
Arbeitszeitverkürzung. Modelle und Praxis in Betrieben

Franz Astleithner, Bettina Stadler

1. Einführung

Das Thema Arbeitszeitverkürzung hat im Kontext von Digitalisierung und steigenden physischen und psychischen Belastungen in den vergangenen Jahren eine gewisse Renaissance erlebt. Die letzte generelle, d.h. gesetzliche, Maßnahme zur Arbeitszeitverkürzung wurde in Österreich in den 1980er Jahren verabschiedet.¹ Dies war die Einführung einer fünften (bzw. nach 25 Dienstjahren sechsten) Urlaubswoche in den Jahren 1984 bis 1986 (Tálos 2016). Anschließend konzentrierte sich der Diskurs zu Arbeitszeitfragen – wie in den meisten anderen europäischen Ländern – verstärkt auf Fragen der Flexibilisierung von Arbeitszeiten (Flecker und Schönauer 2010). Das Thema der Arbeitszeitverkürzung war für längere Zeit weitgehend aus dem Blick geraten (Flecker und Altreiter 2014).

Mit Flexibilisierung war ursprünglich die Hoffnung verbunden, dass ArbeitnehmerInnen von einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeiten profitieren würden, indem Arbeitszeiten besser mit anderen Aspekten des Lebens vereinbar werden (Teriet 1978). Gleichzeitig bedeutete Flexibilisierung für Arbeitgeber in einem Kontext steigender internationaler Konkurrenz die Möglichkeit, unternehmerisches Risiko von Auslastungsschwankungen auf die Beschäftigten zu verlagern und die Personaldecke auszudünnen, was den weit verbreiteten gewerkschaftlichen Widerstand gegen Flexibilisierung erklärt (Vobruba 2006).

Tatsächlich sind flexible Arbeitszeiten ein zweiseitiges Schwert. In vielen Fällen orientieren sich die Arbeitszeiten in Österreich nicht oder nur zu einem geringeren Teil an den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen und viel stärker an den Anforderungen von Arbeitgebern (Chung 2009; Eichmann und Saupe 2014). Während stärker individuumsbezogene Arbeits-

¹ Auch international liegen mit wenigen Ausnahmen allgemeine Verkürzungen der wöchentlichen Arbeitszeit auf Ebene des Gesetzes oder der Kollektivverträge bereits weit zurück. Vor rund 30 Jahren fand in Dänemark der Übergang zur 37-Stunden-Woche statt, in Belgien wurde 2002 auf 38 Stunden reduziert, und das jeweils auf Ebene der Kollektivverträge. Frankreich verabschiedete Ende der 90er Jahre die gesetzliche 35-Stunden-Woche (vgl. Lehndorff 2016, 2020).

zeitflexibilität positive Effekte auf die Gesundheit, das Stresserleben und die Burnout-Symptomatik hat, zeitigt betriebsbezogene Flexibilität negative Auswirkungen auf die genannten Symptome (Amlinger-Chatterjee und Wöhrmann 2017).

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten hat also für viele ArbeitnehmerInnen wichtige Erwartungen nicht erfüllt. Gleichzeitig können wir in Österreich sinkende Arbeitszeiten, die Einführung der Freizeitoption (Haslinger et al. 2016; Gerold 2017; Eichmann 2018), einen steigenden Anteil an Teilzeitbeschäftigung, sei diese nun freiwillig oder unfreiwillig gewählt, und immer mehr Personen mit Arbeitszeitverkürzungswunsch feststellen (Schönauer et al. 2016; Astleithner und Schönauer 2018). Diese Entwicklungen spiegeln unter anderem einen Wunsch nach besserer Vereinbarkeit von Arbeit und Leben wider (Gerold und Nocker 2015, 2018). Es ist also eine Renaissance der Debatte zur Arbeitszeitverkürzung festzustellen. Welches Umfeld und welche betrieblichen Lagen und Mechanismen die Vereinbarung von kürzeren Arbeitszeiten fördern oder hindern wurde von uns in den Jahren 2020/2021 mit einem von der Abteilung Wirtschaftswissenschaften der AK Wien geförderten Forschungsprojekt untersucht. Nach einem Überblick über wichtige Motive für Arbeitszeitverkürzung und unser methodisches Vorgehen präsentieren wir die Ergebnisse dieser Analyse.

1.1 Arbeitszeitverkürzung als Katalysator für gesellschaftlichen, ökologischen und sozialen Wandel

Derzeit treffen beim Thema Arbeitszeitverkürzung Wünsche der Individuen auf gesellschaftliche bzw. strukturelle Herausforderungen, die eine Verkürzung der Arbeitszeiten nahelegen. Beide Aspekte können durch eine aktive Arbeitszeitpolitik adressiert werden. Zu den (potentiell) positiven Wirkungen von Arbeitszeitverkürzung zählen:

a) der *Beschäftigungseffekt von Arbeitszeitverkürzung* (Marterbauer 2011; Lehndorff 2016; Poyntner 2016; Figerl et al. 2021): Dieser hängt mit der Frage zusammen, wie die durch steigende Arbeitsproduktivität frei werdenden Ressourcen genutzt werden. Keynes etwa sagte Anfang des 20. Jahrhunderts vorher, dass bis 2028 in Europa und den USA drei Stunden Arbeit pro Tag mehr als ausreichen würden, um die gesellschaftlich notwendige Arbeit zu verrichten (Keynes 2010). Aufgrund der fortwährenden Produktivitätsgewinne war beispielsweise die Vollbeschäftigung der 1970er und 1980er Jahre nur durch eine massive Umverteilung von Arbeit möglich (Kopatz 2012). Auch im Kontext der im Zuge der digitalen Transformation erwartbaren Umwälzungen am Arbeitsmarkt kann die Verkürzung der Arbeitszeiten dazu beitragen, die vorhandene Arbeit auf mehr Personen zu verteilen.

b) Arbeitszeitverkürzung ist eine Vorbedingung einer *geschlechtergerechten Verteilung von Arbeit*, da eine gleichberechtigte Teilhabe an bezahlter Arbeit zur Voraussetzung hat, dass unbezahlte Arbeit gleichmäßig verteilt wird, was unter den gegebenen langen Vollzeitarbeitszeiten nur schwer zu bewerkstelligen ist (Scambor et al. 2013; Altreiter et al. 2016; Stadler 2018; Sardadvar et al. 2020). Wie Zeit verwendet wird, ist von gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen geprägt und wird somit zu einem wichtigen Aspekt in der Analyse sozialer Ungleichheit, allem voran zwischen den Geschlechtern (Jacobs und Gerson 2004; Gerstel und Clawson 2015).

Neben diesen klassischen Argumenten für Arbeitszeitverkürzung finden sich neuere Begründungen, die für Verkürzung sprechen.

c) Vor dem Hintergrund der ökologischen Krise, die durch den Ressourcenverbrauch und den CO₂-Ausstoß der derzeitigen Wirtschaftsweise entsteht, kann Arbeitszeitverkürzung, eingebettet in eine sozioökologische Transformation, ein Baustein für eine *Ökologisierung der Wirtschaft* sein (Schor 2008; Pullinger 2014).

d) Aber auch auf Seiten der Arbeitskräfte hat die stark wettbewerbsorientierte Organisation der Arbeit mit ihrer *Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit* und durch unsichere und unplanbare Erwerbskarrieren zu einer Überbeanspruchung menschlicher Ressourcen geführt, die sich in steigenden Raten von Burnout und anderen psychischen Erkrankungen niederschlägt (Voß und Weiss 2013; Aumayr-Pintar et al. 2018; Leoni 2019). Arbeitszeitverkürzung kann einerseits dazu beitragen, die individuelle Arbeitsmarktposition der Lohnabhängigen durch gesteigerte Nachfrage nach Arbeit zu stärken und somit Unsicherheit zu reduzieren. Andererseits kann in Arbeitssituationen, die durch Überforderung geprägt sind, mehr Freizeit dazu beitragen, mit belastenden Anforderungen der modernen Arbeitswelt besser umgehen zu können.

e) Arbeitszeitverkürzung kann also – wenn sie nicht in Verdichtung mündet – neben den bekannten positiven Effekten auf die physische *Gesundheit* (Caruso et al. 2004; Kauffeld et al. 2004; Wirtz 2012; Jansen-Preilowski et al. 2020; Pega et al. 2021) ebensolche auf die psychische Gesundheit haben.

f) Ein weiteres Argument für eine Arbeitszeitverkürzung bezieht sich auf die *Steigerung der Arbeitsproduktivität* durch kürzere Arbeitszeiten.

g) Zudem kann die Arbeitsmarktpartizipation von *älteren ArbeitnehmerInnen* in Vollzeit erleichtert werden, was vor allem im Zuge der Anhebung des faktischen Pensionsantrittsalters zunehmende Relevanz erlangt.

h) Kürzere Arbeitszeiten können generell die *Work-Life-Balance* verbessern (Anttila et al. 2015).

j) Dadurch haben sie das Potential, eine wesentliche Triebkraft hin zu einer *besseren Gesellschaft* zu sein (De Spiegelaere und Agnieszka

2017). Alle bisher beschriebenen Effekte (Umverteilung, Geschlechtergerechtigkeit, physische und psychische Gesundheit, verbesserte Work-Life-Balance) ziehen positive gesellschaftliche Auswirkungen nach sich. Darüber hinaus ist Zeitwohlstand (Time Affluence), also genug Zeit für die Dinge zu haben, die man machen will, eng mit Glücksempfinden und Well-being verbunden (Kasser und Sheldon 2009).

j) Weiters braucht auch *politisches Engagement* Zeit, denn Demokratie lebt von der Auseinandersetzung mit Themen und anderen Menschen (Stadler et al. 2020).

k) Im Zuge der digitalen Transformation wird zudem die nötige Zeit für *Weiterbildung* und persönliche Entfaltung zu einer Grundvoraussetzung für gute Teilhabechancen am Arbeitsmarkt und generell für die Integration in die Gesellschaft (Flecker und Altreiter 2014).

1.2 Beispiele für Arbeitszeitverkürzung im Betrieb

Während auf gesetzlicher Ebene in ganz Europa Verkürzungen der Arbeitszeit relativ rar sind, findet man durchaus Bewegung in Kollektivverträgen und vor allem auch in einzelnen Betrieben. Das ist insofern nicht verwunderlich, da der Trend zur Dezentralisierung der industriellen Beziehungen ebenso die Aushandlung von Arbeitszeiten umfasst (Lehndorff und Haipeter 2007).

Betriebliche Verkürzungen der Arbeitszeit sind dabei kein neues Phänomen. Noch vor der Verabschiedung der Hours of Work Convention 1919 durch die ILO, die als erster Schritt zur flächendeckenden Einführung des Acht-Stunden-Tages gesehen werden kann, gab es vereinzelt Unternehmen, die diesbezüglich eine Vorreiterrolle spielten. In Deutschland etwa führte die Degussa (Deutsche Gold- und Silber-Scheide-Anstalt) 1884 den Acht-Stunden-Tag ein, Robert Bosch 1906 in den Bosch-Werken. In den 1930ern hat Kellogg's in den USA die Arbeitszeit auf 30 Stunden reduziert und den Lohn um 12,5% angehoben, um einen Beitrag zur Senkung der hohen lokalen Arbeitslosigkeit zu leisten. So wurde es möglich, eine komplette vierte Schicht anzustellen (Hunnicuttt 1992). Gerade in den letzten Jahren tauchen im medialen Diskurs wieder öfter Beispiele zur betrieblichen Arbeitszeitverkürzung auf.² So hat die britische Royal Mail 2018 einen Übergang von 39 auf 35 Stunden vereinbart.³ Viel Beachtung fand auch das Beispiel des kommunalen Altenheims in Göteborg, in dem die

² Die New Economics Foundation gibt einen guten Überblick über fortschrittliche Arbeitszeitentwicklungen in Europa: <https://neweconomics.org/campaigns/shorter-working-week> (abgerufen am 20.12.2021).

³ European Network for the Fair Sharing of Working Time (2019): Shorter Working Week Newsletter 4. Online verfügbar unter <https://neweconomics.org/campaigns/euro-working-time> (abgerufen am 20.12.2021).

Schichten bei vollem Lohnausgleich (vorübergehend) von acht auf sechs Stunden reduziert wurden, was unter anderem eine Reduktion der Krankenstände nach sich zog. Das spanische Softwareunternehmen Del Sol führte eine Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich mit Arbeitszeiten von 36 Stunden im Winter und 28 im Sommer ein. Durch die Maßnahme wurden 25 neue MitarbeiterInnen angestellt. Das Unternehmen möchte mit kürzeren Arbeitszeiten höhere Produktivität, weniger Abwesenheiten, zufriedener MitarbeiterInnen und weniger Fluktuation erreichen.⁴ Das Stahlunternehmen ArcelorMittal in Eisenhüttenstadt hat als Maßnahme zur Beschäftigungssicherung die Arbeitszeit 2010 von 35 auf 32 Wochenstunden gesenkt. Als das Unternehmen die Arbeitszeit wieder erhöhen wollte, verhandelte der Betriebsrat, dass die Beschäftigten freiwillig zwischen 32 und 35 Stunden wählen konnten. 80% der Beschäftigten entschieden sich für die kürzeren Arbeitszeiten, vor allem weil in der Schichtarbeit dadurch eine bessere Verteilung der Arbeitszeiten möglich war.⁵ Gerold et al. (2017) zeigen anhand von fünf Fallbeispielen österreichischer Betriebe, wie Arbeitszeitverkürzung in einzelnen Betrieben umgesetzt werden kann und identifizieren Barrieren und Triebkräfte. Über diese Studie hinausgehend betrachten wir in unserer Analyse, welche Faktoren für individuelle und lebensphasenspezifische Arbeitszeitverkürzung (swünsche) hinderlich bzw. förderlich sind und beziehen ebenfalls den vom Kollektivvertrag und von Betriebsvereinbarungen gebotenen Rahmen und die Perspektive und Rolle der Betriebsräte bei der Gestaltung der Arbeitszeiten ein.

1.3 Forschungsziel

Betriebe sind die Orte, an denen ungewünschte lange Arbeitszeiten entstehen (Van Echtelt et al. 2009) bzw. wo lange Arbeitszeiten auch durch entsprechende Arbeitsorganisation vermieden werden können (Perlow 1999). In Betrieben ergibt sich daher eine Nische für Arbeitszeitverkürzung. Wir gehen in diesem Artikel folgenden Fragen nach:

- Welche Ansatzpunkte für eine Verkürzung der tatsächlichen Arbeitszeiten in Betrieben gibt es?
- Welche Faktoren wirken sich positiv auf Arbeitszeitverkürzung im Betrieb aus, welche negativ?
- Welche Rolle nehmen Betriebsräte und Betriebsvereinbarungen in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung ein?

⁴ https://english.elpais.com/elpais/2020/01/16/inenglish/1579178186_175588.html (abgerufen am 20.12.2021).

⁵ <https://www.igmetall-bbs.de/aktuelles/news-archiv/meldung/80-prozent-entschieden-sich-fuer-zeit-und-geld/> (abgerufen am 20.12.2021).

Aus wissenschaftlicher Perspektive ergibt sich zudem die Notwendigkeit einer Systematisierung der diversen Praktiken, die unter den sehr weiten Begriff von Arbeitszeitverkürzung fallen, sowie der jeweiligen Belastungen und Erleichterungen für die Beschäftigten (Jansen-Preilowski et al. 2020). Betriebsfallstudien ermöglichen es, die verschiedenen Perspektiven auf Arbeitszeit einzufangen, und sie können daher ein nuanciertes und facettenreiches Bild liefern, wie auf Ebene der Betriebe kürzere Arbeitszeiten ermöglicht oder eben auch verhindert werden bzw. ob Arbeitszeiten generell arbeitnehmerInnenfreundlich gestaltet sind.

In Abschnitt 2 werden wir die Methodik und das Sample beschreiben sowie die Begriffsbestimmungen vornehmen. Anschließend werden die einzelnen Unternehmen vorgestellt (3) und Aspekte betrieblicher Arbeitszeitverkürzung anhand von Fallstudien diskutiert (4). Abschnitt 5 fasst die Ergebnisse zusammen.

2. Methodik, Sample und Begriffsbestimmung

Wir präsentieren hier die Ergebnisse einer Analyse der betrieblichen Verhandlungen und der betrieblichen Praxis im Zusammenhang mit der Gestaltung von Arbeitszeiten.

Die im Betrieb gelebten Arbeitszeiten werden auf ganz unterschiedlichen Ebenen gestaltet und ausverhandelt. Auch wenn sich die jeweiligen Ebenen beeinflussen und aufeinander einwirken, müssen sie für unsere Analyse klar unterschieden werden (vgl. Abbildung 1).

Als äußerster Rahmen sind die Verordnungen der Europäischen Union zu nennen. Hier ist beispielsweise festgelegt, dass die durchschnittliche wöchentliche Höchstarbeitszeit 48 Stunden nicht überschreiten darf.⁶ Ausnahmen von dieser Regelung sind nur in vorher definierten Bereichen und unter genau geregelten Bedingungen möglich.⁷ Auf nationaler Ebene sind Regelungen der Arbeitszeit insbesondere im Arbeitszeitgesetz zu finden. So ist in Österreich seit 2018 geregelt, dass eine Wochen-Höchstarbeitszeit von 60 Stunden zulässig ist, die jedoch in einem Durchrechnungszeitraum von 17 Wochen 48 Stunden nicht überschreiten darf (eine Verlängerung dieses Zeitraums in Kollektivverträgen ist möglich). Für einzelne Branchen sind in Österreich in Kollektivverträgen wichtige Regelungen formuliert. So unterscheidet sich die wöchentliche Normalarbeitszeit

⁶ Vgl. Artikel 6 der Richtlinie 2003/88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung.

⁷ So kann von der Regelung zur Höchstarbeitszeit lt. EU-Richtlinie nur durch Vereinbarung in Tarifverträgen oder zwischen Sozialpartnern abgewichen werden. Zudem sind bestimmte Personengruppen wie "Leitende Angestellte" von der Arbeitszeitrichtlinie ausgenommen. Siehe auch Europäische Kommission (2017).

von Branche zu Branche, im Kollektivvertrag (KV) für Handelsangestellte und im Kollektivvertrag für die IT wird eine Normalarbeitszeit von 38,5 Stunden pro Woche festgelegt, im KV für die Mineralölindustrie sind dies 38 Stunden pro Woche. In den Kollektivverträgen für die Handelsangestellten und die Mineralölindustrie ist die Möglichkeit einer Umwandlung von Geldzahlungen anlässlich von Dienstjubiläen in Freizeit vorgesehen. In Betrieben mit Betriebsrat werden häufig weitere Regelungen zur Arbeitszeit in Betriebsvereinbarungen festgelegt und die Regelungen des KVs konkret an die betrieblichen Umstände angepasst. Schließlich können Regelungen zur Arbeitszeit auch individuell zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und Arbeitgebern vereinbart werden.

Abbildung 1: Schichten der Gestaltung von Arbeitszeiten



Quelle: eigene Darstellung.

In der betrieblichen Praxis werden auf Basis dieser Regelungen die Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung der Arbeitszeiten bestimmt. Welche Arbeitszeitpraxis möglich ist und welche nicht toleriert wird, ist Teil der alltäglichen Aushandlungsprozesse in Unternehmen.

Wir konzentrieren uns bei unserer Analyse auf Betriebsvereinbarungen und die individuelle Arbeitszeitpraxis von Beschäftigten in Unternehmen. Regelungen in Kollektivverträgen bilden dabei einen wichtigen Hintergrund. So wurde z.B. gefragt, wie weit Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung, die in Kollektivverträgen zu finden sind, tatsächlich bei den ArbeitnehmerInnen ankommen, d.h. diesen bekannt sind und in die Gestaltung der Arbeitszeiten einfließen.

Für die Analyse musste festgelegt werden, was genau als Arbeitszeitverkürzung definiert werden soll. Wir entschieden uns für eine breite Definition, um möglichst alle relevanten Praktiken zu erfassen. Mit *direkter Arbeitszeitverkürzung* sind Regelungen gemeint, die für ArbeitnehmerInnen die wöchentlich oder jährlich zu leistende Arbeitszeit verkürzen. Dies kön-

nen z.B. verkürzte wöchentliche Arbeitszeiten sein, wie sie zuletzt im Kollektivvertrag für die sozialen Dienste vereinbart wurden,⁸ oder jährliche, zum Teil unter bestimmten Bedingungen zusätzlich gewährte freie Tage. So wurde in einigen Kollektivverträgen, aber auch in einzelnen Unternehmen, festgelegt, dass den ArbeitnehmerInnen nicht erst nach 25 Dienstjahren, sondern bereits nach fünf, zehn oder 15 Dienstjahren zusätzliche Urlaubstage gewährt werden.⁹

Einige Regelungen in Betrieben beziehen sich nicht direkt auf eine Reduktion der Arbeitszeiten, wirken aber voraussichtlich in diese Richtung. *Indirekte Kanäle der betrieblichen Arbeitszeitverkürzung* sind etwa zusätzliche freie Tage für Zeitausgleich in einem Gleitzeitmodell, die Möglichkeit, die vertraglichen Stunden den eigenen Bedürfnissen noch besser anzupassen oder auch die Zugänglichkeit von Auszeiten und Altersteilzeitmodellen zu verbessern. Zwar wird mit solchen Regelungen die vertragliche Wochenstundenzahl bei Vollzeit nicht verändert, jedoch entstehen Potentiale für kürzere tatsächliche Arbeitszeiten.

Das bedeutet, dass mit Aspekten der betrieblichen Arbeitszeitverkürzung sowohl die Verkürzung der wöchentlich zu erbringenden Stunden als auch die Verkürzung der Arbeitsstunden, die übers Jahr geleistet werden (müssen), gemeint sind. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn arbeitsbezogene Tätigkeiten, wie Fahrzeiten bei geteilten Diensten, als Arbeitszeit gewertet werden. Ebenso fallen Maßnahmen darunter, die eine individuelle Verkürzung der Lebensarbeitszeit über betriebliche Ansprüche auf kürzere Arbeitszeiten oder Auszeiten bewirken. Ist es in einem Betrieb beispielsweise einfacher, lebensphasenspezifisch angepasste Lösungen für kürzere Arbeitszeiten oder für Sabbaticals zu finden, wirkt sich das nicht auf das Stundenausmaß bei Vollzeit aus, sehr wohl aber auf die Lebensarbeitszeit, und führt dementsprechend auch zu einer gewissen Umverteilung von Arbeit (vgl. Wotschack 2012; vgl. Pfahl und Reuyß 2020).

Basis für die Ausführungen sind fünf zwischen Oktober 2020 und Anfang April 2021 durchgeführte Fallstudien in ausgewählten österreichischen Betrieben. Die Fallstudienmethode eignet sich sehr gut für diese Art der Untersuchung, da sie der Komplexität von Organisationen mit ihren zahlreichen AkteurInnen in besonderer Weise gerecht wird und flexibel einsetzbar ist (vgl. Pflüger et al. 2017). Bei der Auswahl der Branchen und der Unternehmen konzentrierten wir uns auf Branchen, in denen direkte oder

⁸ Beginnend mit 1.1.2022 wird die wöchentliche Normalarbeitszeit in der Sozialwirtschaft von 38 Stunden auf 37 Stunden pro Woche reduziert.

⁹ So führte die Handelskette Hornbach im Jahr 2018 für alle MitarbeiterInnen nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit eine sechste Urlaubswoche ein; vgl.: <https://www.diepresse.com/5441713/hornbach-osterreich-fuhrt-sechste-urlaubswoche-ein> (abgerufen am 20.12.2021).

indirekte Arbeitszeitverkürzung in den letzten Jahren Thema von Kollektivvertragsverhandlungen oder von Wünschen der Beschäftigten waren. Zusätzlich sollten Betriebe in Produktion und Dienstleistung im Sample zu finden sein und neben Betrieben in Wien auch Betriebe in anderen Regionen Österreichs. Konkret wurden Betriebe aus folgenden Branchen ausgewählt: 1) Produktion und Vertrieb, 2) Sozialwirtschaft, 3) IT, großes Unternehmen, 4) Handel, großes Unternehmen,¹⁰ 5) Mineralölindustrie. Abgesichert und kontextualisiert wurden die Ergebnisse durch Interviews mit ExpertInnen aus Gewerkschaften und Arbeitsforschung. Eingeflossen sind darüber hinaus die Ergebnisse einer Analyse von Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung in Kollektivverträgen (Stadler und Adam 2020).

In allen Betrieben wurden vier bzw. fünf leitfadengestützte Interviews geführt: jeweils zwei bis drei Interviews mit Beschäftigten, ein Interview mit einem bzw. einer BetriebsrätIn und ein Interview mit einem bzw. einer VertreterIn des Managements. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und mit Hilfe einer Inhaltsanalyse in Anlehnung an die Prinzipien der Grounded Theory ausgewertet (Strauss und Corbin 1998; Charmaz 2014).

3. Fallbeispiele

3.1 Fallbeispiel 1: Naturprodukte GmbH

Die Naturprodukte GmbH wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet und ist seither sowohl hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten als auch des Umsatzes stetig gewachsen. Mittlerweile hat das Unternehmen, dessen Sitz in einer ländlichen Region Österreichs liegt, mehrere hundert MitarbeiterInnen. Die Naturprodukte GmbH stellt Güter her und handelt mit eigenen und zugekauften Produkten. Neben der Zentrale und den Produktionsstandorten gibt es noch mehrere Vertriebsstellen. Laut Interviewangaben und Website ist nachhaltige Produktion eine wesentliche Orientierung des Unternehmens, weshalb hohe ökologische und soziale Standards gesetzt werden.

Entsprechend den Angaben der Geschäftsführung liegen die Gehälter in der Naturprodukte GmbH rund 10% über dem Kollektivvertrag, und es gibt einen firmenweiten Mindestlohn von 1.900 Euro brutto. Zusätzlich gibt es Ergebnisbeteiligungen und eine Einzahlung in ein betriebseigenes Pensionsmodell. Somit liegt die *Bezahlung* bei der Naturprodukte GmbH sowohl für die Region als auch für die Branche deutlich über dem Durchschnitt.

¹⁰ Im Handel setzt sich die Fallstudie aus Interviews mit Beschäftigten von zwei Unternehmen zusammen. Wegen der COVID-19-Situation war es nicht möglich, alle Interviews in einem einzigen Betrieb zu führen.

Tabelle 1: Übersicht Fallbeispiele

	Fallstudie 1 Naturprodukte GmbH	Fallstudie 2 Sozialwerke GmbH	Fallstudie 3 IT-Lösungen AG
Branche	Herstellung von Möbeln Einzelhandel	Sozialwesen	Informationsdienstleistungen
Unternehmen	rund 500 MitarbeiterInnen aufgeteilt auf Zentrale und Vertriebsstandorte	über 400 MitarbeiterInnen aufgeteilt auf sehr viele Standorte	untersuchter Bereich: ca. 1.000 MitarbeiterInnen, gesamt ca. 1.600 MitarbeiterInnen an 16 Standorten in Österreich, 110.000 weltweit
Anteil Frauen/Männer	hoch	hoch	gering
Anteil Teilzeitbeschäftigte	hoch	hoch	gering
Betriebsrat	teilweise	ja	ja
Betriebsvereinbarung Arbeitszeit	nein	ja	ja
Interviews	Betriebsrat (1) Management (1) MitarbeiterInnen (2)	Betriebsrat (1) Management (1) MitarbeiterInnen (2)	Betriebsrat (1) Management (2) MitarbeiterInnen (2)

	Fallstudie 4 Einzelhandel GmbH	Fallstudie 5 Mineralöle AG
Branche	Einzelhandel	Gewinnung von Erdöl und Erdgas
Unternehmen	ca. 10.000 MitarbeiterInnen in 80 Filialen in Österreich	untersuchter Bereich: ca. 900 MitarbeiterInnen, gesamt ca. 6.000 MitarbeiterInnen in Österreich, 20.000 weltweit
Anteil Frauen/Männer	sehr hoch	mittel
Anteil Teilzeitbeschäftigte	sehr hoch	gering
Betriebsrat	ja	ja
Betriebsvereinbarung Arbeitszeit	ja	ja
Interviews	Betriebsrat (1) Management (1) MitarbeiterInnen (3)	Betriebsrat (1) Management (1) MitarbeiterInnen (2)

Quelle: eigene Darstellung.

MitarbeiterInnen mit mittlerer Qualifikation, „normale Fachkräfte“, GesellInnen, Hilfskräfte und ungelernte Arbeitskräfte finden sich ausreichend am regionalen Arbeitsmarkt. Außerdem bildet das Unternehmen Lehrlinge aus, die nach dem Ende des Ausbildungsverhältnisses normalerweise übernommen werden. Deswegen und weil Kündigungen ohnehin selten vorkommen, ist *Arbeitskräftemangel* kein relevantes Problem für den Betrieb. Dennoch hat sich das Einzugsgebiet der Beschäftigten über die Jahre vergrößert. Während früher vorrangig Personen aus einem Umkreis von 15 km rekrutiert wurden, sind jetzt Pendelwege von bis zu 40 km durchaus üblich.

Etwas schwieriger gestaltet sich die Situation im hochqualifizierten Bereich. Manche SpezialistInnen werden aus dem gesamten deutschsprachigen Raum angeworben. Für diese Posten werden dann auch individu-

elle Arbeitsort- und Arbeitszeitlösungen gefunden. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass es im Unternehmen üblich ist, dass Personen aus den Ballungsräumen zur Firmenzentrale pendeln. Sogar Wochenendpendeln wird von manchen hochspezialisierten Arbeitskräften praktiziert. Darüber hinaus gibt es regelmäßige Zusammenarbeit mit externen Arbeitskräften, etwa DesignerInnen, auch aus dem Ausland. Insgesamt wissen die Beschäftigten um die Vorteile des Arbeitgebers und schätzen ihre Arbeitsstelle als sehr attraktiv ein. Für das Unternehmen hat die enge Bindung der MitarbeiterInnen an den Betrieb natürlich den Vorteil großer Loyalität zum Betrieb.

Es gibt einen *Betriebsrat* für die Handelsangestellten und einen für die Tischlerei. Für die HandelsarbeiterInnen und für die TextilarbeiterInnen gibt es keine betriebliche ArbeitnehmerInnenvertretung. Dort fand sich laut Interviewangaben niemand, der oder die die Aufgabe übernehmen wollte, obwohl die Geschäftsführung der Gründung eines Betriebsrates positiv gegenübersteht. Auch von Seiten des Betriebsrats wird das grundsätzlich positive Klima zwischen Beschäftigten und Führung bestätigt, weshalb der Betriebsrat selten tätig werden müsse.

„Also die Betriebsratstätigkeit ist bei uns echt überschaubar. Natürlich gibt es Phasen, wo ein bisschen mehr ist, aber das ist bei uns echt überschaubar. Da ist eine Stunde in der Woche ausreichend.“ (NP BR)

3.1.1 Arbeitszeitregelungen

Der „Kollektivvertrag für Tischler und Holzgestalter“ sieht eine Normalarbeitszeit von 40 Stunden vor. Im Kollektivvertrag für den Einzelhandel beträgt die Normalarbeitszeit 38,5 Stunden.

Die vertraglichen Arbeitszeiten der Beschäftigten sind in der Naturprodukte GmbH sehr heterogen und reichen von wenigen Stunden pro Woche bis zu Vollzeit, wobei die MitarbeiterInnen relativ viel Mitsprache in der Festlegung ihrer vertraglichen Arbeitszeit haben und das konkrete Arbeitsausmaß meist mit den AbteilungsleiterInnen vereinbart wird. Generell wird laut Betriebsrat versucht, dort, wo es gewünscht ist, individuelle Lösungen zu finden. Insofern gibt es jenseits von KV und Arbeitszeitgesetz keine allgemeingültigen Regelungen zu Arbeitszeiten. Dem tendenziell positiven Betriebsklima und den tendenziell kleinen Organisationseinheiten, in denen vermutlich viel informell geregelt wird, ist es wahrscheinlich geschuldet, dass es nicht als notwendig erachtet wurde, eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit zu erstellen. Ob Zeitausgleich oder Ausbezahlung von Mehrarbeit bzw. Überstunden erfolgt, wird im Unternehmen den Beschäftigten überlassen. Durch die enge Bindung der MitarbeiterInnen an den Betrieb und die Unternehmensbeteiligungen sind ArbeitnehmerInnen tendenziell auch gewillt, Phasen mit höherer Auslastung mitzutragen.

3.1.2 Praxis der Arbeitszeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen

Der Großteil der Beschäftigten bei der Naturprodukte GmbH sind Frauen, die häufig in Teilzeit beschäftigt sind. Laut einem Geschäftsführer beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit im Betrieb knapp unter 30 Stunden. Die Arbeitszeiten unterscheiden sich stark zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen. So müssen in den Geschäften, im Kundenservice sowie in der Produktion gewisse Anwesenheits- bzw. Verfügbarkeitszeiten eingehalten werden. Darüber hinaus sind Produktionsstätten aus Sicherheitsgründen immer mit mindestens zwei Personen besetzt. In diesen Bereichen besteht daher aus organisatorischen Gründen eingeschränkte Arbeitszeitsouveränität, und Arbeitszeiten werden länger im Voraus geplant. Bei Bürotätigkeiten, die keiner Synchronisation bedürfen, besteht größerer Spielraum in der Arbeitszeiteinteilung, wobei die jeweiligen AbteilungsleiterInnen die gelebte Praxis sehr stark beeinflussen.

Indirekte Steuerung bzw. Steuerung über die Arbeitsmenge ist bei der Naturprodukte GmbH nur in jenen Bereichen, die der Projektlogik folgen, relevant. Dort, wo die Beschäftigten besonders viel Autonomie haben, können sie, so zumindest unsere Einschätzung, selbst darüber entscheiden, welche Aufgaben prioritär erledigt werden müssen bzw. welche liegenbleiben können.

Um auf *Auftragsspitzen* zu reagieren, gibt es im Betrieb verschiedene Instrumente. So besteht die Möglichkeit, Aufgaben zu verschieben oder die Arbeitszeit zu erhöhen. Darüber hinaus können manche Beschäftigte flexibel eingesetzt werden, wodurch Auslastungsspitzen abgedeckt werden können. Dennoch kommen auch bei der Naturprodukte GmbH in den Bereichen Werbung und Grafik vor allem vor Deadlines lange und problematische Arbeitszeiten vor, die sich nicht zur Gänze vermeiden lassen.

„Vermeiden – man versucht es jedes Jahr, aber – weil einfach so viele Faktoren da dranhängen, das geht in der Produktentwicklung los, wenn Produkte nicht rechtzeitig fertig werden, weiß man nicht, kann man das jetzt in den Katalog hineingeben oder nicht. Da hängt so viel dran. Das ist schwierig.“
(NP BR)

Bei Lehrlingen wird darauf geachtet, dass die Arbeitszeiten so gelegt werden, dass sie den Arbeitsweg mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zurücklegen können. Die Reinigungskräfte haben bei der Naturprodukte GmbH lange Teilzeitarbeitszeiten und sind zumindest in der Zentrale auch direkt beim Arbeitgeber angestellt. Reinigungskräfte beginnen am Morgen relativ früh mit Arbeiten, die im Vollbetrieb nicht durchführbar wären. Später am Tag führen sie Tätigkeiten aus, bei denen sie den Betrieb nicht stören, und am frühen Nachmittag haben sie normalerweise Dienstschluss.

Die *Arbeitszeiterfassung* erfolgt entweder mit standardisierten Excel-

Listen oder mit manuell zu befüllenden Stundenlisten. In den Excel-Listen besteht (im Normalfall) die Möglichkeit, Arbeitszeit zwischen 6:00 und 20:00 Uhr einzutragen. Eine Zuordnung von Arbeitszeiten zu Projekten findet nicht statt. Generell wird darauf Wert gelegt, dass die MitarbeiterInnen selbst die Hoheit über die Eintragung der Arbeitszeiten haben und ihnen ein gewisser Vertrauensvorschuss gewährt wird („*nicht bis ins kleinste Detail kontrolliert*“).

Grundsätzlich wird die Zeiterfassung derzeit innerhalb der einzelnen Einheiten eigenständig gehandhabt. Obwohl der Wunsch besteht, dass sich die Arbeitszeiten übers Jahr gerechnet ausgleichen, gibt es keine unternehmensübergreifenden verbindlichen Richtlinien zu Zeitausgleich. Tendenziell wird darauf hingewiesen, dass Zeitguthaben abgebaut werden sollen. Aber es ist offenbar auch kein Problem, Plusstunden ins nächste Jahr mitzunehmen. Generell scheint es, dass bei der Naturprodukte GmbH anstelle unumstößlicher Regelungen stärker auf persönliche bzw. individuelle Bedürfnisse eingegangen wird und individuelle Lösungen vereinbart werden.

„Ich meine, wir haben bestimmte Mitarbeiter, die regelmäßig ihre Stunden ändern, das Stundenausmaß ändern, also wo es wirklich so ist, dass die Personalverrechnerin da alle drei, vier Monate einfach wieder einen Vertrag braucht, weil das Stundenausmaß sich wieder verändert hat. Kann unterschiedliche Gründe haben.“ (NP MA2)

In der Naturprodukte GmbH arbeitet ein sehr hoher Anteil an Frauen, viele mit Betreuungsverantwortung. Gerade in einer ländlichen Region mit schlecht ausgebaute Infrastruktur zur Kinderbetreuung werden die individuell zugeschnittenen Lösungen, die die Naturprodukte GmbH bietet, sehr geschätzt. Auch der Anteil an Männern, die in Karenz gehen oder Arbeitszeit aufgrund von Betreuungspflichten verkürzen, scheint im regionalen Vergleich eher hoch zu sein: *„Wenn ein Mann bei uns in Karenz gehen will, wird er nicht schief angesehen.“* Weitere Motive für kürzere Arbeitszeiten sind zeitaufwändige ehrenamtliche Tätigkeiten in lokalen Vereinen (Fußball, Feuerwehr etc.). Außerdem werden berufliche Weiterbildungen und berufsbegleitende Studien als Motive für individuell verkürzte Arbeitszeiten genannt. Die Beschäftigten schätzen die individuellen Mitgestaltungsmöglichkeiten, die vor allem im niedriger qualifizierten Bereich keine Selbstverständlichkeit sind.

Die Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie waren in der Naturprodukte GmbH vielfältig, ArbeitnehmerInnen gingen (teilweise) ins Homeoffice. In der Produktion wurden die Kontakte durch entsprechende Arbeitszeitgestaltung reduziert. Weiters beschloss das Unternehmen, im Zuge der COVID-19-Pandemie dauerhaft, soweit das zumutbar ist, auf geschäftliche Flugreisen zu verzichten.

3.2 Fallbeispiel 2: Sozialwerke GmbH

Die Kernaufgabe der Sozialwerke GmbH ist die Versorgung von Menschen mit psychischer Erkrankung, was die Betreuung, Behandlung und Beratung durch mobile Dienste, Beratungs- und Wohneinrichtungen, Werkräume und Klubs umfasst. Die Tätigkeit ist auf langfristige Kontakte zu den KlientInnen ausgelegt und durch sehr hohe Autonomie charakterisiert.

„Ich habe sehr viel Autonomie in der Begleitung von KlientInnen. Ich kann Klientinnen und Klienten sehr umfassend begleiten. Also eigentlich wenig Vorgaben von der Länge der Begleitung. Also man kann KlientInnen über Jahre begleiten, wenn nicht sogar ihr ganzes Leben. Insofern sind die Aufgabenbereiche sehr umfassend, sehr vielfältig und sehr an den Bedürfnissen der Person orientiert.“ (SW MA2)

Es gibt den Betrieb bereits mehrere Jahrzehnte, und er ist von einigen MitarbeiterInnen auf mehrere hundert angewachsen, die an verschiedenen Standorten in zwei Bundesländern arbeiten. Aufgrund der Heterogenität der Aufgaben und der Vielzahl an Standorten unterscheiden sich die verschiedenen Einrichtungen des Betriebs in ihren Tätigkeiten und der jeweiligen Arbeitsorganisation sehr stark voneinander.

Die *Beschäftigungsstruktur* des Betriebs ist durch einen relativ hohen Anteil an Frauen, auch in Führungspositionen, gekennzeichnet. Insgesamt arbeiten ca. 15% der Beschäftigten in Vollzeit. Sehr viele der Teilzeitbeschäftigten haben noch eine zweite Arbeitsstelle. Das macht die Arbeitsplanung im Betrieb teilweise herausfordernd, weshalb sie sehr viel an Austausch und Kommunikation bedarf.

Da es kaum Schwankungen im Arbeitspensum gibt und die Aufgaben kontinuierlich über das Jahr erledigt werden, ist der Personalstock relativ stabil. Die Fluktuation liegt bei 12%, was für den Sozialbereich eher niedrig ist, da häufige Jobwechsel üblich und positiv bewertet sind.

Finanziert wird das Unternehmen zur Gänze von öffentlichen Fördergebern, wodurch der ökonomische Spielraum begrenzt ist, vor allem, da in den Verträgen mit den Fördergebern Schlüssel für die Auslastung, also die Betreuungsquoten, und andere betriebliche Kennzahlen vorgegeben sind, die erfüllt werden müssen. Lediglich über die Zusammensetzung von Teams, wenn diese einen hohen Anteil an jungen MitarbeiterInnen aufweisen, lässt sich „Gewinn“ erwirtschaften. Trotzdem hat sich im Betrieb die Praxis etabliert, den MitarbeiterInnen in der Ausführung ihrer Tätigkeit viel Freiraum zu lassen und ihnen in der Arbeitszeitgestaltung, soweit es möglich ist, entgegenzukommen.

„Also wir versuchen schon, in die Organisation systematisiert reinzuhören, um eben Anliegen und Bedarfe genannt zu bekommen.“ (SW MGMT)

Die Abgrenzung von der Arbeit gestaltet sich als herausfordernd, da be-

lastende Arbeitssituationen, z.B. der Umgang mit Suiziden von KlientInnen, die MitarbeiterInnen über Dienstschluss hinaus beschäftigen. Vermutlich aufgrund der ohnehin schwierigen Abgrenzung achten die MitarbeiterInnen besonders auf die Einhegung der Arbeit innerhalb der Dienstzeiten, indem sie etwa Diensthandys in der Freizeit konsequent abschalten und dadurch klassische *Entgrenzung* verhindern.

3.2.1 Arbeitszeitregelungen

Der *KV der Sozialwirtschaft* sieht derzeit 38 Wochenstunden vor, wobei die tägliche Arbeitszeit bei einer Aufteilung auf vier Tage auf zehn Stunden ausgedehnt werden kann. Anfang 2022 wird die Arbeitszeit auf 37 Stunden reduziert. Bei geteilten Diensten sind die zusätzlichen Wegzeiten als Arbeitszeit zu rechnen. Umziehzeiten sind ebenso als Arbeitszeiten zu rechnen. Ab 15-jähriger Betriebszugehörigkeit besteht Anspruch auf eine sechste Urlaubswoche. Die Möglichkeit eines einvernehmlichen Sabbaticals ist im Kollektivvertrag vorgesehen.

Innerhalb des Sozialbereichs ist die Bezahlung im Betrieb wegen der vielen hochqualifizierten Beschäftigten wie SozialarbeiterInnen, ÄrztInnen oder diplomierten PflegerInnen relativ hoch. Allerdings ist der auf die jeweilige Position bezogene Verdienst in Relation zu vergleichbaren Positionen bei anderen Dienstgebern geringer. All-in-Vereinbarungen gibt es nicht.

Homeoffice war vor der COVID-19-Pandemie nicht flächendeckend implementiert, was auch mit der Unternehmenstätigkeit zu tun hat, in der die Beziehung zu den KlientInnen im Mittelpunkt steht. Während des Corona-Lockdowns mussten viele organisatorische Tätigkeiten von zuhause aus durchgeführt werden. Von den Beschäftigten kam vor allem das Anliegen, dass sie auch im Homeoffice in der Arbeitszeitgestaltung flexibel bleiben möchten.

Im Verlauf der COVID-19-Pandemie gab es relativ große Konflikte um Arbeitszeit und Entlohnung. Für die Beschäftigten war es teilweise schwer, auf die vereinbarte Anzahl an Arbeitsstunden zu kommen, da sehr viele Tätigkeiten, wie etwa Fahrten zu KlientInnen, wegfielen. So wollte die Geschäftsführung, dass Minusstunden aufgebaut werden und Urlaub verbraucht wird, was allerdings nach Einwirken des Betriebsrates verhindert werden konnte.

Zudem wurde während der COVID-19-Pandemie eine Betriebsvereinbarung zu Homeoffice abgeschlossen, wonach Beschäftigte, die Kinder zuhause haben, nicht die volle Leistung bringen müssen. Das sollte eine Entlastung der MitarbeiterInnen bewirken. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber während des ersten Lockdowns Eltern bei dringendem Bedarf eine Betreuungszeit von bis zu 14 Tagen zugesprochen, welche vom Betrieb fi-

nanziert wurde. Außerdem hat der Betrieb den Vorjahresüberschuss in Form einer Corona-Prämie an die Beschäftigten ausgeschüttet.

Der *Betriebsrat* in der Sozialwerke GmbH ist fest verankert und wird sehr stark in betriebliche Belange einbezogen. Die fundierten Einschätzungen des Betriebsrates zur Stimmungslage werden von der Führung des Betriebes geschätzt, da er Einblicke in Befindlichkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten geben kann. Der Betriebsrat nimmt dabei eine aktive Rolle ein und interveniert öfter in kritischen Situationen. Beispielsweise sei einmal von der Firma verlangt worden, dass Personen auch an ihren freien Tagen in Rufbereitschaft sein sollen, was vom Betriebsrat abgelehnt wurde, wodurch schlussendlich die Anstellung eines Springers erwirkt wurde.

In seiner Arbeit sieht sich der Betriebsrat teilweise gezwungen, sich gegen Wünsche der Beschäftigten zu stellen, wenn diese freiwillig zu problematischen Arbeitszeitpraktiken neigen.

„Ich habe eine Mitarbeiterin gehabt, die hat gesagt, okay, beim Jahresabschluss, sie will einfach durcharbeiten mit zig Wochenstunden und dann im Sommer zusätzlich frei haben. Und das ist total okay. Und die Geschäftsführung ist da auch einverstanden, und sie macht das einfach. Und ich habe gesagt: ‚Na ja, du arbeitest nicht, weil es dir Spaß macht, sondern weil um diese Abschlusszeit mehr Arbeit anfällt, und damit wäre das zuschlagspflichtig, und wenn dir der Geschäftsführer das eins zu 1,5 abgeltet, können wir darüber reden. Und für alles andere bin ich dagegen.‘ Da war die Mitarbeiterin ziemlich grantig auf mich.“ (SW BR)

In solchen – aus Betriebsratsperspektive heiklen – Situationen ist das Arbeitszeitgesetz eine wichtige Referenz für den Betriebsrat.

In der Sozialwerke GmbH wurde bereits vor langer Zeit eine *Betriebsvereinbarung* zu Gleitzeit abgeschlossen, welche der gelebten Praxis, in der die MitarbeiterInnen relativ autonom arbeiten, einen geregelten Rahmen gab. Heute werden zusätzlich die Durchrechnungszeiträume (bei fixem Dienstplan) in Betriebsvereinbarungen geregelt. Die Durchrechnungszeiträume (auch für Gleitzeit) haben die Länge von einem Quartal, und innerhalb dieser Zeit sollen sich die Stunden ausgleichen. Vollzeitbeschäftigte können maximal 20 Stunden in das nächste Quartal mitnehmen, Teilzeitbeschäftigte 16. Bei Überschreitung dieser 16 Stunden gebührt (bis zum Vollzeitausmaß) ein Zuschlag von 25%. Zeitausgleich kann lt. Betriebsvereinbarung an mehreren zusammenhängenden Tagen konsumiert werden. Minusstunden, die ins nächste Quartal übertragen werden, fallen nur selten an. Generell gibt es in der Sozialwerke GmbH das Ziel, dass Überstunden nicht entstehen bzw. über den Durchrechnungszeitraum ausgeglichen werden sollen, unter anderem, um die Kosten niedrig zu halten. Insofern wird versucht, systematisch anfallende Überstunden zu vermeiden und rechtzeitig Personal aufzubauen. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Fördergeber nur im Notfall bereit ist, Überstunden zu bezahlen.

Diese Begrenzung des Ausmaßes des Zeitguthabens wird von manchen MitarbeiterInnen als Einschränkung ihrer Souveränität erlebt.

Eine Betriebsvereinbarung regelt außerdem, dass die ArbeitnehmerInnen zum gesetzlichen bzw. kollektivvertraglichen Urlaub zusätzliche arbeitsfreie Tage bekommen. Das ist eine der wenigen Gestaltungsmöglichkeiten, die es innerhalb der Fördergeberrichtlinien gibt, die sich auf die Arbeitszeit auswirken.

3.2.2 Praxis der Arbeitszeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen

Die Arbeitszeitplanung und -organisation erfolgt innerhalb der Teams ein bis zwei Monate im Voraus. Die Möglichkeit der kurzfristigen Arbeitszeitflexibilität ist in der Sozialwerke GmbH meist gegeben. Dienste zu tauschen oder Stunden und Tage frei zu nehmen ermöglicht den MitarbeiterInnen hohe kurzfristige Arbeitszeitsouveränität.

Generell *erfassen* die MitarbeiterInnen die *Arbeitszeit* selbst. Das ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt, die den Beschäftigten viel Freiraum bei der Gestaltung der Arbeitszeiten einräumt, aber bei Verstößen auch schwere Sanktionen bis zur Kündigung vorsieht. Die Arbeitszeit wird in 15-Minuten-Blöcken erfasst. Es gibt aktuell noch verschiedene Systeme, wie Arbeitszeit erfasst wird, wobei das Ziel einer Vereinheitlichung besteht.

Den aktuellen Stand der Arbeitszeit können die MitarbeiterInnen und die LeiterInnen im Personalsystem einsehen.

Der Betrieb versucht, in Arbeitszeitfragen sehr auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Für den Betrieb gehen die Aushandlungen und das Entgegenkommen beim Thema Arbeitszeit aber mit großem Aufwand einher, der vor allem aufgrund der positiven Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen betrieben wird.

„Also ein Beispiel, die Randwoche, Montag und Freitag, ist bei uns oft schwierig zu besetzen, weil eben Teilzeitkräfte dann, also nicht nur wegen beruflichen, sondern auch familiären Gründen diese Wochenenden halt auch verlängern wollen. Und da sagen wir dann generell: ‚Wenn das für die Dienstleistung oder für die Versorgung der Einrichtung, der KundInnen geht, dann unterstützen wir das.‘ Also wir machen das nicht umgekehrt, indem wir sagen: ‚Okay, das muss so sein‘, sondern es ist ein Verhandlungsprozess, wobei es natürlich einen Rahmen gibt, dass man sagt: Es gibt Kernzeiten, es gibt sozusagen eine Mindestanzahl von Personen, die anwesend sein müssen, aber trotzdem wird das immer wieder verhandelt. Und das ist anstrengend, aber auch gleichzeitig auch Qualität.“ (SW MGMT)

Wenngleich das Unternehmen grundsätzlich bereit ist, den Beschäftigten flexible Lösungen anzubieten, ergeben sich in der Praxis manchmal Probleme. Vor allem in kleinen Einrichtungen fehlt teilweise die personelle Flexibilität, etwa weil die Teams normalerweise multiprofessionell zusam-

mengesetzt sind und gewisse Tätigkeiten nur sehr schwer von anderen übernommen werden können. Trotz der grundsätzlichen Bereitschaft des Betriebes, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen, schränken das Wissen um diese bedingte Flexibilität und auch die Ungewissheit, ob man in Zukunft wieder Stunden aufstocken kann, in der Praxis die Möglichkeiten ein, weniger Stunden zu nehmen.

Ein lebensphasenspezifisches Anpassen der Arbeitszeit kommt allerdings trotzdem immer wieder vor.

„Aber wir versuchen, wenn jemand sowas haben möchte oder auch braucht, es kann ja beides sein. Man muss es meiner Meinung nach nicht nur brauchen, sondern man kann auch sagen: ‚Ich möchte jetzt einmal Bildungsurlaub machen oder drei Monate Auszeit‘, dann versuchen wir schon, das irgendwie möglich zu machen. Ja. Und das geht nicht immer sofort, manchmal ist es ein Langzeitplan.“ (SW BR)

Für die Beschäftigten bei der Sozialwerke GmbH sind sehr oft die belastenden Arbeitsbedingungen ein Motiv, kürzere Arbeitszeiten zu wählen.

„Und es ist einfach in vielen Dingen ein belastender Beruf. Du hast einfach mit Klienten zu tun, die jetzt vom schönen Leben nicht so überhäuft sind, und mit Problemen zu tun, die sich oft nicht lösen lassen. Das ist sehr belastend. Also das eine ist, quasi, auf sich selber schauen, auf seine eigene psychische Gesundheit schauen und diese Geschichte für sich selber ein bisschen zu begrenzen. Und du könntest unendlich tun und wirst immer noch nicht auf einen grünen Zweig kommen in dem Bereich, nicht.“ (SW BR)

Vor allem mit zunehmendem Alter führen die Belastungen des Berufs dazu, dass Beschäftigte mehr Ausgleich brauchen.

„Mit zunehmendem Alter wird die Belastbarkeit einfach weniger. Das habe ich selbst gemerkt, dass mit 50 so eine kleine Zäsur war. Man ist nicht mehr so belastbar wie mit 40. Und ich mich schon sehr oft frage: Werde ich das bis 65 machen können? Und da ist mein Weg, Stunden zu reduzieren.“ (SW BR)

Pflege von Angehörigen, Hobbys und Weiterbildung sind weitere wichtige Aspekte, weshalb kürzere Arbeitszeiten gewählt werden. Tatsächlich kommt in der Sozialwerke GmbH die ganze Palette an Gründen für Wünsche nach kürzeren Arbeitszeiten vor.

3.3 Fallbeispiel 3: IT-Lösungen AG

Die IT-Lösungen AG unterstützt ihre KundInnen beim Aufbau und Betrieb von maßgeschneiderten Software-Lösungen. Dafür werden meist vorhandene IT-Systeme an die konkreten Bedürfnisse der KundInnen angepasst. Die Österreich-Niederlassung der IT-Lösungen AG ist Teil eines internationalen Konzerns mit Headquarter im Ausland. Das Unternehmen ist börsennotiert. Gesteuert wird die Österreich-Niederlassung von der ausländischen Konzernmutter. Hervorgegangen ist die IT-Lösungen AG

aus einem österreichischen Industrieunternehmen, das einen Teil an den internationalen Konzern verkauft hat.

Insgesamt *schrumpfte die Belegschaft* der IT-Lösungen AG über die letzten Jahre. Wegen Pensionierungen frei gewordene Stellen werden häufig nicht mehr nachbesetzt. In vielen Bereichen, dies wurde in den Interviews berichtet, nehmen durch die Nichtnachbesetzung von Stellen die Aufgaben der MitarbeiterInnen zu. Die Gehälter im Unternehmen entsprechen dem vergleichsweise hohen Niveau in der IT. Dahinter steht bei den GesprächspartnerInnen aber jeweils auch eine weit über die Normalarbeitszeit hinausgehende Zahl an Arbeitsstunden. MitarbeiterInnen in höheren Funktionen erhalten zusätzlich Prämien (vgl. unten).

Ein Teil der Belegschaft ist schon sehr lange im Unternehmen, und bei diesen gibt es eine geringe *Fluktuation*. Jüngere Beschäftigte wechseln häufiger zu einem anderen Arbeitgeber, nur ein Teil der neu aufgenommenen MitarbeiterInnen bleibt für längere Zeit im Unternehmen. Mit ein Grund für diese Situation dürfte sein, dass Software-Skills von vielen Unternehmen nachgefragt werden. Hinzu kommt, dass die Fluktuation in der Branche insgesamt vergleichsweise hoch sein dürfte. Nach Beschreibung der interviewten VertreterInnen des Betriebsrats scheint das Unternehmen der Fluktuation wenig entgegenzusetzen und diese eher als gegeben hinzunehmen.

So wie in vielen anderen IT-Unternehmen arbeiten auch im untersuchten Unternehmen deutlich weniger Frauen als Männer, aktuell liegt der *Frauenanteil* bei knapp 20%.

Insgesamt sind zum Zeitpunkt der Interviews ca. 50 MitarbeiterInnen in *Teilzeit*, d.h. nur ca. 5% der gesamten Belegschaft. Eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren vor allem Frauen nach der Geburt von Kindern; sie kommen dann in Teilzeit in das Unternehmen zurück. Ältere MitarbeiterInnen nehmen manchmal Altersteilzeit in Anspruch. Hinzu kommen noch Werkstudierende, d.h. Studierende, die im Rahmen einer Teilzeitanstellung an einer Qualifikationsarbeit arbeiten.

Aufgrund der wechselvollen Geschichte des Unternehmens kommen für die Beschäftigten drei verschiedene *Kollektivverträge* zur Anwendung: Für die Mehrzahl der Beschäftigten und für alle jüngeren MitarbeiterInnen gilt der IT-Kollektivvertrag. Für Beschäftigte, die bereits in das frühere Industrieunternehmen eingetreten sind, gelten die Kollektivverträge für das Metallgewerbe und die Elektro- und Elektronikindustrie.

3.3.1 Arbeitszeitregelungen

Der *IT-Kollektivvertrag* sieht eine wöchentliche Normalarbeitszeit von 38,5 Stunden vor. ArbeitnehmerInnen können in Blöcken von maximal drei Arbeitstagen bis zu 20 Arbeitstage im Jahr Zeitausgleich nehmen. Der

Kollektivvertrag sieht auch eine Ansparmöglichkeit für längere Freizeitblöcke von bis zu einem halben Jahr vor. Das Zeitguthaben kann über maximal drei Jahre angespart werden.

Im Unternehmen gilt die kollektivvertragliche *Normalarbeitszeit* von 38,5 Stunden pro Woche. Innerhalb dieses Rahmens gibt es zwei Gruppen von Anstellungsverhältnissen: MitarbeiterInnen mit All-in-Vereinbarung, bei denen eine bestimmte Zahl an Überstunden im Monat pauschal abgegolten wird, und daneben MitarbeiterInnen ohne All-in-Vereinbarung. Diese zeichnen ihre Arbeitsstunden elektronisch auf und haben entweder 38,5 Stunden vereinbart oder arbeiten in Teilzeit, d.h. in einem reduzierten wöchentlichen Stundenausmaß.

Ab einer mittleren Qualifikationsstufe ist es üblich, dass MitarbeiterInnen mit einem *All-in-Vertrag* angestellt werden. Dies trifft auf knapp die Hälfte der Belegschaft zu. Bei diesen Angestellten wird für eine Normalarbeitszeit von 38,5 Stunden das kollektivvertragliche Mindestgrundgehalt bezahlt, zusätzlich wird eine Überzahlung vereinbart, mit der Mehrarbeitsstunden abgegolten werden. Abhängig von der innerbetrieblichen Einstufung und der Erreichung von Zielen erhält die Mehrzahl der Beschäftigten mit All-in-Vertrag zusätzlich eine jährliche Bonuszahlung. Diese reicht von 10% bis zu 30% des Jahresgehalts, wobei höher eingestufte MitarbeiterInnen auch einen höheren Bonus erhalten können. Die dafür zu erreichenden Ziele werden individuell festgelegt, bei höheren Bonusstufen nimmt die Bedeutung des Erreichens unternehmensweiter Finanzziele, die hier zusätzlich angelegt werden, zu.

Der Betriebsrat führt nach Jahresende eine so genannte Deckungsrechnung durch. Dabei wird überprüft, ob alle aufgezeichneten Über- und Mehrstunden bezahlt wurden. Ist dies nicht der Fall, muss das Unternehmen die fehlenden Gehaltsbeträge nachzahlen. Für diese ebenso gesetzlich notwendige *Abgeltung von Mehrarbeit und Überstunden* im Rahmen von All-in-Verträgen können sowohl die Überzahlung als auch ein gewährter Bonus herangezogen werden. Trotzdem kommt es immer wieder zu Nachzahlungen, durchaus im Bereich von mehreren tausend Euro.

Zeitguthaben, die über die 38,5 Stunden pro Woche hinausgehen, werden MitarbeiterInnen mit All-in-Vereinbarung zum Monatsende gestrichen, d.h., der Aufbau von größerem Zeitguthaben und die Konsumation in Form von Zeitausgleich mit längeren Freizeitphasen ist für diese Gruppe nicht möglich. In die Deckungsrechnung am Ende des Jahres werden diese zusätzlichen Arbeitsstunden jedoch einbezogen. Die im KV vorgesehene Ansparmöglichkeit von längeren Freizeitphasen kann von MitarbeiterInnen mit All-in-Vereinbarung also nicht genutzt werden.

MitarbeiterInnen ohne All-in-Vereinbarung können Über- oder Mehrarbeitsstunden in Form von Zeitausgleich konsumieren. Werden Überstunden außerhalb der Normalarbeitszeit geleistet, werden diese tagsüber von

6 bis 20 Uhr mit 50% Zuschlag und am Abend, in der Nacht und am Wochenende mit 100% Zuschlag abgegolten, entweder in Zeit oder in Geld. Solche Überstunden müssen üblicherweise von der Führungskraft im Vorhinein genehmigt werden.

Der Betriebsrat achtet darauf, dass Überstunden nicht mit Zuschlag ausbezahlt, sondern in Freizeit konsumiert werden.

„Das ist bei uns generell so, dass wir darauf bestehen, dass die Mitarbeiter sich die Guthaben nicht auszahlen lassen, sondern dass die in Freizeit konsumiert werden. In Ausnahmefällen stimmen wir dann einer Auszahlung zu. Aber, wie gesagt, das sind pro Jahr, pww, maximal fünf Mitarbeiter, wo wir sagen: ‚Okay, da sehen wir jetzt keine Chance, dass der jetzt in einer absehbaren Zeit, im nächsten halben Jahr oder nächstes Jahr, da sein Guthaben signifikant abbaut‘, und da stimmen wir dann einer Auszahlung zu. Aber das ist, wie gesagt, sehr, sehr die Ausnahme.“ (IT MM 1)

Für alle Beschäftigten gilt Gleitzeit mit einer Kernzeit von Montag bis Donnerstag von 9 bis 15 Uhr und am Freitag von 9 bis 12:30 Uhr. Dieses Gleitzeitmodell mit Kernzeit scheint in der Praxis nicht streng eingehalten zu werden, in den Gesprächen wurde diese Regelung zudem als „old-school“ bezeichnet. Vielmehr ist es, abhängig von Terminen und Arbeitsanforderungen, möglich, die Arbeitszeit recht flexibel zu gestalten und auch während der Kernzeit Zeit für private Zwecke einzuplanen. In der Praxis bedeutet dies längere Arbeitszeiten.

Im Unternehmen gibt es zwei elektronische Tools zur *Arbeitszeiterfassung*. Die für Aufträge von KundInnen aufgewendete Arbeitszeit wird elektronisch dokumentiert und den KundInnen direkt verrechnet. Die gesamte Arbeitszeit, d.h. die direkt den KundInnen verrechnete Arbeitszeit und die allgemeine Arbeitszeit, wird in einem weiteren elektronischen System erfasst. Vor dem ersten Lockdown in Folge von COVID-19 hatte sich eingebürgert, dass MitarbeiterInnen einmal wöchentlich ihre Arbeitszeiten in das elektronische System eingetragen haben. Nachdem es im Homeoffice teilweise zu sehr langen aufgezeichneten Arbeitszeiten und damit zu Überschreitungen der gesetzlichen Höchstarbeitszeit gekommen ist, wird nun von Seiten des Unternehmens strenger auf eine tägliche Aufzeichnung geachtet. Dies bedeutet jedoch vor allem eine Änderung der aufgezeichneten und weniger der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten.

(Über-)lange Arbeitstage können – falls es die Arbeitsmenge zulässt – ausgeglichen werden, indem zeitnah weniger Stunden gearbeitet werden. Ist dieses Nachholen der Freizeit wegen der Arbeitsmenge nicht möglich, entfällt der Ausgleich.

Zwischen Weihnachten und Neujahr und an allen Fenstertagen ist das Unternehmen geschlossen, und die MitarbeiterInnen arbeiten nicht. Für Beschäftigte mit All-in-Vereinbarung gelten diese Arbeitstage als erbracht, d.h. sie haben an diesen Tagen frei, ohne Urlaub beantragen zu

müssen. Je nachdem, wie die Feiertage fallen, ergeben sich daraus jährlich zwischen fünf und neun zusätzliche freie Tage. Diese Regelung wird im Unternehmen als wichtiges „Goody“ betrachtet, das wesentlich zur Attraktivität als Arbeitgeber beiträgt. MitarbeiterInnen ohne All-in-Vereinbarung müssen diese Tage entweder einarbeiten oder Urlaubstage verbrauchen.

3.3.2 Praxis der Arbeitszeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen

Alles in allem leisten viele Beschäftigte in vielen Wochen des Jahres sehr viele Arbeitsstunden. Warum sind sie dazu bereit und zeichnen diese manchmal nicht auf? Verschiedene Motive sind denkbar, sei es die Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren oder die Einschätzung der Beschäftigten, dass eine hohe Arbeitsleistung einfach erwartet wird. Tatsächlich wird der hohe zeitliche Einsatz am Arbeitsplatz mehrmals mit dem Wunsch, viel Geld zu verdienen und weitere Sprossen auf der Karriereleiter zu erreichen, begründet.

„Mir ist eher wichtig, eine sinnvolle Tätigkeit zu machen und gutes Geld und Karriere zu machen, anstatt dass ich um vier Uhr jeden Tag nachhause gehen kann, das ist mir nicht wichtig.“ (IT MA 3)

„Und jetzt, in der Situation, wo ich jetzt eben bin, wo ich sage, ich möchte vielleicht eine höhere Position anstreben und mich weiterentwickeln etc., da ist man vielleicht bereit, mehr zu arbeiten.“ (IT MA 2)

Nur wenige Beschäftigte werden die nächsten Karrierestufen hinaufsteigen, für die anderen erweist sich die Karriere als Karotte, die vor ihnen hängt und sie zu mehr Leistung antreibt, ohne dass die damit verbundene Hoffnung eingelöst würde.

Die Arbeitszeit im Unternehmen wird in vielen Fällen über die *Arbeitsmenge* gesteuert. Mehrmals wurde berichtet, dass die Arbeitsmenge nicht in der Normalarbeitszeit erledigt werden kann. Gründe hierfür sind die bereits angesprochene Reduktion der Zahl der ArbeitnehmerInnen und das Ausmaß nicht direkt einem Projekt zuordenbarer Tätigkeiten. Die GesprächspartnerInnen arbeiten meist alleine, Teamarbeit hat bei der Kernaufgabe, der Betreuung von KundInnen, wenig Bedeutung. Der Umgang mit der Spannung zwischen Flexibilität und Regulierung ist im Betrieb häufig Thema, Fragen der Entgrenzung treten verstärkt auf.

Zugleich wird vom Unternehmen darauf geachtet, dass es zu keinen dokumentierten Überschreitungen der gesetzlich vorgesehenen Höchstarbeitszeiten kommt. Wenn MitarbeiterInnen mehr als zwölf Stunden an einem Tag oder mehr als 48¹¹ Stunden pro Woche aufgezeichnet haben,

¹¹ Die gesetzliche Höchstarbeitszeit pro Woche liegt bei 48 Stunden. In einem Durchrech-

werden die Vorgesetzten und die HR-Abteilung informiert. Anschließend werden die MitarbeiterInnen kontaktiert und zur Einhaltung der Höchstgrenzen der Arbeitszeit aufgefordert. Konkret bedeutet dies immer wieder, dass Arbeitszeiten nicht oder nicht zum richtigen Zeitpunkt aufgezeichnet werden.

„Die Samstags-, Sonntagszeiten buche ich nicht, aber ich weiß ja, wie viele Stunden es sind. Und, also wir dürfen ja nicht über die gesetzliche Höchst-arbeitszeit kommen. Das heißt, ich darf sowieso nicht sieben Tage die Woche Zeiten buchen, ich darf sowieso nicht mehr als zwölf Stunden buchen, weil eigentlich zehn, und ich darf sowieso nicht mehr als 60 Stunden die Woche arbeiten laut Gesetz, was sehr oft einfach eh nicht möglich ist, und dann wird es halt auch nicht gebucht.“ (IT MA 1)

Neben den nicht dokumentierten Arbeitsstunden verzichten die MitarbeiterInnen damit zugleich auf Zuschläge, die ihnen für Arbeit am Abend bzw. am Wochenende zustehen. Von Seiten des Managements wird gesehen, dass es nicht aufgezeichnete Arbeitszeiten gibt.

„Ja, ich sage einmal, natürlich wird es das bei uns auch geben, ja, dass jetzt vielleicht nicht alle Stunden geschrieben werden, aus welchen Gründen auch immer. Ja, also nicht, dass ich das ... Also mit Sicherheit, mit Sicherheit wird das nicht beauftragt, ja, wir sagen zu den Mitarbeitern natürlich, die sollen sich an das Arbeitszeitgesetz halten und das auch dann so aufschreiben, aber es wird Fälle geben, ja, bei 1.000 kann ich es nicht ausschließen.“ (IT MM 2)

Die Verantwortung für diese Praxis wird also eindeutig bei den MitarbeiterInnen und nicht beim Management gesehen.

Werden MitarbeiterInnen nach ihren Bedürfnissen und Wünschen gefragt, geht es vor allem um den Wunsch, die tatsächliche Arbeitszeit der Normalarbeitszeit anzunähern.

„Ja, also jetzt finde ich 38,5 Stunden völlig in Ordnung, also weil ich auch selbst unlängst COVID hatte und im Krankenstand war und dann auch nicht gewusst habe: Was fängt man den ganzen Tag (an)? Was macht man den ganzen Tag? Ja, also man braucht ja eh eine Beschäftigung. Und ich finde es eigentlich, wenn jetzt keine Überstunden wären, ich meine, ab und an, wenn man Überstunden macht, finde ich das auch voll in Ordnung. Ja, also wenn es jetzt um die 40 Stunden, 45 Stunden sind, einfach im Rahmen, aber der perfekte Tag wäre natürlich auch oft mit so 40-, 45-Stunden-Woche, das würde ich voll in Ordnung finden für mich.“ (IT MA 3)

3.4 Fallbeispiel 4: Einzelhandel GmbH

Im Einzelhandel dominieren in Österreich einige große Unternehmen, daneben gibt es ein breites Spektrum an kleineren Anbietern. Die Feld-

nungszeitraum von 17 Wochen darf diese in einzelnen Wochen bei 60 Stunden liegen, gibt es eine Vereinbarung im KV, kann dieser Zeitraum auch länger sein.

phase unserer Untersuchung fiel in den Lockdown während der COVID-19-Pandemie. Im Lebensmittel-Einzelhandel bedeutete dies für alle AkteurInnen in den Unternehmen eine große Belastung durch starken Ansturm oder Kurzarbeit, Ausfall von KollegInnen wegen Quarantäne oder als Risikopersonen und zugleich häufig private Belastungen durch Home-schooling oder die Sorge um Angehörige. Aus diesem Grund konnten die Interviews für diese Fallstudie nicht in einem einzelnen Unternehmen stattfinden. Im Folgenden werden die Gespräche aus zwei Unternehmen zusammengeführt.

3.4.1 Arbeitszeitregelungen

Die kollektivvertragliche Normalarbeitszeit liegt im Einzelhandel bei 38,5 Stunden. Im Kollektivvertrag für die Angestellten im Einzelhandel ist bereits seit 1998 festgelegt, dass Arbeitszeiten am Tagesrand (von 18:30 bis 20 Uhr) und am Samstag ab 13 Uhr in Zeit oder Geld mit Zuschlag abgegolten werden. Ergibt sich durch den Zeitausgleich ein längerer Freizeitblock (z.B. Montag frei), ist der Zeitzuschlag geringer (30%) als wenn der Zeitausgleich an einzelnen freien Tagen konsumiert wird (50%). Im Jahr 2018 wurde im Kollektivvertrag zusätzlich das Recht auf eine Vier-Tage-Woche, auf Altersteilzeit und Bildungskarenz vereinbart. Seit 2019 gibt es zusätzliche freie Tage nach zehn und 15 Dienstjahren und die Möglichkeit der Freizeitumwandlung von Jubiläumsgeldern.

Die Beschäftigten in den Filialen der Einzelhandel GmbH haben Verträge für eine bestimmte Anzahl an Wochenstunden (Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung). Überstundenpauschalen und Gleitzeitvereinbarungen gibt es nur für Führungskräfte, vorwiegend in der zentralen Verwaltung. In einer Betriebsvereinbarung ist ein Durchrechnungszeitraum der Arbeitszeiten von 26 Wochen festgelegt. Wegen der gerade in der Weihnachtszeit hohen Arbeitsbelastung fängt der Durchrechnungszeitraum jeweils am Beginn des zweiten und des vierten Quartals an. Plusstunden über 20 Stunden sind auszubezahlen.

Im untersuchten Unternehmen werden Zuschläge für die Arbeit am Abend oder am Samstag grundsätzlich in Zeit und nicht in Geld abgegolten. Dabei wird darauf geachtet, dass der Ausgleich in längeren Blöcken erfolgt und so nur 30% Zuschlag anfallen. Dies entspricht, so berichten die befragten BetriebsrätInnen, nicht immer dem unmittelbaren Wunsch der MitarbeiterInnen. Manche würden eher eine Auszahlung in Geld bevorzugen.

Im Einzelhandel arbeiten überwiegend Frauen, im konkreten Unternehmen wird der Frauenanteil mit 80% angegeben. Zusätzlich ist die Branche geprägt von einem sehr hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten, in den Filialen gibt es üblicherweise nur für die Filialleitung eine Vollzeitstellung,

alle anderen MitarbeiterInnen sind in Teilzeit beschäftigt. Im Lebensmittel-Einzelhandel übersteigen die wöchentlichen Öffnungszeiten bei weitem das Ausmaß einer Vollzeitbeschäftigung. Um diese Öffnungszeiten flexibel abzudecken, operiert das untersuchte Unternehmen bewusst mit Teilzeitbeschäftigungen. Die MitarbeiterInnen werden in wöchentlich wechselnden Dienstplänen zu unterschiedlichen Zeiten eingesetzt. Lt. Gesetz müssen sie mindestens zwei Wochen im Voraus über ihre Diensterteilung informiert werden. Da die Personaldecke aber dünn ist, kommt es häufig vor, dass MitarbeiterInnen für ausgefallene KollegInnen einspringen müssen.

„Das gibt es sehr oft, überhaupt bei der Bedienung, also Kassa, auch Feinkost ist das, kommt das sehr, sehr oft vor, weil da ist einfach: Ich brauche an dem Tag so und so viele Kassiererinnen. Und wenn dann eine ausfällt, brauche ich wen (...) an der Kassa brauche ich die Köpfe und bei der Bedienung auch. Und da kommt es dann schon vor, dass man auch wen anrufen muss und sagen: ‚Hey, die ist krank geworden, kannst du mir einspringen?‘“
(HA BR)

Die Arbeitszeiten am Abend und am Samstag sind bei vielen MitarbeiterInnen, vor allem bei jenen mit Betreuungsverantwortung, unbeliebt. Aus diesem Grund wird bei der Diensterteilung versucht, für Ausgleich zu sorgen und diese Arbeitszeiten unter mehreren MitarbeiterInnen aufzuteilen. Insgesamt wechselt die Diensterteilung der Beschäftigten von Woche zu Woche.

Die Fluktuation der MitarbeiterInnen im Unternehmen wird als hoch beschrieben.

„Und es ist, es ist auch so, dass sich, glaube ich, sehr, sehr viele Menschen das Arbeiten im Handel viel leichter vorstellen, wie es dann ist. Weil das merke ich in der Früh-Fluktuation, dass sehr, sehr viele in der Probezeit schon wieder aufhören.“ (HA BR)

Aber auch später verlassen immer wieder MitarbeiterInnen das Unternehmen. Dies führt dazu, dass das Unternehmen laufend auf der Suche nach Personal ist.

3.4.2 Praxis der Arbeitszeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen

In der großen Einzelhandel GmbH werden die Arbeitszeiten korrekt aufgezeichnet und abgerechnet, dafür trägt nicht zuletzt der Betriebsrat Sorge. Damit unterscheidet sie sich von kleineren Handelsbetrieben, wo – so wird aus früheren Beschäftigungsverhältnissen berichtet – weniger korrekt vorgegangen wird. Der Wunsch nach „mehr Geld“ ist gegenüber dem nach „mehr Freizeit“ oft vorrangig. So berichten Teilzeit-MitarbeiterInnen, dass sie ihre Stunden durchaus gerne aufstocken würden, dies aber von

Seiten des Unternehmens nicht möglich ist. Im Sinne des flexiblen Arbeitseinsatzes ist es für das Unternehmen von Vorteil, viele Beschäftigte in Teilzeit anzustellen (vgl. oben).

Die MitarbeiterInnen sind mit großer arbeitgeberseitiger Flexibilität konfrontiert, bei gleichzeitig geringem Gehalt. Auch im Unternehmen selbst fällt auf, dass die ständige Suche nach Personal und die teilweise Unterbeschäftigung der MitarbeiterInnen einen gewissen Widerspruch darstellen. Aus diesem Grund wird versucht, zumindest den Lehrlingen nach Ende ihrer Lehrzeit, während der sie in Vollzeit beschäftigt sein müssen, eine Vollzeitstelle anzubieten und sie so längerfristig im Unternehmen zu halten.

Zugleich gibt es aber auch Beschäftigte, die mit ihrer Teilzeitanstellung durchaus zufrieden sind und sich möglichst wenig Arbeit in den Tagesrandzeiten oder am Wochenende wünschen.

Die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten ist eingeschränkt, der Dienstplan wird zentral erstellt, kurzfristiges Tauschen von Diensten ist nur mit Zustimmung von Vorgesetzten möglich.

Im Kollektivvertrag ist die Möglichkeit der Umwandlung von Jubiläumsgeldern für lange Mitarbeit in einem Unternehmen in Freizeit vorgesehen. Tatsächlich ist nur ein geringer Teil der ArbeitnehmerInnen im Einzelhandel ausreichend lange in einem Unternehmen beschäftigt, um diese Prämie zu erhalten. In der Praxis wird im Fall der Fälle oft eine Teilung der Jubiläumsprämie in einen Geld-Anteil und einen Freizeit-Anteil vereinbart. Als Grund wird beschrieben, dass den betroffenen MitarbeiterInnen in dieser Phase ihres Berufslebens bereits sehr viel freie Zeit zustehe.

„Gerade bei so Jubiläums-, da geht es dann meistens um Mitarbeiter, die schon sechs Wochen Urlaub haben, dann vielleicht noch vier Wochen, sechs Wochen, je nach Jubiläum, noch zusätzlich frei. Dann haben wir ja noch Jubiläums-Tage auch, zwei im Kollektivvertrag, bei uns in der Firma gibt es dann noch zusätzlich freie Tage als freiwillige Sozialleistung beim Jubiläum. Da kommt dann schon sehr viel Zeit zusammen, wo sie frei haben.“
(HA BR)

Die im Kollektivvertrag vorgesehene Vier-Tage-Woche kommt vor allem Teilzeitbeschäftigten zugute. Damit kann verhindert werden, dass vom Unternehmen in der Arbeitszeitplanung bei Teilzeitarbeit wenige vereinbarte Arbeitsstunden auf viele Tage aufgeteilt werden, wobei es auch hier unterschiedliche Wünsche der Beschäftigten gibt: Manche ArbeitnehmerInnen möchten z.B. jeden Tag nur vier Stunden arbeiten, um dann für die Kinder da zu sein. Von Seiten des Betriebsrates wäre eine Mindestanwesenheit von sechs Stunden wünschenswert.

3.5 Fallbeispiel 5: Mineralöle AG

Die *Mineralöle AG* ist ein großer Konzern in der Mineralölindustrie. Analysiert wurde dort ein Unternehmensteil mit etwa 900 MitarbeiterInnen. In diesem Bereich werden zentrale Dienstleistungen für den Gesamtkonzern erbracht. Beschäftigt sind zum größten Teil Angestellte, viele davon höher qualifiziert. Die Branche insgesamt, so auch der untersuchte Unternehmensbereich, ist geprägt von vergleichsweise hohen Gehältern; dies ist schon im Kollektivvertrag ersichtlich. Allerdings haben sich lt. Berichten aus dem Unternehmen die Einstiegsgehälter jüngerer MitarbeiterInnen inzwischen dem allgemeinen Lohnniveau in Österreich etwas angenähert.

Das Geschäftsumfeld der Mineralöle AG ist gegenwärtig als eher schwierig zu bezeichnen, auch für die Zukunft werden Herausforderungen erwartet, insbesondere aufgrund der anstehenden ökologischen Wende im Verkehr. Die Zahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen stagniert bzw. schrumpft teilweise sogar, vor allem da der „natürliche Abgang“ nicht ersetzt wird. Im untersuchten Unternehmensbereich ist das Verhältnis von Frauen und Männern ausgeglichen.

3.5.1 Arbeitszeitregelungen

Im *Kollektivvertrag* für die Mineralölindustrie ist eine wöchentliche Normalarbeitszeit von 38 Stunden festgelegt.¹² Ebenfalls im Kollektivvertrag ist, vorausgesetzt es gibt eine entsprechende Betriebsvereinbarung, die Möglichkeit einer Vier-Tage-Woche vorgesehen. In der Mineralöle AG ist dies jedoch nicht umgesetzt. Zusätzlich ist im Kollektivvertrag die Möglichkeit längerer Freizeitblöcke in Form von Zeitausgleich vorgesehen, zur Umsetzung ist ebenso eine Betriebsvereinbarung notwendig. Letztes Jahr wurde eine solche Vereinbarung abgeschlossen (vgl. unten). Bei angeordneten Überstunden stehen den ArbeitnehmerInnen lt. Kollektivvertrag zehn Minuten bezahlte Pause zu. Seit 2018 ist auch die Umwandlung von Jubiläumsgeldern, die nach 25, 35 und 40 Dienstjahren gewährt werden, in Zeitguthaben möglich.

Im Unternehmen erhalten alle MitarbeiterInnen ab einer bestimmten Qualifikationsstufe einen All-in-Vertrag. Dies führt dazu, dass über 38 Stunden pro Woche hinaus eine bestimmte Anzahl an wöchentlichen Arbeitsstunden inkludiert ist. Vom Betriebsrat wird jährlich eine Deckungsrechnung durchgeführt, mit der geprüft wird, ob tatsächlich alle geleisteten Mehr- und Überstunden mit dem Gehalt abgedeckt wurden. Aus Sicht des Managements macht dies die Vereinbarung von All-in-Verträgen weniger attraktiv, weil fallweise Gehalt nachgezahlt werden muss.

¹² Vgl. Kollektivvertrag für die Mineralölindustrie, online verfügbar unter <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/energie/mineraloel/-kollektivvertragsabschluss-in-der-mineraloelindustrie> (abgerufen am 20. 12.2021).

Die Arbeitszeit wird vor Ort durch Einstecken einer Karte in einen Terminal aufgezeichnet, ist dies z.B. wegen Homeoffice nicht möglich, werden Beginn- und Endzeiten in einer Software-Applikation eingetragen.

Mitte 2020 wurde im Unternehmen eine neue *Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit* abgeschlossen, die deutliche Verbesserungen für die Beschäftigten gebracht hat. Alle MitarbeiterInnen arbeiten nun in Gleitzeit. Mit der neuen Regelung wurde der Durchrechnungszeitraum für die Arbeitsstunden von einem auf drei Monate angehoben. Bis Juni 2020 wurden Plusstunden, die bis zum Monatsende nicht abgebaut werden konnten, gestrichen, Minusstunden wurden hingegen in den nächsten Monat übertragen. Nun können MitarbeiterInnen mit All-in-Vereinbarung einen Gleittag pro Monat in Anspruch nehmen, Beschäftigte ohne pauschale Überstundenvereinbarung bis zu drei Gleittage pro Monat. Neu ist außerdem, dass die Gleittage in zusammenhängenden Blöcken und in Verbindung mit Urlaub konsumiert werden können. Dies bedeutet, dass der Zeitausgleich jetzt deutlich besser für längere Freizeitblöcke genutzt werden kann. Diese neue Regelung wird in der Mineralöle AG sehr positiv bewertet. Der Gleitzeitrahmen wurde auf 6:00 bis 20:00 Uhr festgelegt. Mit der neuen Betriebsvereinbarung gibt es seit Mitte 2020 keine Mindestanwesenheitszeit mehr. Voraussetzung ist das „Tätigwerden“ im Unternehmen; dies kann auch nur eine sehr kurze Arbeitsphase sein. Diese Neuerung wird von Betriebsrat und Management sowie von den MitarbeiterInnen als große Verbesserung hervorgehoben.

Schon seit 1.2.2019 gibt es im Kollektivvertrag die Regelung, dass bei angeordneten Überstunden die elfte und die zwölfte Stunde mit 100% Zuschlag abgegolten werden müssen. Voraussetzung dafür ist, dass es sich um angeordnete Überstunden und nicht um Plusstunden im Gleitzeitmodell handelt.

Auch im untersuchten Unternehmen sind – wie in vielen anderen Bereichen des Arbeitsmarktes – vor allem Frauen in *Teilzeit*, und dies aufgrund von Betreuungspflichten. Seit Sommer 2018 gibt es für Eltern die Möglichkeit, aus 16 verschiedenen Teilzeitmodellen auszuwählen. Die Arbeitszeit kann an zwei bis fünf Tagen pro Woche erbracht werden, durch das Gleitzeitmodell kann der Arbeitsbeginn frei gewählt werden. Zusätzlich gibt es für MitarbeiterInnen in Elternteilzeit bereits seit 2018 die Möglichkeit, einen Arbeitstag pro Woche im Homeoffice zu verbringen. Dieses Modell ist sehr beliebt. MitarbeiterInnen, die sich einmal an diese Arbeitszeitregelung gewöhnt haben, wollen nicht mehr zur Vollzeitarbeit zurückkehren, sondern lieber möglichst lange in einer kurzen Vollzeit von z.B. 32 Stunden pro Woche bleiben.

Längere Abwesenheiten wie z.B. ein Sabbatical werden im Unternehmen zwar angeboten, von den MitarbeiterInnen aber wenig nachgefragt. Mit ein Grund hierfür scheint zu sein, dass es gängige Praxis ist, dass Be-

schäftigte nach einer Abwesenheit wie einer Elternkarenz nicht mehr an ihren früheren Arbeitsplatz zurückkehren können, sondern in einem anderen Bereich eingesetzt werden. Dies führt bei den MitarbeiterInnen zur Sorge, sich nach der Rückkehr von der Auszeit erst neu in ein unbekanntes und vielleicht weniger angenehmes Arbeitsgebiet und Team einfinden zu müssen. Auch Altersteilzeit wird auf Wunsch der MitarbeiterInnen gewährt, von diesen aber wenig nachgefragt. Von den GesprächspartnerInnen wird als mögliche Begründung angeführt, dass 38 Arbeitsstunden pro Woche noch genug Zeit für andere Aktivitäten lassen würden.

Die Arbeit wird bei den interviewten MitarbeiterInnen im *Team* organisiert. In regelmäßigen Meetings wird die Aufteilung der Arbeiten besprochen und eine möglichst ähnliche Arbeitsbelastung der MitarbeiterInnen angestrebt. Eine Steuerung der Arbeitszeiten über die Arbeitsmenge, konkret die Zuteilung einer Arbeitsmenge, die nur mit langen, teilweise überbordenden Arbeitszeiten bewältigt werden könnte, wurde aus diesem Unternehmen nicht berichtet.

Die neue, seit Juli 2020 geltende Gleitzeitregelung hat innerhalb der Grenzen von 6 bis 20 Uhr hohe *Arbeitszeitsouveränität* und *Flexibilität* gebracht. Teilweise wünschen sich vor allem Führungskräfte noch mehr Flexibilität ihrer MitarbeiterInnen. So wird von Arbeitgeberseite auf junge Eltern verwiesen, die nach 20 Uhr, d.h. nach der Bettgehphase der Kinder, daheim gerne noch arbeiten möchten, dies aber derzeit nicht dürfen.

3.5.2 Praxis der Arbeitszeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen

Die Regelungen zur Gleitzeit und zu den All-in-Verträgen sind formal klar festgelegt, in der alltäglichen Praxis scheint es allerdings für die Beschäftigten schwierig zu sein zu beurteilen, ob eine konkrete Arbeitsstunde, die in Gleitzeit als Plusstunde erbracht wurde, im Rahmen von All-in abgedeckt ist oder eigentlich eine Überstunde darstellt. Bei einem flexiblen Arbeitszeitmodell zeigt sich häufig erst nach einer bestimmten Zeitperiode, ob Plusstunden später durch einen Gleittag ausgeglichen werden können oder ob die Plusstunden schließlich verfallen. Die Informationen der direkten Vorgesetzten scheinen dabei weder immer hilfreich noch immer richtig zu sein. Für viele Beschäftigte ist unklar, wie viele Stunden durch ihren All-in-Vertrag tatsächlich abgedeckt sind und wie viele Stunden wirklich regelmäßig erbracht werden müssen.

„Ja, weil eine vollkommene Konfusion herrscht, ja, und das ... Also das ist wirklich bei uns ein Irrsinn. Ja, wir haben eine Konfusion mit Überstunden, Gleitstunden, angeordneten, ja, All-in-Stunden. Das ist alles, wird alles als ein Ding gesehen, ja? Und die Kolleginnen und Kollegen haben oft in der Gleitzeit überhaupt gar keine Awareness, dass sie eigentlich eine angeord-

nete Überstunde machen, weil sie glauben: ‚Ja, ich habe ja Gleitzeit und All-in, das heißt, alles, was ich mache, ist sowieso inkludiert‘, ja?‘ (MI BR)

Damit unterscheiden sich die Beschäftigten im untersuchten Unternehmen sicher nicht von ArbeitnehmerInnen in anderen Unternehmen. Klarheit über die Regelungen im Unternehmen gewinnen Beschäftigte häufig erst dann, wenn sie mit diesen in Konflikt geraten und vom Unternehmen auf die Regelverletzungen hingewiesen werden.

Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten: Bezüglich des Ausmaßes der Arbeitsstunden wurden von den InterviewpartnerInnen wenig Wünsche geäußert. Eine Mitarbeiterin in Teilzeit hofft, ihr Teilzeitmodell auch nach der Kinderbetreuungsphase beibehalten zu können. Die vergleichsweise niedrigen Vollzeit-Arbeitsstunden, die hohe Flexibilität bei den Arbeitsstunden und die Abgeltung aller geleisteten Arbeitsstunden scheinen grundsätzlich zu einer recht hohen Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung beizutragen, vor allem seit der Einführung des neuen Gleitzeitmodells mit mehr Gleittagen.

Wie in vielen anderen Unternehmen hat die *COVID-19-Pandemie* vor allem in Hinblick auf die Arbeit im Homeoffice neue Erfahrungen gebracht. Vor der Pandemie durften die MitarbeiterInnen maximal zwei Tage pro Monat im Homeoffice arbeiten, diese Tage mussten im Vorhinein von den Führungskräften bewilligt werden. Eine Verlagerung weiter Teile der Beschäftigten ins Homeoffice war auch in diesem Unternehmen undenkbar.¹³ Inzwischen hat beim Management und bei den Beschäftigten ein Umdenkprozess eingesetzt. Wie in anderen Bereichen gibt es den Wunsch, ca. drei Tage im Office zu arbeiten und an den restlichen Tagen im Homeoffice aktiv zu sein. Allerdings hat eine gewisse Ernüchterung eingesetzt. Es wird festgestellt, dass die Dynamik im Team und der schnelle Austausch „zwischen Tür und Angel“ auf Dauer fehlen und manche Themen rascher zu größeren Problemen werden, als dies in einem kurzen Gespräch der Fall wäre. Auch von Führungskräften wird gesehen, dass die Arbeit im Homeoffice sehr durchgetaktet ist und Pausen zwischen den Online-Meetings fehlen. Deshalb gibt es Überlegungen, Besprechungen auf 50 Minuten zu begrenzen und so kurze Pausen zu ermöglichen.

Bei Fragen der *Entgrenzung von Arbeit* besteht bei mehreren GesprächspartnerInnen durchaus ein Bewusstsein für die Gefahren, die mit diesen Entwicklungen verbunden sind. MitarbeiterInnen berichten zwar, dass sie am Abend fallweise E-Mails lesen und beantworten, dies wird je-

¹³ Im Kollektivvertrag der Metallindustrie ist schon länger geregelt, dass maximal 25% der Arbeitsleistung in Telearbeit erbracht werden können. Damit ist verbunden, dass die Arbeitsmittel vom Arbeitgeber gestellt und die Kosten für Raum, Energie etc. ersetzt werden. Diese Regelung wurde bisher im Unternehmen nicht umgesetzt.

doch nicht als „eigentlich vom Arbeitgeber erwartet“ beschrieben. Deutlich wird die Skepsis gegenüber der Arbeit in der Freizeit am Beispiel des Diensthandys. Seit vielen Jahren hat die Mehrzahl der MitarbeiterInnen, d.h. konkret alle Personen, die nicht ständig an einem bestimmten Arbeitsplatz zu finden sind, die Möglichkeit, ein kostenfreies Diensthandy zu bekommen und auch für private Gespräche zu nutzen. Dabei wird beobachtet, dass vor allem jüngere MitarbeiterInnen dazu übergehen, neben ihrem Diensthandy ein privates Gerät zu nutzen, um eine klare Trennung zwischen privaten Gesprächen bzw. Online-Aktivitäten und dienstlichen Tätigkeiten vornehmen zu können. Der Betriebsrat versucht hier ebenfalls Aufklärungsarbeit zu leisten. Die befragte Führungskraft nutzt ebenfalls ein privates und ein dienstliches Gerät.

„Also ich selbst habe auch zwei Handys, weil ich mir denke, das eine ist halt das private, da führe ich auch meine privaten Gespräche und meine privaten E-Mails. Das Firmen-Handy ist das Firmen-Handy.“ (MI MM)

3.6 Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung

Die Fallstudien zeigen, dass in allen Unternehmen mit Ausnahme der Naturprodukte GmbH direkt oder indirekt Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung gesetzt werden. Darüber hinaus wird in Tabelle 2 abgebildet, wie sehr die Arbeitszeiten flexibel nach den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen gestaltet werden können und welcher Anteil der Beschäftigten in Teilzeit arbeitet, d.h. die Arbeitszeit bereits ohne Lohnausgleich verkürzt hat.

Insgesamt zeigt sich in den untersuchten Betrieben eine sehr unterschiedliche Gewichtung von indirekter und direkter Arbeitszeitverkürzung. In der *Naturprodukte GmbH* gibt es kaum Maßnahmen, die zu kürzeren Arbeitszeiten bei Vollzeit führen, dafür viel Mitsprache bei der Arbeitszeit und die Möglichkeit, das Arbeitszeitausmaß (zu einem für die Branche überproportionalen Lohn) selbst zu ändern. Das führt dazu, dass viele in vergleichsweise langer (existenzsichernder) Teilzeit beschäftigt sind. Wir finden hier also einen Modus guter und selbstbestimmter Teilzeit. In der *Sozialwerke GmbH* gibt es einen Mix von Maßnahmen zur direkten und indirekten Arbeitszeitverkürzung. Direkte Verkürzung der Arbeitszeit erfolgt über Regelungen in den Betriebsvereinbarungen, etwa zu zusätzlichen freien Tagen oder der Begrenzung der Möglichkeit, Plusstunden aufzubauen. Insgesamt gibt es aber viele Kanäle, über die die betriebliche Arbeitszeitpraxis zu kürzeren Arbeitszeiten führt (Sabbaticals, „Wunscharbeitszeit“ etc.). Außerdem nimmt der Betriebsrat eine sehr aktive Rolle in der Gestaltung der Arbeitszeit ein und trägt so immens zur Bewusstseinsbildung für arbeitszeitbezogene Fragen bei. Auch die Geschäftsführung legt Wert, auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen, zumal es sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirkt. Häufig sind aber

Tabelle 2: Übersicht Fallstudien

	Fallstudie 1 Naturprodukte GmbH	Fallstudie 2 Sozialwerke GmbH	Fallstudie 3 IT-Lösungen AG
Direkte AZV im Unternehmen		Zusätzliche freie Tage in der Betriebsvereinbarung	Für All-in-MitarbeiterInnen bis zu neun zusätzliche freie Tage (zw. Weihnachten und Silvester und „Zwickeltage“)
Indirekte AZV im Unternehmen		Betriebsvereinbarung zu Gleitzeit, Zeitzuschlag bei Überschreitung von 16 Plusstunden im Quartal, Zeitausgleich an mehreren zusammenhängenden Tagen möglich, Sabbaticals	Im Unternehmen müssen Zeitguthaben in Zeitausgleich und nicht in Geld konsumiert werden
Arbeitnehmern-orientierte Flexibilität	Große AN-orientierte Flexibilität bei der Gestaltung der vereinbarten Arbeitszeiten und beim Ausgleich von Mehr- und Überstunden	Große AN-orientierte Flexibilität bei der Gestaltung der vereinbarten Arbeitszeiten und beim Ausgleich von Mehr- und Überstunden	
Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, Teilzeitarbeit	hoher Anteil	hoher Anteil	gering, Eltern, meist Mütter

	Fallstudie 4 Einzelhandel GmbH	Fallstudie 5 Mineralöle AG
Direkte AZV im Unternehmen	Jubiläumsgelder können in Freizeit konsumiert werden. Das Unternehmen gewährt bei Dienstjubiläen zusätzliche freie Tage	
Indirekte AZV im Unternehmen	Im Unternehmen müssen kollektivvertraglich festgelegte Zuschläge für Randzeiten in Zeitausgleich und nicht in Geld konsumiert werden	Betriebsvereinbarung zur Gleitzeit, All-in-Beschäftigte können einen, alle anderen Beschäftigten drei Gleittage pro Monat beanspruchen.
AN-orientierte Flexibilität		große AN-orientierte Flexibilität bei der Gestaltung der tatsächlichen Arbeitszeiten, keine Kernzeit im Gleitzeitmodell und keine Mindestanwesenheit
Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, Teilzeitarbeit	sehr hoher Anteil	gering, Eltern, meist Mütter

Quelle: eigene Darstellung.

die Belastungen ein Motiv für kürzere Arbeitszeiten. Beim *IT-Dienstleister* hingegen ist Teilzeit kaum ein Thema, dafür gibt es verschiedene Maßnahmen in den Betriebsvereinbarungen, die das tendenziell besonders große Ausmaß an Arbeitszeit etwas einhegen. Die Beschäftigten nehmen die langen Arbeitszeiten temporär in Kauf, um hohe Verdienste und bessere Karrierechancen zu haben.

Bei der *Mineralöle AG* sind kurze und sehr flexible Vollzeitarbeitszeiten üblich, was insgesamt zu einer hohen Zufriedenheit unter den Beschäftigten beiträgt. Verkürzung der Arbeitszeit ist vor allem im Kontext von Kinderbetreuung relevant. Da können die Beschäftigten aus verschiedenen Modellen auswählen. Eine Verkürzung der realen Arbeitszeit ergibt sich daraus, dass Plusstunden am Monatsende nun nicht mehr verfallen, sondern in den nächsten Monat mitgenommen werden können. Auch der leichtere Zugang zu zusammenhängenden Freizeitblöcken im Zuge des Verbrauchs von Gleitzeitguthaben kann neben der positiven Wirkung auf die Erholung zu einer faktischen Reduktion der Arbeitsstunden führen.

Die untersuchten Unternehmen setzen bei ihren Regelungen also entweder stärker auf arbeitnehmerInnenorientierte Flexibilität oder auf Regelungen zur direkten oder indirekten Arbeitszeitverkürzung. Einzig die Sozialwerke GmbH vereint Elemente aus beiden Bereichen; dort sind sowohl Regelungen zur direkten und zur indirekten Arbeitszeitverkürzung zu finden als auch hohe arbeitnehmerInnenorientierte Flexibilität und viele Teilzeitanstellungen.

4. Zusammenschau der Ergebnisse

4.1 Triebkräfte bzw. ermöglichende Faktoren für kürzere Arbeitszeiten im Betrieb

In unseren Fallstudien konnten wir verschiedene Faktoren identifizieren, die zu direkten oder indirekten Formen der Arbeitszeitverkürzung im Betrieb beitragen.

a) So zeigt sich in allen Betrieben, dass individuell angepasste Arbeitszeitlösungen und die Möglichkeit, in der Arbeitszeitgestaltung auf kurz- und langfristige Änderungswünsche einzugehen, die *Attraktivität der Arbeitgeber* für die Beschäftigten erhöhen. Insgesamt ist es aber nach wie vor so, dass dort, wo eher Arbeitskräftemangel besteht, der Gestaltungsspielraum der Beschäftigten größer ist.

b) Eng damit verbunden ist das Argument, dass sich die mitunter für die Betriebe aufwändige Rücksichtnahme auf Bedürfnisse der Beschäftigten positiv auf die *Motivation der Beschäftigten* und die *Produktivität* auswirkt.

c) Generell können *belastende Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten* dazu führen, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit eher reduzieren wollen bzw. müssen.

d) Auch die *Beschäftigtenstruktur und externe strukturelle Bedingungen* tragen ihren Teil dazu bei, ob in Betrieben kürzere Arbeitszeiten ange-dacht werden. Sind in einem Betrieb viele Frauen beschäftigt und die Kinderbetreuungsmöglichkeiten in der Region schlecht ausgeprägt, werden

mehr oder weniger selbstbestimmte Teilzeitlösungen schnell zur betrieblichen Normalität. Eine ähnliche Wirkung auf betriebliche Arbeitszeitpraxis hat ein hoher Anteil an Beschäftigten mit Zweittätigkeiten.

e) Ein aktiver und gestaltender *Betriebsrat* hat über Verhandlungen mit der Unternehmensleitung und die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen potentiell sehr weitreichende Einflussmöglichkeiten auf verschiedene Kanäle direkter und indirekter Formen der Arbeitszeitverkürzung oder auf die Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität. Gerade wenn es darum geht, Arbeitszeiten noch in der Grauzone des formal bzw. legal Möglichen entsprechend einzuhegen, haben die Informationsarbeit, die Bewusstseinsbildung und auch der Rückhalt des Betriebsrates eine immens wichtige Funktion, um problematische Arbeitszeitpraktiken einzudämmen bzw. zu verhindern.

f) Wenngleich in unseren Betriebsfallstudien das Thema *Personalabbau* nur in Form nicht nachbesetzter Stellen relevant war, wissen wir aus anderen Beispielen, dass der drohende Arbeitsplatzverlust zu betrieblichen Maßnahmen zur Arbeitszeitverkürzung führen kann, wie etwa im Solidaritätsprämienmodell (Haslinger et al. 2016).

4.2 Hemmende Faktoren für kürzere Arbeitszeiten im Betrieb

Ebenso wie die Triebkräfte für kürzere Arbeitszeiten können die hemmenden Faktoren identifiziert werden.

a) In Bereichen, in denen ein *hoher Anteil an Geringqualifizierten mit niedrigen Stundenlöhnen* arbeitet, ist das finanzielle Argument natürlich ein besonders wichtiger Aspekt, weshalb kürzere Arbeitszeiten individuell nicht attraktiv sind bzw. sein können.

b) Aber auch dort, wo die *Fluktuation* besonders hoch ist, ist es schwieriger, betriebliche Initiativen zur Arbeitszeitverkürzung zu starten bzw. diese zu realen Erfolgen zu führen. Das hängt sicherlich damit zusammen, dass die Formierung der betrieblichen Interessenvertretung in Betrieben mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen einfacher ist.

c) Wiederum eng damit verbunden ist, dass *fehlendes Wissen und mangelnde Informationen* über die Regelung von Arbeitszeiten zu inkorrekt erfasster und Abrechnung von Arbeitszeit beitragen, etwa indem Arbeitszeiten nicht bezuschlagt oder Ansprüche auf Zeitausgleich nicht geltend gemacht werden.

d) Teilweise wird aber auch bewusst auf die eigenen Ansprüche verzichtet, weil man sich im *internen Wettbewerb um begehrte Positionen* durch Mehrarbeit einen Vorteil gegenüber den KollegInnen verschaffen kann. Je stärker dieser interne Wettkampf ausgeprägt ist, desto eher sind die Beschäftigten bereit, lange und teilweise unbezahlte Arbeitszeiten zu leisten.

e) Oftmals finden sich diese *Arbeitskulturen* in stärker männerdominierten Branchen, in denen kürzere Arbeitszeiten nicht nur mit materiellen Nachteilen, sondern auch mit symbolischen Abwertungen verbunden sind. Die konkreten sozialen und gesundheitlichen Konsequenzen dieser Vielarbeit werden dabei ausgeblendet. Zudem zeigt sich zwischen den Branchen und Betrieben ein großer Unterschied, wie verbreitet Karenzierungen von Männern sind.

f) Neben dieser sicherlich prägenden Branchen- und Betriebskultur können wir aber ebenso eine starke *Selbstselektion der Beschäftigten* entlang der persönlichen Präferenzen in Richtung mehr Geld oder mehr Freizeit feststellen. Vor allem in den Bereichen mit extrem langen Arbeitszeiten wird die momentane Situation als vorübergehende Phase gesehen, die man derzeit in Kauf nimmt, jedoch nicht für immer beibehalten möchte. Ob allerdings ein Ausstieg aus diesen Praktiken und betrieblichen Logiken gelingt, ist offen. Aber auch auf der Ebene der konkreten Arbeitsorganisation finden wir Faktoren, die betriebliche Arbeitszeitverkürzung erschweren.

g) *Chronische Unterbesetzung* etwa kann dazu führen, dass die Arbeitszeiten permanent über den gewünschten Arbeitszeiten liegen.

h) Auch bei *wenig flexibler Arbeitsorganisation* und stark auf einzelne Personen konzentrierten Tätigkeiten besteht häufig nicht der Spielraum, um auf Schwankungen in der Auftragslage bzw. im Personal reagieren zu können, ohne dass die Beschäftigten darunter leiden.

5. Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag haben wir anhand von fünf Fallstudien untersucht, wie Arbeitszeitverkürzung in Unternehmen gelingen kann. Dabei wandten wir eine breite Definition von Arbeitszeitverkürzung an, die auch einen erleichterten Zugang zu Auszeiten und (existenzsichernder) Teilzeit berücksichtigte. Konkret definierten wir als Aspekte direkter Arbeitszeitverkürzung alles, was zu kürzerer Normalarbeitszeit, egal ob über die Woche oder das Jahr gerechnet, beitragen kann. Dazu zählt beispielsweise, wenn in einer Betriebsvereinbarung zusätzliche freie Tage gewährt werden oder aber Fahrzeiten bei geteilten Diensten als Arbeitszeit gerechnet werden. Aspekte der indirekten Arbeitszeitverkürzung hingegen beziehen sich auf Regelungen und Praktiken, die zu einer faktischen Verkürzung der tatsächlichen Arbeitszeit führen können, allerdings ohne das Arbeitsausmaß innerhalb einer Vollzeitbeschäftigung zu verändern. Dazu zählt etwa, wenn Beschäftigten zugestanden wird, lebensphasenspezifische Arbeitszeitanpassungen vorzunehmen oder auch die Möglichkeit von Auszeiten und Sabbaticals.

In der *Einzelhandel GmbH* werden fast ausschließlich Teilzeitarbeits-

kräfte eingesetzt, und das obwohl viele Beschäftigte einen Wunsch nach längeren Arbeitszeiten haben. Kürzere Arbeitszeiten für Beschäftigte ergeben sich aus dem Zuschlagsystem für Arbeit in Randzeiten und aus den Zuschlägen, wenn Zeitausgleich nicht zeitnah genommen wird. Wenngleich diese Modelle sehr komplex sind, zeigen sie doch auf, wie gesundheitlich und sozial unverträgliche Arbeitszeitpraktiken zumindest kompensiert werden können.

Aus der Interpretation unserer Ergebnisse kommen wir zu folgendem Resümee: a) Es gibt eine sehr große *Heterogenität* der Arbeitszeitpraxis innerhalb der Betriebe. Eine gewisse (Selbst-)Selektion der Beschäftigten entlang der Präferenz für mehr Freizeit bzw. hohes Einkommen und Karriereorientierung zeigt sich zwischen den Branchen, Unternehmen und Berufsgruppen. Wenngleich betriebliche und arbeitsorganisatorische Faktoren immer Schranken für die individuelle Arbeitszeitsouveränität darstellen (etwa weil Anwesenheitszeiten abgedeckt werden müssen oder gewisse Positionen keine Ersatzkräfte haben), zeigt sich doch auch, dass immer ein gewisser betrieblicher Spielraum besteht, die Arbeitszeitrealitäten der Beschäftigten zu verbessern, z.B. über Aufgabenneuverteilung oder entsprechende Puffer in der Personalplanung. b) Die *Unternehmenskultur* und vor allem die Art, wie von Seiten der Führungskräfte die Wünsche nach kürzeren Arbeitszeiten bewertet werden, haben einen enormen Einfluss darauf, welche Möglichkeiten die Beschäftigten in der realen Gestaltung ihrer Arbeitszeiten haben. Ist der Damm erst einmal gebrochen und sind gewisse arbeitnehmerInnenfreundliche Arrangements etabliert, wollen die Beschäftigten meist nicht mehr auf eigenbestimmte oder kürzere Arbeitszeit verzichten. Dinge, die vormals als unmöglich galten, erweisen sich bei genauerem Hinsehen als durchaus umsetzbar und können sich zu einer neuen betrieblichen Normalität entwickeln, etwa dass auch für Führungskräfte die Möglichkeiten von Auszeiten oder kürzeren Arbeitszeiten geschaffen werden.

„Ich meine, bis vor fünf Jahren wäre das nicht möglich gewesen, also dass z.B. Führungskräfte auch in Karenz gehen, also das wäre nicht gewollt gewesen. Aber das, dann hat einmal eine Kollegin begonnen, hat es durchgesetzt, und dann haben wir gesehen, es geht, es hat sogar gute Seiten gehabt, und seitdem lebt das bei uns in der Organisation.“ (SW MGMT)

Die COVID-19-Pandemie stellt demnach ein *Window of Opportunity* zur Neugestaltung der betrieblichen Praxis dar, in der etwaig stärker selbstbestimmte Arbeitszeiten auch regulativ abgesichert werden können. c) *Betriebsräte* sind in Arbeitszeitfragen besonders relevant für die konkrete Ermöglichung von kürzeren Arbeitszeiten, einerseits weil sie Bewusstseinsbildung für arbeitszeitbezogene Themen betreiben (können) und andererseits über Betriebsvereinbarungen und Deckungsrechnungen großen Einfluss auf die konkreten Arbeitsverhältnisse haben. Das Arbeits-

zeitgesetz und die kollektivvertraglichen Regelungen dienen den Betriebsräten dabei als wichtige Bezugsgröße. „Gute tarifliche Leitplanken im Sinne materieller und prozeduraler Mindeststandards sind wiederum wichtige Voraussetzungen für gute Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit mit starken Haltegriffen für die Beschäftigten und wirksamen Mitbestimmungsschwellen für die Betriebsräte“ (Lehndorff und Haipeter 2007, 1.985). d) Beschäftigte sind oft in der Kultur ihrer Profession oder ihrer Branche verhaftet und dementsprechend fest im *Status quo der konkreten Arbeitspraxis* verankert. Viele Menschen verbringen ihr ganzes Erwerbsleben in einem kleinen Ausschnitt der möglichen Berufe. Möglichkeiten des Vergleichs und der Abschätzung, welche Arbeitszeitkulturen und -muster vielleicht besser zu den eigenen Präferenzen und Wünschen passen würden, fehlen vielen Erwerbstätigen. Außerdem, das zeigen die Interviews mit Beschäftigten deutlich, ist das Wissen über die Arbeitszeitregelungen oft nicht groß. Informationen über die Grenzen und Möglichkeiten kommen von den ArbeitgeberInnen, fallweise aufgrund von Konflikten wegen der Überschreitung von Grenzen. Erst wenn es die Möglichkeit gibt, andere Formen der Arbeitszeitgestaltung auszuprobieren, erweitert sich das Spektrum an denkbaren Möglichkeiten.

Frauen kehren nach der Geburt von Kindern häufig in Teilzeit an ihren früheren Arbeitsplatz zurück oder suchen sich eine Teilzeitstelle in einem anderen Bereich. Ein Teil der jungen Väter reduziert die Arbeitszeit. Diese Arbeitszeitwahl ist natürlich auch dem nicht ausreichenden Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten und der insgesamt vielfach traditionellen Aufteilung von Haushalts- und Sorgearbeit geschuldet. Zugleich entscheiden sich viele Frauen auch dann nicht mehr für eine Vollzeitarbeit, wenn die Kinder größer sind und weniger Betreuung brauchen. Hier dürfte die Tatsache mitspielen, dass Beschäftigte, einmal an reduzierte Arbeitszeiten gewöhnt, nicht wieder in Vollzeit mit vielleicht zusätzlichen Überstunden arbeiten wollen. Durch eine Elternteilzeit-Vereinbarung ist es in Österreich möglich, sich vor zeitlichen Zugriffen des Arbeitgebers besser zu schützen als in Vollzeitanzustellung. Sinnvoll erscheint somit, die Teilzeitarbeit von Eltern und dabei besonders von Müttern nicht als Sondersituation für eine spezielle Lebensphase zu betrachten, sondern als Modellfall, der ausgebaut und abgesichert werden sollte, besonders wenn die Teilzeitarbeit im Bereich von plus/minus 30 Stunden pro Woche liegt und ausreichend Einkommen lukrieren kann. International sind etwa in Schweden im öffentlichen Dienst 30-Stunden-Wochen ein sehr verbreitetes und beliebtes Modell. Diese Erweiterung der Perspektive kann zumindest dort, wo es finanziell möglich ist, dazu beitragen, die Idee von kurzer Vollzeit attraktiv zu machen bzw. kulturell zu verankern. e) In Niedriglohnbranchen stehen Beschäftigte häufig nicht vor der Frage, ob sie lieber mehr (Frei-)Zeit oder mehr Geld bevorzugen, zugleich arbeiten in den beiden von uns unter-

suchten Betrieben mit eher niedrigen Gehältern (Sozialwirtschaft, Handel) besonders viele Menschen in Teilzeit. Bei Überlegungen zu kürzeren Arbeitszeiten dürfen diese Bereiche nicht vernachlässigt werden. *Kürzere Arbeitszeiten mit zumindest teilweise Lohnausgleich bzw. vollem Lohnausgleich in den unteren Einkommensgruppen* sind daher zu diskutieren. In der Sozialwirtschaft wird die kollektivvertragliche Verkürzung der Arbeitszeit ab 1.1.2022 zu höheren Gehältern der vielen Teilzeitkräfte führen. Die Themen Verkürzung von Arbeitszeiten und Anhebung der Löhne, vor allem in Branchen mit geringer Bezahlung, schließen sich also nicht aus, sondern ergänzen einander.

Literatur

- Altreiter, Carina/Astleithner, Franz./Flecker, Jörg (2016). Arbeitszeit(en) im Wandel. In: Judith Fritz/Nino Tomaschek (Hg.). *Gesellschaft im Wandel. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Perspektiven*. Münster/New York, Waxmann Verlag, 15–28.
- Amlinger-Chatterjee, Monischa./Wöhrmann, Anne M. (2017). Flexible Arbeitszeiten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 71 (1), 39–51. doi: 10.1007/s41449-017-0047-x.
- Anttila, Timo/Oinas, Tomi/Tammelin, Mia/Nätti, Jouko (2015). Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe. *European Sociological Review* 31 (6), 713–724. doi: 10.1093/esr/jcv070.
- Astleithner, Franz/Schönauer, Annika (2018). „Ohne Überstunden geht finanziell gar nichts.“ Eine Analyse zur Relevanz von Überstunden als Gehaltsbestandteil in der Privatwirtschaft. In: Hubert Eichmann/Bernhard Saupe/Annika Schönauer (Hg.). *Arbeitszeitlandschaften in Österreich – Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfeldern*. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 145–170. Online verfügbar unter <https://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783845274881-355> (abgerufen am 20.12.2021).
- Aumayr-Pintar, Christine/Cerf, Catherine/Parent-Thirion, Agnès (2018). *Burnout in the workplace: a review of data and policy responses in the EU*. Luxemburg, Publications Office of the European Union.
- Caruso, Claire C./Hitchcock, Edward M./Dick, Robert B./Russo, John M./Schmit, Jennifer M. (2004). *Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors*. US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health, 143.
- Charmaz, Kathy (2014). *Constructing Grounded Theory*. 2. Aufl. London, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications Ltd.
- Chung, Heejung (2009). *Flexibility for whom? Working time flexibility practices of European companies*. Tilburg, Tilburg University.
- De Spiegelaere, Stan/Pisana, Agnieszka. (2017). The why and how of working time reduction. Brüssel, ETUI, 88. Online verfügbar unter <https://www.etui.org/Publications2/Guides/The-why-and-how-of-working-time-reduction> (abgerufen am 20.12.2021).
- Eichmann, Hubert (2018). Die Freizeitoption – Arbeitszeitverkürzung light?. In: Hubert Eichmann/Bernhard Saupe/Annika Schönauer (Hg.). *Arbeitszeitlandschaften in Österreich – Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfeldern*. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 205–223.
- Eichmann, Hubert/Saupe, Bernhard (2014). *Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich: Follow-up-Studie; Studie der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt*

- (FORBA) im Auftrag des Sozialministeriums. Sozialpolitische Studienreihe, Bd. 15. Wien, Verl. des ÖGB.
- Europäische Kommission (2017). Bericht über die Durchführung der Richtlinie 2003/88/EG über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung in den Mitgliedstaaten. SWD 204. Online verfügbar unter https://www.parlament.gv.at/PAKT/EU/XXV/EU/14/11/EU_141182/imfname_10714949.pdf (abgerufen am 20.12.2021).
- Figerl, Jürgen/Tamesberger, Dennis/Theurl, Simon (2021). Umverteilung von Arbeit(-zeit): Eine (Netto)Kostenschätzung für ein staatlich gefördertes Arbeitszeitverkürzungsmodell. *Momentum Quarterly – Zeitschrift für sozialen Fortschritt* 10 (1), 3. doi: 10.15203/momentumquarterly.vol10.no1.p3-19.
- Flecker, Jörg/Altreiter, Carina (2014). Warum eine Arbeitszeitverkürzung sinnvoll ist. *WISO* 3, 15–28.
- Flecker, Jörg/Schönauer, Annika (2010). Neue Politikfelder für eine Renaissance der Arbeitszeitpolitik. *Wirtschaft und Gesellschaft* 36 (3), 349–374.
- Gerold, Stefanie (2017). Die Freizeitoption: Perspektiven von Gewerkschaften und Beschäftigten auf ein neues Arbeitszeitinstrument. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 42 (2), 195–204. doi: 10.1007/s11614-017-0265-7.
- Gerold, Stefanie/Nocker, Matthias (2015). Reduction of Working Time in Austria. A Mixed Methods Study Relating a New Work Time Policy to Employee Preferences. Working Paper 97. Wien, WWWforEurope.
- Gerold, Stefanie/Nocker, Matthias (2018). More Leisure or Higher Pay? A Mixed-methods Study on Reducing Working Time in Austria. *Ecological Economics* 143, 27–36. doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.016.
- Gerold, Stefanie/Soder, Michael/Schwendinger, Michael (2017). Arbeitszeitverkürzung in der Praxis. Innovative Modelle in österreichischen Betrieben. *Wirtschaft und Gesellschaft* 43, 177–204.
- Gerstel, Naomi/Clawson, Dan (2015). „Inequality in Work Time: Gender and Class Stratify Hours and Schedules, Flexibility, and Unpredictability in Jobs and Families“. *Inequality in Work Hours and Schedules. Sociology Compass* 9 (12), 1.094–1.105. doi: 10.1111/soc4.12332.
- Haslinger, Susanne/Bergmann, Nadia/Sorger, Claudia (2016). Erfahrungen mit innerbetrieblicher Arbeitszeitverkürzung in der österreichischen Industrie: Von der Kurzarbeit bis zur Freizeitoption. In: Nadja Bergmann/Claudia Sorger (Hg.). 40 Jahre 40-Stunden-Woche in Österreich. Und jetzt? Impulse für eine geschlechtergerechte Arbeitszeitpolitik. *Sozialpolitik in Diskussion* 18. Wien, ÖGB-Verlag, 71–82.
- Hunnicut, Benjamin Kline (1992). Kellogg's Six-Hour Day: A Capitalist Vision of Liberation through Managed Work Reduction. *Business History Review* 66 (3), 475–522. doi: 10.2307/3116979.
- Jacobs, Jerry A./Gerson, Kathleen (2004). *The Time Divide*. Cambridge, MA, Harvard University Press (The Family and Public Policy).
- Jansen-Preilowski, Virgilia V./Paruzel, Agnieszka /Maier, Günter W. (2020). Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 51 (3), 331–343. doi: 10.1007/s11612-020-00530-0.
- Kasser, Tim/Sheldon, Kennon M. (2009). Time Affluence as a Path toward Personal Happiness and Ethical Business Practice: Empirical Evidence from Four Studies. *Journal of Business Ethics* 84 (2), 243–255. doi: 10.1007/s10551-008-9696-1.
- Kauffeld, Simone /Jonas, Eva/Frey, Dieter (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (1), 79–100. doi: 10.1080/13594320444000001.

- Keynes, John Maynard (2010). Economic possibilities for our grandchildren. In: *Essays in persuasion*. Palgrave Macmillan, Springer, 321–332.
- Kopatz, Michael (2012). Arbeit, Glück und Nachhaltigkeit – Warum kürzere Arbeitszeiten, Wohlbefinden, Gesundheit, Klimaschutz und Ressourcengerechtigkeit fördern. Wuppertal, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Engergie GmbH. Online verfügbar unter https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/4181/file/ImpW3.pdf?wptouch_preview_theme=enabled (abgerufen am 20.12.2021).
- Lehndorff, Steffen (2020). Von anderen Ländern lernen. *Sozialismus* (6), 66–68.
- Lehndorff, Steffen (2016). Staatliche Arbeitszeitpolitik im Finanzmarktkapitalismus Erfahrungen mit der 35-Stunden-Woche in Frankreich und Anregungen für Deutschland. In: Thomas Haipeter/Erich Latniak/Steffen Lehndorff (Hg.). *Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 219–258. doi: 10.1007/978-3-658-10177-0_8.
- Lehndorff, Steffen/Haipeter, Thomas (2007). Gewerkschaften und andere Akteure der Arbeitszeitpolitik – Wer bestimmt über die Zeit?. *WSI-Mitteilungen* 60 (4), 181–187. doi: 10.5771/0342-300X-2007-4-181.
- Leoni, Thomas (2019). Fehlzeitenreport 2019. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich – Die flexible Arbeitswelt: Arbeitszeit und Gesundheit. Wien, WIFO.
- Marterbauer, Markus (2011). Mit Arbeitszeitverkürzung zu wünschenswerter Arbeitskräfteknappheit. *WISO* 2, 17–32.
- Pega, Frank/Bálint Náfrádi, Natalie C./Yuka Ujita, Momen/Streicher, Kai N./Prüss-Üstün, Annette M./Descatha, Alexis et.al. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 106595. doi: 10.1016/j.envint.2021.106595.
- Perlow, Leslie A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative science quarterly* 44 (1), 57–81.
- Pfahl, Svenja/Reuß, Stefan (2020). Auszeiten – Rauszeiten. Erfahrungen mit (Kurzzeit-)Sabbaticals und Vorschläge für ihre zukünftige Gestaltung. Working Paper Forschungsförderung 170. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2017). Fallstudien in der Organisationsforschung, In: S. Liebig/ W. Matiaske/S. Rosenbohm (Hg.). *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 389–443. doi: 10.1007/978-3-658-08493-6.
- Poyntner, Phillipp (2016). Beschäftigungseffekte von Arbeitszeitverkürzung. Eine makroökonomische Perspektive. *Wirtschaft und Gesellschaft* 42 (4), 665–684.
- Pullinger, Martin (2014). Working time reduction policy in a sustainable economy: Criteria and options for its design. *Ecological Economics* 103, 11–19. doi: 10.1016/j.ecolecon.2014.04.009.
- Sardadvar, Karin/Bergmann, Nadja/Sorger, Claudia (2020). Vaterschaft in Männerbranchen: zwischen neuen Arbeitszeitkulturen und traditionellem Erwerbsideal. *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 12 (2), 28–44. doi: 10.3224/gender.v12i2.03.
- Scambor, Elli/Wojnicka, Katarzyna/Bergmann, Nadja (2013). The role of men in gender equality. Study on the Role of Men in Gender Equality. Prepared for the European Commission. Luxemburg, Publications Office of the European Union.
- Schönauer, Annika/Astleithner, Franz/Nocker, Matthias/Mairhuber, Ingrid/Mittelberger, Thomas (2016). Überstunden und Mehrarbeitsstunden in Österreich: Entstehung und Verbreitung in Österreich; Umgang im internationalen Vergleich. Wien, FORBA.

- Schor, Juliet B. (2008). Sustainable Consumption and Worktime Reduction. *Journal of Industrial Ecology* 9 (1–2), 37–50. doi: 10.1162/1088198054084581.
- Stadler, Bettina (2018). Arbeitszeiten von Paaren im Wandel?. In: A. Schönauer/H. Eichmann/B. Saupe (Hg.). *Arbeitszeitlandschaften in Österreich: Praxis und Regulierung in heterogenen Erwerbsfeldern*. 1. Aufl. Baden-Baden, Nomos, 63–88.
- Stadler, Bettina/Schönauer, Annika/Arlinghaus, Anna/Saupe, Bernhard/Eichmann, Hubert (2020). Das Leben ist Synchronisation – Möglichkeiten und Formen sozialer Teilhabe vor dem Hintergrund atypischer Arbeitszeiten. *sozialpolitik.ch* (3). doi: 10.18753/2297-8224-167.
- Strauss, Anselm/Corbin, Juliet (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Tálos, Emmerich (2016). Arbeitszeitpolitik in Österreich: 40-Stunden-Woche – Ein Meilenstein. In: N. Bergmann/C. Sorger (Hg.). *40 Jahre 40-Stunden-Woche in Österreich. Und jetzt? Impulse für eine geschlechtergerechte Arbeitszeitpolitik*. Sozialpolitik in Diskussion. Wien, ÖGB-Verlag, 7–18.
- Teriet, Bernard (1978). Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement in der Bundesrepublik Deutschland: eine Zwischenbilanz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 32 (2), 112–18.
- Van Echtelt, Patricia/Glebbeeck, Arie/Lewis, Suzan/Lindenberg, Siegwart (2009). Post-Fordist Work: A Man's World?: Gender and Working Overtime in the Netherlands. *Gender & Society* 23 (2), 188–214. doi: 10.1177/0891243208331320.
- Vobruba, Gerhard (2006). Grundlagen der Soziologie der Arbeitsflexibilität. *Berliner Journal für Soziologie* 16 (1), 25–35.
- Voß, Günther/Weiss, Cornelia (2013). Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In: S. Neckel/G. Wagner (Hg.). *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*. Berlin, Suhrkamp, 29–57.
- Wirtz, Anna Katharina (2012). Gesundheitliche Effekte langer und flexibler Arbeitszeiten. *Sichere Arbeit. Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt* 3, 11–15.
- Wotschack, Philip (2012). Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit. In: *Soziale Welt* 63 (1), 25–44.

Zusammenfassung

Mit unserem Beitrag stellen wir die Ergebnisse von Fallstudien zur Arbeitszeitpraxis und Formen der Arbeitszeitverkürzung in fünf österreichischen Unternehmen vor. Ausgewählt wurden Unternehmen und Branchen, die sich in Hinblick auf die Art der Tätigkeit, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten und die geltenden kollektivvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeitverkürzung möglichst unterscheiden.

Für die Untersuchung werden alle Regelungen und Praktiken, die zu kürzerer Normalarbeitszeit führen können, als direkte Arbeitszeitverkürzung definiert, egal ob damit die wöchentliche oder die jährliche Arbeitszeit reduziert wird (z.B. in einer Betriebsvereinbarung festgelegte zusätzliche freie Tage). Hinzu kommen Aspekte der indirekten Arbeitszeitverkürzung, dies sind Regelungen und Praktiken, die zu einer faktischen Verkürzung der tatsächlichen Arbeitszeit führen können, ohne den Arbeitsumfang im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung zu verändern (z.B. bessere Möglichkeiten, zusätzliche Arbeitsstunden in Form von Gleittagen als Freizeit zu konsumieren, oder das Recht auf Sabbaticals). Die von uns gewählten Fallbeispiele machen die große Heterogenität der Arbeitszeitpraxis in den Unternehmen deutlich. Aus einer detaillierten Beschreibung der Formen von Arbeitszeitverkürzung, der Bedürfnisse und Wünsche der ArbeitnehmerInnen und der Per-

spektiven von Betriebsrat und Management werden fördernde und hemmende Faktoren für Arbeitszeitverkürzung synthetisiert. Förderlich für Arbeitszeitverkürzung ist vor allem der Wunsch von Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten und die Motivation und Produktivität der Belegschaft hoch zu halten. Auf Ebene der Beschäftigten führt aber auch die Notwendigkeit, belastende Tätigkeiten auszugleichen, zu kürzeren Arbeitszeiten. Ein aktiver Betriebsrat hat hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Schutzfunktion.

Hemmende Faktoren finden sich bei Geringqualifizierten mit niedrigen Stundenlöhnen, die kürzere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich vor existenzielle Probleme stellen würden. Außerdem wirken eine hohe Fluktuation im Unternehmen, hoher Kostendruck und eine dünne Personaldecke sowie eine wenig flexible Arbeitsorganisation hemmend für kürzere Arbeitszeiten.

Abstract

We show results of five case studies on working time reduction working time practices Austrian companies. We selected Companies and sectors to get a broad range of economic activities and of legal and collective regulations on all facets of working time. We distinguish direct working time reductions ie. regulations and practices that lead to shorter normal working hours and indirect working time reduction, ie. regulations and practices that can lead to a de facto reduction of actual working time without changing the amount of work in full-time contracts like possibilities to consume working hours as free time or flexi days, or the right to sabbaticals. We have chosen our cases to illustrate the great heterogeneity of working time practices in companies. We give detailed descriptions of the forms of working time reduction, the needs and demands of workers and the perspectives of works councils and management. We then synthesise inhibiting and promoting factors for shorter working times.

A main obstacle to shorter working hours for low-skilled workers with low hourly wages is simply low total income. For the company level high fluctuation, cost pressure and thin staffing levels as well as an inflexible organisation of work, inhibit shorter hours.

The main supporting factor for shorter hours and employee friendly time arrangements on the side of companies is the desire to be seen as an attractive employer and enhanced motivation and productivity of the workforce. For the employee, the need to compensate for stressful working conditions it a major motivation. Active works councils serve an important protective function with regard to the organisation of working time.

Schlüsselbegriffe: Arbeitszeitverkürzung, Betriebliche Praxis, Fallstudien, Arbeitszeit, Work-Life-Balance.

Keywords: Working Time Reduction, firm practices, Case Studies, Working Time, Work Life Balance.

JEL-Codes: J08, J22, J53, J81,L23, M59.