

Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse

Endbericht Teil 3

Handbuch:

AGZ-Mehrwert-Check

Juli 2012

Endbericht

Verfasst von:

Leo Baumfeld



ÖAR-Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2
1010 Wien
+43 664 43 17 302
www.arbeitgeberzusammenschluesse.at
www.oeaar.at

Erarbeitet im Rahmen des Projektes

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

Im Auftrag

des Regionalverbandes noe-mitte



In Partnerschaft mit

der Wienerwald Initiativ Region (Projektträger) und...



... dem Österreichischen Gemeindebund (rechtliche Expertise)



Inhalt

<i>Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?</i>	4
<i>Die Funktion des AGZ-Mehrwert-Check</i>	4
<i>Der Weg zum AGZ</i>	5
<i>Phase 1 – Ansätze finden/ Machbarkeit feststellen</i>	5
<i>Phase 2 – Bedarf detailliert ermitteln</i>	5
<i>Phase 3 – AGZ gründen</i>	5
<i>Arbeitgeberbefragung</i>	6
<i>Die Entscheidung</i>	6
<i>Der AGZ-Mehrwert-Check</i>	8
<i>Die fünf Aspekte im Einzelnen</i>	10
<i>Die Kosten</i>	10
<i>Die Produktivität</i>	13
<i>Kostensenkung durch Flexibilität</i>	14
<i>Sicherung von Fachkräften</i>	15
<i>Die Arbeitgeberattraktivität</i>	16
<i>Ein Gedankenexperiment</i>	19

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 Vollzeitanstellung (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

Die Funktion des AGZ-Mehrwert-Check

Um relevante Informationen zu gewinnen suchen wir instinktiv den Vergleich mit etwas Bekanntem. Der AGZ-Mehrwert-Check ist ein Instrument zur Ermittlung des Mehr- oder Minderwertes eines Arbeitgeberzusammenschlusses (AGZ) im Vergleich zu anderen, bereits bekannten Beschäftigungsmöglichkeiten. Dabei wird die bisherige Beschäftigungslösung wie Überstunden, klassische Überlassung, Teilzeitbeschäftigung usw. verglichen mit der AGZ-Lösung. Dieser Vergleich muss pro Arbeitsbedarf ermittelt werden. Dies er Vergleich wird anhand von fünf Aspekten abgefragt:

- Kosten
- Produktivität
- Kostensenkung durch Flexibilität

- *Sicherung von Fachkräften in der Umgebung*
- *Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding)*

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 mittels Arbeitgeberbefragung 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, gemeinsame an einer Gründung zu arbeiten.

- **Erste Möglichkeit eines AGZ-Mehrwert-Checks**

Phase 2 – Bedarf detailliert ermitteln

Während der Phase 2 wird der Bedarf detailliert 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.

- **Zweite Möglichkeit eines AGZ-Mehrwert-Checks**

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.

Arbeitgeberbefragung

Eine Arbeitgeberbefragung kann auf zwei Arten geschehen

- 1. Einfach auf der AGZ-Homepage an der Onlinebefragung teilnehmen:
<http://www.arbeitgeberzusammenschluesse.at/>
oder sich einen Extra-Link zusenden lassen von: baumfeld@oear.at*
- 2. Einen Fragebogen, der für die Zielgruppe speziell adaptiert wird und mittels Vermittler (Netzwerk- oder Clustermanagement, Vereine, Verbände, Interessensvertretungen u.a.m.) versenden*

Die Entscheidung

Zur Entscheidung, welcher Weg zu einem AGZ gegangen wird, sind folgende Faktoren zu beachten:






- 1. Die soziale Dynamik
Wie sieht die soziale Dynamik bei den AkteurlInnen aus? Sind ausreichend Pioniere vorhanden, die auch bereit sind etwas Risiko einzugehen, um sich auf ein neues Modell einzulassen.
Zur sozialen Dynamik siehe auch das Handbuch: „Kompetenzen teilen“*
- 2. Die räumliche Ausdehnung
Wie gestaltet sich die räumliche Ausdehnung unter den Interessierten (die auf Grund der Befragung ermittelt wurden)?*
- 3. Welche Grundstrategien sind auf Grund der Befragungsergebnisse, der sozialen Dynamik und der räumlichen Ausdehnung sinnvoll?
Es sind vier Grundstrategien empfehlenswert (siehe dazu auch nähere Erläuterungen im Handbuch: „Kompetenzen teilen“:
 - a. Kombination*
 - b. Vielfalt*
 - c. Personalmanagement*
 - d. Spezialisierung**
- 4. Die rechtlichen Voraussetzungen
Generell fällt ein AGZ in den arbeits-, gewerbe- und tarifrechtlichen Bereich. Für Gemeinden gelten Ausnahmen, wenn sie eine Verwaltungsgemeinschaft gründen.*
- 5. Die steuerliche Konfiguration
Hier geht es in erster Linie um die Umsatzsteuerverpflichtung. Gibt es eine Möglichkeit der Umsatzsteuerbefreiung, bietet dies einen erheblichen Kostenvorteil.*
- 6. Der Mehrwert des AGZ
Ob ein AGZ für Arbeitgeber einer bestimmten Region einen Mehrwert darstellt wird durch den AGZ-Mehrwert-Check ermittelt.*

Zusammenfassung

In der folgenden Tabelle kann der Entscheidungsvariablen-Überblick zusammen gefasst werden:



Entscheidungsvariable	Vor- oder Nachteil
Soziale Dynamik Einige Gemeinden sind bereit Pilotarbeit zu leisten	
Spezialisierung möglich	
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 .

Je nach Einschätzung bzw. Ermittlungsergebnis wird das die Entscheidungsüberblick dargestellt.

Der AGZ-Mehrwert-Check

Der Mehrwert des AGZ liegt nicht bloß im eventuell günstigeren Preis, sondern vielmehr in den mittel- bis langfristigen Wirkungen. Mit dem **AGZ-Mehrwert-Check** ist es möglich die Vor- oder Nachteile der AGZ-Lösung differenziert zu ermitteln. Dazu steht eine Excel-Tabelle zur Verfügung in die dann die Einschätzung eingetragen wird. In der Tabelle wird am Ende das Gesamtergebnis mittels einer einzigen Kennzahl sichtbar. Die fünf bereits genannten Aspekte gliedern sich wiederum in Detailspekte aus:

Hauptaspekte	Anzahl Detailspekte
Kosten	3
Produktivität	7
Kostensenkung durch Flexibilität	7
Sicherung von Fachkräften in der Umgebung/Region	3
Arbeitgeber-Attraktivität (Employer Branding)	12
Summe	32

Der AGZ-Mehrwert-Check ist ein Bewertungsinstrument mit dem es möglich ist, den entstehenden Mehrwert eines AGZ für jeden Arbeitsplatzbedarf anhand dieser genannten fünf Hauptkriterien 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.

Beispiel für eine Überblickstabelle:

In diesem Beispiel wird angenommen, dass für die innerhalb des AGZ erbrachten Leistungen ein Umsatzsteuersatz von 20 % anfällt.¹

AGZ-Mehrwert-Check						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert biherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
Kurzfristig	Kosten	25	5	125	3,05	76,25
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	6,11	91,65
	Wert	100		500		602,9

¹ 20% USt würde bei der Rechtsform „Verein“ zum Tragen kommen; bezüglich der Umsatzsteuerfrage bei Verwaltungsgemeinschaften herrscht Rechtsunsicherheit - wir empfehlen daher diese Frage für jeden Einzelfall zu klären. Mehr Details hierzu im Endbericht Teil 2 (Rechtliche Expertise)

In diesem Beispiel wird angenommen, dass für die innerhalb eines Gemeinde-AGZ erbrachten Leistungen ein Umsatzsteuersatz von 0% anfällt (siehe Anmerkung Fußnote 1).

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	4,55	113,75
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	6,11	91,65
	Wert	100		500		640,4

Kurzerläuterung zur Übersichtstabelle des AGZ-Mehrwert-Checks

Die fünf Aspekte des Checks werden einer Skala zu 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 für einen Arbeitsplatzbedarf mit hohem finanziellem 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 Aufstiegsmöglichkeiten 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. (Ein Anwender/eine Anwenderin dieses Checks könnte auch noch weitere Aspekte einfügen)

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 vordergründig nicht

denkt. Die Anwendung des Checks bietet eine umfangreichere und damit realistischere Sichtweise des Vergleichs.

Bisherige Lösungen

Bisherige Lösungen sind meistens

- Überstunden
- Klassische (herkömmliche) Überlassung
- Man vergibt es im Werkvertrag
- Unternehmer/Unternehmerin macht es selbst
- Es wird NICHT gemacht

Die fünf Aspekte im Einzelnen

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

Die Kosten

Zu den Kosten werden zwei Variationen dargestellt (20% Umsatzsteuer und 0% Umsatzsteuer). Dies deshalb, weil für Gemeinde-AGZ die Frage der Umsatzsteuer ungeklärt ist: Bei einem Gemeinde-AGZ in der Form eines Vereins würde voraussichtlich 20 % USt zum Tragen kommen, bei einer „Verwaltungsgemeinschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (NÖ)“ herrscht allerdings Rechtsunsicherheit in der Steuerfrage. Da Gemeinden als Endnutzer die Vorsteuerabzugsberechtigung **nicht in Anspruch** nehmen können, würde sich ein 20% Umsatzsteuersatz natürlich auf den Faktor „Kosten“ auswirken. Ausschlaggebend dafür, wie stark sich dies auf den AGZ-Mehrwert auswirkt ist natürlich immer die bisherige Lösung für den AGZ-Bedarf.

Variation MIT Umsatzsteuer und ohne Vorsteuerabzugsberechtigung

AGZ-Mehrwert-Kosten						
	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert biherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
	Preis der Beschäftigung	40	5	200	5	200
	Zusätzliche Koordinationsaufwendungen	15	5	75	4	60
	Kosten für die Organisation	15	5	75	3	45
	Mehrwertsteuer - JA	30	5	150	0	0
	Wert	100		500		305
				5		3,05

Variation OHNE Umsatzsteuer (bzw. mit Vorsteuerabzugsberechtigung)

AGZ-Mehrwert-Kosten						
Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert biherige Lösung	AGZ (0-10)	Wert AGZ	
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
	Preis der Beschäftigung	40	5	200	5	200
	Zusätzliche Koordinationsaufwendungen	15	5	75	4	60
	Kosten für die Organisation	15	5	75	3	45
	Mehrwertsteuer - NEIN	30	5	150	5	150
	Wert	100		500		455
				5		4,55

Aspekt	Erläuterung
Preis der Beschäftigung	Hier wird je nach Art der Beschäftigung der Stundenlohn oder der Gehalt verglichen. Dazu bedarf es der Kenntnis der eigenen Berechnungsmodi
Zusätzliche Koordinationsaufwendungen	Das sind die Kosten die innerhalb des Betriebes anfallen, um den betreffenden Arbeitsplatz zu koordinieren. Z.B wenn auf eine Stelle zwei Halbtagsbeschäftigte arbeiten, dann erfordert dies unter Umständen Koordinationszeiten von jemandem der dies innerbetrieblich koordiniert.
Kosten für Organisation	Bei einem AGZ müssen auf den Preis (pro Stunde oder pro Monat) jene Kosten aufgeschlagen werden, die es braucht, um die Organisation des AGZ insgesamt aufrecht erhalten zu können. Ein Überlasser bucht ebenso einen bestimmten Prozentsatz darauf, damit er die Kosten für die Organisation finanziert hat. Er wird dann auch noch eine Gewinnspanne einkalkulieren, was ein AGZ nicht braucht. Ein AGZ muss nur kostendeckend arbeiten. Siehe dazu auch das unten angeführte Beispiel für einen Facharbeiter/eine Facharbeiterin mit einem Aufschlag von 10%.
Umsatzsteuerpflicht	Ein wesentlicher beeinflussender Kostenfaktor für einen AGZ ist die Umsatzsteuerfrage – es herrscht hierbei Rechtsunsicherheit, was Gemeinde-AGZ in der Form von Verwaltungsgemeinschaften betrifft. Die Frage muss daher für jeden Einzelfall abgeklärt werden. Die höheren Kosten, die sich durch die USt-Pflicht ergeben, kommen nur für jene AGZ-Mitglieder zum Tragen, die keine Vorsteuerabzugsberechtigung in Anspruch nehmen können. Gemeinden als mögliche Mitglieder eines AGZ können keine Vorsteuer abziehen.

Beispiel für eine Facharbeiter/eine Facharbeiterin

KALKULATION STUNDENSATZ ARBEITER 2012			
AGZ - X			
EINGABEDATEN			
Normalstundenlohn	B Angelernt	11,15	
Montagezulage	nein		Klicker
Skontoabzug	nein		Klicker
Überstunden 50%	h / Woche	0,00	
Überstunden 100%	h / Woche	0,00	
Taggeld klein (bei Montagearbeit > 5 h)	Anzahl / Wo	0,00	
Taggeld mittel (bei Montagearbeit > 9h)	Anzahl / Wo	0,00	
Taggeld groß (bei Nächtigung außer Haus)	Anzahl / Wo	0,00	
Nachtgeld (bei Entfernung > 120 km)	Anzahl / Wo	0,00	
Hotel gegen Beleg Woche	€ / Woche	0,00	
Hotel gegen Beleg Monat	€ / Monat	0,00	
Fahrtkosten	€ / Woche	0,00	
Weiterbildungsaufwand	€ / Monat	3,16	
PARAMETER			
Taggeld klein (bei Montagearbeit > 5 h)	€ / Tag	11,60	
Taggeld mittel (bei Montagearbeit > 9h)	€ / Tag	21,00	
Taggeld groß (bei Nächtigung außer Haus)	€ / Tag	26,40	
Nachtgeld (bei Entfernung > 120 km)	€ / Nacht	15,00	
Montagezulage	€ / h	0,63	
Arbeitsstunden	h / Woche	38,50	
Nichtleistungswochen	Wo / Jahr	14,00	
Sozialversicherung (incl.MVK)	%	23,2%	
So. Lohnabgaben (DB,DZ, Komm.)	%	7,9%	
Preiszuschlag Normalstunde	€ / h	2,20	
Preiszuschlag ÜST 50%	€ / h	0,00	
Preiszuschlag ÜST 100%	€ / h	0,00	
Skontosatz	%	2,00	
ERGEBNIS ohne Montage ZL			
NORMAL STD (für ANBOT = mit 50 h Wo = +1,2)	KOSTEN €	22,21	PREIS € (min) 24,41
NORMAL STD (für ANBOT = mit 40 h Wo)		21,01	23,21
ÜBER STD 50%		0,00	0,00
ÜBER STD 100%		0,00	0,00
NORMAL STD (für INTERN = mit ÜST Effekt)		21,01	23,21
KALKULATION			
	ohne ÜST	mit ÜST 50%+100%	Aufschlag %
Stundenlohn	11,15	11,15	
Montagezulage	0,00	0,00	10%
Überstundenzuschlag 50%		0,00	0,00
Überstundenzuschlag 100%		0,00	0,00
Leistungslohn	11,15	11,15	10%
Nichtleistungslohn (Urlaub, Krank, etc)	3,00	3,00	
Urlaubs-/Weihnachts Sonderzahlung	1,86	1,86	
Bruttolohn	16,01	16,01	
Sozialversicherung	3,72	3,72	
Sonstige Lohnabgaben (DB,DZ, Komm.)	1,26	1,26	
KOSTEN (vor Diäten, Fahrtgeld)	20,99	20,99	
Taggeld klein (bei Montagearbeit > 5 h)	0,00	0,00	
Taggeld mittel (bei Montagearbeit > 9h)	0,00	0,00	
Taggeld groß (bei Nächtigung außer Haus)	0,00	0,00	
Nachtgeld (bei Entfernung > 120 km)	0,00	0,00	
Hotel gegen Beleg	0,00	0,00	
Fahrtkosten	0,00	0,00	
Weiterbildungsaufwand	0,02	0,02	
Skonto	0,00	0,00	
KOSTEN GESAMT € / h	21,01	21,01	
Überlassungskosten/Monat			
			367
Lohnkosten inkl. Überlassungskosten			
			3.869
+ 20% Ust			774
Bruttosumme			
			4.643

Zum Beispiel:

Zweifelhohn 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).

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 Ungelernter Arbeitnehmer	
(im 1. Jahr der Betriebszugehörigkeit)	€ 8,25

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

Die Produktivität

Der Aspekt der Produktivität ist vor allem in Arbeitsbereichen relevant, wo Haftungsansprüche entstehen können oder je höher der Facharbeiterlohn bzw. -gehalt ist.

AGZ-Mehrwert-Produktivität						
Zeit-qualität	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0-10)	Wert biherige 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 Umgangsformen - will sich in Team einbinden)?
Auswahlverfahren	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. Und diese sind teuer, denn die Einführung und Einarbeitungszeiten von Mitarbeitenden kosten Zeit und Geld.
Einschulung	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?
Nacharbeit/Reklamation	Wie wichtig ist es, dass Nacharbeit, Reklamationen und

	Haftungsansprüche vermieden werden?
Zeitdauer pro Arbeitsschritt	Wie wichtig ist es, dass die kalkulierte Zeitdauer pro Arbeitsschritt eingehalten wird?

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

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 Aspekten könnte das Nicht-Zutreffen der Flexibilitätsaspekte die Einführungskosten und die Beschaffungskosten von ArbeitnehmerInnen erheblich erhöhen.

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

Aspekt	Erläuterung
Mehrfachqualifikation des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin	Wie wichtig ist die Mehrfachqualifikation des/der ArbeitnehmerIn? Da in einem AGZ beschäftigte ArbeitnehmerInnen bei den jeweiligen Arbeitgebenden oft unterschiedliche Tätigkeiten ausüben, haben sie entweder schon eine Mehrfachqualifikation oder sie erhalten schneller eine solche. ArbeitnehmerInnen mit Mehrfachqualifikationen können flexibler konfiguriert werden. Ein AGZ als Arbeitgeber mit mehrfachqualifizierten Fachkräften sind insgesamt konfigurationsreicher und dieser Reichtum unterstützt die Flexibilität des einzelnen Arbeitgebers innerhalb des AGZ.
Bereitschaft zur kurzfristigen	Wie wichtig ist die Bereitschaft zur kurzfristigen Mobilität des

<i>Mobilität des AN</i>	<i>Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin (AN)? AN, die im Überlassungsarrangements arbeiten bringen in der Regel eine höhere Bereitschaft zu kurzfristigen Mobilität mit, insbesondere dann, wenn die Arbeitgeber überschaubar und stabil sind.</i>
<i>Bereitschaft des AN unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen</i>	<i>Wie wichtig ist es, dass die AN unterschiedliche Tätigkeiten ausführen wollen, also Abwechslung willkommen ist?</i>
<i>Angebot von mehreren Tätigkeiten beim AG</i>	<i>Wie wichtig ist es dass der Arbeitgeber (AG) mehrere Tätigkeiten anbieten kann? Dieses Angebot erhöht die Konfigurationsmöglichkeiten, um Vollzeit Arbeitsplätze gestalten zu können.</i>
<i>Flexible Arbeitszeiten des AG</i>	<i>Wie wichtig ist es, dass der AG flexible Arbeitszeiten anbietet? Dieses Angebot erhöht die Konfigurationsmöglichkeiten für Vollzeitarbeitsplätze.</i>
<i>Anzahl der beteiligten AG</i>	<i>Je höher die Anzahl der beteiligten Arbeitgeber, umso höher ist die Konfigurationsmöglichkeit von Vollzeitarbeitsplätzen. Die Liste unten ermöglicht eine Bewertung, die für alle AG einen gleichen Bewertungsmaßstab einführt. Die Bewertung kann adaptiert werden, sie muss dann für alle zu bewertenden Arbeitgeber in der gleichen Befragung angewendet werden.</i>
<i>Unterschiedlichkeit der beteiligten AG</i>	<i>Je höher die Unterschiedlichkeit der beteiligten Arbeitgeber, umso höher ist die Konfigurationsmöglichkeit von Vollzeitarbeitsplätzen.</i>

In der Erläuterung ist immer von Vollzeitarbeitsplätzen die Rede. Die Bewertungen treffen für Teilzeitbedarfe natürlich auch zu. Dort erhöhe sie sogar die Flexibilität.

Damit in Bezug auf die Anzahl der beteiligten Arbeitgeber 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

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.

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

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 Jobs zu suchen und nicht in Zentren ihr Glück zu versuchen.
Kooperation der AG zur Qualifizierung und Bildung von Fachkräften	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.

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

Die Arbeitgeberattraktivität

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 könnten sich künftig, sofern sie 20 Mitarbeitende erreicht haben, bei diesem Ranking bewerben.

Hier wird von der Hypothese ausgegangen, dass angesichts des FacharbeiterInnenmangels die Attraktivität der Arbeitgeber künftig eine wichtigere Rolle einnehmen wird.

AGZ-Mehrwert-AG-Attraktivität						
Akteur	Aspekt	Gewichtung/ Bedeutung	bisherige Lösung (0- 10)	Wert bisherige Lösung	AGZ (0- 10)	Wert AGZ
Arbeitsplatz	Marketingexpertise		Überlassung			
Vergütung	Faire Vergütung im Vergleich der Branche	8	5	40	5	40
	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	5	25	5	25
	Bewußte Personalentwicklung	6	5	30	8	48
	Gutes Führungsklima	11	5	55	7	77
	Gutes Klima unter der Kollegenschaft	10	5	50	5	50
	Wert	100		500		611
				5		6,11

Aspekt	Erläuterung
Faire Vergütung im Vergleich der Branche	In einem AGZ gilt das Prinzip: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Dieses Prinzip wird dafür angewendet, dass Mitarbeitende in der gleichen Branche in der gleichen Region in etwa die gleiche Vergütung erhalten. Das verhindert, dass AN „aus diesem Grund“ abwandern.
Faire Vergütung im Vergleich zu den internen KollegInnen	Das Fairnessprinzip bedeutet, dass Mitarbeitende das AGZ den gleichen Lohn als jene die in der Stammebelegschaft die gleiche Arbeit leisten, erhalten. Erst recht gilt es für Männer und Frauen, die die gleiche Arbeit leisten.
Anreize zur Gesundheitsvorsorge	Anreize in der gesundheitsvorsorge symbolisieren, dass dem AG die AN auch als ganze Menschen ein Anliegen sind. Und Wertschätzung bindet.
Altergerechte Beschäftigung	Die Gesellschaft wird immer älter, also auch die Beschäftigten. Daher ist es wichtig, dass sich AG auf diesen Wandel bewusst einstellen und die älter werdenden Mitarbeitenden entsprechend ihren Kompetenzen altersgerecht einsetzen.
Abwechslungsreiche Arbeit	AN bevorzugen eine gewisse Abwechslung in der Beschäftigung. Jobs, die eher einseitig sind, brauchen daher ein upgrading oder eine

	<i>Basisverbreiterung, damit sie eine größere Abwechslung bieten können.</i>
<i>Aufstiegsmöglichkeiten</i>	<i>Für jüngere Mitarbeitende sind Aufstiegsmöglichkeiten (noch) wichtig. Wenn sie sie in einem kleinen Betrieb nicht haben, wechseln sie die Arbeitsstelle, um die Karrieremöglichkeiten auszuloten. Ein AGZ stellt diesbezüglich aus der Sicht der AN eine größere Möglichkeit dar, Karriere zu machen.</i>
<i>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</i>	<i>Die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sind für AN, die eine Perspektive haben wollen wichtig. Kann der AG diese Entwicklungsmöglichkeiten bieten. AG, die dafür bekannt sind ziehen daher ehrgeizige AN an, selbst wenn diese dann den Arbeitsplatz als „Durchgangsstadium“ betrachten, bleiben doch die Wahlmöglichkeiten größer und den Durchgehenden die Besten zu halten zu versuchen.</i>
<i>Selbstgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz</i>	<i>Für viele AN sind die Selbstgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz wichtig. Die Autonomie bindet die AN, sie werden Unternehmerisch im Unternehmen. Diese brauchen eher eine Führung durch Leitplanken und Förderung und weniger durch Anweisung und detaillierten Vorgaben.</i>
<i>Gute Zusammenarbeit (Teamarbeit)</i>	<i>Gute Zusammenarbeit mit den unmittelbaren KollegInnen, also Teamarbeit, wo man bereit ist sich gegenseitig zu unterstützen, entlastet die Mitarbeitenden.</i>
<i>Bewusste Personalentwicklung</i>	<i>Eine bewusste Personalentwicklung, die die Biografie und die Potenziale der Mitarbeitenden berücksichtigt wird von Mitarbeitenden geschätzt.</i>
<i>Gutes Führungsklima</i>	<i>Ein gutes Führungsklima ermöglicht den Mitarbeitenden sich auf ihre Aufgabe zu konzentrieren. Sie müssen sich nicht mit Unsicherheiten um ihren Job beschäftigen und ihre Aufmerksamkeiten auf Dinge richten, die Aufgabe der Führung sind.</i>
<i>Gutes Klima unter der Kollegenschaft</i>	<i>Ein gutes Klima in der Kollegenschaft, über den eigenen Arbeitsplatz und das eigene Team hinaus macht Mitarbeitende stolz auf IHR Unternehmen. Zu einem solchen betrieb möchte man gerne zugehören.</i>

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

Im Folgenden wird ein Gedankenexperiment am Beispiel für drei Kompetenzen, die in Gemeinden einen häufigen bedarf darstellen, durchgeführt.

Auf der Exceltabelle gibt es die Möglichkeit, dieses Gedankenexperiment vollständig nachzuvollziehen.

Dieses Gedankenexperiment soll noch eine zusätzliche Entscheidungshilfe für oder gegen einen AGZ bieten.

In einem Experiment, dessen Bewertung hier nicht im Detail wiedergegeben werden kann, wurde eine Bewertung für die drei typische Bedarfe in 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	5,35	321
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		538,2

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	5,35	107
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		568,8

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. Es wurde die Annahme getroffen, dass für einen Gemeinde-AGZ ein Umsatzsteuersatz im Ausmaß von 20 % zum Tragen kommt (der auf die Gehaltskosten der AGZ-MitarbeiterIn angewendet wird). Dieser Umsatzsteuersatz kommt z.B. bei der Rechtsform des Vereins zum Tragen, eventuell auch bei der Verwaltungsgemeinschaft (Rechtsunsicherheit)

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	538,2	4	
Produktivität	506,2	5	
Sicherung	575,3	2	
AG-Attraktivität	604,9	1	
Balance	568,8	3	

Das Experimentergebnis für Sekretariatsmitarbeitende

Überlassung Sekretariat		
Fokus	Punkte	Reihung
Kosten	532	5
Produktivität	594	4
Sicherung	670,25	1
AG-Attraktivität	662,25	2
Balance	623	3

*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.*

Das Experimentergebnis für Bauhofmitarbeitende/r

Überstunden Bauhofmitarbeitende		
Fokus	Punkte	Reihung
Kosten	492,75	5
Produktivität	562,75	4
Sicherung	591,25	2
AG-Attraktivität	597,25	1
Balance	572	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 97,25 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.

In diesem Beispiel kann die Bildung eines AGZ aus der Sicht der Mehrwerteinschätzung unbedingt empfohlen werden. Dies wird unterstützt durch das Befragungsergebnis, welches eher höher qualifizierte Kompetenzbedarfe ergeben hat.