

Arbeit & Wirtschaft

Herausgegeben von AK und ÖGB

www.arbeit-wirtschaft.at

© ÖBB-Verlag/Paul Sturm



Ober sticht Unter ab Seite 8

Interview:
„Bitte um Taschengeld“

GPA-djp-Bundesgeschäftsführer Karl Proyer über Manager bei KV-Verhandlungen **8**

Schwerpunkt:
Chefin mal zwei

Eine NPO setzt auf geteiltes Topmanagement und hat Erfolg damit **28**

Wir sind Europa:
Unite the Union in Wales

Ein Bericht über das SOZAK-Europa-praktikum in Großbritannien **38**



8



14



16



38

Schwerpunkt:

- Rationalisierungsmanagement (mit-)gestalten** 12
Über die Anfänge gewerkschaftlicher Arbeitswissenschaft in der Zwischenkriegszeit.
- Der Flexibilitätshype – darf's ein bisserl weniger sein?** 14
Flexibilisierung darf keine Einbahnstraße zulasten der ArbeitnehmerInnen sein!
- Zielvereinbarungen und Betriebsrat** 16
In Unternehmen, in denen es einen Betriebsrat gibt, können die Gefahren neuer Managementstrategien eher gebannt werden.
- Reflexion und Selbstreflexion** 18
Managen heißt führen – aber auch innehalten, nachdenken und abwägen. Supervision und Coaching unterstützen dabei.
- Unternehmen mit beschränkter Verantwortung** 20
Corporate Social Responsibility (CSR) ist für viele Firmen im Grunde oft nur Imagepolitik.
- Der Preis des Shareholder-Value-Managements** 22
Wie die Radikalität den Beschäftigten und dem ökonomischen Erfolg schadet.
- Schöne neue Arbeitswelt** 26
Neue Technologien verändern die Arbeitswelt und den Arbeitsplatz. Nicht immer zum Vorteil der Beschäftigten.
- Die doppelte Pfeilspitze aus Simmering** 28
Die Non-Profit-Organisation abz*austria setzt auf Top-Job-Sharing als vielversprechende neue Führungsstrategie.
- Gesundes Führen als Dienstleistung** 30
Die Dienstleistungsgesellschaft ist nun auch in der Chefetage angekommen.
- Eine neue Verwaltungskultur** 32
Public Governance braucht für eine bürgernahe Zukunft öffentlich Bedienstete mit wertorientierter Ausrichtung.
- Bildung nicht nur für ManagerInnen** 34
Wichtige Branchen halten Weiterbildung von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern fern.

Helfen wollen	36	Standards:	
Was bedeutet es, sich freiwillig zu engagieren? Und worauf ist bei der Führung von Freiwilligen-Teams besonders zu achten?		Standpunkt: Wer ist hier der Boss?	4
Wirtschaft&Arbeitsmarkt:		Veranstaltung: 65 Jahre Handelsangestellten-KV	5
Wie „abgesandelt“ ist der Standort Österreich?	42	Aus AK & Gewerkschaften	6/7
Durchaus kritische Anmerkungen zur Fundiertheit diverser Standortrankings.		Historie: Schwarze Listen	11
Interview:		Zahlen, Daten, Fakten	24
„Zeit der Betriebsräte und Gewerkschaften kommt erst“	8	Kurzkrimi: „Sie sind für mich zuständig.“	38
„Mr. Kollektivvertrag“ Karl Proyer, Bundesgeschäftsführer der GPA-djp, über Führungskräfte.		„Wir sind Europa“	40
		Rück-Blog	44
		Nicht zuletzt von Heinz Leitsmüller	45
		Man kann nicht alles wissen	46
		Erklärungen aller grün-markierten Worte.	

www.arbeit-wirtschaft.at

Alle Beiträge finden Sie auch auf unserer Homepage sowie die eine oder andere Ergänzung zu einzelnen Themenschwerpunkten, die wir aus Platzgründen in der Zeitschrift nicht mehr berücksichtigen konnten.



Dieser Code kann mit einem internet-fähigen Kamera-Handy abfotografiert werden. Ein „Reader“ entschlüsselt den Code und führt Sie auf die gewünschte Website. Die Reader-Software erhalten Sie zum Beispiel hier: www.beetagg.com/downloadreader

blog.arbeit-wirtschaft.at

www.twitter.com/arbeit.wirtschaft

www.facebook.com/arbeit.wirtschaft

www.arbeit-wirtschaft.at/kiosk

Chefsache

Redaktion intern

„Einer der Arbeitgeber hat bei einer der Herbst-Verhandlungsrunden tatsächlich Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften als ‚Bittsteller um Taschengeld‘ bezeichnet“, erzählt der stv. Bundesgeschäftsführer der GPA-djp, Karl Proyer, im Interview der A&W 9/2013 zum Schwerpunktthema „Ober sticht Unter“. Wir haben für dieses Heft „Führungs- und Managementtechniken“ unter die Lupe genommen. Ein Themenbereich, mit dem sich die Gewerkschaften und Arbeiterkammern schon in den 1920er-Jahren befasst haben (S. 12).

Auch aktuell warnen die ArbeitnehmerInnenorganisationen vor allzu viel Flexibilisierung (S. 14) – Entwicklungen, bei denen Betriebsrätinnen und Betriebsräte gegensteuern können (S. 16). Zu viel Druck am Arbeitsplatz signalisiert das Strukturwandelbarometer, auf das sich dieser sowie weitere Artikel (S. 22, 26) und unsere aktuellen Grafiken (S. 24) beziehen.

Wir setzen uns aber auch damit auseinander, wie Führen anders gehen könnte (S. 28, 30), fragen uns, welche Rolle Weiterbildung spielt (S. 34) und was z. B. im öffentlichen Dienst (S. 32) oder in

der Freiwilligenarbeit für besondere Ansprüche bestehen (S. 36).

Neu in dieser A&W ist ein Krimi zum Schwerpunktthema (S. 38).

Im „Rück-Blog“ lesen Sie Interessantes aus unserem neuen ExpertInnenblog blog.arbeit-wirtschaft.at.

Auch in Zukunft finden Sie uns auf unserer Homepage www.arbeit-wirtschaft.at sowie auf www.facebook.com/arbeit.wirtschaft und twitter.com/AundW. Wir freuen uns stets über Kritik und Anregungen: aw@oegb.at

Für das Redaktionskomitee
Katharina Klee



Katharina Klee
Chefredakteurin

© ÖCB-Verlag/Paul Sturm

Standpunkt

Wer ist hier der Boss?

Es ist wohl unmöglich durchs Berufsleben zu gehen, ohne einem breiten Spektrum verschiedener Führungskräfte zu begegnen. Da kommt alles vor: Von Managerinnen und Managern, die fordern und fördern, über cholerische Führungspersönlichkeiten, die Angst und Schrecken verbreiten, bis hin zu Chefchen beiderlei Geschlechts, die Aufgaben wahrnehmen müssen, denen sie alles andere als gewachsen sind.

Dass man zum Führen nicht geboren ist, dürfte sich mittlerweile nicht nur in Königshäusern, sondern auch in Familienunternehmen herumgesprochen haben. Wer führen will, sollte nicht nur von der Materie, mit der sein berufliches Umfeld befasst ist, etwas verstehen, sondern vor allem mit Menschen umgehen können. Ersteres wird oft durch einen kontinuierlichen Aufstieg in der Branche bzw. der Firma gewährleistet, zweiteres ist schon etwas schwieriger zu garantieren.

Männlich, älter, gebildet, Österreicher

Elf Prozent der ArbeitnehmerInnen in Österreich sehen sich als Führungskraft – von knapp einer halben Million ist die Zahl in den vergangenen drei Jahren auf 413.000 gesunken. Im Großen und Ganzen entspricht der Chef nach wie vor

allen althergebrachten Klischees: männlich, älter, gebildet und ohne Migrationshintergrund. Gerade Frauen waren vom krisenbedingten Rückgang der Führungspositionen besonders betroffen. Nach wie vor müssen sie sich oft zwischen Kind und Karriere entscheiden, wer Betreuungsaufgaben wahrnehmen muss, hat wenig Chancen auf der Karriereleiter weiter nach oben zu steigen. Und das, obwohl man sich mittlerweile immer öfter bewusst ist, wie viele Managementeigenschaften für die Organisation von Beruf, Partnerschaft, Kindern und Haushalt notwendig sind. Wohl auch ein wenig deswegen, weil immer öfter Männer in der Väterkarenz diese Erfahrung machen.

Man schätzt zwar an Frauen, dass sie empathisch, sozial kompetent, teamfähig und sachorientiert sind, auch, dass sie eine angenehme Atmosphäre ins Team bringen, hat das deutsche Fraunhofer Institut in einer Studie erhoben. Über den beruflichen Erfolg entscheiden aber nach wie vor „männliche Stärken“ wie etwa Durchsetzungsfähigkeit, Selbstmarketing, Selbstbewusstsein, Schnelligkeit.

Interessanterweise ergibt die Auswertung des Führungskräfteomonitors, dass das Management vor allem im Umgang mit der Belegschaft gefordert ist: 70 Prozent bei der Motivation der Mit-

arbeiterInnen, 59 Prozent damit, harte Entscheidungen treffen zu müssen, und 45 Prozent dadurch, möglicherweise in persönliche Konflikte zu geraten. Insgesamt Aufgaben, die mit sozialer Kompetenz und Sachorientiertheit zu lösen sind, und doch sind zwei Drittel der Managementjobs mit Männern besetzt. Je weiter oben in der Hierarchie, desto mehr Männer besetzen die Chefsessel.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Noch immer gibt es die alten Männerseilschaften. Frauen arbeiten häufiger Teilzeit, Teilzeitbeschäftigte steigen seltener in Führungspositionen auf, Menschen mit Führungsaufgaben arbeiten länger: 23 Prozent mehr als 45 Stunden pro Woche, 22 Prozent mehr als 40 Stunden.

Alte Rezepte statt neuer Wege

Auch in den Chefetagen wächst der Druck, die Angst geht um und wie so oft neigt man in vielen Firmen dazu, auf konservative Rezepte zurückzugreifen, anstatt neue Wege zu suchen – auf mehr Diversity in der Führung werden wir alle wohl noch ein wenig warten müssen. Zumal diejenigen, die Führungspositionen innehaben, mit Job und Einkommen noch immer zufriedener sind als die anderen ArbeitnehmerInnen.

65 Jahre Handelsangestellten-KV

Ende Oktober wurde die erste Kommentierung des Handels-KV mit einer Diskussion im Oratoriumsraum der Österreichischen Nationalbibliothek gefeiert.

Am Vorabend der zweiten Verhandlungsrunde für den Handels-KV wurde am 29. Oktober in der Österreichischen Nationalbibliothek im Rahmen einer Diskussion die erste Kommentierung für den Kollektivvertrag 2013 präsentiert. „Der KV wird oft auf die Gehaltspolitik reduziert, in Wahrheit stellt er aber auch 65 Jahre niedergeschriebene Sozialpolitik dar“, betonte der zuständige stv. Geschäftsbereichsleiter der GPA-djp, Manfred Wolf. Die Arbeitszeitverkürzung bezeichnet Günther Löschnigg, Leiter des Instituts für

Arbeits- und Sozialrecht der Karl-Franzens-Universität Graz, als Meilenstein in der Entwicklung des Handels-KV. Auch die Leiterin der Sektion Arbeitsrecht und des Zentral-Arbeitsinspektorats im BMASK Anna Ritzberger-Moser und Betriebsrätin Maria Stoissier lobten nicht nur den Kommentar, sondern auch den KV. In diesem Rahmen erinnerten viele der Anwesenden an die Leistungen des langjährigen Verhandlers Erich Reichelt.

Mehr Info:

tinyurl.com/o2rxpmx

BUCHTIPP

G. Löschnigg, K. Urleb,
C. Rainer-Heinrich
Handels-KV 2013
ÖGB-Verlag, 2013,
398 Seiten, € 29,90
ISBN 978-3-7035-1613-9



Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132
fachbuchhandlung@oegbverlag.at



Manfred Wolf: „Die lange Tradition und die hohe Qualität des Kollektivvertrages haben ständige Entwicklungsarbeit erfordert, die wir auch in Zukunft leisten wollen und leisten werden.“



Viel Lob und Ehre gab es für den ehemaligen Leiter der Sektion Handel in der GPA-djp, Erich Reichelt, der den Handelsangestellten-KV auf Angestelltenseite viele Jahre verhandelt hat.



Der Ex-Leiter der Rechtsabteilung der GPA-djp und Mitherausgeber, Arbeitsrechtsexperte Günther Löschnigg, ist als Vorsitzender des Betriebsausschusses an der Universität mit Betriebsratsarbeit vertraut.



Betriebsrätin Maria Stoissier begrüßt den Kommentar ebenso wie Anna Ritzberger-Moser, Leiterin der Sektion Arbeitsrecht und des Zentral-Arbeitsinspektorats im BMASK.

I M P R E S S U M

Redaktion „Arbeit&Wirtschaft“:

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien, Tel.: (01) 534 44-39263
Dw., Fax: (01) 534 44-100222 Dw., Katharina Klee (Chefredakteurin): 39269 Dw., Sonja Adler (Sekretariat): 39263 Dw. (bis 14.00 Uhr)

E-Mail: sonja.adler@oegb.at

Internet: www.arbeit-wirtschaft.at

Abonnementverwaltung und Adressänderung:

Karin Stieber, Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien
Tel.: (01) 662 32 96-39738 Dw., Fax: (01) 662 32 96-39793
Dw., E-Mail: karin.stieber@oegbverlag.at

Redaktionskomitee:

Markus Marterbauer (Vorsitz), Nani Kauer (Stellvertretender Vorsitz), Katharina Klee (Chefredakteurin), Thomas Angerer, Gerhard Bröthaler, Adi Buxbaum, Lucia Bauer, Georg Feigl, Thomas Fessler, Andreas Gjecaj, Elisabeth Glantschnig, Richard Halwax, Karin Hinteregger, Georg Kovarik, Florian Kräftner, Sabine Letz, Pia Lichtblau, Klaus-Dieter Mulley, Ruth Naderer, Brigitte Pellar, Elke Radhuber, Charlotte Reiff, Alexander Schneider, Georg Sever, Barbara Stöger, Paul Sturm, Erik Türk, Christina Wieser, Gabriele Zgubic, Karin Zimmermann, Josef Zuckerstätter

Redaktionsmitglieder:

Katharina Klee (Chefredakteurin), Sonja Adler (Sekretariat), Dietmar Kreuzberger (Grafik und Layout)

MitarbeiterInnen dieser Ausgabe:

Katharina Klee (Chefredaktion), Sonja Adler, Anni Bürkl, Adi Buxbaum, Christian Dunst, Brigitte Egelhofer, Nina Ehrensberger, John Evers, Astrid Fadler, Sonja Fercher, Daniel Flamme, Thomas Giner, Peter Hoffmann, Simone Hudelist, Heinz Leitsmüller, Doris Lutz, Klaus-Dieter Mulley, Gerald Musger, Brigitte Pellar, Charlotte Reiff, Ulrich Schönbauer, Robert Stöger, Paul Sturm, Christina Wieser

Herausgeber:

Bundesarbeitskammer, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20–22, und Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Medieninhaber:

Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Tel.: (01) 662 32 96-39744 Dw., Fax: (01) 662 32 96-39793 Dw., E-Mail: zeitschriften@oegbverlag.at, Internet: www.oegbverlag.at

Hersteller: Verlag des ÖGB GmbH

Verlagsort: Wien

Herstellungsort: Wien

Preise (inkl. MwSt.):

Einzelnummer: € 2,50; Jahresabonnement Inland € 20,-; Ausland zuzüglich € 12,- Porto; für Lehrlinge, Studenten und Pensionisten ermäßigtes Jahresabonnement € 10,-. Bestellungen an den Verlag des ÖGB, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Tel.: (01) 662 32 96-39738 Dw., E-Mail: karin.stieber@oegbverlag.at

Offenlegung gemäß Mediengesetz, §25:

www.arbeit-wirtschaft.at/offenlegung

ZVR-Nr. 576439352 • DVR-Nr. 0046655

Die in der Zeitschrift „Arbeit&Wirtschaft“ wiedergegebenen Artikel entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung von Redaktion und Herausgeber. Jeder/jede AutorIn trägt die Verantwortung für seinen/ihren Beitrag. Es ist nicht die Absicht der Redaktion, die vollständige Übereinstimmung aller MitarbeiterInnen zu erzielen. Sie sieht vielmehr in einer Vielfalt der Meinungen die Grundlage einer fruchtbaren geistigen Auseinandersetzung.

Die Redaktion übernimmt keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte.

Nachdrucke, auch auszugsweise, nur mit Zustimmung der Redaktion und mit Quellenangabe.

ReferentInnenakademie:

GegenBewegungen bilden!

Politische Bildung im Kontext moderner Arbeitswelt.

Die Arbeitswelt heute ist gekennzeichnet durch zunehmenden Druck und wachsende Unsicherheit – Arbeitsintensität und Arbeitsplatzunsicherheit nehmen zu, Menschen werden über Grenzen hinweg gegeneinander ausgespielt, die scheinbare Notwendigkeit sich ständig aus- und weiterzubilden schreibt sich immer tiefer in das Bewusstsein vieler. Auch Phänomene wie Prekarisierung, Leiharbeit und Generation Praktikum prägen die Diskussion und bringen ArbeitnehmerInnen immer wieder an die Grenzen ihrer Belastbarkeit.

Doch was kann eine/einer allein da schon bewegen? Wenig – kollektives Handeln jedoch eine ganze Menge.

Es herrschen Zustände, gegen die Gewerkschaften von jeher kämpfen und gegen die zunehmend auch andere soziale Bewegungen, Institutionen und selbstorganisierte Gruppen aktiv werden. Hier wie dort ist politische Bildung ein zentrales Moment der Organisation – ohne Bildung keine Organisation, ohne Organisation keine Bewegungen.

Doch wie muss politische Bildung organisiert sein, um Phänomenen wie Individualisierung und Entsolidarisierung in der modernen Arbeitswelt entgegenzuwirken und zu deren Demokratisierung beizutragen? Wie können unterschiedlichste Zielgruppen erreicht und für politische Bildung begeistert werden? Wie muss Lernen stattfinden, um Menschen zu kollektivem, solidarischem Handeln zu motivieren und zu stärken? Welche Rolle kann der Betrieb dabei als Ort des (informellen) Lernens spielen und wo findet dieses Lernen in Arbeitsrealitäten statt, wenn es keinen Betrieb gibt? Diese und darüber hinausgehende Fragen werden im Rahmen der Tagung erörtert und in interaktiven Sessions aus unterschiedlichsten Blickwinkeln diskutiert.

Denkanstöße bieten Filmsequenzen aus Erwin Wagenhofers neuem Film „Alphabet“. Nach der Tagung besteht die Möglichkeit, den Film gemeinsam mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Votivkino in ganzer Länge zu sehen.

Wann: Am Mittwoch, 4. Dezember 2013, im Bildungszentrum der AK Wien, Theresianumgasse 16–18, 1040 Wien.

Anmeldung bis 25. November 2013 per E-Mail: refak@akwien.at

Mehr Info: tinyurl.com/pdarg27

Fußball-WM:

Für ArbeitnehmerInnenrechte

FIFA-Exekutivkomitee muss sich mit Zuständen in Katar beschäftigen.

„Die FIFA muss gegenüber Katar deutlich machen, dass die Einhaltung der Normen der Internationalen Arbeitsorganisation eine Bedingung für die Ausrichtung der Fußball-WM 2022 ist, und dass jede weitere Verzögerung die Austragung der WM in Katar gefährdet“, so Sharan Burrow, Generalsekretärin des Internationalen Gewerkschaftsbundes (IGB).

Das bedeutet ein Ende des Kafala-Systems, das Recht für Gastarbeiter, sich zur Gewährleistung sicherer und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen ge-

werkschaftlich zu organisieren sowie eine verantwortungsvolle Vermittlung dieser Arbeitskräfte. Die FIFA hat zugesagt, sich in jedem ihrer Gastgeberländer für die Achtung grundlegender Rechte einzusetzen.

Am Mittwoch, dem 4. Dezember, tagt das 27-köpfige FIFA-Exekutivkomitee in Brasilien.

GewerkschafterInnen und Fußballfans können ihrem FIFA-Vertreter unter www.rerunthevote.org eine Nachricht übermitteln.

AK und ÖGB:

Steuer auf Finanztransaktionen: „Bleibt dabei!“

Europaweite Kampagne von AK und ÖGB geht in die nächste Runde.

„Die Finanzindustrie darf nicht die Spielregeln bestimmen! Die Finanztransaktionssteuer muss endlich umgesetzt werden“, fordern AK-Präsident Rudi Kaske und ÖGB-Präsident Erich Foglar. Unter www.financialtransactiontax.eu kann man EU-EntscheidungsträgerInnen direkt auffordern, jetzt nicht lockerzulassen: „Bleibt dabei!“ lautet das Motto. AK und ÖGB rufen die Zivilgesellschaft dazu auf, „mit vereinten Kräften die Finanztransaktionssteuer ans Ziel zu bringen“, und laden alle BürgerInnen ein, an der Kampagne von AK und ÖGB teilzunehmen.

Das Lobbying der Finanzindustrie gegen eine Finanztransaktionssteuer nimmt ständig zu, vor allem, seit sich elf EU-Staaten dazu entschieden haben, die Steuer einzuführen. AK und ÖGB war-

nen auch davor, dass dem vorliegenden Entwurf der EU-Kommission die Zähne gezogen werden und es letztlich nur eine verwässerte Version der Steuer geben wird, die weder steuerlich etwas bringt, noch den gewünschten Effekt zeigt, Spekulationen einzudämmen, und die schon gar nicht für Verteilungsgerechtigkeit sorgt.

Seit Jahren setzen sich AK und ÖGB im Rahmen der Koalition „Europeans For Financial Reform“ – einem Zusammenschluss aus Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen – für eine nachhaltige Regulierung der Finanzmärkte in der EU ein. Bereits 2011 sind im Rahmen einer europaweiten Petitionskampagne schon in den ersten zwei Wochen über 500.000 Unterstützungs-

mails im Posteingang der EU-Abgeordneten gelandet. Das ist mit ein Grund dafür, dass die Kommission vor zwei Jahren einen Vorschlag für eine Finanztransaktionssteuer ausgearbeitet hat und sich elf EU-Länder dazu entschlossen haben, die Steuer im Rahmen einer sogenannten Verstärkten Zusammenarbeit umzusetzen.

Unter www.financialtransactiontax.eu können alle FinanzministerInnen sowie Staats- und Regierungschefs/-chefinnen jener elf EU-Staaten direkt kontaktiert werden, die zuletzt die Einführung der Finanztransaktionssteuer versprochen haben. Die Kampagne ist in mehreren Sprachen verfügbar und informiert Interessierte über die aktuellen Verhandlungen.

Arbeiterkammer:

Arbeiterkammerwahl 2014

Rudi Kaske: „Wer seine Rechte als ArbeitnehmerIn stärken will, macht mit bei der AK-Wahl.“

Nach Landtagswahlen und Nationalratswahl geht der Wahlmarathon in die nächste Runde: 2014 wählen mehr als drei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Arbeiterkammerwahl ihre Interessenvertretung.

Diese Wahl ist anders ...

Die AK-Wahl ist in vielerlei Hinsicht besonders, insbesondere im Hinblick auf das Wahlrecht. So spielt etwa die StaatsbürgerInnenschaft bei der AK-Wahl keine Rolle. Seit einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs 2003 steht fest, dass auch für AK-Mitglieder mit nicht österreichischer Staatsbürgerschaft sowohl das aktive Wahlrecht als auch das passive Wahlrecht gilt.

Auch dass Lehrlinge und andere junge ArbeitnehmerInnen wählen dürfen, wenn sie sich in die Wählerliste eintragen lassen, ist österreichweit eine Besonderheit, denn bei den AK-Wahlen gilt für das aktive Wahlrecht keine Alters-

grenze. Nur im Hinblick auf das Kinder- und Jugendlichen-Beschäftigungsgesetz ergibt sich grundsätzlich ein Wahlalter von 15 Jahren.

... und wichtig

„Ihre Stimme gibt der Gerechtigkeit mehr Gewicht“ lautet der Aufruf der Arbeiterkammer, mit dem die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Wahlurne gebracht werden sollen. Hingehen und mitbestimmen lautet die Devise, denn die AK-Wahl ist eine interessenpolitische Wahl.

Wer zur Wahl geht, entscheidet mit, wer die Rechte und Interessen der ArbeitnehmerInnen in den nächsten fünf Jahren vertreten soll. Da geht es um die Haltung zu Überstunden, gerechte Arbeitszeitregelungen, Konsumentenschutz, leistbares Wohnen, kompetente Beratung und Unterstützung in sozial- und arbeitsrechtlichen Fragen, gute Ausbildungsplätze für die Jungen, Verein-

barkeit von Beruf und Familie und vieles mehr. 2.000.000-mal bekommen AK-Mitglieder jedes Jahr kostenlos arbeitsrechtliche, steuerrechtliche und sozialrechtliche Beratung. 200 Millionen Euro hat die AK im vorigen Jahr für ihre Mitglieder vor Gericht mit Erfolg durchgesetzt.

Darum: Gehen Sie zur AK-Wahl und stärken Sie mit Ihrer Stimme die Arbeiterkammer auch weiterhin als Ihre Interessenvertretung.

Gut informiert mit wenigen Klicks

Wann, wo und wie wird gewählt? Diese und alle weiteren Informationen und Unterlagen zur AK-Wahl erhalten alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vom AK-Wahlbüro per Post zugeschickt. Wer sich schon jetzt informieren will, kann ab 20. November alle Infos rund um die AK-Wahl auch online abrufen unter:

www.arbeiterkammer.at/wahl



„Zeit der Betriebsräte und Gewerkschaften kommt erst“

„Mr. Kollektivvertrag“ Karl Proyer, GPA-djp, über Führungskräfte.

ZUR PERSON

Karl Proyer



Geboren am 13. Oktober 1953 in Eisenstadt

Verheiratet, zwei erwachsene Kinder

1969–1980: Radiofabrik Ingelen/ITT Schaub Lorenz (Wien), Radiomechaniker, REFA-Grundschein, Werkmeister für Maschinenbau und Betriebstechnik, Angestelltenbetriebsrat, Gewerkschaftsschule, IFF-Ausbildung (Arbeiten mit Gruppen und Organisationen), Trainerausbildungen

1980–1988: Sekretär in der GPA-Zentrale, Betreuung zahlreicher Industrie- und Gewerbebranchen sowie zahlreicher Industrie- und Gewerbebetriebe

1988–2000: Stv. Leitender Sekretär in der Sektion Industrie und Gewerbe

2000–2005: Geschäftsbereichsleiter Interessenvertretung, zuständig für die Wirtschaftsbereichsarbeit und Kollektivvertragspolitik

Seit April 2005: Stv. Bundesgeschäftsführer der GPA, folglich ab November 2006 GPA-djp (www.gpa-djp.at), zuständig für Wirtschaftsbereichsarbeit und die Kollektivvertragspolitik, die Bereiche Organisation und Marketing sowie den Bundesjugendbereich

Mitglied im AMA-Verwaltungsrat

Kammerrat in der AK Wien

Arbeit&Wirtschaft: *Karl Proyer, seit 25 Jahren beschäftigst du dich mit Kollektivvertrags-(KV)-Politik, verhandelst mit Führungskräften. Was hat sich in dieser Zeit geändert?*

Karl Proyer: In Österreich ist bei KV-Verhandlungen natürlich die Frage der Sozialpartnerschaft sehr wichtig. Faktum ist, dass auf beiden Seiten neue Verhand-

lerInnen am Tisch sitzen und dass als großer Trend eine „hidden agenda“ spürbar ist: Die Arbeitgeber haben keine Hemmungen mehr und wollen auf ihre Art die Sozialpartnerschaft neu definieren. Ich nenne das zwischenzeitlich auch einen Klassenkampf von oben. In der Sichtweise vieler Arbeitgeber stört ja die sozialpartnerschaftliche Verhandlungssituation. Vielen geht es offenbar darum, die Verhandlungsebene auf Augenhöhe in eine neoliberale „Anordnungspartnerschaft“ zu transferieren, wie es manche Führungskräfte vielleicht gewohnt sind. Das bedeutet, dass die Gewerkschaftsbewegung darauf achten muss, dass die Augenhöhe gewahrt bleibt – so steht im Moment eine Art Neuverhandlung der Sozialpartnerschaft auf der Agenda: Neue Personen, neue Unversämtheiten auf der Arbeitgeberseite – wir stellen uns dieser Neuinterpretation. Die ArbeitnehmerInnenvertretung wird eine einseitige Neuinterpretation der Sozialpartnerschaft jedenfalls nicht einfach zur Kenntnis nehmen.

Wie agieren die Führungskräfte am Verhandlungstisch?

Es ist ein großer Unterschied, aus welchen Bereichen Arbeitgeber am Verhandlungstisch sitzen: Da gibt es den öffentlichen Bereich, die halböffentlichen Bereiche, aber eben auch Arbeitgeber aus großen amerikanischen Konzernen, aus Konzernen aus Deutschland, aus österreichischen Gesellschaften oder z. B. aus österreichischen Familienunternehmen. Das ist eine ziemliche Bandbreite. Die ManagerInnen aus den amerikanischen Konzernen arbeiten alle nach ihren eigenen „Konzern-

bibeln“. Wenn man länger dabei ist, wirkt es befremdlich, dass sich alle diese „Bibeln“ eigentlich sehr ähnlich sind und alle im Grunde einengen und dasselbe aussagen – soviel zum Spielraum des modernen Managements. In deutschen „Compliance-Handbüchern“ ist das wieder anders. Führungskräfte können nichts mehr entscheiden, fragen immer „irgendwo“ nach und folgen ihren Compliance-Spielregeln. Und die österreichischen Familienunternehmer glauben wieder, die Betriebsräte und Gewerkschaften seien ihre Angestellten, ihre Befehlsempfänger.

Für die Verhandlungen bedeutet das?

Dass große Unterschiede bestehen. Ähnlich ist, dass alle darum die Verhandlungshegemonie als Arbeitgeberorganisation durchsetzen wollen. So kommt es – sozusagen naturgemäß – zu Konflikten, die ich aber nicht bedauere. Besonders spürbar war das zuletzt in der Metallindustrie. Dort heißt die „hidden agenda“, die geheime Absicht, schlicht und ergreifend: den Einfluss der Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie der Gewerkschaftsbewegung in zentralen Fragen wie der Einkommens- und der Arbeitszeitpolitik zurückzudrängen. Die Arbeitgeberstory mit der Verbetrieblichung der Lohn- und Arbeitszeitbeziehungen heißt für die Betriebsräte nicht, dass dann der Entscheidungsspielraum größer wird.

Woher kommt dieser Wandel in Hinblick auf die Sozialpartnerschaft?

Das hat mit der zunehmenden Bedeutung der Verteilungsfrage zu tun – der Vertei-

Wenn man z. B. Aussagen von Arbeitgebern gerade aus der Metallindustrie liest, erinnern die sehr stark an die Briefe, die Krupp vor mehr als hundert Jahren an „seine Untergebenen“ geschrieben hat. Es ist bemerkenswert, wie gewisse Formulierungen immer wiederkehren: „Arbeiten, wenn Arbeit da ist.“



lung von Geld und von Zeit – und natürlich auch mit der Debatte um das sogenannte Direktionsrecht. In großen Konzernen wäre es wichtig, dass man bis zur letzten Stelle durchgreifen kann, da werden Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften bzw. überbetriebliche Rahmenvereinbarungen als störend empfunden. Das ist nicht neu. Wenn man z. B. Aussagen von Arbeitgebern gerade aus der Metallindustrie liest, erinnern die sehr stark an die Briefe, die Krupp vor mehr als hundert Jahren an „seine Untergebenen“ geschrieben hat. Es ist bemerkenswert, wie gewisse Formulierungen immer wiederkehren: „Arbeiten, wenn Arbeit da ist.“

Die Lektüre dieser Briefe lohnt sich. Da wird der Staat oder das Unternehmen mit einer Familie verglichen – „es gibt halt nur ein Einkommen und man kann nicht mehr verteilen, als da ist“. Einer der Arbeitgeber hat bei einer der Herbst-Verhandlungsrunden tatsächlich Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften als „Bittsteller um Taschengeld“ bezeichnet.

Das ist eine Ideologie der Verfügbarkeit über Eigentum, Geld und Zeit. Da holen viele Arbeitgeber alte patriarchale Thesen wieder aus der Mottenkiste.

Teils im neuen Gewand?

Nicht immer. Ich glaube, viele der jüngeren VerhandlerInnen wissen gar nicht, dass es das alles schon gab, sie haben wenig Wissen über die – aber auch kein Interesse an der – Gewerkschaftsbewegung, sie ist ihnen egal! Jenseits der Verhandlungsebene geht es in der Realpolitik darum, dass bei geringerem Wirtschaftswachstum, gerin-

ger Ergiebigkeit von Dienstleistungen am Markt bzw. bei sinkenden Produktionen die Auseinandersetzung um die Ergebnisse heftiger wird. Es geht darum, ob die EigentümerInnen mehr, gleich viel oder weniger bekommen oder ob die Beschäftigten, von dem was zu verteilen bleibt, einen größeren Anteil bekommen.

Dient die Krise eigentlich auch als Vorwand, um manches durchzuziehen?

Ja klar, all das, was als Krise tituliert wird und die Stimmung bei den Arbeitgeber-VerhandlerInnen hängen zusammen. Die Argumentation der Arbeitgeber wird heftiger. Anscheinend glaubt man, auf eine geschwächte ArbeitnehmerInnenbewegung zu treffen. Ist aber ein Irrtum!

Ich glaube, dass die Unternehmens-einkommen, die Dividenden, die Gewinnentnahmen etc. ungebrochen vorhanden sind. Es ist nicht so, dass kein Geld da ist. Es geht uns in der Gewerkschaftsbewegung darum, dass in Zukunft die Eigentümer mehr Beiträge zur Bewältigung der wirtschaftlichen Krise und der Arbeitsmarktsituation leisten. Man nutzt die allgemeine Stimmung, um die ArbeitnehmerInnen zur Kasse zu bitten. Die Auseinandersetzung läuft über das Geld der Eigentümer, die sagen zwar, sie wären bereit Beiträge zu leisten. Nur gibt es keine einzige Kennzahl, an der man das ablesen kann. Die rückläufigen Investitionen in der Realwirtschaft verbessern die Unternehmenseinkommen, das eingesparte Geld landet in den Eigentümerstrukturen.

Das heißt für die ArbeitnehmerInnen?

Für die Menschen bedeutet das, dass sie ohne neue Investitionen gekündigt werden, dass ältere Beschäftigte den Job verlieren, dass unsere Kinder weniger Chancen haben, einen Job zu bekommen. Angst ist mittlerweile wieder ein ständiger Begleiter am Arbeitsplatz.

Das sagt auch das Strukturwandelbarometer der Arbeiterkammer.

Ja, aber bevor wir in Pessimismus verfallen: Die österreichische Gewerkschaftsbewegung ist ja bislang nicht völlig einflusslos. Es gibt uns noch immer als gestaltende Kraft. Wir haben in Österreich in den letzten Jahren seit der Krise den Niedriglohnbereich im Vergleich zu allen anderen europäischen Ländern dynamischer entwickelt. Wir haben nach wie vor 97,5 Prozent Abdeckungsgrad durch Kollektivverträge. Gerade wieder haben wir neue KV's abgeschlossen. In Wirklichkeit schaffen wir – Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften – es gemeinsam, eine KV-Politik gegen die europäische Entwicklung umzusetzen.

In den vergangenen Jahren ist es z. B. gelungen, die Zahl der freien Dienstverhältnisse zurückzudrängen. Die Teilzeitarbeit ist gut abgesichert, der Teilzeitzuschlag ein sozialpolitischer Meilenstein. Überlassene Arbeitskräfte sind in Österreich wie in keinem zweiten europäischen Land abgesichert. Die Kontinuität in der Lohn- und Gehaltspolitik ist beachtlich. Wir haben regelmäßig zwölf Monate kollektivvertragliche Laufzeiten – viele Beschäftigte glauben daher, es gebe ein „Ministerium für die Erhöhung von Löhnen und Gehältern“. All das vor

dem Hintergrund der europäischen Entwicklung. Ich glaube, das sind gute Ergebnisse, weil die Gewerkschaftsbewegung in Österreich klare Positionen hat. Das ist das Ergebnis der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten, der Zusammenarbeit innerhalb der Gewerkschaftsbewegung im ÖGB und auch mit den Arbeiterkammern.

Mit unserer modernen Kommunikationstechnik und der ständigen Erreichbarkeit hat sich viel verändert. Die Menschen neigen da zur Selbstaussbeutung.

Wenn man Notebook und Handy auch außerhalb der Arbeitszeit nutzen kann, verbirgt sich oft dahinter, dass man allzeit verfügbar ist. Und die meisten arbeiten auch immer wieder in ihrer Freizeit mithilfe dieser Geräte. Der scheinbare Vorteil liefert die Basis für neue Arbeitskulturen. Das ist auch Strategie. Wir haben in einigen heurigen KV-Verhandlungen von manchem Arbeitgeber den Tipp bekommen, Notebook oder Handy einfach abzudrehen. Die wissen natürlich genau, dass es niemand macht. Der Tipp ist aber gut.

Ich bin der Ansicht, wenn gearbeitet und dadurch die Freizeit unterbrochen wird, sollen Mehrarbeitszeit und Überstunden bezahlt werden.

Viele ArbeitnehmerInnen vergessen, dass es da oft nur um die Bezahlung von Überstunden geht.

Es gibt manchmal eine zu großzügige Verzichtslöge bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Damit spekulieren die Arbeitgeber. Wegen der paar abgerufenen Mails oder beantworteten Mails schreibt doch niemand Mehrarbeit oder Überstunden ...

Wird man daran etwas ändern können?

Wir haben als GPA-djp eine Infokampagne dazu gemacht. Ich bin sicher, dass die Arbeitgeberüberlegung, dass sich die ArbeitnehmerInnen alles gefallen lassen, letztendlich nicht aufgeht. Ich glaube auch nicht, dass solche Überlegungen für produktive Unternehmen ein brauchbares Unternehmenskonzept liefern können. Auf Dauer lohnt sich das nicht. Die Raiffeisen Informatik GmbH z. B. schmeißt

jetzt offenbar ihre meist älteren IT-Angestellten hinaus. Die haben vor 25 Jahren das IT-System dort aufgebaut – 60-jährige IT-Angestellte. Das kommt in der Öffentlichkeit nicht mehr gut an. Ich glaube immer noch daran, dass eine engagierte Gesellschaft irgendwann auf so etwas reagiert. Da bin ich zuversichtlich. Die Zeit der Betriebsräte und Gewerkschaften kommt erst.

Die GPA-djp vertritt auch Führungskräfte im unteren und mittleren Management. Was haben die für Probleme?

Viele: Mehr Stress als je zuvor, Delegation von Verantwortung nach unten ohne entsprechendes Gehalt. Sie sind eingebettet in unterschiedlichste Managementsysteme und -methoden, die nicht nur Spaß machen. Gerade die mittleren Führungsebenen sind derzeit stark konfrontiert mit dem, was als Krise gesehen wird. Wir wissen aus vielen Gesprächen, dass große Ängste existieren und die Spielräume eingeschränkter als je zuvor sind.

Die Anforderungen werden größer, die Möglichkeiten geringer und sie müssen vieles tun, was sie vielleicht nie tun wollten. Es wird tatsächlich durchdelegiert zu jenen, die die operative Umsetzung bewerkstelligen sollen.

Wie weit tendieren Menschen, welche die Karriereleiter nach oben steigen, Gewerkschaftsmitglied zu bleiben?

Wenn man die aktuellen Organisationsveränderungen in vielen Unternehmen ansieht, sieht man, dass diese ArbeitnehmerInnengruppen unter Druck sind. Da wandelt sich oft die Einstellung gegenüber Gewerkschaften. Es ist kein Zufall, dass wir in der GPA-djp im Jahr 2012 eines unserer erfolgreichsten Jahre hatten, was die Neubeitritte betraf. Da sind viele aus der mittleren Führungsebene dabei und wir hören auch viele Sorgen. Wir hören aber auch von viel Unterstützung aus dem mittleren Management für die Betriebsräte und die Gewerkschaften.

Wir erleben bei vielen Sozialplanverhandlungen, bei Organisationsveränderungen oder bei Ausgliederungen auch aufgeschlossene Führungsstrukturen. Die absoluten GewerkschaftsgegnerInnen sind heute in den mittleren

Führungsschichten weit seltener zu finden als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren. Das macht optimistisch: Eine Renaissance der nationalen und internationalen Gewerkschaftsbewegung scheint wieder möglich.

Viele MeinungsbildnerInnen sagen, wir haben viel in verschiedenen Organisationen versucht, aber am leichtesten gelingt betriebliche Gegenmacht über die Gewerkschaftsstruktur. Das finde ich bemerkenswert. Wir müssen vielleicht noch besser koordinieren, die europäischen Gewerkschaftsstrukturen müssen transnational werden. Immerhin ist die größte internationale NGO, die ich kenne, die internationale Gewerkschaftsbewegung, die gibt es schon lange und sie bietet ein gutes Netzwerk. All das ist aber durchaus noch mit viel Arbeit verbunden.

Was für Eigenschaften sind notwendig für gutes Führen? Du bist ja selbst auch Führungskraft.

Da wären natürlich Weltoffenheit, Kommunikationsfreude, Interaktion mit Menschen und natürlich eine eigene Zukunftsvision, also ein Bild, wie es sein könnte. Und gut qualifizierte Beschäftigte. Weltoffene, die gerne mitreden, nicht empfindlich sind, eine gute Streitkultur entwickeln.

Aber auch an einem Selbstbild, das täglich auf dem Prüfstand steht, führt kein Weg vorbei. Ich bin sehr stolz, dass heute mehrere Beschäftigte bei mir waren, die mir erklärt haben, warum meine Vorschläge nicht so gut sind und wie man etwas anders machen könnte. Ich mache auch täglich Fehler und neue Erfahrungen. Gut zuhören muss man aber können, Ideen anerkennen und die Umsetzung fördern. Als ich jünger war, habe ich gedacht, irgendwann muss ich dann nicht mehr täglich Führungsarbeit leisten. Aber das war eine Illusion.

Wir danken für das Gespräch.

Das Interview führte Katharina Klee für Arbeit&Wirtschaft.

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Redaktion
aw@oegb.at

Schwarze Listen

Armengesetzgebung und Arbeitgeberverbände bauten einst ein engmaschiges Terrornetzwerk zur Unterdrückung von Gewerkschaftsarbeit auf.

Beim ersten Gewerkschaftskongress in Wien zu Weihnachten 1893 berichtete Eduard Keel, der Vertreter des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds, über die Schwierigkeiten, mit denen die GewerkschafterInnen auch in seinem Land zu kämpfen hatten. Es würde zwar keine staatliche Unterdrückung geben, aber auch keine gesetzlichen Schranken für das Vorgehen der ArbeitgeberInnen: *Der Kapitalist ist es selbst, der die Waffen in die Hand genommen, die Arbeiter zu unterdrücken, und er glaubt dieses am besten dadurch erreichen zu können, dass er diejenigen Arbeiter, die sich politisch tätig erweisen, einfach auf die schwarze Liste setzt und sie als Wähler und Hetzer brandmarkt.*

Auch in Österreich bediente sich die Arbeitgeberseite damals solcher „schwarzer Listen“. Dabei handelte es sich um Geheimcodes in den – gesetzlich vorgeschriebenen – Arbeitsbüchern. „Eingeweihte“ wussten sofort, ob Arbeit suchende „Aufwiegler“ für eine Gewerkschaft warben oder sich schon einmal an einem Streik beteiligt hatten. Und damit begann das perfekte Zusammenspiel mit einer Kombination aus Heimatzugehörigkeitsgesetzen, vor allem dem „Reichsschubgesetz“ von 1871 und dem „Vagabundengesetz“ von 1885: Arbeitslose konnten leicht als „Arbeits scheue“ oder „Arbeitsverweigerer“ punziert und Arbeitslose, die aus einem anderen Ort stammten, dorthin abgeschoben werden. Die Unternehmen waren so die lästigen GewerkschafterInnen los, ohne formal die Entkriminalisierung von Gewerkschaftsgründung und Streiks durch das Koalitionsgesetz von 1870 zu missachten.



Das Satireblatt „Glühlichter“ 1896: Den „Heimischen“ den Bettelsack, Schubwagen für das „fremde“ Pack. Die Armengesetze wurden oft zur Verfolgung von GewerkschafterInnen missbraucht.

Später gingen die Arbeitgeberorganisationen dazu über, „schwarze Listen“ ganz offen an ihre Mitglieder zu verschicken, bis der Oberste Gerichtshof dieser Praxis 1905 ein Ende machte. Er stellte fest, dass dem *gewerblichen Hilfsarbeiter die Verwertung seiner Arbeitskraft in demjenigen Fache, für das er vorgebildet ist, nicht unmöglich gemacht oder erheblich erschwert werden darf*. Allerdings bestand die Pflicht zur Führung von Arbeitsbüchern und die Möglichkeit, dort Geheimcodes einzufügen, weiter. Erst die demokratische Republik schaffte sie nach 1918 ab.

Außerdem galt für die Mitglieder der „Hauptstelle der Arbeitgeberorganisationen der österreichischen Industrie“ ab 1907 ein „Reglement“ mit geheimen Weisungen. Unter anderem hieß es darin: *Übel beleumdete Arbeiter, Hetzer und Wähler sind stets in*

Evidenz zu halten. Besonders hart wurde gegen TeilnehmerInnen an einem Streik vorgegangen: *Ist im Betriebe einer Mitgliedsfirma ein Streik ausgebrochen, so sind ... alle übrigen Mitglieder mit dem eindringlichen Bemerkungen zu verständigen, dass kein Arbeiter, dessen Arbeitsbuch ausweist, dass er bei dem vom Streik betroffenen Mitglied aus dem Anlasse des Streiks oder während dessen Dauer ausgetreten ist oder entlassen wurde, (...) beschäftigt werden darf*.

Die Antwort der Freien Gewerkschaften war die Einrichtung eines zentralen Solidaritätsfonds.

Zusammengestellt und kommentiert von
Brigitte Pellar
brigitte.pellar@aon.at

Rationalisierungsmanagement (mit-)gestalten

Über die Anfänge gewerkschaftlicher Arbeitswissenschaft in der Zwischenkriegszeit.

Klaus-Dieter Mulley

*Institut für Geschichte der Gewerkschaften
und AK*

Betriebliche Rationalisierungen durch den Einsatz von Maschinen, die Technologisierung von Arbeitsabläufen, Betriebsschließungen und -verlagerungen, zumeist verbunden mit Senkung der Lohnkosten und dem Abbau von Arbeitskräften, waren und sind die beliebtesten Methoden des Managements zur Produktivitäts- und mithin Gewinnsteigerung. Weitgehend unbekannt ist, dass sich die Gewerkschaften in Europa und den USA bereits in den „Goldenen Zwanzigerjahren“ mit diesen und ähnlichen Managementmethoden konfrontiert sahen. Als Reaktion entstand in Österreich damals nicht nur eine gewerkschaftlich orientierte „Arbeitswissenschaft“, sondern es kam auch zu einer institutionellen sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit.

1920er-Jahre: Rationalisierungswelle

Rationalisierungsmaßnahmen, bedingt durch den technologischen Fortschritt und verbunden mit einer Straffung von Arbeitsabläufen, begleiten die wirtschaftliche Entwicklung seit Beginn der Industrialisierung. Doch es waren bis zu den 1920er-Jahren oft nur einzelne Unternehmen oder Branchen, die zu unterschiedlichen Zeiten von Umstrukturierungen betroffen waren. In den 1920er-Jahren setzte jedoch – in Österreich bedingt durch ein hohes Zinsniveau – eine breite „Rationalisierungswelle“ ein, die sich über alle Branchen bis hin zum

Dienstleistungssektor zog. Die umfassenden Kostensenkungsprogramme durch die Anwendung aller produktivitätsfördernder Maßnahmen hatten in vielen Betrieben fatale Folgen für die ArbeitnehmerInnen: Entlassungen, erhöhter Arbeitsdruck, verbunden mit der Zunahme von Arbeitsunfällen und Verlängerung von Arbeitszeiten, bei keinen oder nur geringen Lohnzuwächsen. Die volkswirtschaftlichen Kosten waren überdies durch die im konjunkturellen Aufschwung nach 1924 sehr hohe Arbeitslosigkeit enorm.

1926: Arbeitswissenschaftsreferat

Nachdem sich die Unternehmen zunehmend über das Rationalisierungsmanagement austauschten, Komitees bildeten und wissenschaftliche Einrichtungen gründeten, die produktivitätssteigernde Maßnahmen auszuloten versuchten, stellte sich für die Gewerkschaften die Frage, wie dieser „Rationalisierungswelle“ zu begegnen sei. Der Obmann des Bundes der IndustriearbeiterInnen (einer Vorläuferorganisation der GPA-djp) Richard Seidel stellte dazu fest: „Es wäre falsch, wenn sich die Gewerkschaften den notwendigen Rationalisierungsbestrebungen widersetzen würden. Die Gewerkschaften können nicht zulassen, dass die Rationalisierung vor allem auf Kosten der ArbeitnehmerInnen und nur zugunsten der Unternehmer durchgeführt wird. Sie müssen namentlich gegen die in vielen Fällen eintretenden Schädigungen der Gesundheit auftreten.“

Um die arbeitswissenschaftliche Forschung nicht allein den Unternehmern zu überlassen, wurde in der Wiener Ar-

beiterkammer 1926 ein arbeitswissenschaftliches Referat unter der Leitung von Hans Mars gegründet, welches bereits 1927 die Publikation „Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeiterschutz“ herausgab. Das Werk gab den Gewerkschaften eine erste Orientierung über die Methoden und Probleme des „Rationalisierungsmanagements“ und führte zur Gründung des „Fachausschusses für gewerkschaftliche Rationalisierungspolitik“ (AFAB) im Bund der IndustriearbeiterInnen: „Die Rationalisierungspolitik der Gewerkschaften muss darin bestehen, unmittelbar und mittelbar auf die Wirtschaftsführung so einzuwirken, dass die durch die kapitalistische Rationalisierung hervorgerufenen oder durch die Unterlassung der sozialen Rationalisierung verursachten Schädigungen der physischen, psychischen und sittlichen Persönlichkeit und der wirtschaftlichen und sozialen Lage der einzelnen Arbeitnehmer und ihrer ganzen Klasse abgewehrt und an ihrer Stelle die größtmögliche Verbesserung der wirtschaftlichen, gesundheitlichen und kulturellen Klassenlage gesetzt wird.“

1929: Rationalisierungspolitik

Die nun von AK und AFAB 1927 und 1928 durchgeführten Untersuchungen wurden 1929 in einer vom Bund der IndustriearbeiterInnen herausgegebenen Publikation „Grundlagen und Richtlinien gewerkschaftlicher Rationalisierungspolitik“ veröffentlicht. An konkreten Beispielen von Unternehmen aus Österreich und Deutschland konnte festgestellt werden, dass „Rationalisierung“ in den



Der Obmann des Bundes der Industriearbeitnehmer (einer Vorläuferorganisation der GPA-djp) Richard Seidel stellte dazu fest: „Es wäre falsch, wenn sich die Gewerkschaften den notwendigen Rationalisierungsbestrebungen widersetzen würden. Die Gewerkschaften können nicht zulassen, dass die Rationalisierung vor allem auf Kosten der ArbeitnehmerInnen und nur zugunsten der Unternehmer durchgeführt wird.“

meisten Fällen mit Arbeitsentlassungen, einer Senkung des Lohn- und Gehaltsaufwands und einer Zunahme von Arbeitsunfällen einherging, während die nun geringeren Produktionskosten von Gütern nicht an die Konsumenten weitergegeben wurden: „Für die Unternehmer ist die Intensivierung das beliebteste Mittel zur Erhöhung der Ausbringungquote, weil diese keine Kapitalaufwendung für Investitionszwecke erfordert und trotzdem höheren Gewinn abwirft.“

Kuratorium für Wirtschaftspolitik

Gemeinsam mit den Gewerkschaften erarbeitete AK-Referent Hans Mars einen umfangreichen Maßnahmen- und Forderungskatalog. Darin enthalten: eine Demokratisierung der Betriebsverfassung, innerbetriebliche Arbeitsbeschaffungs- und Einkommenspolitik, Arbeitszeitfragen, Vorschläge zur Beschäftigung von jüngeren und älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, zur Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Belegschaft und Unternehmer bis hin zu einer „Arbeitsfreudepolitik“, innerbetrieblicher Weiterbildung und „Freizeitkulturpolitik“.

Das Engagement von AK und Gewerkschaften führte darüber hinaus 1928 zu einer ersten auf freier Vereinbarung gegründeten sozialpartnerschaftlichen Institution, dem „Österreichischen Kuratorium für Wirtschaftlichkeit“ (ÖKW). Das ÖKW, in dem die ArbeitnehmerInnenseite neben Wirtschafts- und Ingenieurskammern und landwirtschaftlichen Hauptkörperschaften drittelparitätlich vertreten war, sollte nach den

Wünschen von AK und Gewerkschaften die Rationalisierungsbestrebungen von Unternehmen und Verwaltung in eine sozialverträgliche Richtung lenken, Einfluss auf die Volkswirtschaft nehmen, technisch-organisatorische, arbeitswissenschaftliche und statistische Arbeiten in Hinblick auf Verwertbarkeit in der Praxis initiieren sowie entsprechende Aufklärungsarbeit leisten: „Die ArbeitnehmerInnen erachten es als eine der wichtigsten Aufgaben des ÖKW, nach Möglichkeit auf die Investitionspolitik innerhalb der Volkswirtschaft Einfluss zu nehmen.“ Allerdings konnte das ÖKW diese ursprünglich von AK und Gewerkschaften gestellten Anforderungen durch seine Konzentration auf betriebswirtschaftliche Maßnahmen nie ganz erfüllen.

Zwar versuchte das ÖKW in den 1930er-Jahren noch über Arbeiten zur Energiewirtschaft und zum Verkehrswesen Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu nehmen, verlor jedoch nach seiner Wiederbegründung in der Zweiten Republik durch seine Konzentration auf rein betriebswirtschaftliche Agenden an Bedeutung. Hinsichtlich seiner Gründung stellt es jedoch einen Meilenstein in der Geschichte früher sozialpartnerschaftlicher Institutionen dar.

Ausschaltung der Selbstverwaltung

Mit der Ausschaltung der Selbstverwaltung der Arbeiterkammern und dem Verbot der Freien Gewerkschaften 1934, mit der dadurch bedingten Emigration des AK-Referenten Hans Mars nach England

sowie nicht zuletzt durch die verheerenden Folgen der 1930 einsetzenden Weltwirtschaftskrise fanden die ersten Ansätze einer „gewerkschaftlichen Rationalisierungspolitik“ ihr vorläufiges Ende. Die damals erarbeiteten Erkenntnisse und betriebsdemokratischen Forderungen blieben jedoch aktuell. Sie wurden zu einem nicht geringen Teil Grundlage für die gewerkschaftliche Politik nach 1945.

„Sicherheit, Gesundheit und Arbeit“

Viele der in der Zweiten Republik von ÖGB und Arbeiterkammer auf gesetzlicher Ebene und von den Gewerkschaften auf kollektivvertraglicher Basis durchgesetzten Errungenschaften finden sich bereits in deren Forderungen zur Gestaltung menschenwürdiger Arbeitsverhältnisse in der Zwischenkriegszeit. Nicht zuletzt gehen auch die heutigen Abteilungen der AK Wien „Sicherheit, Gesundheit und Arbeit“ und „Betriebswirtschaft“ auf das 1926 gegründete „Referat für Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeiterschutz“ zurück.

Internet:

AK-Referat Sicherheit, Gesundheit und Arbeit:
tinyurl.com/ns9752q

AK-Referat Betriebswirtschaft:
tinyurl.com/q7tsgj7

Schreiben Sie Ihre Meinung
an den Autor
klaus.mulley@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Der Flexibilitätshype – darf's ein bisschenl weniger sein?

Flexibilisierung darf keine Einbahnstraße zulasten der ArbeitnehmerInnen sein!

Adi Buxbaum, Christian Dunst

Mitarbeiter der Abteilung Sozialpolitik,
AK Wien

Arbeiten, wenn Arbeit da ist“ und „Ohne Flexibilisierung können wir den Standort nicht halten!“ sind nur zwei ausgewählte „Klassiker“ der Arbeitgeberseite, die im fast jährlich aktualisierten Diskurs zur weiteren Flexibilisierung und Deregulierung in der Arbeitswelt „hochkochen“. Lautstark wird der Untergang der heimischen Wirtschaft herbeigeredet, obwohl die Gewinne der Unternehmen wieder deutlich im Steigen begriffen sind und Managergehälter in teils obskurer Höhe ausbezahlt werden.

Wehklagen der Wirtschaft

Dem Wehklagen der Wirtschaft zum Trotz – unterstützt oft noch von „profunden“ Ökonomen z. B. des IHS bzw. von **EcoAustria** – stemmen sich Gewerkschaften mit aller Kraft und aus gutem Grund gegen weitere Flexibilisierungen.

Wenn nämlich der grundsätzlich positiv geprägte Begriff der Flexibilität in der Arbeitswelt zum ausschließlichen Synonym für einseitige Veränderungen und Verlängerungen der Arbeitszeiten, für Einkommensverluste durch überstundenzuschlagsvermeidende neue Arbeitszeitformen wird oder in Forderungen mündet, die eine Verschiebung kollektivvertraglicher Regelungsbefugnisse auf die Betriebsebene vorsehen, dann wird diese „Flexibilität“ jedenfalls zur Einbahnstraße zulasten der ArbeitnehmerInnen.

Dieses medial gekonnt inszenierte Wehklagen der Unternehmen über vermeintlich unflexible ArbeitnehmerInnen bringt punktuell sogar so manche/n in Versuchung, einerseits den Sinn verschiedenster gesetzlicher Schutzbestimmungen zu hinterfragen (u. a. gesetzlich festgelegte Arbeitszeithöchstgrenzen, Urlaubsrecht, ArbeitnehmerInnenschutz etc.), und andererseits sogar überbordende Solidarität für die Unternehmen zu entwickeln. Ist Mitleid aber wirklich angebracht?

Flexible ArbeitnehmerInnen!

Betrachtet man sowohl die – durch entsprechende Erhebungen und Studien belegte – nationale als auch internationale Faktenlage zur Flexibilität der ArbeitnehmerInnen in Österreich, so kommt man rasch zu einem völlig anderen Ergebnis: Eurofound bestätigt beispielsweise in regelmäßigen Erhebungen (z. B. im European Working Conditions Survey 2010), dass die ArbeitnehmerInnen in Österreich „top“ sind – entweder überdurchschnittlich flexibel oder zu den Top-Dreiländern hinsichtlich der Arbeitsbereitschaft gehören. Flexibilität ist damit kein Wunschdenken, sondern bereits gelebte Realität!

Neben der hohen individuellen bzw. innerfamiliären Flexibilität der ArbeitnehmerInnen hinsichtlich der Arbeitszeiten – und das bei oft fehlender sozialer Infrastruktur in zentralen Bereichen (Kinderbetreuung, Pflege, Ganztagschulformen etc.) – sticht ins Auge, dass die vollzeitbeschäftigten ÖsterreicherInnen mit durchschnittlich

41,8 Wochenstunden nach Großbritannien die zweitlängsten Arbeitszeiten in ganz Europa haben.

Durch eine knappe Personaldecke wird den ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmern zusätzlich eine hohe Mehr- und Überstundenleistung (jährlich rund 300 Mio. Stunden) abverlangt. Als „Flexibilität“ wird den Beschäftigten sogar zugemutet, ein Viertel davon „gratis“ zu arbeiten. Der Intention des Arbeitszeitgesetzes folgend, dass die Normalarbeitszeit der Regelfall, Überstundenarbeit allerdings der Abdeckung eines außergewöhnlichen Arbeitsbedarfes dienen soll, wird dieses Ausmaß jedenfalls nicht mehr gerecht.

Unflexible ArbeitgeberInnen

Angesichts der Tatsache, dass die österreichischen ArbeitnehmerInnen bereits sehr flexibel arbeiten, kommt die naheliegende Frage auf, wie es denn um die Flexibilität der Unternehmen steht?

Dass die räumlichen und zeitlichen Grenzen in der Arbeitswelt zunehmend in Auflösung begriffen sind, ist ein Faktum. Die entscheidende Frage dabei ist, ob dies das Ergebnis eines Interessenausgleichs ist oder ob einseitig Nachteile zulasten der ArbeitnehmerInnen unter dem Deckmantel der Flexibilisierung verordnet werden. Derzeit entsteht der Eindruck, dass z. B. innerbetriebliche Flexibilität eher nur im Kontext von Auftragsschwankungen gesehen wird, statt lebenszyklusorientiert auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Diese einseitige Interpretation zeigt sich auch in der konkreten Ausgestaltung der

Wenn nämlich der grundsätzlich positiv geprägte Begriff der Flexibilität in der Arbeitswelt zum ausschließlichen Synonym für einseitige Veränderungen und Verlängerungen der Arbeitszeiten, für Einkommensverluste durch überstundenzuschlagsvermeidende neue Arbeitszeitformen wird oder in Forderungen mündet, die eine Verschiebung kollektivvertraglicher Regelungsbefugnisse auf die Betriebsebene vorsehen, dann wird diese „Flexibilität“ jedenfalls zur Einbahnstraße zulasten der ArbeitnehmerInnen.



Arbeitsverträge. Einer AK/ÖGB-Befragung (2012/3) von rund 2.600 Beschäftigten zufolge, versehen Firmen die vorgelegten Arbeitsverträge bewusst und immer häufiger mit Klauseln, die, grob gesagt, zwei wesentliche Stoßrichtungen verfolgen: Einerseits fordern Firmen – im aufrechten Arbeitsverhältnis – völlige Flexibilität und Verfügbarkeit von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein, andererseits bauen sie massive Hürden auf, wenn es darum geht, den Arbeitgeber zu wechseln, etwa weil eine neue, besser bezahlte und/oder interessantere Arbeitsstelle zur Verfügung steht.

Viele der dabei in Frage kommenden Vereinbarungen sind grundsätzlich zulässig, sie überspannen aber die Grenzen dessen, was gemeinhin als fair erachtet wird. Oft finden sich auch Klauseln, bei denen für Juristinnen und Juristen von vornherein klar ist, dass sie rechtlich nicht gedeckt sind. Den Betroffenen ist dies aber oftmals nicht klar, was dazu führt, dass auch diese an sich unwirksamen Klauseln für die Betroffenen unangenehme Folgen nach sich ziehen.

Einseitige Flexibilität

Die Erfahrungen aus der Praxis zeichnen hier ein Besorgnis erregendes Bild: Arbeitsplätze werden oftmals nur unter der Bedingung angeboten, dass die vom Arbeitgeber vorformulierten Bedingungen zu 100 Prozent akzeptiert werden. Viele beugen sich diesem Diktat, weil sie Angst haben, sich sonst die Chance auf den Arbeitsplatz zu verbauen. Wer heute Arbeit sucht, muss allzu oft

nachgeben! Überaus problematisch ist es auch, wenn individuelle Freiheitsgrade und Gestaltungsautonomie durch nachteilige Klauseln in Arbeitsverträgen beschnitten werden und Menschen zum Spielball der Wirtschaft werden. Etwa wenn mit Hilfe von All-in-Entgelten die korrekte Verrechnung von Überstundenentgelt ausgehebelt und Mehrleistungsverpflichtungen – oft sogar jenseits der gesetzlich zulässigen Grenzen – abverlangt werden, oder Konkurrenzkláuseln, die in der von Flexibilität geprägten Welt genau selbige verhindern. Flexibilität zugunsten der Beschäftigten sieht anders aus.

Krankmachende Flexibilität

Regelmäßige überlange Arbeitszeiten bzw. der Umstand, dass rund 40 Prozent krank in die Arbeit gehen, sind Ausdruck der ungleichen Machtverteilung zwischen Arbeit und Kapital. Besonders in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit schaffen kaum verhandelbare und aufoktrozierte Arbeitsverträge sowie die ständige Angst um den Job(-verlust) jene Rahmenbedingungen, unter denen gesundheitsgefährdende Überbeanspruchungen, Präsentismus und Selbstausbeutung zum leitenden Prinzip für die ArbeitnehmerInnen werden. Wie passt das zu Forderungen andernorts, wo länger arbeiten im Sinne der Lebensarbeitszeit eingefordert wird?

Die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, eine ausreichend hohe Personaldecke zu haben bzw. für einen gesundheits- und qualifikationserhaltenden Ausgleich zu sorgen (z. B. Aus- und Weiterbildung, altersgerechte Arbeits-

bedingungen, Gesundheitsförderung, Prävention etc.), verursacht letztendlich hohe gesellschaftliche Kosten und individuelles Leid, das vermeidbar wäre.

Unternehmen sind gefordert

Mehr Flexibilität der Unternehmen ist insbesondere im Umgang mit Wiedereinsteigerinnen und -einsteigern, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, Geringqualifizierten, Migrantinnen und Migranten sowie anderen benachteiligten Gruppen notwendig. Mittel- und langfristig sind die damit verbundenen Investitionen in die Belegschaften und deren Wertschätzung jedenfalls betriebswirtschaftlich lohnend. Ein vertrauensvolles Miteinander, das Innovation und Produktivität entlang der gesamten Erwerbskarriere fördert, ist sicher nachhaltiger und erfolgversprechender als eine weitere „Entfesselung“ durch Deregulierung der Arbeits- und Sozialstandards.

Internet:

Unfaire Klauseln in Arbeitsverträgen:
tinyurl.com/pop6875

Fakten zur Verteilung der Einkommen
und zur Arbeitszeit:
tinyurl.com/olnhxz

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autoren
christian.dunst@akwien.at
adi.buxbaum@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Zielvereinbarungen und Betriebsrat

In Unternehmen, in denen es einen Betriebsrat gibt, können die Gefahren neuer Personalmanagementstrategien eher gebannt werden.

Doris Lutz

Referentin der Abteilung Sozialpolitik
in der AK Wien

Immer öfter werden Personalmanagementmethoden mit variablen Entgeltsystemen verknüpft. Ältere, sogenannte leistungsabhängige Lohnformen waren Akkord-, Prämien-, Provisionslöhne, neu sind Ziel-, All-in-Vereinbarungen und gewinnabhängige Löhne wie Boni etc. Diese Mischungen aus Lohn-, Leistungs- und Zeitbemessungskomponenten bieten Chancen und Risiken. Echte Zielvereinbarungen begünstigen Aushandlungsprozesse zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Häufig werden aber Zielvorgaben gemacht. Dabei werden z. B. kollektive Arbeitszeitregelungen und Entgeltbestimmungen ausgehebelt. Oft haben ArbeitnehmerInnen bei der Zielfestlegung nicht die nötige Verhandlungsmacht, um die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen einzufordern.

„Leistung muss sich lohnen“

Der Begriff „Leistungslohn“ scheint eine besondere Magie zu entfalten. Gerade in Zeiten der Unsicherheit, die Krisen mit sich bringen, wirkt der Slogan „Leistung muss sich wieder lohnen“ logisch. Zielvereinbarung ist dann oft das Zauberwort, das zum Erfolg führen soll. MitarbeiterInnen sollen unternehmerisch denken und selbständiger arbeiten. Zielvereinbarungen wurden in der Vergangenheit vorwiegend bei Führungskräften angewandt. Heute werden immer öfter auch Beschäftigte ohne Führungsfunktionen auf bestimmte Leistungsziele verpflichtet. Die Zielverein-

barung dient zur Leistungssteuerung, -intensivierung und -kontrolle. Mit einzelnen Beschäftigten oder Gruppen werden verbindliche Absprachen über Leistungen getroffen, die innerhalb eines Zeitraums erreicht werden sollen. Vom Grad der Zielerreichung hängt die Beurteilung bzw. Bewertung ab, die meist Informationen für weitere personelle Entscheidungen (Karrieremöglichkeiten, Versetzung, Kündigung ...) liefert. In jüngerer Zeit werden Zielvereinbarungen häufig mit leistungsbezogenen Entgelten verknüpft.

Entgeltsysteme

Entgeltsysteme haben zwei Seiten: Entgeltbedingungen und Arbeits- bzw. Leistungsbedingungen. Dazu zählen organisatorische Rahmenbedingungen und technische Voraussetzungen für die Leistungserbringung, z. B. Personal, klare Definition der quantitativen und qualitativen Ziele, relevante Bestimmungen der KV und der Arbeitsgesetze, insbesondere Arbeitszeitregelungen. Gerade bei hohem Verhandlungsdruck (Zeitdruck, Drohung, das Unternehmen ins Ausland zu verlegen oder umzustrukturieren etc.) kann die Arbeitszeit bei der Festlegung von Leistungszielen leicht aus dem Visier geraten. Passiert das, kann so ein Leistungslohnsystem zu Druck führen, der die Gesundheit beeinflusst oder gar schädigt. Das wird auf Führungsebene eventuell nicht wahr- oder sogar bewusst in Kauf genommen.

Das Arbeitszeitrecht wurde in den vergangenen Jahrzehnten weitgehend flexibilisiert. Gleitzeit-, Durchrechnungs-, Bandbreiten- und Schichtmodelle bieten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern viel-

BUCHTIPP

Doris Lutz (Hg.):
Leistungslohnmodelle
Verlag LexisNexis, 2010,
276 Seiten, € 49,-
ISBN: 978-3-7007-4520-4



Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132
fachbuchhandlung@oegbverlag.at

fältige Gestaltungsmöglichkeiten. Auch All-in-Klauseln wurden von der Rechtsprechung akzeptiert. Dabei sollen mit einer bestimmten Entgelthöhe sämtliche Leistungen – Normalarbeitszeit und all-fällige Überstunden – in Bausch und Bogen abgegolten sein. Sofern die Überzahlung die geleisteten Überstunden auch abgilt, ist gegen ein solches System grundsätzlich nichts einzuwenden. Kombiniert mit einer Zielvereinbarung, an die eine Leistungsentlohnung geknüpft ist, kann es sein, dass eine unzureichende Arbeitsmengenplanung der Führungsebene auf eine Ungewissheit über die geleistete Arbeitszeit auf ArbeitnehmerInnenseite trifft. Die Folge ist im Extremfall Selbstausbeutung der ArbeitnehmerInnen.

Der Strukturwandelbarometer 2013¹ zeigt auf, dass in knapp zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen – insbesondere in Konzernen – im letzten Halbjahr der Zeitdruck gestiegen ist. ArbeitnehmerInnen der Branchen Handel, Tele-

¹ Georg Michenthaler et al.: Strukturwandelbarometer 2013. August 2013, Kooperation der Abteilungen Betriebswirtschaft, EU und Internationales, Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik mit IFES



Der Strukturwandelbarometer 2013 zeigt auf, dass in knapp zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen – insbesondere in Konzernen – im letzten Halbjahr der Zeitdruck gestiegen ist. ArbeitnehmerInnen der Branchen Handel, Telekom/IT sowie Kredit- und Versicherungswesen leiden überdurchschnittlich oft darunter.

kom/IT sowie Kredit- und Versicherungswesen leiden überdurchschnittlich oft darunter. Bei gut einem Drittel der Betriebe in diesen Branchen hat sich das Betriebsklima verschlechtert. In zumindest einem Fünftel der Unternehmen ist die Spanne zwischen niedrigem und hohem Einkommen gewachsen. Ursachen dafür könnten variable Entgeltsysteme, Leistungsprämien, MitarbeiterInnenbeteiligungen u. Ä. sein, von denen Besserverdienende meist stärker profitieren. Zeitdruck, schlechtes Betriebsklima und Einkommenspreizung sind jene Parameter, die negative Auswirkungen auf ArbeitnehmerInnen und Betrieb haben.

Dennoch hält mehr als die Hälfte der Befragten den Strukturwandel für notwendig oder sogar unverzichtbar. Soll dieser allerdings gelingen, müssen ArbeitnehmerInnen Arbeitsbedingungen vorfinden, die ihre Gesundheit nicht schädigen. Dies unterstreicht das Ad-hoc-Modul 2012 der Mikrozensus-Arbeitskräfte-Erhebung der Statistik Austria². Für 846.500 Personen – knapp die Hälfte der 50- bis 69-Jährigen –, die erwerbstätig sind oder waren, ist ein längerer Verbleib im Erwerbsleben nur unter bestimmten Bedingungen vorstellbar. Am wichtigsten ist der Gesundheitszustand. Ebenfalls wichtig sind höheres Einkommen bzw. Pension, das Vorhandensein eines Arbeitsplatzes im Alter und ein besseres Arbeitsklima. Der österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor vom April 2012 der AK

ÖÖ³ zeigt, dass sich ArbeitnehmerInnen der Bedeutung von Arbeitsbedingungen für ihre Gesundheit wenig bewusst sind. Nur etwas mehr als die Hälfte der Betroffenen führt ihre Rückenschmerzen und -verspannungen auf die Arbeit zurück. Ebenso wenig rechnen ArbeitnehmerInnen Verdauungsbeschwerden, Bluthochdruck und Rückenschmerzen, die bei Stress steigen, dieser zu.

Psychische Belastungen

Psychische Belastungen haben mehr Einfluss als körperliche. Häufig genannt werden: Probleme mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen, Zeitdruck etc. Diese Belastungen hängen wie die körperlichen Symptome stark mit den Arbeitsbedingungen zusammen. Trotz Krankheit ging knapp die Hälfte der ArbeitnehmerInnen an durchschnittlich neun Tagen im letzten Halbjahr zur Arbeit – aus Pflichtgefühl gegenüber den Kolleginnen und Kollegen oder Angst vor Konsequenzen (ca. 200.000 Personen). Bei der Betriebsrätebefragung 2010 des Instituts für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften⁴ nannten die 598 Befragten Personalabbau und Beschäftigungssicherung als wichtigste Themen der Betriebsratsarbeit. Bei der Frage nach dem größten Problem der Betriebsratsarbeit der letzten zwölf Monate zeigen sich Verschiebungen. Wurde 2009 das Thema Personalabbau mit Abstand am häufigsten als größtes Problem genannt, liegt dieses 2010 gleichauf mit der Erhöhung des Leistungsdrucks. Auch die Themen Arbeitszeit und betriebliche Umstrukturierungen haben an Dringlichkeit gewonnen. Steigender

Leistungsdruck ist keineswegs erst seit der Wirtschaftskrise ein Thema, doch scheint sich dieser durch Personalabbau bzw. Aufnahmestopps noch einmal verstärkt zu haben. Die gleiche oder eine noch höhere Arbeitsleistung muss mit einer kleineren „Mannschaft“ erbracht werden. Betriebliche Umstrukturierungen bedeuten zusätzlichen Stress für die Beschäftigten.

Für ein gesünderes System

Knapp zwei Drittel der Betriebsrätinnen und -räte erkennen deutlicher als die ArbeitnehmerInnen selbst Zusammenhänge zwischen Leistungsdruck und negativen Folgen für die Gesundheit der Betroffenen. Sie versuchen dem entgegenzuwirken: durch Beratung und Einwirkung auf unmittelbare Vorgesetzte, mittels Zeit- und Entgeltregimen und durch Abschluss spezifischer Betriebsvereinbarungen.

Zusammenfassend lassen diese Fakten einen Schluss zu: ArbeitnehmerInnen, die mit modernen variablen Entgeltsystemen konfrontiert sind, geht es besser, wenn ein Betriebsrat im Betrieb ist.

Internet:

Arbeitsklima Index:
tinyurl.com/nm9hyr5

Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor:
tinyurl.com/qh6wpz8

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
doris.lutz@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

² Statistik Austria, Pressemitteilung 10.641-217/13 vom 23. 10. 2013

³ Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor. In: Schriftenreihe Österreichischer Arbeitsklima Index 2, Stand: April 2012

⁴ P. Gerhartinger, M. Specht, J. Braun: Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2010, Auszug aus WISO 4/2010

Reflexion und Selbstreflexion

Managen heißt entscheiden und führen – aber auch Innehalten, Nachdenken und Abwägen. Supervision und Coaching unterstützen dabei.

Gerald Musger

Vizepräsident EUROCADRES,
Bundessekretär IG Fach- und Führungskräfte
(GPA-djp), freiberuflicher Supervisor

Tῶθι σεαυτόν! Erkenne dich selbst! Diese Parole auf einem Stein im antiken Delphi hat nicht nur Philosophinnen und Philosophen inspiriert. Ihre Lebensbedeutung ist unumstritten, aber passt sie zur Rolle von Führungskräften heutzutage, die tausende Menschen und Millionen von Euro managen? Sind Reflexion und Selbstreflexion gängige Führungstechniken oder eher -kompetenzen? Managen heißt entscheiden, anpacken, keine Zeit verschwenden. Und doch wollen Entscheidungen, die oft weitreichende Folgen haben, gut überlegt sein. Im Vorhinein sind Innehalten, Nachdenken und Abwägen angebracht. Zeiten der Reflexion komplexer Abläufe ringsum und des eigenen Handelns sind keineswegs Zeitvergeudung, sondern Teil verantwortungsbewusster Führungsarbeit.

Barrieren überwinden

Je komplizierter und komplexer eine Führungsposition, je turbulenter und unsicherer das Umfeld, je widersprüchlicher die Anforderungen von MitarbeiterInnen, Kundinnen und Kunden, Kooperationspartnern, Konkurrenten und der eigenen Ansprüche, desto notwendiger und für gute Führungsarbeit unentbehrlicher wird die Kompetenz der Reflexion – und gleichzeitig desto schwieriger: Zeitliche, inhaltliche, psychische Barrieren müssen überwunden werden. Reflexive Kompetenz ist in vielen Zusammenhängen gefragt: in der unmit-

telbaren Planung der eigenen Arbeit (Zeiten, Energie, Prioritäten), in der Kommunikation mit Beschäftigten, Vorgesetzten, Geschäftspartnern, Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten, Behörden oder Geldgebern, in der Balance zwischen Arbeit, Familienzeit, gesellschaftlichem Engagement und persönlicher Eigenzeit. Hoch qualifizierte Arbeit und solche mit hoher Verantwortung, großem Risiko und starker Belastung, sich rasch ändernde Anforderungen und wachsende Komplexität der Arbeit und der organisatorischen Arbeitsbeziehungen sowie Organisationszusammenhänge fordern immer mehr reflexive Arbeitsanteile. Dennoch stehen Tun und Reflektieren in Spannung. Den reflexiven Anteilen und Seiten beruflicher Arbeit ihren wichtigen Platz einzuräumen und sie bewusst zu gestalten, gehört also zu den elementaren Kompetenzen, welche Fach- und Führungskräfte brauchen.

Reflexive Beziehungen und Zeitinseln in der beruflichen Organisation zu schaffen und die Arbeit mit KollegInnen und/oder Vorgesetzten zu reflektieren, erscheint verlockend. Wenn die berufliche Tätigkeit ohnehin bereits hohe reflexive Anteile hat, zum Beispiel Beratungseinheiten im Team über die Diagnose der zu behandelnden Probleme in Forschung, Technik oder sozialer Arbeit, liegt dieser Weg, spezielle reflexive Zeitinseln zu schaffen, auf der Hand. Tatsächlich kann gemeinsame reflexive Arbeit im Berufsalltag sehr gute Dienste leisten, für die einzelnen Arbeitenden, für die Qualität der Arbeit, für die berufliche Organisation. Aber auch hier lauern Fallstricke: Arbeit bleibt trotz Teams und gutem Ar-

BUCHTIPP

Gerald Musger (Hrsg.):

Gesund, sozial und nachhaltig managen.

ÖGB-Verlag, 2013, 198 Seiten,

€ 24,90

ISBN: 978-3-7035-1607-8



Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132
fachbuchhandlung@oegbverlag.at

beitsklima auch ein Ort der Konkurrenz. Vorgesetzte bleiben, auch wenn sie ihre MitarbeiterInnen in deren beruflicher Reflexion unterstützen, weiterhin Vorgesetzte mit allen Rechten und Pflichten.

Leitungssupervision Coaching

Folgt eine Fach- oder Führungskraft dieser inneren Haltung nach ausgewogener Reflexion der eigenen Rollen, Funktionen, Tätigkeiten, Wünschen und Perspektiven, werden die Vorteile professioneller Selbstreflexion mit Hilfe ausgebildeter SupervisorInnen und Coachs ersichtlich: Sie helfen den Gesichtskreis zu erweitern, wo blinde Flecken, persönliche Beziehungen oder berufliche Abhängigkeits- und Konkurrenzverhältnisse die Reflexion erschweren oder blockieren. Außerdem erlaubt Supervision den angemessenen Umgang mit der psychischen Dynamik vieler Reflexionsprozesse, die auch erst gelernt sein will. Die reale Situation des Alleinseins und Alleinentcheidens spiegelnd, wird die entsprechende Supervisionsform meist die der Einzel-supervision bzw. des Einzelcoachings sein.

Aber auch hier lauern Fallstricke: Arbeit bleibt trotz Teams und gutem Arbeitsklima auch ein Ort der Konkurrenz. Vorgesetzte bleiben, auch wenn sie ihre MitarbeiterInnen in deren beruflicher Reflexion unterstützen, weiterhin Vorgesetzte mit allen Rechten und Pflichten.



In der Supervisionskultur wurde Coaching zunächst als spezifische Form der Leitungssupervision verstanden. In den vergangenen Jahren hat es sich zunehmend – in Abgrenzung zu sonstigen beratenden Dienstleistungen mit dem Etikett Coaching – zu einem eigenständigen Feld entwickelt, mit spezifischer Fokussierung, Methodik und Arbeitsstrategie. Coaching hat einen hohen Beratungsanteil, eine betont zielorientierte innere Haltung und zahlreiche Trainingselemente. Es konzentriert sich auf Themen wie Gestaltung der Führungsrolle, Karriereplanung, Management von Veränderungsprozessen oder von Krisensituationen. Zielgruppen sind Führungskräfte, Personen in beruflich verantwortungsvollen Positionen sowie Personen in berufsbezogenen Veränderungs-, Krisen- und Neuorientierungssituationen.

„Vorgesetzte als Coach“

Führungskräften, die ihre eigene Managementtätigkeit angemessen reflektieren, gelingt es besser, auch die Reflexionsnotwendigkeiten und -wünsche ihrer MitarbeiterInnen aufzugreifen und zu organisieren. Der oder die „Vorgesetzte als Coach“ ist bis zu einem gewissen Grad auch möglich und manchmal Teil einer guten Firmenkultur. Wer als Führungskraft selbst Coaching für MitarbeiterInnen anbieten will, sollte sich einer spezifischen Ausbildung unterziehen, welche u. a. Elemente der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, Eigenkontrolle, Gruppendynamik aber auch Methoden des Coaching umfasst.

Aber das stets „offene Ohr“ der oder des Vorgesetzten ist auch eine zweischneidige Angelegenheit. Keinesfalls sollte es

die autonom organisierte, von einem unabhängigen Coach oder einer Supervisorin geleitete, aber von der Firma bezahlte Reflexion ersetzen. Denn dass die Kommunikation mit dem Chef/der Chefin ein wichtiger Punkt ist, aber diese Debatte nicht gerade von der Führungskraft selbst geleitet werden sollte, liegt auf der Hand. Führungskompetenz heißt in diesem Zusammenhang vor allem, auch die eigenen Grenzen zu erkennen und im Unternehmen oder in der Organisation für Rahmenbedingungen und ein Klima des Vertrauens und der selbstbestimmten und selbstbewussten Organisation professionell begleiteter Reflexion zu sorgen.

In der Vielfalt des Angebots an professioneller Reflexion durch Supervision und Coaching bietet die 1994 gegründete Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS) Orientierung bezüglich der unterschiedlichen Methoden und Garantien hinsichtlich der Qualität. Sie versteht sich als Garant für professionelle Supervision, qualitativvolles Coaching bzw. neuerdings auch Organisationsentwicklung/Organisationsberatung und leistet im Sinne dieser Aufgabe vielschichtige fachliche und berufspolitische Entwicklungsarbeit. Durch die ÖVS erfolgt die Anerkennung der qualifizierten Ausbildung ihrer mehr als 1.200 Coaches, SupervisorInnen und BeraterInnen. Über die Mitgliedschaft in der ANSE, der Vereinigung nationaler Verbände in Europa, ist die ÖVS den europäischen Standards verpflichtet. Gerade Führungskräfte bewegen sich innerhalb ihrer Konzerne, aber auch der globalen Märkte in unterschiedlichen Kulturen und damit auch Reflexionsumgebungen. Umso bedeutungsvoller wird

damit das von der EU geförderte Projekt **ECVision**, das von ANSE initiiert und vom Rat der Europäischen Fach- und Führungskräfte **EUROCADRES** unterstützt wird. Es hat das Ziel, die Vergleichbarkeit und Bewertung der Kompetenzen in Supervision und Coaching europaweit zu fördern, einen Austausch zwischen Expertinnen und Experten, Auftraggeberinnen und Auftraggebern, Kundinnen und Kunden mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Hintergründen zu organisieren und den Weg zur Einführung europaweit gültiger Qualitätsausweise zu ebnen. Reflexion und Selbstreflexion kann man also sowohl als innere Haltung, als Führungskompetenz, als Managementinstrument, als Managementtechnik begreifen. Es ist aber viel komplexer: Reflexion und Selbstreflexion sollen noch viele andere Bereiche, Instrumente, Techniken und Methoden des Managens durchdringen und beeinflussen. So gesehen sind diese Kompetenzen ein Kernstück gesunden, sozialen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Managements.

Internet:

Österreichische Vereinigung für Supervision:
www.oevs.or.at

Leonardo-Projekt A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences (ECVision):
www.anse.eu/ecvision.html

Schreiben Sie Ihre Meinung
an den Autor
gerald.musger@gpa-djp.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Unternehmen mit beschränkter Verantwortung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist oft nur Imagepolitik.

Astrid Fadler
Freie Journalistin

Corporate Social Responsibility (CSR) – klingt gut und ist gut fürs Image und den Profit. Wirklich nachhaltiges Wirtschaften aber braucht verbindliche anspruchsvolle Regelungen und Normen.

Kann ein Konzern, der für mehrere Ölkatastrophen verantwortlich ist, der in Bürgerkriege und Waffenhandel verwickelt war und mit Militärregimen kooperiert¹, einen CSR-Preis bekommen? BP, viertgrößter Konzern der Welt, wurde 2007 zum nachhaltigsten Unternehmen weltweit gekürt. Kein Einzelfall, gleich mehrere der im neuen Schwarzbuch Markenfirmen angeführten Namen finden sich auch auf Listen mit CSR-Preisen. Für Insider nicht wirklich verwunderlich, denn allgemein gehaltene, substanzlose Formulierungen und Leitfäden, die oft kaum über das hinausgehen, was vom Gesetzgeber ohnehin vorgeschrieben ist, sind typisch für die CSR-Branche.

CSR ist ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ – so die Definition der EU-Kommission 2001. Stakeholder, also die verschiedenen Interessengruppen (Kundinnen und Kunden, Aktionärinnen und Aktionäre, Lieferantinnen und Lieferanten, MitarbeiterInnen etc.), spielen im CSR-

Konzept eine große Rolle. Doch welche dieser Gruppen wird tatsächlich wann und wie einbezogen? Diese Gewichtung kann jedes Unternehmen für sich selbst vornehmen.

Greenwashing

Sozial, nachhaltig und umweltfreundlich, das klingt gut, braucht aber anspruchsvolle Kriterien und **Benchmarks**, damit wirklich etwas passiert. Abgesehen von einzelnen engagierten KMUs ist CSR meist der Versuch der großen Konzerne, dem neoliberalen Kapitalismus eine grüne bzw. nachhaltige Fassade zu geben – als Antwort auf konzernfeindliche Kampagnen, die die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens bedroht haben. Außerdem: Die meisten Unternehmen tun irgendetwas Nützliches für die Gesellschaft, das über gesetzliche Anforderungen hinausgeht. In der Regel geht es dabei aber sehr wohl direkt oder indirekt wieder um Profit: Energiesparmaßnahmen etwa schonen nicht nur die Umwelt, sondern auch das Budget. Wieder andere Maßnahmen – entsprechend kolportiert – helfen, das Image zu verbessern und beleben so das Geschäft.

Ein glänzendes Image hat viele Vorteile: „Verantwortungsvolle“ Unternehmen, die sich an (selbst definierte!) Branchencodes und Zertifikate halten, müssen weniger reguliert werden. „Immer stärker zeigt sich die Wirtschaft samt ihren Verbänden von der Schokoladenseite und ergreift die Initiative in allen Feldern der Nachhaltigkeit. Damit gelingt es ihr, die Themen vorzugeben und entsprechend ihren Wünschen zu gestal-

ten. Gleichzeitig werden aber notwendige gesetzliche Regelungen – manchmal mit enormem Lobby-Aufwand – mit allen Mitteln verschleppt, verwässert oder ganz verhindert“, beschreibt die NeSoVe-Broschüre „CSR – Schein oder Nichtschein – Das ist hier die Frage“ die vorherrschende Praxis.

Bluwashing

Die Aussagekraft diverser Gütesiegel tendiert daher gegen Null: Das EU-Umweltmanagement-System **EMAS** (Eco Management and Audit System) etwa lässt den Betrieben weitgehend Gestaltungsfreiheit. Es werden zwar Prozesse festgelegt, das zu erreichende Niveau kann aber frei gewählt werden. Dementsprechend zählen auch Produzenten von Luxusautos mit hohem Benzinverbrauch und AKW-Betreiber zu den EMAS-Zertifizierten. Der UN Global Compact wurde 1999 unter **Kofi Annan** entwickelt. Seine Anforderungen entsprechen zum Teil den ILO-Kernarbeitsnormen bzw. geben im Wesentlichen die Einhaltung elementarster Menschenrechte sowie bestehender Gesetze vor. Die Niedrigschwelligkeit der Prinzipien des Global Compact wurde von vielen NGOs heftig kritisiert. Mit dem sogenannten Bluwashing (durch ein UN-Zertifikat oder Gütesiegel) können sich Unternehmen relativ einfach ein nachhaltiges Image zulegen. Beim ISO 26000 Guidance on Social Responsibility gibt es zwar einige positive Aspekte, aber zum Teil stellen sie für entwickelte Länder wie Österreich sogar einen Rückschritt gegenüber bestehenden gesetzlichen Regelungen dar. CSR-Zertifizierungen, Schulungen

¹ Lobo K. W., Weiss H.: Das neue Schwarzbuch Markenfirmen, Ullstein 2010.

Wirkliche Unternehmensverantwortung setzt aber einen Paradigmenwechsel im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft voraus. Bis es so weit ist, haben NeSoVe und andere NGOs noch einiges vor sich, wie etwa die Vorbereitung für den Schandfleck des Jahres, den 2012 der Handelsriese KiK (Jurypreis) und Mayr-Melnhof Karton (Publikumspreis) erhalten haben.



etc. sind seit Jahren ein boomender Geschäftszweig, viele Menschen verdienen damit viel Geld. CSR-Auszeichnungen und Gütesiegel machen sich für die Unternehmen bezahlt. „Diese Firmen verschaffen sich so Zutrittsrechte zu sogenannten nachhaltigen Investment- und auch Pensionsfonds, ein Milliarden-Geschäft“, so Marieta Kaufmann, Geschäftsführerin des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe). CSR basiert auf Freiwilligkeit, ein Faktum, das NGOs immer schon kritisiert haben. 2011 hat die EU in einer neuen Definition, nach der CSR kurz und bündig als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ bezeichnet wird, bloß scheinbar die Freiwilligkeit entfernt, denn in der Mitteilung wurde festgehalten, dass bei der Entwicklung von CSR die Unternehmen selbst federführend sein sollen. Behörden sollen allenfalls unterstützen.

CSR als Minderheitenprogramm

Bis dato jedenfalls ist soziale Verantwortung auch hierzulande eher für Großunternehmen und internationale Konzerne ein Thema – und selbst das in eher bescheidenen Ausmaßen. Lediglich 20 Prozent der österreichischen Top-Unternehmen und nur sieben der 17 umsatzstärksten öffentlichen Unternehmen erstellten 2011 Nachhaltigkeitsberichte. Wobei sich hier wieder die Frage stellt: Nach welchen Kriterien erfolgen derartige Berichte? Denn auch beim Berichtswesen kontrolliert die Industrie sich weitgehend selbst. Unter den Stakeholdern der 1997 gegründeten Global Reporting Initiative (GRI) finden sich hauptsächlich Groß-

konzerne und Beratungsfirmen. 2011 beschloss der Ministerrat im Rahmen der Österreichischen Strategie Nachhaltige Entwicklung (ÖSTRAT) auch die Erstellung eines nationalen CSR-Aktionsplanes. Eine ministerielle Steuerungsgruppe sollte gemeinsam mit bestehenden Organisationen wie NeSoVe und RespACT, der Unternehmensplattform für CSR und nachhaltige Entwicklung, entsprechende Dokumente erarbeiten. NeSoVe kritisiert sowohl die bisherige Arbeitsweise als auch die Ergebnisse. „Insbesondere haben wir einen ersten Diskurs über konkrete Inhalte gesellschaftlich verantwortlicher Handlungsweisen vermisst. Und die bisherigen Ergebnisse lassen befürchten, dass der CSR-NAP die staatliche Legitimation der üblichen CSR-Politik nach neoliberalen Konzept wird“, erklärt Marieta Kaufmann.

Schandfleck des Jahres

NeSoVe hat in diesem Zusammenhang Ende 2011 die Veranstaltungsreihe „Der ANDERE Dialog“ gestartet, wo entsprechende Forderungen an die Politik und die Wirtschaft erarbeitet werden sollen. Denn CSR-Politik muss zuerst an den Problemen und Bedürfnissen der Menschen ansetzen. Ein österreichischer CSR-Aktionsplan sollte konkrete Ziele in allen relevanten Handlungsfeldern, also anspruchsvolle Indikatoren sowie Benchmarks auf hohem Niveau, definieren und die Maßnahmen zu deren Erreichung festlegen. Soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung in sämtlichen Bereichen sollte für alle Unternehmen verpflichtend sein. Denn schließlich kann es

durchaus vorkommen, dass etwa ein Bioladen seine Angestellten ausbeutet. Es geht nicht um einzelne Leuchtturmprojekte, sondern um gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft. Übrigens sind viele Unternehmen durchaus für verbindliche Regelungen. NeSoVe hat 2008 gemeinsam mit der Uni Graz und dem IFES-Institut 600 Unternehmen zu CSR befragt: Über 90 Prozent der Betriebe wünschten sich verpflichtende und transparente Überprüfungen sozialer und ökologischer Leistungen. Rund drei Viertel sprachen sich für die Schaffung international verbindlicher Mindeststandards sowie für eine einklagbare Rechenschaft von Unternehmen für ihre gesamte Wertschöpfungskette aus. Allerdings ist zu befürchten, dass die meisten Unternehmen dabei die Fortsetzung des Status quo im Hinterkopf hatten. Wirkliche Unternehmensverantwortung setzt aber einen Paradigmenwechsel im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft voraus. Bis es so weit ist, haben NeSoVe und andere NGOs noch einiges vor sich, wie etwa die Vorbereitung für den Schandfleck des Jahres, den 2012 der Handelsriese KiK (Jurypreis) und Mayr-Melnhof Karton (Publikumspreis) erhalten haben.

Internet:

CSR-Broschüre, Kriterienkatalog etc. unter:
www.netzwerksozialeverantwortung.at

Schreiben Sie Ihre Meinung
 an die Autorin
afadler@aon.at
 oder die Redaktion
aw@oegb.at

Der Preis des Shareholder-Value-Managements

Wie die Radikalität den Beschäftigten und dem ökonomischen Erfolg schadet.

Christina Wieser, Ulrich Schönbauer
AK Wien – Betriebswirtschaft

Das waren noch Zeiten, als über die Frage der Verfügung des gemeinsam geschaffenen Mehrwerts debattiert wurde: „Expropriert die Expropriateure – Enteignet die Enteigner!“ – diese dicken Kapitalisten mit Zigarre und Frack. Trotzdem war damals die Welt noch ein Stück weit in Ordnung. Der Profitmaximierung haftete wenigstens der Makel des Unmoralischen an und die Erfolgsmessung war relativ einfach: Die eigentümergeführten Unternehmen drängten zwar auf schwarze Zahlen, allerdings ohne dabei die Langfristspektive aus den Augen zu verlieren – sollte doch der jetzt geschaffene Wert noch für das Wohl heranwachsender Familiengenerationen sorgen. So führte im Idealfall der Patriarch als „ehrbarer Kaufmann“ weitblickend und mit einer breit aufgestellten Produktpalette, um das Risiko zu streuen.

Im Visier der Rendite-Jagdgesellschaft

Der klassische Eigentümerkapitalist ist passé. Einem zeitgemäß geführten Kapitalmarktunternehmen genügt es nicht, unaufgeregt zu wirtschaften. Es reicht nicht, mit Produkten und Dienstleistungen wettbewerbsfähig zu sein. Profitmaximierung um jeden Preis ist angesagt. Die Treiber dieser einseitigen Unternehmensentwicklung sind mächtige Finanzinvestoren, um die nach allen Regeln der Kunst gebuhlt wird. Eine neue Wettbewerbsdimension ist eröffnet: Das Rennen um den smarten Fondsmanager,

so gesichtslos und anonym, dass er nicht einmal karikaturfähig ist. Mit einem eigens geschaffenen Investor Relations Management und spektakulären Roadshows sollen vielversprechende Ertragsfantasien geweckt werden. Die hohen Erwartungen gehen allerdings nicht immer in Erfüllung. Das hat nicht nur die Finanzkrise 2008, sondern schon das Platzen der Dotcom-Blase im März 2000 gezeigt: Dem Herdentrieb folgend, wurde in die boomende New Economy investiert. Der Mythos eines neuen ökonomischen Paradigmas, das von den digitalen Technologien verkörpert wurde, wirkte stärker als fundamentale betriebswirtschaftliche Daten.

Kapitalmarkt und Realwirtschaft

Neben der Realwirtschaft hat sich so immer mehr ein Paralleluniversum herausgebildet. Der Unternehmensberater Rudi Wimmer spricht in diesem Zusammenhang von einer kollektiven Schwäche, die nur auf Grundlage sich selbst verstärkender Regelkreise zu verstehen ist: Vorstände, Analysten, Investmentbanker und Investoren immunisieren sich solange es nur geht wechselseitig gegen die Erschütterung ihrer Bilder. Die unterschiedlichen Logiken von Kapitalmarkt und Realwirtschaft haben massive Auswirkungen auf die Führungsstruktur von Unternehmungen.

Quersubventionierungen zwischen ertragsstarken und ertragsschwächeren Geschäftsbereichen werden zu Gunsten der Konzentration auf das Kerngeschäft aufgegeben. Dafür soll dort die Marktposition gefestigt und ausgebaut wer-

INFO & NEWS

Der AK-Strukturwandelbarometer ist ein Projekt der Abteilungen Betriebswirtschaft, EU und Internationales, Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik und ist unter tinyurl.com/olmtxzz abrufbar.

Der Grafikeil in der vorliegenden Arbeit&Wirtschaft (vgl. S. 24–25) beschreibt exemplarisch die wichtigsten Ergebnisse des Strukturwandelbarometers.

den. Randleistungen werden outgesourct, um das Portfolio den Erwartungen der Analysten entsprechend zu gestalten. Dem gleichen Ziel dienen die – periodisch angekündigten – Personalabbauprogramme, die den ernstesten Willen zur Wertsteigerung dokumentieren sollen.

Ökonomische Radikalität

Die eindimensionale Ausrichtung am Shareholder Value führt zu einer Spirale der wechselseitigen Überbietung von Gewinn- und Rentabilitätszielen. Die an deren Erfüllung knüpfenden Boni motivieren das Management zu immer gewagteren Strategien und kurzfristigem Denken. Der Vorstand als Getriebener des Aktienmarkts versucht alles, um den Wunsch nach steigenden Kursen zu befriedigen. Die Führungsebenen unter dem Top-Management (Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften) sind angehalten, die versprochenen Ziele kaskadenartig auf die letzte Business Unit herunterzuberechnen. Das schafft, so Rudi Wimmer, eine Führungskfiguration an der Spitze

Eine neue Wettbewerbsdimension ist eröffnet: Das Rennen um den smarten Fondsmanager, so gesichtslos und anonym, dass er nicht einmal karikaturfähig ist. Mit einem eigens geschaffenen Investor Relations Management und spektakulären Roadshows sollen vielversprechende Ertragsfantasien geweckt werden.



von börsennotierten Unternehmen, die die Glaubwürdigkeit des Führungsgeschehens zwischen den obersten Ebenen untergräbt, zu wechselseitigen Schuldzuweisungen einlädt, die letztlich gelingende Kommunikation über divergierende Realitätseinschätzungen als äußerst unwahrscheinlich erscheinen lässt. Der Wirtschaftsethiker **Ulrich Thielemann** spricht in diesem Zusammenhang zu Recht von einer neuen ökonomischen Radikalität des Managements. Diese Führungsphilosophie schadet den Unternehmen nicht nur in der Langfristperspektive, sondern vernachlässigt die Interessen der Stakeholder, also all jener Anspruchsgruppen, die von Unternehmensaktivitäten betroffen sind (Kundinnen und Kunden, Beschäftigte, Volkswirtschaft).

EigentümerInnen profitieren

Die Gewinner des Shareholder-Value-Managements sind neben hochdotierten Top-Vorständen insbesondere Aktionärinnen und Aktionäre sowie EigentümerInnen, sie profitieren überdurchschnittlich von den erwirtschafteten Konzerngewinnen. Die Eigenkapitalrentabilitäten der großen österreichischen Kapitalgesellschaften reichen in Hochkonjunkturphasen bis zu 15 Prozent.

Sogar in Krisenzeiten konnten hervorragende Rentabilitäten von im Schnitt zehn Prozent erzielt werden. Das vielzitierte Risiko des Untermertums wird damit mehr als großzügig abgegolten. Während EigentümerInnen und Vorstände profitieren, nehmen die Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten

zu. Diese Entwicklungen bestätigt der „Strukturwandelbarometer“, eine AK-Betriebsrätinnen- und -Betriebsrätebefragung vom Sommer 2013.

Der Arbeitsalltag wird immer mehr von einer Trias aus steigendem Zeitdruck, zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen (passend dazu die Diskussion um den „Zwölfstundentag“) und der Verschlechterung des Betriebsklimas bestimmt. Betriebsrätinnen und -räte als InsiderInnen im Unternehmen beobachten außerdem, dass Outsourcing – die Auslagerung von Tätigkeiten an Fremdfirmen – in den meisten Fällen nicht einmal ökonomisch sinnvoll ist. In einem Drittel der Unternehmen hat sich das Betriebsklima verschlechtert, was im überwiegenden Ausmaß (83 Prozent) mit negativen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verbunden ist. Der Druck auf die Beschäftigten wächst also massiv: Scharfe Einsparungsmaßnahmen und prekäre Arbeitsverhältnisse führen zu Polarisierung und schleichender Entsolidarisierung der Belegschaft.

Messbares Stakeholder-Management

Strukturwandel nach dem Shareholder-Value-Prinzip hat also seinen Preis: Die Work-Life-Balance gerät aus dem Gleichgewicht und das Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken macht auch vor den Beschäftigten nicht mehr Halt. Permanente Umstrukturierungen sorgen zusätzlich für Unsicherheit in der Belegschaft. Diese Entwicklungen zeigen einmal mehr eindringlich, dass es rasch eine Abkehr

vom Shareholder-Value-Kapitalismus braucht: Berücksichtigt werden müssen die Interessen aller Stakeholder und zwar mit messbarem Erfolg. Das Shareholder-Value-Prinzip funktioniert ja deshalb so perfekt, weil nach einem ausgeklügelten Kennzahlensystem gemessen, gesteuert und honoriert wird. Darin liegt auch der Hauptgrund für das bisherige Scheitern des Stakeholder-Ansatzes in der Managementpraxis: What's not measured, isn't done!

„Alles für den Investor“

Ein wichtiger Schritt muss deshalb sein, nicht finanzielle Leistungsindikatoren in die Unternehmensphilosophie und in die Anreizstrukturen der Vorstandsvergütung zu implementieren.

Derzeit setzt die Arbeitgeberseite alles daran, dass die Kriterien für das Nachhaltigkeits-Reporting weiterhin nicht standardisiert und unverbindlich bleiben. So wird erfolgreich verhindert, die Auswirkungen der Unternehmensführung auf die Beschäftigten und die Volkswirtschaft zu messen – und so steuert der elitäre Zirkel von Vorständen sowie Aufsichtsrätinnen und -räten unbekümmert nach dem Motto „Alles für den Investor“ weiter ...

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die AutorInnen
christina.wieser@akwien.at
ulrich.schoenbauer@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

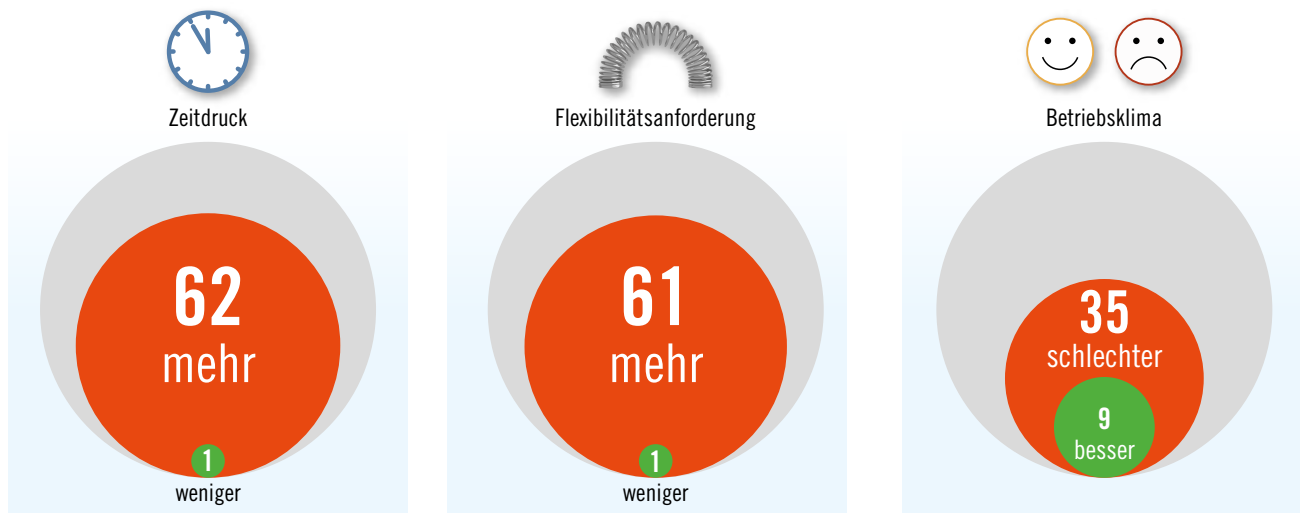
Zahlen, Daten, Fakten

Der Arbeitsalltag wird von einer Trias aus steigendem Zeitdruck, zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen und der Verschlechterung des Betriebsklimas bestimmt.

Alarmierende Signale aus der Arbeitswelt ...

Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen im vergangenen halben Jahr eine der folgenden Veränderungen im Hinblick auf das Arbeitsumfeld gegeben?

Angaben in Prozent



Quelle: AK Wien und IFES, Expertenstichprobe: 289 BetriebsrätInnen; AK/ÖGB-Darstellung

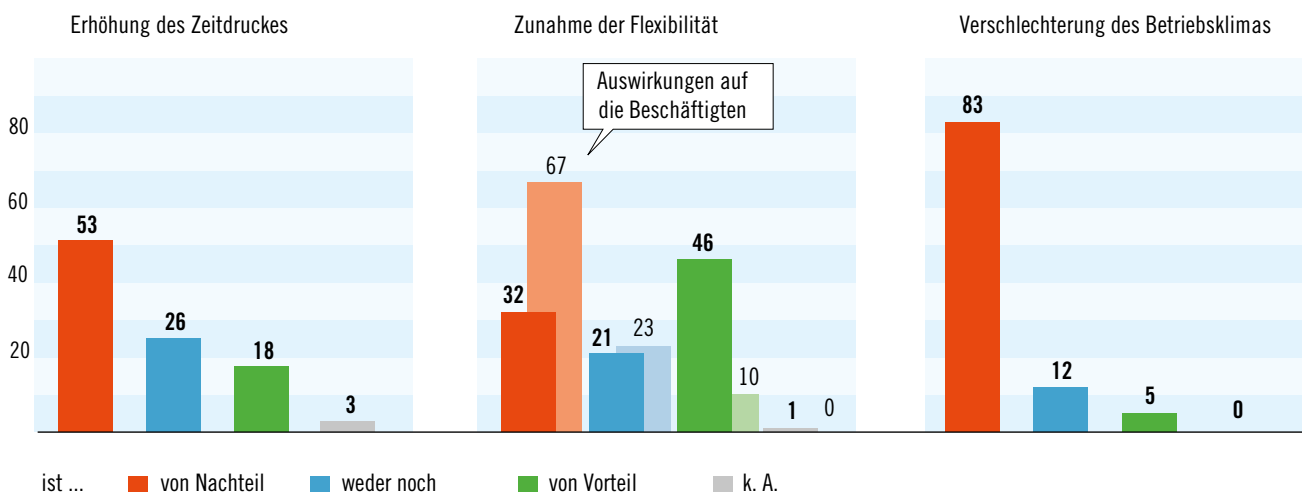
Arbeit&Wirtschaft 9/2013

ÖGB-VERLAG/APA-AUFTRAGSGRAFIK

... und die Auswirkungen auf Unternehmen

Frage: Welche Auswirkungen haben die veränderten Arbeitsbedingungen (s. o.) auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens?

Angaben in Prozent

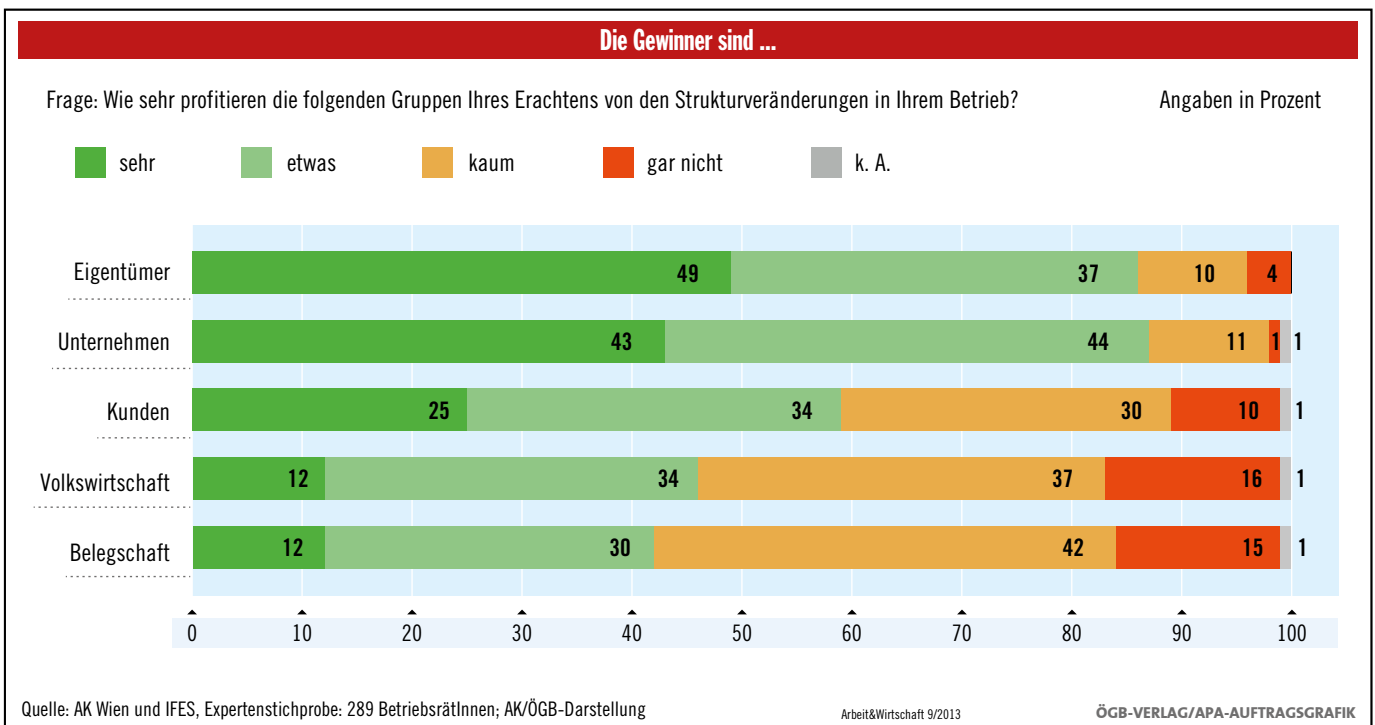
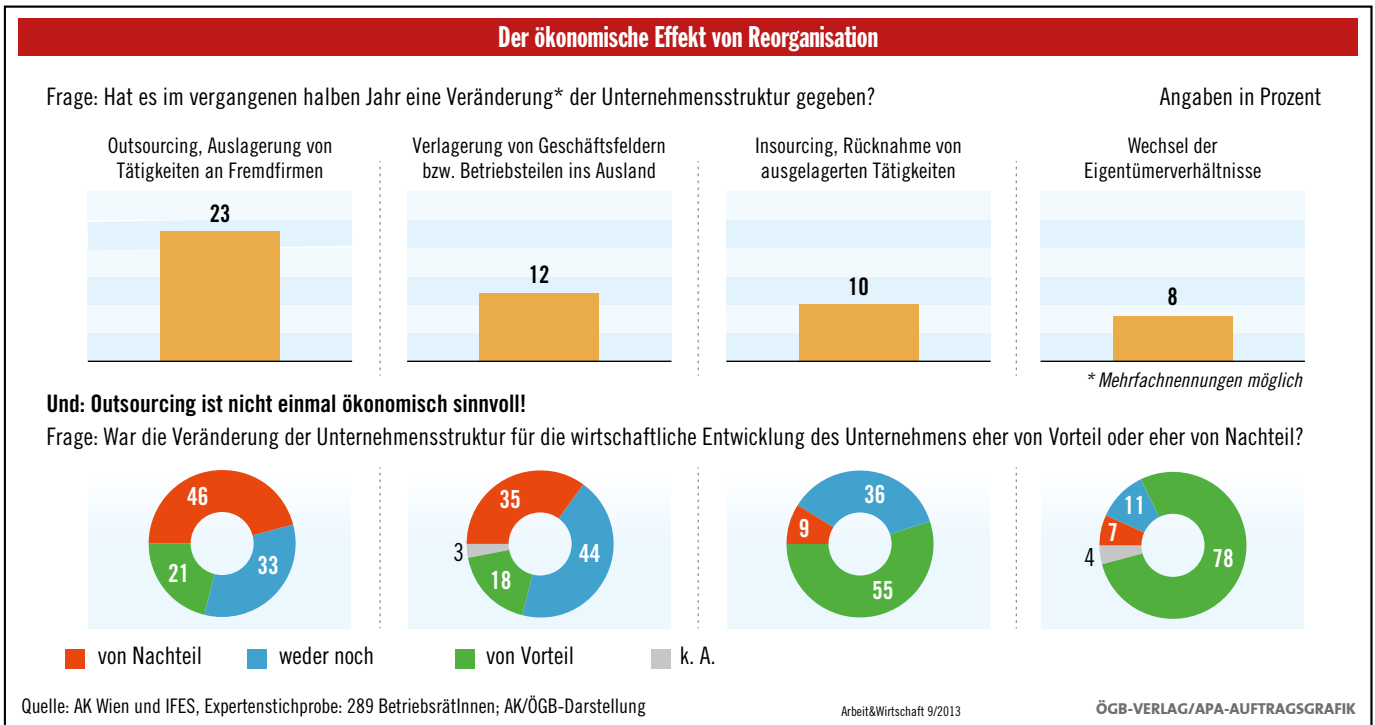


Quelle: AK Wien und IFES, Expertenstichprobe: 289 BetriebsrätInnen; AK/ÖGB-Darstellung

Arbeit&Wirtschaft 9/2013

ÖGB-VERLAG/APA-AUFTRAGSGRAFIK

Enges Zeitkorsett und raues Betriebsklima wirken sich sogar schon negativ auf die wirtschaftliche Performance aus. Reorganisation bringt oftmals nicht den gewünschten ökonomischen Erfolg, insbesondere bei Outsourcing und Verlagerungen ins Ausland. Im Sinne von „Wer hat, dem wird gegeben“ profitieren vom Strukturwandel insgesamt primär die EigentümerInnen ...



Schöne neue Arbeitswelt

*Neue Technologien verändern die Arbeitswelt und den Arbeitsplatz.
Nicht immer zum Vorteil der Beschäftigten.*

Charlotte Reiff

Abteilung Sozialpolitik der AK Wien

Die Arbeitswelt verändert sich. Belege für diese These sind zahlreich: Das Strukturwandelbarometer 2013 zeigt auf, dass eine überwiegende Mehrheit der Betriebsräte und Betriebsrätinnen eine Zunahme von Flexibilitätsanforderungen und Zeitdruck wahrnimmt. Wie aus Zahlen der Statistik Austria hervorgeht, nehmen atypische Arbeitsformen, wie Teilzeit – inklusive geringfügiger Beschäftigung – und Befristungen, stark zu. Smartphones und Co erleichtern eine neue Form der Flexibilität und Erreichbarkeit, für die es bisher noch kaum spezifische rechtliche Regelungen gibt.

Die Perspektiven, aus denen diese Veränderungen wahrgenommen werden, unterscheiden sich zum Teil jedoch erheblich voneinander. Einige große Unternehmen sehen sich in einer Vorreiterrolle und zeichnen eine neue Arbeitswelt, die uns von vielen Problemen – wie Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – befreien soll. Feste Arbeitsplätze, vorgegebene Abläufe, traditionelle hierarchische Führung und geregelte Arbeitszeiten erscheinen in dieser neuen Arbeitswelt wie Relikte aus alten Zeiten. Doch was bringt die „neue Arbeitswelt“, und können die neuen Möglichkeiten für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen positiv gestaltet werden?

Informatikunternehmen als Vorreiter

Vorreiter bei Visionen zur neuen Arbeitswelt sind seit vielen Jahren große Unter-

nehmen – vornehmlich aus dem Informatikbereich. Vor bereits fast 20 Jahren sorgte **Desksharing** als Idee dieses Sektors für großes Aufsehen. Was hat sich seitdem getan?

In Österreich machte zuletzt Microsoft mit seinem Konzept des „neuen Arbeitens“ von sich reden. Im neuen Microsoft-Büro in Wien wird auf aktuellste technologische Ausstattung, freie Arbeitsplatzwahl, Vertrauensarbeitszeit, zahlreiche durchdesignte Meetingräume und eine Rutsche gesetzt. Mit Erfolg, denn Microsoft wurde bereits als „Great Place to Work“ und „Frauenfreundlicher Betrieb“ ausgezeichnet. Auch Google ist schon mehrfach zum beliebtesten Arbeitgeber gewählt worden: freie Snacks und Getränke, farbenfrohe Büros, Tischfußball, Lounge, Spielekonsolen und Heimarbeit nach Belieben. Vor einer vor-schnellen Stilisierung zum Vorbild für die zukünftige Arbeitswelt sollte man jedoch einige Implikationen dieser Arbeitskonzepte kritisch hinterfragen.

My office is where I am!

Durch neue Kommunikationsmittel wie Smartphones verliert die physische Anwesenheit zunehmend an Bedeutung, denn Arbeit kann immer und überall erledigt werden. So beginnt die Arbeit vielfach schon vor dem regulären Arbeitsbeginn mit der Beantwortung von E-Mails auf der Zugfahrt ins Büro oder mit dem Conference Call am Weg zum Kindergarten. Der Arbeitstag endet dann mit dem letzten Abruf der dienstlichen E-Mails im Bett. Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmt dadurch zusehends. Dass

BUCHTIPP

Ulrich Renz:

Die Tyrannei der Arbeit

Wie wir die Herrschaft über unser Leben zurückgewinnen
Verlag Ludwig, 2013,
272 Seiten, € 18,50
ISBN: 978-3-4532-8050-2



Bestellung:

www.besserewelt.at

diese Entwicklung der permanenten Erreichbarkeit und zeitlichen Flexibilität zu psychischen Belastungen führen und schlussendlich auch krank machen kann, wird klar, wenn man bedenkt, dass die Regeneration der eigenen Ressourcen dabei vielfach zu kurz kommt. Im Gegensatz zu den technischen **Gadgets** lässt sich das Gehirn nicht abschalten, sondern macht als Arbeitsmittel Wissen und Inhalte durchgehend abrufbar. Die neuen Technologien verstärken diesen Zusammenhang, weil sie das Arbeitsmittel Gehirn einer permanenten Abrufbarkeit auch praktisch zugänglich machen.

Freie Platzwahl bitte

Ein weiterer Bereich, in dem sich Trends in Richtung „neues Arbeiten“ erkennen lassen, ist die Arbeitsstättengestaltung. Unternehmen versuchen durch architektonische und funktionelle Maßnahmen den Erlebnis-, Wohlfühl- und Kommunikationsfaktor am Arbeitsplatz zu erhöhen. Dazu gehört auch eine offene Arbeitsplatzgestaltung bzw. in weiterer Folge die Abschaffung fester Arbeitsplätze. Dem

In Österreich machte zuletzt Microsoft mit seinem Konzept des „neuen Arbeitens“ von sich reden. Im neuen Microsoft-Büro in Wien wird auf aktuellste technologische Ausstattung, freie Arbeitsplatzwahl, Vertrauensarbeitszeit, zahlreiche durchdesignte Meetingräume und eine Rutsche gesetzt.



Mitarbeiter sollen je nach Art der Arbeit und nach Stimmung verschiedene Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, wie Meetingräume, Großraumbüros oder die Cafeteria. Diese Maßnahme soll die Kommunikation vor allem zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen erhöhen – im besten Fall sitzt man jeden Tag neben anderen Kollegen und Kolleginnen. Schon der bisherige Arbeitsalltag vieler ArbeitnehmerInnen ist vor allem durch Projekt- und Teamarbeit und durch Arbeit in unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Kontexten geprägt. Dies erfordert eine große emotionale und soziale Flexibilität – nicht nur weil unterschiedliche Arbeitsziele, sondern auch ganz verschiedene Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Insbesondere das Konzept des freien Arbeitsplatzes stellt eine Verschärfung dieser Situation dar, denn es gibt für die Beschäftigten keinen Rückzug mehr aus der Kommunikation und die mitunter notwendige Ruhe und Zurückgezogenheit beim Arbeiten fehlt.

Mehr Autonomie – mehr Druck?

Eng mit der Freiheit der Arbeitsplatzwahl und dem Verschwimmen der zeitlichen Grenzen hängt die Entwicklung neuer Managementformen zusammen, die von einer direkten Befehlsstruktur abgehen und sich stattdessen stark an Ergebnissen orientieren. Wie man eine Aufgabe erledigt und wie lange man benötigt, tritt dabei in den Hintergrund. MitarbeiterInnen und Vorgesetzte vereinbaren vielmehr spezifische Ergebnisse und Ziele, die in einem bestimmten Zeithorizont zu erreichen sind. Dabei wird dem/der ArbeitnehmerIn eine

größere Selbstständigkeit inklusive erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zugestanden. Der direkte Zwang im Alltag fällt zwar weg, aber es entsteht für viele Betroffene eine paradoxe Situation, nämlich „mehr Druck durch mehr Freiheit“¹. Es obliegt nicht mehr der Führungskraft den Rahmen abzustechen, sondern Selbstverantwortung steht im Vordergrund. Der/die ArbeitnehmerIn muss selbst entscheiden, wann er oder sie die Kommunikationsmittel ausschaltet, wann er oder sie arbeitet und wann die Erreichbarkeit für Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte notwendig ist. Der positive Zuwachs an Freiheit und Selbstbestimmung kann daher auch in Überforderung und Selbstausbeutung münden.

Im Interesse der ArbeitnehmerInnen?

Die Aufgabe der Arbeitnehmerinteressenvertretungen in den nächsten Jahren wird sein, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren und die Weichen für ein gesundes Arbeitsleben zu stellen. Es muss einen Ausgleich von ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenflexibilität geben und ebenso Maßnahmen zur Erhaltung der psychischen und physischen Gesundheit.

Diese Aufgabe wird angesichts der beschriebenen Herausforderungen keine leichte sein. Viele der vorgeschlagenen neuen Arbeitsformen vereinen nämlich sowohl positive als auch negative Aspekte, wenn es um die Bestimmung von „guter Arbeit“ geht. Die Abwägung lässt

sich oft nur für den Einzelfall vornehmen, denn dazu sind viele Parameter wichtig, wie Branche, tatsächliche Tätigkeit, private Lebensumstände. Anzumerken ist auch, dass die bisher gelebten Konzepte zwar medial großes Aufsehen erregt haben, aber fraglich ist, ob sie sich tatsächlich für eine breite Umsetzung in der gesamten Arbeitswelt eignen. Denn erstens handelt es sich bei den Vorreitern um Unternehmen, die Experimente auch aufgrund großer finanzieller Ressourcen wagen können. Zweitens bieten sich auch die Tätigkeitsfelder dieser Unternehmen für das „neue Arbeiten“ an. Eine sehr hohe Technikaffinität und überwiegend projektbezogenes Arbeiten in verschiedenen zusammengesetzten Gruppen lässt sich aber nicht auf die Mehrheit der Arbeitsverhältnisse übertragen.

Die Conclusio für die Arbeitnehmerinteressenvertretungen bleibt daher ambivalent: Monitoring der neuen Entwicklungen und Aufklärung über die Gefahren. Auf der anderen Seite: Die Herausforderung neuer Konzepte annehmen und aus den zum Teil auch positiven Erfahrungen der schon jetzt betroffenen ArbeitnehmerInnen lernen.

Internet:

Strukturwandelbarometer AK:
tinyurl.com/orw3osq

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
charlotte.reiff@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

¹ S. dazu schon Glißmann/Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen (2001)

Die doppelte Pfeilspitze aus Simmering

Top-Job-Sharing als vielversprechende neue Führungsstrategie.

Sonja Fercher
Freie Journalistin

Im abz*austria liegt die Geschäftsführung schon seit 17 Jahren in den Händen von zwei Frauen. Ein Vorbild für andere Firmen, wie sie finden: Entscheidungen können schneller und nachhaltiger getroffen werden und spätestens die **Generation Y** fordere andere Arbeitszeit- und Führungsmodelle.

Für Manuela Vollmann und Daniela Schallert besteht kein Zweifel daran, dass es sich lohnt, eine Führungsposition zu zweit auszuüben. Top-Job-Sharing nennt sich das: Arbeitsteilung an der Spitze, im Falle der beiden Geschäftsführerinnen des abz*austria sogar in Teilzeit.

Die NGO setzt sich für die Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft ein, unterstützt Firmen unter anderem beim „Karenzmanagement“ oder bietet Weiterbildungen für Frauen an. Sitz der NGO ist in Simmering, das Büro der beiden Chefinnen liegt im dritten Stock. Die Tür steht offen und wenn man den Raum betritt, hat man die beiden, die vor den Fenstern an der Rückseite des Raums hinter ihren Schreibtischen sitzen, sofort im Blick. Während die eine sich mit Mitarbeiterinnen bespricht, sitzt die andere vor dem Computer und erledigt dort noch ein paar Dinge. Der Besprechungstisch steht an der Längsseite des Büros vor dem Schreibtisch von Manuela Vollmann, gleich hinter der Tür. Das Büro ist hell und freundlich eingerichtet. Manuela Vollmann ist für die Kommunikation nach außen und den Vertrieb zuständig, während

Daniela Schallert sich um interne Themen wie Finanzen oder Personal kümmert. Frau Vollmann arbeitet Vollzeit, Frau Schallert zwischen 27 und 35 Stunden, je nach Bedarf. Dabei managen sie eine NGO, für die immerhin fast 100 Angestellte und 30 selbstständige MitarbeiterInnen arbeiten. Die beiden wirken wie ein sehr eingespieltes Team, sie ergänzen sich immer wieder, erzählen Anekdoten und legen dar, warum ihr Modell auch für andere Firmen ein Vorbild sein könnte.

Arbeitsteilung an der Spitze

Der Anfang von Top-Job-Sharing bei abz*austria ist eng damit verbunden, dass der Verein vor 17 Jahren auf einmal deutlich gewachsen ist. Manuela Vollmann war damals bereits Geschäftsführerin und suchte angesichts der vielen neuen Herausforderungen den Austausch – „um entscheidungsfähig zu bleiben“, wie sie rückblickend sagt. „Ich habe mir damals mit einer Kollegin ein Büro geteilt und bin draufgekommen, dass ich mit ihr Entscheidungen vorbespreche.“ Die Kollegin war Schallerts Vorgängerin Helene Schrolmberger, die immer mehr in Entscheidungen involviert war, obwohl das weder in Funktion noch in Bezahlung einen Niederschlag gefunden hatte. „Da habe ich sie gefragt, ob wir das nicht offiziell machen sollen“, berichtet Vollmann. So avancierte Schrolmberger zur zweiten Geschäftsführerin des abz*austria und übte diese Funktion zehn Jahre lang gemeinsam mit Manuela Vollmann aus, bis ihr Daniela Schallert im Jahr 2007 nachfolgte.

Sinn machte diese Arbeitsteilung an der Spitze erst recht, als Vollmann mit 42 Jahren überraschend noch einmal schwanger wurde. Durch die geteilten Führungsaufgaben konnte sie den Wiedereinstieg in ihre Führungsposition schrittweise gestalten, ohne sie ganz aufgeben zu müssen. „Wenn die Stelle nachbesetzt worden wäre, hätte ich nicht nach vier Monaten wieder zurückkommen können“, sagt sie. Manuela Vollmann ist davon überzeugt, dass auch größere Unternehmen gut beraten wären, sich solche Modelle zu überlegen, wenn sie schnell gut qualifizierte Frauen haben wollen, nicht zuletzt in Führungspositionen.

Teilzeitarbeit, aber anders

Nach den Vorteilen des Modells gefragt, zählt Vollmann Punkte auf, die sonst oft als Argumente gegen Teilzeitarbeit angeführt werden, wie „Schnelligkeit der Entscheidungen“ oder „Druck rausnehmen“. Es sei nämlich nicht so, wie man landläufig glaube, dass die Koordinierung aufwändiger sei, betont Vollmann. Vielmehr müssten sie sich nur über die großen Linien und Strategien verständigen, an denen sich die Einzelentscheidungen immer orientieren.

Sehr bewusst haben sie auch ihr Büro entsprechend eingerichtet, um die Kommunikation zu erleichtern. Die Tische sind wie die Spitze eines Pfeils angeordnet und das hat auch einen Sinn, wie Daniela Schallert erklärt: „Allein schon über das Mithören eines Telefonats bekomme ich viel mit, oder auch wenn Kolleginnen dastehen und sich

„Allein schon über das Mithören eines Telefonats bekomme ich viel mit, oder auch wenn Kolleginnen dastehen und sich mit Manuela Vollmann besprechen.“ Entscheidungen wiederum können deshalb schneller getroffen werden, weil nicht immer beide Chefinnen im Büro sein müssen.

mit Manuela Vollmann besprechen.“ Entscheidungen wiederum können deshalb schneller getroffen werden, weil nicht immer beide Chefinnen im Büro sein müssen.

Vertrauen ist dabei ein Schlüsselwort. „Das muss sich natürlich gut einspielen, weil eine Konkurrenzsituation kann man da nicht haben“, hält Vollmann fest. Sie ergänzt: „Deshalb kommen wir immer wieder auf das Thema Macht zu sprechen: Wir wollen wohl Macht, aber wir teilen sie auch.“ Nicht zuletzt sei Top-Job-Sharing auch eine Möglichkeit, „Potenziale zu heben“, wie es Manuela Vollmann nennt. Gemeint ist, dass Personen in Führungsebenen befördert werden, ohne dass sie deshalb gleich allein ins kalte Wasser springen müssen.

Ein Beispiel dafür ist nicht zuletzt Daniela Schallert, da sie so die Chance bekam, in die Führung aufzusteigen: „Ich hatte damals eine zweijährige Tochter und eine Geschäftsführung alleine hätte ich nicht übernommen.“

Doppelter Boden

Es ist ein Vorbehalt, den beide in- und auswendig kennen: Wann sind Sie denn dann gemeinsam im Büro? Wann haben Sie Überschneidungen? Dem halten sie entgegen, dass es mit der Präsenz der Top-Manager oft nicht weit her ist: „Das ist ein altes Faktum, dass die Oberbosse sehr wenig physisch anwesend sind, etwa weil sie noch fünf Aufsichtsratsjobs nebenbei haben und vielleicht noch ein politisches Mandat“, so Schallert. In größeren Unternehmen gebe es außerdem Stellvertre-

terInnen und Stabstellen, die den Chefs zurarbeiten, sodass sie eben nicht immer da sein müssen. Ein Argument gegen eine Doppel-Spitze sehen Schallert und Vollmann daher nicht. Im Zusammenspiel mit der zweiten Führungsebene lasse sich der Laden auch zu zweit schupfen. Auch das Argument der Doppelgleisigkeit lassen sie nicht gelten, vielmehr drehen sie es um: „Das ist ein doppelter Boden“, betont Schallert. „Das ist ein ganz wesentlicher Unterschied“, ergänzt Vollmann. Denn wenn einer der beiden etwas zustieße, bliebe die Führung des Unternehmens trotzdem weiter gewährleistet.

VorreiterInnen

Es gibt inzwischen mehrere Betriebe, die sich mit Top-Job-Sharing beschäftigen und es auch schon praktizieren. Wenig überraschend sind es vor allem IT-Unternehmen, in denen Fachkräfte rar werden und die sich vor diesem Hintergrund intensiver um weibliche Arbeitskräfte bemühen, wie etwa IBM oder Microsoft. Auch bei der Rechtsanwaltskanzlei Northcote.Recht in Wien wird dieses Modell praktiziert.

Als anderes Beispiel nennt Manuela Vollmann den Konzern Unilever, bei dem sich zwei Mitarbeiterinnen die Leitung der Abteilung „Kapitalanlagen und Finanzen“ geteilt haben – und das schon vor bald zehn Jahren. Auch schon im Jahr 2005 findet man im **Harvard Business Review** einen Bericht von zwei Bank-Managerinnen, die sich ebenfalls eine Führungsaufgabe geteilt haben.

Die Motive der ManagerInnen für Job-Sharing sind bei Weitem nicht nur

die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie auch die beiden abz-Geschäftsführerinnen Vollmann und Schallert betonen. Immerhin sei dies auch bei ihr nicht der Grund gewesen, so Vollmann, sondern vielmehr als zusätzlicher Vorteil hinzugekommen. Bei den beiden Unilever-Managerinnen etwa war die Motivation Altersteilzeit, die, ebenso wie die Übergabe der Aufgaben durch das Job-Sharing, sanft umgesetzt werden konnte.

Die Palette der Pro-Argumente ist breit: Demographische Entwicklung, Burn-out-Prävention, Pflege von Familienangehörigen, Auszeiten zum Zwecke der Weiterbildung, Förderung von Frauen in Führungspositionen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Generation Y, die immer stärker andere Vorstellungen von Arbeit und Freizeit hat. „Da sind innovative Ansätze zu Arbeits- und Führungsmodellen gefragt, um als Unternehmen attraktiv zu bleiben, gerade in jenen Branchen, wo Fachkräfte rar werden“, betont Daniela Schallert noch einmal, warum es auch für andere Unternehmen viel Sinn macht, sich aktiv mit diesem Thema zu beschäftigen.

Internet:

abz Austria:
www.abzaustria.at

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
sonja.fercher@chello.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Gesundes Führen als Dienstleistung

Die Dienstleistungsgesellschaft ist nun auch bei den Chefs angekommen.

Peter Hoffmann

Psychologe, Abteilung Sozialpolitik
AK Wien

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft nicht nur die Beziehungen zwischen Produzierenden und Kaufenden neu definiert, sondern auch die zwischen Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen mussten ihre Produktion, Dienstleistungen und Strategien auf globale, rasch reagierende, flexible und zum Teil unsichere Märkte ausrichten und somit auch ihre Organisationsformen und -strukturen sowie Entscheidungsmechanismen anpassen. Dazu kommt die Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie.

Führen war bis in die 1970er- und 1980er-Jahre in einen hierarchischen Rahmen von (mehr oder weniger) klaren Organisationsstrukturen, Führungsebenen, Entscheidungsstrukturen und Aufgabenverteilung eingebettet, in welchem die MitarbeiterInnen Mittel zur Erreichung der Vorgesetztenziele waren. Heute haben sich diese Rahmenbedingungen und damit Führen drastisch verändert.

Veränderte Rahmenbedingungen

Mit der Einführung von **Lean Management** in den 1980er-Jahren haben sich die Hierarchien abgeflacht und Führungsebenen sind weggefallen. Planungs- und Entscheidungsbefugnisse haben sich nach unten verlagert und Prozesse verschlankt, so ist mehr Arbeit pro Zeiteinheit und parallele Bearbeitung verschiedener Aufgaben mög-

lich. Darüber hinaus findet die Konzentration der Wertschöpfung in dezentralen Bereichen/**Costcenters** statt.

Dementsprechend hat sich Führung gewandelt. Sie erfolgt u. a. durch Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren, wobei die Aufgabendefinition oft durch (software-)technische oder verfahrensoptimierte Prozessgestaltung bestimmt ist. „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ (KVP) wurden eingesetzt und verändern auch laufend Zuständigkeiten und Verantwortungsbreite für Führungskräfte. Die Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen führt dazu, dass ihre Ansprüche an die Vorgesetzten steigen. Deren Rollen ändern sich hin zu Coach, TeamleiterIn, KoordinatorIn und MediatorIn.

ArbeitnehmerInnen sind daher immer öfter einer Imbalance zwischen Anforderungen und Ressourcen ausgesetzt. Die arbeitswissenschaftliche und -psychologische Forschung hat die negativen Folgen dieses Ungleichgewichts für die Betroffenen ausführlich dokumentiert. Für eine ausgewogene Arbeitssituation bedarf es der Unterstützung durch MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Wie die aussehen sollte, beschreiben Stieler-Lorenz et al. (2011): „Die ständige Wiederherstellung der Balance zwischen Belastung und Beanspruchung erfordert eine grundsätzliche neue Qualität des Managements der personalen, sozialen, organisationalen und ggf. auch gesellschaftlichen Ressourcen. Dabei ist es unabdingbar notwendig, dass sich die Führungsarbeit von der gegenwärtigen Kontroll- und Kennzahlenorientierung hin zu einer Führung des Vertrauens und der Beteiligung der Mitar-

BUCHTIPP

B. Badura, A. Ducki,
H. Schröder, J. Klose, K. Macco:
Fehlzeiten-Report 2011
Springer, 2011, 438 Seiten,
€ 56,53
ISBN: 978-3-642-21654-1



Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132
fachbuchhandlung@oegbverlag.at

beiter wandelt, wenn negative Folgen von Disbalancen in Form von psychischer Überbeanspruchung bei den Mitarbeitern und auch Führungskräften verhindert werden sollen.“ Führen als Dienstleistung wird von Henry Walter (2005) im „Handbuch Führung“ als „konsequente Fortführung des Modells der internen Kundenorientierung, und zwar auf allen Führungsebenen“ beschrieben. Walter geht davon aus, dass MitarbeiterInnen Kundenorientierung dann am besten lernen, wenn sie diese selbst erfahren. Durch die Etablierung von Führung als Dienstleistung im Unternehmen lernen MitarbeiterInnen einen Umgang miteinander, der sich in der Folge dementsprechend im Verhalten nach außen (z. B. Umgang mit Kundinnen und Kunden) auswirkt.

Die Umsetzung dieses Führungsansatzes setzt voraus, dass

- die Führungskraft den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen vertraut;
- ausgeprägte emotionale Intelligenz bei der Führungskraft sowie bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist;



Führen war bis in die 1970er- und 1980er-Jahre in einen hierarchischen Rahmen von (mehr oder weniger) klaren Organisationsstrukturen, Führungsebenen, Entscheidungsstrukturen und Aufgabenverteilung eingebettet.

- c. die MitarbeiterInnen fähig sind, Selbstverantwortung zu übernehmen;
- d. die interne Kommunikation reibungslos funktioniert und
- e. das Unternehmen diese Änderung der Organisationskultur unterstützt und fördert.

Konkret unterstützt die Führungskraft die MitarbeiterInnen

- a. auf der Sachebene durch Bereitstellung aller notwendigen Arbeitsmittel, einer befriedigenden Arbeitszeitregelung und optimaler Arbeitsplatzgestaltung sowie der Gesamtorganisation der Arbeit (Aufgaben-, Rollenverteilung, Arbeitsvolumen u. Ä. m.);
- b. auf der geistigen Ebene durch u. a. Organisation gezielter Weiterbildungsmaßnahmen, Optimierung der internen Kommunikation, Aufgabenstellung und Präzisierung von Zielvereinbarungen sowie Beurteilungs- und Feedbackgesprächen;
- c. auf der Sinnebene, indem sie mit ihnen über ihre Lebens- und Karriereplanung spricht.

Gesundes Führen heißt weg von einem direktiven und kontrollierenden, hin zu einem partizipativen Dienstleistungsverständnis. Das dient der Gesundheit, der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wie auch der Führungskräfte. Führung als Dienstleistung bedeutet eine Neuausrichtung einer bestehenden Machtstruktur hin zu einer Sinnorientierung. Das bedeutet nicht nur für die MitarbeiterInnen einen Motivationsschub (was u. a. dazu führt, dass sie länger im Erwerbs-

leben verbleiben), sondern stärkt auch Corporate Social Responsibility, Konkurrenzfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen.

Die Situation der Führungskräfte

Im Vorfeld ist es notwendig, sich auch die Rahmenbedingungen der Führungskräfte – vor allem des unteren und mittleren Managements – näher anzusehen. Mintzberg (1993) beschreibt die Tätigkeit von Führungskräften so: Management ist eine fragmentierte Tätigkeit. Führungskräfte der unteren Ebene führen pro Tag ca. 200 unterschiedliche Handlungen durch. Bei den Führungskräften der mittleren Ebene sind es nur mehr 50 und bei denen der obersten Ebene nur mehr sieben bis zwölf Tätigkeiten pro Tag. Die Zielanpassung erfolgt oft ungeplant und wird von außen angestoßen. Ideen zur Problemlösung und Innovation werden im Gespräch entwickelt und nicht durch gezielte Reflexion und Methodik, Entscheidungen aufgrund spontaner Ereignisse getroffen. Informelle Kommunikation ist wichtiger als offizielle Informationen. Nach Wildenmann (2000) sind Führungskräfte darüber hinaus mit unrealistischen Zahlen und einem überzogenen Anspruchsniveau seitens des Top-Managements konfrontiert. Das mittlere Management hat keine Möglichkeit, die erlebte Kultur und Mentalität der MitarbeiterInnen im Unternehmen als strategisch relevante Größe in den Strategieformulierungsprozess einzubringen. Die große soziale Distanz vieler GeschäftsführerInnen zur mittleren Führungsebene macht Mitentscheiden und Mitarbeiten unmöglich. Für Kräfte der mittleren und

unteren Ebene bedeutet das oft reduzierte Karrierechancen, stärkere Konkurrenz aufgrund abgeflachter Hierarchien und die Bedrohung (Arbeitsplatz- und Statusverlust) durch Umstrukturierungen. Die gesundheitlichen Folgen sind entsprechend. Ergebnisse der **DGFP**-Studie von 2011 zeigen u. a., dass in den Dienstleistungsbetrieben Führungskräfte der unteren Ebene (57 Prozent) und mittleren Führungsebene (51 Prozent) am stärksten psychisch beansprucht sind. Ursachen sind starker Erfolgsdruck (87 Prozent), Zeitdruck (68 Prozent), ständige Erreichbarkeit (63 Prozent), fehlender Ausgleich in der Freizeit (62 Prozent) und Arbeitsverdichtung (59 Prozent).

Rahmenbedingungen ändern

Für „Gesundes Führen“ muss sich Führung zu einem Dienstleistungsverständnis hin entwickeln. Das kann nur gelingen, wenn sich die arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen auch für die Führungskräfte verändern. Das wird nicht leicht, denn „wir arbeiten in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute, an Strategien von morgen – vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb des Unternehmens nicht mehr erleben werden“. (Bleicher 1991, Fehlzeiten-Report 2011)

Schreiben Sie Ihre Meinung
an den Autor
peter.hoffmann@akwien.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Eine neue Verwaltungskultur

Public Governance braucht öffentlich Bedienstete mit einer wertorientierten Ausrichtung, um eine bürgernahe Zukunft zu gewährleisten.

Brigitte Egelhofer

*Referatsleiterin Prüfung von Förderungen
im Bundesministerium für Wirtschaft,
Familie und Jugend*

Auch nach der Wahl ist klar: Die Politik- und Verwaltungsreform muss dringend umgesetzt werden. Im jüngst veröffentlichten Buch „Bürgernahe aktiver Staat“ erklären die Verwaltungsjuristin Elisabeth Dearing und der Finanzwissenschaftler Helfried Bauer, wie **Public Management** und **Governance** funktionieren können, welche integrativen Konzepte auf Basis der geänderten Rahmenbedingungen erstellt wurden und wie der Staat versucht, das Vertrauen der Bevölkerung in seine Problemlösungsfähigkeit zu erhöhen. Dabei stellen sie auch klar, dass es nicht ausreicht, neue Verwaltungsgrundsätze in Reformpapieren niederschreiben. Vielmehr sind Verwaltung und politische Ebene gefordert, sich zu einer Unternehmenskultur zu bekennen, die der Reform Leben gibt und die wahren Werte eines aktiven Staates aus gelebter Praxis heraus erkennen lässt.

Innere Werte entstehen

Ähnlich wie die Unternehmenskultur privater Organisationen lassen sich innere Werte nicht verordnen, sondern entstehen implizit und informell über einen längeren Zeitraum. Im Fall der öffentlichen Verwaltung kommt hinzu, dass diese Entwicklung durch eine besonders große Gruppe Stakeholder kritisch überwacht und durch regelmäßige Änderungen der politischen Zielvorgaben be-

einflusst wird. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass das Thema Verwaltungsreform seit Jahrzehnten in aller Munde ist. Aber wo steht die Verwaltung jetzt? Die **Haushaltsrechtsreform** 2009/13 des Bundes wurde abgeschlossen, die Verwaltung ist um Umsetzung bemüht. Das bedeutet im Konkreten: MitarbeiterInnen, die täglich neuen Anforderungen gegenüberstehen, neue Prozesse implementieren oder umfangreiche Datenmeldungen erstellen müssen. Ja, auch das heißt, eine Reform umzusetzen, die nur gelingen kann, wenn die Akzeptanz der MitarbeiterInnen gewonnen werden kann.

Der öffentliche Dienst hat erkannt, dass die zielgerichtete Wissensentwicklung seiner MitarbeiterInnen, vor allem zu den Themen Public Management und Governance, zu fördern ist und unterstützt seine Bediensteten aktiv im Prozess des lebenslangen Lernens. Im Gegenzug erhält er die Erkenntnisse wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit zentralen Themen zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung des Staates aus der internen Sicht der Fachkräfte.

Beispiel für die Themen, mit denen sich öffentlich Bedienstete beschäftigen, ist etwa die im Rahmen des Studienganges Unternehmensführung – Entrepreneurship der FH Wien von Bianca Geyer unter der Betreuung von Dr. Thomas Wala, MBA, verfasste Bachelorarbeit mit dem Titel „Wirkungsorientierte Haushaltsführung unter besonderer Berücksichtigung von Gender Budgeting im Bund“.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzung des Leitgedankens der Wir-

BUCHTIPP

Helfried Bauer,
Elisabeth Dearing
Bürgernahe aktiver Staat
Public Management und
Governance
ÖGB-Verlag, 2013,
344 Seiten, € 29,90
ISBN: 978-3-7035-1527-9



Bestellung:

www.besserewelt.at

kungsorientierung: Für geforderte Leistungen/Wirkungen sind bestimmte kalkulierte Mittel zur Verfügung zu stellen. Es wird aufgezeigt, dass jedes Ressort – ausgehend von seinem individuellen Leitbild – eine zukünftige Strategie ableitet und darauf aufbauend Wirkungsziele formuliert, die mittel- bis langfristig erreicht werden sollen. Einen besonders wesentlichen Punkt nimmt dabei die Tatsache ein, dass ab 2013 erstmals der Erfolg der Maßnahmen gemessen wird.

Gender Budgeting

Das Aufgabenspektrum zur Führung öffentlicher Haushalte umfasst auch sämtliche Bemühungen zur Gewährleistung der sozialen Balance zwischen Frauen und Männern. An diesem Punkt knüpft das Konzept des Gender Budgeting an, das nunmehr durch Budgetmaßnahmen erzielte geschlechterspezifische Effekte berücksichtigt.

Zur Festlegung konstruktiver Budgetentscheidungen werden zunächst die

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzung des Leitgedankens der Wirkungsorientierung: Für geforderte Leistungen/Wirkungen sind bestimmte kalkulierte Mittel zur Verfügung zu stellen.

Geschlechterverhältnisse in den einzelnen Bereichen analysiert, um Ungleichgewichte zwischen Frauen und Männern aufzudecken. Dieses Steuerungsinstrument ist nicht mit der unmittelbaren Mittelzuführung an die beiden Geschlechter zu verwechseln, sondern beabsichtigt – mit Hilfe gezielter Budgeteinsatzes – vorhandene Lücken zwischen Frauen und Männern zu schließen.

Diese Neuerungen im Verwaltungshandeln sind derzeit noch in der Anfangsphase der praktischen Umsetzung und verlangen den Betroffenen einen nicht zu unterschätzenden zusätzlichen Arbeitsaufwand ab. Für eine korrekte und vor allem erfolgreiche Anwendung der durch die Haushaltsrechtsreform eingeführten Instrumente bedarf es nun noch eines neuen Prozesses des „organisatorischen Lernens“. Die TrägerInnen der Verwaltung müssen lernen, mit ihren neuen „Schuhen“ zu gehen.

Studiengang Public Management

Da Public Management zu einem zentralen Thema der steten Weiterentwicklung geworden ist, wurde an der Fachhochschule Campus Wien ein eigener Studiengang zu diesem Thema ins Leben gerufen. Studierende durchlaufen hier eine tiefgreifende Ausbildung zu den neuen Konzepten der Planung und Steuerung der öffentlichen Aufgabenerfüllung und der erste Jahrgang der Masterabsolventinnen und -absolventen unter der Leitung von Dr.ⁱⁿ Renate Deininger, konnte die Abschlussdekrete 2013 in Empfang nehmen. Meine Masterarbeit unter der Betreuung des **KDZ**-Geschäfts-

führers Peter Biwald ist der Verbesserung der Gemeindebudgetsteuerung anhand von IT-Planungstools am Beispiel der Gemeinde Laxenburg gewidmet. Ziel der Arbeit war es, festzustellen, inwieweit mit einem mittelfristigen Planungstool das Budget einer kleinen oder mittleren Gemeinde gesteuert werden kann, um einen positiven Beitrag zu einer koordinierten Budgetsteuerung zu leisten. Diesem Erfordernis kommt vor allem durch den Österreichischen Stabilitätspakt 2012 (ÖStP 2012) eine hohe Bedeutung zu, da dieser eine Verpflichtung der Gebietskörperschaften zu einer koordinierten Haushaltsführung vorsieht.

Die Verbesserungspotenziale der Gemeindebudgetsteuerung wurden in der Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert. Zunächst wurde der Experte für die Umsetzung der Bundeshaushaltsrechtsreform Sektionschef Gerhard Steger (BMF) befragt, ob die mit der Reform verpflichtend eingeführte mittelfristige Budgetsteuerung sowie die Umstellung auf ein **doppisches** Rechnungswesen als Best-Practice-Beispiele für eine Verbesserung der Gemeindebudgetierung denkbar sind. Auch Expertinnen- und Expertenmeinungen zu Theorie und Praxis von IT-Planungstools wie dem KDZ-Quicktest oder dem Business Development Tool (BDT[®]) wurden herangezogen. In Verbindung mit Anwendungstests konnte schließlich eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse erarbeitet werden, die klar erkennen lässt, dass der KDZ-Quicktest ein einfach zu bedienendes Instrument ist, das dem/der NutzerIn keine besonderen Vorkenntnisse abverlangt und

rasch einen Überblick über die finanzielle Situation einer Gemeinde bzw. einen allfälligen Konsolidierungsbedarf gibt. Eine flächendeckende Anwendung des Tests durch österreichische Gemeinden könnte einen erheblichen Mehrwert zur Einhaltung des ÖStP 2012 bringen und so auch eine zwischen Bund und Gemeinden abgestimmte Verwaltungskultur fördern.

Die neue Verwaltungskultur

Arbeiten wie diese lassen also klar erkennen, dass das Engagement der Verwaltung zur Bewältigung aktueller Herausforderungen groß ist und die MitarbeiterInnen hoch motiviert sind, einen bürgernahen aktiven Staat mitzugestalten. Reformen sind ein steter Prozess, sich auf permanente Änderungen der Umwelten einzustellen. Vor allem in den letzten Jahren gab es gravierende Modernisierungsmaßnahmen im Verwaltungshandeln, die einen kundenorientierten, offenen und bürgernahen Staat vorsehen. Nun gilt es, gemeinsam mit gut geschulten Managerinnen und Managern des Bundes und der Gemeinden – welche die spezifischen Ziele des öffentlichen Wirtschaftens in ihrem Fokus haben – eine neue Verwaltungskultur aufzubauen und die Ideen eines aktiven Staates zu einer gelebten Selbstverständlichkeit werden zu lassen.

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
brigitte.egelhofer@chello.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Bildung nicht nur für ManagerInnen

Wichtige Branchen halten Weiterbildung von den Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmern fern.

John Evers

Erwachsenenbildner und Historiker

Die Erwachsenenbildungsausgaben sind in Österreich vergleichsweise sehr hoch – aber auch sehr ungleich verteilt. 631 Euro werden bei uns pro Kopf und Jahr dafür ausgegeben. Diesen internationalen Spitzenwert hat eine von der AK in Auftrag gegebene Studie errechnet. Diese Top-Position wird allerdings durch die überdurchschnittlichen Bildungsausgaben der privaten Haushalte getragen. Bei (Weiter-)Bildung, die in der Arbeitszeit stattfindet bzw. von den Unternehmen zumindest teilweise finanziert wird, liegt die Republik demgegenüber nur im Mittelfeld. Wirklich problematisch erscheinen allerdings der derzeitige Gesamtrend und vor allem die Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen. Insgesamt werden aktuell nämlich nur 31 Prozent der ArbeitnehmerInnen über betriebliche Maßnahmen weitergebildet – Tendenz rückläufig.

Jung, männlich und Führungskraft

Wie Michael Tölle von der AK Wien ausführt, weist die innere Verteilung dieser betrieblichen Weiterbildung eine extreme Schieflage auf: Nur 13 Prozent der ungelerten ArbeiterInnen, aber 42 Prozent der leitenden Angestellten nehmen an ihr teil. Bemerkenswert erscheint zudem, dass sich laut Statistik Austria Frauen (35,1 Prozent) in höherem Ausmaß als Männer (25,1 Prozent) ausschließlich außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden müssen. Markant sind

ebenso die Differenzen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Betriebsgrößen. ArbeitnehmerInnen in Großbetrieben sowie jüngere Beschäftigte nehmen stärker an Weiterbildungsangeboten teil als andere Beschäftigte. Besonders deutlich – und in der Folge aufschlussreich – sind zudem die Unterschiede zwischen den Branchen.

Ein Euro für Bildung bringt 13 Euro

64 Prozent Weiterbildungsbeteiligung im Kredit- und Versicherungswesen stehen nämlich nur 14 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe und 12 Prozent am Bau gegenüber, die sich an entsprechenden Maßnahmen beteiligen. Während die Banken 1,3 Prozent ihrer Personalkostensumme in betriebliche Weiterbildung investieren, sind es im Gastgewerbe gerade einmal 0,3 Prozent. Viele Bildungsexpertinnen und -experten sowie vor allem BildungsanbieterInnen versuchen dieses Systemversagen mit der (eigenen) Marktlogik zu schlagen: Immerhin bringt schließlich jeder in Weiterbildung investierte Euro dem Unternehmen 13 Euro – also eine extrem hohe Bildungsrendite. Warum aber werden dann diese Argumente offensichtlich nicht gehört?

Im Bankbereich haben mehr als 50 Prozent der Beschäftigten eine Reifeprüfung oder ein Studium abgeschlossen. Branchen wie diese – also jene, in welchen MitarbeiterInnen in der Regel bereits über eine hohe Formalqualifikation verfügen – gelten gleichzeitig nicht nur als besonders weiterbildungsfreudig. Aktuelle Studien zeigen: Bildung

wird hier zudem stark als Belohnung für gute Leistung gedacht bzw. unter dem Vorzeichen der Persönlichkeitsentwicklung forciert. Umgekehrt stehen die unmittelbaren betrieblichen Erfordernisse und die Verpflichtung der Beschäftigten zur Weiterbildung nicht unbedingt im Vordergrund. Eine positive „Kultur“ der Weiterbildung ist somit vorhanden. In Branchen wie dem Bau- oder Gastgewerbe hat demgegenüber mehr als die Hälfte der Beschäftigten maximal einen Lehrabschluss. Gleichzeitig existiert hier die geringste Weiterbildungsquote. Der Nutzen von Weiterbildung wird in der Belegschaft viel weniger anerkannt als in den vorher genannten Bereichen. Konservative Ansätze erklären solche Einstellungen ganz einfach mit der starken Präsenz von „weniger begabten“ oder „bildungsfernen“ Schichten, die sich eben in gewissen Branchen konzentrieren würden. Aktuelle Studien geben demgegenüber deutliche Hinweise darauf, dass gerade auch die Führungsebenen in „manuellen“ Berufsfeldern dem Nutzen betrieblicher Weiterbildung besonders skeptisch gegenüber stehen. Ein Blick in die einschlägigen Kollektivverträge, Abschnitt Bildung (so überhaupt vorhanden), bestätigt dieses Bild oft drastisch. Das ist fatal, weil umgekehrt gerade die ArbeitnehmerInnen in diesen Bereichen auch besonders stark der Meinung sind, dass Weiterbildung eigentlich Sache des Betriebes ist.

Abschlüsse nicht anerkannt

Einen Sonderfall stellen zudem bereits qualifizierte Personen mit Migrations-

hintergrund dar. 16,1 Prozent der Migrantinnen und Migranten mit Matura sind beispielsweise als ArbeiterInnen in Hilfs- bzw. mittleren Tätigkeiten tätig (Vergleichswert Nichtmigrantinnen und -migranten: 1,1 Prozent). Oft handelt es sich um Personen mit „mitgebrachten“ Abschlüssen, die aber in Österreich nicht anerkannt werden. Auch hier gilt: Dort, wo Unterstützung über die betriebliche Ebene aufgrund der geringeren Dichte formaler Qualifikation besonders gefragt wäre, wird diese Verantwortung von der Führungsebene kaum wahrgenommen.

Grundsatz: Soziale Inklusion

Das Thema Bildung kann auch in den Betrieben somit nicht den Managerinnen und Managern überlassen werden. Der 18. ÖGB-Bundeskongress hat in seinem Leitantrag in dieser Hinsicht einige zentrale Ansätze verankert. Er betont im Abschnitt „Weiterbildung“ die soziale Inklusion als gewerkschaftlichen Grundsatz und fordert die ausreichende Finanzierung der Erwachsenenbildung. Er kritisiert, dass die Hauptzielgruppen von betrieblicher Weiterbildung männliche und leitende Beschäftigte sind, fordert verbesserte Zugangs- und Anerkennungssysteme, von denen u. a. Migrantinnen und Migranten besonders profitieren würden. Thematisiert werden zudem zwei weitere Aspekte, welche die Debatte in den kommenden Jahren entscheidend mitprägen werden.

Erstens spricht der ÖGB mehrfach das Thema der betrieblichen Bildung im Sinne der finanziellen Verteilung bzw. Kontrolle über die entsprechenden Mittel an. Gefordert wird ein allgemeiner Rechtsanspruch auf eine Woche bezahlte betriebliche Weiterbildung sowie ein allgemeiner Bildungsfonds in den – wie es heißt – auch die ArbeitgeberInnen einzahlen sollen. Die Wirtschaftskammer hat diese Forderungen umgehend abgelehnt! Alternative Umsetzungsmodelle, um die Unternehmerseite strukturell und finanziell in die Pflicht zu nehmen, sind also gefragt.

Zweitens drehen sich aktuelle Bildungsdebatten zu Recht um den Kompetenzbegriff, also die persönliche Fähigkeit, die ständig neuen und vielfältigen Herausforderungen in unserer

Gesellschaft zu meistern. Bereits aus der engen Perspektive der reinen „Beschäftigungsfähigkeit“ wäre somit die Konzentration von Weiterbildung auf den unmittelbaren betrieblichen Nutzen verfehlt.

Gerade dort, wo Bildung heute systematisch fern von ganzen Personengruppen gehalten wird, muss es vielmehr darum gehen, durch neue Maßnahmen und Methoden potentielle Ausgrenzung zu verhindern. Es geht damit nicht zuletzt um die Möglichkeit zur Teilhabe bzw. Teilnahme.

Der ÖGB definiert daher völlig zu Recht den Bereich der demokratischen Beteiligung und Politisierung als ganz zentrales Arbeitsfeld für Weiterbildungsmaßnahmen. Gerade an diesem Punkt ist aber mit besonderen Herausforderungen wie auch Widerständen zu rechnen. Das betrifft natürlich die Angebotsstruktur und die Gestaltung der Inhalte sowie die Erreichung bestimmter Zielgruppen. Betriebsrätinnen und -räte fungieren hier bereits vielfach als „BildungsbotschafterInnen“ und unterstützen ihre Kolleginnen und Kollegen durch ihr Know-how.

Es braucht allerdings noch aus einem ganz anderen Grund starke Gewerkschaften und ArbeitnehmerInnenvertretungen vor Ort. Nur sie können dafür sorgen, dass die genannten Zielsetzungen nicht nur im Sinne eines Rechtsanspruchs erstritten, sondern in der Praxis auch – gerade von bisher bildungsbenachteiligten Kolleginnen und Kollegen – in Anspruch genommen werden können.

Internet:

Aktuelles zum Weiterlesen – Betriebliche Weiterbildung 2010, Statistik Austria (2013):

tinyurl.com/pzqo8al

Homepage der Erwachsenenbildung – Magazin 17/2012

(Aspekte betrieblicher Weiterbildung):

tinyurl.com/ncpvjd9

Schreiben Sie Ihre Meinung an den Autor

johnevers@gmx.net

oder die Redaktion

aw@oegb.at



Aktuelle Studien zeigen: Bildung wird hier zudem stark als Belohnung für gute Leistung gedacht bzw. unter dem Vorzeichen der Persönlichkeitsentwicklung forciert.

Helfen wollen

Was bedeutet es, sich freiwillig zu engagieren? Welche Motivation führt dazu? Und worauf ist bei der Führung von Freiwilligen-Teams besonders zu achten?

Nina Ehrensberger

Juristin, freie Autorin

5.770 BesucherInnen fanden sich auf der diesjährigen Freiwilligenmesse im MAK Wien ein. Bundesministerin Johanna Mikl-Leitner, Bundesminister Rudolf Hundstorfer, Barbara Stöckl u. v. a. eröffneten am 12. Oktober 2013 feierlich die zweitägige Messe. Unter dem Motto „Ja, ich will! freiwillig werden“ erfuhr das freiwillige Engagement besondere öffentliche Aufmerksamkeit. Die bereits zweite Ausgabe dieser Messe war, wie nach der ersten dieser Art im Jahr 2012 zu erwarten war, ein voller Erfolg. Mehr als siebenzig Einrichtungen bewarben ihre Angebote, sich im Rahmen ihrer Organisation freiwillig zu engagieren.

Helfen als uralte Tradition

Das Bedürfnis zu helfen ist ein uraltes Merkmal von Kultur und Zivilisation. Ob aus der Sicht der klassischen Antike oder der des Christentums, der individuelle Beitrag zum Allgemeinwohl gehörte immer schon unverzichtbar zu einem sinnerfüllten Leben. Hilfe im Alltag darf jedoch nicht mit freiwilligem Engagement verwechselt werden. Im Unterschied zur am weitest verbreiteten und wohl alltäglichsten Form des prosozialen Handelns, der Nachbarschaftshilfe, findet freiwilliges Engagement nicht im privaten Umfeld statt. Es wird definiert als ein freiwilliges, nicht auf Entlohnung ausgerichtetes Tun für eine bestimmte Dauer, außerhalb des eigenen Haushalts und des Familien- bzw. Bekanntenkrei-

ses. Freiwillige Mitarbeit findet im Rahmen von Institutionen, Organisationen oder Vereinen statt. Im Zentrum der Tätigkeit steht weder der Wunsch nach Bezahlung noch sind es gesellschaftliche Normen der Bindung oder Verpflichtung, die dazu führen, dass sich jemand freiwillig engagiert. Die wesentlich ältere Bezeichnung Ehrenamt rührt hingegen aus anderer Richtung: Sie entstammt dem frühen 19. Jahrhundert, als BürgerInnen des preußischen Staates aufgrund von Zahlungsunfähigkeiten, entstanden durch Napoleonische Kriege, dazu verpflichtet wurden, Staatsaufgaben unentgeltlich zu erledigen. Die Wurzeln des Ehrenamts liegen historisch daher eher in administrativen bzw. politisch oder karitativ besetzten Bereichen. Tatsächlich ließ sich einst durch Dienste am Gemeinwesen Ehre erlangen. Nicht ganz zu Unrecht wurde dieser althergebrachte Begriff heutzutage weitgehend ersetzt. Man möchte sich „freiwillig engagieren“.

Nach jeweiliger Tradition wird freiwilliges Engagement primär mit Nächstenliebe, **Altruismus** oder Solidarität in Zusammenhang gebracht und ist jedenfalls nichts, was von vornherein zu erwarten ist. Nicht nur Freiwilligkeit steht begrifflich im Mittelpunkt, auch der positiv besetzte Begriff des Engagements lässt auf hehre, ethisch höherwertige Ziele schließen. Unter dem Aspekt, dass freiwilliges Engagement demzufolge als Pendant zur unfreiwillig geleisteten Erwerbsarbeit interpretiert werden kann, scheint diese Bezeichnung nicht ganz unproblematisch zu sein. Dennoch kann man wohl berechtigterweise sagen, dass der Grad an Freiwilligkeit bei der

BUCHTIPP

Carola Reifenhäuser,
Oliver Reifenhäuser (Hg.):

Praxishandbuch

Freiwilligenmanagement

Beltz Juventa Verlag, 2013,
216 Seiten, € 20,60

ISBN: 978-3-7799-2094-6



Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132
fachbuchhandlung@oegbverlag.at

gängigen Erwerbsarbeit ein geringerer sein dürfte als beim freiwilligen Engagement. Anders als bei entlohnter Arbeit lässt sich die Frage nach der Motivation im Einzelfall nicht ganz so einfach beantworten. Die Motivationen, die dazu führen, dass sich jemand freiwillig engagiert, sind vielfältig. Freiwillige möchten helfen, Menschen treffen, Freunde gewinnen, persönliche Fähigkeiten und Talente einbringen, Neues lernen und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Monetärer Gegenwert scheidet als Anreiz aus – was die Annahme zulässt, dass man es sich auch leisten können muss, in irgendeiner Form freiwillig tätig zu sein.

Wer profitiert?

Nach Zahlen des BMASK engagieren sich insgesamt rund 3,3 Mio. ÖsterreicherInnen ab 15 Jahren freiwillig. Seit dem Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 wurde Freiwilligenpolitik zu einem wichtigen politischen Feld. Nachdem das



Das Bedürfnis zu helfen, ist ein uraltes Merkmal von Kultur und Zivilisation. Ob aus der Sicht der klassischen Antike oder der des Christentums, der individuelle Beitrag zum Allgemeinwohl gehörte immer schon unverzichtbar zu einem sinnerfüllten Leben.

Europäische Parlament 2008 Freiwilligentätigkeit als „Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt“ anerkannt hat, wurde das Jahr 2011 zum „Jahr der Freiwilligentätigkeit“ erklärt. In Österreich hat sich der seit 2012 beim BMASK eingerichtete Freiwilligenrat zum Ziel gesetzt, Freiwilligentätigkeit als tragende Säule des Gemeinwesens aufrecht zu erhalten, anzuerkennen und aufzuwerten.

Arbeitsleistung, nicht Hobby

In Abgrenzung zu konsumtiven Freizeitaktivitäten, also Hobbys, wird freiwilliges Engagement nämlich eindeutig als Arbeitsleistung bewertet. Was das zeitliche Ausmaß anbelangt, werden in der Regel vier Wochenstunden pro Person geleistet. Empfohlen wird, zwei Halbtage pro Woche nicht zu überschreiten. Natürlich schließt der produktive Charakter Eigennutzen für Freiwillige aber nicht aus: Der Zugewinn von Kompetenzen, die auch dem beruflichen Fortkommen dienen und Einstiegschancen im Arbeitsmarkt verbessern, ist ein durchwegs gängiges Ziel. Es gilt anzunehmen, dass sich freiwilliges Engagement aber auch für Organisationen lohnt. Einer deutschen Studie zufolge liegt das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei 1:7. Als übliche Kosten werden nicht nur Versicherung, Spesensersatz und Zeichen der Anerkennung beurteilt. Da Freiwilligentätigkeit als Beitrag zur wirtschaftlichen Wertschöpfung verstanden werden muss – zumal Dienstleistungen, Produkte und Ergebnisse mit ökonomischem Wert erzeugt werden – sind bestimmte, mit Kosten verbundene

Qualitätskriterien zunehmend unabdingbar. Das „Bundesgesetz zur Förderung von freiwilligem Engagement“ (Freiwilligengesetz) ist mit Juni 2012 in Kraft getreten und schafft die gesetzliche Grundlage für Strukturen zur Förderung von Freiwilligentätigkeit. Auch die Notwendigkeit für standardisierte Bildungsmaßnahmen, die laufende professionelle Betreuung der Freiwilligen durch eigens geschulte FreiwilligenkoordinatorInnen zum Ziel haben, wurde erkannt. So wurden spezielle Lehrgänge entwickelt, um hauptamtliche MitarbeiterInnen zu FreiwilligenkoordinatorInnen auszubilden. Immerhin müssen Freiwillige gewonnen, geschult, intensiv betreut und geführt werden. Zu den Aufgaben zählen die persönliche Begleitung vom Eintritt bis zur Beendigung sowie der Aufbau der nötigen Rahmenbedingungen in den Institutionen. Arbeitseinsätze von Freiwilligen bedürfen gezielter Planung, Koordination und Anleitung, wodurch der Ressourcenbedarf an hauptamtlichem Leitungspersonal steigt. Sollen Freiwillige professionelle Arbeit leisten, bedarf es ferner einem entsprechenden Arbeitsumfeld. Gelebte Anerkennungskultur und ausgewählte Fortbildungsmaßnahmen für Freiwillige runden eine gute Einbindung ab.

Besonderheiten im Führungsstil

Klassische Führungsstrategien greifen, nicht zuletzt aufgrund der nicht monetären Motivation, nur bedingt – denn Freiwillige sind zu nichts verpflichtet. Zur Förderung und Anerkennung bedarf es folglich Instrumente der etwas anderen Art: Freiwillige möchten nicht nur das

Ziel ihrer Tätigkeit selbst bestimmen, sondern auch Arbeitsweise und Zeitausmaß selbst festlegen, auch wenn diese Wünsche mitunter im Widerspruch zu den Anforderungen der Einrichtung stehen. Probleme können sich auch in der Zusammenarbeit mit Festangestellten ergeben, da Freiwillige Freiheiten genießen, die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verwehrt sind. Auch haben Freiwillige häufig ein stärkeres Kontaktbedürfnis und erwarten Unterstützung durch Festangestellte, die vielfach ohnehin zeitlich unter Druck stehen. Gegenseitige Erwartungshaltungen bergen häufig Konfliktpotential, welches es durch professionelle Leitung zu beseitigen gilt. Sollen Freiwillige in eine Organisation eingebunden werden, reicht die bewusste Entscheidung dafür nicht aus. Es gilt, eine Vielzahl besonderer Herausforderungen zu meistern. Klare Rahmenbedingungen, Zeitressourcen und Strukturen sind zweifellos erforderliche Voraussetzungen, um dieses so wertvolle Sozialkapital so zu gestalten, dass es für alle Seiten als Bereicherung wahrgenommen werden kann.

Internet:

Freiwilligenmesse:
www.freiwilligenmesse.at

Alle Infos zur Freiwilligenarbeit:
www.freiwilligenweb.at

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
nina.ehrensberger@chello.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

„Sie sind für mich zuständig.“

Social Care GmbH *Büro Bernhard Stumpf*

„Wie kommen Sie hier rein?“
 „Durch die Tür ...“ Der Besucher lüftete einen imaginären Hut.
 „Das geht so nicht an. – Joe?! Wo ist die Security, wenn man sie mal braucht?!“
 „Aber Sie sind für mich zuständig.“
 „Ich glaube nicht, dass ich persönlich für irgendwen zuständig bin.“
 „Ihr Verein verwaltet uns.“
 Er blickte in das verwittrte Gesicht.
 „Und nur weil die Social Care GmbH sich mit Leuten wie Ihnen beschäftigen muss, belästigen Sie mich hier?“
 „Ein Notfall, ich brauche einen Platz für die Nacht.“
 „Ich könnte andere Saiten aufziehen, aber ich bitte Sie, einfach zu gehen. – Joe!“
 „Ich könnte ebenfalls andere Saiten aufziehen.“
 „Werden Sie nicht anmaßend!“
 „Guten Abend.“
 „Ah – guten Abend, gleichfalls – was machen Sie denn hier?“
 „Sie haben mich doch ...“
 „Verlassen Sie das Büro. Sofort! – Joe!“
 „Der wurde weggeschickt.“
 „Stimmt. Gut, dann kommen wir zur Sache. Schauen wir, wie wir die Sache noch hinbringen.“

Social Care GmbH *Büro Dr. Immervoll, Geschäftsführung*

„Morgen, Chef. Ich muss Ihnen was Wichtiges ...“ Assistentin Irena Brandt betrat wie jeden Morgen das Büro ihres Vorgesetzten mit zwei Tassen Kaffee in der Hand. Einmal schwarz, einmal mit Milch. Eine für ihn, die zweite für sich selbst.
 „Morgen, Irena. Wo sind die Zahlen vom Stumpf?“ Immervoll nahm ihr eine Tasse aus der Hand.
 „Chef, das ist das, was ...“
 „Er sollte sie vorgestern abliefern. Wir hatten eine klare Vereinbarung. Er hat sie wieder gebrochen. Also, wo ist Stumpf?“
 „Chef, der Stumpf ist ...“
 „... ein Volltrottel. Das Projekt steht auf des Messers Seite – ähm – Breite.“
 „Spitze, Chef.“
 „Was?“
 „Auf des Messers Spitze. Blödsinn, Messers Schneide natürlich.“
 „Das ist doch egal! Bringen Sie mir die Zahlen, aber flott.“
 „Geht nicht, Chef. Der Stumpf ist tot.“
 „Wie, tot?“ Die Mocatasse in Immervolls fein manikürter schlanker Hand wackelte gefährlich.
 „Chef, der Stumpf wird garantiert nie mehr Zahlen abliefern müssen, äh, kön-

nen. Erst einmal müssen wir die Polizei rufen.“

Chefinspektor Kojakowski traf, an einem Petersilienstengel kauend, als erster am Tatort ein. Eine Frau in blauem Kostüm stellte sich als Irena Brandt vor. „Hier, ich habe alles für Sie bewacht!“ Sie öffnete die Tür zu einem geräumigen Büro. Und da war sie, die Leiche. Im grauen Anzug saß sie da, als würde sie arbeiten, die Arme lagen über der PC-Tastatur. Nur dass das mit einem Plastiksack über dem Kopf schwer ging. Es roch nicht gut, aber das tut es nie in solchen Situationen. Irena Brandt sah ihn neugierig an. „Sie auch?“
 „Wie bitte?“ Irritiert blickte Kojakowski zu ihr.
 „Versuchen Sie auch, sich das Rauchen abzugewöhnen?“
 „Ach so. Ja. Hilft aber nix, das Grünzeug. Sie haben also den Toten gefunden?“
 „Den Magister Stumpf, ja“, sagte sie gehdnt.
 „Wann?“
 „Heute Morgen. Ich sollte aktuelle Auswertungen von ihm abholen. Wir haben klare Zielvorgaben, wissen Sie.“
 „Ich dachte, das hier ist eine Sozialeinrichtung?“
 Ein eleganter Mittfünfziger segelte auf Kojakowski zu. „Die Verwaltung sozialer

Einrichtungen muss heute nach objektiven wirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Nachmessbaren Kriterien. Wir sind ein wirtschaftlicher Betrieb wie andere auch. Ich reporte regelmäßig an die maßgeblichen Stellen.“

„Und Sie sind ...?“ Kojakowski schluckte den Rest des Petersilienstängels.

„Doktor Immervoll“, kam es hoheitsvoll. „Mit wem habe ich das Vergnügen?“

„Chefinspektor Kojakowski.“

Ein Handy läutete. Irena Brandt nahm ab, machte ein überraschtes Gesicht.

Nach einem kurzen Gespräch erklärte sie: „Herr Stumpf soll gestern unerwarteten Besuch gehabt haben. Leider war der eingeteilte Security-Mann kurz verhindert.“

Immervoll machte große Augen. „Dabei müssen wir auf der – ähm – Haube sein.“

„Auf der Hut.“ Irena Brandt zwinkerte Kojakowski zu.

Immervoll wischte den Einwurf weg. „Wir sind ein großes Sozialdienstleistungsunternehmen, wir haben 45 Randstellen.“

„Außenstellen“, flocht die Sekretärin ein.

„Außenstellen. Unsere Klientel ist nicht die Vornehmste. Obdachlose, Drogensüchtige und so weiter. Deshalb haben wir Security. Um welchen Mitarbeiter geht es?“

„Joe Horvath. Ein langjähriger Profi, Chef.“

„Wenn das nur nicht dem Betriebsrat zu Ohren kommt.“

„Kann doch denen egal sein.“

„Wann haben Sie Herrn Stumpf zuletzt gesehen?“, übernahm Kojakowski die Führung des Gesprächs.

„Eben vorhin.“ Immervoll schluckte heftig, als würde ihm im Nachhinein übel. „Wenn man sich vorstellt, dass man selbst ...“

„Ich meinte, wann haben Sie ihn lebend zuletzt gesehen?“

„Ich weiß nicht ...“ Hilfesuchend blickte er seine Assistentin an.

„Ich habe Herrn Stumpf zuletzt gestern Nachmittag gesehen. Er hat im Buffet einen Kaffee getrunken. Wir haben uns nur gegrüßt, er wick uns aus. Herr Stumpf war für die Auswertung des Betreuungsschlüssels zuständig. Also wie viele Beratungen ein Betreuer in welcher Zeit erledigt hat.“

„Verstehe“, sagte Kojakowski. „Sie brauchen das ... wofür?“

„In der Theorie“, sagte Irena Brandt leise und drehte ihrem Chef den Rücken zu,

„in der Theorie machen wir so Einsparungspotenziale aus. In der Praxis braucht nicht jeder Klient gleich lang. Einer will nur ein Formular, ein anderer hat ein echtes Problem. Das Ziel ist, dass jeder Betreuer immer mehr Klienten in noch kürzerer Zeit erledigt.“

„Erledigt, so.“ Kojakowski zog die Augenbrauen hoch.

„So morbid habe ich das nicht gemeint, Herr Inspektor.“

„Es gibt noch immer keinen Inspektor, Gnädigste.“

„Aber Sie haben doch g'sagt, Chefinspektor.“

„Ja“, sagte Kojakowski ungeduldig, „es gibt nur keinen einfachen Inspektor.“

„Ach so! Jetzt geht mir ein Licht auf.“

„Ich wünschte, bei mir wäre es ebenso. Was meinen Sie, verschweigt Ihr falsche Phrasen dreschender Vorgesetzter was?“

„Ich glaube nicht – dem gehen nur Zahlenkolonnen im Kopf herum.“

„Okay, danke.“ Er entließ Frau Brandt und schnupperte. Sinnierend betrachtete er den Plastiksack über dem Kopf der Leiche. Auf einmal wusste er, was das für ein Geruch war. Es stank nach ungewaschenen Menschen – und der Plastiksack sah abgewetzt aus, wie einer, den Obdachlose mit sich herumtragen.

Er ließ den Security-Mann namens Joe kommen. Bevor Kojakowski etwas sagen konnte, fing Immervoll zu schimpfen an: „Da schauen Sie, was wegen Ihres Fehlens passiert ist!“

„Ich kann nichts dafür. Herr Stumpf hat mich weggeschickt“, druckste Joe Horvath herum. „Beim Zurückkommen habe ich einen Besucher gesehen.“

„Einen Obdachlosen?“

„Ja, den auch. Stumpf hat mich aufgefordert, ihn raus zu begleiten.“

„Und ist er freiwillig mitgegangen?“

„Nach ein bisserl gut zureden schon.“

„Wer war der andere Besucher?“

„Der Herr Schlemmer, einer unserer Außenstellenleiter.“

„Dann hat er Stumpf zuletzt lebend gesehen.“

Kojakowski entließ Horvath. Es dauerte einiges Hin-und-her-Telefonieren, bis Schlemmer aufgetrieben war. Der dickliche Mann im schwarzen Anzug sah keinem in die Augen.

„Wir haben Hinweise, dass Sie Herrn Stumpf gestern besucht haben. Spätabends.“ Schlemmer nickte, er schwitzte.

„Er hat mich einbestellt. Wegen dieser albernem Zahlen. Er wollte sie manipulieren. Er war besessen davon, sein Einsparungsziel zu erreichen.“

Kojakowski sah ihn nur an.

„Er hat verlangt, dass ich meine Papiere wegwerfe. In einem abgewetzten Plastiksack. Sonst würde er für meine Entlassung sorgen. Ich habe gesagt, das ist gegen meine Ehre. Da hat er gelacht. – Was ist denn los?“

„Er wurde ermordet.“

„Ermordet? Das war sicher dieser stinkende Sandler.“

„Den können wir ausschließen.“

„Ach, das können Sie bereits?“

Kojakowski nickte. „Was ist weiter passiert?“

„Ja, dann wissen Sie ja alles ... Ich habe mit dem vollen Plastiksack auf ihn eingeschlagen. Er hat noch mehr gelacht. Ich weiß nicht, was in mich gefahren ist. Ich musste dieses Lachen zum Verstummen bringen. Ich kann es nicht ertragen, wenn man mich auslacht. Ich kann nicht.“

„Sie gestehen, Bernhard Stumpf getötet zu haben?“

„Ja“, sagte Schlemmer leise, den Blick auf den Teppichboden gerichtet.

„Sie sind festgenommen, Herr Schlemmer.“ Kojakowski machte Anstalten, den Mann abzuführen. Plötzlich erschallte hinter ihnen Doktor Immervolls Stimme: „Da sind ja meine Unterlagen!“ Er begann Papiere an sich zu nehmen. „Und die Zahlen schauen gut aus!“

Anni Bürkl ist Journalistin, (Krimi-)Autorin und Lektorin.

Ihr jüngstes Buch trägt den Titel „Göttinnensturz“ und ist der vierte Teil einer Krimireihe rund um Teelady Berenike Roither, alle erschienen im Gmeiner Verlag.
www.annibuerkl.at

Union Check

SOZAK-Teilnehmer Thomas Giner verbrachte sein Europapraktikum bei der britischen Gewerkschaft „Unite the union“.

Thomas Giner

Teilnehmer des 62. SOZAK-Lehrgangs

Im Dachverband **TUC** sind bis heute noch 53 Fachgewerkschaften vereinigt. Die Zahl der Gewerkschaften ist aber wie in vielen anderen Ländern durch Fusionen stark sinkend. Insgesamt vertritt der TUC rund sechs Mio. Mitglieder.

Ich durfte mein Europapraktikum in der Unite, der größten Fachgewerkschaft – mit 1,4 Mio. Mitgliedern –, machen. Die Unite legt auch sehr viel Wert auf internationale Arbeit und pflegt unter anderem eine sehr gute Zusammenarbeit mit den United Steelworkers in den USA.

Die Unterschiede zwischen Österreich und dem United Kingdom sind enorm. Zwei wesentliche Unterschiede sind:

» Es gibt für Betriebsrätinnen und -räte keinen fixen Freistellungsanspruch. Dies ist alles innerbetrieblich zu regeln.

» Es gibt keine Branchenkollektivverträge, sondern fast ausschließlich Betriebskollektivverträge.

Politische Situation

Die Gewerkschaften haben seit der Ära von Margaret Thatcher mit Strukturänderungen und Mitgliederschwund hart zu kämpfen. Die Gesetzesverschlechterungen, die Thatcher in ihrer Zeit durchgeführt hat, sind großteils heute noch vorhanden. Obwohl die Labour Party aus den Gewerkschaften entstanden ist und auch lange den Premierminister stellte, konnten keine wesentlichen Verbesserungen erreicht werden. Die Labour Party wird heute noch mit einigen Millionen Pfund im Jahr von den Gewerkschaften finanziert. Insgesamt ist

der Einfluss in der Partei aber seit der Ära Tony Blair gesunken. In den vergangenen Jahren versuchten sie aber wieder mehr Einfluss in der Partei zu bekommen. Es sind alleine in der Unite sechs hauptamtlich Vollzeitbeschäftigte in London und dazu noch in jeder Region eine Halbtagskraft für die politische Arbeit abgestellt.

Mitglieder

Der Mitgliedsbeitrag beträgt, egal wie viel ein Arbeitnehmer verdient, 12,05 Pfund pro Monat (14,35 €). Dazu kommen noch, außer es widerspricht jemand ausdrücklich, 6,06 Pfund pro Monat (7,21 €) Mitgliedsbeitrag bei der Labour Party.

Der Mitgliederschwund seit der Thatcher-Ära konnte nie wieder aufgeholt werden. Seit 2005 wird ein neues Modell der Mitgliederwerbung versucht. Es wurden seit dem genannten Jahr Tausende Betriebsrätinnen und -räte sowie GewerkschafterInnen in der eigens eingerichteten Organizing-Akademie in Oxford ausgebildet. Seit 2011 sind die ersten Erfolge sichtbar. Der Mitgliederstand ist zum ersten Mal seit Jahrzehnten nicht zurückgegangen, sondern gestiegen.

Die zwei Formen, die sie beim Organizing durchführen, sehen so aus:

1. Sektorales Organizing

Hier wird versucht, mittels branchenspezifischen Organizings neue Mitglieder zu gewinnen. Es werden eine oder mehrere Branchen herausgefiltert und dann wird vor Firmen und mittels Briefen und maßgeschneiderter Kampagnen auf die Gewerkschaft aufmerksam gemacht. Es wird einerseits darauf abgezielt, neue Betriebsrätinnen und Betriebsräte in

Firmen zu installieren und andererseits in schon organisierten Betrieben neue Mitglieder zu gewinnen.

2. Leverage Organizing

Hier wird vor Betrieben, bei denen man weiß, dass es arbeitsrechtliche Probleme (z. B. Blacklisting = Firmen stellen keine ArbeitnehmerInnen aufgrund ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft ein oder Firmen kündigen ArbeitnehmerInnen, die Gewerkschaftsmitglieder sind) gibt, mit kleinen konzentrierten Demos darauf aufmerksam gemacht. Bei diesen Demos werden Kundinnen und Kunden, Lieferanten und MitarbeiterInnen des betroffenen Betriebes darauf aufmerksam gemacht. Dies geschieht mit lauter, störender Musik, Transparenten und Plakaten, einer großen aufblasbaren Ratte und Megafonen. Die Demonstration ist erst vorbei, wenn sich die Geschäftsführung gesprächsbereit zeigt oder die Polizei die Demo auflöst.

Fazit

Für mich war die Zeit im United Kingdom sehr wertvoll und interessant. Die Gastfreundschaft und Zuvorkommenheit suchten ihresgleichen. Ich bin überall mit offenen Armen empfangen worden. Ich wünsche meinen Freunden im UK viel Erfolg und Glück bei ihrem harten Kampf für Verbesserungen für alle ArbeitnehmerInnen.

Schreiben Sie Ihre Meinung
an den Autor
thomas.giner@proge.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

ZUR PERSON

David Bowyer, Alter: 56, Wohnort: Wales, UK

Erlerner Beruf: Staatsdiplom für Gesundheit und Sicherheit, Gewerkschaftsstudien, Humanressourcen

Firmenstandort: Wales

Gewerkschaft und Arbeitsplatz: Unite the Union

Seit wann befasst du dich mit dem Europäischen Betriebsrat? Seit sechs Jahren.

Einkommen und Ausgaben: Einkommen: 2.500,00 GBP = 2.972,65 EUR (Kurs: 1 GBP = 1,19 EUR), Fixkosten: 1,600 GBP = 1.902,50 EUR



Wie ist dein Familienstand?

Ich bin mit Bethan, Dozentin für Kinderpsychologie, verheiratet. Sie ist bereits in Pension. Wir haben zwei Töchter. Laura hat einen Hochschulabschluss in Textiles Design. Anna, sie hat ihren Hochschulabschluss in Medizinischer Psychologie und arbeitet derzeit noch an ihrem Doktorat.

Was bedeutet dir Arbeit?

Arbeit ist ein Mittel zum Zweck, wir arbeiten, um zu leben.

Was ist deine Meinung über die Konjunktur deines Landes?

Die britische Wirtschaft befindet sich noch immer im freien Fall, ohne Investitionen in Produktion, Bildung und nationales Gesundheitssystem und mit sehr wenigen Richtungsvorgaben durch die aktuelle Regierung.

Hier in Wales entscheidet ein eigenes Parlament, National Assembly for Wales (NAW; walisisch Cynulliad Cenedlaethol Cymru), ohne volle Gesetzgebungskompetenz.

Wir unterstützen und investieren in Produktion, Schulen und Gesundheitssystem. Ein Beispiel war der Flughafen Cardiff, der von der ehemaligen konservativen Regierung privatisiert worden ist.

Was bedeutet dir Gewerkschaft?

Schutz, Unterstützung, Arbeitskampf, die Möglichkeit, Einfluss auf die Regierung zu nehmen.

Was bedeutet dir die EU?

Die EU hat in Großbritannien für Gesetze gesorgt, die die ArbeiterInnen unterstützen; sie erleichtert auch den Export. Wenn ein Volksbegehren hier für einen Rückzug aus der EU ausgehen würde, wäre das eine Katastrophe für die britische Wirtschaft.

Was ist dein Lieblingsland in Europa?

Da gibt es zwei: Deutschland und Frankreich. Beide unterstützen die Industrie und die Infrastruktur mit Autobahnen und Bahnlinien. Beide Länder haben die Möglichkeit, Europa aus der Rezession zu führen.

Was kann der Europäische Betriebsrat (EBR)?

Der EBR von TATA Steel wurde zu einer Art Informationsveranstaltung, bei der die Gesellschaft den Gewerkschaften ihre Absichten mitteilt und Fragen der Delegierten beantwortet werden. Dabei sind die britischen Delegierten aggressiver als ihre europäischen Kollegen.

Wie viel Urlaub hast du und wie nützt du ihn?

Ich habe 42 Urlaubstage, Feiertage miteingeschlossen. Ich fahre gerne nach Frankreich und mache dreimal im Jahr Urlaub.

Was wünschst du dir für die Zukunft?

Einen Regierungswechsel in Großbritannien, engere Verbindungen zur EU,



mehr Industrie und eine Kontrolle und Beschränkung der massiven Managergehälter.

INFO & NEWS

England:

EinwohnerInnen: 63.705.000

Währung: 1 Pfund Sterling (£/GBP)

BIP pro Kopf: 36.090 USD

Human Development Index: 0,875

Aktuelle Durchschnittskosten

1 Liter Benzin: £ 1,50 – € 1,79

1 Laib Brot: £ 1,35 – € 1,61

1 Liter Milch: £ 1,20 – € 1,43

½ Liter Bier im Lokal: £ 1,75 – € 2,09

1 kg Äpfel: £ 1,25 – € 1,49

1 Kinokarte: £ 6,30 – € 7,51

Wie „abgesandelt“ ist der Standort Österreich?

Anmerkungen zur Fundiertheit von Standortrankings.

Robert Stöger

*Mitarbeiter der Sektion „Koordination“
im Bundeskanzleramt und zuständig
für wirtschaftspolitische Analysen.*

Internationale Standortvergleiche gibt es mittlerweile wie Sand am Meer. Allein in der letzten Oktoberwoche gingen mindestens drei davon durch die Medien, darunter Doing Business (DB), eine Bewertung der regulatorischen Rahmenbedingungen für Unternehmen durch die Weltbank. Die WKÖ erfasst in ihrem Monitoring Report an die 150 solcher Reihungen. Sie reichen vom simplen Vergleich der Pro-Kopf-Einkommen bis hin zu den „Flagschiffen“ Global Competitiveness Index (GCI) des WEF und World Competitiveness Scoreboard (WCS) des IMD. Diese versuchen auf Basis von 121 bzw. 246 Indikatoren quer durch den wirtschaftsrelevanten Gemüsegarten die „Gesamtheit der Institutionen, Politiken und Faktoren, die ein Land langfristig sein Produktivitätsniveau erhalten lassen“ (GCI) – kurz: seine „Wettbewerbsfähigkeit“ – zu erfassen und für 148 bzw. 60 Staaten zu vergleichen.

Vielzahl an methodischen Schwächen

Methodische Schwächen und Ungereimtheiten finden sich in diesen Rankings zuhauf und wurden wiederholt von kritischen ÖkonomInnen aufgezeigt, etwa schon 1997 von Christian Bellak und Richard Winklhofer, und zuletzt von Miriam Rehm auf blog.arbeit-wirtschaft.at. Neben dem grundsätzlichen Vorbehalt, dass die Umlegung des Leitmotivs Wettbewerbsfähigkeit von der einzelbetriebli-

chen auf die volkswirtschaftliche Ebene neoliberalen Ursprungs ist, also eine ideologische Wurzel hat, betonen sie auch die Schwierigkeiten bei der Bestimmung der wirklich relevanten Indikatoren für diese Wettbewerbsfähigkeit und ihrer empirischen Abbildung, die auch durch theoretisch unterfütterte Berechnungsmethoden, wie sie in den Berichten zweifellos angewendet werden, nicht gelöst werden können.

Selbst wenn man diese und andere Bedenken beiseite wischt und den Standortvergleichen eine gewisse Aussagekraft über die Perspektiven der von ihnen unter die Lupe genommenen Volkswirtschaften zubilligen will, stößt man sehr bald auf weitere Fragwürdigkeiten. Zuerst springt kritischen BetrachterInnen die Diskrepanz zwischen dem Anspruch, Aussagen über langfristige Entwicklungspotentiale zu treffen und der Wirklichkeit der medialen Präsentation, die auf Momentaufnahmen beschränkt bleibt, ins Auge. Dass dabei die öffentliche Wahrnehmung der Berichte nicht über Irrelevantes wie „Österreich gegenüber dem Vorjahr um zwei Plätze zurückgefallen“ hinausgeht und daraus bereits ein „Absandeln“ des Wirtschaftsstandortes konstruiert wird, liegt sicherlich auch an den Gesetzmäßigkeiten des modernen Medien- und Politikbetriebes. Diese Reduktion auf leicht verdauliche und verkaufbare Häppchen ist aber bereits in Struktur und Aufmachung der Berichte, die zwar jährlich einen Wust von Querschnittsdaten anbieten, im zeitlichen Längsschnitt aber bestenfalls zwei bis drei Jahre zurückblicken, angelegt. Allein durch einen längerfristigen Rückblick

werden die meisten der vermeintlichen Triumphe und Tragödien, die diese Rankings dem Wirtschaftsstandort Österreich in den letzten Jahren beschert zu haben scheinen, auf den Rang eines Strohflecks zurechtgerückt. Im GCI etwa hatte Österreich im Jahr 2005 ein dramatisches Abrutschen um vier Plätze hinzunehmen und kletterte dafür in den folgenden drei Jahren um insgesamt sieben Ränge hinauf. Der aktuelle Rang (16) liegt knapp am Zehnjahresdurchschnitt von 17. Gleiches gilt für die Platzierungen in einer EU-internen Wertung (aktuell 7.). Auch die hier von Österreich erreichte Benotung hat schon ihre Höhen und Tiefen erlebt und ist im Moment wieder historisches Mittelmaß. Der Eindruck, dass oft viel Lärm um nichts gemacht wird, wird auch vom jüngsten DB-Bericht, in dem Österreichs Platzierungen sowohl global (30. Platz) wie auch innerhalb der EU (11.) im langjährigen Durchschnitt liegen, bestätigt.

Verloren trotz Verbesserungen?

Mehr zum Nachdenken gibt auf den ersten Blick die Botschaft des WCS. Hier hat Österreich seit 2007 kontinuierlich an Boden verloren und ist von Rang 11 auf 23 zurückgefallen. Zurückzuführen ist dies zum größten Teil auf einen von vier „Competitiveness Factors“ der zweiten Ebene, der „Government Efficiency“, wo der heimische Wirtschaftsstandort um ganze 27 Plätze auf den 37. abgerutscht ist. Wer dieses Ergebnis nicht als Abbild eines allortigen beklagten politischen Stillstandes für plausibel hinnimmt, stößt allerdings auf einige Eigentümlichkeiten.

Selbst wenn man diese und andere Bedenken beiseite wischt und den Standortvergleichen eine gewisse Aussagekraft über die Perspektiven der von ihnen unter die Lupe genommenen Volkswirtschaften zubilligen will, stößt man sehr bald auf weitere Fragwürdigkeiten.



Nicht nur haben sich in diesem Bereich gegenüber 2007 die „harten“ Indikatoren für Österreich im Durchschnitt verbessert und sich gleichzeitig die über Umfragen unter Managerinnen und Managern ermittelten „weichen“ Werte verschlechtert, was allein schon Stoff zum Nachdenken gibt. Die Regeln der Arithmetik ließen es auch erwarten, dass – wenn, wie in diesem Fall, beide Gruppen etwa gleich gewichtet sind – der Durchschnitt aus einer Verbesserung der einen Indikatoren um etwa 20 Prozent und einer Verschlechterung der anderen um ebenfalls etwa 20 Prozent einen Wert um Null ergeben sollte. Das IMD bewertet jedoch das Aggregat „Government Efficiency“ für Österreich um 40 Prozent schlechter. Dies deshalb, weil seiner Berechnungsmethode die relative Position gegenüber dem Gesamtdurchschnitt zugrunde liegt. Auf diese Art verliert ein Land selbst dann, wenn es sich absolut gesehen deutlich verbessert, aber gegenüber dem Gesamtdurchschnitt ein wenig verschlechtert, nicht nur Plätze; es wird auch schlechter benotet. Da im Mittelfeld, in dem sich auch Österreich befindet, das Gedränge meistens am größten ist, wird man so sehr schnell nach hinten durchgereicht, ohne tatsächlich entscheidend an Boden verloren zu haben.

Wer wird befragt und wie viele?

Damit nicht genug. Wie schon angedeutet, beruhen die Rankings zu einem guten Teil auf Umfragedaten. Das Verhältnis von „weichen“ zu „harten“ (die oft keine sind, weil aus anderen Rankings übernommen) Daten beträgt beim WCS 1:2, beim GCI gar 2:1. Ausgewählt werden die

Befragten mit Hilfe nationaler Partnerinstitutionen – in Österreich für GCI das WIFO, für WCS die Industriellenvereinigung. Die Gesamtzahl der hierzulande Befragten wird vom GCI mit 99 angegeben. Das WCS enthält uns diese Zahl vor, jedoch kann aus der Tatsache, dass sie von der Größe des BIP des jeweiligen Landes abhängt, und dem Gesamtwert von 4.200 für 60 Länder geschlossen werden, dass sie nicht größer als 25 ist, eine nicht sehr imposante Stichprobe.

Man muss außerdem kein Anhänger von Verschwörungstheorien sein, um es für möglich zu halten, dass die Stellungnahmen einer derart kleinen Zahl an von der IV ausgewählter Befragten eher abgesprochen und taktisch motiviert als um ein objektives Bild der Lage bemüht sein könnten. Jedenfalls fällt bei den unter „Government Efficiency“ abgefragten Indikatoren zum Beispiel auf, dass Österreich seit 2007 bei „Chancengleichheit“ in der EU-internen Wertung eine Talfahrt vom stolzen ersten auf den dürftigen 21. Platz hinter sich hat oder allein von 2012 auf 2013 die Benotung beim Indikator „Sozialer Zusammenhalt“ um ein Drittel schlechter geworden ist, während es bei beiden Indikatoren zwischen 2001 und 2007 wahre Höhenflüge erlebt hat. Man fragt sich auch, warum heuer der Einfluss der Politik der EZB auf die nationale Wirtschaftsentwicklung in Deutschland um 5 Prozent besser, in Österreich dagegen um 17 Prozent schlechter als 2007 eingeschätzt wird.

Der von den **Proponenten** der Standortrankings durch Tausende von mit komplexen Berechnungsmethoden aggregierten Daten und entsprechender

medialer Vermarktung erzeugte Schein einer objektiven, wissenschaftlich fundierten und exakten Messung von Wettbewerbsfähigkeit erleidet also schon beim ersten genaueren Hinsehen tiefe Kratzer. Was bliebe davon erst bei einer breiter angelegten Analyse übrig?

Sieger sehen anders aus

PS: Manche vordergründig schlechte Platzierungen in diesen Rankings können sogar als Auszeichnung gewertet werden. Wenn zum Beispiel das erst vor Kurzem wegen der Sklaverei ähnlichen Behandlung seiner ausländischen Arbeitskräfte am Pranger gestandene Katar im Bereich „Arbeitsmarkteffizienz“ des GCI den 6. Platz einnimmt, dann befindet sich Österreich auf seinem bescheidenen 42. wahrscheinlich in besserer Gesellschaft als ganz oben.

Internet:

Hilfecenter der Wirtschaftskammer Österreich:
tinyurl.com/p38rjuk

World Economic Forum (WEF):
www.weforum.org

World Competitiveness Scoreboard (WCS) des IMD:
www.imd.org

Miriam Rehm zum Thema im Blog der A&W:
tinyurl.com/q7j4v67

Schreiben Sie Ihre Meinung
an den Autor
robert.stoeger@drei.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

Arbeit & Wirtschaft

... AUF DEN
BLOG GERRACHT

Der blog.arbeit-wirtschaft.at ergänzt die Printausgabe der „A&W“ als digitales Informations- und Diskussionsforum.

DIE MEISTGELESENEN BEITRÄGE DER LETZTEN 30 TAGE:

- » Marktkonform statt Rechtskonform – Merkels erneuter Versuch zur neoliberalen Dressur Europas durch Wettbewerbspakte (Lukas Oberndorfer)
- » Unter dem Deckmantel der Flexibilisierung (Bettina Csoka)
- » Spaniens Zukunft: Mehr Europa oder Euro-Austritt (Bruno Estrada)

MARKTKONFORM STATT RECHTSKONFORM

Lukas Oberndorfer, Referent für Europa-recht, Binnenmarktpolitik und Europaforschung Abteilung EU & Internationales der AK Wien, warnt vor dem Beschluss von Wettbewerbspakten und der damit notwendigen Abänderung des Protokolls 14 der Europäischen Verträge. Im Kern zielen diese Pakte auf eine Europäisierung von Einschnitten ins Sozialsystem, wie in südeuropäischen Ländern erprobt. Die Erfahrungen zeigen, dass damit nicht jene „Strukturen“ einer „Reform“ unterzogen werden, die für die Wirtschaftskrise verantwortlich sind. So kam es in keinem der betroffenen Länder zu einer merklich stärkeren Besteuerung von Vermögen, hohen Einkommen und Unternehmensgewinnen. Genauso wenig wurde die Monopolisierung wirtschaftlicher Entscheidungen durch eine Demokratisierung aufgebrochen. Im Gegenteil, die Ungleichheit in der Verteilung und die Entdemokratisierung der Wirtschaft(spolitik) spitzte sich weiter zu.

Es scheint sich daher einmal mehr das autoritär-neoliberale Muster der bisherigen Bausteine der Krisenpolitik zu wie-

derholen: Um das „Reformbündnis“ gegen den zunehmenden Widerstand der sozialen Bewegungen und der Gewerkschaften zu isolieren, werden die zur Vertiefung der EU vorgesehenen Verfahren (ordentliches Vertragsänderungsverfahren), die die Einbindung und Zustimmung der Parlamente und eine Ratifizierung durch alle Mitgliedstaaten gemäß ihrer Verfassungen vorsehen, umgangen. Lesen Sie nach: tinyurl.com/nmjvrl

UNTER DEM DECKMANTEL DER FLEXIBILISIERUNG

Bettina Csoka, Referentin für „Verteilungspolitik“ der Abteilung Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftspolitik in der AK Oberösterreich, spricht das Thema Flexibilität bei Über- bzw. Mehrarbeitsstunden an. Mehr als 700.000 ArbeitnehmerInnen arbeiten regelmäßig länger bzw. mehr. Ein Viertel dieser Arbeitsleistung bleibt unbezahlt. Das von der Wirtschaft unter dem Deckmantel der Flexibilität geforderte „Zeitkonto“ in der Metallindustrie würde die Beschäftigten noch mehr unter Druck setzen und ihnen mehr als 600 Euro im Jahr kosten. Entgegen der von Arbeitgeberseite gern monierten angeblichen Starrheit bei der Arbeitszeit, arbeiten Österreichs Vollzeitbeschäftigte am viertlängsten im Euroraum. Auch bei den Sonderformen der Arbeitszeit wie etwa Wochenend-, Schicht-, Abend- und Nachtarbeit liegt Österreich im Mittelfeld der EU.

Überstunden sind abzubauen und korrekt zu bezahlen. Als Kompensation für die negativen Effekte von zu vielen Überstunden sowie als Anreiz für den Überstundenabbau soll eine vom Unternehmen zu zahlende Abgabe in Höhe eines Euros je geleisteter Über- bzw. Mehrarbeitsstunde dienen. Statt der vorgestrigen Arbeitszeitirrtwege braucht es eine faire Verteilung von Arbeit und Arbeitszeit mit einer echten Verkürzung bei der Vollzeit, ein Recht

auf Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit und mehr Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Zeit ist Leben und Arbeitszeit ist Teil des Lebens. Es braucht wieder mehr Souveränität über die eigene Zeit!

Lesen Sie nach: tinyurl.com/pnsnl57

SPANIENS ZUKUNFT: MEHR EUROPA ODER EURO-AUSTRITT?

Bruno Estrada, Studienprogrammleiter des spanischen Gewerkschaftsinstituts Fundación 1º de Mayo, kritisiert, dass es im Gegensatz zu den USA weder die Zentralbank noch andere Institutionen geschafft haben, die Lage in krisengeschüttelten Volkswirtschaften wie Spanien zu verbessern. Da eine Reform der EU-Institutionen zwar wünschenswert ist, aber lediglich sehr langfristig realisierbar scheint, braucht es eine alternative Strategie. Diese kann nicht ein Euro-Austritt sein, sondern muss sich auf die Ausweitung nationaler Spielräume, Beschäftigung und den Abbau der Auslandsverschuldung stützen. Das erfordert eine Stärkung der Nachfrage und eine neue Industriepolitik.

Dabei geht es um Größe und Struktur der heimischen Nachfrage, eine Verzahnung der unterschiedlichen Sektoren, Größe und Marktbedingungen für Produzenten sowie Konsumenten und Konsumentinnen, Verbreitung neuer Technologien, industriepolitische und sektorale Maßnahmen in erster Linie in Sektoren, in denen bereits Wettbewerbsvorteile bestehen, und Erhalt nationaler Spielräume (öffentlich oder privat) in strategischen Bereichen. Lesen Sie nach: tinyurl.com/qb635hx

Mehr dazu und weitere aktuelle, informative Beiträge unserer Expertinnen und Experten lesen Sie unter blog.arbeit-wirtschaft.at



Nicht zuletzt

Neue Management(eth)oden

Österreichs Unternehmen befinden sich seit Jahren in einem hoch dynamischen Wandel. Meist geht es darum, die Flexibilitätsanforderungen weiter zu erhöhen. Die Folge sind noch flexiblere Arbeitszeit- sowie Lohn- und Gehaltsmodelle, stetig steigende atypische Beschäftigungsverhältnisse und ständige Restrukturierungen. Laut im Rahmen des „AK-Strukturwandelbarometers“ befragten Betriebsräten rechnen sich diese Maßnahmen für die Unternehmen meistens, die Beschäftigten bleiben aber immer öfter auf der Strecke. Spürbare Auswirkungen sind erhöhter Zeitdruck und eine Verschlechterung des Betriebsklimas. Es geht aber um noch mehr: Die Rahmenbedingungen wie KV-Zugehörigkeit oder Arbeitsvertrag werden in Frage gestellt, Arbeitsplätze abgebaut.

Strukturwandel mit System?

Hat der Strukturwandel in der Arbeitswelt „System“? Welche Prinzipien liegen dieser Dynamik zu Grunde? Noch vor ca. 20 Jahren war eine Antwort darauf einfach zu finden. Klarheit brachte ein Blick auf die Programme renommierter Seminaranbieter und Unternehmensberater sowie auf die Bestsellerliste der Managementliteratur. Management(eth)oden waren „in“ und gute ManagerInnen wurden an der Anwendung neuester Methoden gemessen. Dieser Boom begann 1992 mit „der zweiten Revolution in der

Automobilindustrie“, ein Bestseller von Wissenschaftlern des MIT in Boston. Die Autoren beschreiben darin den Vorsprung der japanischen Automobilindustrie im Vergleich zur amerikanischen, ihrer Meinung nach auf die „schlanke“ Produktion („Lean Production“) zurückzuführen. Die Folge: Ein Schlankheitsboom setzte in den Konzernen ein. Unternehmensfunktionen wie Führung (Abbau von Hierarchien), Entwicklung, Kontrolle, Logistik (**just in time**) wurden radikal und oft undifferenziert verschlankt, mit meist nur kurzfristigen positiven wirtschaftlichen Effekten, aber einem hohen Preis für viele Beschäftigte.

Das Ende der Megatrends

Kurz darauf wurde Kaizen („der permanente Verbesserungsprozess“) das Nonplusultra jedes erfolgreichen Managers. 2003 ging es mit „Business Reengineering“ weiter, den historisch gewachsenen Prozessen sollte der Garaus gemacht werden. Das Unternehmen wird auf der grünen Wiese fiktiv neu entworfen, alle Prozesse optimiert. Immer noch „modern“ ist die „**Balanced Scorecard**“ – ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch eine Kunden-, eine Prozess- und eine Entwicklungsperspektive ergänzt. Viele Unternehmen arbeiten heute noch mit einer „BSC“, wenden diese aber in abgeschwächter und

nicht wie ursprünglich vorgesehen mit viel Mathematik (Ziel- und Messgrößen) an.

Megatrends bei Managementmethoden werden heute vergeblich gesucht. Der Fokus hat sich tendenziell auf die Themen „Führen“ und „Strategiefindung“ verlagert – und die gelebte Praxis ist oft noch viel banaler: ManagerInnen führen ihre Unternehmen heute nach dem Prinzip „schneller, besser, effizienter“. Methoden sind nicht großartig gefragt, die Renditen müssen stimmen. Managen mit sozialer Verantwortung ist zum „Muss“ geworden, gemeint sind aber eher wirkungsvolle Marketing-Aktivitäten unter dem Motto „tue Gutes und rede darüber“. Bei den Beschäftigten kommt die soziale Verantwortung oft nicht an, wie das eingangs zitierte AK-Strukturwandelbarometer zeigt.

Renditestreben ist zu wenig

Es ist nicht so, dass neue Management(eth)oden fehlen würden, vermisst wird aber eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Management“, insbesondere mit den Zielen des Managens – Renditestreben alleine ist zu wenig. Erfolgreiche Managementmethoden müssen daran gemessen werden, dass auch die Beschäftigten und die übrigen Stakeholder ihren fairen Anteil an der Wertschöpfung eines Unternehmens erhalten.

Altruismus: Uneigennützigkeit (Seite 36)

Annan, Kofi: ghanaischer Diplomat, geb. 1938, von 1997 bis 2006 UN-Generalsekretär. 2007 wurde er Vorsitzender der Allianz für ein grünes Afrika (AGRA), deren Ziel es ist – nicht zuletzt im Hinblick auf den Klimawandel – die Ernährungsunsicherheit in Afrika zu reduzieren und Kleinbauern zu unterstützen. (Seite 20)

ANSE: 1997 von den nationalen SupervisorInnen-Organisationen aus Österreich, Deutschland, Ungarn und der Schweiz gegründete europäische Dachorganisation, durch die der europaweite Austausch erleichtert werden soll. Die ANSE hat ihren Sitz in Wien und repräsentiert heute mehr als 8.000 qualifizierte Supervisorinnen und Supervisoren sowie Coaches in 22 Ländern. (Seite 19)

Balanced Scorecard: übersetzt: ausgewogener Berichtsbogen, Bestandteil des Qualitätsmanagements. Die BSC zeigt ähnlich wie das Armaturenbrett eines Flugzeuges den aktuellen Kurs mit allen wichtigen Betriebsdaten an. Sie enthält nicht nur finanzielle Zielgrößen, sondern auch Lieferzeiten oder Punkte wie Mitarbeitermotivation. (Seite 45)

Benchmark: Richtwert, Maßstab; Höhenfestpunkt, beispielsweise an Messlatten. Beim Benchmarking werden gezielt erfolgreiche Produkte, Produktionsmethoden etc. der Konkurrenz beobachtet, um sich daran zu orientieren. (Seite 20)

Costcenter: Eigenständige Unternehmenseinheit, die eine oder mehrere Kostenstellen umfassen kann. Dabei handelt es sich oft um Kernkompetenzbereiche, die die Geschäftsleitung nicht dem Konkurrenzdruck aussetzen will, beispielsweise ein Forschungslabor. (Seite 30)

Desksharing: Flexibles Arbeiten in der Form, dass Angestellte mitsamt ihren Unterlagen fast täglich auf den freien Schreibtisch eines/einer nicht anwesenden Kollegen/Kollegin wechseln, da es weniger Plätze als MitarbeiterInnen gibt. (Seite 26)

DGFP: Deutsche Gesellschaft für Personalführung mit Sitz in Düsseldorf, gegründet 1952. (Seite 31)

doppisch: von Doppik = doppelte Buchführung (in Konten), der Ausdruck wird heute in der Regel in Zusammenhang mit dem öffentlichen Sektor verwendet. Wie auch in anderen (EU-)Staaten ist in Österreich ebenfalls geplant, die bisher übliche Kameralistik (hauptsächlich Einnahmen-Ausgaben-Rechnung) auf das doppische System umzustellen. Ziele der Doppik sind vor allem die Gewährleistung der Generationengerechtigkeit (durch Abbildung des Ressourcenverbrauchs), erhöhte Transparenz für sämtliche Anspruchsgruppen, eine effizientere und effektivere öffentliche Leistungserstellung sowie verbesserte Steuerung. Die Umstellung wurde auch von Expertenkreisen für Gemeinden vorgeschlagen und vom Bund im Bundeshaushaltsgesetz 2013 festgelegt. Die Erfolgsrechnung zielt dabei nicht auf die Feststellung eines Gewinns wie in der Privatwirtschaft ab, sondern auf die Effizienz kommunalen Handelns. (Seite 33)

EcoAustria: 2011 mit Unterstützung der Industriellenvereinigung gegründetes Wirtschaftsforschungsinstitut mit Sitz in Wien. Das neue Institut soll nicht wie IHS und WIFO langjährige makroökonomische Analysen (also Konjunkturprognosen) abgeben, sondern sich neben Grundlagenforschung insbesondere mit aktu-

ellen Themenstellungen von öffentlichem Interesse wie der Nachhaltigkeit öffentlicher Finanzen, der Europäischen Strategie für Wachstum und Beschäftigung, Reformen des Pensions- und Gesundheitssystems, Finanzausgleich, Arbeitsmarkt, Umweltfragen, Lohnbildung und Inflation etc. beschäftigen. (Seite 14)

EMAS: Eco-Management and Audit Scheme, auch bekannt als (EU-)Öko-Audit. EMAS wurde von der EU entwickelt und ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und -betriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umwelleistung verbessern wollen. (Seite 20)

EUROCADRES: Europäischer Rat der Fach- und Führungskräfte, von der EU-Kommission als europäischer Sozialpartner anerkannt. (Seite 19)

Gadget: technischer Gegenstand mit neuartigen Funktionen (Seite 26)

Generation Y: Auch Millennials oder Digital Natives, gemeint ist jene Generation, die um das Jahr 2000 das Teenager-Alter erreicht hat. (Seite 28)

Harvard Business Review: Seit 1922 bestehendes Management Magazin der Harvard Business School, in dem alle zehn Jahre die neuesten Trends und Innovationen von Expertinnen und Experten präsentiert werden. (Seite 29)

Haushaltsrechtsreform: Die Haushaltsrechtsreform des Bundes schuf den Rahmen, um Steuergelder wirksamer und effizienter einzusetzen. Das mit der Reform entstandene neue Bundesfinanzrahmengesetz (BFRG) ermöglichte erstmals eine mittelfristige Budgetplanung. Eine wichtige Neuerung war, dass die MinisterInnen nicht verwendete Finanzmittel auch in den Folgejahren verwenden können. Im Zuge der Haushaltsrechtsreform wurde das Budgetmanagement auf die Erreichung von Zielen und Wirkungen ausgerichtet. Eines dieser Ziele ist die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Budgeting). Die Umsetzung der Haushaltsrechtsreform erfolgte in zwei Teilen. Ab Jänner 2009 war die erste, seit 2013 ist die zweite Etappe in Kraft. (Seite 32)

IMD: International Institute for Management Development, 1990 eingerichtete, international orientierte Top-Business-School mit Sitz in Lausanne. (Seite 42)

Just-in-time-Logistik: Computergesteuerte Zulieferung von Produktionskomponenten genau zu jenem Zeitpunkt, wenn diese in der Fertigung gebraucht werden, was unter anderem die Lagerhaltungskosten verringert. (Seite 45)

Kaizen: Japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, in deren Zentrum das ständige Streben nach Verbesserung steht. Das Konzept wurde zu einem Managementsystem weiterentwickelt, das auch unter der Bezeichnung KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bekannt wurde. (Seite 45)

KDZ: Zentrum für Verwaltungsforschung, 1969 auf Initiative des Österreichischen Städtebundes von der Stadt Wien und der Zentralsparkasse der Stadt Wien als Verein „Kommunalwissenschaftliches Dokumentationszentrum“ gegründet. (Seite 33)

Lean Management: wörtlich: schlanke Unternehmensführung; Summe der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel ist es, alle Aktivi-

täten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden. Dabei wird das bestehende System aus zwei Perspektiven überprüft (und verbessert): Aus der Sicht des Kunden, dessen Wünsche nach Verfügbarkeit, Individualität, Qualität und Preisgestaltung möglichst optimal erfüllt werden sollen, und aus der Sicht des Unternehmens, das profitabel funktionieren und seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern muss. Essenziell dabei sind unter anderem Prozessdefinitionen und Schnittstellenbeschreibungen, klare Verantwortlichkeiten sowie frühes Reagieren auf Fehler. (Seite 30)

Leverage (engl., sprich: levretsch): Einfluss, Hebelwirkung, Druckmittel (Seite 40)

MIT: Massachusetts Institute of Technology, 1861 gegründete Elite-Universität in Cambridge, einem Vorort von Boston. (Seite 25)

NeSoVe: Netzwerk Soziale Verantwortung; vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz und den Arbeiterkammern Burgenland, Kärnten, Steiermark und Wien unterstütztes Netzwerk zur Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen. (Seite 20)

ÖSTRAT: Im Mai 2009 stimmte die Landeshauptleutekonferenz mit der Österreichischen Strategie Nachhaltige Entwicklung den europäischen und österreichischen Nachhaltigkeitszielen und -prinzipien zu. 2010 bestätigte der Ministerrat diesen Beschluss. (Seite 21)

Proponent: Wortführer, Initiator; Antragsteller (Seite 43)

Public Governance: Steuerungs- und Regulationssystem zur Entwicklung von Strategien (z. B. Aktionspläne) und Leitlinien, die durch Public Management dann entsprechend umgesetzt werden. Zu den Prinzipien von (Good) Governance zählen Verantwortlichkeit, Rechenschaftspflicht, Transparenz und Fairness. Ziel ist u. a., über den Management-Ansatz der Kundenorientierung hinaus die BürgerInnen auch schon bei Planungen aktiv einzubeziehen. (Seite 32)

Public Management: Zielorientierte Steuerung und Gestaltung der öffentlichen Verwaltung nach den Prinzipien der Privatwirtschaft, also möglichst kostengünstig, effizient und effektiv für alle Beteiligten. (Seite 32)

RespACT: 1997 gegründete österreichische Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltige Entwicklung. (Seite 21)

Thielemann, Ulrich: deutscher Wirtschaftsethiker, geb. 1961, Kapitalismuskritiker, gründete 2010 in Berlin den Thinktank MeM – Menschliche Marktwirtschaft. (Seite 23)

TUC: Trades Union Congress, Dachverband von rund 65 Gewerkschaften (mit rund 6,5 Mio. Mitgliedern) in Großbritannien. (Seite 40)

WEF: World Economic Forum, 1971 eingerichtete gemeinnützige Schweizer Stiftung mit Beobachterstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen. Das Weltwirtschaftsforum ist vor allem bekannt durch seine Jahrestreffen in Davos, wo internationale WissenschaftlerInnen, PolitikerInnen, Journalisten und Journalistinnen etc. über aktuelle globale Fragen diskutieren. (Seite 42)

Verlag des Österreichischen
 Gewerkschaftsbundes GmbH
 Kontaktadresse: Fachbuchhandlung
 Rathausstraße 21 | 1010 Wien
 Telefon: +43 1 405 49 98-132
 Fax: +43 1 405 49 98-136
 fachbuchhandlung@oegbverlag.at
 www.oegbverlag.at

GESUND, SOZIAL UND NACHHALTIG MANAGEN

Handbuch für verantwortungsvolle Führungskräfte



Varia
 Gerald Musger (Hrsg.)
 2013 || 198 Seiten || EUR 24,90
 ISBN: 978-3-7035-1607-8

Eine gute Führungskraft werden? Das ist erlernbar, wenn die grundlegende Ausbildung gegeben ist, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen passen und wenn die eigene Einstellung stimmt. Wohlgemeinte Anleitungen und Ratschläge gibt es zuhauf. Viele Unternehmen schreiben sich ihre „Corporate Social Responsibility“ auf die Fahnen und in interne Regeln. Aber was steckt hinter der glänzenden Fassade?

Dieses Handbuch richtet einen neuen und speziellen Blickwinkel auf das Thema. Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen sprechen aus eigener Erfahrung und geben ihre Empfehlungen zu praktischen Fragen: Wie leite ich ein Mitarbeitergespräch, damit es gelingt? Was kann ich als Führungskraft für echte Gleichberechtigung tun? Wie kann die Burnout-Gefahr gestoppt werden? Wie nehme ich meine Verantwortung wahr, Mobbing zu verhindern bzw. abzustellen? Wie lassen sich unvermeidliche Konflikte produktiv managen? Wie lassen sich die Daten und die Privatsphäre der MitarbeiterInnen gleichermaßen schützen?

Mit Beiträgen von: Georg Bundy, Peter Grüner, Andrea Kampelmühler, Herbert Kasberger, Christian Krall, Johann Mair, Gerald Musger, Anna Musger-Krieger, Max Steinhäusler, Herbert Waloschek.

BESTELLUNG:

im Web: www.oegbverlag.at || per Mail: bestellung@oegbverlag.at
 per Fax: +43 1 405 49 98-136 || in jeder Buchhandlung oder
 direkt in der Fachbuchhandlung des ÖGB-Verlags

JA, ICH BESTELLE ...

Anzahl der Exemplare

Name		Vorname	
Firma/Institution			
Telefon		E-Mail	
Anschrift		PLZ	Ort
Datum, Unterschrift			



„KEIN PÄCKLERL IM SACKERL“

OHNE GEWERKSCHAFT KEIN WEIHNACHTSGELD!

Die Gewerkschaften verhandeln jährlich die Kollektivverträge und erkämpfen dadurch euer Weihnachtsgeld!

GEWINNSPIEL

Bis zu 500 EURO für Dein Sackerl!
Mehr auf www.oegj.at

www.oegj.at

www.facebook.com/oegj.at

Eine Information der **Österreichischen Gewerkschaftsjugend**



PRO-GE
Jugend



vida
Jugend

GPZ djp
DES JUSTIZIENBEREICHES

Ein Ersuchen des Verlages an den/die BriefträgerIn:
Falls Sie diese Zeitschrift nicht zustellen können, teilen Sie
uns bitte hier den Grund und gegebenenfalls die neue oder
richtige Anschrift mit

Straße/Gasse

Haus-Nr./Stiege/Stock/Tür

Postleitzahl

Ort

Besten Dank

AW