



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation



Weg
Arbeit
neue Anforderungen
Formen

Zukunft der Arbeit Arbeitsformen der Zukunft



N°45 September / Oktober 2008

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag systemisches Management www.lo.isct.net

Dr. Friedrich Hinterberger

Volkswirt und seit 1999 Gründungspräsident des Sustainable Europe Research Institute (SERI) in Wien. Davor Leiter der Arbeitsgruppe Ökologische Ökonomie und Ökologische Wirtschaftspolitik am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Lehraufträge und Gastprofessuren an Universitäten im In- und Ausland. Initiator der österreichischen Gesellschaft für Lebensqualitätsforschung und Vorstandsmitglied im Austrian Chapter des Club of Rome. Autor und Herausgeber vieler Bücher und Blogger unter www.esgehtumwas.at.





*Burnout und Klimawandel
haben die gleiche Ursache:
Wir arbeiten zu viel
und zu intensiv*

Einkommen und Konsum wie auch Arbeit und andere Aktivitäten (z.B. Freizeit) dienen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Und Arbeitsplätze erfüllen neben ihrer wirtschaftlichen auch eine wichtige soziale Funktion der „Teilhabe am gesellschaftlichen Leben“. Andererseits wird die (Erwerbs-)Arbeit für die, die Arbeit haben, immer intensiver und von vielen als negativ erlebt. Manche warten nur noch darauf, dass „endlich das Wochenende kommt“ und „das Leben beginnt“.

In seinem Artikel wirft Friedrich Hinterberger, Leiter des SERI (Sustainable Europe Research Institute) einen sehr kritischen Blick auf die „Arbeit“, wie wir sie heute gestalten, und wirft neue Ideen auf.



Die 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts hat dem industrialisierten Fünftel der Welt ein geradezu unglaubliches „Wirtschaftswunder“ beschert mit einem nie da gewesenen Wachstum des materiellen Wohlstandes. „Wohlstand für alle“ verkündete Ludwig Erhard bereits 1957 als oberstes Ziel einer „sozialen“ Marktwirtschaft. Wohlstand für alle bedeutete auch „Arbeit für alle“. Arbeit war nicht nur die Grundlage des Wohlstands, sondern auch die Voraussetzung, daran zu partizipieren. Arbeit bedeutete für den männlichen Teil der Bevölkerung eines Fünftels der Welt – grob gesprochen – 40 Stunden pro Woche, 40 Wochen im Jahr, 40 Jahre im Leben einer Erwerbsarbeit nachzugehen und damit auch Ansprüche des Sozialstaats zu erwerben.

1. Nie wieder Vollbeschäftigung?

Ende der 60er/ Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts goss die Rede von den „Grenzen des Wachstums“ Wasser in den Wein des Wirtschaftswunders, dem mit den sogenannten „Ölschocks“ auch realwirtschaftlich schwere Rezessionen folgten. Die globale Umwelt ist von einer Vielzahl von Veränderungen bedroht, die letztlich den Wohlstand der Menschen gefährden. Dennoch war der Wachstumsdrang weltweit weiter ungebrochen – trotz enormer negativer ökologischer Folgen.

In den letzten Jahren nahmen die anthropogenen Veränderungen der Natur immer dramatischere Formen an: Klimawandel, Wüstenbildung, Artensterben, eingeschränkte Assimilations- und Regenerationsfähigkeit natürlicher Systeme, Erschöpfung nicht-erneuerbarer Ressourcen aber auch Armut, Hunger, zunehmende Verteilungsungerechtigkeit und Migration sind wohlbekannte Folgen, die oft durch positive Rückkoppelungsschleifen miteinander verbunden sind. Die Transformation der Umwelt zeigte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine dramatische Beschleunigung und bedroht in erheblichem Maße die Grundlage unserer Lebensqualität (IPCC, 2007, Jäger 2008).

Aber auch der Verbrauch an natürlichen Ressourcen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark erhöht. Im Jahr 1980 wurden den globalen Ökosystemen knapp 40 Milliarden Tonnen entnommen, im Jahr 2002 stieg der weltweite Verbrauch bereits auf fast 53 Milliarden Tonnen an – eine Erhöhung um ein Drittel in 22 Jahren (Behrens et al., 2007).

Dennis Meadows et al (2006) haben gerade wieder gezeigt, dass in Zukunft immer mehr ökonomisches Kapital gebraucht werden wird, um Naturkapital für den Menschen/ die Wirtschaft verfügbar zu machen, was letztlich das Wirtschaftswachstum selbst verlangsamen kann. Der Raubbau am Naturkapital macht also die weitere Nutzung desselben immer teurer. Weniger Raubbau an der Natur

hieß aber letztlich weniger Bruttoinlandsprodukt und damit weniger Erwerbsarbeit. Also Arbeitslosigkeit.

2. Wie wir arbeiten

Neben Einkommen und Konsum (von Gütern und Dienstleistungen) dienen auch die Arbeit (bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten) sowie andere Aktivitäten (Freizeit!) der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Erwerbsarbeitslos zu sein ist für die meisten Betroffenen eine sehr negative Erfahrung. Zum Verlust des Erwerbseinkommens kommt meist das Gefühl, in der Gesellschaft nicht mehr gebraucht zu werden – bis hin zum Verlust konkreter sozialer Kontakte und Beziehungen. Arbeitsplätze erfüllen nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine soziale Funktion der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Andererseits wird die (Erwerbs-)Arbeit für die, die Arbeit haben, immer intensiver und von vielen als negativ erlebt. Etlichen Studien zufolge hat die Mehrheit der Arbeitskräfte bereits „innerlich gekündigt“. Sie wahren den Schein ihrer „Mitarbeit“, reduzieren ihre Produktivität und laufen damit Gefahr, selbst zum Opfer der nächsten Kündigungswelle zu werden.

Gleichzeitig wird das System der „sozialen Sicherung“ (hier verstanden in einem sehr weiten Sinn, also auch inkl. einer Finanzierung des Bildungssystems, der Kulturpolitik etc.) aber immer teurer: zum einen, weil immer weniger Personen zu einer bestimmten Zeit an seiner Finanzierung teilnehmen (können), zum anderen, weil die Anforderungen an dieses System eher zu- als abnehmen.

Der deutsche Statistiker Carsten Stahmer hat herausgefunden, dass in Deutschland 56 Milliarden Stunden bezahlter Erwerbsarbeit 96 Milliarden Stunden unbezahlter Arbeit gegenüberstehen – also das 1,7 fache. Dazu gehört die Arbeit für sich

selbst (sich etwas zu kochen oder sich weiter zu bilden) ebenso wie die Arbeit für andere (das „Spielen“ mit meiner Tochter ebenso wie ihre Windel zu wechseln – siehe Stocker et al 2006). Dazu gehört schließlich auch der Dienst an der Gemeinschaft (von der freiwilligen Feuerwehr bis zum Engagement für die Konferenz der Zivilgesellschaft). Am Wissenschaftszentrum Berlin wurde dafür der Begriff „Mischarbeit“ geprägt. (Brandl, Hildebrandt 2002).

3. Thank God, it's Friday!

Wer regelmäßig oder auch nur zufällig einmal einen populären Radiosender hört, dem wird spätestens Donnerstag früh schon geholfen. Mit Durchhalteparolen. „Nur mehr 1 ½ Tage bis zum Wochenende!“ Das Leben beginnt nach der Arbeit. Arbeit ist Leid.

*In Zukunft wird immer mehr
ökonomisches Kapital gebraucht
werden, um Naturkapital
für den Menschen/
die Wirtschaft verfügbar zu
machen, was letztlich das
Wirtschaftswachstum selbst
verlangsamen kann.
Der Raubbau am
Naturkapital macht also die
weitere Nutzung desselben
immer teurer.*

Nur Freizeit ist Freude. Sei es der Feierabend, das Wochenende, der Urlaub oder die Pension.

Eine eigenartige Philosophie, der offensichtlich die meisten Menschen huldigen – sonst würden die populären Sender sie ja nicht Woche für Woche zelebrieren. Denn ohne Arbeit ist auch das Leben nichts. Wer arbeitslos ist, hat auch keine Freizeit.

Die scharfe Trennung zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ zeigt mir zweierlei: Offenbar finden die meisten Menschen wenig Sinn und Freude in ihrem Job. Offenbar akzeptieren sie das aber, um sich's am Feierabend, im Urlaub und in der Rente „richtig gut gehen“ zu lassen. Und: ganz offensichtlich ist die Erwerbsarbeit sehr ungleich zwischen den Menschen verteilt. Sonst würde ja jeder ungefähr 20

Längere Arbeitszeiten werden von der Wirtschaft gefordert, nicht kürzere. In Wirklichkeit nimmt die Intensität der Jobs bis hin zu Überforderung und Burn-out auch bei denen zu, die ihre Arbeit lieben, während andere nicht einmal die Chance auf einen regulären Job bekommen.

Stunden pro Woche in Fabrik, Geschäft oder Büro arbeiten und sonst anderen Dingen nachgehen: den Kindern, einer künstlerischen Aktivität oder einfach der Muße.

Solche „Jobs“ gibt es aber viel zu wenig. Im Gegenteil: Längere Arbeitszeiten werden von der Wirtschaft gefordert, nicht kürzere. In Wirklichkeit nimmt die Intensität der Jobs bis hin zu Überforde-

rung und Burn-out auch bei denen zu, die ihre Arbeit lieben, während andere nicht einmal die Chance auf einen regulären Job bekommen.

Viele Menschen klagen über Arbeitsüberlastung, Stress, Überstunden. Ich auch.

Andererseits: Weniger arbeiten für weniger Geld ist für die meisten auch nicht attraktiv.

Warum arbeiten diejenigen von uns, die (Erwerbs-) Arbeit haben, immer mehr, immer intensiver?

4. Freizeit schafft Lebensqualität

Ökonomisch betrachtet bieten Individuen und Haushalte ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt an und erhalten dafür Einkommen, das sie für Konsumgüter ausgeben können. Diese Konsumgüter sind eine wesentliche Grundlage für ihre Lebensqualität.

Vernachlässigen wir für einen Moment den Aspekt, dass die Arbeit selbst Lebensqualität „produziert“ (einer bezahlten Arbeit nachzugehen stiftet Sinn und setzt uns in Beziehung zu anderen), so kann eine Person / ein Haushalt zwischen Konsumgütern und Freizeit abwägen und wählen: weniger Erwerbsarbeit bedeutet („ceteris paribus“) weniger Einkommen und damit weniger Konsum, dafür aber mehr Freizeit. Weniger Erwerbsarbeit bedeutet auch gleichzeitig weniger

Produktion (Petersen, 1989).

Wenn sich nun in einer Gesellschaft viele Menschen für mehr Freizeit und weniger Einkommen mit Betonung auf geistigem und emotionalem Erleben (etwa: Zusammensein, kulturelle Aktivitäten, Naturerleben, Meditation, ...) entscheiden, sinkt das Volkseinkommen, weil sich die Menschen für weniger Konsum entschieden haben. „Ceteris paribus“ sinkt in diesem Ausmaß dann auch der materielle Kon-

sum und damit die „materielle“ Umweltbelastung (Ressourcenverbrauch, Abfälle, Emissionen, ...) und das BIP.

5. Arbeit und Einkommen umverteilen?

Zeit ist letztlich die einzige Ressource, die wirklich und spürbar knapp ist. Wir können sie verschwenden – aber nicht vermehren. Eine sinnvolle Möglichkeit, das Glück in der europäischen Gesellschaft zu erhöhen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu erhöhen, ist daher, „Arbeit umzuverteilen“ (wobei sowohl die Erwerbs- als auch die Nicht-Erwerbsarbeit umzuverteilen wäre). Arbeit umzuverteilen heißt: weniger Erwerbsarbeit auf mehr Köpfe zu verteilen. Arbeit umzuverteilen heißt aber auch: mehr Zeit für Bildung, Beziehungen, Selbstverwirklichung, Erziehung und Pflege, gesellschaftliches Engagement, bei denen, die derzeit (mehr als) „full time“ arbeiten. Dies ermöglicht nicht nur eine freiwillige Reduktion materiellen Konsums zugunsten von mehr Freizeit, sondern auch mehr (Lebens-)Zeit, um sich aktiv im Sinne nachhaltiger Entwicklung zu engagieren.

Dass Arbeit und Einkommen ungleich verteilt sind, bedeutet auch, dass diejenigen, die ein Arbeitseinkommen haben, einen immer größeren Teil davon aufwenden müssen, um die professionelle Erledigung vieler gesellschaftlicher Aufgaben (vom Pflegebereich bis zum Umweltschutz) zu bezahlen – entweder direkt oder als Steuern und Abgaben, die der Staat für ihre Finanzierung erhebt. Und diese Steuern und Abgaben erhöhen wieder die Kosten der Arbeit. Leute einzustellen wird immer teurer. Arbeitsplätze werden wegrationalisiert – ein Teufelskreis?

Eine andere Verteilung der gesellschaftlich notwendigen Arbeiten, wozu Büro und Fabrik ebenso gehören wie Kinderzimmer und Hausgemeinschaft, könnte helfen, diesen Teufelskreis aufzubrechen – etwa durch (freiwillige!) Teilzeitarbeit, mehr Flexi-

bilität am Arbeitsplatz, Sabbaticals oder vermehrten Erziehungsurlaub von Vätern. Das könnte allen etwas bringen: erhöhte Produktivität im Beruf, mehr Herz in der (persönlichen) Betreuung, die dann wiederum besser mit professioneller Hilfe durch Pädagogen und Pfleger verbunden werden könnte.

Es geht also auch darum, was wir unter „Wohlstand“, unter einem „guten Leben“ verstehen. Weniger (nicht mehr!) in der Fabrik oder im Büro zu arbeiten und dafür mehr für sich und andere zu tun, kann zu mehr Wohlbefinden (der einzelnen und aller) führen – auch wenn das individuelle Einkommen dafür sinkt. Überbeanspruchung und arbeitsbedingte Erkrankungen können vermindert und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht werden.

So gesehen geht es gar nicht um die Menge an Arbeit, sondern um ihre Verteilung. Diejenigen, die Arbeit haben, arbeiten in der Regel mehr als ihnen lieb ist und jedenfalls mehr, als es für eine gut funktionierende Gesellschaft gut ist. Umverteilung von Erwerbsarbeit bedeutet aber auch, dass viele, die derzeit als schlecht qualifiziert gelten, eine Chance hätten, „on the job“ wieder Qualifikationen zu erwerben.

Weniger Erwerbsarbeit bedeutet aber auch weniger (am Bruttoinlandsprodukt gemessenes) Wirtschaftswachstum und somit weniger damit verbundene Eingriffe in die Natur. Immer mehr Menschen möchten in ihrem Leben weniger arbeiten, um Zeit für anderes zu gewinnen. Sie würden so Platz machen für andere, die derzeit keinen Job haben – und weniger Umwelt „verbrauchen“, weil sie ja mit dem geringeren Einkommen weniger konsumieren. Weniger Wirtschaftswachstum oder sogar „Null-Wachstum“ könnte die Folge sein.

6. Wozu Wachstum?

Ist das ein Problem? Ein Grund, der immer wieder genannt wird, ist der globale Wettbewerb. China

*Zeit ist letztlich die einzige Ressource,
die wirklich und spürbar knapp ist.*

*Wir können sie verschwenden –
aber nicht vermehren.*

*Eine sinnvolle Möglichkeit, das Glück in der
europäischen Gesellschaft zu erhöhen und
gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der
Wirtschaft zu erhöhen, ist daher,
„Arbeit umzuverteilen“, also weniger
Erwerbsarbeit auf mehr Köpfe zu verteilen.*

ist dabei, gemessen am Bruttoinlandsprodukt zur größten Wirtschaftsmacht der Welt aufzusteigen. Je nach Schätzungen hat das Land bereits Deutschland überholt oder wird es in wenigen Jahren tun. Das liegt vor allem daran, dass China ein weitaus größeres Land ist. Pro Kopf sind die Deutschen immer noch fünfmal reicher als die Chinesen. Würden beide Länder mit ihrem derzeitigen Tempo weiter wachsen (eine eher unrealistische Annahme), würde China auf die Einwohnerzahl bezogen Deutschland erst in einem Vierteljahrhundert eingeholt haben.

Glaubt man Presse, Rundfunk, und Reden von PolitikerInnen, ist Wirtschaftswachstum aber immer noch das oberste Ziel fast jeder Wirtschaftspolitik. Wirtschaftswachstum bedeutet: mehr zu produzieren und zu konsumieren, gemessen in Geld, das dafür ausgegeben wird. Der wichtigste Treiber dafür ist der enge Blick auf möglichst kurzfristige Maximierung von Gewinnen – vor allem in börsennotierten Unternehmen: immer mehr zu produzieren, das möglichst bald nicht mehr gebraucht wird, um es durch Neues zu ersetzen. Das „Bessere“ ist der Feind des „Guten“.

Das Management dieser Unternehmen hat wenig Anreiz, diesem wirtschaftlichen wie ökologischen Teufelskreis entgegen zu steuern.

Es gibt aber auch gute Argumente, das Wachstum der Lebensqualität vom Wirtschaftswachstum so zu entkoppeln, dass letzteres nicht mehr oberstes Ziel jeglicher Politik sein muss. Im Auftrag des österreichischen Lebensministeriums erarbeiten wir gerade ein „Argumentarium“ für ein solch möglicherweise „anderes“ Wachstum.

7. Szenarien: wie eine bessere Welt aussehen könnte

Es gibt aber „Szenarien“, also Beschreibungen „möglicher Zukünfte“, die einen Ausweg aus diesem Dilemma bieten. Ein besseres Leben und Arbeitsplätze für viele muss also nicht zwangsläufig auf Kosten der Natur und damit auf Kosten nachkommender Generationen und der Menschen in der dritten Welt gehen. Gerade in jüngster Zeit haben Modellrechnungen mit umfassenden wirtschaftlichen Rechenmodellen gezeigt, dass solch positive Entwicklungen im Sinne aller gesellschaftlich wichtigen Ziele (also sogenannte win-win-win-Lösungen) durchaus auch gesamtwirtschaftlich möglich sind. Siehe etwa die Ergebnisse des deutschen Verbundprojektes „Arbeit und Ökologie“ (www.a-und-oe.de) oder das europäische MOSUS-Projekt (www.MOSUS.net).

Dies bedeutet nichts anderes, als dass die steigende Produktivität (je Arbeitsstunde und je Tonne Ressourcenverbrauch) auch dazu genutzt werden kann, um anstatt immer mehr zu produzieren und zu konsumieren, für den gleichen materiellen Reich-

tum weniger arbeiten zu müssen (und damit auch weniger Natur zu verbrauchen). Eine Umverteilung der Erwerbsarbeit könnte in diesem Szenario allen, die einen Erwerbsarbeitsplatz suchen, auch einen Job verschaffen.

Für die Gesellschaft als Ganzes bedeutet das:

- weniger Umweltverbrauch,
- mehr „Lebensqualität/Glück/Well-being“,
- mehr Arbeitsplätze in einem prosperierenden Europa zu schaffen.

Eine positive Entwicklung in Richtung aller gesellschaftlich wichtigen Ziele scheint also möglich, selbst wenn es im Übergang sicherlich auch „Verlierer“ gibt, vor allem bei denen, die sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen und persönlichen Voraussetzungen schlechter auf die neuen Anforderungen einstellen können. Wichtig sind dabei eine größere Flexibilität auf Seiten aller Akteure bei gleichzeitig sozialer Absicherung und begleitende Hilfestellung für Unternehmen sowie einzelne Menschen im bevorstehenden Strukturwandel.

Dass man sich eine solche Welt wünscht, bedeutet aber noch nicht, dass diese auch möglich ist und tatsächlich wird eine solche Sicht immer wieder als „Wunschdenken“ denunziert, das sich wirtschaftlich nicht rechnet.

In meinem Unternehmen, dem Nachhaltigkeitsforschungsinstitut SERI, nehmen wir diese Verantwortung ernst: derzeit arbeiten praktisch alle (vom Chef bis zur Sekretärin) Teilzeit und verteilen so Arbeit und Einkommen auf mehr Köpfe.

Es ist die Aufgabe und die Verantwortung jedes einzelnen (Bürgers, Unternehmens) aber auch der Gesellschaft (also der Politik), sich an der notwendigen Umsteuerung zu beteiligen und diese nicht durch ein undifferenziertes Festhalten an derzeit nicht-nachhaltigen Strukturen zu verhindern. ■

SERVICE

Quellen

Arno Behrens, Stefan Giljum, Jan Kovanda and Samuel Niza (2007): **The material basis of the global economy. Worldwide patterns of natural resource extraction and their implications for sustainable resource use policies.** *Ecological Economics* Volume 64, Issue 2, 15 December 2007, Pages 444–453.

Brandl, Sebastian/Hildebrandt, Eckart (2002): **Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit.** Reihe „Soziologie und Ökologie“, Band 8. Opladen.

IPCC, 2007, **Climate Change 2007. IPCC Fourth Assessment Report (AR4)**, Genf (<http://www.ipcc.ch/>).

Jill Jäger (2008), **Was verträgt unsere Erde noch?: Wege in die Nachhaltigkeit.** Fischer Taschenbuch.

Donella Meadows, Joergen Randers, Dennis Meadows (2006): **Grenzen des Wachstums – Das 30-Jahre-Update: Signal zum Kurswechsel** (Übersetzer: Andreas Held) Stuttgart: Hirzel Verlag.

Petersen, Hans-Georg, 1989, **Sozialökonomik.** Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart et al. 1989.

Stocker, A., Hinterberger, F., Strasser, S. (2006). **Mischarbeit und die Halbtagsgesellschaft.** In: Hartard, S., Stahmer, C., Schaffer, A. (Ed.). *Die Halbtagsgesellschaft – konkrete Utopie für eine zukunftsfähige Gesellschaft*, Nomos-Verlag.

Weiterführende Homepages

www.esgehtumwas.at

www.seri.at/FH

www.a-und-oe.de

www.MOSUS.net

E-Mail

fritz.hinterberger@seri.at



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No.____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____