

## Kann strategisches Personalmanagement für land- und forstwirtschaftliche Betriebe heimische Produzenten im internationalen Wettbewerb stärken? Ein Blick auf das Modell „Arbeitgeberzusammenschluss“ (AGZ)

Die im Vergleich kleinstrukturierte österreichische Landwirtschaft steht im Wettbewerb mit Anbietern aus aller Welt. Ihre landwirtschaftlichen Erzeugnisse, ob Fleisch, Früchte oder veredelte Produkte, sind zwar von hoher Qualität, müssen sich jedoch am kostengetriebenen Markt gegen die Konkurrenz behaupten. Aufgrund der Größe der Nutzflächen, der Topographie und der rechtlichen Rahmenbedingungen sind rot-weiß-rote Betriebe gegenüber ausländischen Agrarkonzernen oftmals im Nachteil, da diese kosteneffizienter produzieren sowie aufgrund ihrer Erntemengen und Fleischerträge höhere Profite erzielen können. Darüber hinaus steht die Landwirtschaft vor dem Problem, dass es hierzulande an Arbeitskräften – allen voran Erntehelfern – mangelt und der „landwirtschaftliche Arbeitsplatz“ wenig Attraktivität zu bieten hat. Welche Lösungsansätze gibt es nun, um heimischen Betrieben doch Vorteile zu ermöglichen? Ein adäquates „Selbsthilfeinstrument“ könnte der Arbeitgeberzusammenschluss sein.

Die Landwirtschaft unterliegt seit jeher permanenten Veränderungen – ob dies den technischen Fortschritt, das Konsumverhalten, die Agrarförderpolitik, den Klimawandel, den Arbeitskräfteeinsatz oder die Digitalisierung angeht. Aufgrund dieser Veränderungen steht sie vor der Aufgabe, sich immer wieder neu erfinden zu müssen. Dies betrifft allen voran auch ausgeklügelte Arbeitsplatzmodelle, die attraktiv sein müssen und einen hohen Nutzen für alle Beteiligten – Arbeitnehmer und Arbeitgeber – erzielen.

### Problemfeld Arbeitskräftemangel

Landwirtschaftliche Betriebe haben seit geraumer Zeit große Probleme geeignete Arbeitskräfte (auch Fachkräfte und Nachwuchskräfte) zu rekrutieren und diese mittel- bis langfristig an das Unternehmen zu binden. Der heimische Arbeitsmarkt bietet in Summe nicht die Anzahl an Beschäftigten, um allen Produzenten ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Um diese Gegebenheit zu kompensieren wurde die Saisonarbeiter-Regelung eingeführt. Diese erlaubt Drittstaatsangehörigen ihren Arbeitseinsatz in Österreich zu erbringen, wobei dieser auf maximal sechs Monate (eine Verlängerung um weitere drei Jahre ist möglich) im Jahr begrenzt ist. Um Arbeitskräfte aus dem Kontingent abrufen zu können, müssen die Betriebe schriftlich bei der Behörde eine Einreichung vornehmen. Nachdem die Saisonarbeiter-Regelung jährlich adaptiert wird und dementsprechend variieren kann, wiederholt sich dieser bürokratische Aufwand Jahr für Jahr.

Abgesehen davon, und dies dürfte erheblich schwerer wiegen, sind die Arbeitsplätze in der Land- und Forstwirtschaft monoton, wenig attraktiv und körperlich anspruchsvoll. Hinzu kommt, dass die Beschäftigungsverhältnisse nicht dauerhaft sind, eine durchgängige Beschäftigung über das gesamte Jahr aufgrund der Einsatzzeiten nicht möglich ist und es wenig soziale Absicherung für die eingesetzten Arbeitskräfte gibt. Eine Mitarbeiterbindung ist unter diesen Umständen nahezu unmöglich. Dies liegt nicht unmittelbar an den landwirtschaftlichen Betrieben, sondern an den Bedingungen, die diesem Wirtschaftssektor zugrunde liegen. All diese Faktoren machen es landwirtschaftlichen Unternehmen schwer ihre Existenz mittel- bis langfristig abzusichern und positiv in die Zukunft zu blicken.

### Personalabsicherung durch den Arbeitgeberzusammenschluss

Um den Arbeitskräftemangel, der Fluktuation und der geringen Arbeitsplatzattraktivität wirkungsvoll entgegenzutreten, bietet sich ein Beschäftigungsmodell an, welches in Frankreich bereits zu Beginn der 1980er in der Landwirtschaft eingesetzt und Mitte der 1980er Jahre gesetzlich verankert wurde: der Arbeitgeberzusammenschluss. Bei einem AGZ schließen sich Arbeitgeber aus der Landwirtschaft (oder anderen Branchen) zusammen und gründen ein neues Unternehmen, mit dem Ziel der kollektiven Einstellung von Arbeits- und Fachkräften.

Die Mitgliedsbetriebe legen diesbezüglich ihre personellen (Teil-)Bedarfe zusammen, stimmen diese gemeinsam ab und stellen dementsprechend Personal, zum Beispiel Erntehelfer oder Betriebshelfer, ein. Durch den Vorteil der gemeinsamen Anstellung und Auslastung sinkt das Beschäftigungs- sowie Kostenrisiko. Zudem werden einmal eingearbeitete Arbeitskräfte jährlich wiederkehrend immer bei den gleichen Betrieben zum Einsatz geschickt.

Der Arbeitgeberzusammenschluss, in seiner Form als Dienstleister, übernimmt das gesamte Personalmanagement für seine Mitgliedsbetriebe und steht für die Bereitstellung sowie den zielorientierten Personaleinsatz, nach den Grundsätzen der gewerblichen sowie handelsrechtlichen Verantwortung, in der Pflicht. Für diese Dienstleistung wird den am AGZ beteiligten Arbeitgebern ein Entgelt in Form eines Kostenaufschlages auf die Leistungsstunden der AGZ-Mitarbeiter verrechnet, wobei die Zusammenarbeit zu keiner Zeit auf Gewinnorientierung, sondern auf den gemeinsamen Nutzen in der Personalplanung ausgelegt ist. Durch die Kooperation soll die innerbetriebliche Flexibilität erhöht werden, daher werden Arbeitgeberzusammenschlüsse auch als „Selbsthilfeeinstrument für Unternehmen“ bezeichnet.

Für die in der Landwirtschaft Beschäftigten bietet das Kooperationsmodell AGZ ebenfalls Vorteile. Diese reichen von längeren Beschäftigungsphasen, höherer Planbarkeit des Berufs- und Privatlebens bis hin zu einer besseren (sozialen) Absicherung sowie vertrauten Arbeitsumgebungen. Ferner ist es mit dem AGZ möglich monotone Tätigkeiten „aufzubrechen“, indem die Landwirtschaft mit anderen Branchen, z.B. der Gastronomie, der Produktion etc., kooperiert. So können Arbeiter, die bislang nur in der Landwirtschaft eingesetzt wurden, auch bei anderen Unternehmen für andere Tätigkeiten zum Einsatz gelangen. Aus landwirtschaftlichen Arbeitsplätzen werden „interdisziplinäre“ Arbeitsplätze, was die Attraktivität steigen lässt und Abwechslung im Arbeitsalltag bringt. Nach den Erfolgen des Modells in der Landwirtschaft haben sich darauffolgend mehr und mehr AGZ in vielen Regionen Frankreichs entwickelt, zunächst mit wenig qualifizierten Arbeitskräften, zunehmend jedoch mit höher und hoch Qualifizierten in allen Branchen: im Handel, in der Industrie, im Handwerk, im Gesundheitswesen, in freien Berufen und im Vereinsbereich. Kombiniert werden nicht mehr nur saisonale Bedarfe, sondern auch Teilzeitbedarfe und auch, in größeren AGZ, Gelegenheitsbedarfe. Ferner geht es auch um die gemeinsame Auslastung von Spezialisten.

#### Kooperation in der Landwirtschaft als Ausweg

Herkömmliche Zusammenarbeit in der Landwirtschaft ist nichts Neues. Im „Zeitalter des Teilens“ ist jedoch nicht nur die gemeinsame Nutzung von Maschinen und Leistungen von Vorteil, sondern eben auch der gemeinsame Einsatz von Ressourcen (Arbeitskraft) und Kompetenzen (Know-how). Bei einem Arbeitgeberzusammenschluss geht es darum, über ein strategisch abgestimmtes Personalmanagement (branchenübergreifend) mit mehreren Betrieben zu kooperieren, gemeinsam Personal fix und durchgängig zu beschäftigen, gezielte Fortbildung sowie Höherqualifizierung anzubieten und – durch die Zusammenarbeit – Synergien zu entwickeln, die die Resilienz und das Wachstum der beteiligten landwirtschaftlichen Betriebe stark begünstigt. Dies kann durchaus in Form von neuen Geschäftsmodellen, Produkten oder Absatzmärkten erfolgen. Ein AGZ eröffnet landwirtschaftlichen Betrieben somit eine neue Dimension, die in dieser Form bislang noch nicht in Österreich angedacht wurde.

Letztendlich ist ein Arbeitgeberzusammenschluss für viele Betriebe deshalb so attraktiv, weil es den beteiligten Betrieben ein professionelles Personalmanagement bietet, welches sämtliche Personalagenden (Personalsuche, Anstellung, Lohnverrechnung, Dokumentation, Organisation von Fortbildungen etc.) übernimmt und damit einen Vorsprung gegenüber potenziellen Mitbewerbern (die nicht auf ein Personalmanagement zurückgreifen können) schafft. Somit bleibt den Landwirten mehr Zeit für ihr Kerngeschäft und auch mehr kostbare Freizeit.

#### Autor / Quelle:

progressNETZ - Netzwerk für regionale Entwicklung  
Wiener Straße 13  
3100 St. Pölten  
office@progressNETZ.at  
www.progressNETZ.at  
www.ressourcenzentrum.at

Weiterführende Informationen über progressNETZ und das AGZ-Ressourcenzentrum Österreich finden sich auch auf:

