

KOMMENTARE

Keine Veränderungen beim Pensionszugangsverhalten trotz tiefgreifender Pensionsreformen?

Erik Türk

Wie sind die Behauptungen einzuschätzen, dass trotz deutlicher Verschärfungen der Pensionszugangsbestimmungen durch die letzten Pensionsreformen das Zugangsverhalten und damit auch das faktische Pensionszugangsalter, etwa aufgrund von Ausweichreaktionen („Flucht in die Invaliditätspensionen“,¹ starker Zugang zur Langzeitversichertenregelung), nahezu unverändert geblieben seien?²

Zur Erinnerung: 2000 wurde die vorzeitige Alterspension wegen geminderter Arbeitsfähigkeit abgeschafft und eine restriktivere Ersatzregelung im Rahmen des Invaliditätspensionsrechts geschaffen. Das Zugangsalter der anderen vorzeitigen Alterspensionen wurde schrittweise um 1,5 Jahre (Frauen: von 55 auf 56,5; Männer: von 60 auf 61,5 Jahre) angehoben. Gleichzeitig wurde für bestimmte Geburtsjahrgänge von Langzeitversicherten mittels der so genannten „Hacklerregelung“ eine Ausnahmebestimmung geschaffen.³ Mit der Pensionsreform 2003 wurde die vorzeitige Alterspension bei Arbeitslosigkeit (und die Gleitpension) sofort, jene bei langer Versicherungsdauer schrittweise abgeschafft. Abgemildert wurde dies durch die Einführung der Korridorpension ab 62 durch die Pensionsreform 2004.

Die Antwort ist einfach: Diese Behauptungen sind falsch!

Neuzuerkannte Eigenpensionen nach Alter im Zeitablauf

Wie deutlich sich das Zugangsverhalten in den betroffenen Altersgruppen tatsächlich verändert hat, zeigt bereits ein Blick auf die Abbildung 1 zur Verteilung der neuzuerkannten Eigenpensionen nach Alter im Zeitablauf.

Das Pensionszugangsverhalten der betroffenen Altersgruppen hat sich seit 1999 offensichtlich merklich verändert. Selbstverständlich hat die Langzeitversichertenregelung den von ihr begünstigten Personengruppen einen unveränderten oder zumeist zumindest deutlich weniger verzögerten Pensionsantritt ermöglicht. Aber die Darstellung, dass dadurch das Zugangsverhalten insgesamt nahezu unverändert geblieben wäre, geht offensichtlich weit an der Realität vorbei!

Bei den Männern sind vor allem zwei Entwicklungen auffällig: erstens die in etwa Halbierung der Anteile der Zugangsalter 57 und 58 Jahre, worin sich vor allem die Abschaffung der vorzeitigen Alterspension wegen geminderter Arbeitsfähigkeit (ab Vollendung des 57. Lebensjahres) und die merklich restriktivere Neuregelung im Rahmen des Invaliditätspensionsrechtes widerspiegelt. Zweitens die ebenfalls in etwa Halbierung der Spitze zum Zugangsalter 60 und die gleichzeitig sukzessive Verschiebung hin zu den Zugangsaltern 61 bis 63, dies insbesondere als Konsequenz der Anhebung des Antrittsalters der vorzeitigen Alterspension bei langer Ver-

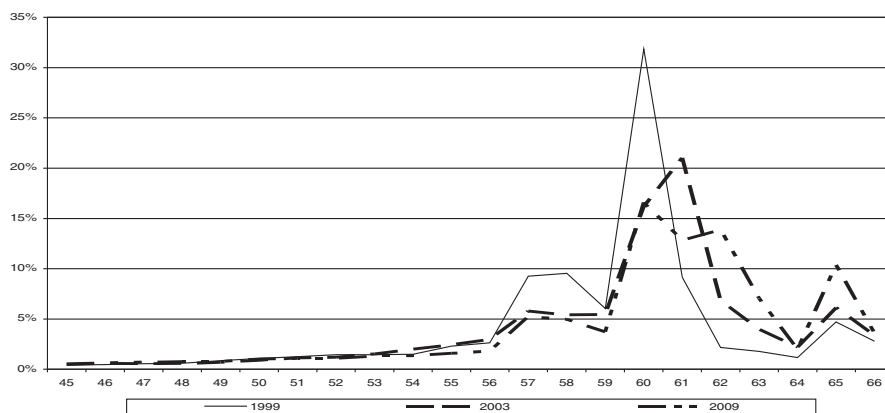
sicherungsdauer. Der sukzessive Anstieg zum Zugangsalter 65 (normale Alterspension) dürfte demgegenüber weniger auf die Pensionsreformen als auf Verschiebungen in der Altersstruktur und die zunehmende Bedeutung zwischenstaatlicher Teilleistungen mit einem höheren Anteil normaler Alterspensionen zurückzuführen sein.

Bei den Frauen fällt der Einbruch bei der ursprünglichen Spitze zum Alter 55 von knapp 30% auf nur mehr 5% noch wesentlich deutlicher aus. Gleiches gilt für die sukzessive Verschiebung hin zum Zugangsalter 58. Dies hat vor allem drei Gründe:

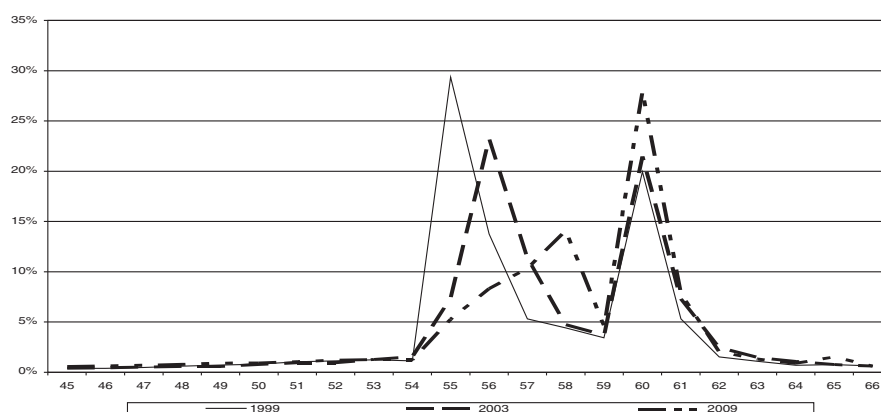
Erstens kommt der Langzeitversicherterregelung bei den vorzeitigen

Abbildung 1: Neuzuerkannte Eigenpensionen (%-Anteile nach Alter)

Männer



Frauen



Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Anhang zur PV-Jahresstatistik, Auswertungen nach Alter, PV insgesamt, eigene Berechnungen.

Alterspensionen von Frauen eine geringere Bedeutung zu als bei den Männern.

Zweitens werden im Falle einer Anerkennung der Langzeitversichertenpension die Anspruchsvoraussetzungen relativ betrachtet durchschnittlich später erfüllt. Das heißt, bezogen auf die Langzeitversichertenpension ist bei Frauen der Abstand zwischen dem durchschnittlichen Zugangsalter und dem frühestens möglichen Zugangsalter⁴ merklich größer.

Drittens wirkt die Einführung der Korridor pension mit einem einheitlichen Zugangsalter ab Vollendung des 62. Lebensjahres anders als bei den Männern nicht als Begrenzung der Anhebung des Zugangsalters vorzeitiger Alterspensionen bei langer Versicherungsdauer. Im Dauerrecht wird ein vorzeitiger Alterspensionsantritt für Frauen und Männer einheitlich frühestens ab Vollendung des 62. Lebensjahres nur mehr in Form der Korridor pension möglich sein.⁵ Abgesehen von der zeitlich befristeten Langzeitversichertenregelung gilt diese Regelung für Männer bereits derzeit. Gleichzeitig bedeutet dies, dass bei Männern der weiteren Anhebung des Eintrittsalters für vorzeitige Alterspensionen bei langer Versicherungsdauer bis zum Regelpensionsalter durch die Pensionsreform 2003⁶ keine nennenswerte Bedeutung mehr zukommt.⁷ Demgegenüber bleibt bei den Frauen aufgrund des noch um fünf Jahre früheren Regelpensionsalters (60) die Korridor pension vorerst noch ohne reale Bedeutung. Die schrittweise Anhebung des Zugangsalters für vorzeitige Alterspensionen bei langer Versicherungsdauer⁸ bestimmt damit weiterhin den frühestens möglichen Alterspensionsantritt für Frauen, sofern die Anspruchsvoraussetzungen

für die zeitlich befristete Langzeitversichertenregelung nicht bereits vor dieser Altersgrenze erfüllt werden.

Bereits auf dieser Basis lässt sich somit festhalten, dass die Pensionsreformen deutliche Veränderungen beim Zugangsverhalten in Richtung merkliche Verzögerung des Pensionsantritts der betroffenen Personengruppen zur Folge hatten bzw. haben. Des Weiteren dürften die Effekte bei Frauen stärker ausgefallen sein als bei den Männern.

Durchschnittliches Pensionsantrittsalter als geeignete Maßgröße?

Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter der Männer hat sich seit 1999 von 58,4 Jahren bis 2009 um 0,7 Jahre auf 59,1 Jahre erhöht. Bei den Frauen betrug der Anstieg im gleichen Zeitraum – trotz der wie oben ausgeführt voraussichtlich stärkeren Effekte der Pensionsreformen auf das Zugangsverhalten – gar nur 0,4 Jahre (von 56,7 auf 57,1 Jahre).⁹ Warum spiegelt sich das offensichtlich doch deutlich veränderte Pensionszugangsverhalten der von den Pensionsreformen betroffenen Altersgruppen im durchschnittlichen Pensionsantrittsalter nur in einem sehr abgeschwächten Ausmaß wider?

Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter neuzuerkannter Eigenpensionen errechnet sich bekanntlich auf Basis sämtlicher Neuzuerkennungen. Allein deshalb können sich Veränderungen in einer Altersgruppe – auch wenn es sich hierbei um eine quantitativ bedeutsame Gruppe handelt – nur abgeschwächt, eben im Ausmaß der Gewichtung dieser Altersgruppe innerhalb der Neuzuerkennungen insgesamt, in der Veränderung des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters niederschlagen. Des Weiteren wird das durchschnittliche Zugangsal-

ter auch durch Veränderungen in den anderen Altersgruppen sowie durch Verschiebungen der Gewichte der Altersgruppen beeinflusst.

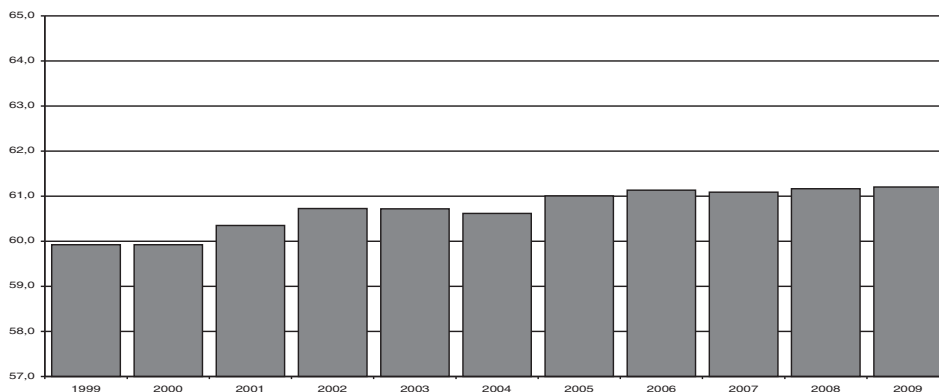
Daraus folgt, dass das durchschnittliche Pensionsantrittsalter aller Eigenpensionen keine geeignete Maßgröße darstellt, um die Auswirkungen rechtlicher Änderungen, die nur eine Altersgruppe betreffen, adäquat abzubilden. Hierfür bedarf es vielmehr einer entsprechenden Fokussierung auf die

von rechtlichen Änderungen betroffenen Altersgruppen!¹⁰

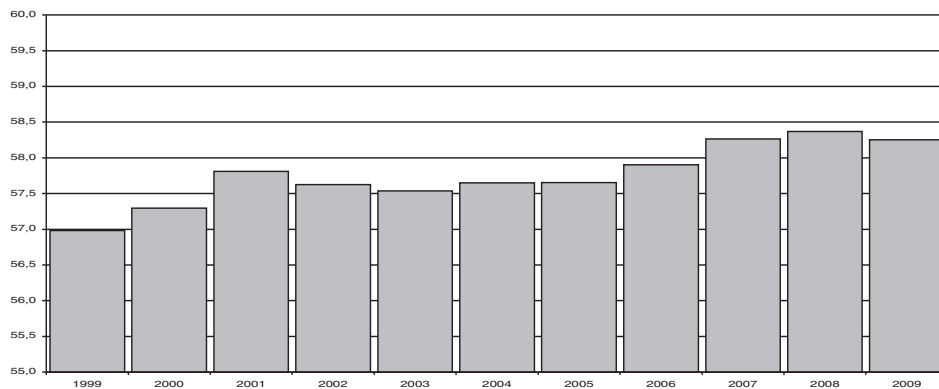
Veränderung in den betroffenen Altersgruppen

Welches Ergebnis bringt eine isolierte Betrachtung der betroffenen Altersgruppen hinsichtlich der Veränderung des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters? Als relevante Altersgruppen werden hier für Frauen Zugangs-

**Abbildung 2: Durchschnittliches Pensionsantrittsalter
Männer (Bereich 57-65 Jahre)**



Frauen (Bereich 55-60 Jahre)



Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Anhang zur PV-Jahresstatistik, Auswertungen nach Alter, PV insgesamt, eigene Berechnungen.

alter von 55 bis 60 Jahre, für Männer von 57 bis 65 Jahre herangezogen. Die Einbeziehung der Zugangsalter 57 bis 59 bei den Männern ist erforderlich, um auch die Effekte der Abschaffung der vorzeitigen Alterspension wegen geminderter Arbeitsfähigkeit zu erfassen. Die Miteinbeziehung des Regel-pensionsalters erscheint allein schon deshalb sinnvoll, da die Abschaffung der vorzeitigen Alterspensionen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit und bei Arbeitslosigkeit für bestimmte Personengruppen einen vorzeitigen Pensionsantritt gänzlich verhindert und eine Aufschiebung bis zum Regel-pensionsalter bedeutet hat.¹¹ Aus der Betrachtung ausgeklammert bleiben damit Neuzuerkennungen, die erst nach dem Regel-pensionsalter erfolgt sind, sowie Invaliditätspensionen, die bereits vor Erreichen der Altersgrenzen, ab denen es rechtliche Änderungen gegeben hat, zuerkannt wurden. Hierbei handelt es sich somit um jene Gruppen, die von den Verschärfungen der Zugangsbedingungen durch die Pensionsreformen seit 2000 offensichtlich nicht betroffen waren.

Auf Basis dieser Abgrenzung errechnet sich sowohl bei den Frauen (von 57,0 auf 58,3 Jahre) als auch bei den Männern (von 59,9 auf 61,2 Jahre) ein Anstieg des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters um 1,3 Jahre bzw. um 15 Monate.

Zu beachten ist, dass das durchschnittliche Zugangsalter innerhalb einer Altersgruppe auch von etwaigen Veränderungen in der Altersstruktur, also der Zusammensetzung der Altersgruppe, beeinflusst wird. Eine Bereinigung um die Veränderungen in der Altersstruktur zeigt auch, dass hiervon in einzelnen Jahren des Beobachtungszeitraumes durchaus erhebliche Effekte ausgehen. Über den gesam-

ten Beobachtungszeitraum betrachtet haben Altersstrukturverschiebungen allerdings keine bzw. zumindest keine gravierenden Auswirkungen.¹²

Während also das durchschnittliche Pensionsantrittsalter in den betroffenen Altersgruppen für Männer und Frauen im Betrachtungszeitraum jeweils um 1,3 Jahre angestiegen ist, hat sich das durchschnittliche Pensionsantrittsalter insgesamt bei den Männern nur um 0,7 Jahre und bei den Frauen lediglich um 0,4 Jahre erhöht.

Diese deutlichen Abweichungen lassen sich durch folgende Faktoren erklären (siehe Tabelle 1, für Detailergebnisse im Zeitablauf siehe Tabelle 2):

Das relative Gewicht der betrachteten Altersgruppen (55-60 bzw. 57-65) beträgt im Ausgangszeitpunkt jeweils 76%. Der Anstieg des durchschnittlichen Zugangsalters dieser Altersgruppen hätte damit *ceteris paribus* eine Erhöhung des durchschnittlichen Zugangsalters insgesamt um ein Jahr bewirkt.

Gleichzeitig sind die durchschnittlichen Zugangsalter sowohl bei den Neuzuerkennungen bis zum 54. bzw. 56. Lebensjahr, als auch jene nach dem Regel-pensionsalter deutlich gesunken!¹³ Daraus folgt eine weitere Reduktion des beobachteten Anstiegs des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters insgesamt von jeweils rund 0,3 Jahren.

Während bei den Männern die Gewichtung der drei Altersgruppen zum Ende des Betrachtungszeitraumes weitgehend jener des Ausgangsjahres entspricht, weicht diese bei den Frauen deutlicher von jener des Ausgangsjahres ab, was sich in einer weiteren Reduktion des beobachteten Anstiegs des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters insgesamt im Ausmaß von rund 0,3 Jahren niederschlägt.

Der relativ deutliche Anstieg des Zugangsalters in den jeweils betroffenen Altersgruppen im Ausmaß von rund 15 Monaten schlägt sich somit aufgrund dieser gegenläufigen Effekte nur in einer Erhöhung des durchschnittlichen Pensionsantrittsalters insgesamt um 0,7 Jahre bei den Männern und um lediglich 0,4 Jahre bei den Frauen nieder.

Schlussfolgerungen

Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter insgesamt wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst und kann damit keine sinnvolle Grundlage für die Bewertung der Auswirkungen der Pensionsreformen seit 2000 auf das Pensionszugangsverhalten darstellen. Dieser Zugang führt vielmehr zwangsläufig zu Fehlinterpretation wie z. B., dass insbesondere bei den Frauen keine nennenswerten Auswirkungen auf das Pensionszugangsverhalten eingetreten wären.

Eine differenzierte Analyse mittels Fokussierung auf die betroffenen Altersgruppen zeigt demgegenüber, dass die Verschärfungen der Zugangsbedingungen tatsächlich relativ deutliche Verzögerungseffekte beim Pensionszugangsverhalten zur Folge hatten und sich das durchschnittliche Pensionsantrittsalter in den betroffenen Altersgruppen seit 1999 sowohl bei Männern als auch bei Frauen um rund 15 Monate erhöht hat. Dass sich diese Veränderungen kaum in einer Erhöhung des durchschnittlichen An-

trittsalters insgesamt niederschlagen, liegt insbesondere an den gegenläufigen Veränderungen in den nicht betroffenen Altersgruppen.

Des Weiteren legt diese Analyse hinsichtlich der Zielsetzung „Anhebung des faktischen Pensionsantrittsalters“ auch folgende politische Schlussfolgerung nahe: Verstärkte Anstrengungen zur Vermeidung bzw. deutlichen Verzögerung von invaliditätsbedingten Pensionierungen könnten einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Die Anteile der Pensionierungen vor Erreichen der Altersgrenzen für vorzeitige Alterspensionen an den Neuzuerkennungen insgesamt sind zwar (deutlich) geringer als jene in den Jahren unmittelbar vor dem Regelpensionsalter,¹⁴ jede erfolgreiche Vermeidung des Entstehens von Invalidität führt aber zu einer Verzögerung des Pensionsantritts von durchschnittlich rund fünfzehn Jahren.

Dieser sozialpolitisch und fiskalisch höchst sinnvolle Ansatz erweist sich aber als „politisch anspruchsvoll“. Erforderlich wären hierfür nämlich nicht einfach restriktivere Zugangsbedingungen, sondern etwa ein konsequenter Ausbau von Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen sowie die altersgerechte Ausgestaltung und Verbesserung von Arbeitsplatzbedingungen. Die notwendigen Investitionen in entsprechende Maßnahmenbündel würden des Weiteren erst mit zeitlicher Verzögerung, dann aber voraussichtlich umso deutlicher positive Effekte bewirken.

Tabelle 1: Durchschnittliches Zugangsalter bei Eigenpensionen, PV-insgesamt 1999/2009

Durchschnittliches Zugangsalter bei Eigenpensionen PV – insgesamt 1999/2009											
Männer					Frauen						
Altersgruppen	1999	2009	Δ	Altersgruppen	1999	2009	Δ	Altersgruppen	1999	2009	Δ
bis 56	49,0	47,4	-1,6	bis 54	46,4	45,5	-0,8				
57 bis 65	59,9	61,2	1,3	55 bis 60	57,0	58,3	1,3				
66+	68,2	67,4	-0,8	61+	64,2	62,7	-1,5				
insgesamt	58,4	59,1	0,7	insgesamt	56,7	57,1	0,4				
Anteile in % / Veränderung in %-Punkte											
Altersgruppen	1999	2009	Δ	Altersgruppen	1999	2009	Δ				
bis 56	18,5%	17,6%	-0,9	bis 54	11,4%	14,2%	2,8				
57 bis 65	75,7%	76,7%	1,0	55 bis 60	76,2%	70,6%	-5,6				
66+	5,9%	5,7%	-0,1	61+	12,4%	15,2%	2,8				

Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Pensionsversicherung, sowie Anhang zur PV-Jahresstatistik, Auswertungen nach Alter; eigene Berechnungen, ohne Rundungsausgleich.

Tabelle 2: Durchschnittliches Zugangsalter nach Altersgruppen**Männer**

Alter	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
-56	49,0	49,8	48,6	48,6	48,9	48,5	48,0	47,8	47,5	47,3	47,4
57-65	59,9	59,9	60,3	60,7	60,7	60,6	61,0	61,1	61,1	61,2	61,2
66+	68,2	68,2	70,5	70,9	69,6	68,6	68,4	68,0	67,8	67,5	67,4
Anteile											
-56	18%	18%	21%	21%	20%	22%	21%	20%	19%	19%	18%
57-65	76%	77%	72%	71%	73%	71%	68%	71%	75%	75%	77%
66+	6%	5%	8%	8%	7%	7%	10%	8%	7%	6%	6%

Frauen

Alter	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
-54	46,4	46,8	46,6	46,3	46,5	45,8	45,8	45,7	45,5	45,7	45,5
55-60	57,0	57,3	57,8	57,6	57,5	57,7	57,7	57,9	58,3	58,4	58,3
61+	64,2	63,4	64,1	64,6	64,1	63,7	64,1	63,9	63,5	62,9	62,7
Anteile											
-54	11%	12%	15%	14%	12%	15%	15%	15%	15%	15%	14%
55-60	76%	74%	66%	67%	72%	68%	65%	70%	70%	70%	71%
61+	12%	14%	19%	19%	16%	16%	19%	15%	15%	15%	15%

Quelle: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Anhang zur PV-Jahresstatistik, Auswertungen nach Alter, PV insgesamt; eigene Berechnungen.

Anmerkungen

- ¹ Zur Unrichtigkeit dieser Behauptung vgl.: Türk (2008) 5ff.
- ² Meldungen in diese Richtung waren in letzter Zeit öfters zu lesen, insbesondere von ÖVP-Politikern wie Wirtschaftskammerpräsident Leitl oder Staatssekretär Lopatka.
- ³ Die Langzeitversichertenregelung („Hacklerregelung“) stellt auf das Vorliegen einer Mindestanzahl an Beitragsmonaten (Männer 540, Frauen 480) ab, wobei bestimmte Ersatzzeiten in einem bestimmten Rahmen für die Erfüllung dieser Anspruchsvoraussetzung als Beitragsmonate gewertet werden. Anders als bei der Schwerarbeitspension, die eine Mindestanzahl von Schwerarbeitsmonaten voraussetzt, spielt bei der Langzeitversichertenregelung die Art der Beitragsmonate keine Rolle. Die Geltungsdauer dieser Regelung wurde seit ihrer Einführung mehrfach verlängert. Die derzeit geltende Rechtslage sieht für Geburtsjahrgänge bis einschließlich 1953 (Männer) bzw. 1958 (Frauen) noch eine Altersgrenze von 60 bzw. 55 vor. Für Geburtsjahrgänge 1954 bzw. 1959 gilt eine Altersgrenze von 64 bzw. 59 Jahren, für Folgegeburtsjahrgänge findet sie keine Anwendung mehr.
- ⁴ Frauen 55, Männer 60 Jahre.
- ⁵ Lediglich bei Erfüllung der Anspruchsvoraussetzung für eine Schwerarbeitspension besteht die Möglichkeit eines Pensionsantritts ab Vollendung des 60. Lebensjahres.
- ⁶ Die schrittweise Anhebung des Antrittsalters auf das Regelpensionsalter durch die Pensionsreform 2003 hätte eine gänzliche Abschaffung der vorzeitigen Alterspensionen bedeutet. Der derzeitige Stand der Anhebung liegt bei Männern bei rund 63 Jahren.
- ⁷ Die Einschränkung „keine nennenswerte Bedeutung“ resultiert daraus, dass die Anspruchsvoraussetzungen der beiden Pensionsarten nicht vollkommen identisch sind.
- ⁸ Derzeit liegt die Altersgrenze bei rund 58 Jahren, die vollständige Anhebung auf das Regelpensionsalter wird für Geburtsjahrgänge ab Oktober 1957 wirksam.
- ⁹ Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (1999 und 2009), Pensionsversicherung, Werte jeweils neuzuerkannte Eigenpensionen in der Pensionsversicherung insgesamt.
- ¹⁰ Noch besser – allerdings auch hinsichtlich der Datenerfordernisse entsprechend anspruchsvoller – wäre natürlich eine kohortenspezifische Analyse der Veränderung der Pensionsübertrittshäufigkeiten nach Alter im Zeitablauf.
- ¹¹ Quantitativ kommt dieser Konstellation natürlich ein deutlich geringere Bedeutung zu als jener, wo es „lediglich“ zu einer Verzögerung des vorzeitigen Pensionsantritts kommt. Die Einbeziehung der Zugänge zum Regelpensionsalter dürfte insbesondere bei den Männern aufgrund der zunehmenden Bedeutung zwischenstaatlicher Teilleistungen mit höheren durchschnittlichen Zugangsalter zu einer tendenziellen Überschätzung des Anstieges führen.
- ¹² Berechnungen auf Basis einer konstanten Altersstruktur – jene des Ausgangsjahres 1999 – ergeben für Frauen ebenfalls einen Anstieg um 1,3 Jahre, für Männer reduziert sich dieser um 0,28 Jahre, sodass etwa 1/5 des Gesamtanstieges bei den Männern aus der veränderten Altersstruktur resultiert.
- ¹³ Der spannenden Frage, woraus die Verminderung des durchschnittlichen Zugangsalters resultiert (veränderte Übertrittswahrscheinlichkeiten, Altersstruktureffekte), kann im Rahmen dieser Arbeit leider nicht nachgegangen werden.
- ¹⁴ 2009 betrug der Anteil der Neuzuerkennungen bis zum 59. Lebensjahr bei den Männern mit rund 32% ziemlich genau die Hälfte des Anteils der Neuzuerkennungen im Alter 60 bis 65 (63%), bei den Frauen lag der Anteil der Neuzuerkennungen bis zum 54. Lebensjahr mit rund 14% deutlich unter jenem der Altersgruppe 55 bis 60 (71%).

Literatur

Türk, Erik, Invalidität: Aktuelle Debatten – Lösungsvorschläge (=Sozialpolitik in Diskussion 8, AK Wien, Wien 2008).

Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Statistische Da-

ten aus der Sozialversicherung (Wien, verschiedene Jahrgänge):

Pensionsversicherung Berichtsjahre 1999 bis 2009;

Anhang zur PV-Jahresstatistik Auswertungen nach Alter Berichtsjahre 1999 bis 2009.

**„Wirtschaftswissenschaftliche Tagungen
der Arbeiterkammer Wien“
Reihe Band 15**

**Ausgliederungen aus dem öffentlichen
Bereich – Versuch einer Bilanz**

Christa Schlager (Hrsg.)

Christa Schlager
Vorwort

Katharina Mader
Ausgliederung aus dem Bundeshaushalt, neuer Stand und vertiefende Evaluierungen

Hannes Hofer
Gedanken zu Ausgliederungen aus der Sicht der BBG bzw. Stellungnahme zur Studie

Andreas Pölzl
Thesen und Lösungsansätze zur Steuerung öffentlicher Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung des Beteiligungsmanagements

Ulrike Mandl und Thomas Obermayr
Erfahrungen und Perspektiven hinsichtlich Ausgliederungen aus Sicht des Rechnungshofes

Heinz Leitsmüller und Bruno Rossmann
Ausgliederungen aus dem öffentlichen Haushalten – Versuch eines Resümees

Wien 2010, 178 Seiten, € 24,-.

Bestellungen bei: LexisNexis Verlag ARD Orac, A-1030 Wien, Marxergasse 25
Tel. 01/534 52-0, Fax 01/534 52-140, e-mail: verlag@lexisnexus.at