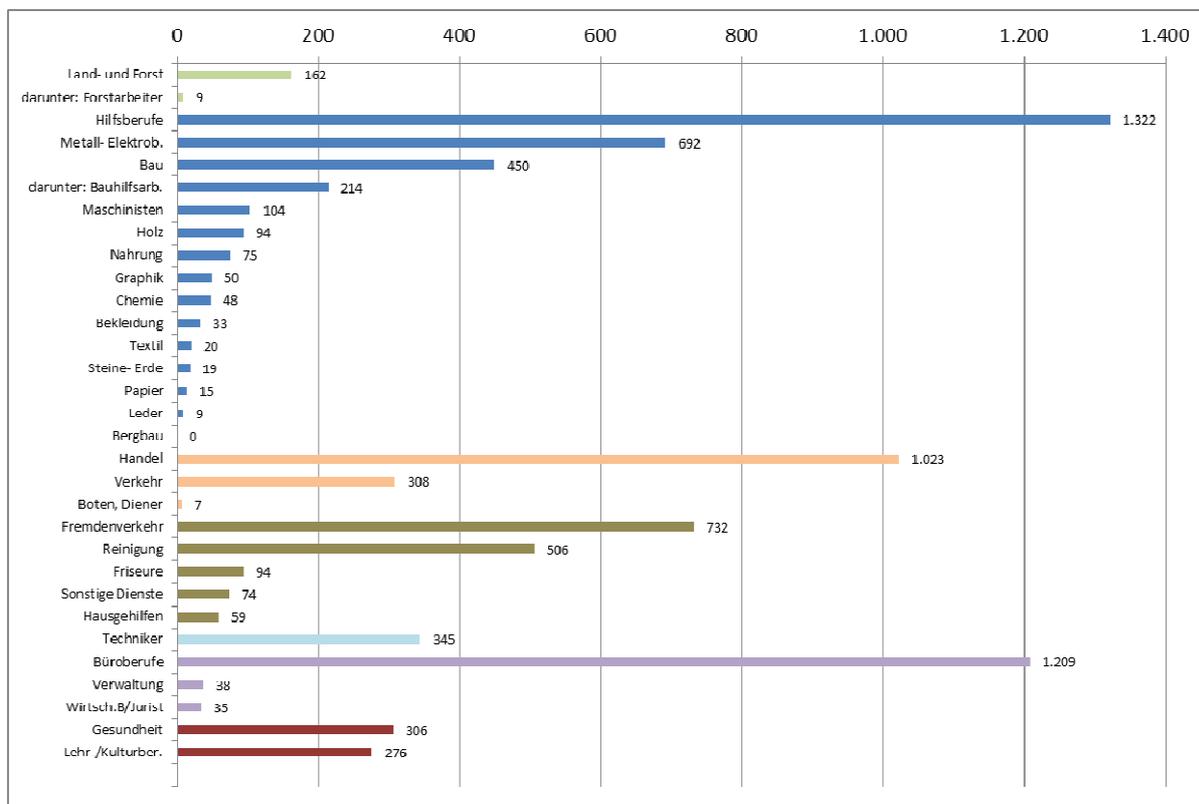


Abbildung 6: Arbeitslose nach Berufsgruppen, 05/2011

Quelle: AMS Österreich Online Datenbank (<http://iambweb.ams.or.at/>), eigene Darstellung

Die Region NÖ-Mitte verfügt im Bereich der akademischen/universitären Aus- und Weiterbildung über fünf Einrichtungen:

- Fachhochschule St. Pölten
- Fachhochschule Krets
- Fachhochschule Wr. Neustadt – Campus Tulln
- Donau Universität Krets
- New Design University (NDU) St Pölten

Jede der Institutionen widmet sich eigenen Schwerpunkten. Dennoch lassen sich einige Themencluster bilden:

- Medizin/Gesundheit/Gesundheitsmanagement
- Telekommunikation und Medientechnik
- Management/Unternehmensführung
- Sozialwissenschaften

FH St. Pölten	
Diplomstudiengang Telekommunikation und Medien	
Diplomstudiengang Medienmanagement	22
Bachelorstudiengang Medienmanagement	88
Masterstudiengang Media Management	11
Bachelorstudiengang Medientechnik	101
Masterstudiengang Digitale Medientechnologien	87
Diplomstudiengang Computersimulation	1
Bachelorstudiengang Industrial Simulation	59
Bachelorstudiengang Media- und Kommunikationsberatung	23
Bachelorstudiengang IT-Security	514
Diplomstudiengang Sozialarbeit	16
Bachelorstudiengang Soziale Arbeit	21
Masterstudiengang Sozialarbeit	24
Bachelorstudiengang Diätologie	24
Bachelorstudiengang Physiotherapie	37

FH Wiener Neustadt, Campus Tulln	
Bachelorstudiengang Biotechnische Verfahren	33
Masterstudiengang Biotechnische Verfahren	32
Diplomstudiengang Biotechnische Verfahren	0

FH Krets	
Tourismus & Freizeitwirtschaft Bachelor	68
Tourismus & Freizeitwirtschaft Bachelor berufsbegleitend	17
Tourismus & Freizeitwirtschaft Master	55
Exportorientiertes Management Bachelor	100
Exportorientiertes Management Bachelor berufsbegleitend	21
Exportorientiertes Management Master	0
Unternehmensführung & E-Businessmanagement Bachelor	47
Unternehmensführung & E-Businessmanagement Bachelor berufsbegleitend	22
Unternehmensführung & E-Businessmanagement Master	38
Unternehmensführung & E-Businessmanagement Master berufsbegleitend	20
Gesundheitsmanagement Bachelor	50
Gesundheitsmanagement Bachelor berufsbegleitend	26
Gesundheitsmanagement Bachelor Master	37
Gesundheitsmanagement Bachelor Master berufsbegleitend	26
Medizinische & Pharmazeutische Biotechnologie Bachelor	50
Medizinische & Pharmazeutische Biotechnologie Master	0
Musiktherapie	0
Hebammen	20
Advanced Nursing Practice	36
Physiotherapie	25

Donau Universität Krems			Recht	12
Erziehungswissenschaft und Ausbildung von Lehrkräften	133		Mathematik und Statistik	1
Künste	67		Informatik	26
Geisteswissenschaften	9		Architektur und Baugewerbe	48
Sozialwissenschaften, Wirtschafts- u. Rechtswissenschaften, allgemein	136		Gesundheit	522
Sozial- und Verhaltenswissenschaften	45		Sozialwesen	12
Journalismus und Informationswesen	36		Persönliche Dienstleistungen	29
Wirtschaft und Verwaltung	749		Sicherheitsdienstleistungen	17

Quelle: Auskunft der einzelnen Bildungseinrichtungen, Wissensbilanz der DUK 2010

Die Zahlen neben einzelnen Universitätslehrgängen geben die Anzahl der Studienabschlüsse 2010 an.

New Design University, St. Pölten
Bachelorstudiengang Grafikdesign & mediale Gestaltung
Künste
Bachelorstudiengang Innenarchitektur & 3D-Gestaltung
Bachelorstudiengang Event Engineering
Masterstudiengang Innenarchitektur & 3D Gestaltung
Masterstudiengang Innovations- und Gestaltungsprozesse
Masterstudiengang E-Mobility & Energy Management

Im Studienjahr
2010/2011 hatte
die NDU 57
AbsolventInnen

Auswertung

Die Analyse der Indikatoren ergab die Hypothese, dass in folgenden Bereichen AGZ anwendbar sein könnten. Bei der Auswahl wurde versucht, jene Branchen herauszugreifen, wo ein Bedarf an Teilung von Fachkräften (i.e.S.) vermutet werden kann:

- Bau (Landesinnung Bau 101)
- Metalltechnik (Landesinnung der Metalltechniker 110)
- Mechatronik (Landesinnung der Mechatroniker 114)
- Chemisches Gewerbe/ Chemische Industrie (Landesinnung des chemischen Gewerbes 123, Fachgruppe Chemische Industrie 205)
- Gesundheitsbetriebe (Fachgruppe der Gesundheitsbetriebe 603)

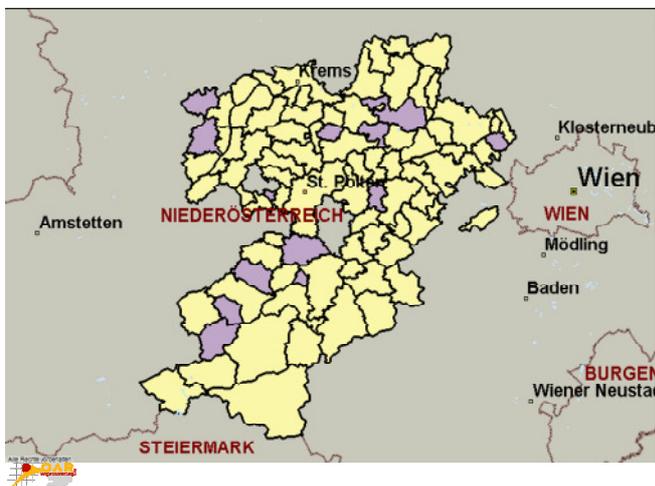
Arbeitgeberbefragung

Es wurden in der Folge die Arbeitgeber befragt, um deren spezifischen Bedarf zu erheben. Die Arbeitgeberbefragung wurde in zwei Kategorien geteilt, die Gemeinden der Region und die Unternehmen, die oben als die potenziellen Bedarfsträger ermittelt wurden.

Die Gemeinden wurden als Arbeitgeber spezifisch erhoben, weil es gute Gründe gibt die Gemeinden als spezialisierte Arbeitgeber zu betrachten. Spezialisiert sind sie insoferne, weil Gemeinden unter Umständen rechtlich und steuerlich anders positioniert werden können als AGZ mit Unternehmen oder nicht öffentlichen Organisationen. Darüber hinaus sind sowohl der Auftraggeber (Regionalverband noe-mitte) als auch der Projektträger (Wienerwald Initiativ Region), Vereine bestehend aus Gemeinden - Gemeinden als Zielgruppe liegen also gewissermaßen nahe. Die Anzahl der der Mitgliedsgemeinden des Regionalverbands noe-mitte liegt bei 87 Gemeinden, eine überschaubare Größe und wie wir später sehen werden auch in Bezug auf die zumutbaren Entfernungen eine kompakte Größenordnung. Darüber hinaus ist die interkommunale Zusammenarbeit ein Thema welches in den letzten Jahren eine enorme Aufwertung erfahren hat. Es war daher anzunehmen, dass die Gemeinden auch in Bezug auf die Kooperation im Bereich der gemeinsamen Beschäftigung von Arbeitskräften eine erhöhte Sensibilität zeigen, insbesondere um Sparpotenziale zu nutzen.

Gemeindebefragung

Die Gemeinden sind wichtige Arbeitgeber in der Region und aus Gesprächen wurde deutlich, dass sie Bedarf an geteilter Arbeit haben. 15 Gemeinden haben den Fragebogen (siehe Anhang) ausgefüllt. Sie sind in folgender Grafik ersichtlich:



Die Bedarfs-Cluster

Bedarfe

9 Mehrfachbedarfe
(mit Clusterungen)

11 Einfachbedarfe



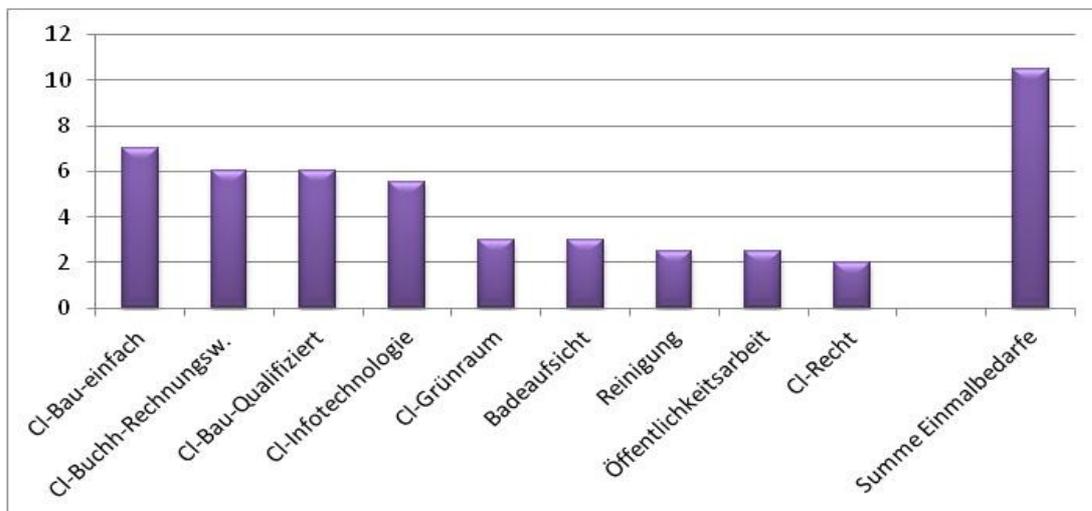
Tätigkeiten	Anzahl
Winterdienst	4
<i>Winterdienst Fortsetzung</i>	
Fachkräfte für Bauvorhaben	1
Bauhofmitarbeiter	2
Cluster 1 Bau einfach Summe	7
Bauamt	1
sachverständigen für Kanal und Strassenbau	1
Bautechniker	1
Bausachverständiger	1
Ingenieurkonsulent	1
Vermessungsarbeiten f. Abgabenbemessungsgrundlagen	1
Cluster 2 Bau Qualifiziert Summe	6
EDV	2
Homepage	2,5
Technischer Support	1
Cluster 3 IT Summe	5,5
Lohnverrechnung	4
Kommunalsteuerabrechnung	1
Buchhaltung	1
Cluster 4 BuRe Summe	6
Jurist	1
Rechtsberatung	1
Cluster 5 Recht Summe	2
Grünraumpflege	2
div. Mäharbeiten	1
Cluster 6 Grünraum Summe	3
Badeaufsicht	3
Öffentlichkeitsarbeit	2,5
Reinigung	2,5
Kartenbüro	1
Verbandstätigkeit	1
Elektriker	1
Bücherei	1
Wassermeister	1
Standesamt	1
Staatsbürgerschaft	1
Marketing	1
Veranstaltungsorganisation	1
Projektmanagement	1
Kinderbetreuung	0,5
Summen Einfach	10,5
Summe Mehrfach	37,5
Summe Ein- und Mehrfach	48

Unterstützt durch



Amt der NÖ-Regierung -
Abteilung Regionalentwicklung
und Regionalmanagement
Niederösterreich

Jene Bedarfsnennungen, die einer Gruppe zugeordnet werden konnten wurden geclustert und mit einer Farbe verbunden. Die folgende Tabelle visualisiert die Quantität der einzelnen Bedarfe. Die Einzelbedarfe wurden zu einer Gruppe zusammen gefasst.

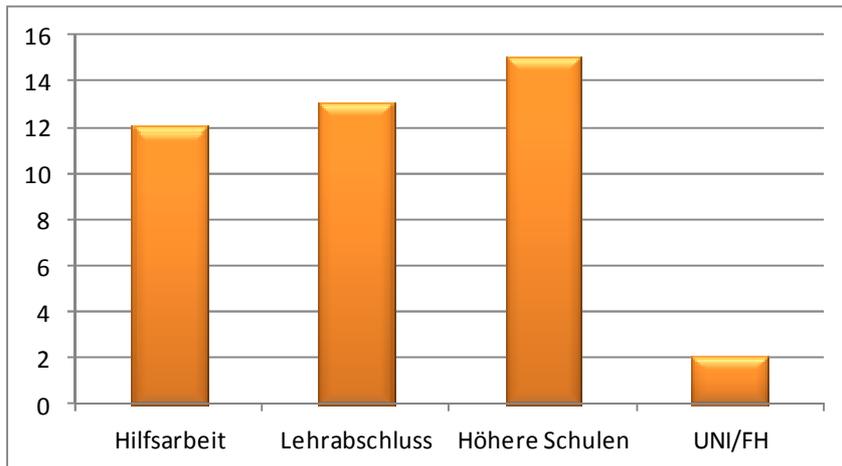


Cl steht für Cluster, z.B. CL Informationstechnologie = Cluster Informationstechnologie

Interessant ist, dass von 48 Bedarfen 31,5 genannt werden, die eine mittlere bis höhere Ausbildung bedürfen. D.h. bei den Bedarfen handelt es sich zu knapp 2/3 um Facharbeit.

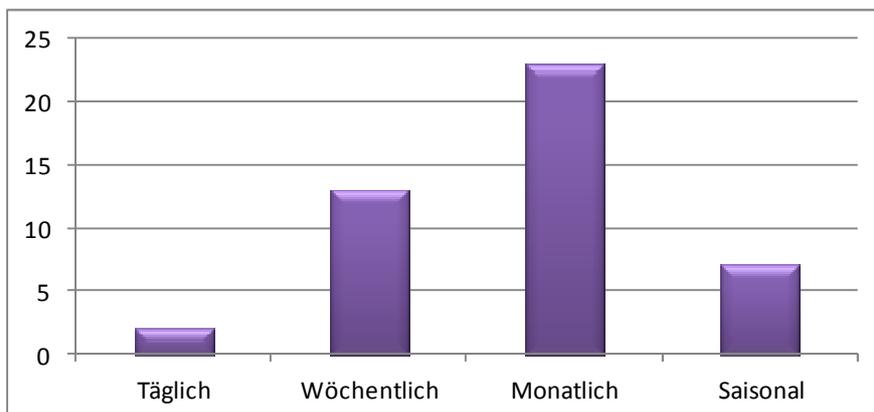
Qualifikationsbedarf

Der angegebene Qualifikationsbedarf bestätigt den FacharbeiterInnenbedarf. Die Lehre wird zu etwa 30% als Qualifikationsbedarf angegeben, die Höheren Schulen bis zur Universität gar mit 40%. Weniger als ein Drittel der Arbeitsbedarfe erfordern eine Hilfsarbeitsqualifikation.



Die Zeitstruktur-Bedarfe

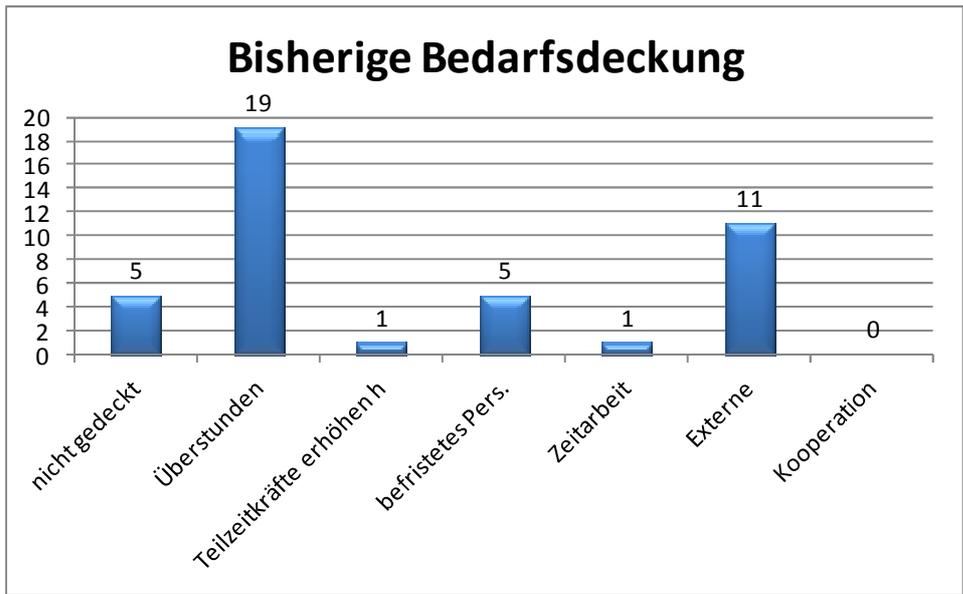
Der überwiegende Bedarf in Bezug auf die Zeitstruktur liegt im monatlichen und wöchentlichen Bedarf. Diese Bedarfsstruktur erhöht die Konfigurationsmöglichkeiten in der Teilung von Arbeit



Bisherige Bedarfsdeckung

Die genannten Bedarfe wurden bisher folgendermaßen gedeckt:

Zum überwiegenden Teil werden die Bedarfe bisher entweder durch Überstunden (45%), durch externe DienstleisterInnen (26%), befristetes Dienstverhältnis (12%) oder gar nicht (12%) gedeckt.



Hier zeigt sich, dass die Teilung von Arbeit eine Entlastung der DienstnehmerInnen darstellt und die Kosten vielleicht sogar neutral gehalten werden können.

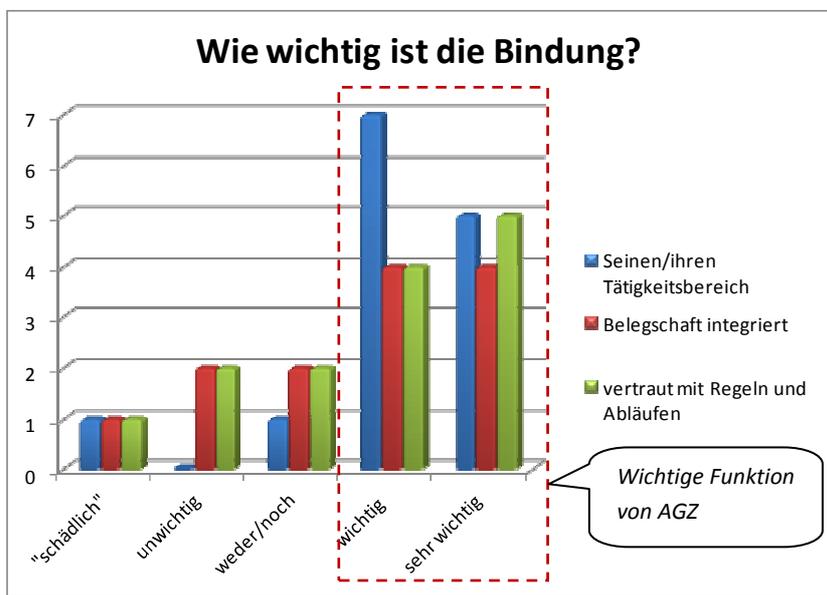
Bindung der Beschäftigten

Die Bindung der Beschäftigten wurde mit drei unterschiedlichen Kategorien abgefragt:

Wie wichtig ist es Ihnen, für die genannte(n) Tätigkeit(en) Personal zur Verfügung zu haben, das...

- ...seinen fachlichen Tätigkeitsbereich in Ihrem Unternehmen gut kennt
- ...gut in die Belegschaft integriert wird
- ...mit den Regeln und Abläufen in Ihrem Unternehmen vertraut ist

Die Ergebnisse sprechen eine eindeutige Sprache. In allen drei Aspekten schätzen die Befragten den Bindungsbedarf als wichtig bis sehr wichtig ein.



80% der Befragten meinen, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass die Beschäftigten den fachlichen Tätigkeitsbereich gut kennen, 53% meinen, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass sie in die Belegschaft integriert sind und 60% sind der Auffassung, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass die Beschäftigten mit den Regeln und Abläufen gut vertraut sind. Dieses Ergebnis bestätigt den Bedarf an AGZ, denn das ist genau eine der Kernkompetenzen dieser Beschäftigungskonfiguration, wenn man von der Anstellung absieht.

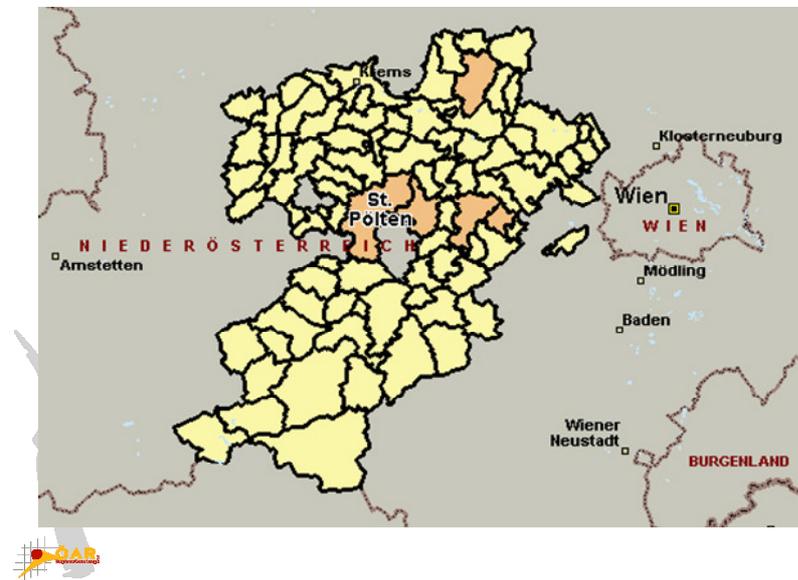
Bedarf-Zusammenfassung

Vollzeit-Jahres-Bedarfe in Zeitstruktur	
Täglich	0,38
Wöchentlich	1,52
Monatlich	1,23
Saisonal (?)	0,53
Voll-Arbeitskräfte	3,66
durch 15 Gemeinden	

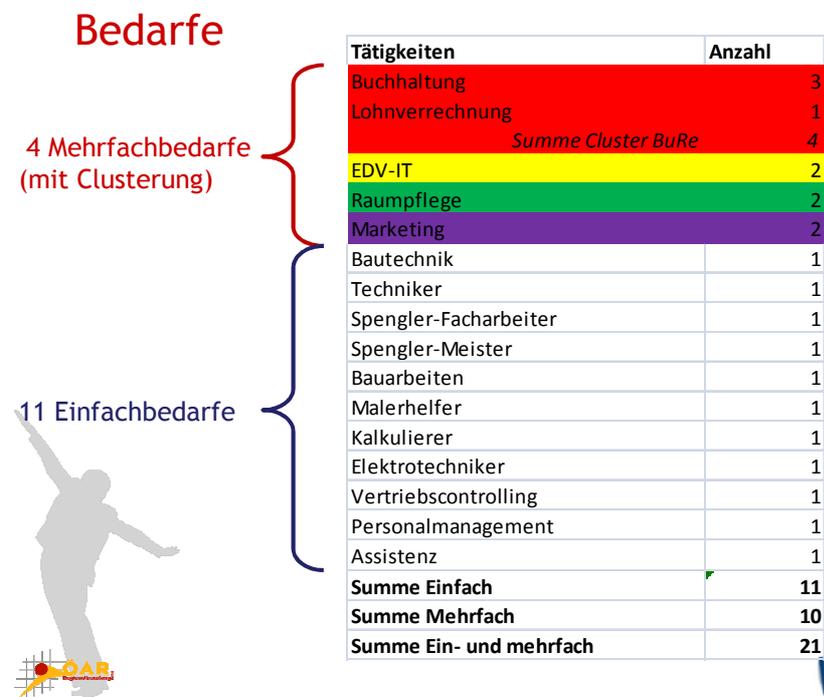
Der ermittelte Bedarf an Arbeitskräften liegt in 15 Gemeinden bei insgesamt 3,66 Vollzeit-Beschäftigungsäquivalenten. Das ist ein hoher Bedarf und, wie aus der Zeitstruktur hervorgeht auch ein Bedarf der sich eher leicht konfigurieren lässt.

Unternehmensbefragung

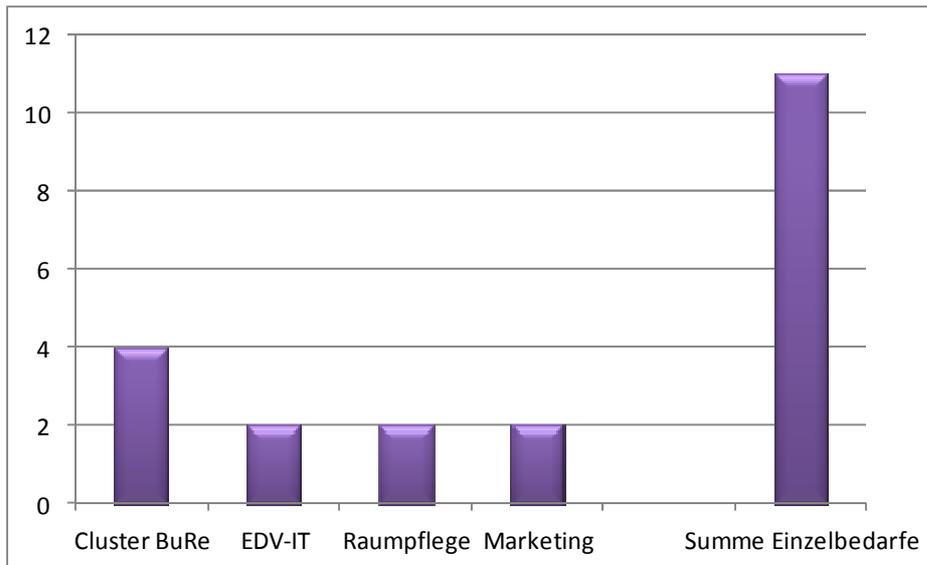
An der Befragung der Unternehmen haben insgesamt 8 Unternehmen mit Unternehmenssitz in folgenden Gemeinden teilgenommen:



Die Bedarfs-Cluster



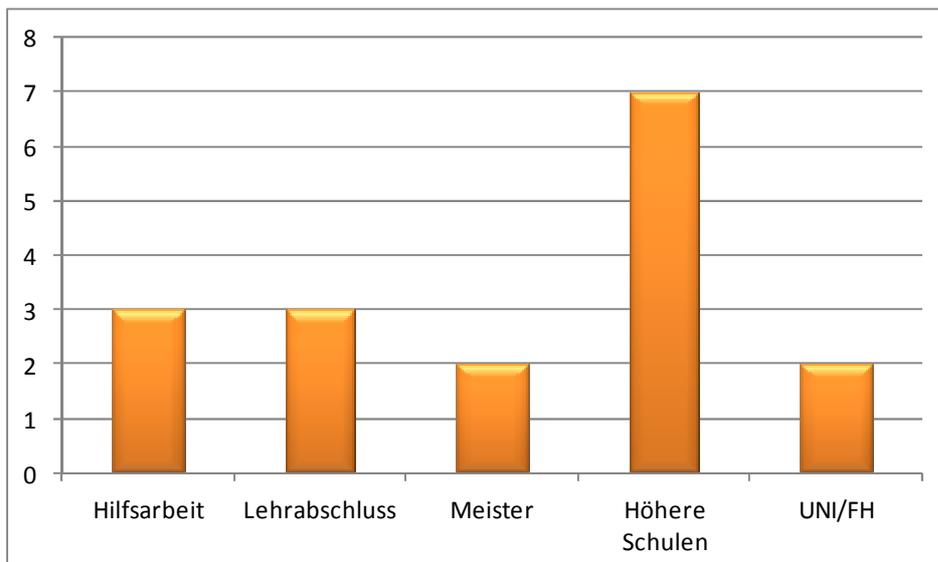
Jene Bedarfsnennungen, die einer Gruppe zugeordnet werden konnten wurden geclustert und mit einer Farbe verbunden. Die folgende Tabelle visualisiert die Quantität der einzelnen Bedarfe. Die Einzelbedarfe wurden zu einer Gruppe zusammen gefasst.



Interessant ist, dass von 21 Bedarfen 76% genannt werden, die eine Ausbildung bedürfen. D.h. bei den Bedarfen handelt es sich zu mehr als 2/3 um Facharbeit.

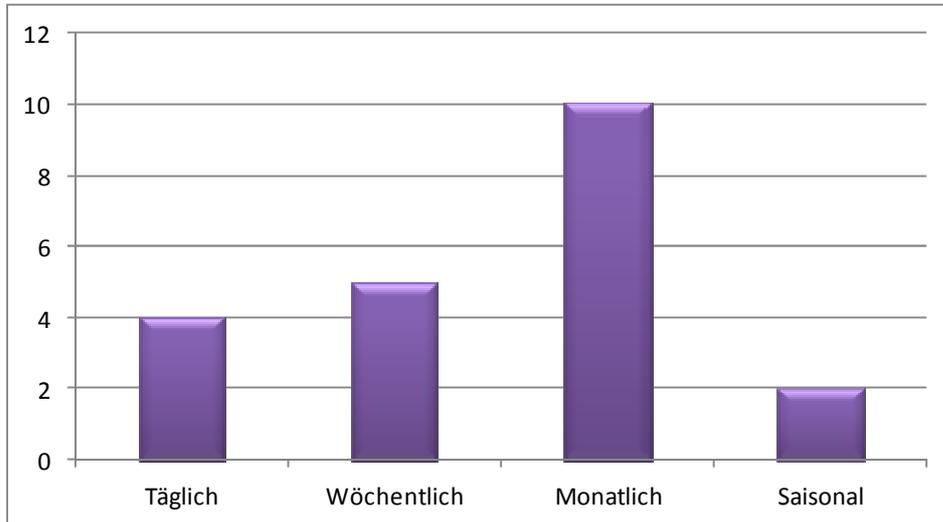
Qualifikationsbedarf

Der angegebene Qualifikationsbedarf bestätigt den FacharbeiterInnenbedarf. Die Lehre wird zu knapp 18% als Qualifikationsbedarf angegeben, die Höheren Schulen bis zur Universität gar mit knapp 53%. Der Bedarf an Hilfsarbeitsqualifikation begrenzt sich auf knapp 18%.



Die Zeitstruktur-Bedarfe

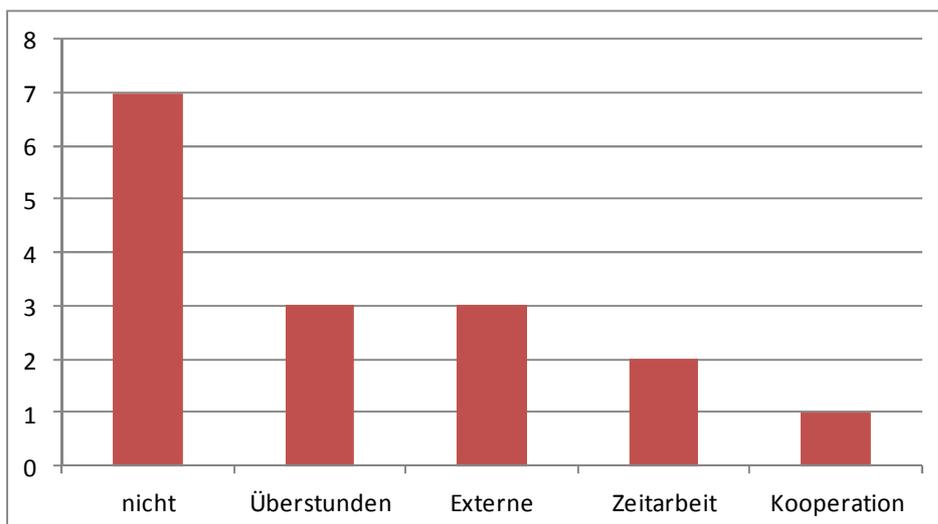
Der überwiegende Bedarf in Bezug auf die Zeitstruktur liegt im monatlichen Bedarf, gefolgt vom wöchentlichen und dem täglichen Bedarf. Diese Bedarfsstruktur bietet hohe Konfigurationsmöglichkeiten in der Teilung von Arbeit.



Bisherige Bedarfsdeckung

Die genannten Bedarfe wurden bisher folgendermaßen gedeckt:

Zum überwiegenden Teil werden die Bedarfe bisher nicht gedeckt (43,75%), jeweils 18,75% werden durch Überstunden und Externe gedeckt. Lediglich 12,5% werden bisher durch Zeitarbeit gedeckt.



Hier zeigt sich, dass durch die Teilung von Arbeit neue Beschäftigung erreicht werden könnte.

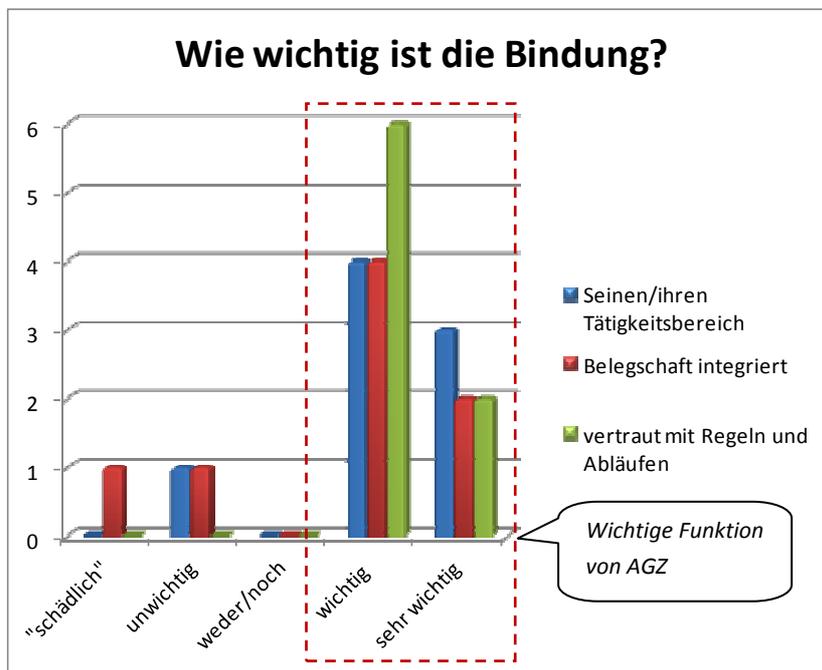
Bindung der Beschäftigten

Die Bindung der Beschäftigten wurde analog zu den Gemeinden mit drei unterschiedlichen Kategorien abgefragt:

Wie wichtig ist es Ihnen, für die genannte(n) Tätigkeit(en) Personal zur Verfügung zu haben, das...

- ...seinen fachlichen Tätigkeitsbereich in Ihrem Unternehmen gut kennt
- ...gut in die Belegschaft integriert wird
- ...mit den Regeln und Abläufen in Ihrem Unternehmen vertraut ist

Die Ergebnisse sprechen eine eindeutige Sprache. In allen drei Aspekten schätzen die Befragten den Bindungsbedarf als wichtig bis sehr wichtig ein.



87,5% der Befragten meinen, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass die Beschäftigten den fachlichen Tätigkeitsbereich gut kennen, 75% meinen, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass sie in die Belegschaft integriert sind und 100% sind der Auffassung, dass es wichtig bzw. sehr wichtig ist, dass die Beschäftigten mit den Regeln und Abläufen gut vertraut sind. Dieses Ergebnis bestätigt den Bedarf an AGZ, denn die Bindungsqualität ist genau eine der Kernkompetenzen dieser Beschäftigungsform, wenn man von der Anstellung absieht.

Bedarf-Zusammenfassung

Vollzeit-Jahres-Bedarfe in Zeitstruktur	
Täglich	1,32
Wöchentlich	0,88
Monatlich	0,61
Saisonal (?)	0,16
Voll-Arbeitskräfte	2,96
durch 8 Unternehmen	

Der ermittelte Bedarf an Arbeitskräften liegt in 8 Unternehmen bei insgesamt 2,96 Vollzeit-Beschäftigungsäquivalenten. Das ist im Verhältnis zur Anzahl der befragten Unternehmen ein hoher Bedarf und, wie aus der Zeitstruktur hervorgeht, auch ein Bedarf der sich eher leicht konfigurieren lässt.

Zusammenfassung Gemeinden und Unternehmen

Die folgende Tabelle zeigt den gemeinsamen Bedarf von 6,63 Vollzeit-Beschäftigungsäquivalenten. Das ist für insgesamt 23 potenzielle Arbeitgeber ein hoher Bedarf der sich darüber hinaus auch relativ gut konfigurieren lässt.

Vollzeit-Jahres-Bedarfe in Region			
Zeitstruktur	Untern.	Gemeind.	Summe
Täglich	1,32	0,38	1,70
Wöchentlich	0,88	1,52	2,40
Monatlich	0,61	1,23	1,84
Saisonal (?)	0,16	0,53	0,69
Voll-Arbeitskräfte	2,97	3,66	6,63
Anzahl der Arbeitgeber	8	15	23

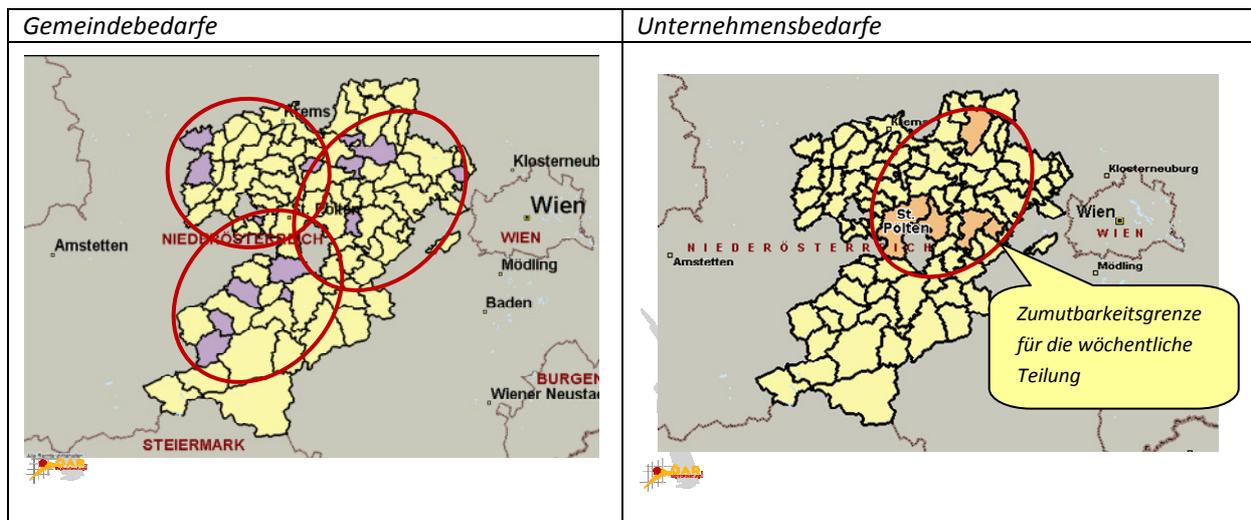
Die Zumutbarkeit der räumlichen Distanz

Die Zumutbarkeit der räumlichen Distanz hängt davon ab, in welchem Intervall die Teilung der Arbeit erfolgt. Erfolgt die Teilung der Arbeit während eines Tages, dann müsste der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin an einem Tag zwei Arbeitsorte aufsuchen. Dazu wäre eine Entfernungszumutbarkeit von max. 20km angebracht. Erfolgt die Teilung des Arbeitsplatzes innerhalb einer Woche, dann wäre ein maximale Zumutbarkeit von 45 km angebracht. Wenn die Teilung innerhalb eines Monats (z.B. zwei Wochen beim Arbeitgeber X und 2 Wochen beim Arbeitgeber Y), dann wäre eine Distanz von max. 80 km zumutbar. Erfolgt die Teilung saisonal, d.h. mehrere Monate bei Y und mehrere Monate bei X, dann sind durchaus über 80km möglich.

Zusammenfassung unserer Empfehlung:

Intervall	Zumutbarkeit
<i>Während eines Tages</i>	<i>Bis zu 20 km</i>
<i>Während einer Woche</i>	<i>Bis zu 45 km</i>
<i>Während eines Monats</i>	<i>Bis zu 80 km</i>
<i>Saisonal</i>	<i>Über 80 km</i>

Als Ausgangspunkt für die Strecke der Zumutbarkeit wird der Wohnort angenommen. In den folgenden Bildern sind die Zumutbarkeitsgrenzen für die Teilung während einer Woche dargestellt, weil der höchste Bedarf auch in die diesem Intervallmodus genannt wurde.



Bei den durch die Online-Befragung ermittelten Gemeindebedarfen sind demnach nicht alle Gemeinden für alle Personen zumutbar, es müsste eine genaue Konfiguration erstellt werden, damit die Zumutbarkeitsgrenze eingehalten werden kann. Für die Konfiguration ergeben sich drei Konfigurationsräume innerhalb derer die Bedarfe und die Beschäftigten ermittelt werden müssen. Bei den ermittelten Unternehmensbedarfen sind alle Unternehmen aus der Sicht der Zumutbarkeit für alle potenziellen Beschäftigten konfigurierbar, sofern sie ihren Wohnort in den Standort-gemeinden der Unternehmen bzw. in Gemeinden die zwischen den Standortgemeinden liegen, haben.

Soziale Dynamik zum Thema AGZ

Die soziale Dynamik zum Thema AGZ beschreibt die „Energie“ mit der die Arbeitgeber die Lösung des Arbeitskräftemangels mittels AGZ betreiben. Hier können verschiedene Kategorien beobachtet werden:

Die Energie-Kategorie	Beschreibung
Die Pioniere	Die Pioniere sind bereit Risiko einzugehen. Für sie muss nicht alles klipp und klar von vornherein geregelt sein, denn sie wissen, die Regeln können erst durch die Entwicklung des Modells, also erst durch die Erfahrung sinnvoll endgültig erstellt werden. Sie nehmen auch das Risiko des Scheiterns in Kauf. Sie sind bereit, selbst als „best practice“ Beispiel zu fungieren.
Die schnellen Nachahmer	Die Nachahmer wollen von vornherein eine eher sichere Lösung haben und wollen zunächst beobachten, ob es woanders funktioniert. Ist dies der Fall, wollen sie schnell nachahmen und aus den Fehlern der Pioniere lernen. Für sie ist es wichtig, dass das Risiko des Scheiterns insofern begrenzt ist, dass Andere die Risikofaktoren bereits klar artikulieren können. Sie sind die Kunden, mit denen man „best practice“ Beispiel besuchen kann.
Die Achtsamen	Für die Achtsamen ist es wichtig, dass alles bis ins kleinste Detail klar geregelt ist und schon einiges an Erfahrung vorhanden ist. Für sie ist es auch wichtig, was die ihnen vertrauten Institutionen dazu sagen. Das Risiko des Scheiterns ist für sie absolut nicht vorstellbar. Wenn sich das Modell etabliert hat und empfohlen wird, dann sind sie bereit, dieses Modell zu nutzen. Dazu werden sie auch Seminare besuchen, um sich von sicherer und erfahrener Hand unterweisen zu lassen.

<i>Die Gelegenheitssucher</i>	<i>Die Gelegenheitssucher suchen generell nach Lösungen, die Andere aufbereitet haben um das fertige Ergebnis als Gelegenheit nutzen für sich eine individuelle Lösung zu finden. Dabei sind sie auch bereit die angebotene Lösung so zu adaptieren, dass sie womöglich gar nicht mehr im Sinne des Erfinders angewandt wird. Auf diese Weise können auch neue Modifikationen des Modells entstehen. Sie sind in der Regel nicht bereit ein Risiko einzugehen, höchstens eines, welches ihnen nicht bewusst ist.</i>
-------------------------------	--

Bei den beiden Workshops, bei denen die Ergebnisse den Gemeinden einerseits und den Unternehmen andererseits zurück gespiegelt wurden und dabei auch geprüft wurde, wie groß das Interesse und die Energie für das AGZ-Modell ist, konnte folgende Energie festgestellt werden.

Den Teilnehmenden war klar, dass es in Österreich bislang nur ein Beispiel für AGZ gab und dieses Beispiel ist nicht vergleichbar mit ihrer Situation, denn das Beispiel ist gleichzeitig ein Beschäftigungsprojekt im landwirtschaftlichen Bereich (Bezirk Feldbach) und ist daher nicht als best practice für den Bedarf der beteiligten Arbeitgeber geeignet. Das heißt es ist hier Pionierarbeit zu leisten.

Energie in den Gemeinden	Energie in den Unternehmen
<i>Beim Gemeindeforum konnte beobachtet werden, dass die teilnehmenden Gemeinden klar bereit sind das Modell AGZ durchzuführen, ABER es muss kostengünstiger sein als die bisherigen angewendeten Lösungen. Die Teilnehmenden waren auch bereit über die Risiken und die möglichen rechtlichen Voraussetzungen zu reflektieren. Es war ihnen klar, dass es sich hier um eine Erstmaligkeit handelt und daher die Details erst durch Erfahrung erarbeitet werden können.</i>	<i>Bei den teilnehmenden Unternehmen, die auch bei der Befragung teilgenommen haben, waren keine Unternehmen dabei, die Bereitschaft gezeigt haben, hier Pionierarbeit zu leisten. Vielmehr hatten sie Besorgnis darüber geäußert, dass die Unternehmen in der Region leider noch nicht zu derartigen Kooperation bereit wären. Sie meinten, die Unternehmen hätten zu viel Angst davor, dass die geteilten Arbeitskräfte Betriebsgeheimnisse „ausplaudern“ könnten. Auch beim allgemeinen Workshop in der WIR-Region, der vor der Befragung stattfand und wo Gemeindevertreter und Unternehmen anwesend waren, meinten die Unternehmen dass, die Gemeinden mit gutem Beispiel vorangehen sollten. Wenn es funktioniert, könne man ja weiter sehen. D.h. die Unternehmen, die Interesse zeigen, wollen zunächst beobachten und wenn das System sicher aufgestellt ist, sind sie bereit darüber nachzudenken. Man könnte die Unternehmen in die Energie-Kategorie der Achtsamen zuordnen. Aber auch die Menge der Unternehmen, die Interesse haben stellen noch keine erfolgsversprechende „Kritische Masse“ dar, um jetzt einen AGZ aufzusetzen.</i>

Die vier AGZ Grundstrategien

Ein AGZ ist ein Instrument zur unmittelbaren Bereitstellung von Fachkräften und zur nachhaltigen Sicherung von Fachkräften in der Region. Dieses Instrument kann in Form von vier Grundstrategien zur Fachkräftebereitstellung und –sicherung angewendet werden. Die vier Grundstrategien ergeben sich aus der „Fokus-Achse“ (Entwicklungs- oder Effizienzfokus) und der „Raum-Achse“ (kleinräumiger oder großräumiger Ansatz).

Effizienz	Personalmanagement	Spezialisierung
	Kombinationen	Vielfalt
Entwicklung	kleinräumig	großräumig

Entwicklungsfokus: Dies bedeutet, dass die möglichen Arbeitgeber einen Entwicklungsansatz bevorzugen, um das eigene Unternehmen/die eigene Organisation hinsichtlich des Einsatzes von Arbeitskräften weiter entwickeln möchten und dass sie ihre Verantwortung in Bezug auf die regionale Fachkräftesicherung wahrnehmen wollen.

Effizienzfokus: Dies bedeutet, dass die Arbeitgeber für sich selbst eine effiziente Lösung suchen und zu diesem Zwecke die Synergien der Kooperation nutzen wollen.

Kleinräumiger Ansatz: Der kleinräumige Ansatz bietet von sich aus weniger Konfigurationsmöglichkeiten, aber verbunden mit dem Entwicklungsfokus und dem Effizienzfokus

ergeben sich Spielarten, die auch kleinräumig Sinn machen.

Großräumiger Ansatz: Beim großräumigen Ansatz wird die kritische Masse zu vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten genutzt innerhalb dessen man sich wiederum spezialisieren kann.

Aus dieser Matrix ergeben sich die vier Grundstrategien:

Kombination

Bei der Grundstrategie Kombination werden mind. zwei Funktionen kombiniert, wobei die Teilung, also die Hauptfunktion des AGZ immer mit einem anderen Anliegen kombiniert wird. Mögliche Kombinationen sind Lehrlingsausbildung, Beschäftigungsprojekt (wie beim 1. AGZ Österreichs im Bezirk Feldbach) und Ähnliches. Bei der Kombination hat der AGZ eigentlich die fördernde oder erleichternde Funktion für die Hauptfunktion.

Vielfalt

Bei der Grundstrategie Vielfalt geht es darum, eine kritische Masse zu gewinnen die es ermöglicht, möglichst viele Konfigurationsmöglichkeiten zu erzeugen. Die Hauptfunktion ist der AGZ selber, durch dessen organisationalen Rahmen die Vielfalt ermöglicht wird. Um die kritische Masse zu erreichen, muss auch das Territorium eher größer sein innerhalb dessen die Arbeitgeber dann in der jeweiligen Zumutbarkeit für die einzelnen Beschäftigten eine große Konfigurationsmöglichkeit herstellen können.

Personalmanagement

Die Grundstrategie Personalmanagement geht auf spezifische Effizienzbedürfnisse von kleineren Arbeitgebern ein, die gutes und entwickeltes Personal brauchen, aber selber nicht die Zeit und das Know how haben, diese interne Personaldienstleistung zu erstellen. Der AGZ ist dann der im eigenen Einflussbereich befindliche Dienstleister, der für die einzelnen Mitglieder in gebündelter Form diese Personaldienstleistung anbietet. Das kann von Personalauswahl über die eigentliche Teilung bis hin zur Personalentwicklung und Weiterbildung gehen. Der AGZ bietet also mehr als das reine Management der Teilung von Arbeit. Mit dieser Grundstrategien können kleinere Arbeitgeber jene Personalkompetenzen für sich gewinnen, die normalerweise nur große für sich herausbilden können. Man kann sagen, in Bezug auf das Personal kooperieren kleinere Arbeitgeber um dadurch die Vorteile eines größeren herauszubilden.

Spezialisierung

Manche Arbeitgeber sind in Bezug auf ihre technologischen Kompetenzen, auf die innere Beschaffenheit (wie Verwaltungen), auf ihre Marktauftritte so speziell, dass auch die Personalbereitstellung einer Spezialisierung bedarf. Im Feld der klassischen Überlassung könnte das ein Trend werden, um dem begonnen Preiskampf auszuweichen. Im Rahmen von AGZ können ebenso Spezialisierungen Sinn machen. Dabei ist immer abzuwägen, ob die Spezialisierung, die zwar in Bezug auf die Konfigurationsmöglichkeiten Nachteile mit sich bringt, höhere Vorteile als die Vielfalt zeitigt. Sie tut dies, wenn die Kenntnis der Branche, der dort üblichen Technologien und Personalqualifikationen oder Marktkenntnis wichtiger sind als die Konfigurationsmöglichkeiten. Die Erhöhung der Konfigurationsmöglichkeiten wird dann eher durch ein größeres Territorium erschlossen.

Variationen der Grundstrategien

Die Grundstrategien können insofern adaptiert und variiert werden in dem statt der „Raum-Achse“ (klein- und großräumig) andere Aspekte in Polarität positioniert werden wie z.B. Homogenität versus Heterogenität oder niedrige versus höhere Anzahl der beteiligten Arbeitgeber.

AGZ Management

Das Management eines AGZ wird von diesem selbst betrieben. Bei kleinen AGZ, also in der Regel in der Beginnphase können diese Managementleistungen z.B. mittels Werkvertrag durch einen der Mitgliedsarbeitgeber erbracht werden. Bei größeren AGZ kann ein eigenes Management finanziert werden. Das Management könnte auch an einen erfahrenen Überlasser ausgelagert werden, dieser arbeitet aber dann im Auftrag des AGZ. Diese Variante hat den Vorteil, dass ein Überlasser bereits über das nötige Gewerbe verfügt.

Je nach Tiefe der Aufgaben, die ein AGZ für die Mitgliedarbeitgeber übernimmt, variiert die Anzahl der Überlassenen zur Berechnung eines Vollzeitmanagements. Unter Umständen kann mit einer Anzahl von 22 bis 25 Vollzeitbeschäftigten ein Vollzeitmanagement finanziert werden.

Die Entscheidung

In NÖ-Mitte hat sich das Trägerteam für die Grundstrategie der Spezialisierung entschieden. Diese Entscheidung steht auf sieben Beinen:

1. Die soziale Dynamik

Die soziale Dynamik in der Region spricht dafür, dass einige Gemeinden bereit sind, als Pioniere voran zu gehen, um ein Beispiel zu setzen. Sofern die finanziellen und rechtlichen Fragen geklärt sind, steht dem Modell nichts im Wege.

2. Spezialisiertes Feld Gemeinde

Die Gemeinden sind ein spezialisiertes Feld in dem es in der Regel bereits Grunderfahrungen in der Kooperation mit anderen Gemeinden oder zivilgesellschaftlichen Akteuren gibt. Auch die Kenntnisse in Bezug auf Abläufe und Entscheidungsstrukturen sind in Gemeinden spezifischer Natur, sodass es Sinn macht, die Gemeinden als spezifische Gruppe zu sehen, wo eine spezifische Kompetenz der Kooperation herausgebildet werden kann.

3. Die räumliche Ausdehnung

Die räumliche Ausdehnung ist möglich und kein Hindernis. Mit den absehbaren neuen gesetzlichen Regelungen für Gemeinden, steht der bezirks- und sogar länderübergreifenden Kooperation auch mittels der Verwaltungsgemeinschaft nichts im Wege. Damit hätten Gemeinden mit dem Instrument der Verwaltungsgemeinschaft im Vergleich zu anderen rechtlichen Instrumenten wie Verein, GmbH oder Genossenschaft keine wesentlichen Nachteile.

4. Entlastung der Arbeitgeber von Personalmanagementaufgaben

Auch in der Entlastung der Arbeitgeber von Personalmanagementaufgaben hätten Gemeinden, wie in allen anderen Formen, Vorteile und auch keine Nachteile in Relation zu anderen Arbeitbertypen

5. Die rechtlichen Voraussetzungen

Für Gemeinden gibt es in Bezug auf die rechtliche Konstruktion verschiedene Möglichkeiten, die entweder kombiniert werden können oder auch in Phasen gestaltet werden können. Da Gemeinden, im Unterschied zu allen anderen Arbeitgebern auch eine Verwaltungsgemeinschaft bilden können, haben sie ein zusätzliches rechtliches Instrument zur Verfügung, welches ihnen im Hinblick auf die steuerliche Belastung eine Variante mehr bietet als anderen Formen der rechtlichen Gestaltung. Bei der rechtlichen Gestaltung geht es auch und vor allem um die Begrenzung möglicher Haftungen.

6. Die steuerliche Konfiguration

Hier geht es in erster Linie um die Umsatzsteuerpflichtung. Gibt es eine Möglichkeit der Umsatzsteuerbefreiung, bietet dies einen erheblichen Kostenvorteil.

7. Der Mehrwert des AGZ

Ob ein AGZ für Arbeitgeber einer bestimmten Region einen Mehrwert darstellt, kann in fünf Faktoren eingeschätzt werden. Diese fünf Faktoren sind der Preis, die Produktivität, die Kostensenkung durch Flexibilität, die Sicherung der Arbeitskräfte in der Region und die Arbeitgeberattraktivität. Dies kann mittels des AGZ-Mehrwert-Checks (siehe weiter unten) ermittelt werden.

Zusammenfassung

Für die Spezialisierung auf einen „Gemeinde-AGZ“ können die Vor-Nachteile gegenüber anderen Strategievarianten wie folgt zusammen gefasst werden:

Entscheidungsvariable	Vor- oder Nachteil
Soziale Dynamik Einige Gemeinden sind bereit Pilotarbeit zu leisten	
Gemeinden als spezialisiertes Feld	
Räumliche Ausdehnung möglich	
Entlastung in Bezug auf Personalmanagement möglich	
Spezifische rechtliche Voraussetzungen möglich	
Steuerliche Vorteile möglich	
Mehrwert des AGZ	

Großer Vorteil  , erheblicher Vorteil  , Vorteil/Nachteil gegenüber anderen Strategievarianten neutral  , erheblicher Nachteil  , großer Nachteil .

Dieses Bild zeigt eindeutig, dass der Spezialisierungsweg über die Gemeinden in der Region den erfolgsversprechenden Weg darstellt. Aber wie soll der Weg in die Umsetzung gegangen werden?

Dynamisierung für die Umsetzung

Zur Dynamisierung der Umsetzung der getroffenen Entscheidung den Spezialisierungsweg mit den Gemeinden zu gehen stehen drei Dynamisierungsvarianten zur Verfügung.

a) **Partner finden**

Bei dieser Dynamisierung finden sich Arbeitgeber-Partner, die sich vertrauen können, um das Risiko in überschaubaren Grenzen zu halten und beginnen mit dem Modell. Dabei ist es wichtig, dass sie offen bleiben für weitere Partner, die sie ev. sogar von sich aus einladen, ihrem Modell beizutreten. Das Partnermodell hat den Vorteil, dass einfach diejenigen, die diese spezifische Lösung anstreben, zu handeln beginnen und sich nicht von anderen blockieren lassen müssen, die dem Modell (noch) nichts abgewinnen können.

b) **Netzwerk**

Im dem Fall, dass eine kritische Masse benötigt wird, ist es besser nach dem Netzwerkbildungsmodell vorzugehen. D.h. man inszeniert eine soziale Infrastruktur (ein Treffen) bei dem die möglichen oder erwünschten Partner eingeladen werden und macht ihnen das Angebot des AGZ-Modells, wobei dazu die nötige Fachinformation zur Verfügung gestellt wird. Mit denjenigen Partnern aus dem Netzwerk, die dem Angebot näher treten, wird spezifisch weiter gearbeitet. D.h. innerhalb des Netzwerkes verdichten sich einige AkteurInnen zu einem dichteren kooperativen Handeln. Auch wenn daraus eine Kooperation entsteht, aber weitere Arbeitgeber benötigt werden, um die kritische Masse zu erreichen, wird das Netzwerk aufrecht erhalten, in dem den möglichen Partnern Informations- und Seminarangebote gemacht werden, um sie für eine dichtere Form der Kooperation zu gewinnen, d.h. Beitritt zum AGZ, der eine eigene Rechtsform hat.

c) **Institutionelle Unterstützung**

Die institutionelle Unterstützung ist eine Startvariante, bei der eine etablierte und finanziell abgesicherte Institution das imaginäre Risiko zunächst auf sich nimmt. Derartige Institutionen können große Bildungseinrichtungen oder Interessensvertretungen sein, die eigne Rechtsformen bilden, bei denen sie aber die Mehrheit haben. Ist das Modell etabliert, kann die Institution das Modell dann an die Mitglieder in Eigenverantwortung abgeben. Dieses Modell reduziert die Eintrittsschwelle für die Arbeitgeber. Es besteht aber die Gefahr, dass die Institution, wenn das Modell gut läuft, dann nicht bereit ist, das System zur Eigenverantwortung abzugeben.

In NÖ-Mitte wird zunächst der erste Weg, nämlich Partner finden gewählt, der dann, wenn die Kerngruppe gefunden ist und diese eine gewisse Routine gewonnen haben mit den Netzwerk-Weg ergänzt werden kann.

Die rechtlichen Voraussetzungen

Es würde den Rahmen dieses Berichtes sprengen alle rechtlichen Details aufzuführen, jedoch sollen zusammenfassend die wichtigsten für die Entscheidung relevanten Aspekte kurz erläutert werden. Mit der Entscheidung, dass der Spezialisierungsweg gegangen wird, kann auch die für Gemeinden vorgesehene rechtliche Basis, nämlich die Verwaltungsgemeinschaft als Rechtsform herangezogen werden.

- *In NÖ ist eine Verwaltungsgemeinschaft eine eigene Rechtskörperschaft und kann somit Personen anstellen.*
- *Dies ermöglicht auch den Einschluss hoheitlicher Tätigkeiten jener Personen, die über die Verwaltungsgemeinschaft angestellt sind. Als Akteur treten sie nach außen im Namen jener Gemeinde auf, für die sie gerade arbeiten.*
- *In Österreich fällt der AGZ in Form eines Vereins, einer Genossenschaft oder einer GmbH unter das Arbeitskräfteüberlassungsgesetz (AÜG). Das hat den Vorteil, dass alles was dort für die Überlassung geregelt ist, gleichzeitig für einen AGZ mitgeregelt ist.*
- *Die Überlassung bedarf des Gewerbes der Überlassung. D.h. ein AGZ in Form eines Vereins, einer Genossenschaft oder einer GmbH muss den Gewerbeschein für die Überlassung besitzen. Wer bei einer Verwaltungsgemeinschaft der Besitzer des Gewerbes sein muss, muss noch rechtlich abgeklärt werden.*
- *Steuerrechtlich ist eine Verwaltungsgemeinschaft voraussichtlich nicht USt.-pflichtig (Einschätzung basierend auf derzeitigen rechtlichen Voraussetzungen). Trifft dies zu, dass die USt.-Plicht entfällt, wäre das ein entscheidender Kostenvorteil gegenüber alle anderen Rechtsformen.*
- *Das Haftungs-Risiko kann in der Verwaltungsgemeinschaft nicht automatisch ausgeschlossen werden, allerdings kann durch eine Verpflichtungserklärung der einzelnen Arbeitgeber, in diesem Fall Gemeinden, das Risiko erheblich reduziert werden. Die Verpflichtungserklärung sollte enthalten, dass die Gemeinde die betreffende beschäftigte Person für ein Jahr (oder mindestens ein halbes Jahr) verpflichtend finanziert, egal ob sie sie für die beantragten Stundenzahl voll auslasten kann. Weiters kann das Risiko weiter minimiert werden, dass dann, wenn eine Person nicht die beantragten Stunden voll ausgelastet werden kann, andere Gemeinden die höheren Bedarf haben, die Differenzstunden übernehmen, sodass die Kosten gedeckt sind.*

Der Gemeindebund, als Partner dieses Projektes, prüft die Details für eine Verwaltungsgemeinschaft, deren Ergebnis noch abgewartet werden muss.

Der AGZ-Mehrwert

Der Mehrwert des AGZ liegt nicht bloß im eventuell günstigeren Preis, sondern vielmehr in den mittel- bis langfristigen Wirkungen. Daher soll an dieser Stelle der **AGZ-Mehrwert-Check** vorgestellt werden, der auf Grund der Mehrwert-Diskussionen im Rahmen dieses Projektes entwickelt wurde.

Der AGZ-Mehrwert-Check ist ein Bewertungsinstrument mit dem es möglich ist, den entstehenden Mehrwert eines AGZ für jeden Arbeitsplatzbedarf anhand von fünf Kriterien einzuschätzen. Dabei wird immer die bisherige Lösung als Referenzpunkt angenommen und im Vergleich dazu die AGZ-Lösung bewertet. Im Bewertungsmodell ist es auch möglich, die einzelnen Aspekte untereinander zu gewichten, denn die Gewichtung, d.h. die Bedeutung der einzelnen bewerteten Aspekte ist nicht für jeden Arbeitsplatz gleich. Somit ist es möglich eine hohe Fairness in der Bewertung zu erzielen. Weiters ist es mit dem „Paarvergleich“ möglich für Jedermann/frau eine plausible Bewertung abzugeben, weil davon ausgegangen werden kann, dass die BewertungsakteurInnen die jeweilige bisherige Lösung kennen. Wenn eine Variable (die bisherige Lösung) eingeschätzt werden kann, ist es leichter eine zweite Variable (das Modell AGZ) im Vergleich dazu einzuschätzen.

AGZ-Mehrwert-Check						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
Kurzfristig	Kosten	25	5	125	4,4	110
Kurz- mittelfristig	Produktivität	30	5	150	6,95	208,5
Kurz- mittelfristig	Kostensenkung durch Flexibilität	15	5	75	6,8	102
Mittelfristig	Sicherung von Fachkräften	15	5	75	8,3	124,5
Langfristig	Arbeitgeber-Attraktivität (Employer Branding)	15	5	75	6,19	92,85
	Wert	100		500		637,85

Kurzerläuterung zur Übersichtstabelle des AGZ-Mehrwert-Checks

Die fünf Aspekte des Checks werden in die Zeitenqualitäten kurz- bis langfristig zugeordnet. Wobei kurzfristig unmittelbare Wirkung, mittelfristig Wirkung in ein paar Wochen und langfristig Wirkung in einem Jahr und darüber bedeutet.

Es muss beim AGZ-Mehrwert-Check der Arbeitsplatz (in Tabellenbeispiel: Marketingexpertise) angegeben werden, für den zum Zeitpunkt der Bewertung irgendeine Art der Lösung besteht, die als Referenzwert dient. Diese bisherige Lösung (im Tabellenbeispiel: Überlassung) muss dann ebenso angegeben werden. Sie wird automatisch mit dem Mittelwert „5“ versehen. Damit ist es möglich die AGZ-Lösung besser (z.B. 7) oder schlechter (z.B. 3) zu bewerten. So ist es möglich auf einen Blick zu sehen, welche Lösung die bessere darstellt. Ist der Wert unter 500, dann ist die AGZ-Lösung schlechter, ist er über 500, dann ist die AGZ-Lösung besser.

Je nach Arbeitsplatztyp muss auch die Gewichtung der einzelnen Aspekte vorgenommen werden. Beispielsweise ist es für einen Arbeitsplatzbedarf mit hohem finanziellen Risiko die Produktivität weitaus bedeutsamer, als für

einen einfachen Servicedienst. Denn eine Reklamation oder Schadensersatzansprüche könnten um das Vielfache mehr kosten als die Lohnkosten des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin. Ähnlich verhält es mit der Arbeitskräfteverfügbarkeit, hier als Aspekt „Sicherung von Fachkräften“ artikuliert. Höher qualifizierte Personen neigen in der Regel eher dazu, sich in die Zentren zu orientieren, da sie dort häufig bessere Bezahlung und Arbeitsbedingungen vorfinden. Aber die bessere Bezahlung kann unter Umständen mit dem Aspekt Arbeitgeberattraktivität wettgemacht werden. Die Summe der Gewichtung muss, egal wie viele Aspekte in der Liste aufgenommen sind, immer 100 betragen.

Diese Beispiele zeigen, dass die fünf Aspekte zirkulär verknüpft sind und pro Arbeitsplatz eingeschätzt werden müssen, um eine faire Vergleichbarkeit herstellen zu können. Gleichzeitig hilft der AGZ-Mehrwert-Check Aspekte zu berücksichtigen, die wichtig sind auf die man aber im ersten Moment nicht vordergründig denkt. Die Anwendung des Checks bietet eine umfangreichere und damit realistischere Sichtweise des Vergleichs.

Die fünf Aspekte im Einzelnen

Anmerkung: In diesem Leitfaden werden die einzelnen Aspekte in Kurzform erläutert. Es wird dazu noch ein eigener ausführlicherer Leitfaden erscheinen, der dann zur Hilfe herangezogen werden kann.

Wie oben für die Hauptaspekte dargestellt, werden auch die einzelnen Subaspekte wieder gewichtet, denn auch hier gilt das Relativitätsprinzip.

Die Kosten

AGZ-Mehrwert-Kosten						
	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
	Preis der Beschäftigung	60	5	300	5	300
	Zusätzliche Koordinationsaufwendungen	20	5	100	4	80
	Kosten für Organisation	20	5	100	3	60
	Wert	100		500		440
				5		4,4

Zweifelsohne ist die Höhe der Lohn- bzw. Gehaltskosten die wichtigste Aussage, daher wurden sie in diesem Beispiel auch mit 60 Punkten am höchsten gewichtet. Welcher Wert schließlich für die AGZ Lösung gewählt wird hängt z.B. davon ab, ob der bewertete Job in den Kollektivvertrag der Überlassung fällt oder nicht. Als Regel gilt:

- Ist der Kollektivvertrag für Marketingexpertise, um bei diesem Beispiel zu bleiben, höher als der Überlassungs-Kollektivvertrag (ÜKL), dann muss nach dem höheren Kollektivvertrag entlohnt werden.
- Ist der Kollektivvertrag für Marketingexpertise niedriger als der ÜKL, dann muss der ÜKL herangezogen werden.

Bei dieser Beispielbewertung ist angenommen, dass es egal ist ob die Marketingexpertise teurer oder billiger ist, weil die bisherige Lösung ja die Überlassung ist. Ein AGZ muss auch nach den Spielregeln der Überlassung handeln, daher ist es neutral.

Jedoch wird angenommen, dass der Koordinationsaufwand (Zeit) für das AGZ-Modell etwas höher ist, jedenfalls zu Beginn, als bei einer klassischen Überlassung, daher ist es schlechter bewertet als die Überlassung. Auch die Kosten der Organisation werden schlechter bewertet, weil der AGZ noch klein ist und daher die Kosten noch nicht auf viele Teilnehmende aufgeteilt werden können (Skaleneffekt).

Für 2012 gelten die in der nebenstehenden Tabelle angegebenen Tarife für die Überlassung.

Ein wesentliche beeinflussender Kostenfaktor für einen Gemeinde-AGZ ist die USt. Befreiung bzw. Verpflichtung. Siehe auch Kapitel „rechtliche Voraussetzungen“.

Mindestlohn/Grundlohn (Mindeststundenlöhne)	
Ab 1 . 1. 2012	
Für die Beschäftigungsgruppen (BG)	
BG F Techniker	€ 15,74
BG E Qualifizierter Facharbeiter.....	€ 12,79
BG D Facharbeiter	€ 11,15
BG C Qualifizierter Arbeitnehmer	€ 9,91
BG B Angelernter Arbeitnehmer	€ 8,82
BG A Ungelemteter Arbeitnehmer (im 1. Jahr der Betriebszugehörigkeit)	€ 8,25

Die Produktivität

AGZ-Mehrwert-Produktivität						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz Marketingexpertise			Überlassung			
Voraussetzungen (Vergangenheit)	Qualifikation	10	5	50	5	50
	Erfahrung	10	5	50	5	50
	Einstellung zur Arbeit	20	5	100	5	100
Gegenwart	Auswahlverfahren	30	5	150	10	300
kurzfristige Zukunft	Einschulung	15	5	75	8	120
Kurz-mittelfristige Zukunft	Nacharbeit/Reklamation	10	5	50	5	50
	Zieldauer pro Arbeitsschritt	5	5	25	5	25
	Wert	100		500		695
				5		6,95

Zur Einschätzung der Produktivität wurde hier kein Modell gewählt, welches im Nachhinein feststellt, ob eine bessere/schlechtere Produktivität gegeben ist, sondern ein feed-forward-Modell, welches einschätzt, ob der jeweilige Aspekt einen Einfluss auf die voraussichtliche Produktivität ausübt.

Aspekt	Erläuterung
Qualifikation	Wie wichtig ist für diesen Arbeitsplatz die passende Qualifikation als Voraussetzung?
Erfahrung	Wie wichtig ist für diesen Arbeitsplatz die einschlägige Erfahrung?
Einstellung zur Arbeit	Wie wichtig ist für diesen Arbeitsplatz die Einstellung zur Arbeit (Eigeninitiative, Arbeit hat wichtige Bedeutung in der Karriereplanung des/der Mitarbeitenden, Lernbereitschaft, Verlässlichkeit, gute

	<i>Umgangsformen - will sich in Team einbinden)?</i>
<i>Auswahlverfahren</i>	<i>Welche Bedeutung wird dem Auswahlverfahren beigemessen. Ist es einstufig und dauert es max. 10 Minuten. Ist es zweistufig und dauert es max. 3 Stunden). Hier wird implizit entschieden, wieviel Fehleinstellungen getätigt werden.</i>
<i>Einschulung</i>	<i>Wie wichtig ist eine gute Einschulung in die Regeln und Spezifika der Arbeit bzw. der Arbeitsstelle und des Arbeitgebers, damit die Fachkraft möglichst schnell aber auch ausreichend tief die erforderliche Qualität herstellen kann?</i>
<i>Nacharbeit/Reklamation</i>	<i>Wie wichtig ist es, dass Nacharbeit, Reklamationen und Haftungsansprüche vermieden werden?</i>
<i>Zeitdauer pro Arbeitsschritt</i>	<i>Wie wichtig ist es, dass die kalkulierte Zeitdauer pro Arbeitsschritt eingehalten wird?</i>

In der Beispieleinschätzung werden die ersten drei Aspekte als neutral eingeschätzt, weil es sich in beiden Fällen um eine Überlassung handelt. Anders wäre es, wenn z.B. die bisherige Lösung Überstunden wäre, oder diese Arbeit bisher einfach nicht gemacht worden wäre.

Kostensenkung durch Flexibilität

AGZ-Mehrwert-Flexibilität						
Akteur	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0- 10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
ArbeitnehmerIn (AN)	Mehrfachqualifikation des AN	10	5	50	5	50
	Bereitschaft zur kurzfristigen Mobilität des AN	10	5	50	5	50
	Bereitschaft des AN unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen	10	5	50	5	50
Einzelner beteiligter Arbeitgeber (AG)	Angebot von mehreren Tätigkeiten beim AG	10	5	50	8	80
	Flexible Arbeitszeiten des AG	10	5	50	5	50
Pool	Anzahl der beteiligten AG	30	5	150	8	240
	Unterschiedlichkeit der beteiligten AG	20	5	100	8	160
	Wert	100		500		680
				5		6,8

Generell wird hier angenommen, dass bei hohem Zutreffen der 7 Aspekte zur Flexibilität, für den Arbeitgeber auch Kosten gesenkt werden können. Denn gegenüberstellend zu den Aspekte könnte das Nicht-Zutreffen der Flexibilitätsaspekte die Einführungskosten und die Beschaffungskosten von ArbeitnehmerInnen erheblich erhöhen.

Damit in Bezug auf die Anzahl der beteiligten Betriebe eine Vergleichbarkeit der Einschätzungen möglich ist, wird hier eine Tabelle empfohlen, die diesen Teilaspekt für alle gleich bewerten lässt.

Anzahl der beteiligten Betriebe	Punkte
1 Betrieb	5
2-3 Betriebe	6
4-8 Betriebe	7
9-15 Betriebe	8
16-30 Betriebe	9
über 30 Betriebe	10

In der Beispielbewertung steigt das AGZ-Modell mit erheblichen besseren Bewertungen aus als ein klassischer Überlasser, weil dieser, durch Kostendruck geprägt, auch keine so hohe Aufmerksamkeit auf die Mehrfachqualifikationen der Mitarbeitenden legen kann. Vielmehr wäre dieses Manko ev. ein Kalkül, dem Arbeitgeber dann auch die entsprechende Einfachqualifikation zu überlassen.

Sicherung von Fachkräften

AGZ-Mehrwert-Sicherung						
	Aspekt	Gewichtung /Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert biherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
	Form der Beschäftigung	40	5	200	8	320
	Regionale Fachkräfteverfügbarkeit	30	5	150	7	210
	Kooperation der AG zur Qualifizierung und Bildung von Fachkräften	30	5	150	10	300
	Wert	100		500		830
				5		8,3

Zu diesem Aspekt wird angenommen, dass die Formen der Beschäftigung einen Beitrag leisten, ob Fachkräfte in die Region gebunden werden können und damit den Arbeitgebern ein größerer Pool an Fachkräften zur Verfügung steht. Je größer der regionale Pool, umso besser für die Arbeitgeber.

Aspekt	Erläuterung
Form der Beschäftigung	Mit der Form der Beschäftigung ist die Bindungsqualität gemeint. Eine Anstellung in der Stammebelegschaft hat aus Sicht der ArbeitnehmerInnen in der Regel eine höhere Sicherheit und damit Bindungsqualität. Die Überlassung hat eine geringere Bindungsqualität als eine reguläre Anstellung und ein Werkvertrag hat eine noch geringere Bindungsqualität, weil beim Werkvertrag keinerlei kollektivvertraglicher Schutz geboten werden kann.
Regionale Fachkräfteverfügbarkeit	Dadurch, dass durch einen AGZ Vollzeitjobs angeboten werden können, obwohl einzelne Arbeitgeber nur eine zeitweise Auslastung garantieren können, können in der Region mehr Vollzeitjobs angeboten werden. Dieses höhere Angebot kann einen Beitrag zur Bindung für mehr ArbeitnehmerInnen bieten, was diese dazu anhält in der Region ihre

	<i>Jobs zu suchen und nicht in Zentren ihr Glück zu versuchen.</i>
<i>Kooperation der AG zur Qualifizierung und Bildung von Fachkräften</i>	<i>Wenn Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden auch die Option einer Weiterentwicklung bieten, dann kann dies ein guter Grund sein für Arbeitssuchende, dieses Angebot, neben dem Job als Argument durchschlagen zu lassen, in der Region zu bleiben und die regionale Situation als attraktiv genug zu halten, um sich in der Region um Jobs umzusehen. Mit diesem Angebot stellen sich kleine oder mittlere Arbeitgeber gemeinsam als einen größere Einheit dar und sind somit ein größerer Arbeitgeber in der Region, dem man eher mehr an persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Job zutraut.</i>

In unserem Beispielfall schneidet das AGZ diesbezüglich erheblich besser ab als die Überlassung.

Die Arbeitgeberattraktivität

AGZ-Mehrwert-AG-Attraktivität						
Akteur	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
	Faire Vergütung im Vergleich der Branche	8	5	40	5	40
Vergütung	Faire Vergütung im Vergleich zu den internen KollegInnen	9	5	45	6	54
Nebenleistungen	Anreize zur Gesundheitsvorsorge	9	5	45	5	45
Entwicklungsmöglichkeiten	Altergerechte Beschäftigung	5	5	25	7	35
	Abwechslungsreiche Arbeit	12	5	60	8	96
	Aufstiegsmöglichkeiten	9	5	45	5	45
	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	10	5	50	6	60
Arbeitsumfeld	Selbstgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz	6	5	30	6	36
	Gute Zusammenarbeit (Teamarbeit)		5	0	5	0
	Bewußte Personalentwicklung	8	5	40	8	64
	Gutes Führungsklima	12	5	60	7	84
	Gutes Klima unter der Kollegenschaft	12	5	60	5	60
	Wert	100		500		619
				5		6,19

Die Arbeitgeberattraktivität wird international als das Employer-Branding (Arbeitgebermarke) diskutiert. Darüber hinaus haben sich bereits Rankingmodelle etabliert, wie etwa das „Great Place to Work“-Modell, bei dem die besten Arbeitgeber gelistet sind. Siehe dazu einen Bericht in „Die Presse“ vom 17./18. März 2012. Das Ranking unterscheidet drei Größenordnungen und beginnt bei 20 Beschäftigten. AGZs können sich künftig, sofern sie 20 Mitarbeitende erreicht haben, bei diesem Ranking bewerben.

Während mit dem Sicherheitsaspekt davor die regionale Arbeitsplatzattraktivität eingeschätzt wird, wird hier die Attraktivität des einzelnen Arbeitgebers eingeschätzt. Wobei ein Überlasser, oder ein AGZ selbst als ein Arbeitgeber gelten. Diese 12 Aspekte sind in vier Kategorien geclustert:

- Vergütung
- Nebenleistungen
- Entwicklungsmöglichkeiten für den/die ArbeitnehmerIn und
- das Arbeitsumfeld

Die Bewertung ist zu Beginn etwas problematisch, weil man sich nur auf vage Vermutungen stützen kann. Aber es gibt in diesem Fall Erfahrungen mit der Überlassung UND der Arbeitgeber, der das einschätzt, hat natürlich eine Erfahrung mit der jeweiligen bisherigen Lösung und kann dazu das AGZ-Modell im Vergleich einschätzen. Aber à la longue wird diese Einschätzung immer zuverlässiger, je mehr Einschätzungen und vor allem Beobachtungen zu diesen Attraktivitätsfaktoren gemacht werden.

Auch hier hat in der Beispieleinschätzung das AGZ-Modell die Nase vorne.

Ein Gedankenexperiment

In einem Experiment, dessen Bewertung hier nicht im Detail wiedergegeben werden kann, wurde eine Bewertung für die drei typische Bedarfe in den Gemeinden vorgenommen, es sind dies

- Fachkräfte mit juristischer Ausbildung
- Sekretariatsmitarbeitende/r
- Bauhofmitarbeitende

Weiters wurde zu diesen drei Bedarfen ein Fokusexperiment vorgenommen. D.h. in der Gewichtung wurde z.B. der Fokus auf die Kosten gelegt. Auf den Fokusaspekt wurden immer 60 Punkte vergeben. In der Beispieltabelle unten wurden bei den Kosten 60 Gewichtungspunkte vergeben. Die restlichen Gewichtungspunkte (auf hundert) wurden den jeweils anderen Aspekten zugeordnet. Im Experiment wurden der Fokus auf Kosten, Produktivität, Sicherung von Arbeitsplätzen und Arbeitgeberattraktivität gelegt.

Fokus: Kosten

AGZ-Mehrwert-Check						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Juristin		Überstunden			
Kurzfristig	Kosten	60	5	300	5,6	336
Kurz-mittelfristig	Produktivität	20	5	100	4,55	91
Kurz-mittelfristig	Kostensenkung durch Flexibilität	10	5	50	6,7	67
Mittelfristig	Sicherung von Fachkräften	5	5	25	5,55	27,75
Langfristig	Arbeitgeber-Attraktivität (Employer Branding)	5	5	25	6,29	31,45
	Wert	100		500		553,2

Zum Vergleich wurde auch noch eine balancierte Gewichtung vorgenommen, d.h. jeder Aspekt wird mit gleich vielen Gewichtungspunkten berechnet. Da es fünf Hauptaspekte sind, wurden 20 Gewichtungspunkte vergeben. Siehe dazu folgende Tabelle:

Balancierter Fokus

AGZ-Mehrwert-Check						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz Juristin			Überstunden			
Kurzfristig	Kosten	20	5	100	5,6	112
Kurz-mittelfristig	Produktivität	20	5	100	4,55	91
Kurz-mittelfristig	Kostensenkung durch Flexibilität	20	5	100	6,7	134
Mittelfristig	Sicherung von Fachkräften	20	5	100	5,55	111
Langfristig	Arbeitgeber-Attraktivität (Employer Branding)	20	5	100	6,29	125,8
	Wert	100		500		573,8

Im Experiment wurde zu den drei Jobs auch die plausible bisherige Lösung herangezogen:

Job-Bedarf	Plausible bisherige Lösung
Fachkräfte mit juristischer Ausbildung	Überstunden
Sekretariatsmitarbeitende/r	Überlassung
Bauhofmitarbeitende	Überstunden

Das Experiment ist folgendermaßen ausgefallen:

In der Tabelle wurden die Punkte für das AGZ-Modell ausgeworfen. Zur Erinnerung, alles was über 500 Punkte hat, stellt eine bessere Lösung als die jeweilige oben angegebene plausible Lösung dar.

Das Experimentergebnis für den/die Juristin

Überstunden			Egal wohin der Fokus gelegt wurde, das AGZ-Modell steigt immer besser aus als die Überstundenlösung. Es wurde ein Reihung vorgenommen und dabei zeigt sich, dass beim Fokus AG-Attraktivität die meisten Punkte für das AGZ-Modell erzielt werden. Der geringste Unterschied (in diesem Fall Mehrwert) ergibt sich beim Fokus Produktivität. Der balancierte Fokus ist im Mittelfeld
Juristin			
Fokus	Punkte	Reihung	
Kosten	553,2	4	
Produktivität	511,2	5	
Sicherung	576,55	2	
AG-Attraktivität	606,15	1	
Balance	573,8	3	

Das Experimentergebnis für Sekretariatsmitarbeitende

Überlassung			Auch hier ist es egal wohin der Fokus gelegt wurde, das AGZ-Modell steigt immer besser aus als die Überlassungslösung für Sekretariatsmitarbeitende. Am besten steigt das AGZ-Modell mit dem Fokus auf die Sicherung der Fachkräfte aus. Der geringste Unterschied (Mehrwert) ergibt sich beim Fokus Kosten. Der balancierte Fokus ist auch hier im Mittelfeld.
Sekretariat			
Fokus	Punkte	Reihung	
Kosten	523	5	
Produktivität	591	4	
Sicherung	669,5	1	
AG-Attraktivität	661,5	2	
Balance	620	3	

Das Experimentergebnis für Bauhofmitarbeitende/r

Überstunden		
Bauhofmitarbeitende		
Fokus	Punkte	Reihung
Kosten	471,75	5
Produktivität	555,75	4
Sicherung	589,5	2
AG-Attraktivität	595,5	1
Balance	565	3

Mit der Überstundenlösung und dem Fokus auf die Kosten steigt das AGZ-Modell schlechter aus als die angenommene plausible Lösung. Bei allen anderen Fokussen ist auch das AGZ-Modell im Vorteil, d.h. bringt höheren Mehrwert. Der balancierte Fokus ist auch hier wieder im Mittelfeld. Generell aber sind die Mehrwertunterschiede nicht berauschend, aber beim Fokus auf Arbeitgeberattraktivität mit immerhin 95,5 Punkten im Vorteil.

Zusammenfassend können folgendes Muster beobachtet werden:

- *Je größer die Gewichtung und damit Bedeutung auf die mittel-bis langfristigen Aspekte gelegt wird, einen umso höheren Mehrwert bringt das AGZ-Modell.*
- *Je größer die Gewichtung und damit Bedeutung auf die kurzfristigen Aspekte gelegt wird, einen umso geringeren Mehrwert bringt das AGZ-Modell.*
- *Der Balancefokus bringt immer zuverlässigen, aber durchschnittlichen Mehrwert*

Das Experiment hat gezeigt, dass in nahezu allen Konfigurationen das AGZ-Modell einen höheren Mehrwert bringt. Bei den geringer qualifizierten Jobs ist genauer zu prüfen, unter welchen Bedingungen das AGZ-Modell einen größeren Mehrwert erschließen kann. Bei den höher qualifizierten Bedarfen ist der Mehrwert eindeutig gegeben.

Da die Bedarfe aus der Befragung eher höher qualifizierte Bedarfe ergeben haben, kann die Bildung eines AGZ aus der Sicht der Mehrwerteinschätzung unbedingt empfohlen werden.

Empfehlung für andere Kleinregionen

Grundsätzlich kann und soll von Kleinregionen der Impuls für ein nachhaltiges Arbeitskräftemanagement ausgehen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um ein Thema handelt, welches nicht ausschließlich nach territorialen Gesichtspunkten organisiert werden kann. Je nach Perspektive, sind unterschiedliche Zugänge zur Region sinnvoll. Wir unterscheiden vier Regionsverständnisse, die als Kontext für das Handeln herangezogen werden können:

- **Region als Territorium**

Dieser Zugang ist vor allem dann sinnvoll, wenn es sich um ein Anliegen handelt, welches ganz klar Verwaltungsaufgaben zugeordnet werden kann. Verwaltungsgrenzen definieren die Region als Territorium. Gemeindeverbände zeichnen sich deshalb als klares Territorium aus, weil die Grenzen der Gemeinden klar sind und damit auch die Grenzen der kooperierenden Gemeinden, also der Region, klar sind.

Ein AGZ als Verwaltungsgemeinschaft wäre ein AGZ, der diesen Regionszugang nutzen kann.

- **Die Region als Wirkungsgefüge**

Alle Akteurssysteme die ihr Handeln nach Wertschöpfungsketten oder nach Handlungsthemen aufbauen haben zwar einen (Haupt-)Standort, aber sie handeln mehr nach den Wirkungsweisen bzw. den netzwerkartigen Beziehungsgeflechten der Leistungsnutzenden oder ihrer PartnerInnen. Das Territorium ist dann eine komplementäre Größe, nicht jedoch die wichtigste Variable. Unternehmen sind eindeutig diesem Regionsverständnis zuzuordnen. Deshalb bilden kooperierende Unternehmen meist Netzwerke oder Cluster und keine Unternehmensverbände, es sei denn es handelt sich um einen Interessensverband, der eine Lobbyingfunktion gegenüber territorial organisierte Institutionen hat (wie z.B. Regierungen).

Ein AGZ aus Unternehmen ist eher diesem Regionsverständnis zuzuordnen.

- **Die Region als Kommunikationsraum**

Der Kommunikationsraum etabliert sich durch die soziale Bindung, die Menschen an eine bestimmte Region haben. Diese Bindung kann die verwandtschaftlichen Verhältnisse (oder freundschaftlichen Beziehungen) betreffen, die oft lange andauernde Bindungen sind, auch wenn die Menschen schon weggezogen sind. Diese Bindung kann die Arbeitsbindung betreffen. Sie arbeiten in der Region A, leben aber in der Region B. Weiters kann diese Bindung in der kulturellen Bindung bestehen, wobei hier sowohl der lieb gewonnene Naturraum als auch der geschätzte Kulturraum zählen. Alle diese Bindungen erzeugen eine bestimmte Dichte an Kommunikation, die dafür sorgt, dass auch über die Region kommuniziert wird und dabei die Innen- als auch Außenzuschreibung der Region jeweils mitgeprägt wird. Ob eine Region für Unternehmen oder für Arbeitskräfte attraktiv ist, hängt auch stark vom Image der Region ab.

Ein AGZ kann diesen Zugang nutzen oder ihn auch bewusst stärken, damit die Arbeitgeberattraktivität in der Region insgesamt steigen möge.

- **Die Region als Intentionsraum.**

Die einzelnen Menschen in der Region, sowohl jene die dauerhaft in der Region wohnen und arbeiten, als auch jene, die häufig durch ihre soziale Bindung in der Region sind und diese beobachten, haben ihre „Absichten“ in Bezug auf die Region. Diese „Absichten“ sind geprägt durch die Ich-Identitäten und die Ich-Identitäten sind verknüpft mit der kollektiven Identität (kommunizierten Zuschreibungen). Die Intentionen stellen ein Potenzial dar, das meist nicht explizit kommuniziert wird, aber implizit eine hohe Bedeutung für jeden Einzelnen hat. Daher können diese Intentionen als Potenzial gesehen werden, welches kaum genutzt wird. Es ist darüber hinaus auch unklar, wie es genutzt werden kann, jedoch, wer diese Intentionen in der Kommunikation „trifft“, kann viele Akteurinnen für die Region mobilisieren. Diese Intentionen sind

wahrscheinlich auch in Metaphern⁶ konzeptualisiert und wer diese Metaphern ansprechen kann, der trägt zur Bündelung der Identität bei.

Ein AGZ kann die Beschäftigungsvorstellungen der Menschen und ihre Erwartungen in Bezug auf ihre Lebensvorstellungen unterstützen, daher ist der Intentionsraum durchaus auch eine Variable, die nicht unterschätzt werden soll.

Die ersten beiden Regionsverständnisse sind die primären, die beiden weiteren können als komplementäre Verständnisse gesehen werden, die mittels eines AGZ genutzt bzw. gefördert werden können.

Welcher der beiden primären Verständnisse als Ausgangspunkt zur Initiierung von AGZ genutzt werden soll hängt wiederum von der Grundstrategie ab, die man einschlagen will. Siehe dazu auch in diesem Handbuch Seite 33ff.

Effizienz	Personalmanagement	Spezialisierung
	Kombinationen	Vielfalt
Entwicklung	kleinräumig	großräumig

Die Grundstrategie Personalmanagement, Spezialisierung und Kombination sind für Kleinregionen als Ausgangspunkt empfehlenswert. Wobei zur Kombination zu beachten wäre, ob es dazu auch die passenden Kombinationspartner in der Kleinregion gibt. Beispielsweise einen Partner, mit dem man ein Beschäftigungsprojekt etablieren kann. Oder aber es findet sich eine Gruppe von Unternehmen, die eine gemeinsame Lehrlingsausbildung in der Kleinregion durchführen möchte und als solches ev. mit Unternehmen aus anderen Ländern kooperiert. Für die Grundstrategie „Vielfalt“ ist die Kleinregion unter Umständen zu klein, es fehlt ihr die kritische Masse. In diesem Fall ist zu empfehlen, mit größeren bzw. übergeordneten Kooperationspartnern gemeinsam zu handeln.

Zusammenfassung:

Grundstrategien	Kleinregion	Wirkungsgefüge
Personalmanagement	Kann aus der Kleinregion initiiert werden, aber offen sein für das Wirkungsgefüge. Ein Kleinregionsmanagement kann dazu die Ressourcen für die Initiierung zur Verfügung stellen.	Das Wirkungsgefüge ist der klassische Kontext dieser Grundstrategie
Spezialisierung	Wenn sich die Spezialisierung auf Gemeinden bezieht, ist dies der bevorzugte Kontext. Für andere AkteurlInnen kann das Kleinregionsmanagement wichtiger Impulsgeber für dies sein. Bei Förderungen, die regionsbezogen sind ist es wichtig, dass die Beteiligungsgrenzen nicht rigid gehandhabt werden, sondern sich darauf beschränkt, dass der Großteil der Förderbegünstigten aus der Kleinregion kommt.	Wenn die Akteure ihre Legitimation nicht auf Verwaltungsgrenzen aufbauen, dann ist das Wirkungsgefüge der passende Kontext. Ein Kleinregionsmanagement kann und soll die Initiative ergreifen.

⁶ Lakoff, George; Johnson, Mark; *Leben in Metaphern* (1997), Carl-Auer-Verlag

<i>Kombination</i>	<i>Wenn die Kleinregion starke Akteure hat, die einen AGZ als Form der Kooperation nutzen wollen, dann ist die Kleinregion ein guter Ausgangspunkt. Wichtig ist aber, dass die Kooperation offen bleibt auch für AkteurInnen, die nicht aus der Kleinregion sind, d.h. offen sein für das Wirkungsgefüge.</i>	<i>Wenn die Akteure ihre Legitimation nicht auf Verwaltungsgrenzen aufbauen, dann ist das Wirkungsgefüge der passende Kontext.</i>
<i>Vielfalt</i>	<i>Für die Grundstrategie Vielfalt ist die Kleinregion kein geeigneter Rahmen. Gegebenenfalls könnten mehrere Kleinregionen kooperieren, um die kritische Masse zu ermöglichen. Dabei geht es darum, dass die Ressourcen für die Initiierung durch Kleinregionsmanagements zur Verfügung gestellt werden.</i>	<i>Für diese Grundstrategie ist das Wirkungsgefüge in einem größeren territorialen Fokus zu bevorzugen.</i>

Diese Tabelle zeigt eindeutig, dass die Kleinregion und ihr Management als wichtiger Initiator für drei der vier Grundstrategien gelten können. Jedoch ist es sehr wichtig, dass die kleinregionalen Grenzen lediglich als Zugang zu den erforderlichen Zeitressourcen (Regionsmanagement) und als Zugang zu ev. Fördermitteln, die für Kleinregionen vorgesehen sind, genutzt wird. Kleinregionen brauchen daher einen Deutungsrahmen für ihr Engagement, wenn sie sich für etwas engagieren, was später über ihre Grenzen hinauswächst, oder aber schon von Beginn weg AkteurInnen einschließt, die nicht zur Kleinregion im Sinne des Territoriums gehören.

Als Vorgehensweise kann die in diesem Handbuch beschriebene Praxis empfohlen werden.

Regionale Machbarkeit ermitteln	Monate
PHASE 1: Regionale Daten erheben (Sekundärdaten) <ul style="list-style-type: none"> Analyse der Situation der Gemeinden und des Arbeitsmarkts (Sekundärdatenanalyse) Adaptierung des Online Fragebogens 	M 1 - 2
PHASE 2 Bedarfsanalyse: Online Befragung Das Modell AGZ vorstellen und erste Resonanz mittels Infoworkshop einholen Lancierung des Online Fragebogens für die Zielgruppen (KMU, Gemeinden)	M 3 - 4
PHASE 3 Auswertung Auswertung der Befragungen Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse in Workshops vorstellen (ev. getrennt nach Zielgruppen).	M 5 - 6
PHASE 4: Empfehlungen Abschlussworkshop mit Empfehlungen	M 7

Anhang

Der Anhang umfasst die beiden Fragebögen, die an die Gemeinden bzw. an die Unternehmen versandt wurden, sowie die rechtliche Expertise des Österreichischen Gemeindebundes.

AGZ Erhebung Gemeinden

Sehr geehrte Arbeitgeberin, sehr geehrter Arbeitgeber!

Der Regionalverband noe-mitte und die **Kleinregion WIR** untersuchen in Kooperation mit dem **Österreichischen Gemeindebund** die Möglichkeiten zur Einführung einer neuen Form kooperativer Fachkräftesicherung in NÖ-Mitte – die Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ).

Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind **Kooperationen mehrerer Arbeitgeber** (Unternehmen, Gemeinden, Vereine, etc.) um **gemeinsam** Personal zu beschäftigen. Dieses Personal deckt einen **regelmäßigen/planbaren Bedarf** der Arbeitgeber ab, der aber in keinem der Betriebe so groß ist, dass eine Vollzeitanzstellung (wirtschaftlich) möglich ist.

Durch die **Kombination des Teilbedarfs** jedes Arbeitgebers kann aber eine **Vollbeschäftigung** realisiert werden. Der AGZ – ein Verein oder eine Genossenschaft, die die Arbeitgeber gemeinsam gründen - stellt dann diese Person für alle Arbeitgeber an und verleiht es nach vereinbarten Einsatzplänen. Hinweis:

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Arbeitskräfteüberlasser nach dem Arbeitskräfteüberlassungsgesetz.

Beispiel: Gemeinde A (2000 Einwohner), B (1500 Einwohner) und C (6000 Einwohner) teilen sich eine Spezialistin für Öffentlichkeitsarbeit und haben damit eine Professionalisierung Ihrer Gemeindezeitungen, Website etc. erreicht. Die Arbeitnehmerin ist an Montagen bei Gemeinde A, an Dienstagen bei Gemeinde B und den Rest der Woche bei Gemeinde C beschäftigt.

Ziel dieses Projekts ist herauszufinden

- welche Tätigkeiten sich in Gemeinden für die gemeinsame Beschäftigung von Fachkräften eignen
- welche Qualifikationen diese Fachkräfte aufweisen sollen
- welche Gemeinden konkretes Interesse haben, sich an einem solchen Modell zu beteiligen

Um dies zu erfassen bitten wir Sie in Ihrer Rolle als Arbeitgeber diesen Fragebogen auszufüllen.

Dies wird nur 10 Minuten dauern.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und sind in dieser Form nur unserem Projektteam zugänglich. Die anonymisierten Daten werden in aufbereiteter Form in einen öffentlichen Bericht einfließen.

Wieviele Personen leben in Ihrer Gemeinde? (Hauptwohnsitze)

Wieviele Mitarbeiter/-innen (Angestellte und Arbeiter/-innen) sind in Ihrer Gemeinde beschäftigt?

Viele Gemeinden haben Tätigkeiten zu erbringen, die zwar regelmäßig anfallen, für deren Erfüllung aber die Anstellung einer qualifizierten zusätzlichen Arbeitskraft nicht sinnvoll ist (weil nur ein Bedarf nach einigen Arbeitsstunden pro Woche oder pro Monat nach einer bestimmten Qualifikation besteht – z.B. für Öffentlichkeitsarbeit, Buchhaltung, EDV, sonstiger technischer Support...)

Gibt es derartige Tätigkeiten auch in Ihrer Gemeinde?

*(Es ist egal ob Sie den Bedarf nach diesen Tätigkeiten bereits anderwärtig decken - z.B. durch Überstunden bestehender Mitarbeiter, Personalleasing, Zukauf von Leistungen, etc. - oder ob sie den Bedarf nur für sich festgestellt haben)**

Ja

Nein

Bitte präzisieren Sie diese zusätzlichen Tätigkeiten, für die sich in Ihrer Gemeinde die Anstellung einer Person nicht rechnet.

Beispiel: Sie benötigen eine/-n Buchhalter/-in 2 Tage pro Woche, dann schreiben Sie ins Feld "Tätigkeit" Buchhaltung wählen Sie bei "Zeitphasen" wöchentlich und notieren bei der "Dauer" 2 Tage. Spezielle Zeitpunkte im Jahr (z.B. Juni - Oktober) können Sie im Feld "Zeitpunkt" angeben. Bitte geben Sie weiters an wie Sie den Bedarf derzeit decken und welche Art der Qualifikation hierfür erforderlich ist.

	Tätigkeit z.B. Buchhaltung	Zeitphasen z.B. wöchentlich				Dauer je Zeitphase z.B. 2 Tage	Zeitpunkt z.B. Juni bis Oktober	Qualifikation				
		täglich	wöchentlich	Monatlich	mehrere Monate			Hilfsarbeit	Lehr- abschluss	Meister- ausbildung	HAK, HAS, HTL, AHS, HBLA	(Fach-)Hochschul- abschluss
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie decken Sie den Bedarf derzeit?												
der Bedarf wird derzeit nicht gedeckt	Kernbelegschaft macht Überstunden	die Stunden der Teilzeitkräfte werden erhöht	wir stellen befristet Personal ein	über Zeitarbeitsfirmen – Personaldienstleister	wir kaufen extern Dienstleistungen zu	in Kooperation mit anderen Unternehmen						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Wie wichtig ist es Ihnen, für die genannte(n) Tätigkeit(en) Personal zur Verfügung zu haben, das...

	völlig unwichtig/ schädlich Distanz ist wichtig	unwichtig	weder/noch	wichtig	sehr wichtig Nähe ist wichtig
...seinen fachlichen Tätigkeitsbereich in Ihrem Unternehmen gut kennt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gut in die Belegschaft integriert wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit den Regeln und Abläufen in Ihrem Unternehmen vertraut ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein Modell, bei dem die Nähe zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen wichtig ist und wo Arbeitgeber solidarisch Verantwortung für das gemeinsame Personal übernehmen (Personal gilt als kollektives Stammpersonal)

Wären Sie bereit, eine/n Arbeitnehmer/-in im Rahmen eines AGZ gemeinsam mit anderen Gemeinden zu beschäftigen mit dem Ziel die oben genannten Arbeitskräftebedarfe gemeinsam durch Personalteilung zu decken?*

() Nein

() Ja

() Ja, aber nur für derzeit ausgelagerte Tätigkeiten

() Ja, aber nur für folgende Tätigkeiten: _____

() Keine Ahnung

Wo sehen Sie die wesentlichsten Hindernisse?

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Kommentare in Zusammenhang mit der kooperativen Teilung von Fachkräften?

Sind Sie daran interessiert, mehr über das Thema Teilung von Arbeit in Arbeitgeberzusammenschlüssen zu erfahren?*

Ja

Nein

Bitte wählen Sie

Ich würde gerne von einem/einer Mitarbeiter/-in des Regionalverbands noe-mitte telefonisch kontaktiert werden

Bitte senden Sie mir Informationsmaterialien zu

Bitte geben Sie uns zum Abschluss Ihre Daten bekannt:

Gemeinde:: _____

PLZ:: _____

Straße, Hausnummer:: _____

Ansprechperson:: _____

Funktion der Ansprechperson in der Gemeinde:: _____

Email:: _____

Telefon:: _____

AGZ Erhebung Unternehmen

Sehr geehrte Unternehmerin, sehr geehrter Unternehmer!

Der **Regionalverband noe-mitte** und die **Kleinregion WIR** untersuchen im Rahmen eines Projekts die Möglichkeiten zur Einführung einer neuen Form kooperativer Fachkräftesicherung in NÖ-Mitte – **die Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ)**.

Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind **Kooperationen** mehrerer Arbeitgeber (Unternehmen, Gemeinden, Vereine, etc.) um **gemeinsam** Personal zu beschäftigen. Dieses Personal deckt einen **regelmäßigen/planbaren Bedarf** der Arbeitgeber ab, der aber in keinem der Betriebe so groß ist, dass eine Vollzeitstellung (wirtschaftlich) möglich ist.

Durch die **Kombination des Teilbedarfs** jedes Arbeitgebers kann aber eine **Vollbeschäftigung** realisiert werden. Der AGZ – ein Verein oder eine Genossenschaft, die die Arbeitgeber gemeinsam gründen - stellt dann diese Person für alle Arbeitgeber an und verleiht es nach vereinbarten Einsatzplänen. Hinweis: Arbeitgeberzusammenschlüsse sind Arbeitskräfteüberlasser nach dem Arbeitskräfteüberlassungsgesetz

Beispiel: Drei Tischler-Betriebe teilen sich eine Spezialistin für Marketing und können damit eine konstante Qualität der Öffentlichkeitsarbeit und dauerhafte Werbepräsenz für ihre Produkte sicherstellen. Die Arbeitnehmerin ist an Montagen bei Unternehmen A, an Dienstagen bei Unternehmen B und den Rest der Woche bei Unternehmen C beschäftigt.

Ziel dieses Projekts ist herauszufinden

- welche Tätigkeiten sich in Unternehmen für die gemeinsame Beschäftigung von Fachkräften eignen
- welche Qualifikationen diese Fachkräfte aufweisen sollen
- welche Unternehmen konkretes Interesse haben, sich an einem solchen Modell zu beteiligen

Um dies zu erfassen bitten wir Sie in Ihrer Rolle als Arbeitgeber diesen Fragebogen auszufüllen.

Dies wird nur 10 Minuten dauern.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und sind in dieser Form nur unserem Projektteam zugänglich. Die anonymisierten Daten werden in aufbereiteter Form in einen öffentlichen Bericht einfließen.

Wieviele Mitarbeiter/-innen (Angestellte, Arbeiter/-innen) sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

In welcher Sparte ist Ihr Unternehmen tätig?

- Industrie
- Gewerbe und Handwerk
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Information und Consulting
- Handel

- Banken und Versicherungen
- Transport und Verkehr

Bitte präzisieren Sie den Bereich (Auswahlliste nach ÖNACE Abschnitten)

Viele Unternehmen haben Tätigkeiten zu erbringen, die zwar regelmäßig anfallen, für deren Erfüllung aber die Anstellung einer qualifizierten zusätzlichen Arbeitskraft nicht sinnvoll ist (weil nur ein Bedarf nach einigen Arbeitsstunden pro Woche oder pro Monat nach einer bestimmten Qualifikation besteht – z.B. für Marketingfachleute, BuchhalterInnen, Spezialisten für Öffentlichkeitsarbeit & EDV, sonstiger technischer Support...)

Gibt es derartige Tätigkeiten auch in Ihrem Unternehmen?

(Es ist egal ob Sie den Bedarf nach diesen Tätigkeiten bereits anderwärtig decken - z.B. durch Überstunden bestehender Mitarbeiter, Personalleasing, Zukauf von Leistungen, etc. - oder ob sie den Bedarf nur für sich festgestellt haben)

- Ja
- Nein

Bitte präzisieren Sie diese zusätzlichen Tätigkeiten, für die sich in Ihrem Unternehmen die Anstellung einer Person nicht rechnet.

Beispiel: Sie benötigen eine/-n Buchhalter/-in 2 Tage pro Woche, dann schreiben Sie ins Feld "Tätigkeit" **Buchhaltung** wählen Sie bei "Zeitphasen" **wöchentlich** und notieren bei der "Dauer" **2 Tage**. Spezielle Zeitpunkte im Jahr (**z.B. Juni - Oktober**) können Sie im Feld "Zeitpunkt" angeben. Bitte geben Sie weiters an wie Sie den Bedarf derzeit decken und welche Art der Qualifikation hierfür erforderlich ist.

	Tätigkeit z.B. Buchhaltung	Zeitphasen z.B. wöchentlich				Dauer je Zeitphase z.B. 2 Tage	Zeit- punkt z.B. Juni bis Oktober	Wie decken Sie den Bedarf derzeit?						
		Täg- lich	Wö- chent- lich	Monat- lich	mehrere Monate			der Bedarf wird derzeit nicht gedeckt	Kernbeleg- schaft macht Über- stunden	die Stunden der Teilzeit- kräfte werden erhöht	wir stellen befristet Personal ein	über Zeitarbeits- firmen – Personal- dienst- leister	wir kaufen extern Dienst- leistungen zu	in Koope- ration mit anderen Unter- nehmen
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualifikation				
Hilfs- arbeit	Lehrab- schluss	Meister- ausbildung	HAK, HAS, HTL, AHS, HBLA	(Fach-) Hochschul- abschluss
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie wichtig ist es Ihnen, für die genannte(n) Tätigkeit(en) Personal zur Verfügung zu haben, das...

	völlig unwichtig/ schädlich Distanz ist wichtig	unwichtig	weder/noch	wichtig	sehr wichtig Nähe ist wichtig
...seinen fachlichen Tätigkeitsbereich in Ihrem Unternehmen gut kennt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...gut in die Belegschaft integriert wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit den Regeln und Abläufen in Ihrem Unternehmen vertraut ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein Modell, bei dem die Nähe zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen wichtig ist und wo Arbeitgeber solidarisch Verantwortung für das gemeinsame Personal übernehmen (Personal gilt als kollektives Stammpersonal)

Hinweis: Ein AGZ gilt gewerberechtlich als Arbeitskräfteüberlasser

Wären Sie bereit, eine/n Arbeitnehmer/-in im Rahmen eines AGZ gemeinsam mit anderen Unternehmen zu beschäftigen mit dem Ziel die oben genannten Arbeitskräftebedarfe gemeinsam durch Personalteilung zu decken?*

- Nein
- Ja
- Ja, aber nur für derzeit ausgelagerte Tätigkeiten
- Ja, aber nur für folgende Tätigkeiten: _____
- Keine Ahnung

Wo sehen Sie die wesentlichsten Hindernisse?

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Kommentare in Zusammenhang mit der kooperativen Teilung von Fachkräften?

Sind Sie daran interessiert, mehr über das Thema Teilung von Arbeit in Arbeitgeberzusammenschlüssen zu erfahren?*

- Ja
- Nein

Bitte wählen Sie

Ich würde gerne von einem/einer Mitarbeiter/-in des Regionalverbands noe-mitte telefonisch kontaktiert werden

Bitte senden Sie mir Informationsmaterialien zu

Bitte geben Sie uns zum Abschluss Ihre Daten bekannt:

Name des Unternehmens:: _____

Ansprechperson:: _____

Funktion der Ansprechperson im Unternehmen:: _____

Email:: _____

Telefon:: _____

Straße, Hausnummer:: _____

PLZ:: _____

Ort:: _____