

Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2011 Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung, indirekte Steuerung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen

1. Einleitung	134
<hr/>	
2. Methodik	135
<hr/>	
3. Ergebnisse	135
3.1 Thema Leistungsdruck dominiert die Arbeit der Betriebsräte	135
3.2 Kapitalmarktorientierung	136
3.3 Auswirkungen der Kapitalmarktorientierung: Prekarisierung der Beschäftigung durch Leiharbeit und Dynamisierung der Leistungsanforderungen durch indirekte Steuerung	139
3.4 Einflussmöglichkeiten eines Betriebsrats	144
3.5 Der Einfluss der Kapitalmarktorientierung auf die Arbeitsbedingungen	145
<hr/>	
4. Fazit	147

Philipp Gerhartinger,

Matthias Specht

Wissenschaftliche Mitarbeiter am ISW

Julius Braun

Geschäftsführer des ISW (Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften)

Auszug aus WISO 4/2011

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstr. 40

A-4020 Linz, Austria

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

Email: wiso@akooe.at

Internet: www.isw-linz.at

1. Einleitung

*durch radikalen
Sparkurs stieg
Druck auf Be-
schäftigte noch
einmal*

Seit Beginn der Betriebsrätebefragungen des ISW im Jahr 2008 verdeutlichen die Ergebnisse, dass der steigende Leistungsdruck schon seit Längerem ein zentrales Thema für die Arbeit von Betriebsräten/-innen geworden ist. Während der Krise 2008/09 hatte zwar Beschäftigungssicherung erste Priorität, aber die Frage nach den Bedingungen der Leistungserbringung war keineswegs völlig verschwunden. Im Gegenteil, aufgrund von Kündigungen bzw. Nicht-Nachbesetzungen und einem radikalen Sparkurs in vielen Unternehmen stieg der Druck auf die Beschäftigten noch einmal deutlich.¹ Ein ähnliches Szenario gilt auch für Deutschland, denn das „deutsche Beschäftigungswunder“ (der vergleichsweise geringe Anstieg der Arbeitslosigkeit in der Krise) hat durchaus auch eine „negative Botschaft“: Die Krise wurde „zu einem Experimentierfeld für eine weitere Intensivierung der Arbeit“.² Werden die verheerenden Folgen dieser Entwicklung zunehmend gesellschaftlich sichtbar, so bleiben deren Ursachen, die – so unsere These – wesentlich in (kapital-)marktorientierten Steuerungsformen von Unternehmen und Beschäftigten liegen, eher im Dunkeln.

*marktzentrierte
Produktions-
weise*

Diese Steuerungsformen sind vor dem Hintergrund eines langfristigen, grundlegenden Umbruchs in der Organisation von Unternehmen zu betrachten, die als „marktzentrierte Produktionsweise“ bezeichnet werden kann.³ Die entscheidenden Vorgaben für die Unternehmen werden durch die Absatzkonkurrenz auf den (Welt-) Märkten einerseits und durch die am Finanzmarkt orientierten Renditeansprüche der Anteilseigner andererseits gesetzt. Gewinnmaximierung an sich ist als Grundprinzip des Kapitalismus nichts Neues. Neu ist allerdings, dass vom konkreten Produktionsprozess abstrahiert wird und Unternehmen in erster Linie als Finanzanlage gesehen werden.⁴ Wie es bislang nicht gelang, eine Re-Regulierung der Finanzmärkte politisch durchzusetzen, ist ebenfalls nicht von einer grundlegenden Änderung der Unternehmenspolitiken auszugehen. Auch wenn sich die Semantik in den Managementphilosophien bisweilen geändert hat, bleibt die Orientierung an der „Maximalrendite“ aufrecht.⁵

*Orientierung an
Maximalrendite
bleibt aufrecht*

Als Idealtypus kommt der „shareholder value“ in reiner Form in der Realität nur selten vor, vielmehr treffen entsprechende Managementstrategien im mikropolitischen Feld „Unternehmen“ auch auf Gegenstrategien, z.B. von einem Betriebsrat. Andererseits gibt es Hinweise darauf, dass entsprechende Doktrinen und Praktiken weit

über das Feld der weltmarktorientierten Unternehmen in den Bereich der KMUs ausstrahlen.⁶

Die tatsächliche Verbreitung der „shareholder-value“-Orientierung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und die Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit standen im Mittelpunkt der Betriebsrätebefragung 2011. Deren wichtigste Ergebnisse sollen in diesem Artikel diskutiert werden.

2. Methodik

Die ISW-Betriebsrätebefragung wurde heuer zum vierten Mal durchgeführt. Neben den wiederkehrenden Themenblöcken (Konjunktur- und Beschäftigungsentwicklung und Tätigkeitsfelder der Betriebsratsarbeit) werden jährlich wechselnde thematische Schwerpunkte gesetzt. Dieses Jahr lag der Schwerpunkt auf dem Thema „kapitalmarktorientierte Unternehmensführung und Arbeitsbedingungen“. Die Erhebung ist grundsätzlich als Onlinebefragung konzipiert.⁷

Ausgehend von einer Grundgesamtheit von 1660 Betriebsratsvorsitzenden aus Angestellten-, Arbeiter- und Zentralbetriebsräten, welche etwa 220.000 Beschäftigte in oberösterreichischen Betrieben vertreten, konnte eine Rücklaufquote von knapp 40% erzielt werden.⁸ Der Zeitraum der Befragung war August/September.

3. Ergebnisse

3.1 Thema Leistungsdruck dominiert die Arbeit der Betriebsräte

Gefragt nach den Themen, welche den Betriebsrat in den vergangenen 12 Monaten besonders beschäftigt haben, nannten 60% der Betriebsratsvorsitzenden die „Erhöhung des Leistungsdrucks“. Damit ist das Thema, wie bereits im Vorjahr, das am häufigsten präsente Thema der Betriebsratsarbeit. Zudem stellt das Thema, nach den Angaben der Befragten, erstmals auch am absolut häufigsten das größte Problem der Betriebsratsarbeit dar. Immerhin über ein Drittel der Betriebsräte/-innen geben außerdem an, dass sie sich in den letzten 12 Monaten mit Änderungen in der Arbeitsorganisation beschäftigt haben – ein Thema, welches in Zusammenhang mit dem Thema Leistungsdruck betrachtet werden muss. Ebenfalls je etwa

*60% hat
Erhöhung des
Leistungsdruck
besonders
beschäftigt*

ein Drittel der Befragten beschäftigten sich mit der Einkommenssituation der Beschäftigten und mit dem Thema Arbeitnehmerschutz/ Gesundheitsförderung, um nur die häufigsten Themen zu nennen.

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Vorjahr zeigen sich nur vereinzelt Veränderungen. Am markantesten ist der Rückgang in der Häufigkeit der Themen Personalabbau und Beschäftigungssicherung (von 39% auf 26% bzw. von 41% auf 25%). Durch stabilere Beschäftigungslagen, so scheint es, sind die Betriebsräte in krisen-bedingten Themenfeldern weniger häufig gefordert. Der – durch die Dominanz der Krisenbewältigung – bewirkte Rückgang von proaktiven Themen in der Betriebsratsarbeit (z.B. Themen wie Arbeitsbedingungen für Ältere, familienfreundliche Arbeitsbedingungen oder auch die Gleichstellung von Männern und Frauen⁹⁾ wurde bislang noch nicht wieder ausgeglichen.

3.2 Kapitalmarktorientierung

Zentrales Umsetzungsinstrument einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung sind zentrale Vorgaben, die auf dezentrale Einheiten übertragen werden und deren Umsetzung mittels „Controlling“ laufend überprüft wird. Es lassen sich zwei Arten von Vorgaben unterscheiden, welche auch hinsichtlich ihrer Auswirkungen differenziert zu betrachten sind. Bei Inputvorgaben wird eine gewisse Ressourcenbasis festgelegt, auf deren Grundlage der bestmögliche Output erwirtschaftet werden soll; das Ergebnis richtet sich nach den Umständen. Beispielhaft dafür stehen Personal- und Budgetvorgaben. Bei Outputvorgaben kommt es hingegen zu einer Umkehr des Verhältnisses von Aufwand und Ergebnis, denn am Beginn des Arbeitsprozesses stehen bereits die Ertrags- oder Marktziele fest: „Nicht der Aufwand und die Anstrengung in Bezug zum menschlich Möglichen zählen, sondern das Arbeitsergebnis in Relation zum extern Erforderlichen“¹⁰⁾. Dadurch wird eine Orientierung an Kriterien der menschlichen Leistungsfähigkeit untergraben.

*zwei Arten von
Vorgaben*

*80% sind mit im
Voraus festge-
legten Zielen
konfrontiert*

80% der Betriebsratsvorsitzenden geben an, dass von Seiten der Eigentümer mit im Voraus festgelegten Zielen gearbeitet wird. Genauer betrachtet kommen in 46% der Betriebe Budgetvorgaben und in 37% Personalvorgaben zur Anwendung. Outputvorgaben wie Umsatzziele kommen in 45% der Betriebe zur Anwendung und explizite Renditevorgaben werden in immerhin 30% der Fälle gemacht. Dabei ist hervorzuheben, dass Gewinnziele meist mit

Budget- und Personalrestriktionen (zu 70%) einhergehen, was nochmals verschärfend wirkt.

Bereits im Voraus gesetzte Gewinnziele können als prototypisch für eine Unternehmensstrategie, die sich an einer abstrakten Wertsteigerung im Interesse der Anteilseigner orientiert, angesehen werden. In diesen Betrieben sprechen die Betriebsräte/-innen deutlich häufiger von einer kurzfristigen Unternehmensstrategie und einem häufigen Wechsel im Management.¹¹

Jene 30% der Betriebe mit Rendite-/Gewinnvorgaben basieren auf dem gesamten Datensatz. Betrachtet man nur den Bereich Industrie/Gewerbe, steigt dieser Anteil auf 42%. In Betrieben mit Konzernstruktur sprechen 37% der Befragten von Gewinnzielen, bei Tochtergesellschaften von internationalen Konzernen steigt dieser Anteil auf 60%. Bei börsennotierten Unternehmen liegt dieser Anteil sogar bei 66%.

Anteil der Betriebe mit Rendite-/ Gewinnvorgaben

Außerdem lässt sich festhalten, dass der Anteil von Rendite-/ Gewinnvorgaben tendenziell mit zunehmender Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl) zunimmt. Auffallend ist hingegen, dass in eigentümergeführten Unternehmen Gewinnziele deutlich seltener vorkommen (zu 21%).

Im Sozial- und Gesundheitsbereich, der ja (noch) Großteils gemeinnützig orientiert ist, werden naturgemäß keine Rendite-/Gewinnvorgaben und nur sehr selten Umsatzvorgaben (10%) gemacht. Häufiger als im Gesamtdurchschnitt kommen jedoch Budget- und Personalvorgaben zur Anwendung (zu 49 bzw. zu 44%), die angesichts steigender Nachfrage im Sozial- und Gesundheitsbereich ebenfalls zu Arbeitsverdichtung und steigendem (psychischen) Druck führen. Auch darüber hinaus zeigen sich im Sozial- und Gesundheitsbereich ähnliche Entwicklungen, wie sie ehemals nur für gewinnorientierte Unternehmen typisch waren.¹²

im Sozial- und Gesundheitsbereich hauptsächlich Budget- und Personalvorgaben

Sowohl im gewinnorientierten Bereich als auch im Sozial- und Gesundheitsbereich bleiben die Ziele und Vorgaben für die Mitarbeiter/-innen keine abstrakten Zahlen der Führungsebene. Denn diese werden in 44% der Fälle bis auf die einzelnen Mitarbeiter/-innen heruntergebrochen und das Nichterreichen solcher Vorgaben kann auch durchaus reale Konsequenzen abseits der Führungsebenen

in 44% werden Ziele und Vorgaben auf einzelne Mitarbeiter/-innen heruntergebrochen

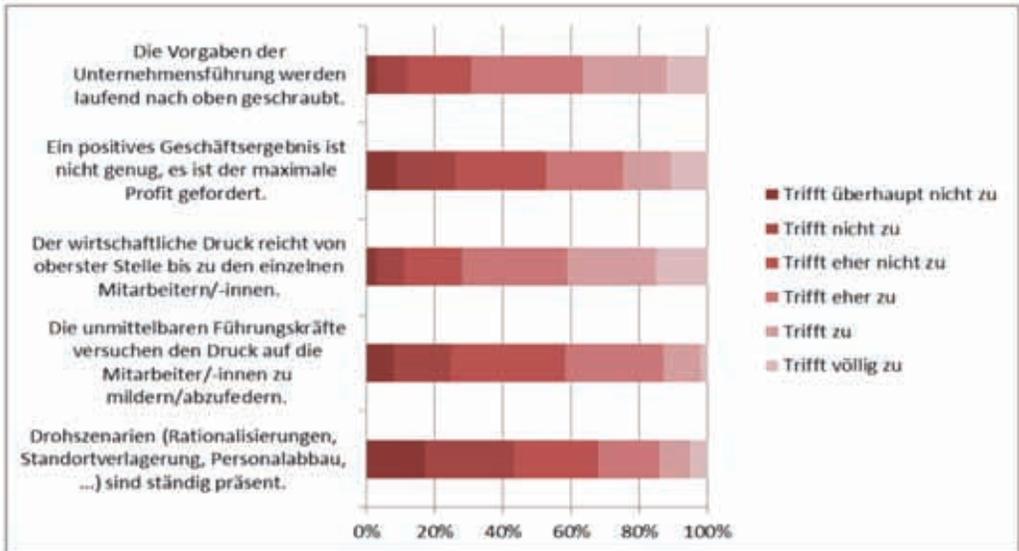
haben: Jeweils ein Drittel der Befragten gibt an, dass bei Nichterfüllung der Ziele bzw. Vorgaben unter anderem Personalabbau, Umstrukturierungen oder die Streichung von Investitionen drohen würden. Bei den Beschäftigten wird dadurch eine permanente Unsicherheit erzeugt.

*unternehmens-
interne
Konkurrenz*

Ein wesentliches Moment, das die Handlungsmöglichkeiten des Topmanagements erweitert und den Druck auf Betriebsräte und Belegschaften erhöht, ist die Förderung von unternehmensinterner Konkurrenz. 40% der Betriebsratsvorsitzenden sehen sich mit unternehmensinterner Konkurrenz konfrontiert und 60% davon sehen dadurch negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. Immerhin fast 40% sehen dadurch auch die Produkt-/Leistungsqualität negativ beeinflusst.

Die folgenden Aussagen verdeutlichen die Realität in den Unternehmen aus der Wahrnehmung der Betriebsräte/-innen.

Abbildung 1: Aussagen zur Unternehmensphilosophie



n=619-605

Über zwei Drittel der Betriebsratsvorsitzenden findet, dass die Aussage, dass die Vorgaben der Unternehmensführung laufend nach oben geschraubt werden, auf ihren Betrieb zumindest eher zutrifft. Hier unterscheiden sich die Betriebsräte/-innen des Sozialbereichs

übrigens nicht von ihren Kollegen/-innen aus dem gewinnorientierten Sektor. Der Aussage, dass ein positives Geschäftsergebnis nicht ausreicht, sondern der maximale Profit gefordert ist, stimmen immerhin auch mehr als 40% der Befragten zu.¹³ Breite Zustimmung findet auch die Aussage, dass der Marktdruck auch für die einzelnen Beschäftigten spürbar ist. Konsequenterweise wird das Verhalten der Führungskräfte eher kritisch beurteilt: Die Aussage, dass die unmittelbaren Führungskräfte versuchen, Druck von den Beschäftigten wegzunehmen, wird mehrheitlich abgelehnt. Mit Druck im Sinne von offenen Drohszenarien ist allerdings nur eine Minderheit der Betriebsräte/-innen konfrontiert.

Verhalten von Führungskräften wird überwiegend kritisch beurteilt

3.3 Auswirkungen der Kapitalmarktorientierung: Prekarisierung der Beschäftigung durch Leiharbeit und Dynamisierung der Leistungsanforderungen durch indirekte Steuerung

3.3.1 Leiharbeit

Die Expansion und dauerhafte Etablierung von Leiharbeit als scheinbar unverzichtbares Flexibilisierungsinstrument (vornehmlich) in der exportorientierten Industrie ist auf das Engste mit den marktinduzierten Umbrüchen in der Organisation von Unternehmen verbunden bzw. ist selbst Ausdruck dieser Entwicklung. Ausgangspunkt war, vor dem Hintergrund einer Veränderung der Absatzmärkte, der Wunsch nach einer stärkeren auftragsbezogenen Flexibilität, die angesichts des weitgehenden Zurückfahrens interner Personalreserven (Stichwort „das schlanke Unternehmen“) nur mit externen Kräften bewältigt werden konnte.¹⁴ Mit der Zeit vollzog sich qualitativer Wandel im Einsatz von Leiharbeit, der mit dem Begriff der „strategischen Nutzung“ umrissen werden kann¹⁵. Dies meint, dass dauerhaft ein bestimmter Anteil der Belegschaft flexibel gehalten wird, um über den Konjunkturzyklus hinweg eine hohe Profitabilität zu sichern.

strategische Nutzung von Leiharbeit

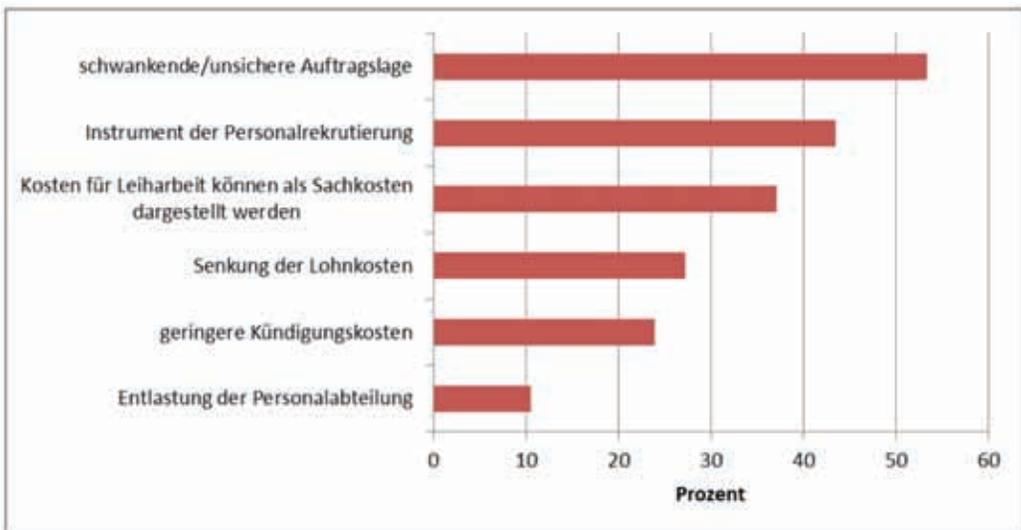
Die empirischen Befunde zu Oberösterreich legen die begründete Vermutung nahe, dass hierzulande eine ähnliche Tendenz im Einsatz dieser Beschäftigungsform vorhanden ist. Insgesamt geben 45% der Betriebsratsvorsitzenden an, dass ihr Betrieb mit Leiharbeit arbeitet. Starke Unterschiede ergeben sich aufgrund der Kapitalmarktorientierung: In den Betrieben mit Rendite-/Gewinnvorgaben ist Leiharbeit mit 56% wesentlich verbreiteter als in Betrieben ohne

in 1/3 der Unternehmen liegt der Leiharbeiteranteil über 10%

eine derartige Orientierung mit 39%. Leiharbeit wird auch bereits häufig intensiv genutzt: Der Anteil der Betriebe, in denen der Leiharbeitsanteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten bereits über 10% beträgt, liegt bei etwa einem Drittel.¹⁶

Besonders brisant ist, dass von jenen Unternehmen, in denen Leiharbeit zum Einsatz kommt, 55% der Betriebsräte/-innen von einer permanenten Nutzung sprechen.

Abbildung 2: Motive für den Einsatz von Leiharbeiter/-innen



n=379

Aufschlussreich sind auch die Begründungen des Managements für den Leiharbeitseinsatz gegenüber dem Betriebsrat. Die beiden häufigsten Motive sind (aus der Sicht der Betriebsräte/-innen) eine unsichere Auftragslage (zu 53%) und besonders bemerkenswert die Verwendung als Instrument der Personalrekrutierung (zu 43%). Dörre spricht hier von der Bildung eines neuartigen Herrschaftsregimes in den Betrieben, in dessen Zentrum das Übernahmeverprechen steht.¹⁷

Leiharbeiter als Sachkosten

Die Tatsache, dass Leiharbeit häufig auch aus bilanztechnischen Gründen verwendet wird („Kosten für Leiharbeit können als Sachkosten dargestellt werden“), führt in den Kern einer an abstrakten Kennzahlen orientierten Unternehmensführung. Tatsächlich kommt das Motiv in Betrieben, in denen Renditeziele vorgegeben werden,

deutlich häufiger vor (zu 43%). In einer relevanten Minderheit der Betriebe ist auch eine immer wieder bestrittene Senkung der Lohn- bzw. Kündigungskosten ein Motiv. Betriebswirtschaftlich wird dabei mit „Mischsätzen“ argumentiert: Die Lohnkosten der Stammbeschäftigten „vermischt“ mit dem billigeren Leiharbeiter ergeben geringere Gesamtlohnkosten und würden damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern.¹⁸

3.3.2 Leistungssteuerung durch Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen können als klassische Form ergebnisorientierter Leistungssteuerung angesehen werden, in welcher der konkrete Arbeitsaufwand tendenziell in den Hintergrund gerät. Sauer spricht in diesem Zusammenhang vom „doppelten Manöver der indirekten Steuerung“: „Erstens reicht die Unternehmensleitung die Umgebungs- und Überlebensbedingungen des Unternehmens („den Markt“) bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durch, und zweitens macht die Unternehmensleitung sich selbst als zusätzliche Rahmenbedingung für den abhängig Beschäftigten geltend.“¹⁹ Die Konsequenzen für die Beschäftigten sind ambivalent und können mit der Formel „mehr Druck durch mehr Freiheit“ zusammengefasst werden.

Führung von Beschäftigten über Ziele oder Leistungsvorgaben wird nach unseren Ergebnissen in 60% der Betriebe praktiziert. Ein Zusammenhang mit der Kapitalmarktorientierung lässt sich nicht von der Hand weisen. Gibt es eine Orientierung an Rendite-/Gewinnvorgaben, ist das Instrument der Zielvereinbarung verbreiteter (über 75%).

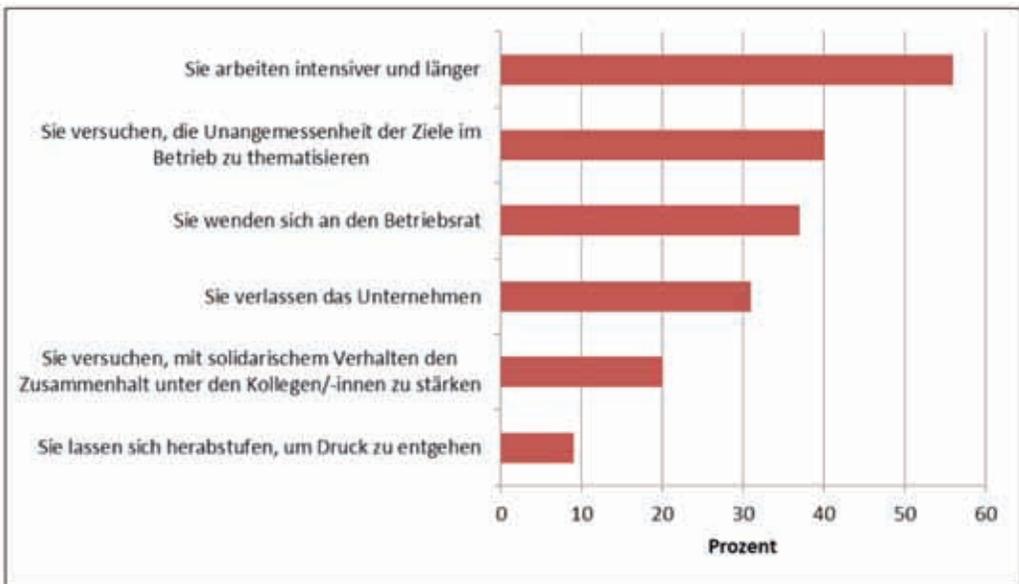
in 60% der Betriebe gibt es Ziele oder Leistungsvorgaben für Beschäftigte

Zielvereinbarungen betreffen nicht mehr vornehmlich Führungskräfte, sondern werden häufig auch mit Beschäftigten ohne Führungsfunktionen abgeschlossen: In mehr als der Hälfte der Betriebe, welche mit diesem Instrument arbeiten, ist dies der Fall. Zudem zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen dem Angestellten- und dem Arbeiterbereich: 70% der Angestelltenbetriebsratsvorsitzenden im Vergleich zu circa 50% Arbeiterbetriebsratsvorsitzenden sprechen von derartigen Vereinbarungen in ihrem Bereich. Im Arbeiterbereich sind zudem eher Gruppenziele vorherrschend, welche auch häufig unter Einbezug des Betriebsrats abgeschlossen werden. Im Angestelltenbereich sind Individualziele dominierend und der Betriebsrat wird überwiegend nicht einbezogen.

*Folgen von
Nichterreichen
der Ziele*

Das Nichterreichen der Ziele ist in 50% der Fälle mit Einkommensverlusten für die Beschäftigten verbunden. Reagiert wird nach Einschätzung der BRVs auf ein Nichterreichen der Ziele häufig mit einer realistischen Zielanpassung (43%) und einer Qualifizierung der Beschäftigten (zu 38%). Gleichzeitig steigt aber häufig der Druck durch Arbeitskollegen/-innen (47%). Verlust von Aufstiegsmöglichkeiten sehen 21% und Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses 14% der Betriebsräte/-innen als Konsequenz des Nichterreichens von Zielen. Interessant ist nun, wie die Beschäftigten in der Regel auf eine solche Situation reagieren.

Abbildung 3: Übliche Reaktionen von Beschäftigten, die ihre Ziele nicht erreichen



n=379

Es verwundert wenig, dass die häufigste Reaktion der Beschäftigten ist, intensiver und länger zu arbeiten (56%). Aber immerhin 40% der Befragten berichten auch davon, dass die Beschäftigten in einem solchen Fall die Unangemessenheit der Ziele thematisieren und 37% davon, dass sich die Beschäftigten damit an den Betriebsrat wenden (60% im Arbeiterbereich). Daran zeigt sich die wichtige Rolle des Betriebsrats bei einer notwendigen Begrenzung der Leistungsanforderungen.

Etwa bei der Hälfte der Betriebe werden Ziele eher gemeinsam zwischen Führungskraft und Beschäftigten festgelegt, bei der zweiten Hälfte werden sie eher einseitig angeordnet. Dieser Unterschied ist in Bezug auf die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen entscheidend, wie die folgende Tabelle zeigt.

Hälfte der Zielvorgaben werden einseitig festgelegt

Tabelle 1: Zusammenhang Zielvereinbarungen (ZV) und Arbeitsbedingungen

Aussagen zu Arbeitsbedingungen	Betriebe ohne ZV	Betriebe mit Zielvereinbarungen		Chi² ZV Signifikanzniveau/ Chi² Einbindung Signifikanzniveau	
	Gesamt	Gesamt	Einseitige Vorgabe		In Absprache
Geforderte Aufgaben können in der verfügbaren Zeit oft nicht bewältigt werden.	42%	55%	67%	44%	10,9** / 19,9***
Es kommt häufig zu sehr langen Arbeitszeiten.	28%	47%	52%	43%	23,7*** / 3,5
Es kommt häufig zu Überforderung bei den Beschäftigten.	37%	50%	59%	41%	11,3** / 12,3***
Es gibt eine Zunahme in den Langzeitkrankenständen.	22%	28%	31%	25%	2,6 / 2,2
Es gibt bzw. gab Mitarbeiter/-innen, die von Burnout betroffen waren/sind.	49%	66%	69%	64%	19,7*** / 1,0

n=638/376; Signifikanzniveau: *=0,95/**=0,99/***=0,999

Global betrachtet gibt es einen starken Zusammenhang zwischen der Existenz von Zielvereinbarungen und Missständen in den Arbeitsbedingungen, wie ein Vergleich der ersten beiden Spalten der Tabelle zeigt.²⁰ So berichten beispielsweise in Betrieben mit Zielvereinbarungen um annähernd 15 Prozentpunkte mehr Betriebsräte/-innen davon, dass geforderte Aufgaben in der verfügbaren Zeit oft nicht bewältigt werden können, als dies in Betrieben ohne Zielvereinbarungen der Fall ist. Noch drastischer ist der Unterschied, wenn es um „sehr lange Arbeitszeiten“ geht: In Betrieben mit Zielvereinbarungen berichtet etwa die Hälfte der Befragten, dass es häufig zu sehr langen Arbeitszeiten kommt, in jenen ohne sind es 30%. Sehr markant ist auch der Unterschied beim Auftreten von „Burnout“-Erkrankungen von Beschäftigten. Im Detail zeigt sich jedoch, dass es einen großen Unterschied macht, ob Ziele einseitig vorgegeben oder in Aushandlungsprozessen mit den Beschäftigten festgelegt werden. Haben die Beschäftigten Mitsprachemöglichkeiten bei Zielvereinbarungen, berichten die Betriebsräte deutlich weniger häufig von Überforderung und überlangen Arbeitszeiten. Wird der Betriebsrat in die Vereinbarungen einbezogen, können die negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen ebenfalls gemildert werden.²¹ Die Art und Weise, wie

starker Zusammenhang zw. Existenz von Zielvereinbarungen und problematischen Arbeitsbedingungen

derartige Vereinbarungen getroffen werden, entscheidet also massiv über potentiell negative Auswirkungen.

Außerdem ist anzumerken, dass auch in Mitarbeiter- bzw. Jahresgesprächen, die in etwa drei Viertel der Betriebe regelmäßig durchgeführt werden, nicht nur über die Mitarbeiterzufriedenheit (79%) und berufliche Weiterentwicklung (72%) gesprochen wird, sondern auch konkrete Ziele (zu 71%) festgelegt werden. In 44% der Betriebe kommen bereits All-In-Verträge zur Anwendung und in 57% der Betriebe wird die Arbeit zum Teil in Form von Projekten organisiert. Diese Flexibilisierungsformen kommen in Unternehmen mit vorgegebenen Renditezielen ebenfalls häufiger vor.²²

3.4 Einflussmöglichkeiten eines Betriebsrats

Nicht nur die Beschäftigten, auch die Betriebsräte/-innen stehen unter einem starken Druck. Konnte der Betriebsrat während der Krise durch seine Rolle als „Krisenmanager“ seine Position stärken, scheint nun wieder der Interessensgegensatz im Vordergrund zu stehen.²² So sind 22% der Betriebsratsvorsitzenden der Ansicht, dass sich ihr Gestaltungsspielraum im Vergleich zur Situation vor der Wirtschaftskrise verschlechtert hat. Im Vergleich sehen nur 7% eine Verbesserung des Gestaltungsspielraumes.²⁴ Insgesamt betrachtet werden die Betriebsräte/-innen vom Management nur wenig in Entscheidungen einbezogen: 30% beschreiben die Einbindung als „schwach/sehr schwach“, weitere 35% als „eher schwach“. 25% der Betriebsratsvorsitzenden sehen sich zumindest „eher stark“ eingebunden, aber nur 10% werden „sehr stark“ eingebunden.

Tabelle 2: Zusammenhang von Betriebsratseinbindung und Arbeitsbedingungen

Aussagen zu Arbeitsbedingungen	Gesamt	Einbindung des Betriebsrats in Entscheidungen der Geschäftsführung		
		Sehr schwach – Eher schwach	Eher stark – Sehr stark	Chi ² Signifikanzniveau
Geforderte Aufgaben können in der verfügbaren Zeit oft nicht bewältigt werden.	49%	56%	42%	11,5**
Es kommt häufig zu sehr langen Arbeitszeiten.	38%	46%	30%	15,2***
Es kommt häufig zu Überforderung bei den Beschäftigten.	44%	53%	32%	25,6***
Es gibt Mitarbeiter/-innen, die regelmäßig unbezahlte Mehrarbeit leisten.	18%	23%	9%	17,8***
Es gibt eine Zunahme in den Langzeitkrankenständen.	25%	30%	19%	8,1**
Es gibt bzw. gab Mitarbeiter/-innen, die von Burnout betroffen waren/sind.	58%	64%	52%	8,6**

n=616; Signifikanzniveau: *=0,95/**=0,99/***=0,999

Interessant ist nun, dass eine stärkere Einbindung des Betriebsrats zu einer Verringerung von extremen Arbeitsbelastungen beizutragen scheint, wie die obige Tabelle zeigt. Beispielsweise kommt es in jenen Betrieben, in denen der Betriebsrat stärker eingebunden wird, in 30% der Fälle zu überlangen Arbeitszeiten, in Betrieben mit schwacher Betriebsratseinbindung liegt dieser Anteil annähernd bei der Hälfte.²⁵

Allerdings scheint sich auch ein neuartiges Konfliktfeld für den Betriebsrat aufzutun: Immerhin 42% der Betriebsratsvorsitzenden geben an, dass sie mit dem Problem zu kämpfen haben, dass Beschäftigte zunehmend Schutzbestimmungen (z.B. maximale Arbeitszeit) nicht einhalten (können). Dies führt zurück zum Kern des Prinzips der indirekten Steuerung, welche den Beschäftigten (nur scheinbar oder auch real) mehr Autonomie gewährt und die Gefahr der „Selbstaussbeutung“ birgt. Dies erfordert unter Umständen auch einen Wandel im Rollenverständnis des Betriebsrats: „Das System der indirekten Steuerung konfrontiert den Arbeitnehmer mit der unbequemen Frage, was er denn will, wenn er tun kann, was er selber will. [...] Die Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen wird darum in Zukunft durch das Nadelöhr einer solchen Auseinandersetzung des Einzelnen mit sich selbst gehen müssen. Diese Auseinandersetzung kann von niemandem stellvertretend erledigt werden. Sie politisch produktiv zu machen setzt die Verständigung mit anderen voraus.“²⁶

*Gefahr der
Selbstauss-
beutung*

3.5 Der Einfluss der Kapitalmarktorientierung auf die Arbeitsbedingungen

Im Folgenden soll der Zusammenhang zwischen Kapitalmarktorientierung und Arbeitsbedingungen in den Unternehmen mittels eines linearen Regressionsmodells geprüft werden.²⁷ Unsere These ist, dass eine stark kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung sich negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirkt. Die erklärende Variable „Kapitalmarktorientierung“ (Regressor) wird dabei über die Aussage „Ein positives Geschäftsergebnis ist nicht genug, es ist der maximale Profit gefordert“ operationalisiert: Je stärker die Zustimmung zu dieser Aussage (6 Punkte-Skala), desto stärker die Kapitalmarktorientierung, so unsere Annahme.

Die zu erklärende Variable (Regressand), Belastungen in den Arbeitsbedingungen, wurde über einen Index von Aussagen über

Arbeitsbedingungen im Betrieb operationalisiert²⁸. Zusätzlich werden in das Modell weitere Faktoren (Variablen) einbezogen, die ebenfalls einen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen haben können, wie zum Beispiel der Einsatz von Leiharbeit, die Verwendung von Zielvereinbarungen, aber auch Strukturmerkmale von Unternehmen wie die Betriebsgröße. Außerdem sei angemerkt, dass sich die Analyse nur auf gewinnorientierte Betriebe bezieht.²⁹ Es zeigt sich folgendes Ergebnis:

Tabelle 3: Lineare Regression³⁰

Unabhängige Variablen	Regressand: Index „Belastende Arbeitsbedingungen“	
	Regressionskoeffizient (Standardfehler)	Regressionskoeffizient (Standardfehler)
(Konstante)	16,533*** (1,185)	17,111*** (1,177)
Proxy: Kapitalmarktorientierung	1,342*** (,158)	1,462*** (,154)
Leiharbeitseinsatz ^a	1,024* (,411)	
Ziele - gemeinsame Festlegung ^a	,143 (,477)	
Ziele - einseitige Vorgabe ^a	,686 (,486)	
Umstrukturierungen stattgefunden ^a	,946* (,414)	
Beschäftigtenzahl ^b	,031** (,011)	,034** (,011)
Export ^a	-,119 (,503)	-,049 (,509)
Konzernanteil ^a	,608 (,468)	,721 (,473)
Börsennotierung ^a	-,772 (,549)	-,751 (,555)
Managementgeführt ^a	,032 (,468)	,180 (,473)
Industrie/Gewerbe ^c	1,103* (,509)	1,361** (,491)
Derzeitige Geschäftslage ^c	-,262 (,187)	-,264 (,186)
Einbindung BR ^c	-,527** (,173)	-,538** (,169)

R²=0,308/0,279; Signifikanzniveau ***/*=0,999/0,99/0,95; n=365

^a = Binärvariable

^b = Metrische Variable

^c = 5-Punkt-Skala: 1=Sehr schlecht/schwach bis 5=Sehr gut/stark

^d = Basis sind Betriebe aus dem Bereich Dienstleistung/Handel

Das Modell erklärt mit einem R² von 0,308 bzw. 0,279 rund 30% der Varianz in der abhängigen Indexvariablen, was als Indiz für ein brauchbares Modell anzusehen ist. Statistisch signifikante Einflussfaktoren auf die Arbeitsbedingungen sind in der Tabelle mit Sternen gekennzeichnet: die Anzahl der Sterne gibt Aufschluss über die Höhe der Irrtumswahrscheinlichkeit. Der Hauptregressor „Kapitalmarktorientierung“ ist statistisch signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 0,1%.

Die Regressionsanalyse zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Kapitalmarktorientierung und belastenden Arbeitsbedingungen: Je stärker die Kapitalmarktorientierung eines Unternehmens, desto belastender werden von den Betriebsratsvorsitzenden die Arbeitsbedingungen eingeschätzt. Im Modell bedeutet dies, dass eine Erhöhung der Zustimmung zur Kapitalmarktorientierung um einen Punkt zu einer Erhöhung des Index „Belastende Arbeitsbedingungen“ um 1,342 Punkte führt.³¹

Zusammenhang zwischen Kapitalmarktorientierung und belastenden Arbeitsbedingungen

Betrachtet man nun die weiteren Variablen im Modell, ergeben sich einige interessante Zusammenhänge. Der Einsatz von Leiharbeit und häufige betriebliche Umstrukturierungen wirken sich an sich negativ auf die Arbeitsbedingungen aus, unabhängig davon wie stark kapitalmarktorientiert das Unternehmen agiert.³² Mindestens ebenso interessant ist, dass im multivariaten Modell der Einsatz von Zielvereinbarungen – egal ob eher durch gemeinsame Festlegung oder eher durch einseitige Vorgabe – keinen signifikanten Effekt auf die Arbeitsbedingungen hat. Dies bedeutet, dass nicht der Einsatz von Zielvereinbarungen per se problematisch ist, sondern diese in erster Linie im Kontext einer starken Renditeorientierung zur Entgrenzung der Leistungsanforderungen beitragen. Interessant ist zudem, dass nicht die Börsennotierung an sich, sondern bestimmte Steuerungsformen von Unternehmen (hinter denen allerdings auch der Druck der Anteilseigner steht) sich belastend auf die Arbeitsbedingungen auswirken.

Leiharbeit und häufige betriebliche Umstrukturierung

Besonders hervorzuheben ist, dass der Grad der Einbindung des Betriebsrats in die Entscheidungen der Geschäftsführung ein statistisch signifikantes Ergebnis im Modell aufweist. Hier läuft der Effekt allerdings in die entgegengesetzte Richtung: Eine stärkere Einbindung des Betriebsrats wirkt sich negativ auf den Index (und damit positiv auf die Arbeitsbedingungen!) aus.³³

4. Fazit

Marktorientierte betriebliche Steuerungsformen (z.B. die Orientierung an abstrakten Vorgaben) finden breite Anwendung und sind eine wesentliche Ursache für neuartige Arbeitsbelastungen, die alltagssprachlich als „steigender Druck“ bezeichnet werden. Eine strikte „shareholder-value“-Orientierung mit einer im Voraus festgelegten Mindestprofitabilität scheint dabei vor allem in heimischen

Töchtern internationaler Konzerne praktiziert zu werden. In diesem Feld gibt es auch eine starke interne Konkurrenz und Standorte unterliegen einer ständigen Neubewertung. Es konnte auch gezeigt werden, dass die Orientierung an einer Maximalrendite sich direkt in verschärften Arbeitsbedingungen niederschlägt. Von besonderer Bedeutung ist auch, dass eine intensive Nutzung von Leiharbeit einen eigenständigen Faktor bildet, welcher zu einer Verschärfung der Arbeitsbedingungen im Betrieb beiträgt.

Die Wahrnehmung einer Entgrenzung der Leistungsanforderungen geht jedoch weit über diesen engen Bereich hinaus. In einem gewissen Sinn ist von einer Konvergenz der Arbeitsbedingungen zwischen gemeinnützigem und gewinnorientiertem Sektor auszugehen – es zeigen sich ähnliche Formen der Arbeitsverdichtung auch, wenn dahinter unterschiedliche strukturelle Ursachen stehen – Profitmaximierung auf der einen, knappe öffentliche Haushalte auf der anderen Seite.³⁴

Formen indirekter Steuerung wie etwa Zielvereinbarungen haben nach unseren Ergebnissen eine ambivalente Wirkung: Werden diese in Übereinkunft mit den Beschäftigten und unter Einbezug des Betriebsrats abgeschlossen, können keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen beobachtet werden. Es kommt eben darauf an, ob die Ziele auf einer realistischen Grundlage basieren und entsprechende (zeitliche) Ressourcen gewährt werden, oder ob sie einer marktgetriebenen Steigerungslogik folgen. Die neue Diskussion geht deshalb auch eher in die Richtung, dass Zielvereinbarungen (und damit verbunden Leistungslohnmodelle) eine Möglichkeit darstellen können, der Entgrenzung von Leistungsanforderungen entgegenzuwirken, weil durch diese Leistung erst wieder definiert und damit auch messbar wird.³⁵

Insgesamt zeigen die Ergebnisse starke Unterschiede nach dem Grad der Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen, was auch eine positive Botschaft enthält: Entwicklungen müssen nicht nur ohnmächtig hingenommen, sondern können betrieblich gestaltet werden.

Literatur

1. Vgl. Gerhartinger, Ph./Specht, M./Braun, J. (2010): Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2010 – Belastung der Arbeitnehmer/-innen durch hohen Leistungsdruck und lange Arbeitszeiten. In: WISO 4/2010, S. 115-134

2. Vgl. Sauer, D. (2011): „Hauptsache Arbeit“ – zum qualitativen Wandel von Erwerbsarbeit. In: WISO 3/2011, S. 19-20
3. Ebd. S. 24
4. Vgl. Bierbaum, H. (2011): Nach dem Shareholder Value-Prinzip? Chancen für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik. In: Meine, H. et al. (2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg: VSA-Verlag, S. 112-122
5. Vgl. Dörre, K./Holst, H. (2009): Nach dem Shareholder Value? Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen, 12/2009, S. 667-673
6. Ebd. S. 668-669
7. Jenen Betriebsräten/-innen, die keinen Zugang zum Internet haben, wurde eine Papierversion des Fragebogens zugesandt. Alle oberösterreichischen Betriebsratsvorsitzenden hatten somit die Möglichkeit teilzunehmen.
8. Es liegen insgesamt 655 Beantwortungen aus 585 unterschiedlichen Betrieben vor.
9. Vgl. Gerhartinger, Ph./Specht, M./Braun J. (2010): Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2010 – Belastung der Arbeitnehmer/-innen durch hohen Leistungsdruck und lange Arbeitszeiten. In: WISO 4/2010, S. 115-134.
10. Vgl. Dunkel, W./Kratzer, N./Menz, W. (2010): „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI Mitteilungen, 7/2010, S. 357-363.
11. Von einem häufigen Managementwechsel sprechen in Betrieben mit Gewinnvorgaben (20%) um fast 50% mehr Befragte als in Betrieben ohne solche Vorgaben (14%). Eine kurzfristige Orientierung des Managements ist ebenfalls in Betrieben mit derartigen Vorgaben häufiger (28% im Vergleich zu 32%).
12. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Simulierung von Marktbeziehungen, wie sie etwa in der „leistungsorientierten Krankenanstaltenfinanzierung“ (LKF-System) zum Ausdruck kommt.
13. Betriebsratsvorsitzende aus Betrieben mit Gewinnzielen stimmten dieser Aussage häufiger zu: Gibt es Rendite-/Gewinnvorgaben, stimmen 69% der Befragten der Aussage zumindest eher zu; in der Kontrollgruppe sind es 38%.
14. Es gibt gute Gründe, den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Leiharbeit grundsätzlich in Frage zu stellen. Vgl. etwa Springer, W. (2003): Der geliebte Erfolg. Wien: ÖGB-Verlag
15. Vgl. Dörre, K./Holst, H. (2009): Nach dem Shareholder Value? Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen, 12/2009, S. 667-673
16. Im Krisenjahr 2009 lag dieser Anteil bei etwa einem Fünftel.
17. Dörre, K. (2011): Prekarität und Macht. Disziplinierung im System der Auswahlprüfungen. In: WSI-Mitteilungen 8/2011
18. Diese Argumentationsweise wurde im Rahmen einer Fokusgruppe mit Betriebsräten/-innen zum Thema deutlich, die im Juli 2011 am ISW durchgeführt wurde.
19. Sauer, D. (2007): Entwicklungstendenzen von Arbeit. Vortrag am Bildungsreferenten/-innen-Kongress des DGB Bildungswerkes Bayern
20. Im Fragebogen war die Frage als Mehrfachnennung operationalisiert. Die Betriebsräte wurden danach gefragt, ob die genannten Aussagen auf ihren Betrieb zutreffen.
21. Siehe Punkt 3.3 „Einflussmöglichkeiten eines Betriebsrats“
22. In Betrieben mit Renditezielen ist der Anteil mit All-in-Verträgen bzw. Projektarbeit um circa 10% höher.
23. Vgl. Gerhartinger, Ph./Specht, M./Braun J. (2009): Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2009. In: WISO 4/2009, S. 123-141.
24. 72% gaben an, dass sich der Gestaltungsspielraum durch die Krise weder verbessert noch verschlechtert hat.

25. Natürlich ist zu beachten, dass auf beide Fragen der Betriebsrat/die Betriebsrätin geantwortet hat. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich im Einzelfall eine stärkere Einbindung des Betriebsrats auf die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen auswirkt.
26. Sauer, D. (2007): Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen indirekter Steuerung. In: Gerd, P. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit – Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg: VSA-Verlag, S. 202-217
27. Regressionsanalyse ist eine statistische Analysemethode, welche es erlaubt Kausalzusammenhänge darzustellen und dabei eine Vielzahl von Einflussfaktoren (Variablen) zu berücksichtigen. Verwendet wurde die Methode nach dem Kleinstquadratschätzer (OLS).
28. Der Index „Belastende Arbeitsbedingungen“ setzt sich aus der Zustimmung zu 6 verschiedenen Items mit Aussagen zu belastenden Arbeitsbedingungen zusammen. Jedes Item konnte auf einer 6-Punkte-Skala beurteilt werden. Die Frage lautete: „Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb durch die folgenden Aspekte geprägt?“ und die folgenden Items wurden in den Index miteinbezogen: „Zu hohes Arbeitsvolumen“, „Belastende Arbeitszeiten“, „Hoher Verantwortungsdruck“, „Überforderung durch eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten“, „Unzureichende Schulung/Weiterbildung“, „Angst vor Arbeitsplatzverlust“. Damit variiert der Index auf einer Skala mit 36 Punkten. Alle einzelnen Items wurden gleichwertig behandelt, somit ist eine Bewegung um einen Punkt auf der Skala mit einer Bewegung um einen Punkt auf einer der 6 Item-Skalen gleichzusetzen.
29. Der gemeinnützige Sektor wurde in der Betrachtung ausgeklammert, weil man dort per Definition – trotz aller Vermarktlichungstendenzen – nicht von einer Profitorientierung sprechen kann. Es ergibt sich demnach eine n-Zahl von 365.
30. Wir danken Rudolf Moser (Arbeiterkammer OÖ, Abteilung für Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftspolitik) für die hilfreiche Diskussion des Regressionsmodells.
31. Der Sprung von der kompletten Ablehnung der Kapitalmarktorientierung zur völligen Zustimmung bewirkt also eine knappe 7-Punkt-Bewegung auf der Indexskala „Belastende Arbeitsbedingungen“, was nicht ganz 20% der Skalenbreite entspricht und damit eine relevante Größe darstellt.
32. Gleichwohl wurde ja aber gezeigt, dass Leiharbeit von stark renditeorientierten Unternehmen häufiger genutzt wird.
33. Eine Aufwärtsbewegung auf der 6-Punkte-Skala der Einbindung resultiert, ceteris paribus, in einer Abwärtsbewegung auf der Skala der belastenden Arbeitsbedingungen um 0,527 Punkte. Zwischen einem sehr schwach eingebundenen Betriebsrat und einem sehr stark eingebundenen Betriebsrat liegen damit fast 3 Skalenpunkte.
34. Ein Ergebnis der Betriebsrätebefragung 2010 war, dass der Leistungsdruck im Sozial- und Gesundheitsbereich nicht geringer als im gewinnorientierten Bereich ist, sondern im Gegenteil durch den Charakter der Arbeit, als Arbeit am Menschen, eine besondere Brisanz bekommt. Vgl. Gerhartinger, Ph./Specht, M./Braun J. (2010): Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2010 – Belastung der Arbeitnehmer/-innen durch hohen Leistungsdruck und lange Arbeitszeiten. In: WISO 4/2010, S. 115-134
35. Vgl. Sauer, D. (2011): Re-Thematisierung der Arbeit. Arbeitspolitische Konsequenzen aus der Krise. In: Sozialismus 3/2011, S. 39-47

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.



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