

## Professionalisiertes Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe durch das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ)

Um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten, wird professionelles Personalmanagement immer wichtiger. Die Suche nach qualifiziertem Personal, die Bindung von guten MitarbeiterInnen und der „Kampf um die besten Köpfe“ gestaltet sich gerade für kleinere Betriebe oft als Hindernis. Einen Personalisten einzustellen ist finanziell jedoch nicht realisierbar, daher wird das Thema „Personal“ entweder von der Geschäftsleitung selbst übernommen oder an jene Beschäftigten delegiert, denen man zutraut, dass sie dies nebenbei noch bewerkstelligen können. Dies ist allerdings - mit Blick auf eine vorausschauende und effiziente Personalwirtschaft - in vielen Fällen nicht zielführend. Im schlimmsten Szenario verursachen falsche Personalentscheidungen horrenden Kosten. Daher bietet sich ein Modell an, das einen professionellen Personalmanager leistbar macht und auch sonst einige Vorteile für KMUs bietet: der Arbeitgeberzusammenschluss.

Es gibt viele Herausforderungen, mit denen Ein-Personen-Unternehmen sowie Klein- und mittelständische Unternehmen nahezu täglich konfrontiert sind und die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Dazu zählen schwankende Auftragseingänge inklusive die Bewältigung von Auftragsspitzen, steigende Konkurrenz durch neue Anbieter und Absatzkanäle sowie Kostendruck in verschiedenen Unternehmensbereichen. Was die Problemstellungen im Personalsektor angeht, so liegen diese u.a. beim Ausfall von Beschäftigten (durch Krankenstand, Urlaub, Unfall etc.), beim Mangel an geeigneten Fachkräften (die sofort im Betrieb eingesetzt werden können) oder der Bindung von MitarbeiterInnen. Hinzu kommt, dass Spezialwissen oder bestimmte Arbeitsaufgaben nur punktuell benötigt werden, eine Vollausslastung eines Angestellten - über das gesamte Jahr hindurch - jedoch nicht leistbar ist.

### Steigende Herausforderungen für klein- und mittelständische Unternehmen

Mehr als 98% aller Unternehmen in Österreich zählen zu den Kleinst- und Kleinunternehmen. In diesen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern arbeiten über 60% aller Beschäftigten. Zwei Drittel des Bruttoinlandsprodukts werden von diesen Betrieben erwirtschaftet. Allein dies macht klar, welche enorme wirtschaftliche, aber auch soziale und gesellschaftliche Bedeutung die KMU haben.

Kleine Betriebe haben meist zu wenig Ressourcen, um den Anforderungen an die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, an die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Suche nach neuen Fachkräften gerecht zu werden. Flexibilisierungsanforderungen müssen oft mit Notlösungen begegnet werden. Mit Beschäftigten der Zeitarbeit, prekären Arbeitsverträgen oder versteckter Arbeitnehmerüberlassung am Rande der Legalität schwächen die KMUs sich selbst, da die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb aufgegeben wird. Drohender Fachkräftemangel führt zu einer verstärkten Konkurrenz um geeignetes Personal, aus der gerade die kleineren Betriebe meist als Verlierer hervorgehen, da sie in Bezug auf die Inhalte und langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Bezahlung mit den größeren Unternehmen nicht mithalten können.

Diesen Herausforderungen können die Kleinst- und Kleinunternehmen durch einen Zusammenschluss und kooperatives Personalmanagement begegnen. Daher lohnt es sich besonders für diese Unternehmen, ein Modell in Betracht zu ziehen, das bei der Planung, Entwicklung, Führung und Verwaltung des Personals Unterstützung bietet, bei der Personalakquise auf professionelle Strukturen setzt und kostenmäßig nur einen Bruchteil dessen kostet, was ein eigens angestellter Personalist oder eine Personalfirma an Kosten verursachen würde.

Das Modell nennt sich Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) und hat zum Ziel, Betriebe auf allen Ebenen des Personalmanagements zu entlasten. Neben ihrem Kerngeschäft, der Fachkräfteteilung, kann der AGZ für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich des Personalmanagements und der Personalentwicklung erbringen. Dazu zählen:

1. Personalsuche für Unternehmen - Oft haben Unternehmen nicht nur Schwierigkeiten, qualifizierte Teilzeitkräfte zu finden, sondern auch ihre Stamm-Arbeitsplätze mit geeignetem Personal zu besetzen. Ein Arbeitgeberzusammenschluss kann für seine Mitgliedsunternehmen geeignetes Personal suchen, auswählen und die Einstellung vorbereiten.
2. Personalverwaltung von Stammebelegschaften - Gerade kleineren Unternehmen ist die Personalverwaltung oft eine lästige Pflicht, die sie gerne in kompetente Hände abgeben. Arbeitgeberzusammenschlüsse können auch die Verwaltung des Stammpersonals kleiner Unternehmen in ihrem Auftrag übernehmen.
3. Weiterbildung der Stammebelegschaften - Arbeitgeberzusammenschlüsse können neben der Weiterbildung und Qualifizierung der AGZ-Beschäftigten diese auch für die Stammebelegschaften organisieren.

#### Arbeitgeberzusammenschlüsse professionalisieren Personalmanagement in Unternehmen

Speziell kleinere und mittelständische Betriebe kommen bei Mitarbeiterverlust beziehungsweise einer nicht besetzten Stelle leicht in Bedrängnis. Sie haben Schwierigkeiten, Abläufe aufrecht zu erhalten oder können Fristen eventuell nicht einhalten. Dadurch droht Kundenunzufriedenheit. Die Zusammenarbeit mit anderen „gleichgesinnten“ und gleichstrukturierten Betrieben könnte - über einen Arbeitgeberzusammenschluss - die nötigen personellen und zeitlichen Spielräume schaffen. Daraus ergeben sich zahlreiche Vorteile:

- Arbeitgeberzusammenschlüsse stellen in der Regel MitarbeiterInnen zur Verfügung, die fachliches Know-how einbringen.
- Unternehmen, die AGZ-Beschäftigte beziehen, können Personal bedarfsgerecht einsetzen und sind in der Personalplanung deutlich flexibler.
- Die Stammebelegschaft wird durch den kontinuierlichen Einsatz von MitarbeiterInnen aus dem AGZ entlastet.
- AGZ-Mitarbeiter werden immer in den gleichen Betrieben eingesetzt, sodass nach deren Einarbeitung kein Verlust an Produktivität gegeben ist.

Darüber hinaus zeichnet der Arbeitgeberzusammenschluss für Entlastung im gesamten Personalmanagementprozess verantwortlich und ermöglicht den Unternehmen damit die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen.

---

AGZ sind Zusammenschlüsse von ArbeitgeberInnen, die sich (qualifizierte) Arbeitskräfte teilen. Im Sinne eines kooperativen Personalmanagements bringen sie den Arbeitskräftebedarf, der über das Stammpersonal der Mitglieder hinausgeht, zusammen und stimmen ihn ab. Aus diesen Teilbedarfen mehrerer ArbeitgeberInnen lassen sich Arbeitsplätze, in der Regel Vollzeitarbeitsplätze, kombinieren. Die Beschäftigten werden erst dann beim Arbeitgeberzusammenschluss eingestellt, wenn die Stellen durch die Nachfrage der Mitgliedsbetriebe abgesichert sind. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind ein starkes Instrument, um regionale Arbeits- und Fachkräftesicherung zu gewährleisten. Das Modell entspricht dem Leitbild der „Flexicurity“, Flexibilität für die ArbeitgeberInnen bei gleichzeitiger Arbeitsplatzsicherheit für die ArbeitnehmerInnen.

#### 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:

