

**BEGUTACHTETE ARTIKEL**

---

---

**Arbeitszeitverkürzung in der Praxis.  
Innovative Modelle  
in österreichischen Betrieben****Stefanie Gerold, Michael Soder, Michael Schwendinger**

---

---

**1. Einführung**

In den letzten Jahren ist das Thema Arbeitszeitverkürzung wieder aus seinem langjährigen „Dornröschenschlaf“<sup>1</sup> erwacht. Seit 2013 findet die Freizeitoption in Österreich in immer mehr Branchen Anwendung, und auch im wissenschaftlichen und medialen Diskurs spielt die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit wieder eine stärkere Rolle. Dass dieses Thema wieder in aller Munde ist, kann angesichts der vielzähligen Herausforderungen unserer Zeit kaum verwundern: mittelfristig schwaches Wirtschaftswachstum und hohe Arbeitslosigkeit, Digitalisierung der Arbeitswelt sowie steigende physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind nur einige der Gründe, die hinter den Bestrebungen nach einer verkürzten Arbeitszeit stehen. Als möglicher Bestandteil einer neu zu formulierenden wohlstandsorientierten und solidarischen Wirtschaftspolitik<sup>2</sup> steht die Frage im Raum, welchen Beitrag Arbeitszeitpolitik im Allgemeinen und Arbeitszeitverkürzungen (AZV) im Speziellen zur Lösung dieser rezenten Herausforderungen leisten können.

In dieser Debatte wird die Rolle von Betrieben oft vernachlässigt. Jedoch entstanden in den letzten Jahren in Österreich einige innovative Modelle betrieblicher AZV. Ziel dieser Arbeit ist es, aktuelle Fallbeispiele betrieblicher AZV-Modelle näher zu beleuchten, unterschiedliche Perspektiven herauszuarbeiten und konkretes Erfahrungswissen systematisch zu kondensieren.

Die vorliegende Studie gibt zunächst einen knappen Literaturüberblick zum Thema AZV. Im Anschluss folgt eine Fallstudie von sieben Unternehmen in Österreich, die in den letzten Jahren eine Reorganisation und Verkürzung der Arbeitszeit vorgenommen haben. Diese Untersuchung zeigt zum einen das breite Spektrum betrieblicher AZV-Modelle auf (Kapitel 4).

Zum anderen soll herausgearbeitet werden, welche Problemlagen eine AZV angestoßen haben, welche Aspekte diesen Prozess förderten, welche Barrieren und Risiken zutage traten und welche Faktoren schlussendlich zu einer erfolgreichen Umsetzung und Beibehaltung der Modelle in den jeweiligen Betrieben beitrugen (Kapitel 5). Im zweiten Teil der Studie wird anschließend eines der zuvor behandelten Modelle – die Freizeitoption – näher beleuchtet, wobei die individuellen Erfahrungswerte von Beschäftigten im Mittelpunkt stehen (Kapitel 6). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den subjektiven Auswirkungen der Freizeitoption auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Lebensqualität und *Work-Life-Balance*, Arbeitszufriedenheit und -belastung sowie Aufstiegschancen im Betrieb. Abschließend werden in Kapitel 7 die Ergebnisse der durchgeführten Studie zusammengefasst und vor dem Hintergrund der aktuellen politökonomischen Entwicklungen diskutiert.

## 2. Arbeitszeitverkürzungen in Theorie und Praxis

Das Thema Arbeitszeitverkürzung wird im wissenschaftlichen Diskurs aus verschiedenen Blickwinkeln behandelt.<sup>3</sup> Wahrscheinlich am meisten Beachtung findet dabei die Frage nach der potenziellen Beschäftigungswirksamkeit von AZV – eine Frage, die ob der Komplexität des Forschungsgegenstandes und wohl auch aufgrund des ideologischen Gewichts bis heute nicht einheitlich beantwortet ist.<sup>4</sup> Auf der einen Seite finden sich eine Reihe von empirischen Arbeiten, die Arbeitszeitverkürzungsmaßnahmen als wichtiges Instrument zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit verstehen,<sup>5</sup> während andere ForscherInnen positive Beschäftigungseffekte eher anzweifeln.<sup>6</sup> In einer Metastudie zeigen Bosch und Lehndorff (2001), dass die Mehrheit der empirischen Studien positive Beschäftigungseffekte aufzeigt, während theoretische Arbeiten eher zu widersprüchlichen Ergebnissen kommen. Ein wesentlicher Grund für diese Differenzen liegt in den unterschiedlichen Modellannahmen. Die Autoren betonen, dass der Erfolg von Arbeitszeitverkürzungen maßgeblich von der Art der Umsetzung abhängt.

Neben einer rein ökonomischen Betrachtung gibt es mittlerweile auch zahlreiche Forschungsarbeiten, die das Thema mit Gesundheit und Wohlbefinden in Verbindung bringen.<sup>7</sup> So zeigen Wirtz et al. (2009), dass gesundheitliche Beschwerden wie Schlafstörungen, Rückenschmerzen und Herzbeschwerden fast linear mit längeren Arbeitszeiten zunehmen. Die empirische Evidenz deutet auch darauf hin, dass kürzere Arbeitszeiten mit einer höheren Lebenszufriedenheit einhergehen.<sup>8</sup> Ein anderer Bereich der Arbeitszeitforschung beschäftigt sich mit sogenannten *mismatches*, das heißt, der Differenz zwischen tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit.

Arbeiten Beschäftigte länger oder kürzer als gewünscht, kann sich das ebenfalls negativ auf Gesundheit,<sup>9</sup> Arbeitszufriedenheit<sup>10</sup> und persönliches Wohlbefinden<sup>11</sup> auswirken. Mehrere Studien zeigen, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten seine Arbeitszeitpräferenzen nicht realisieren kann.<sup>12</sup> Dies stellt auch die Kernannahme der freien Vertragsmöglichkeit innerhalb des neoklassischen Theoriegebäudes in Frage.

Des Weiteren wird Arbeitszeit mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit in Verbindung gebracht. Da bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten in den meisten Ländern sehr ungleich zwischen Männern und Frauen verteilt sind, könnte eine Verkürzung der Normalarbeitszeit unter Umständen dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.<sup>13</sup>

In der jüngeren Vergangenheit werden kürzere Arbeitszeiten auch immer öfter im Kontext der ökologischen Krise analysiert. Einige Querschnittsstudien deuten darauf hin, dass Länder mit kürzeren Arbeitszeiten einen geringeren Umweltverbrauch aufweisen.<sup>14</sup> Auf individueller Ebene können sich kürzere Arbeitszeiten einerseits aufgrund des verringerten Einkommens, andererseits durch Änderungen in der Zeitverwendung positiv auf die Umwelt auswirken.<sup>15</sup>

Wie dieser kurze Aufriss zeigt, wird das Thema Arbeitszeitverkürzung aus unterschiedlichsten Perspektiven analysiert und betrachtet. Dennoch wird relativ wenig Augenmerk auf die konkrete Umsetzung von AZV-Modellen gelegt. Viele der genannten Arbeiten untersuchen makro- oder mikroökonomische Zusammenhänge und Effekte. Die Unternehmensebene und konkrete Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis spielen im Rahmen dieser Analysen kaum eine Rolle.

Dies ist eigentlich verwunderlich, da ein Blick in die Vergangenheit einige interessante Beispiele betrieblicher Arbeitszeitverkürzung aufzeigt. So hat beispielsweise der deutsche Jalousien- und Holzpflasterproduzent Heinrich Freese im Jahr 1891 als einer der ersten deutschen Unternehmer den Achtstundentag eingeführt.<sup>16</sup> Wenige Jahre später (1900) erfolgte diese Umstellung auch in den Carl-Zeiss-Werken in Jena,<sup>17</sup> einige Zeit bevor der Achtstundentag in Deutschland 1918 schließlich gesetzlich verankert wurde. Eine aus heutiger Sicht sehr progressive Maßnahme wurde bereits 1931 beim US-amerikanischen Lebensmittelproduzenten Kellogg's umgesetzt, der die tägliche Arbeitszeit auf sechs Stunden reduzierte. Dieses Modell galt für Teile der Belegschaft bis in die 1970er-Jahre.<sup>18</sup> Auch in jüngerer Vergangenheit sorgten betriebliche Modelle der Arbeitszeitverkürzung immer wieder für Schlagzeilen. So setzte zum Beispiel Volkswagen (VW) 1993 aufgrund eines drastischen Nachfrageeinbruchs einen Tarifvertrag um, der eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 36 auf 28,8 Stunden vorsah. Vorrangiges Ziel war es, Massenentlassungen zu verhindern.<sup>19</sup> Ein solches Motiv war auch in der jüngsten Wirtschaftskrise treibende Kraft in der Umsetzung von verschiedenen Kurzar-

beitsmodellen, besonders ausgeprägt in Deutschland und Österreich.<sup>20</sup> 2014 beschloss der Stadtrat in Göteborg ein Experiment, um die Effekte einer Arbeitszeitverkürzung auf sechs Stunden pro Tag auf Gesundheit und Lebensqualität zu analysieren. Das Projekt wurde in einem SeniorInnenheim bis Ende 2016 umgesetzt. Erste Auswertungen zeigen, dass Beschäftigte gesünder und zufriedener sind und sich dies auch positiv auf die Qualität der Pflege auswirkt.<sup>21</sup>

Abseits dieser Beispiele entstanden in den letzten Jahren auch in Österreich unterschiedlichste AZV-Modelle auf betrieblicher Ebene. Im Zuge dieser Studie soll daher besonderes Augenmerk auf unterschiedliche Rahmenbedingungen, Motivlagen und Möglichkeiten der Umsetzung gelegt werden, welche in bisherigen Untersuchungen weitestgehend ausgeblendet wurden (Kapitel 5).

Eines der untersuchten Modelle ist die 2013 vereinbarte Freizeitoption (FZO) im Kollektivvertrag der Elektro- und Elektronikindustrie, die mittlerweile auch auf andere Branchen ausgeweitet wurde.<sup>22</sup> Die FZO geht nun ins vierte Jahr ihres Bestehens, was die Möglichkeit bot, die bisherigen Erfahrungen von Beschäftigten zu evaluieren. Frühere Studien zur FZO basieren entweder auf Betriebsratsumfragen<sup>23</sup> oder untersuchen die Motive, die Beschäftigte zur Entscheidung dafür veranlasst haben.<sup>24</sup> Der zweite Teil dieser Studie soll darüber Aufschluss geben, wie Beschäftigte die FZO verwenden und die subjektiven Auswirkungen auf Privat- und Arbeitsleben wahrnehmen (Kapitel 6).

### 3. Methoden

Der erste Teil der vorliegenden Studie zielt darauf ab, einen Einblick in Problemlagen, fördernde Aspekte, Barrieren und Risiken sowie Faktoren einer erfolgreichen Umsetzung von betrieblichen AZV-Modellen zu bieten. Die Auswahl relevanter Fälle erfolgte gemäß dem Schneeballprinzip.<sup>25</sup> Wert wurde dabei vor allem auf eine breite Variation hinsichtlich Branche, Unternehmensgröße und Unternehmensalter gelegt. Um ein besseres Verständnis über die Funktionsweise der einzelnen Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen, wurde auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen.<sup>26</sup> So wurden sowohl Unternehmensberichte als auch Informationsmaterialien von BetriebsrätInnen analysiert. Des Weiteren wurden semi-strukturierte Interviews mit Beschäftigten, UnternehmensvertreterInnen und BetriebsrätInnen durchgeführt.<sup>27</sup>

Im zweiten Teil der Studie wurde anschließend eines der zuvor beleuchteten Modelle herausgegriffen, um die subjektiven Auswirkungen und Erfahrungswerte von Beschäftigten im Umgang mit der Freizeitoption zu evaluieren. Dazu wurden 18 problemzentrierte Interviews<sup>28</sup> mit Beschäf-

tigten in einer Firma der Elektro- und Elektronikindustrie in Österreich durchgeführt. Da diese Firma die Freizeitoption bereits seit 2013 anbietet und somit eine der ersten in der Anwendung dieser kollektivvertraglichen Regelung ist, bietet dieser Fall die Möglichkeit, mehrjährige Erfahrungswerte der Beschäftigten zu untersuchen. Die Größe des Betriebes ermöglichte es auch, ein Sample mit einem breiten Spektrum an sozio-demografischen Charakteristika zu erzielen. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte nach dem Prinzip der absichtsvollen Stichprobenziehung<sup>29</sup> mit dem Ziel, eine möglichst breite Variation hinsichtlich Alter, Geschlecht, Stellung im Betrieb, Bildungsabschluss, Angestellte oder ArbeiterInnen etc. zu erreichen. Die Hälfte der befragten Personen hat die Freizeitoption bereits 2013 in Anspruch genommen, als diese das erste Mal in der Firma angeboten wurde und das gewährte Zeitguthaben bei fünf Stunden pro Monat lag. Andere haben die FZO erst in den Folgejahren 2014 oder 2015 gewählt, als die zusätzliche Freizeit 3,93 bzw. 3,33 Stunden pro Monat betrug.

In beiden Teilen wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, um eine empirisch-fundierte Kategorisierung und Interpretation von Zusammenhängen, Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu ermöglichen.<sup>30</sup>

Im Folgenden werden nun zunächst die für diese Studie relevanten AZV-Modelle beschrieben. Die nachfolgende Aufstellung kann jedoch keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben – sie ist vielmehr als ein erster Schritt gedacht, um das breite Spektrum an betrieblichen AZV-Modellen zu veranschaulichen.

#### 4. Beschreibung der Fallbeispiele

*Fallbeispiel 1:* Beim ersten Fallbeispiel handelt es sich um einen großen Industriebetrieb der Elektro-/Elektronikbranche. 2013 wurde hier erstmals die im selben Jahr kollektivvertraglich verankerte Freizeitoption angeboten.<sup>31</sup> Dieses individuelle Angebot stellt Beschäftigte vor die Frage: Mehr Geld oder mehr Freizeit? Die von der Sozialpartnerschaft ausverhandelte Entgelterhöhung kann somit entweder in Form der regulären Gehaltserhöhung oder zusätzlicher Freizeit in Anspruch genommen werden. Im ersten Jahr der Einführung (2013) entsprach der ausverhandelte Ist-Lohnabschluss von 3% genau 60 Stunden im Jahr beziehungsweise fünf Stunden im Monat, die auf einem separaten Zeitkonto festgehalten werden und jedes Jahr gutgeschrieben werden. Die Inanspruchnahme der Freizeit kann dabei stunden-, tage- oder auch wochenweise erfolgen, jeweils nach Absprache mit den Vorgesetzten. Da dieses Freizeitguthaben nicht verfällt, ist auch das Ansparen für größere Freizeitblöcke (Urlaub, *Sabbaticals* etc.) oder einen früheren Pensionsantritt möglich. Voraussetzung für das

individuelle Angebot der Freizeitoption ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung im jeweiligen Unternehmen sowie eine ausreichende Überzahlung; andernfalls würden Beschäftigte unter das kollektivvertraglich vereinbarte Minimum fallen. Im untersuchten Unternehmen wurde die Freizeitoption auch in den Folgejahren wieder angeboten, wobei das Ausmaß der zusätzlichen Freizeit von den jeweiligen Gehaltsabschlüssen abhängt. Im dritten Jahr einigten sich die Sozialpartner auf eine dauerhafte Lösung: Die Freizeitoption bleibt für zehn Jahre (2015-2025) fixer Bestandteil des entsprechenden Kollektivvertrags und kann forthin pro Person insgesamt vier Mal gezogen werden, zwei Mal davon vor dem 50. Lebensjahr. Das untersuchte Unternehmen übernahm diese Regelung prompt in ihre Betriebsvereinbarung, wodurch ab 2015 eine mehrmalige Inanspruchnahme der Freizeitoption möglich wurde.

*Fallbeispiel 2:* Das zweite Fallbeispiel ist ein 2011 gegründetes, internationales Unternehmen in der IT-Branche. Die ersten Jahre waren durch lange und entgrenzte Arbeitszeiten gekennzeichnet. Diese Situation wurde als belastend empfunden, weshalb ein Diskussionsprozess rund um die Themen Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation initiiert wurde. Als Ergebnis einer dreitägigen Klausur wurde dann Mitte 2014 einvernehmlich die Viertagewoche eingeführt, sodass der Freitag nun für alle Beschäftigten bereits zum Wochenende zählt. Da an den vier Arbeitstagen jeweils neun Stunden gearbeitet wird, entspricht dies einer Arbeitszeitverkürzung um 2,5 auf 36 Wochenstunden. Gleichzeitig wurde eine Gleitzeitregelung etabliert, um die gemeinsamen Anwesenheitszeiten zu maximieren. In der Kernzeit von 9.00 bis 15.00 Uhr müssen alle Beschäftigten im Büro sein. Der Gleitzeitrahmen erstreckt sich von 6.00 bis 20.00 Uhr bei freier individueller Zeiteinteilung. Eine anderweitige Zeiteinteilung, beispielsweise auf fünf Tage verteilt, wäre zwar prinzipiell möglich, wird aber von der Geschäftsführung weder unterstützt, noch wurde dieses Bedürfnis bislang von Seiten der Beschäftigten geäußert. Die Gehälter wurden entsprechend gekürzt, und Überstunden fielen durch die neue Arbeitszeitregelung ebenso zum größten Teil weg. Diese neue Praxis entspricht den Wünschen der Beschäftigten nach längeren Erholungsphasen und mehr Freizeit. Laut Geschäftsführung soll mit der Einführung der Vier-Tage-Woche allerdings noch nicht Schluss sein: Für 2017 ist bereits eine weitere Arbeitszeitreduktion auf 30 Stunden angedacht.

*Fallbeispiel 3:* Das dritte Unternehmen ist im Lebensmittelhandel tätig und wurde 2004 gegründet. Derzeit sind in dieser Organisation neun Angestellte, ein *Freelancer* sowie ein Lehrling beschäftigt. Das Unternehmen wird von den zwei Unternehmenseignern selbst geleitet. Auch in diesem Fall waren negative Erfahrungen mit der ausgeprägten Entgrenzung von Arbeit und Freizeit während der Gründungsphase ausschlaggebend. Aus diesem Grund entschieden die Unternehmensgründer gemeinsam mit

**Tabelle 1: Überblick Fallbeispiele Arbeitszeitverkürzung**

	1	2	3	4	5	6	7
Sektor	Industrie	Handel	Handel	Handel	Industrie	Industrie	Industrie
Branche	Elektronik	IT-Dienstleister	Lebensmittel	Einrichtung/Ausstattung	Elektronik	Chemie	Stahl
Unternehmensalter	>50	5-20	5-20	20-50	>50	20-50	>50
Umsetzung AZV	2013	2014	2010	1983	2006	2001	2005
Beschäftigte gesamt	>1000	10-50	5-10	100-500	500-1000	100-500	>1000
Beschäftigte betroffen	~10%	100%	100%	~70%	~30%	~90%	~30%
Arbeitszeit davor	38,5	38,5	38,5	individuell	38,5	38,0	38,5
Arbeitszeit danach		36,0	30,0	individuell	36,57	34,4	34,4
Arbeitszeitverkürzung	abhängig von der IST-Lohn-erhöhung	6,5%	22%		5%	9,5%	10,7%
Lohnausgleich	0%	0%	0%	0%	50%	50%	75%

ihren Beschäftigten, in Zukunft die generelle Arbeitszeit auf 30 Stunden zu verkürzen. Jedoch verblieben die Arbeitsverträge bei einem wöchentlichen Arbeitsausmaß von 38,5 Stunden. Die aus diesem Modell entstehenden Differenzen von 8,5 Stunden pro Woche können auf Basis einer Betriebsvereinbarung dazu genutzt werden, Auftragsschwankungen innerhalb eines Jahres auszugleichen. Aufgrund der Unternehmenstätigkeit werden die über die Sommermonate akkumulierten Stunden in den umsatzschwachen Wintermonaten wieder ausgeglichen.

*Fallbeispiel 4:* Dieses Unternehmen ist im Handel von Einrichtungsgegenständen und Ausstattung tätig. Es beschäftigt derzeit etwa 360 ArbeiterInnen und Angestellte. Das Arbeitszeitmodell dieses Unternehmens basiert auf der Umsetzung individueller Arbeitszeitpräferenzen. Die Beschäftigten können ihr Arbeitszeitausmaß individuell wählen; derzeit wird zwischen 7 und 38,5 Stunden gearbeitet. Des Weiteren haben die Beschäftigten grundsätzlich auch das Recht, nach einer Verkürzung der Arbeitszeit wieder Stunden aufzustocken, solange dies die unternehmerische Tätigkeit nicht beeinträchtigt. Das angewandte Arbeitszeitmodell ermöglicht dementsprechend individuellen Voll- und Teilzeitleösungen, welche wenn möglich flexibel den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst werden können.

*Fallbeispiel 5* bezieht sich auf ein Unternehmen in der Elektro- und Elektronikbranche. Derzeit sind in diesem Unternehmen mehrere hundert Personen beschäftigt, wovon ein Teil im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb arbeitet (d. h. die Produktion läuft rund um die Uhr, sieben Tage die Woche). Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung durch den rotierenden Schichtbetrieb, der vor allem ältere Beschäftigte stark beansprucht, wurde das Schichtmodell im Jahr 2006 umgestellt. Dies führte zu einer Reduktion

der wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 auf 36,57 Stunden. Durch die Umstellung konnte die Belastung durch Nachtarbeit reduziert werden, da nun nur mehr drei anstatt fünf Nachtschichten hintereinander geleistet werden müssen. Die Beschäftigten profitieren von längeren Freizeitblöcken unter der Woche, müssen nun jedoch öfter am Wochenende arbeiten. Von der zweistündigen Arbeitszeitreduktion wird eine Stunde von der Firma finanziell abgegolten. Die zweite Stunde wird auf einem eigens dafür eingerichteten Zeitkonto erfasst. Dieses Zeitguthaben kann bei Bedarf vom Unternehmen abgerufen werden und muss in der Regel eingearbeitet werden. Geschieht dies nicht, verfallen diese Stunden am Ende des Jahres.

Bei *Fallbeispiel 6* handelt es sich um ein Unternehmen, das in der Chemiebranche tätig ist. Auch in diesem Betrieb war die hohe Arbeitsbelastung durch ein vollkontinuierliches Schichtmodell Auslöser für dessen Reorganisation. Zudem wollte man ein attraktiveres Arbeitszeitmodell anbieten, da es oft schwierig war, genügend hoch qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden. Die Umstellung führte zu einer Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 38 auf 34,4 Stunden. Gleichzeitig wurden die Freizeitblöcke auf drei Tage unter der Woche bzw. vier Tage inklusive Wochenende ausgedehnt. Das neue Schichtmodell war mit der Gefahr verbunden, dass diese Freizeitblöcke bei hoher Auslastung verkürzt wurden. Dem wurde vorgebeugt, indem in einer Betriebsvereinbarung höhere Überstundenzuschläge vereinbart wurden. Die von der Umstellung betroffenen MitarbeiterInnen erhielten eine 50-prozentige Abgeltung der Arbeitszeitreduktion. Diese Regelung gilt nur für jene Beschäftigten, die bereits vor der Umstellung im Unternehmen tätig waren. All jene, die erst nach 2001 in das Unternehmen eintraten, erhalten einen monatlichen Lohn entsprechend dem Anstellungsverhältnis von 34,4 Stunden pro Woche. Die Attraktivität des neuen Schichtmodells führte dazu, dass dieses auch von Firmen im Umkreis übernommen wurde.

*Fallbeispiel 7:* Basierend auf einem Pilotprojekt führte dieser Großbetrieb aus der Stahlindustrie eine verkürzte Arbeitszeit ein. Zur Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells machte sich das Unternehmen eine zeitlich begrenzte öffentliche Förderung zunutze. Diese Förderung ist in Österreich als „Solidaritätsprämienmodell“ bekannt. Im Zuge der AZV wurde das Solidaritätsprämienmodell mit unternehmensinternen Kompensationszahlungen kombiniert. In der praktischen Anwendung des Modells führte eine 10-prozentige Arbeitszeitreduktion nur zu einem Einkommensverlust von 2,5%. Während 50% des Lohnausgleichs für zwei Jahre über die staatliche Förderung abgegolten wurden, wurde der Rest durch die innerbetriebliche Zulage und die KV-Erhöhungen der Folgejahre ausgeglichen. Nach Auslaufen des Modells hatten in der Zwischenzeit die regulären Lohnsteigerungen einen Einkommensrückgang ausgeglichen. Während einer Pilotphase konnten die Beschäftigten auf freiwilliger Basis



zwischen einer Reduktion der Arbeitszeit auf 34,4 Stunden (–10%), 36 Stunden (–5%) oder der Beibehaltung der bisherigen Arbeitszeit (38,5) wählen. In der ersten Pilotphase entschieden sich 80% der Beschäftigten für eine 10-prozentige Reduktion. Für all jene MitarbeiterInnen, die erst nach der Umstellung ins Unternehmen eintraten, galt automatisch die reduzierte Arbeitszeit (34,4 Stunden ohne Lohnausgleich). Dieses Arbeitszeitmodell ist auf jene Unternehmensbereiche mit kontinuierlichem Schichtmodell beschränkt und gilt für etwa 2.500 Beschäftigte. Aufgrund der Ausrichtung der Solidaritätsprämie auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze entstanden etwa 250 neue Arbeitsplätze im Unternehmen.

## **5. Umsetzungsprozesse innovativer AZV-Modelle: Barrieren und fördernde Faktoren**

Im Folgenden soll nun untersucht werden, welche Problemlagen ausschlaggebend für die Reorganisation und Verkürzung der Arbeitszeit waren und welche Aspekte diesen Prozess begünstigten oder behinderten. Die Analyse zeigt auch, wie vorhandene Barrieren und Risiken aufgelöst werden konnten und welche Faktoren zu einer erfolgreichen Umsetzung beitrugen.

### **5.1 Anstoß zur Umsetzung einer reduzierten Arbeitszeit**

Die Umstellung bestehender Arbeitszeitmodelle ist in den meisten Fällen mit substanziellem administrativen und organisatorischen Aufwand verbunden. Daher ist zu erwarten, dass eine solche Umstellung nur dann erfolgt, wenn es dafür triftige Gründe gibt. Tatsächlich konnten in allen beschriebenen Fällen verschiedene Probleme verortet werden, die den Anstoß zur Realisierung eines neuen Arbeitszeitmodells gaben. Die Ausprägung der Probleme unterschied sich dabei maßgeblich je nach betrieblichen Rahmenbedingungen. So waren die großen Industrieunternehmen mit Schichtmodellen meistens mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit und Krankenständen konfrontiert, welche zu einer hohen Fluktuation unter den Beschäftigten führten. Insbesondere für ältere ArbeitnehmerInnen stellten die rotierenden Schichten inklusive Nacht- und Wochenendarbeit eine hohe gesundheitliche Belastung dar. Des Weiteren erschwerte das alte Schichtmodell auch die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Sozialleben. Von Unternehmensseite wurde befürchtet, dass das unattraktive Arbeitszeitmodell zum Verlust hoch qualifizierter Arbeitskräfte führen könnte. Im Gegensatz dazu war die Situation in den kleineren, jungen Unternehmen etwas anders. In diesen Fällen war das drängendste Problem oft eine hohe Arbeitsbelastung, die aus einer starken Entgrenzung zwischen

Arbeit und Freizeit resultierte. Diese Probleme waren vor allem mit der Gründungsphase verbunden und führten unter anderem zu Arbeitsunzufriedenheit, Stress und Erschöpfungserscheinungen innerhalb der Belegschaft. Es stand auch die Befürchtung im Raum, dass sich diese Situation negativ auf Produktivität und Kreativität auswirkt.

Diese oftmals ähnlichen Problemlagen führten dazu, dass Unternehmensführungen, Beschäftigte oder ArbeitnehmerInnenvertretungen die Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle in Betracht zogen. Darüber hinaus wurden auch Faktoren und Motive identifiziert, die eine Umsetzung verkürzter Arbeitszeiten unterstützen können. Diese werden im folgenden Abschnitt sowohl aus Unternehmens- als auch aus Beschäftigtensicht beleuchtet.

### **5.2 Unterstützende Aspekte und Motive**

Aus der Perspektive der BetriebsrätInnen und Beschäftigten werden im Wesentlichen drei verschiedene Motive für eine Arbeitszeitverkürzung artikuliert. Diese umfassen zum einen das Bestreben nach einem Zuwachs an Zeitsouveränität und Flexibilität, welche eine selbstbestimmte (Arbeits-)Zeitgestaltung ermöglicht. Damit verbunden ist zum anderen der Wunsch von vielen Beschäftigten nach einem Arbeitszeitmodell, welches eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht. Außerdem ist nach Aussagen von Beschäftigten und BetriebsrätInnen auch ein gewisser Wertewandel feststellbar, der zur subjektiven Aufwertung von Freizeit gegenüber Einkommen führt. Dieser Trend ist vor allem unter jüngeren Beschäftigten beobachtbar und fördert den Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten.

Aus Sicht der ArbeitgeberInnen können erwartete Produktivitätssteigerungen oder Kostenreduktionen Motive zur Umsetzung von AZV sein. Diese können sich beispielsweise daraus ergeben, dass Krankheitsfälle sinken und sich die Arbeitsmotivation verbessert. Auch die Erwartung, dass die Attraktivität als ArbeitgeberIn durch ein attraktiveres Arbeitszeitmodell steigt, kann ein wichtiges Motiv sein. In den großen Industrieunternehmen wurde erwartet, dass eine Veränderung der Arbeitsorganisation nicht nur positiv auf das Image des Unternehmens wirkt, sondern auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen stärkt. So bestand die Hoffnung, hoch qualifizierte ArbeitnehmerInnen leichter rekrutieren zu können bzw. die MitarbeiterInnenfluktuation zu verringern. Im Gegensatz dazu spielte in den kleineren Unternehmen insbesondere der Effekt einer AZV auf Produktivität, Kreativität und Arbeitsatmosphäre eine entscheidende Rolle.

Neben den genannten Motiven aus der Sicht von Beschäftigten und ArbeitgeberInnen konnten im Rahmen der Analyse auch generelle Aspekte

identifiziert werden, die eine Einführung von kürzeren Arbeitszeiten unterstützen. Diese umfassen das Bestehen von stark verankerten BetriebsrätlInnen oder das Zuziehen von externer Konsultation mit dem Ziel des Wissenstransfers zwischen Unternehmen, Kammern, Wissenschaft und Beschäftigten. Darüber hinaus können auch bereits bestehende rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. die Freizeitoption oder das Solidaritätsprämienmodell) die Umsetzung einer AZV auf Betriebsebene fördern. In einem Fall bestanden bereits Pläne für ein neues Arbeitszeitmodell von Seiten des Betriebsrates. Die gute Auftragslage zu Beginn der 2000er-Jahre hat schließlich dazu beigetragen, dass der Betriebsrat diese Vorschläge durchsetzen konnte.

Trotz der verschiedenen Motivlagen und unterstützenden Aspekte treten mit der Einführung verkürzter Arbeitszeiten auch Barrieren und Risiken zutage, welche die Umsetzung verzögern oder sogar verhindern können. Diese ergeben sich zum Teil aus den unterschiedlichen Interessenlagen zwischen ArbeitgeberInnen- und Beschäftigtenseite. Im Folgenden wird nun auf diese Barrieren und Risiken näher eingegangen.

### **5.3 Barrieren und Risiken**

Aus Sicht der Beschäftigten und BetriebsrätlInnen birgt die Einführung einer Arbeitszeitreduktion insbesondere im Angestelltenbereich die Gefahr einer Arbeitszeitverdichtung. Eine AZV kann somit im schlechtesten Fall zu einer Belastungszunahme mit damit verbundenen negativen Gesundheitseffekten führen. Ebenso können mögliche Einkommensverluste auf Widerstände von Beschäftigten stoßen. Eine AZV kann ohne Lohnausgleich nicht nur das monatliche Entgelt reduzieren, sondern auch Pensionsansprüche mindern. Des Weiteren können auch bestehende Arbeitsgewohnheiten einer Veränderung im Wege stehen. In den behandelten Beispielen traf dies meist auf ältere ArbeitnehmerInnen im Industriesektor zu, die sich an das alte Schichtmodell gewöhnt hatten und Änderungen skeptisch gegenüberstanden.

Auf Seiten der ArbeitgeberInnen stellt die Befürchtung vor einem Mangel an Fachkräften ein zentrales Hindernis für eine Arbeitszeitreduktion dar. Dieses Problem ergibt sich insbesondere dann, wenn im Zuge einer AZV zusätzliches Personal eingestellt werden muss. UnternehmensvertreterInnen artikulierten dieses Risiko dahingehend, dass der Bedarf nach zusätzlichen Fachkräften aufgrund bestehender Qualifikationserfordernissen möglicherweise nicht ohne Schwierigkeiten zu decken ist und mit hohen Qualifizierungs- und Einschulungskosten verbunden sein kann. Die Einstellung neuer MitarbeiterInnen kann auch zu einer Verschlechterung zentraler Unternehmenskennzahlen führen, sofern diese auf Pro-Kopf-Berechnungen (beispielsweise Umsatz pro Beschäftigten) basieren. Die-

ser Aspekt wurde vorrangig von börsennotierten Industrieunternehmen artikuliert, welche dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind. Ein wichtiger Faktor, weshalb Unternehmen einer AZV oft ablehnend gegenüberstehen, ist die Sorge vor Kostenerhöhungen. Diese ergeben sich zum einen durch höhere Personalfixkosten, wenn zusätzliche MitarbeiterInnen eingestellt werden. Auch ein (teilweiser) Lohnausgleich kann zu erhöhten Kosten führen, wenn die durch AZV induzierten Produktivitätseffekte unterproportional sind. Darüber hinaus kann es auch zu einer Zunahme an administrativen Kosten kommen, die sich aus der Arbeitszeit-Reorganisation ergeben. Schließlich wurde in den kleineren Unternehmen argumentiert, dass eine AZV in der Gründungsphase schwierig sei, da der Aufbau einer KundInnen- und LieferantInnenbasis lange Arbeitszeiten und hohen persönlichen Einsatz erfordert.

#### **5.4 Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung**

Trotz der zahlreichen Barrieren und Risiken, die mit einer AZV verbunden sein können, kam es in den untersuchten Betrieben dennoch zur Realisierung der neuen Arbeitszeitmodelle. In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie diese Hindernisse überwunden werden konnten und welche Faktoren schließlich zur erfolgreichen Umsetzung beitrugen.

In allen analysierten Betrieben waren Mitbestimmungselemente im Implementierungsprozess zentral, um die bestehenden Barrieren und Risiken zu überwinden beziehungsweise zu minimieren. Ziel dieser Prozesse war es, die Interessenlagen auf beiden Seiten wahrzunehmen und diese bei der Entwicklung und Einführung des neuen Modells zu berücksichtigen.

In den kleineren Unternehmen geschah dies meist über Konsultationsprozesse und eine gemeinsame Ausarbeitung des neuen Arbeitszeitmodells. In den größeren Unternehmen wurde der Implementierungsprozess durch Betriebsversammlungen, Informationskampagnen durch die BetriebsrätInnen sowie Befragungen und Abstimmungen unter den Beschäftigten begleitet. In diesen Unternehmen erfolgte in einem zweiten Schritt oftmals die Durchführung von Pilotprojekten, die es den Unternehmen und den betroffenen Beschäftigten erlaubten, die neuen Arbeitszeitmodelle und die sich dadurch veränderten Organisationsabläufe auszuprobieren. Wesentliche Aspekte bei der Durchführung dieser Pilotprojekte waren ihr freiwilliger Charakter sowie die Möglichkeit, wieder in das alte Arbeitszeitmodell zurückzuwechseln. Die Erfahrungen während der Testphasen trugen maßgeblich dazu bei, anfängliche Widerstände gegen eine Umstellung des Arbeitszeitmodells von Seiten der Beschäftigten abzufedern.

Neben Mitbestimmungselementen im Umsetzungsprozess konnten auch einige Faktoren identifiziert werden, die zur Beibehaltung der neuen

Modelle beitragen. Um Akzeptanz von Seiten der Beschäftigten zu erzielen, war es wichtig, eine Lösung hinsichtlich des Lohnverlustes zu finden. In einigen Firmen konnte zumindest ein teilweiser Lohnausgleich umgesetzt werden. Eine andere Firma bietet ein Gehaltsmodell an, bei dem Beschäftigte mit Kindern höhere Löhne erhalten. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass die Umstellung sowohl für Beschäftigte als auch für die Firmenleitung mit Vorteilen verbunden ist. So profitieren Beschäftigte von längeren Freizeitblöcken oder höherer Zeitautonomie, während den Firmen die höhere Produktivität und Arbeitsmotivation sowie gesunkene Krankenstände und Personalfuktuation zugutekommen.

In dieser Analyse konnten einige Gemeinsamkeiten identifiziert werden, welche zur Überwindung von Widerständen beitragen und eine längerfristige Beibehaltung der neuen Arbeitszeitmodelle ermöglichen. Da nur Unternehmen untersucht wurden, in denen AZV-Modelle erfolgreich umgesetzt wurden, kann selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden, dass diese Analyse uneingeschränkt gültig ist. In den analysierten Fällen haben die identifizierten Faktoren die Einführung jedoch maßgeblich begünstigt.

## **6. Vier Jahre Freizeitoption – eine Evaluierung aus Beschäftigtensicht**

In diesem Teil der Studie soll nun eines der analysierten Modelle – die Freizeitoption<sup>32</sup> – näher beleuchtet werden. Hierbei liegt der Fokus nicht so sehr auf der Umsetzung des Modells, sondern auf den subjektiven Erfahrungswerten der Beschäftigten. Dabei wird der Frage nachgegangen, inwiefern Beschäftigte die FZO nutzen und für welche Aktivitäten sie die zusätzlich gewonnene Zeit verwenden. Darüber hinaus sollen auch die Auswirkungen auf Privat- und Arbeitsleben aufgezeigt werden. Diesbezüglich liegt der Schwerpunkt auf den Implikationen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Lebensqualität und *Work-Life-Balance*, Arbeitszufriedenheit und -belastung sowie Aufstiegschancen im Betrieb.

### **6.2 Inanspruchnahme**

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die FZO stunden-, tageweise oder geblockt in Anspruch zu nehmen. Von den Befragten gibt nur eine Person an, die FZO teilweise stundenweise zu konsumieren. Ein Grund dafür dürfte sein, dass ein solcher Gebrauch für ArbeiterInnen im Schichtbetrieb sowie Beschäftigte mit *All-In*-Verträgen grundsätzlich nicht vorgesehen ist. Die Mehrzahl der Befragten verwendet die FZO, um einzelne Tage frei zu nehmen, beispielsweise an Fenstertagen oder Freitagen. Ei-

nige geben auch an, die Zeitguthaben mehrere Tage geblockt oder kombiniert mit regulären Urlaubsansprüchen zu konsumieren. Etwa zwei Drittel der InterviewpartnerInnen nehmen die FZO regelmäßig in Anspruch. Das verbleibende Drittel gibt hingegen an, die Zeitguthaben hauptsächlich anzusparen. Von dieser Gruppe sparen einige die FZO für eine längere Auszeit oder einen früheren Pensionsantritt an, während andere die FZO als „Depot“ sehen, auf das bei Bedarf zugegriffen werden kann. Eine Person meint, die FZO früher regelmäßig konsumiert zu haben, seit Kurzem jedoch aufgrund der geänderten Arbeitsumstände quasi unfreiwillig anzusparen.

### **6.3 Verwendung der Freizeit**

Der Großteil von jenen Befragten, die die FZO regelmäßig beanspruchen, verbringt die zusätzliche Freizeit mit Familie und Kindern. Oft wird die FZO an schulfreien Tagen verwendet, um gemeinsam Zeit mit den Kindern zu verbringen bzw. die erforderliche Kinderbetreuung zu gewährleisten. Verlängerte Wochenenden werden teilweise für Kurzurlaube, Sport oder Erholung genutzt. Bei den meisten Befragten fällt die Beschreibung der Zeitverwendung recht unspezifisch aus. So werden die Zeitguthaben meist bei Bedarf genutzt, wenn es der familiäre Kontext erfordert. Für die meisten bedeutet die FZO eine Erweiterung bestehender Zeitguthaben: Neben regulären Urlaubsansprüchen und anfallendem Zeitausgleich kann durch die FZO nun auch auf einen dritten Topf zugegriffen werden. Durch die Kombination der verschiedenen Zeitguthaben verschwimmen die Grenzen, und es ist oft nicht mehr eindeutig nachvollziehbar, für welche Tätigkeiten die FZO genau verwendet wird. Lediglich zwei Personen nutzen die FZO für einen spezifischen Zweck. So verwendet eine Angestellte die FZO hauptsächlich zur Betreuung ihres kranken Sohns. Für eigene Freizeitaktivitäten wäre ihr die FZO hingegen „zu schade“. Einer anderen Angestellten ermöglicht die FZO, einmal im Monat einen Freitag frei zu nehmen. An diesem Tag schläft sie aus, bleibt zuhause und nimmt sich bewusst Zeit für sich.

Auch unter jenen Befragten, die die FZO hauptsächlich ansparen, geben nur wenige einen konkreten Zweck an. Drei Personen möchten die FZO möglicherweise dafür verwenden, um früher in Pension zu gehen. Auch ein längerer Urlaub oder eine Auszeit werden als Verwendungsmöglichkeiten genannt.

### **6.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Freizeitoption gilt auch als wichtiger Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>33</sup> Tatsächlich war der Wunsch, mehr Zeit mit Kindern und Familie zu verbringen, einer der meistgenannten Motive für

die Wahl der FZO. Sowohl Frauen als auch Männer geben häufig an, die FZO für gemeinsame Tätigkeiten mit Kindern und Familie zu verwenden. Wie bereits erwähnt, wird die FZO vor allem an schulautonomen Tagen oder während der Schulferien häufig konsumiert.

Wirft man einen genaueren Blick auf die Aussagen der InterviewpartnerInnen, so werden jedoch klare Unterschiede zwischen Frauen und Männern deutlich. So legen die Interviewaussagen eine vornehmlich traditionelle Rollenverteilung nahe. Während weibliche Beschäftigte Beruf und Betreuungspflichten leichter unter einen Hut bringen können, ermöglicht die FZO Männern, mehr gemeinsame Zeit mit den Kindern zu verbringen. Bei Männern geht es hierbei nicht so stark um den Druck, die erforderlichen Kinderbetreuungszeiten abzudecken, sondern vielmehr darum, „mehr Zeit mit dem Kind zu haben“.

So meint ein Arbeiter, der Vater eines sechsjährigen Sohnes ist:

„Der Gedanke war bei mir einfach, ein bisschen mehr Freizeit zu haben [...], weil ich einen Sohn in relativ jungem Alter habe und ich mir vorgestellt habe, dass ich da vielleicht ein bisschen mehr Zeit habe. [...] Wenn ich keine Familie hätte, hätte ich es [Anm.: die FZO] mir wahrscheinlich auch nicht genommen.“ (IP-13)

Ein Angestellter, dessen Frau nur geringfügig arbeitet, gibt an, dass er sich während den Schulferien stets frei nimmt und viel gemeinsam mit der Familie unternimmt.

„Also wir machen schon viel gemeinsam, auch mit Urlaub und so, das geht sich dann schon gut aus. [...] Das heißt, ich bin jedenfalls immer zu Weihnachten, in den Semesterferien, zu Ostern und im Sommer daheim.“ (IP-9)

Diese Aussagen verdeutlichen, dass die FZO von Männern durchaus dafür genutzt wird, um mehr am Familienleben teilzunehmen. Allerdings lassen die Aussagen darauf schließen, dass es hier nur am Rande um die Übernahme regelmäßiger Betreuungsleistungen geht, sondern vielmehr um gemeinsame Freizeitaktivitäten. Für einen Großteil der befragten Frauen hingegen bedeutet die FZO eher eine Entlastung in der Koordination von Haushalt, Kinderbetreuung und Berufsleben.

„Ich kann dann eben flexibel sagen, ich muss da jetzt hin. Falls wir jetzt dann Pflege brauchen irgendwann, dass ich mir noch einen Tag frei nehmen muss oder am Montag später kommen muss oder so. [...] Weil es ist für eine Hausfrau und Mutter schon eine Belastung, 38,5 Stunden plus eben die Weihnachtszeit einbringen oder eben irgendein Ding, wo man doch früher zur Schule muss, Kind abholen oder Wege erledigen muss.“ (IP-11)

Unterschiede zwischen Männern und Frauen werden auch deutlich, wenn es um die Inanspruchnahme der FZO geht. So tendieren Frauen dazu, die FZO regelmäßig zu konsumieren, während Männer eher ansparen, beispielsweise für einen früheren Pensionsantritt. Weibliche Befragte begründen dies damit, dass es für sie oft schlicht und einfach nicht möglich

ist, Zeitguthaben anzusparen. Eine Angestellte beispielsweise nennt ihre Situation als alleinerziehende Mutter als ausschlaggebenden Grund für die Wahl der FZO. Diese verwendet sie nur, wenn ihre Tochter auch zuhause ist, z. B. an schulautonomen Tagen, was ihr eine gewisse zusätzliche Flexibilität verschafft. Als Mutter hätte sie nicht die Möglichkeit, ein Überstundenpolster aufzubauen.

„Die Kollegen, die keine FO haben, die haben sowieso über 80 oder 100 Überstunden und haben ein großes Polster und sie können sich frei nehmen, wann sie wollen. Das ist der Nachteil bei mir. Ich habe nicht so ein Polster. Früher hatte ich eins, aber ich habe alles aufgebraucht, mit einem kleinen Kind geht es nicht anders.“ (IP-3)

Eine Arbeiterin (IP-11) weist darauf hin, dass sie zwei Kinder und Schwiegereltern im fortgeschrittenen Alter hat. Mit der FZO kann sie flexibel auf Pflege- oder Kinderbetreuungsbedarf reagieren. Auch sie verweist auf den Druck, der entsteht, wenn Minusstunden eingebracht werden müssen. Die FZO bietet insofern eine Erleichterung, da beispielsweise über Weihnachten weniger Minusstunden anfallen.

Bei männlichen Befragten hingegen wird oft deutlich, dass sie Fenstertage o. Ä. ohnehin gut mit Zeitausgleich abdecken können. So meint ein männlicher Angestellter, der die FZO für einen früheren Pensionsantritt oder eine längere Auszeit nehmen will:

„Es ergibt sich so genug Zeitausgleich, dass ich sage, wenn es sein muss, dann bleibe ich einen Freitag aus Zeitausgleich zuhause. Also aus dem ist immer wieder etwas da. Und Urlaub schlepp ich leider auch noch sehr viel nach.“ (IP-1)

### **6.5 Auswirkungen auf Lebensqualität und *Work-Life-Balance***

Die befragten Beschäftigten zeigen sich durchaus zufrieden mit der FZO und verweisen in mehreren Fällen auf die positiven Auswirkungen auf die individuelle Lebensqualität. Da die zusätzliche Freizeit pro Monat recht beschränkt ist (5, 3,93 bzw. 3,33 Stunden) und zudem oft angespart wird, ist selbstverständlich nicht davon auszugehen, dass sich die FZO grundlegend auf das tägliche Wohlbefinden auswirkt. Der Zugewinn an Lebensqualität wird vielmehr in dem Sinne wahrgenommen, dass sich die individuellen Gestaltungsfreiräume von Arbeits- und Freizeit erhöhen. Positive Effekte ergeben sich den Befragten zufolge also vor allem aus der größeren Flexibilität und Autonomie hinsichtlich der eigenen (Arbeits-)Zeitgestaltung.

So meint ein Interviewpartner (IP-8), dass der tatsächliche Effekt von fünf zusätzlichen Freizeitstunden wohl zu vernachlässigen sei. Trotzdem schätzt er die subjektiv empfundene Auswirkung auf die Lebensqualität positiv ein, da sich die individuelle Entscheidungsfreiheit vergrößert hat. Eine Arbeiterin (IP-11) meint, dass sich durch die FZO der Druck verrin-



gert, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, da die FZO einen Topf bietet, auf den flexibel zurückgegriffen werden kann. Eine andere Arbeiterin (IP-17) schätzt vor allem, dass der Konsum der FZO – im Gegensatz zu Urlaub oder Zeitausgleich – ihr zufolge von der Firma weder angeordnet noch verweigert werden kann. Wenn bei ihrer Familie im Ausland etwas passiert und kurzfristig kein Urlaub genehmigt wird, kann sie spontan die FZO verwenden. Auf der anderen Seite müssten Zeitguthaben aus der FZO nicht aufgebraucht werden, sollte die Auftragslage in der Firma schlecht sein.

Für eine andere Interviewpartnerin ist es gerade die – in ihrem Falle – mangelnde Flexibilität in der selbstbestimmten Verwendung der Freizeitoption, die ihre Zufriedenheit beeinträchtigt.

„Weil im Grunde genommen musst du ja, wie gesagt, trotzdem zum Chef gehen und fragen, ob du den Tag frei bekommst, und der entscheidet das dann auch eher aufgrund der Auftragslage. Es gibt keine Probleme, das im ganzen Jahr irgendwie unterzubringen, aber speziell, dass man sich die Tage jetzt aussuchen kann – so ist es auch wieder nicht. Also, das wird schon dann genützt, wenn es für die Firma dann halt auch passt.“ (IP-13)

Neben der erhöhten Zeitautonomie heben einige Beschäftigte auch die Möglichkeit hervor, längere Freizeitblöcke konsumieren zu können. So werden lange Wochenenden und längere Urlaube geschätzt, weil sie einerseits einen höheren Erholungseffekt bringen, aber andererseits auch die Möglichkeit für Reisen oder Freizeitaktivitäten eröffnen. Ein Angestellter berichtet, dass er eine Woche FZO-Guthaben an den regulären Urlaub angehängt hat.

„Ja, den habe ich angehängen, einfach verlängert. [...] Früher habe ich den Urlaub gestückelt. Ein paar Tage dort und dort, aber vom Erholungsfaktor bringt es das nicht. Also drei, vier Wochen am Stück und dann verlängert man das um eine Woche, das ist schon was.“ (IP-2)

Für eine alleinerziehende Mutter bedeutet die FZO weniger Stress, da ihr neben privaten Erledigungen auch Zeit für Entspannung bleibt.

„Ja, dann habe ich ein längeres Wochenende. [...] Ein Tag weniger zu arbeiten ist schon entspannter. Da kann man schon mehr machen und genießen. Privat hat man auch genug zu tun und dann kann ich Sachen erledigen, die ich sonst nicht erledigen konnte.“ (IP-3)

Jene Angestellte (IP-4), die die FZO regelmäßig für einen freien Freitag pro Monat verwendet, gibt an, sich schon im Voraus die ganze Woche auf den freien Tag zu freuen. Sie geht sehr gerne arbeiten, doch der Ausblick auf ein dreitägiges Wochenende, an dem sie ausschlafen kann, ist für sie sehr reizvoll.

Da sich nicht nur die gewonnene Freizeit, sondern auch die jeweiligen Einkommenseffekte einer Arbeitszeitverkürzung auf die Lebensqualität auswirken, ist natürlich auch das Ausmaß des Lohnverzichts zu berücksichtigen.

sichtigen. In dieser Hinsicht weisen einige Beschäftigte darauf hin, dass der Einkommensverzicht so gering war, dass diesbezüglich keine negativen Auswirkungen spürbar waren. So schätzt eine Arbeiterin (IP-11) an der FZO, dass diese eine geringfügige Arbeitszeitreduktion ermöglicht, ohne dabei in die Kategorie Teilzeit zu wechseln, die sowohl mit deutlich niedrigerem Gehalt und Sozialversicherungsansprüchen als auch oft mit einem geringeren Qualifikationsniveau verbunden ist.

### **6.6 Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit und -belastung**

Generell ist denkbar, dass sich eine verkürzte Arbeitszeit sowohl positiv als auch negativ auf die Arbeitssituation auswirkt. Vorteilhafte Effekte könnten sich dadurch ergeben, dass Beschäftigte eine höhere Arbeitsmotivation aufweisen und zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Im Gegensatz dazu kann eine Arbeitszeitverkürzung auch dazu führen, dass es zu einer Intensivierung von Arbeit kommt, wodurch Arbeitsbelastung und Stressniveau steigen. Die Gefahr einer Arbeitsverdichtung ist vor allem dann gegeben, wenn es im Zuge einer Arbeitszeitverkürzung zu keinen Neueinstellungen kommt. Diesbezügliche Unterschiede ergeben sich jedoch auch aus der jeweiligen Arbeitsorganisation. So ist das Risiko einer Intensivierung bei SchichtarbeiterInnen um einiges geringer als bei Angestellten, die oft projektbasiert arbeiten. Die Frage ist auch, ob es zu einer Reorganisation von Arbeitsprozessen kommt. Werden Tätigkeiten bei Abwesenheit von anderen MitarbeiterInnen übernommen, könnte wiederum deren Arbeitsbelastung steigen.

Glaubt man den befragten Interviewpersonen, dürfte es im Falle der Freizeioption bei der untersuchten Firma zu keinen Neueinstellungen gekommen sein.

[Ein Teil der Beschäftigten] „nimmt die FZO, also könnte man jemand mit einer geringeren Stundenzahl einstellen. Das macht man aber nicht. Da wird noch nicht einmal daran gedacht.“ (IP-5).

Dennoch geben die meisten Beschäftigten an, dass es zu keiner Veränderung im Arbeitsalltag gekommen ist. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die Freizeioption in einigen Fällen noch gar nicht oder nur teilweise konsumiert wurde. Auf der anderen Seite verändern sich die Arbeitsprozesse durch Umstrukturierungen in der Abteilung ohnehin über die Zeit, was sich teilweise stärker auf die Arbeitsintensität auswirken dürfte als ein zusätzliches Freizeitkontingent von einigen Stunden pro Monat.

„Es hat sich auch in der Firma ein bisschen was verändert, es sind einige Tätigkeiten weggefallen von uns. Und ja, spannend wird es dann eigentlich erst im nächsten Jahr, weil da ist dann mein Kollege in Pension, der geht im Juli und Nachfolger gibt es keinen. Also da wird es dann spannend.“ (IP-7)

Schlussendlich hängen die Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung auch

von der jeweiligen Tätigkeit ab. So meint eine Angestellte (IP-5), dass sich durch die FZO der Stress in der Arbeit nicht erhöht hat, sondern ihr vielmehr zu zusätzlicher Freizeit mit dem Sohn verholpen hat. Als Grund dafür nennt sie, dass ihre Arbeit im Vergleich zu kaufmännischen MitarbeiterInnen nicht mit Terminen versehen ist.

Auch eine andere Interviewpartnerin (IP-6) nimmt die FZO als Entlastung im Arbeitsalltag wahr. Sie ist sich zwar bewusst, dass das geringe Ausmaß von fünf Stunden pro Monat objektiv keine große Entlastung mit sich bringt. Dennoch empfindet sie die FZO subjektiv gesehen als positiv, da Zeiten mit hoher Arbeitsbelastung ausgeglichen werden können. Arbeitstage mit zehn Stunden würden immer wieder vorkommen; die FZO biete eine zusätzliche Möglichkeit, diese Spitzen zu kompensieren.

Interessante Aussagen finden sich auch, was die Übertragung von Aufgaben an KollegInnen betrifft. Ob Tätigkeiten bei Abwesenheit auf andere MitarbeiterInnen abgewälzt werden, hängt zunächst von der Art der Aufgaben und deren Termingebundenheit ab. Aber auch der Planungshorizont spielt eine Rolle. So gibt eine Angestellte (IP-5) an, dass bei frühzeitigem Bekanntwerden von Abwesenheiten Tätigkeiten demensprechend auf die Belegschaft aufgeteilt werden. Nimmt man sich hingegen kurzfristig einen Tag frei, so werden die Aufgaben zu einem späteren Zeitpunkt selbst erledigt.

Dass die Abwesenheit und gelegentliche Übergabe einzelner Tätigkeiten an MitarbeiterInnen zu Unzufriedenheit in der Abteilung führt, wird nicht bestätigt. Das dürfte zum Teil daran liegen, dass die zusätzliche Freizeit mit maximal fünf Stunden pro Monat doch recht begrenzt ist. IP-5 vergleicht die Situation mit jener von Beschäftigten, die bereits über 25 Jahre im Betrieb sind und daher Anspruch auf eine sechste Urlaubswoche haben. Schließlich würden jene Personen mit FZO ja auch auf einen Teil des Gehalts verzichten. Auch IP-6 glaubt, dass es zu keinen zusätzlichen Belastungen käme, wenn mehr MitarbeiterInnen in der Abteilung die FZO nehmen würden.

Die Interviews machen jedoch auch deutlich, dass die Beschäftigten darauf achten, durch die Verwendung der FZO andere KollegInnen nicht zusätzlich zu belasten. Auf die Frage hin, ob Tätigkeiten bei Konsum der FZO an KollegInnen übertragen werden, meint eine Arbeiterin:

„Ich teile mir das so ein, wo ich spontan sage, aha, jetzt ist weniger zu tun. Also ich habe ja selber ein Gefühl dafür, ob es in Ordnung ist oder nicht. Also ich würde keinem ins Kreuz fallen oder so. Ich will auch nicht im Stich gelassen werden. Wenn jeder nur an sich denkt. Also ich bin da auch in der Richtung flexibel.“ (IP-11)

Diese Aussage weist nicht nur auf eine gewisse Solidarität gegenüber MitarbeiterInnen hin, sondern verdeutlicht auch, dass Beschäftigte ihre individuelle Arbeitszeitgestaltung an den firmeninternen Arbeitsanforderun-

gen ausrichten. So ist davon auszugehen, dass Beschäftigte nur dann freinehmen, wenn es die Arbeitsabläufe erlauben, und sich selbst stark für Einteilung und Erledigung von Aufgaben verantwortlich sehen.

### 6.7 Aufstiegschancen

In den Interviews wurden die Beschäftigten auch gefragt, ob die Wahl der FZO mit negativen Konsequenzen behaftet sein könnte, was ihre Aufstiegschancen betrifft. Generell erwarten sich die Befragten diesbezüglich keine negativen Auswirkungen. Einige InterviewpartnerInnen führten dies auf die Tatsache zurück, dass sie ohnehin schon recht lange im Betrieb sind und sich aufgrund des fortgeschrittenen Alters keine allzu großen Karrieresprünge mehr erhoffen. Ein Arbeiter (IP-14) weist darauf hin, dass den AbteilungsleiterInnen oft gar nicht bekannt ist, welche Beschäftigten die FZO haben und dies somit keine Barriere für die Karriere darstellen könne. Allerdings, so ein Angestellter, könnte die Wahl der FZO ein Entscheidungsfaktor sein, wenn es um außerordentliche Gehaltsvorrückungen geht. In den Gehaltslisten sei schließlich ersichtlich, ob sich jemand für die FZO entschieden hat.

„Irgendwann sitzen Leute vor Listen und haben einen sehr beschränkten, kleinen Pool zu verteilen und überlegen sich halt dann und dann gibt es natürlich verschiedenste Entscheidungskriterien und das [Anm.: die FZO] ist dann möglicherweise eine davon. [...] Das wird dann sicher auch als Argument herangezogen, wer eine bekommt und wer nicht. Der hat die genommen, der braucht eh kein Gehalt oder so irgendwie. Das könnte ich mir vorstellen, hab aber keinerlei Indikationen dafür.“ (IP-8)

Ein Angestellter, der auch als Betriebsrat tätig ist, glaubt, dass es durchaus Vorgesetzte gibt, die mit der FZO ein Problem haben.

„Ich würde das so einschätzen, das ist zweigeteilt, da gibt es halt Chefs, die nehmen sich das auch selber, die haben damit überhaupt kein Problem. Und dann gibt es halt welche, die sind der Meinung, dass wir faule Hunde sind und nicht arbeiten wollen, das ist total polarisiert. Es gibt solche und solche.“ (IP-9)

Auch geben einige Befragte zu bedenken, dass die Entscheidung für die FZO wohl kaum zuträglich ist, wenn jemand in eine höhere Management-Position aufsteigen möchte. Für sehr ambitionierte, jüngere MitarbeiterInnen könnte die FZO also durchaus ein Hemmschuh für die Karriere darstellen.

„Also ich glaube, ganz generell, dass das nicht zusammenpasst, im Weltbild des Managements oder des gehobenen Managements, also die C-Level-Kategorie. Menschen, die sich Freizeit nehmen wollen, oder für die das einen hohen Wert hat, haben glaube ich keine hohen Karrierechancen.“ (IP-6)

## 7. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Zusammenfallen politischer, ökonomischer und sozialer Krisen am Beginn des 21. Jahrhunderts hat das Thema Arbeitszeitverkürzung wieder in das Zentrum arbeitsmarktpolitischer Debatten gerückt.<sup>34</sup> Diese wird oft als mögliche Antwort auf unterschiedliche Probleme, etwa hohe Arbeitslosigkeit oder steigende Gesundheitsbelastung, diskutiert. Jedoch fokussieren die meisten Analysen auf potenzielle Effekte, die eine Arbeitszeitverkürzung im Hinblick auf verschiedene Zielgrößen wie Produktivität und Beschäftigung haben kann. Konkrete AZV-Modelle und deren Umsetzung finden hingegen nur wenig Beachtung im wissenschaftlichen Diskurs.

Ziel dieser Studie war es, eben diesen Fragen der tatsächlichen Umsetzung von Arbeitszeitverkürzung auf betrieblicher Ebene nachzugehen. Die Studie gliedert sich dabei in zwei Teilbereiche. Zunächst wurden erfolgreich umgesetzte AZV-Modelle in Österreich beleuchtet. Das Ziel dabei war, Problemlagen, unterstützende Aspekte und Motive, Barrieren und Risiken sowie Erfolgsfaktoren für eine Reduktion der Arbeitszeit zu identifizieren. Im zweiten Teil dieser Studie lag der Fokus auf der Freizeitoption, wobei die Erfahrungswerte von Beschäftigten mit diesem AZV-Instrument evaluiert wurden.

Basierend auf der Untersuchung mehrerer aktueller AZV-Modelle konnte im ersten Teil gezeigt werden, dass jeweils spezifische Problemlagen den Anstoß zur Einführung einer AZV gaben. Diese umfassten unter anderem eine hohe Arbeitsbelastung, hohe Personalfluktuationen oder stark entgrenzte Arbeitszeiten. Die Sicherung von Arbeitsplätzen war dabei kein ausschlaggebender Grund. Nachdem der Diskussionsprozess über die Umstellung in den jeweiligen Unternehmen in Gang gekommen war, kristallisierten sich sowohl unterstützende Aspekte als auch Barrieren und Risiken in Bezug auf die Umsetzung der neuen Arbeitszeitmodelle heraus. Während aus Sicht der Beschäftigten beispielsweise der Wunsch nach mehr Zeitsouveränität die Umsetzung einer AZV vorantrieb, erhofften sich Betriebe, dadurch attraktiver für hoch qualifizierte Beschäftigte zu werden. Barrieren und Risiken können sich hingegen dadurch ergeben, dass Betriebe steigende Personalkosten oder Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, befürchten. Von Seiten der Beschäftigten sind langjährige Gewohnheiten in Bezug auf die Arbeitszeitorganisation oder die Befürchtung vor Arbeitsintensivierungen und Einkommensverlusten als zentrale Barrieren für die Einführung einer AZV zu sehen. Zudem konnten einige Erfolgsfaktoren identifiziert werden, welche die Umsetzung begünstigten oder halfen, bestehende Barrieren aufzulösen. So zeigte sich unter anderem, dass gewerkschaftliche Organisation auf Betriebs-ebene, externe Konsultation (Wissenstransfers, wissenschaftliche Begleitung) und unterstützende regulatorische Rahmenbedingungen die Umset-

zung von AZV-Modellen auf betrieblicher Ebene maßgeblich begünstigen können. Des Weiteren einte alle Fallbeispiele ein partizipativer Implementierungsprozess in der Entwicklung und Realisierung der neuen Arbeitszeitmodelle. MitarbeiterInnenbeteiligung, Informationskampagnen, Abstimmungen oder Testphasen halfen, bestehende Befürchtungen, Barrieren und Risiken aufzulösen.

Im zweiten Teil dieser Studie wurde die kollektivvertraglich vereinbarte Freizeitoption aus Beschäftigtenperspektive evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Freizeitoption vorwiegend tageweise oder geblockt verwendet wird. Ein Teil der Befragten spart die Freizeitoption hauptsächlich an für einen früheren Pensionsantritt, eine längere Auszeit oder um bei Bedarf auf das Zeitguthaben zurückgreifen zu können. Den Interviewaussagen zufolge leistet die FZO durchaus einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die gleichstellungspolitischen Implikationen fallen jedoch gemischt aus. So weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die FZO es Frauen erleichtert, Hausarbeit und Betreuungspflichten gleichzeitig nachzukommen, während Männer verstärkt am Familienleben teilnehmen können. Ob es dadurch zu einer Übernahme unbezahlter Tätigkeiten von Männern und somit zu einer Aufweichung traditioneller Geschlechterrollen kommt, muss angezweifelt werden. In diesem Kontext ist einmal mehr auf die Relevanz hinzuweisen, die ein Ausbau öffentlicher Kinderbetreuungseinrichtungen sowie Ganztagschulen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern hätte.

Durchaus positiv wirkt sich die Freizeitoption offenbar auf Lebensqualität und *Work-Life-Balance* aus. Dieser Effekt ergibt vor allem aufgrund der zusätzlichen Flexibilität, die ArbeitnehmerInnen in ihrer (Arbeits-)Zeitgestaltung haben. Die Aussagen verdeutlichen einmal mehr die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten im Sinne der Beschäftigten für das Wohlbefinden von ArbeitnehmerInnen.<sup>35</sup> Nicht zuletzt profitieren davon Frauen, die somit Anforderungen aus Beruf und Privatleben leichter koordinieren können. Außerdem schätzen Beschäftigte die Freizeitoption auch aufgrund der Erholungswirkung, die ein verlängertes Wochenende oder eine zusätzliche Urlaubswoche mit sich bringt.

Glaubt man den Aussagen der Beschäftigten, so dürfte es in der untersuchten Firma zu keinen Neueinstellungen im Zuge der FZO gekommen sein. Dies birgt grundsätzlich die Gefahr einer Arbeitsverdichtung. Nichtsdestotrotz bemerken die meisten Beschäftigten keine Änderungen im Arbeitsalltag, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass ein beträchtlicher Teil der Zeitguthaben bisher angespart wurde. Inwiefern sich eine individuelle Arbeitszeitverkürzung wie die FZO belastend auf die Arbeitssituation auswirkt, hängt zudem stark vom jeweiligen Tätigkeitsbereich und der Arbeitsorganisation ab. Auch negative Auswirkungen auf innerbetriebliche Karrierechancen wurden von den Beschäftigten zwar prinzipiell

als möglich, in ihrem Ausmaß aber als durchaus vernachlässigbar erachtet.

In Summe kann festgehalten werden, dass die Freizeitoption von den Beschäftigten durchaus als Instrument wahrgenommen wird, welches das Potenzial hat, Lebensqualität zu erhöhen, Zeitsouveränität zu steigern und eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich diese Ergebnisse lediglich auf die Evaluierung in einem Unternehmen stützen. Hier ist anzumerken, dass zahlreiche Firmen die FZO nicht anbieten, obwohl der jeweilige Kollektivvertrag dies ermöglichen würde. Trotz der größtenteils positiven Evaluierung sollte auch bedacht werden, dass eine weitere Ausweitung der Freizeitoption auf andere Branchen nur begrenzt möglich ist. Da ein Unterschreiten des Mindestlohns nicht möglich ist, kann die Freizeitoption grundsätzlich nur von Beschäftigten beansprucht werden, deren Einkommen über dem Mindestlohn liegen. Darüber hinaus ist die FZO auch keine Option für diejenigen, die sich aufgrund ihres geringen Einkommens einen Lohnverzicht nicht leisten können.

Die hier behandelten AZV-Modelle zeigen, dass die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen bereits eine große Flexibilität und umfangreiche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung bieten. Dass die derzeitige bestehende Arbeitszeitgesetzgebung erheblichen Spielraum für unterschiedlichste Arbeitszeitmodelle zulässt, zeigt auch eine kürzlich veröffentlichte Studie des WIFO.<sup>36</sup>

Es stellt sich jedoch die Frage, welche Rolle betriebliche Initiativen zur AZV in einem breiteren gesellschaftspolitischen und ökonomischen Kontext spielen. Um Arbeitszeitverkürzung für weite Teile der erwerbstätigen Bevölkerung zu realisieren, sind Vereinbarungen auf übergeordneten Ebenen eine wichtige Voraussetzung. Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass die untersuchten Firmen entweder dem Hochlohnsektor angehören oder die ausbezahlten Löhne über der kollektivvertraglich vereinbarten Höhe liegen. Aus diesem Grund ist es für die Beschäftigten auch eher vertretbar, im Abtausch gegen mehr Freizeit auf einen Teil des Einkommens zu verzichten. In einigen Branchen, wie beispielsweise Einzelhandel oder Tourismus, sind die Löhne und Gehälter deutlich niedriger, sodass auch eine geringe Einkommensverringerung für Beschäftigte weniger leicht tragbar wäre. In diesen Bereichen müsste über Formen eines vollen Lohnausgleichs nachgedacht werden, um eine breitere Anwendung von AZV-Modellen zu ermöglichen.

Des Weiteren handelt es sich bei den untersuchten Beispielen entweder um Industriebetriebe, die einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen, oder um kleine Dienstleistungsunternehmen, die durch flache Hierarchien gekennzeichnet sind und in denen verstärkt Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre gelegt wird. In diesen Betrieben ging die In-

itiative zur Umgestaltung des Arbeitszeitmodells entweder vom Betriebsrat oder den Beschäftigten selbst aus. In anderen Teilbereichen des Arbeitsmarktes, insbesondere dem Niedriglohnssektor, wo die Durchsetzungsfähigkeit von Beschäftigten gering ist, dürften auch kaum Chancen bestehen, eine AZV auf betrieblicher Ebene zu realisieren. Individuelle betriebliche Lösungen, wie in dieser Studie aufgezeigt, können in diesem Zusammenhang jedoch als Pioniere des Wandels fungieren, die gangbare Modelle aufzeigen und den Weg für breitere Varianten einer Absenkung der generellen Arbeitszeit ebnen.

### Anmerkungen

- 1 Flecker, Schönauer (2014) 349.
- 2 Feigl, Wukovitsch (2015); Griesser, Brand (2016); Feigl (2017).
- 3 Für einen Überblick vgl. Flecker, Altreiter (2014) oder Stöger et al. (2016).
- 4 Für einen Überblick vgl. Schwendinger (2015a) oder Koch (2001).
- 5 Bspw. Stille, Zwiener (1997); Hayden (2006).
- 6 Bspw. Hunt (1999); Chemin, Wasmer (2009).
- 7 Spurgeon et al. (1997).
- 8 Kasser, Brown (2003); Alesina et al. (2005).
- 9 Bell et al. (2012).
- 10 Cornelissen (2009); Green, Tsitsianis (2005).
- 11 Wooden et al. (2009).
- 12 Bspw. Otterbach (2010); Bielenski et al. (2002); Gerold, Nocker (2015); Schwendinger 2015b.
- 13 Sirianni, Negrey (2000).
- 14 Rosnick, Weisbrot (2007); Hayden, Shandra (2009); Knight et al. (2013).
- 15 Devetter, Rousseau (2011); Nässén, Larsson (2015).
- 16 Freese (1909).
- 17 Abbe (1921).
- 18 Hunnicutt (1992).
- 19 Promberger (2002).
- 20 Mandl (2011).
- 21 Bernmar (2016).
- 22 So wurde die Freizeitoption bislang in der Bergbau- und Stahlindustrie, der Fahrzeug-, der Papier- sowie der Nahrungs- und Genussmittelindustrie vereinbart. In der Maschinen- und Metallwarenindustrie wurde die Freizeitoption zwar für 2016 gewährt, konnte jedoch für 2017 nicht mehr durchgesetzt werden. Dafür wurde die Freizeitoption im KV der Elektro- und Elektronikindustrie 2015 für zehn Jahre festgelegt.
- 23 Soder (2014); Schwendinger (2015b).
- 24 Gerold, Nocker (2015); Gerold (2017).
- 25 Creswell (2007).
- 26 Yin (2003); Luck et al. (2006); Baxter, Jack (2008).
- 27 Witzel, Reiter (2012).
- 28 Ebd.
- 29 Coyne (1997).
- 30 Ryan, Bernard (2003); Braun, Clarke (2006).
- 31 Für eine detailliertere Analyse zum Thema Freizeitoption vgl. Gerold, Nocker (2015), Gerold (2017), Schwendinger (2015b), Soder (2014).



<sup>32</sup> Detaillierte Informationen zur Funktionsweise siehe Abschnitt 4.

<sup>33</sup> Marterbauer (2014).

<sup>34</sup> Huber (2016); Poyntner (2016).

<sup>35</sup> Halpern (2005).

<sup>36</sup> Huemer et al. (2017).

## Literatur

- Abbe, Ernst, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Verkürzung des industriellen Arbeitstages, in: Abbe, Ernst (Hrsg.), *Gesammelte Abhandlungen* (Jena 1921) 203-249.
- Alesina, Alberto; Glaeser, Edward; Sacerdote, Bruce, *Work and leisure in the U.S. and Europe: Why so different?* (= NBER Working Paper 20, 2005).
- Baxter, Pamela; Jack, Susan, *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*, in: *The qualitative report* 13/4 (2008) 544-559.
- Bell, David; Otterbach, Steffen; Sousa-Poza, Alfonso, *Work Hours Constraints and Health*, in: *Annals of Economics and Statistics* 105/106 (2012) 35-54.
- Bernmar, Daniel, *6-hour workday: A Trial in Gothenburg*, in: Bergmann, Nadja; Sorger, Claudia (Hrsg.), *40 Jahre 40-Stunden-Woche in Österreich. Und jetzt? Impulse für eine geschlechtergerechte Arbeitszeitpolitik* (Wien 2016) 83-86.
- Bielenski, Harald; Bosch, Gerhard; Wagner, Alexandra, *Working time preferences in sixteen European countries* (European Foundation for the Improvement of living and working conditions, Dublin 2002).
- Bosch, Gerhard; Lehndorff, Steffen, *Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations*, in: *Cambridge Journal of Economics* 25 (2001) 209-243.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria, *Using thematic analysis in psychology*, in: *Qualitative Research in Psychology* 3 (2006) 77-101.
- Chemin, Matthieu; Wasmer, Etienne, *Using Alsace-Moselle Local Laws to Build a Difference-in-Differences Estimation Strategy of the Employment Effects of the 35-Hour Workweek Regulation in France*, in: *Journal of Labor Economics* 27/4 (2009) 487-524.
- Cornelissen, Thomas, *The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data*, in: *Journal of Happiness Studies* 10/3 (2009) 367-384.
- Coyne, Imelda, *Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?*, in: *Journal of advanced nursing* 26/3 (1997) 623-630.
- Creswell, John W., *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (2007).
- Devetter, François-Xavier; Rousseau, Sandrine, *Working Hours and Sustainable Development*, in: *Review of Social Economy* 69/3 (2011) 333-355.
- Feigl, Georg, *Aus der Krise lernen: Ein magisches Vieleck wohlstandsorientierter Wirtschaftspolitik*, in: *Blog Arbeit & Wirtschaft*, <http://blog.arbeit-wirtschaft.at/magisches-vieleck-wohlstandsorientierter-wirtschaftspolitik/> (erstellt am 17.11.2017; Einsicht genommen am 16.05.2017).
- Feigl, Georg; Wukovitsch, Florian, *Wohlstand, Lebensqualität und Umwelt: Wo steht Österreich?*, in: *Blog Arbeit & Wirtschaft*, <http://blog.arbeit-wirtschaft.at/wohlstand-lebensqualitaet-und-umwelt-wo-steht-oesterreich/> (erstellt am 14.12.2015; Einsicht genommen am 16.05.2017).
- Flecker, Jörg; Altreiter, Carina, *Warum eine Arbeitszeitverkürzung sinnvoll ist*, in: *WISO* 3 (2014) 15-28.
- Flecker, Jörg; Schönauer, Annika, *Neue Politikfelder für eine Renaissance der Arbeitszeit-*

- politik. Eine Annäherung mit Hilfe internationaler Beispiele, in: *Wirtschaft und Gesellschaft* 36/3 (2010) 349-374.
- Freese, Heinrich, *Die konstitutionelle Fabrik* (Jena 1909).
- Gerold, Stefanie; Nocker, Matthias, *Reduction of Working Time in Austria. A Mixed Methods Study Relating a New Work Time Policy to Employee Preferences* (= WWWforEurope, Working Paper 97, Wien 2015).
- Gerold, Stefanie, *Die Freizeitoption: Perspektiven von Gewerkschaften und Beschäftigten auf ein neues Arbeitszeitinstrument*, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 42/2 (2017) 195-204.
- Griesser, Markus; Brand, Ulrich, *Solidarischer Wohlstand und Lebensqualität als gesellschaftspolitische Aufgabe*, Blog *Arbeit & Wirtschaft*, <http://blog.arbeit-wirtschaft.at/solidarischer-wohlstand-und-lebensqualitaet-als-gesellschaftspolitische-aufgabe/> (erstellt am 12.1.2016; Einsicht genommen am 16.5.2017).
- Green, Francis; Tsitsianis, Nicholas, *An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany*, in: *British Journal of Industrial Relations* 43 (2005) 401-429.
- Halpern, Diane F., *How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money*, in: *Stress and Health* 21/3 (2005) 157-168.
- Hayden, Anders, *France's 35-Hour Week: Attack on Business? Win-Win Reform? Or Betrayal of Disadvantaged Workers?*, in: *Politics & Society* 34 (2006) 503-542.
- Hayden, Anders; Shandra, John M., *Hours of work and the ecological footprint of nations: an exploratory analysis*, in: *Local Environment* 14/6 (2009) 575-600.
- Huber, Patricia, *Wie die Wirtschaft von Arbeitszeitverkürzung profitiert*, Kontrast Blog, <https://kontrast-blog.at/wie-die-wirtschaft-von-arbeitszeitverkuerzung-profitiert/> (erstellt am 5.7.2016; Einsicht genommen am 16.5.2017).
- Huemer, Ulrike; Bock-Schappelwein, Julia; Famira-Mühlberger, Ulrike; Lutz, Hedwig; Mayrhuber, Christine, *Österreich 2025 – Arbeitszeitverteilung in Österreich. Analyse und Optionen aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer* (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien 2017).
- Hunnicutt, Benjamin Kline, *Kellogg's six-hour day: A capitalist vision of liberation through managed work reduction*, in: *Business History Review* 66/03 (1992) 475-522.
- Hunt, Jennifer, *Has Work-Sharing Worked in Germany?*, in: *The Quarterly Journal of Economics* 114/1 (1999) 117-148.
- Kasser, Tim; Brown, Kirk Warren; *On time, happiness, and ecological footprints*, in: De Graaf, John (Hrsg.), *Take back your time: fighting overwork and time poverty in America* (San Francisco 2003) 107-112.
- Knight, Kyle W.; Rosa, Eugene A.; Schor, Juliet B., *Could working less reduce pressures on the environment? A cross-national panel analysis of OECD countries, 1970-2007*, in: *Global Environmental Change* 23/4 (2013) 691-700.
- Koch, Susanne, *Arbeitszeit und Beschäftigung im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang. Arbeitszeitfragen und ihre Behandlung in ökonomischen Modellen: Literaturüberblick und Forschungsperspektiven*, in: *MitAB* 34/1 (2001) 28-44.
- Luck, Lauretta; Jackson, Debra; Usher, Kim, *Case study: a bridge across the paradigms*, in: *Nursing Inquiry* 13/2 (2006) 103-109.
- Mandl, Irene, *Kurzarbeitsbeihilfe in Österreich*, in: *Wirtschaft und Gesellschaft* 37/2 (2011) 293-314.
- Marterbauer, Markus, *Bemerkenswerte Innovation: Die Freizeitoption im Kollektivvertrag*, Blog *Arbeit & Wirtschaft*, <http://blog.arbeit-wirtschaft.at/bemerkenswerte-innovation-die-freizeitoption-im-kollektivvertrag/> (erstellt am 8.1.2014; Einsicht am 16.5.2017).
- Nässén, Jonas; Larsson, Jörgen, *Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households*, in: *Environment and Planning C: Government and Policy* 33/4 (2015) 726-745.

- Otterbach, Steffen, Mismatches Between Actual and Preferred Work Time: Empirical Evidence of Hours Constraints in 21 Countries, in: *Journal of Consumer Policy* 33/2 (2010) 143-161.
- Poyntner, Philipp, Arbeitszeitverkürzung als Beschäftigungsmotor, *Blog Arbeit und Wirtschaft*, <http://blog.arbeit-wirtschaft.at/arbeitszeitverkuerzung-als-beschaefigungsmotor/> (erstellt am ; Einsicht genommen am 16.5.2017).
- Promberger, Markus, *Das VW-Modell und seine Nachfolger: Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik* (München 2002).
- Ryan, Gery W.; Bernard, Russell H., Techniques to Identify Themes, in: *Field Methods* 15/1 (2003) 85-109.
- Rosnick, David; Weisbrot, Mark, Are Shorter Work Hours Good for the Environment? A Comparison of U.S. and European Energy Consumption, in: *International Journal of Health Services* 37/3 (2007) 405-417.
- Schwendinger, Michael, Über Beschäftigungswirkung und Erfolgsbedingungen von Arbeitszeitverkürzungen. Ein Literatureinblick, in: *Wirtschaft und Gesellschaft* 41/1 (2015a) 107-126.
- Schwendinger, Michael, Die Freizeitoption in Kollektivverträgen. Eine Auswertung für 2013 und 2014 (= Materialien zu *Wirtschaft und Gesellschaft* 143, Wien 2015b).
- Sirianni, Carmen; Negrey, Cynthia, Working time as gendered time, in: *Feminist Economics* 6/1 (2000) 59-76.
- Soder, Michael, Die Freizeitoption in Kollektivverträgen. Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte (= Materialien zu *Wirtschaft und Gesellschaft* 127, Wien 2014).
- Spurgeon, Anne; Harrington, Malcolm J.; Cooper, Cary L., Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position, in: *Occupational and environmental medicine* 54/6 (1997) 367-375.
- Stille, Frank; Zwiener, Rudolf, *Arbeits- und Betriebszeiten in Deutschland: Analysen zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung* (Berlin 1997).
- Stöger, Ursula; Böhle, Fritz; Huchler, Norbert; Jungtäubl, Marc; Kahlenberg, Vera; Wehrich, Margit, *Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell. Expertise* (Augsburg, München 2015).
- Wirtz, Anna; Nachreiner, Friedhelm; Beermann, B.; Brenscheidt, F.; Siefer, A., *Lange Arbeitszeiten und Gesundheit* (Dortmund 2009).
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig, *The Problem-Centred Interview* (2012).
- Wooden, Mark; Warren, Diana; Drago, Robert, Working Time Mismatch and Subjective Well-being, in: *British Journal of Industrial Relations* 47 (2009) 147-179.
- Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods* (2003).

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit Arbeitszeitverkürzung auf betrieblicher Ebene, ein Aspekt, der in der bisherigen Forschungsliteratur eher vernachlässigt wurde. Im ersten Teil der Studie werden sieben unterschiedliche Modelle betrieblicher Arbeitszeitverkürzung in Österreich beleuchtet. Dabei wird analysiert, welche Probleme den Anstoß zu einer Reduzierung der Arbeitszeit gaben, welche Aspekte und Motive diesen Prozess unterstützt haben, welche Barrieren und Risiken zutage traten und welche Faktoren schlussendlich zu einer erfolgreichen Umsetzung und Beibehaltung der Modelle beitrugen. Im zweiten Teil wird eines der untersuchten Modelle – die Freizeitoption – aus Perspektive der Beschäftigten analysiert. Dabei werden die Art der Verwendung sowie die subjektiven Auswirkungen auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Lebensqualität und *Work-Life-Balance*, Arbeitszufriedenheit und -belastung, sowie Aufstiegschancen im Betrieb diskutiert.

**Abstract**

The present study deals with working-time reduction at the company level, an aspect that has mostly been neglected in the research literature to date. In the first part of the study, we conduct a collective case study on seven Austrian firms that have applied different schemes of working-time reduction. The aim of this analysis is to investigate the problems inducing a reduction in working time, to identify barriers and supporting aspects, and to explore the factors that ultimately contributed to the successful implementation and maintenance of the models. In the second part, we analyse one of the examined models – the leisure option – from the perspective of employees. In this part, we discuss the use of the leisure option and the subjective implications on reconciling work and family, quality of life and work-life balance, job satisfaction and workload, as well as promotion opportunities in the company.