

Betriebliche Leistungspolitik in Oberösterreich: Autonomiedilemma oder Zugewinn?

1. Einleitung	162
<hr/>	
2. Die Fallbeispiele	164
2.1 Fallbeispiel Bank: „Also, es ist generell so, dass jeder für sich selber verantwortlich ist.“	164
2.2 Fallbeispiel Handel und Gewerbe: „Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen ihn kann man eben nicht rebellieren.“	167
2.3 Fallbeispiel Industrie: „Bei uns lebt das Ganze mit den Zielvorgaben.“	170
2.4. Fallbeispiel Gesundheitsdienstleistung: „Wir sind eigentlich für alles zuständig.“	173
<hr/>	
3. Zusammenführende Darstellung	175

*Philipp
Gerhartinger*

*Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Ins-
titut für Sozial- und
Wirtschaftswissen-
schaften*

*Christine
Stelzer-Orthofer*

*Ass.-Prof.ⁱⁿ am Insti-
tut für Gesellschafts-
und Sozialpolitik an
der Johannes Kepler
Universität*

Auszug aus WISO 2/2012

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@akooe.at

Internet: www.isw-linz.at

1. Einleitung

*Entgrenzung
bzw. Entstandardisierung*

Im Rahmen der Lehrveranstaltung „Arbeit und Beschäftigung“ im Wintersemester 2011/12 wurde der Frage nachgegangen, wie von BetriebsrätInnen und unselbständigen Beschäftigten die zunehmende Verantwortungsverschiebung und Flexibilisierung von Erwerbsarbeit durch neue Steuerungsinstrumente wahrgenommen wird. Ausgehend davon, dass die in den letzten zwanzig Jahren beobachtbaren Deregulierungsprozesse zu einer viel zitierten Entgrenzung bzw. Entstandardisierung (vgl. Beck 1986; Sauer 2005) der unselbständigen Arbeit in zentralen Dimensionen wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsrecht und letztlich Arbeits- und Leistungspolitik geführt haben¹, wurde zu eruieren versucht, inwieweit neue betriebliche Arbeits- und Steuerungsmodelle zu einer Verdichtung und Verfestigung der Flexibilisierungsanforderungen von Erwerbstätigkeit beitragen.

*neue
Anforderungen*

Veränderte Führungs- und Steuerungskonzepte, abgeflachte Hierarchien sowie der damit einhergehende Verantwortungstransfer auf alle Ebenen der Beschäftigten konfrontieren diese mit neuen Anforderungen: Sie sollen räumlich mobil und zeitlich flexibel, womöglich in jeder Hinsicht „grenzenlos“ verfügbar und einsetzbar sein. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die Übernahme von Verantwortung und unternehmerisches Engagement werden nicht nur erwartet, sondern vorausgesetzt. Nicht zufällig hat sich daher im letzten Jahrzehnt das Bild des/der ArbeitskraftunternehmerIn (vgl. Voß 1998; Stelzer-Orthofer 2006) breitgemacht, das die Veränderung von individueller Arbeitskraft im neuen Jahrhundert beschreibt: „Während der bisher vorherrschende Typus des verberuflichten Arbeitnehmers sich weitgehend im Rahmen vorgegebener Standardisierungen bewegt, kommt mit dem Typus des Arbeitskraftunternehmers eine neuartige Individualisierung der Erwerbsbedingungen zur Geltung. Dieser Wandel lässt sich idealtypisch beschreiben als jeweils systematisch erweiterte Stufe der Selbst-Kontrolle (in der Arbeitsausführung), der Selbst-Ökonomisierung (im Marktverhalten) und der Selbst-Rationalisierung (der täglichen Lebensführung)“ (Pongratz 2003: 127–128). Gemeint ist damit u.a., dass unselbständige Arbeit immer häufiger an Zielvorgaben orientiert, projektmäßig organisiert und primär am Output gemessen wird; Sauer (vgl. 2005) spricht von der indirekten Steuerung.

*indirekte
Steuerung*

Der in der Wortkreation verwendete UnternehmerInnenbegriff verweist ferner auf eine zunehmende Funktionalisierung und Ökonomisierung der Arbeitskraft, die analog zur Situation von Selbständigen vermeintlich zur Erhöhung von Handlungsspielraum und Autonomie führt, gleichermaßen aber die Gefahr der Selbstausbeutung, der Überforderung und des Scheiterns birgt; ein Zwiespalt, der auch als Autonomiedilemma bezeichnet wird (Moldaschl 1998: 201). Das neue Dogma des Postfordismus macht den Markt zum Motor. Zeiten, in denen es „in der Perspektive fordistischer Unternehmen darum ging, die konkreten Produktionsabläufe gegenüber den Unwegsamkeiten des Marktes abzuschotten“ (Peters/Sauer 2005: 15f), sind vorbei. Die Internalisierung des Marktes (vgl. Sauer 2005) ermöglicht es, Produktionsprozesse den Erfordernissen der Kapitalmärkte zu unterwerfen; Kriterien der menschlichen Leistungsfähigkeit werden dadurch untergraben (vgl. Dunkel/Kratzer/Menz 2010).

*Autonomie-
dilemma*

*Internalisierung
des Marktes*

Diese „neue Arbeitsgesellschaft“ bringt zwei zentrale Entwicklungstendenzen zum Vorschein. Einerseits kommt es zunehmend zu einer Spaltung der Erwerbsarbeit in ein schrumpfendes, aber relativ sicheres Segment der „Normalarbeitsverhältnisse“ und ein im Anstieg begriffenes Segment der Atypisierung und Prekarisierung, mit brüchigen und unsicheren Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Dörre 2006). Andererseits drängt sich neben diesem Aspekt der Beschäftigungsunsicherheit eine weitere Entwicklungstendenz in den Vordergrund: Auch im „sicheren“ Segment bröckelt die „Qualität der Arbeit“. Die Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2011 verdeutlichen, dass Arbeitsverdichtung und Zunahme des Leistungsdrucks zu den größten Problemen der Betriebsratsarbeit zählen. Vorgaben der Unternehmensleitungen werden – auch für MitarbeiterInnen ohne Führungsaufgaben – durch Zielvereinbarungen und Leistungsvorgaben laufend nach oben revidiert, sodass die geforderten Aufgaben nicht in der verfügbaren Zeit und nur durch immensen Stress bewältigt werden können (vgl. Gerhartinger/Specht/Braun 2011).

*„Qualität
der Arbeit“*

Die zentrale Forschungsfrage lautete daher, ob neue Arbeitsanforderungen und die damit verbundene Erwartung und Verpflichtung zur Selbstorganisation eher als (individueller) Autonomiegewinn erlebt werden oder diese, im Gegenteil, durch die Abwälzung von Verantwortung zu einer Erhöhung des Arbeitsdrucks, zu Stress

und folglich zu zunehmender Arbeitsbelastung und Leistungsverdichtung oberösterreichischer ArbeitnehmerInnen führen. Eine besondere Aufmerksamkeit wurde dabei auf neue organisatorische und betriebliche Formen der indirekten Steuerung gelegt. Dazu wurden im Rahmen einer qualitativen Erhebung Beschäftigte und Betriebsräte aus vier großen bis größeren in Oberösterreich ansässigen Betrieben mit Hilfe von leitfadengestützten Einzelinterviews sowie mittels Gruppengesprächen befragt.²

2. Die Fallbeispiele

Ausgehend davon, dass branchenmäßig unterschiedliche Formen von indirekter Steuerung zur Anwendung kommen, wurden eine große regional verankerte Bank, ein im oberösterreichischen Zentralraum angesiedelter internationaler Industriekonzern, ein Krankenhaus sowie eine der Branche Handel und Gewerbe zugehörige, ebenso international agierende Firmengruppe in die Erhebung einbezogen.³

2.1 Fallbeispiel Bank: „Also, es ist generell so, dass jeder für sich selber verantwortlich ist.“

Im Fall der Bankenbranche lassen sich viele Steuerungsformen und Instrumente finden, welche als prototypisch für Elemente indirekter Steuerung angesehen werden können. Die Instrumente und deren Wirkungsweisen sind von der Belegschaft des untersuchten Unternehmens zudem stark verinnerlicht, was sich durch den langjährigen Gebrauch erklären lässt. Bereits seit Beginn der 1990er-Jahre werden einige Instrumente im Unternehmen (und in der gesamten Branche) angewandt. Die Bankenbranche scheint damit ein Vorreiter in Bezug auf den Wandel der Leistungspolitik zu sein.

*Vertrauens-
arbeitszeit*

Die Grundlage der indirekten Steuerung im untersuchten Unternehmen bildet die weitgehende Verwendung von Vertrauensarbeitszeit. Sie räumt den MitarbeiterInnen ein, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Letztlich muss jedoch das Ergebnis stimmen. Die Rahmenbedingungen und das notwendige Arbeitspensum sind jedoch fixe Bestandsgrößen, die sich nach wie vor eher an den Bedürfnissen des Betriebs als an individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren. Tendenziell fällt durch die indirekte Steuerung sogar mehr Arbeit

an. Es wird davon berichtet, dass vor allem der administrative Aufwand stark gestiegen ist, welcher mit einer Selbstorganisation einhergeht (z.B. durch ein umfangreiches Berichtswesen). Bei den Vorgesetzten findet dieser Mehraufwand aber wenig Beachtung und Anerkennung; auch weil er keinen unmittelbaren Output mit sich bringt.

Der Output ist die zentrale Messgröße der Vertrauensarbeitszeit. Er muss den Erfordernissen der Geschäftsführung entsprechen; wie viel Zeit für die Erbringung benötigt wird, liegt im Ermessen, aber eben auch in der Verantwortung des Einzelnen. Dadurch kommt es im Unternehmen auch vermehrt zu unbezahlter Mehrarbeit. Die Normalarbeitszeit von 38,5 Stunden in der Branche ist, so die Befragten, fernab der Realität. Die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen in Bezug auf die Arbeitszeiten wird ebenfalls in die Eigenverantwortung der Beschäftigten gelegt. Die Aufzeichnungen sind selbst zu führen und etwaige – durch das Arbeitsinspektorat – aufgedeckte Missstände sind unmittelbar vor der Geschäftsführung zu rechtfertigen. Zudem gibt es nach wie vor Kernzeiten, welche der normale Betrieb erfordert. Das heißt auch, dass das Maß der tatsächlich erlangten Flexibilität auf Seiten der MitarbeiterInnen beschränkt ist. Es stellt sich die Frage, wem die Flexibilität vorrangig dient, dem Unternehmen oder den Beschäftigten.

Output ist die zentrale Messgröße

Quantifiziert wird die Leistung in der Branche mittlerweile durch die Zahl an Beratungsgesprächen, durch Kreditabsatzziele, Wertpapierziele und die Kundenzufriedenheit. In Mitarbeitergesprächen werden jährlich Ziele festgelegt und entsprechend kontrolliert. Grundsätzlich wird mit individuellen Zielen gearbeitet, aber auch Teamziele kommen vor. Die jährliche Steigerung der Ziele bei gleichzeitiger Zunahme der Anforderungen der KundInnen sind wesentliche Faktoren, die den Druck erhöhen. Hinzu kommt, dass die unterste Führungsebene ihre Funktion als Puffer bzw. Leistungsbegrenzung nicht mehr wahrnimmt, wie von den Befragten bemängelt wird. Die Quantifizierung über Kennzahlen ermöglicht es der Geschäftsführung, die Leistungserbringung einem permanenten Controlling zu unterziehen. Negativ-Abweichungen in der Leistung von Beschäftigten wird von Seiten der Führungskräfte konsequent nachgegangen. Die Offenlegung der Kennzahlen des Einzelnen ermöglicht zudem eine interne Vergleichbarkeit,

in Mitarbeitergesprächen werden jährlich Ziele festgelegt und entsprechend kontrolliert

interne Konkurrenz und gegenseitige Leistungssteigerung

welche in interner Konkurrenz mündet und die gegenseitige Leistungssteigerung innerhalb der Belegschaft – ganz im Sinne des Unternehmens – begünstigt. Die ausgeprägte interne Konkurrenz zwischen den MitarbeiterInnen untergräbt die innerbetriebliche Solidarität. Sie fungiert als verinnerlichter Motor der Leistungssteuerung innerhalb der Belegschaft. Keiner will der Erste sein, der aufgibt, jeder will das beste Ergebnis. So steigern sich die MitarbeiterInnen gegenseitig, ohne direkte hierarchische Interventionen, ins Unermessliche. Der Betriebsrat formuliert es so: „Der Mitarbeiter rennt, bis er sich auf die Zunge steigt, und das aus eigenem Antrieb.“

finanzielle Anreize vs. persönliche Ziele

Letztlich ist die Erreichung von Leistungsvereinbarungen auch mit finanziellen Anreizen verbunden. Es gibt ein fixes Grundgehalt zuzüglich einer Leistungsprämie. Die Höhe der Prämie hängt von der Leistung in Bezug auf die festgelegten Ziele ab. Gerechnet wird in Leistungsstufen. Das generell höhere Lohnniveau in der Branche bedingt jedoch, dass die finanziellen Anreize weniger als Grund zur Leistungssteigerung von den Beschäftigten gesehen werden; persönliche Ziele seien hier mehr ein Grund, so der Betriebsrat, „es geht nicht ums Geld, es geht ums Ego“. Fraglich bleibt, ob persönliche Ziele tatsächlich primär von einem Profilierungsdrang motiviert sind oder es nicht vielmehr darum geht, nicht der oder die Unterste im Leistungsranking zu sein und so um den eigenen Job bangen zu müssen.

Der Betriebsrat verweist beispielsweise darauf, dass die Vertrauensarbeit, wegen der eingeräumten Flexibilität, von den Beschäftigten durchwegs positiv als Autonomiegewinn gesehen wird: „Also, es ist generell so, dass jeder für sich selbst verantwortlich ist.“ Ergänzt wird jedoch, dass viele von ihnen nicht erkennen, „wann es für sie genug ist“ und was die Nachteile eines solchen Modells sind. Auch hinsichtlich der internen Konkurrenz zwischen MitarbeiterInnen gibt es Wahrnehmungsdiskrepanzen. Die Befragten meinen, dass die betrieblichen Steuerungsformen die interne Konkurrenz nicht bedingen. Scheinbar besteht auch keine Konkurrenz um Umsatz oder Aufgaben, sehr wohl jedoch Konkurrenz um Plätze im Performance-Ranking. Interessant scheint auch die Tatsache, dass Burnout-Fälle nicht unmittelbar in Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungssteuerung gebracht werden, sondern als Problem individualisiert und privatisiert werden.

Zudem ist fraglich, wie viel Selbstbestimmtheit den Beschäftigten, beispielsweise durch die Vertrauensarbeitszeit, tatsächlich eingeräumt wird. Zwar bestehen gewisse Handlungsspielräume zur Gestaltung der Arbeitsabläufe und zur Gestaltung der Arbeitszeit, die positiv reflektiert werden. Letztlich bestimmen jedoch der laufende Betrieb und das Leistungsregime den erbrachten Aufwand der Beschäftigten. Das umfassende Berichtswesen und das permanente Controlling, das in alle Bereiche Eingang gefunden hat (vgl. dazu beispielsweise Bartmann 2012), schränken zudem etwaige Handlungsspielräume im Unternehmen ein. Die Balance von Eigenverantwortung und neuen Belastungen durch indirekte Steuerungsmodelle wie die Vertrauensarbeitszeit müssen daher kritisch reflektiert werden, insbesondere auch deswegen, weil das Nichterreichen von Zielvereinbarungen immer häufiger als beruflicher Misserfolg und individuelles Scheitern wahrgenommen werden.

Eigenverantwortung und neue Belastungen durch indirekte Steuerungsmodelle

2.2 Fallbeispiel Handel und Gewerbe: „Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen ihn kann man eben nicht rebellieren.“

In der Handelsbranche lassen sich Veränderungen in der Leistungs politik in jüngster Zeit besser belegen als im Bankensektor, wo eine Vielzahl von Elementen der indirekten Leistungssteuerung bereits seit über zwei Jahrzehnten Anwendung finden. Die Beschäftigten berichten davon, dass der Druck wesentlich gestiegen ist und gerade in letzter Zeit eine Verschärfung des Leistungsdrucks zu beobachten ist. So leisten alle Beschäftigten im Unternehmen regelmäßig Überstunden. Prinzipiell gibt es zwar fixe Arbeitszeiten, so die Befragten, die Fertigstellung von Reparaturen kann eine Ausdehnung jedoch erfordern. Auch samstags wird in einem Teil des Unternehmens gearbeitet. Im Verkaufsbereich gibt es eine Gleitzeitregelung. Hierbei wird kritisiert, dass Überstunden von Seiten der Geschäftsführung nicht erwünscht sind, die Arbeit aber vielfach nicht innerhalb der vorgesehenen Grenzen erledigt werden kann. Generell wird von einer zu knappen Personaldecke berichtet, welche auch den Ansprüchen, eine „gute Arbeit“ zu leisten, nicht gerecht werden kann. Einhellig wird festgehalten, dass die Wünsche der KundInnen heutzutage schneller, besser und günstiger erledigt werden müssen, um diese nicht an die Konkurrenz zu verlieren: „Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen ihn kann man eben nicht rebellieren.“

Druck wesentlich gestiegen

zu knappe Personaldecke

*leistungsab-
hängiges
Entlohnungs-
system*

Verschärft wird der Druck im Unternehmen durch ein leistungsabhängiges Entlohnungssystem. Dieses scheint ungleich bedeutender und „funktionsfähiger“ zur indirekten Leistungssteuerung als beispielsweise in der Bankenbranche, da das Grundgehalt als zu niedrig empfunden wird. Der Anteil der Zulagen und Prämien liegt bei etwa 20 bis 25 Prozent und es wurde vielfach darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten auf diese Zulagen angewiesen sind. Im Werkstättenbereich gibt es Mehrarbeitszulagen. Einzelnen Reparaturen werden dafür Sollzeiten zugeordnet und bei einem Unterschreiten der tatsächlichen Arbeitszeit wird den Beschäftigten eine Mehrleistungszulage bis zu 30% ausbezahlt. Die Sollzeiten werden dabei als teilweise unerreichbar eingestuft. Zulagen für Stehzeiten gibt es zudem keine. Im Verkaufsbereich kommt ein in der Branche übliches Prämiensystem zur Anwendung. Es werden jährlich Absatzziele festgelegt, an deren Erreichung die Prämien gebunden sind. Die Ziele werden zwar in Absprache mit den Beschäftigten festgelegt. Dennoch wird das vorgegebene Verkaufsvolumen in der Regel jährlich nach oben geschraubt und von den MitarbeiterInnen als schwer erreichbar eingestuft.

*interne
Konkurrenz*

Vor allem im Werkstättenbereich entsteht durch das leistungsbezogene Entgeltssystem eine Situation interner Konkurrenz, da die MitarbeiterInnen auf die variablen und erfolgsabhängigen Lohnbestandteile angewiesen sind. Es gibt manche Reparaturen, deren Sollzeiten „leichter“ zu erreichen bzw. zu unterschreiten sind als andere, deren Normzeit dermaßen niedrig veranschlagt ist, dass die vorgegebene Zeit kaum zu erreichen ist. Um sich die Mehrarbeitszulage sichern zu können, herrscht bisweilen daher ein Gerangel um Reparaturen, deren Sollwerte zu unterschreiten möglich erscheint. Auch im Verkaufsbereich führt das Prämiensystem zu einer belastenden Situation für die Beschäftigten, auch wenn es hier nur in Ausnahmefällen zu internen konkurrierenden Konflikten kommt. Als besonders belastend wird im Verkaufsbereich die Tatsache gesehen, dass man per Diensthandy für KundInnen im Grunde „immer erreichbar sein muss, auch im Urlaub“. Ungeachtet dessen, dass es dem Grunde nach im eigenen Ermessen liegt, ob Anrufe außerhalb der Dienstzeit angenommen werden, ist es nicht immer einfach, so die VerkäuferInnen, eine akzeptable Grenze zwischen der Berufstätigkeit und dem Privatleben zu ziehen. Nach Auskunft

der Beschäftigten werden die Ziele „auf wundersame Art und Weise“ immer erreicht, betont wird aber zugleich, dass dies nur zu Lasten und auf Kosten der MitarbeiterInnen möglich ist. Die Führung einer öffentlichen Liste über die Performance der einzelnen MitarbeiterInnen verschärft die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten zusätzlich und hat im Unternehmen zu einer Aufweichung der Solidarität geführt. Der Zusammenhalt und das gesamte Betriebsklima seien früher wesentlich besser gewesen, so die Beschäftigten.

*Aufweichung
der Solidarität*

Interessant erscheint, dass von den MitarbeiterInnen der zunehmende Leistungsdruck nicht primär als Folge indirekter Steuerungsinstrumente wahrgenommen, sondern auf die Veränderungen der Wirtschafts- und Arbeitswelt im allgemeinen zurückgeführt wird. Anstelle der Zuschreibung des Leistungsdrucks auf die leistungsbezogenen Entgeltsysteme und die betriebliche Leistungssteuerung wird dem Wandel der Wirtschaft und dem „Sachzwang Markt“ die Schuld gegeben. Dies führt dazu, dass das Gefühl entsteht, dass die zunehmenden Belastungen hingenommen werden müssen, da man sich den Zwängen des Marktes sowohl als Individuum als auch als Unternehmen ohnehin nicht entziehen kann. Festzuhalten ist, dass die Selbstverantwortung im Bezug auf die eigene Leistung in Betrieb zugenommen hat, der oder die Einzelne dabei aber den Zwängen der „betrieblichen Erfordernisse“ unterliegt. Insgesamt stellt sich demnach eine Situation gesteigener Eigenverantwortung bei gleichbleibend geringem Handlungsspielraum ein. Kritisch wird von der Gesprächsrunde u.a. auch hervorgehoben, dass der Konzern offensichtlich kein Interesse an einer (allgemeinen) Weiterbildung der MitarbeiterInnen hat, da in den Arbeitsverträgen mit den Angestellten explizit festgehalten wird, dass keine Abendschule besucht werden darf. Hinzu kommt, dass thematisiert wird, dass der einzelne Standort innerhalb der Unternehmensgruppe keine Entscheidungs befugnis besitzt und alle Entscheidungen, unabhängig davon, ob personelle oder entlohnungsrelevante, von der Konzernzentrale getroffen werden; es ist beispielsweise nicht möglich, gegen den Willen der dort Verantwortlichen für MitarbeiterInnen des Standorts Linz Verbesserungen zu erreichen. Wiewohl durch die entgeltbezogenen Leistungsvereinbarungen ein erhöhter Verantwortungstransfer auf die einzelnen MitarbeiterInnen vor-

*gestiegene
Eigenverant-
wortung bei
gleichbleibend
geringem Hand-
lungsspielraum*

genommen wird, besteht offensichtlich kaum Interesse, deren individuelle Handlungsspielräume und Autonomie zu erhöhen.

2.3 Fallbeispiel Industrie: „Bei uns lebt das Ganze mit den Zielvorgaben.“

*Gruppenarbeit
zur Leistungs-
steuerung*

Das Fallbeispiel aus der Industrie bezieht sich ausschließlich auf den männerdominierten Arbeiterbereich. Im Vergleich zu den vorhergehenden beiden Unternehmen ist damit von einem in der Art und Weise verschiedenen System der Arbeitsorganisation die Rede. Das zentrale Instrument der indirekten Leistungssteuerung im Unternehmen ist die Gruppenarbeit. Das Unternehmen ist in eine internationale Konzernstruktur eingebettet. Innerhalb der Konzernstruktur gibt es klassische kapitalmarktorientierte Steuerungsformen. Es werden kurzfristige Managementstrategien gepaart mit zentralen Vorgaben angewandt, welche auf die nächstkleineren Einheiten heruntergebrochen werden und einer laufenden Erhöhung unterliegen. Die kleinste Ziel-Einheit ist – entgegen den bisher diskutierten Branchen – nicht das Individuum, sondern die Arbeitsgruppe. Die Gruppenarbeit ist so organisiert, dass einzelne Produktionsgruppen zu je acht bis 15 MitarbeiterInnen gebildet werden. Jede Gruppe erhält ein Ziel in Form von Sollstückzahlen. Innerhalb der Gruppe können sich die MitarbeiterInnen selbst organisieren, um das Ziel zu erreichen. So bekommt auch die oder der Einzelne die jeweiligen Ziele, nur werden sie auf dieser Ebene nicht zentral vorgegeben, sondern innerhalb der Gruppe abgemacht. Der Ausfall einzelner MitarbeiterInnen (z.B. durch Krankheit oder Urlaub) muss in der Regel von der Gruppe ausgeglichen werden. Werden die Sollstückzahlen in der vorgesehenen Zeit nicht erreicht, müssen diese durch Schichtverlängerung und Überstunden nachgeholt werden. Ein Nichterreichen der vorgegebenen Ziele ist demnach per se nicht möglich.

*Ziele in Form
von Sollstück-
zahlen*

*Gruppenarbeit
durchwegs
positiv beurteilt*

Ein wesentlicher Vorteil der Gruppenarbeit gegenüber den bisher diskutierten Arbeitsformen ist in der stärkeren Solidarität und dem guten Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft oder zumindest innerhalb der Arbeitsgruppe zu sehen. Der Betriebsrat sieht zudem einen positiven Effekt durch gegenseitige Motivation. Insgesamt wird die Gruppenarbeit von den Beschäftigten auch durchwegs positiv beurteilt. Unterschiede gibt es jedoch innerhalb

verschiedener Altersgruppen bei der Bereitschaft, Überstunden und Nachtschichten zu leisten, welche auch zu Spannungen innerhalb der Arbeitsgruppen führen können. Ältere KollegInnen sind beispielsweise mitunter durch ein ärztliches Attest von der Nachtschicht befreit, weil ihr Gesundheitszustand angeschlagen ist. Dies bedeutet aber gleichzeitig eine Mehrbelastung für die jungen MitarbeiterInnen, welche diese Schichten übernehmen müssen. Um ein Arbeiten im Alter zu ermöglichen, braucht es innovative Konzepte, fordern die Befragten.

Die zusätzliche Autonomie durch die Gruppenarbeit hat auch ihre negativen Seiten. Zwar ist Konkurrenz innerhalb der Gruppe selten und individuelle Minderleistungen werden von der Gruppe abgedeckt. Dennoch ist festzuhalten, dass der Einzelne einem starken Gruppendruck unterliegt. Dieser wirkt nicht nur auf die individuelle Leistungserbringung, sondern manifestiert sich auch in der Vermeidung von Fehlzeiten. Der Unterschied zur internen Konkurrenz in der Bankenbranche, in der ebenfalls die gegenseitige Motivation innerhalb der Belegschaft großgeschrieben wird, besteht darin, dass nicht ständig neue individuelle Rekorde der Leistungsfähigkeit gebrochen werden. Jedoch wird von einer permanenten Ausdehnung des Tätigkeitsbereichs des Einzelnen berichtet: „Du bekommst Aufgaben zugeteilt, aber es kommt von den eigentlichen Aufgaben nichts weg; es wird immer mehr.“ Gepaart mit unzureichender Schulung und gleichzeitigem Personalabbau führt dies zu einer immer stärkeren Belastungssituation für die Beschäftigten. Neben administrativen Tätigkeiten, welche durch die Gruppenarbeit auch im Arbeiterbereich zunehmen, geht es dabei vor allem auch um zusätzliche Zuständigkeiten und um die immer weniger klar abgegrenzten Arbeitsgebiete. Eine Betriebsrätin aus dem Arbeiterbereich⁴ beschreibt das Problem durch den ‚multifunktionalen Mitarbeiter‘: „In gewissen Bereichen, wo früher 50 Wochen Ausbildung waren, hat er nur 18. Und der macht eben das und das und das auch noch mit, obwohl im Verhältnis dazu weder die Bezahlung steigt noch zusätzliche Arbeitszeit gegeben wird. [...] Da heißt es Synergien zusammenlegen, wie man das heute so schön nennt. Und dann werden einfach gewisse Sachen nicht mehr nachbesetzt, sondern der Mitarbeiter bekommt halt eine Zusatzschulung und macht das auch noch mit. Obwohl vieles in der Praxis dann nicht so funktioniert, wie es sich der im Management ausrechnet.“

*starker
Gruppendruck*

*Ausdehnung
des Tätigkeits-
bereichs*

*psychische
Belastung*

Der Verantwortungstransfer im Arbeiterbereich scheint sich also vorwiegend durch eine horizontale Ausdehnung des Aufgabengebiets darzustellen. Trotzdem wird angeführt, dass es auch zu einer vertikalen Übertragung von Verantwortung von der Führungskraft, der MeisterInnen und dem/der VorarbeiterIn hin zu dem/der ausführenden MitarbeiterIn kommt. Die höhere Komplexität, das Mehr an Verantwortung und die zusätzlichen Zuständigkeiten münden in eine Situation psychischer Belastung, so die Befragten. Auch die mangelnde Wertschätzung von Seiten der Führungskräfte wird kritisiert: „Da geht es ja auch viel um Zwischenmenschliches. Die Erfahrung zeigt, es reicht oft nur ein Schulterklopfen. [...] Die Menschen sind anscheinend schon ausgestorben. Was wir in den letzten Jahren als Vorgesetzte bekommen haben, sind wirklich nur mehr Zahlengetriebene“, so einer der Befragten.

*Leistungs-
steigerung im
Arbeiterbereich
weniger stark
verinnerlicht*

Zusammenfassend scheint Leistungssteigerung im Arbeiterbereich weniger stark verinnerlicht und noch mehr von äußerlichen Eingriffen des Managements und der Führungsebene abhängig zu sein, als in den bisher diskutierten Bereichen. Der Handlungsspielraum in Bezug auf die Ausgestaltung der Arbeitsabläufe und die gruppeninterne Aufteilung hat zwar zugenommen. Die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und der Zeitpunkt der Erbringung sind jedoch zentral vorgegeben und räumen keinen Handlungsspielraum ein.

Die über 30 verschiedenen Arbeitszeitmodelle im Unternehmen lassen darauf schließen, dass den MitarbeiterInnen eine gewisse selbstbestimmte Flexibilität in Bezug auf die individuelle Arbeitszeit eingeräumt wird. Sie können zudem darüber entscheiden, ob Überstunden durch zusätzliche Freizeitblöcke ausgeglichen oder ausbezahlt werden. Im Unterschied zu den beiden bisher diskutierten Betrieben mit All-In-Verträgen, Vertrauensarbeitszeit und unbezahlter Mehrarbeit werden Arbeitszeiten minutengenau durch ein Stechuhprinzip abgerechnet. Trotzdem muss angemerkt werden, dass die Flexibilität primär an die Erfordernisse der Produktion und damit an die Auftragslage gebunden ist. Die relativ hohe Bezahlung und die Möglichkeit, Mehrstunden mit zusätzlichen Freizeitblöcken auszugleichen, kompensieren diese Anforderungen aus Sicht der Befragten; durch diese „kann man sich schnell einmal einen Tag frei nehmen.“ Zeitkonto und

Freizeitblöcke ermöglichen eben auch arbeitnehmerseitige Zeitflexibilität.

Zeitflexibilität

Ein weiteres Instrument der Branche zum Ausgleich von Produktionsspitzen ist der Einsatz von Leiharbeit, welcher im Unternehmen massiv forciert wird. Auch als Mittel zur betrieblichen Leistungssteuerung wird Leiharbeit im Unternehmen eingesetzt. LeiharbeiterInnen im Unternehmen zeigen eine besonders hohe Arbeitsbereitschaft, da sie „immer die Hoffnung haben, dass sie bei der nächsten Übernahmewelle mit dabei sind“. Möglicherweise ist damit auch die Strategie verbunden, die Mehrleistungsbereitschaft des Stammpersonals aufrecht zu erhalten, da LeiharbeiterInnen zu einer personifizierten Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes avancieren können. Zudem kann Leiharbeit zu einem zusätzlichen Mehraufwand des Stammpersonals werden: „Ich hole Leasingarbeiter in den Betrieb und lerne sie an einem Arbeitsplatz an. Wenn es ein Problem gibt, kann der nur schreien, bei mir gibt es ein Problem. Dann muss der fixe Mitarbeiter auch die anderen Arbeitsplätze von Leiharbeitern mitbetreuen und muss im Kopf viel mehr bewältigen als seinen Arbeitsplatz, und dann steigt die psychische Belastung noch mehr.“

Einsatz von Leiharbeit

Mehrleistungsbereitschaft des Stammpersonals aufrecht erhalten

2.4. Fallbeispiel Gesundheitsdienstleistung: „Wir sind eigentlich für alles zuständig.“

Das Fallbeispiel aus dem Gesundheitsbereich bezieht sich auf den frauendominierten Pflegebereich in einem Krankenhausbetrieb. Die Gesundheitsbranche unterscheidet sich von den bisher diskutierten Bereichen vor allem in Bezug auf zwei Punkte. Erstens gibt es im Gesundheitsbereich eine Dominanz nichtgewinnorientierter Betriebe. Zweitens ist die „Arbeit am Menschen“ unter Berücksichtigung ihrer speziellen Bedürfnisse zu betrachten. Die Dominanz von Social-Profit-Unternehmen im Gesundheitswesen bedingt, dass weniger die Erfordernisse der Anteilseigner und Finanzgeber zur Internalisierung des Markts drängen. Vielmehr sind es der öffentliche Kostendruck und Sparzwang sowie eine Situation ständiger Personalkürzung und unzureichender Nachbesetzung, welche die Arbeitsbelastung des/der Einzelnen erhöhen. Die Arbeit am Menschen wird dabei häufig als Druckmittel in Bezug auf die individuelle Leistungsbereitschaft missbraucht. Vielfach wird auf das Verantwortungsgefühl und die „Aufopferung für die Patienten“ gebaut,

öffentlicher Kostendruck und Sparzwang

um so die tatsächlich erbrachte Leistung der Beschäftigten den jeweiligen Erfordernissen anzupassen.

*schwankende
und wenig
planbare Leistungsanforderungen*

Die notwendige Leistung im Unternehmen wird von den KlientInnen bestimmt und nicht von der Leitung abgerufen. „Der Leistungsbegriff ist in den Krankenhäusern in ganz Oberösterreich nicht klar definiert, Leistung wird aber von den MitarbeiterInnen zunehmend immer stärker verlangt.“ Zudem kann Leistung im Gesundheitswesen nur dann erbracht werden, wenn Anbieter und Nachfrager unmittelbar zusammenwirken. Das führt zu stark schwankendem und wenig planbarem Leistungsbedarf. Eine bedarfsgerechte Anpassung des Personalstands ist nur sehr schwer möglich.

Bedarfssteigerung hat vielfache Gründe

Insgesamt ist eine Steigerung der erforderlichen Anforderungen im Unternehmen zu vernehmen. Dafür gibt es mehrere Gründe. Neben dem demografisch bedingten generellen Nachfrageanstieg hat sich auch die Haltung der PatientInnen geändert. Sie fordern Leistung vermehrt aktiv ein. Außerdem hat die Einführung des LKF-Systems im Gesundheitsbereich zu einer gesunkenen Verweildauer in den Spitälern geführt. Die kürzeren Aufenthaltszeiten der PatientInnen erhöhen aber gleichzeitig den „Durchlauf“ der PatientInnen. Die jeweils zu erbringende Leistung wird dadurch aber nicht weniger. Im Gegenteil: Die Pflegeleistungen werden immer aufwendiger. Das alles, gepaart mit starkem Personalmangel, erhöht den Arbeits- und Zeitdruck der Beschäftigten immens.

*regelmäßige
Verlängerung
der Dienstzeiten*

Resultat der Leistungssteigerung ist nicht nur eine enorme Stresssituation, sondern auch eine regelmäßige Verlängerung der Dienstzeiten. Die Befragten sprechen beispielsweise von „jährlich maximal 10 Diensten, an denen pünktlich Dienstschluss gemacht werden kann“. Außerdem berichten die Befragten davon, dass KollegInnen immer öfter trotz Krankheit in die Arbeit kommen (müssen). Neben den steigenden psychischen Belastungen und dem umfassenden Zeitdruck ist auch die körperliche Belastung durch die Pflege im Gesundheitsbereich ein Problem.

Leistungsvorgaben gibt es im Unternehmen keine offiziellen. Ein indirektes Ziel ist die Erreichung und Steigerung der LKF-Punkte. „Ziele sind im Unternehmen jedoch anders zu verstehen“, so eine Befragte. Ziel ist die Befriedigung der Bedürfnisse der Patien-

Innen, welche von der jeweilig zuständigen Abteilung ohnehin bewerkstelligt werden muss, „weil ich kann ja die Patienten beim offiziellen Dienstschluss nicht einfach liegen lassen.“

Verantwortungsverschiebung ist auf mehreren Ebenen spürbar. Es wird betont, dass es vermehrt zu einer Verschiebung von Verantwortung vom medizinischen hin zum pflegerischen Bereich gekommen ist. Vor allem das diplomierte Pflegepersonal ist „eigentlich für alles zuständig, sei es Reinigungstätigkeiten, administrative Unterstützung oder qualifizierte Fachkraft. Wir machen das, was verlangt wird, und müssen überall anpacken, wenn Not am Mann besteht, egal ob Betten machen oder Essen austeilen.“ Auch der administrative Aufwand nimmt im Gesundheitsbereich stark zu. Kritisiert wird hier, dass durch detaillierte Prozess- und Tätigkeitsvorgaben und umfassende Dokumentationsvorschriften für „eigentliche“ Arbeit und Tätigkeiten an den PatientInnen immer weniger Zeit bleibt.

Verschiebung von Verantwortung vom medizinischen hin zum pflegerischen Bereich

3. Zusammenführende Darstellung

Insgesamt lassen sich hinsichtlich der betrieblichen Leistungssteuerung klare Überschneidungen und vor allem sehr ähnliche Auswirkungen in den untersuchten Branchen bzw. Unternehmen erkennen. Bei genauerem Blick zeigen sich jedoch hinsichtlich der Ausgestaltung tendenzielle Unterschiede, welche im Folgenden dargelegt werden.

Das beste Beispiel lässt sich in Hinblick auf die Verantwortungsstruktur festmachen. Ein Mehr an Verantwortung wird zwar branchenübergreifend attestiert. Die genaue Ausgestaltung des Verantwortungstransfers lässt sich jedoch differenzierter darstellen. Und auch die Entwicklung von Handlungsspielräumen und Autonomie lässt klare Unterschiede erkennen. So lässt sich mehr Entscheidungsbefugnis, im Sinne eines vertikalen Verantwortungszuwachses, vor allem in der Bankenbranche feststellen, wo auch der Handlungsspielraum hinsichtlich der Selbstgestaltung der Arbeitsabläufe relativ groß ist. Das Arbeitsspensum und die Rahmenbedingungen sind im Unternehmen jedoch vorgegeben, Autonomie stellt sich also in Bezug auf das „Wann“ und „Wie“, nicht jedoch in Bezug auf das „Was“ oder „Wie viel“ ein. Der Bereich Handel und Gewerbe eröffnet den Beschäftigten

mehr Verantwortung heißt nicht immer mehr Autonomie

insgesamt sehr geringe Handlungsspielräume, und ein Anstieg der Eigenverantwortung lässt sich höchstens in Bezug auf die persönliche Leistungsbereitschaft bzw. hinsichtlich der Dimension „Wie viel/schnell“ festmachen. In der Industrie kommt es zu einem horizontalen Verantwortungszuwachs durch den Umfang des Arbeitsgebiets, gleichzeitig räumt die Gruppenarbeit auch mehr Autonomie und Handlungsspielraum ein – wobei das „Was“ und „Wie viel“ sowie Teile des „Wann“ gegeben sind und sich lediglich das „Wie“ bzw. „Wer“ beeinflussen lässt. Der Gesundheitsbereich ist per Definition mit hoher Verantwortung konfrontiert und ein Anstieg lässt sich sowohl im vertikalen als auch im horizontalen Sinn feststellen. Handlungsmöglichkeiten sind jedoch demgegenüber sehr eingeschränkt, weder das „Was“, „Wann“, „Wie viel“ noch das „Wie“ lassen Aktionsspielräume offen. Branchenübergreifend, lässt sich schließlich noch festhalten, ist der administrative Aufwand gestiegen, was die allzeit präsente Zeitknappheit verschärft und seine Ursachen in einer Kennzahlenorientierung mit umfassendem Controlling hat.

*verschiedene
Methoden
individueller
Steuerung*

Die indirekte Steuerung hat in den verschiedenen Branchen ebenfalls sehr unterschiedliche Hauptakzente. Während in der Bank und im Bereich Handel/Gewerbe mit individuellen Zielen und der gegenseitigen und verinnerlichten Leistungssteigerung gearbeitet wird, ist im Bereich der Industrieproduktion die Gruppenarbeit ein zentrales Element, welches der Leistungsverinnerlichung und Aufweichung der Solidarität gewisse Grenzen setzt, jedoch auch Probleme hinsichtlich des Gruppendrucks mit sich bringt. Im Gesundheitsbereich sind Ziele gänzlich anders zu verstehen. Insgesamt wird das Nichterreichen von Zielen auffallend häufig als „nicht möglich“ tituliert.

*interne
Konkurrenz*

Interne Konkurrenz, ein Phänomen des gewinnorientierten Bereichs, kennt ebenfalls verschiedene Muster. Einerseits gibt es, vorwiegend im Handel und Gewerbe, Konkurrenz um (bestimmte) Arbeiten. Andererseits gibt es Konkurrenz um Plätze im Performance-Ranking in der Bankenbranche. In beiden Fällen sind besonders veröffentlichte Leistungslisten zu bemängeln. In der Industrie stellt sich die interne Konkurrenz wieder etwas anders dar. Hier gibt es einen starken Gruppendruck und mittelbare Konkurrenzsituationen treten zwischen Stammpersonal und LeiharbeiterInnen auf.

Besonders augenfällig ist auch die Wahrnehmungs- und Zuschreibungsdiskrepanz hinsichtlich der tatsächlichen Auswirkungen und Konsequenzen indirekter Steuerungsmechanismen, dies betrifft vor allem die Bankenbranche und den Bereich Handel und Gewerbe. Auch die Förderung der innerbetrieblichen Solidarität und der Strategien des Selbstschutzes sind erforderliche Aktionsräume zur Begrenzung der betrieblichen Leistungs politik in den beiden Branchen. Branchenübergreifend muss vor allem auch der „Privatisierung“ psychischer Erkrankungen Einhalt geboten werden.

Wahrnehmungs- und Zuschreibungsdiskrepanz

Anmerkungen

1. Österreich zählt neben Großbritannien schon jetzt zu jenen europäischen Ländern mit der höchsten Arbeits(zeit)flexibilität, dies betrifft Teilzeit, geleistete Überstunden sowie eine die gesetzlichen Stunden deutlich übersteigende Wochenarbeitszeit (vgl. European Commission 2010)
2. Der vorliegende Artikel basiert auf den Ergebnissen des Abschlussberichts der Lehrveranstaltung „Arbeit und Beschäftigung“, der von Studierenden des Masterstudiengangs „Sozialwirtschaft“ der Johannes Kepler Universität Linz erstellt wurde. Wir bedanken uns hiermit bei Birgit Eder, Michael Ginner, Reinhard Haider, Andrea Kaiser, Peter Kliman, Nicole Pingitzer, Andrea Plöchl, Carolina Probst, Martin Reif, Lisa Richardt, Doris Rumpl, Gertraud Schinagl, Veronika Sevcik, Tamara Steindl, Franz Stürmer und Doris Witak.
3. An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei den jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden bedanken, die einhellig für unsere Fragestellungen aufgeschlossen waren und in der Regel die MitarbeiterInnen-Gespräche ermöglicht und organisiert haben. Gleichmaßen gilt unser Dank jenen Beschäftigten, die sich für die Gesprächsrunden Zeit genommen haben und uns an der Reflexion ihres Arbeitsalltags haben teilnehmen lassen.
4. Die Fokusgruppe wurde im Rahmen der ISW-Betriebsrätebefragung 2011 durchgeführt (vgl. Gerhartinger/Spocht/Braun 2011).

Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt
- Bartmann, Christoph (2012): Leben im Büro. Die schöne Welt der Angestellten. München
- Dörre, Klaus (2006): Prekäre Arbeit und soziale Desintegration. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Integration – Desintegration. 40-41/2006, S. 7–14
- Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang (2010): „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI-Mitteilungen, 7/2010. S. 357–364
- European Commission (2010): <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1377&format=HTML&aged=0&language=DE>
- Gerhartinger, Philipp/Spocht, Matthias/Braun, Julius (2011): Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2011 – Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung, indirekte Steuerung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. In: WISO 4/2011, S. 133–150
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF-München (Hrsg.) (1998): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997: Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Ed. Sigma. S. 197–250
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine Herrschaftsform.

- Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. Cogito, Institut für Autonomieforschung. Köln
- Pongratz, Hans J. (2003): Die Heterogenität von Erwerbsorientierungen in der Perspektive der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Gottschall, Karin/Voß, Günther G. (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. S. 127–128
 - Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA-Verlag
 - Stelzer-Orthofer, Christine (2012): Neue Arbeitsformen, Arbeitslosigkeit, Armut – Befunde zur Prekarisierung der österreichischen Arbeitswelt. In: Weiss, Alexandra (Hrsg.): Soziale Frage im Wandel. Probleme und Perspektiven des Sozialstaates und der Arbeitsgesellschaft. Wien. S. 47–56
 - Stelzer-Orthofer, Christine (2006): ArbeitskraftunternehmerInnen und andere neue Arbeitsformen in einer flexibilisierten Dienstleistungswirtschaft. In: Weidenholzer, Josef/Verein Museum Arbeitswelt (Hg.): WORKING_WORLD.NET. Arbeiten und Leben in der Globalisierung. Wien. S. 144–149
 - Voß, Günther G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3/98. S. 472–487

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



Oberösterreich

BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@akooe.at
Internet: www.isw-linz.at