

ARBEITSZEITEN IM FOKUS

DATEN | GESTALTUNG | BEDARFE

NOVEMBER 2023



Modelle der betrieblichen Arbeitszeitverkürzung

INTERNATIONAL

**Evaluierung von Arbeitszeit-
experimenten**

SEITE 7

INTERVIEW

**4-Tage-Woche bei Elektro-
installationsbetrieb**

SEITE 18

SCHICHTBETRIEB

**Arbeitszeitreduktion von
38,5 auf 33,6 Stunden**

SEITE 21



Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Die Forderung nach kürzeren Arbeitszeiten bzw. einer 4-Tage-Woche ist seit längerem sowohl in der nationalen als auch der internationalen Diskussion stark präsent. Zunehmend mehr Betriebe in den unterschiedlichsten Branchen haben mittlerweile neue Arbeitszeitmodelle mit weniger Wochenstunden umgesetzt. Dies kann einerseits zu entspannteren und ausgeglicheneren Arbeitnehmer:innen führen, die mehr Freizeit zur Verfügung haben, gleichzeitig kann es auch zu Produktivitätssteigerungen, verbesserten Arbeitsprozessen und einem Vorteil im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter:innen kommen – sozusagen eine "Win-win-Situation" für beide Seiten.

In dieser Broschüre präsentieren wir Ihnen aktuelle Forschungsergebnisse wie etwa eine Evaluierung der Umsetzung kürzerer Arbeitszeiten in Großbritannien, Irland, Island und den USA sowie eine WIFO-Studie, wonach die Einführung kürzerer Arbeitszeiten in Österreich kaum Auswirkungen auf das BIP hätte, jedoch die Beschäftigung ankurbeln würde. Außerdem werfen wir einen Blick auf die kollektivvertragliche Ebene, wo seit kurzem in der Speditions- und Logistik- bzw. Lagereibranche verkürzte Arbeitszeiten gelten. Alfred Spiegl von der vida erzählt im Interview, was das für die Branche bedeutet. Wir blicken auch nach Deutschland, wo es in der Metallindustrie bereits seit 2019 möglich ist, die Arbeitszeit auf 28 Stunden zu verkürzen. Schließlich präsentieren wir vier innovative betriebliche Modelle der Arbeitszeitverkürzung in so unterschiedlichen Branchen wie Tourismus, Marketing, Elektroinstallation und Herstellung/Verarbeitung von Tiernahrung.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!

BERNADETTE ALLINGER HUBERT EICHMANN BENJAMIN HERR

REDAKTIONSTEAM FORBA

(FORSCHUNGS- UND BERATUNGSSTELLE ARBEITSWELT)



Inhalt

Arbeitszeitanpassung kurbelt Beschäftigung an

Die Einführung kürzerer Arbeitszeiten könnte laut einer WIFO-Studie die Beschäftigung stark erhöhen ...

SEITE 04

Arbeitszeitverkürzung in der Praxis: internationale Versuche

Weniger arbeiten bei gleichem Gehalt: Die verkürzte Arbeitswoche wurde in mehreren Ländern wissenschaftlich evaluiert ...

SEITE 07

„Es geht um das Bohren harter Bretter!“

Interview mit Alfred Spiegl, vda ...

SEITE 10

Die offensive Arbeitszeitpolitik der deutschen IG Metall

Seit 2019 ermöglicht der Tarifvertrag der deutschen Metallindustrie eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf bis zu 28 Stunden ...

SEITE 12

4-Tage-Woche im Salzburger Parkhotel Brunauer

Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde 2022 eine Verkürzung der Arbeitszeit von 40 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich umgesetzt ...

SEITE 15

Fremdwort Fachkräftemangel: Die 30-Stunden-Woche bei eMAGNETIX

Das oberösterreichische Unternehmen zeigt seit langem vor, wie man mit verkürzten Arbeitszeiten einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte aufbaut ...

SEITE 16

„Würde ich die 4-Tage-Woche wieder beenden, würde ich wahrscheinlich gesteinigt werden“

Im Frühling 2022 führte Elektro Kagerer die 4-Tage-Woche mit 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich ein ...

SEITE 18

Deal bei Royal Canin: Arbeitszeitverkürzung gegen Rund-um-die-Uhr-Produktion

Der Tierfutterhersteller reduzierte im Mai 2021 die Arbeitszeiten von 38,5 auf 33,6 Wochenstunden im Schichtbetrieb ...

SEITE 21

Arbeitszeitanpassung kurbelt Beschäftigung an

Forderungen nach einer Arbeitszeitverkürzung spielen eine wichtige Rolle im sozial- und wirtschaftspolitischen Diskurs. Ihre Einführung hätte laut einer WIFO-Studie¹ kaum Auswirkungen auf das BIP, könnte aber die Beschäftigung stark erhöhen. *Anna Fidrmuc*

KURZ
GEFASST

Durch eine Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit an individuelle Präferenzen käme in Österreich insgesamt eine Arbeitszeitreduktion von 1,2 Stunden pro Person und Woche zustande. Dadurch würden sich Beschäftigungsanstiege in Höhe von einem bis zwei Prozent bei einem BIP-Rückgang von weniger als einem Prozent ergeben.

Jeder Vierte will Arbeitszeitanpassung

Etwa ein Viertel der in Österreich unselbstständig Beschäftigten hegt den Wunsch nach einer Veränderung der Arbeitszeit. Während sich Teilzeitbeschäftigte tendenziell eine leichte Erhöhung wünschen, sehnen sich Vollzeitbeschäftigte oft nach einer Reduktion. Auch abseits von Zufriedenheitsfaktoren der Arbeitnehmer:innen spricht einiges für eine Anpassung: Die Maßnahme könnte im Zusammenhang mit den Megatrends Digitalisierung, Automatisierung und nachhaltiges Wirtschaften Vorteile bieten. Auch positive Auswirkungen auf Produktivität und Gesundheit werden regelmäßig ins Treffen geführt. Wie sich eine Anpassung auf die österreichische Gesamtwirtschaft und die einzelnen Wirtschaftssektoren auswirken würde, konnte bislang nicht hinreichend beantwortet werden. Genau hier setzt die von der Arbeiterkammer Wien in Auftrag gegebene Studie „Makroökonomische Effekte einer Arbeitszeitanpassung in Österreich“ des WIFO an, die im April 2023 publiziert wurde. Entsprechend der Grundannahme der Autor:innen – die Anpassung der regelmäßig geleisteten Arbeitszeit unselbstständig Beschäftigter an deren individuelle Präferenzen – käme es im Durchschnitt zu einer Arbeitszeitverkürzung im Ausmaß von 1,2 Stunden pro Woche.

Eine Kombination aus Mikro- und Makroanalyse

Die Methodik der Studie folgt einem zweistufigen Ansatz: Zuerst erfolgt eine Anpassung der durchschnittlich

geleisteten wöchentlichen Normalarbeitszeit an das individuell präferierte Stundenausmaß. Die Daten hierzu stammen aus der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2019, die neben den bereits genannten Variablen auch sozialdemografische Kennzahlen enthält. Die Verwendung des Jahres 2019 als Datengrundlage ermöglicht es, Verzerrungen aufgrund der Covid-19-Krise zu vermeiden, allerdings werden Entwicklungen der letzten Jahre, einschließlich der Verschiebungen zum Home-Office, nicht berücksichtigt. Anschließend werden die individuellen Anpassungen der Arbeitszeiten aggregiert, um die Veränderungen der durchschnittlichen Arbeitszeit sowohl für die verschiedenen Wirtschaftssektoren als auch für die Gesamtwirtschaft zu ermitteln. Zusätzlich wird die prozentuelle Arbeitszeitveränderung je nach Branche berechnet. Basierend darauf werden in einem zweiten Schritt die sektoralen und gesamtwirtschaftlichen Effekte mithilfe des WIFO-Modells ADAGIO über zehn Jahre hinweg simuliert. Um die potenzielle Vielfalt der kollektivvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen abbilden zu können, werden die beiden Alternativszenarien, ein ausbleibender und ein voller Lohnausgleich, betrachtet.

Insgesamt 1,2 Stunden weniger pro Woche

Im Jahr 2019 leisteten unselbstständig Beschäftigte in Österreich im Schnitt wöchentlich 36,1 Stunden Lohnarbeit, einschließlich Überstunden, und wünschten sich eine Reduzierung auf 34,9 Stunden. Dies entspricht einer hypothetischen Arbeitszeitverkürzung von 1,2 Stunden oder 3,3 Prozent. Die Anpassungswünsche variieren erheblich zwischen verschiedenen Gruppen. So zeigt sich etwa bei Personen, die normalerweise weniger als 30 Stunden pro Woche arbeiten, im Gegensatz zu den übrigen Beschäftigten ein Wunsch nach Arbeitszeiterhöhung. Personen

mit besonders hohem oder niedrigem Stundenausmaß streben die stärksten Arbeitszeitanpassungen an. Bei der Betrachtung nach Wirtschaftssektoren zeigt sich, dass Arbeitnehmer:innen in der Produktion durchschnittlich längere Arbeitszeiten aufweisen als Beschäftigte im Dienstleistungsbereich. Die größte Anzahl an Beschäftigten findet sich in der Warenerzeugung, weshalb hier die gewünschte absolute Veränderung volkswirtschaftlich am stärksten ins Gewicht fällt. Interessanterweise streben Beschäftigte in nahezu allen Sektoren sowohl Arbeitszeitverkürzungen als auch -erweiterungen an. Erhöhungen werden jedoch häufiger von Beschäftigten in Dienstleistungsunternehmen gewünscht als von jenen in der Industrie- und Bauwirtschaft.

Die Analyse nach höchster abgeschlossener Ausbildung zeigt, dass Personen mit niedrigem Bildungsgrad tendenziell weniger Stunden leisten und vergleichsweise weniger an einer Veränderung der Arbeitszeit interessiert sind. Bei hochqualifizierten Personen ist der umgekehrte Fall beobachtbar. Untersucht man die Altersgruppen genau, so fällt auf, dass sich Beschäftigte am Ende ihrer beruflichen Laufbahn besonders stark nach Arbeitszeitverkürzung sehnen. Deutliche Unterschiede lassen sich zudem zwischen Frauen und Männern erkennen: Während Frauen normalerweise 32 Stunden in bezahlter Arbeit verbringen, sind es bei Männern 40 Stunden. Auch nach einer Anpassung der Arbeitszeiten zeigen sich mit 31 und 38 Stunden weiterhin markante Unterschiede.

Beschäftigungsanstieg bei geringem Wirtschaftsrückgang

Nach der Einführung der Arbeitszeitreduktion würde die Beschäftigung um etwa zwei Prozent ansteigen, da für das gleiche Arbeitsvolumen mehr Arbeitskräfte benötigt würden. Dies hätte ein Sinken der Arbeitslosenquote zur Folge, was die Verhandlungsmacht der Beschäftigten stärken und zu Lohnerhöhungen führen würde. So käme es zu einem Anstieg der Lohnstückkosten und in der Konsequenz zu einem Preisanstieg, der wiederum eine Erhöhung des Stundenlohns bewirken würde. Mittelfristig könnten die Stundenlöhne somit um bis zu sechs Prozent ansteigen.

Das niedrigere Stundenausmaß und der Preiseffekt würden gleichzeitig zu einem Rückgang des realen Lohn Einkommens pro Kopf führen, was auch den privaten Konsum beeinflussen würde. Die realen Stundenlöhne in beiden Extremszenarien – kein und voller Lohnausgleich – würden sich mittelfristig nicht mehr signifikant voneinander unterscheiden, da die Lohn- und Preiseffekte den Lohnausgleich wettmachen würden. Die höheren Lohnstückkosten würden sich leicht negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Investitionen auswirken.

In allen Szenarien käme es außerdem zu einer Verringerung des realen BIP-Wachstums, die jedoch kurz- und mittelfristig unter einem Prozent läge, konkret zwischen minus 0,6 Prozent und minus 0,9 Prozent. Gleichzeitig würde sich der Finanzierungssaldo durch den Rückgang des Arbeitslosengelds und den Anstieg der Einkommenssteuer- und Sozialversicherungsbeiträge verbessern. Höhere Lohnstückkosten könnten dazu führen, dass Unternehmen Arbeit weniger stark nachfragen und stattdessen teilweise auf Kapital, Energie und Vorleistungen setzen. Mittelfristig würde der Beschäftigungsanstieg zurückgehen, aber insgesamt weiterhin auf einem positiven Niveau (plus ein bis zwei Prozent) bleiben. Durch die Simulation lässt sich folgender Zusammenhang beobachten: Der Beschäftigungsanstieg fällt umso größer aus, je höher die ursprüngliche Arbeitslosenquote ist, je stärker Arbeitskräfte auf Reallohnsteigerungen reagieren und je antizyklischer der Staat agiert.

Auf sektoraler Ebene fällt auf, dass es in Branchen mit einer hohen prozentuellen Arbeitszeitreduktion zu besonders starken Beschäftigungsverbesserungen kommt. Trotz der Abhängigkeit von der Weltwirtschaft weisen auch Sektoren wie die Sachgütererzeugung vergleichsweise starke Beschäftigungszuwächse auf. Weniger vorteilhafte Beschäftigungseffekte würden sich laut der Simulation insbesondere für Branchen wie den Handel ergeben, wo Löhne, im Gegensatz zur Sachgütererzeugung, einen signifikanten Anteil der Gesamtkosten ausmachen.

Insgesamt zeigt sich in Bezug auf die bisherige Forschung ein differenziertes Bild: Im Vergleich zu den spärlich vorhandenen rezenten Studien zu den gesamtwirtschaftlichen Effekten einer Arbeitszeitanpassung (vgl. etwa Berger et al.²) kommt das WIFO mit einem Konjunkturrückgang von weniger als einem Prozent und gesamtwirtschaftlich durchwegs positiven Beschäftigungseffekten sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht zu deutlich optimistischeren Effekten einer Arbeitszeitverkürzung. Unterschiede dürften auf das unterschiedlich hohe Maß der Arbeitszeitanpassungen und auf unterschiedliche Modellstrukturen zurückzuführen sein. ■

Anna Fidrmuc ist studentische Mitarbeiterin bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Kontakt: fidrmuc@forba.at

¹ Ederer, S./Streicher, G., 2023: Makroökonomische Effekte einer Arbeitszeitanpassung in Österreich, WIFO, Wien

² Berger, J. et al., 2022: Die volkswirtschaftliche Wirkung von Arbeitszeitverkürzungen in Österreich, EcoAustria, Wien



Arbeitszeitverkürzung in der Praxis: internationale Versuche

Mehrere großangelegte Untersuchungen erprobten eine verkürzte Wochenarbeitszeit. Die Ergebnisse zeigen tendenziell entspanntere und ausgeglichenerere Arbeitnehmer:innen, aber auch optimierte Arbeitsprozesse und Produktivitätssteigerungen. *Benjamin Herr*

Arbeitszeitverkürzung ist vielfältig

Die Studien zeigen, dass es keine Universallösung gibt, wie Arbeitszeit verkürzt wird. Die Anforderungen an Unternehmen sind vielfältig. Vergleicht man beispielsweise eine Werbeagentur mit einer Schule, wird deutlich, dass hier unterschiedliche Rahmenbedingungen wirken: Wo die Werbeagentur fallweise Auftragsspitzen hat und dann wieder Phasen, in denen weniger zu tun ist, muss eine Bildungseinrichtung wiederum den kontinuierlichen Unterricht sicherstellen. Und selbst innerhalb eines Unternehmens gibt es oft unterschiedliche Gruppen: Beispielsweise können Bürokräfte am Jugendamt einen Teil ihrer Arbeit von zuhause aus erledigen bzw. Arbeitstätigkeiten abgeben, während Sozialarbeiter:innen in Notfallsituationen meist nicht zuhause bleiben können.

Aus diesem Grund wurden in der britischen Studie mehrere Formate verkürzter Arbeitszeit entwickelt und von Unternehmen angewendet. Gleichzeitig betonen alle Studien auch die unterschiedlichen Realitäten von Unternehmen. Manche dieser Realitäten erlaubten anlassbezogen keine durchgängige Verkürzung der Arbeitszeit. Um ein Beispiel zu nennen: Das Jugendamt in Island ist in Notfällen rund um die Uhr erreichbar, weshalb manche Beschäftigte in solchen Notfällen die reduzierte Arbeitszeit überschreiten.

Vor diesem Hintergrund wählten die Unternehmen ihre „beste“ Variante. Eine Produktionsfirma für Videospiele stimmte betriebsintern ab und entschied sich für einen kollektiven freien Tag, weil in der Branche wichtig ist, dass die Arbeitnehmer:innen miteinander arbeiten, man aber nicht die ganze Woche durchgehend präsent sein muss. In anderen Firmen war es wiederum wichtiger, die ganze Arbeitswoche anwesend zu sein. In diesen Fällen wechselten sich Arbeitnehmer:innen mit ähnlichen Funktionen und

Weniger arbeiten bei gleichem Gehalt: Die verkürzte Arbeitswoche wurde in mehreren Ländern wissenschaftlich evaluiert. Island war dabei Vorreiterin: Der Inselstaat gehört nicht nur zu den wohlhabendsten Ländern weltweit, sondern reiht sich bisher auch vorne ein, wenn es um lange Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten geht.¹ Auch in Großbritannien wurde Arbeitszeitverkürzung über mehrere Monate in 61 Betrieben getestet.² Eine weitere Studie³ zu vor allem irischen und US-amerikanischen Unternehmen bietet ebenso einen Einblick, was passiert, wenn die wöchentliche Arbeitszeit verkürzt wird.

ähnlichem Wissen bei ihren freien Tagen ab. Somit hatte nicht das ganze Unternehmen an einem Tag kollektiv frei, sondern die Beschäftigten nahmen individuelle freie Tage. In anderen Unternehmen entschieden die einzelnen Abteilungen, wie die Wochenarbeitszeit verkürzt werden sollte, ob also die ganze Abteilung an einem bestimmten Tag frei hatte oder ob individuelle Tage gewählt wurden. Zuletzt gab es noch eine aliquote Arbeitszeitverkürzung, vor allem in saisonal geprägten Bereichen wie beispielsweise der Gastronomie, in der im Sommer die Öffnungszeiten verlängert und im Winter verkürzt wurden. Die Vielfalt verkürzter Wochenarbeitszeiten verband eine Sache: die Reduktion auf 32 bis 35 Stunden (je nach ursprünglicher Vollarbeitszeit) bei gleichbleibendem Gehalt.

Steigerung von Wohlbefinden und Produktivität

Die internationalen Versuche, Wochenarbeitszeit zu verkürzen, lassen drei zentrale Schlüsse zu:

Erstens hatte die Arbeitszeitverkürzung positive Effekte auf die beteiligten Unternehmen. Die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit führte in den meisten Fällen

zu einer Produktivitätssteigerung. Der Hintergrund war, dass sich die Unternehmen im Vorfeld auf die verkürzte Arbeitswoche vorbereiteten, und das umfasste auch die konstruktive Gestaltung der Arbeitsprozesse. Die Studien belegen die Optimierung von Arbeitsprozessen, in denen die dadurch freigewordene Zeit an die Beschäftigten weitergegeben wird. Meetings wurden verkürzt, unnötige Arbeitstätigkeiten ganz weggelassen. Das Ziel, Arbeitszeiten zu reduzieren, führte in den Unternehmen dazu, dass aktiv darüber nachgedacht wurde, wie Arbeitspraktiken zielgerichteter gestaltet werden können. Darin liegt der Schlüssel für die gesteigerte Produktivität des Großteils der Unternehmen: Arbeitspraktiken zu evaluieren und Arbeitsroutinen effizienter anzupassen hatte den Effekt, dass im Gesamten produktiver gearbeitet wurde.

Beispielsweise zeigen die isländischen Befunde, dass Arbeitnehmer:innen kooperativer miteinander waren, sich im Vergleich zu Firmen ohne Arbeitszeitverkürzung gegenseitig mehr unterstützten und dass auch Manager:innen ermutigender agierten. Die Arbeitsprofile wurden klarer definiert und stifteten als Resultat weniger Verwirrung mit der eigenen Rolle. Die Arbeitnehmer:innen berichteten, dass sie gerade wegen der verkürzten Arbeitszeit fokussierter waren. Die Daten aus Großbritannien legen wiederum nahe, dass sich die Abwesenheiten der Arbeitnehmer:innen im Vergleich zur Zeit vor der Untersuchung reduzierten. In allen drei Studien wurde deutlich, dass Unternehmen bewusster darauf achteten, wie die Zeit der Arbeitnehmer:innen verwendet wird: Meetings wurden kürzer, fokussierter, seltener und hatten eine klare Zielsetzung. E-Mails wurden eingedämmt und es wurde bewusster darauf geachtet, wer in CC gesetzt wird. Arbeitsrollen und Zuständigkeiten wurden nachgeschärft und dadurch sogenannte switching costs (also das Hin- und Herbewegen zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten) gesenkt.

Zweitens steigerte sich sowohl das Wohlbefinden der beteiligten Arbeitnehmer:innen als auch das der Manager:innen. Die Studien fragten eine Reihe an Effekten ab, die allesamt für einen Großteil der Beteiligten positiv(er) wurden: Arbeitsstress, Burnout und Schlafschwierigkeiten

Großbritannien

- Anzahl Arbeitnehmer:innen: 2900
- Anzahl Unternehmen: 61
- Zeitraum der Untersuchung(en): Juni 2022 – Dezember 2022
- Branchen: vor allem Dienstleistungsbereich, aber auch vereinzelt Bauwirtschaft, Produktion und Maschinenbau.
- Wie wurde Arbeitszeit verkürzt: 5 Tage mit verkürzter Tagesarbeitszeit; 4 Tage Woche; aliquote 32-Stunden-Woche

Island

- Anzahl Arbeitnehmer:innen: 2500 (entspricht 1 Prozent der isländischen Erwerbsbevölkerung)
- Anzahl Unternehmen: 64
- Zeitraum der Untersuchung(en): Reykjavik: Februar 2015 – September 2019, Bundesebene: April 2015 – März 2020
- Branche: öffentlicher Sektor wie z.B. Krankenhäuser, Polizeistationen, Schulen oder Jugendwohlfahrt
- Wie wurde Arbeitszeit verkürzt: von 40 Stunden auf 35 – 36 Stunden

gingen zurück, die körperliche und geistige Gesundheit verbesserte sich, die Lebenszufriedenheit und die Arbeitsleistung stiegen. Arbeitnehmer:innen in Island gaben an, mehr Zeit für Freundschaften, Hobbies und self-care zu haben. Aber auch Manager:innen berichteten von Verbesserungen in ihrem Leben durch mehr Freizeit, eine bessere Work-Life-Balance und mehr Erholung am Wochenende.

Drittens wurde die verkürzte Arbeitswoche gut angenommen. 56 von 61 Unternehmen, die an der britischen Untersuchung teilgenommen hatten, wollen die 4-Tage-Woche fortsetzen und 96 Prozent der beteiligten Arbeitnehmer:innen wollen dabei bleiben. Dieser Befund wird auch in den Ergebnissen aus den USA und Irland deutlich: Angesprochen auf die Zufriedenheit mit der 4-Tage-Woche vergaben die teilnehmenden Unternehmen durchschnittlich 9 von 10 möglichen Punkten. Keines der Unternehmen sprach sich gegen eine verkürzte Wochenarbeitszeit aus und zwei Drittel führten eine verkürzte Wochenarbeitszeit nach dem Projektende direkt weiter. Auch die befragten Arbeitnehmer:innen waren sehr zufrieden (9,1 von 10 möglichen Punkten) und 444 der 458 Befragten (knapp 97 Prozent) sprachen sich für eine Fortführung der verkürzten Wochenarbeitszeit aus.

Was wissen wir noch nicht?

Die internationalen Beispiele zeigen, dass die Debatte um Arbeitsverkürzung längst nicht mehr beim „Ob“, sondern schon beim „Wie“ angelangt ist. Der öffentliche Sektor kann hier eine Vorreiter:innenrolle spielen, weil er nicht von einer unmittelbaren Gewinnausschüttung betroffen ist, ebenso wie innovativ denkende Unternehmen vor allem in Marktnischen der Wissensarbeit.

Das isländische Beispiel zeigt, dass Arbeitszeitverkürzung zudem ein Instrument zeitgemäßer Gewerkschaftspolitik im Rahmen von Tarifverhandlungen ist (siehe auch Beitrag auf S. 12 – 13). Auf Basis der durchgeführten Studie¹ brachten die isländischen Gewerkschaften das Anrecht auf kürzere Arbeitszeiten erfolgreich in

USA & Irland

- Anzahl Arbeitnehmer:innen: 903
- Anzahl Unternehmen: 33
- Zeitraum der Untersuchung(en):
Februar 2022 – April 2022
- Branche: vor allem Dienstleistungsbereich, vereinzelt
Produktion, Bauwirtschaft und Handel
- Wie wurde Arbeitszeit verkürzt: 5 Tage mit verkürzter
Tagesarbeitszeit, 4-Tage-Woche

die Tarifverhandlungen ein. Arbeitszeitverkürzung wurde in Tarifverträge gegossen und somit arbeiten 86 Prozent der Erwerbsbevölkerung in Island nun weniger (Vollzeit-)Wochenstunden oder können kürzere Arbeitszeiten einfordern.

Verkürzte Wochenarbeitszeiten können aber auch einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bringen. Manager:innen aus Island stellten fest, dass mit der Teilnahme an der Untersuchung die Anzahl an Bewerbungen stieg. Manager:innen aus Großbritannien meinten, durch die 4-Tage-Woche Personal leichter halten zu können. Diesen Befund findet man auch in den Beschäftigtendaten, wonach weniger Arbeitnehmer:innen ihren Job verlassen wollen als noch vor Untersuchungsbeginn.

Es zeigt sich, dass die verkürzte Wochenarbeitszeit Unternehmen dazu bringt, ihre Arbeitsprozesse effektiver zu gestalten und Arbeitnehmer:innen dazu, fokussierter zu arbeiten. In diesem Punkt lohnt es sich, in Zukunft mehr Branchen einzubeziehen: Ein Großteil der untersuchten Unternehmen hatte vorwiegend Personal, das hauptsächlich mit Büroarbeiten beschäftigt war. Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnologie, Werbung oder Bildung prägten das Sample, handwerkliche Branchen wie die verarbeitende Industrie oder Bauwirtschaft nahmen nur vereinzelt an den Untersuchungen teil. Hier ist noch empirisch offen, wie eine wöchentliche Arbeitszeitverkürzung gestaltbar wäre. Ein Blick auf diese bisher vernachlässigten Branchen erscheint essenziell, um die Debatte um Arbeitszeitverkürzung empirisch fundiert zu unterfüttern und um einen verengten Fokus auf Büroarbeit in Zukunft zu vermeiden.

Eine weitere empirische Baustelle ist die Frage, warum sich die positiven Trends nicht für alle Teilnehmer:innen gleichermaßen entfalteten. Insbesondere die Studie aus Irland und den USA³ zeigt in manchen Punkten deutliche Unterschiede. Zwar sagt die Hälfte der Befragten beispielsweise, dass ihre Kontrolle über die Arbeitstätigkeiten zunahm, demgegenüber meint aber auch ein Drittel, dass sie nun weniger Kontrolle über ihre Arbeitstätigkeiten hätten. Selbiges lässt sich auch über den Arbeitsstress sagen:

32 Prozent der Befragten sagen, ihr Arbeitsstress hätte sich verringert, gleichzeitig berichten aber auch 17 Prozent von einem gestiegenen Stressniveau durch die kürzere Arbeitszeit. Dies zeigt, dass eine verkürzte Arbeitszeit Gruppen unterschiedlich prägt. Zudem bleibt die Frage offen, wie sich die veränderten Arbeitsbedingungen auf das soziale Miteinander im Unternehmen auswirken. Wenn es weniger Tratsch gibt, weniger nicht-sachbezogenes Miteinander: Was macht das über die Zeit mit der Kolleg:innen-schaft? Hier bräuchte es noch mehr Forschung, um diesen Befunden nachzugehen, sie kontextuell zu verstehen und darauf aufbauend im Sinne einer innovativen Arbeitszeitpolitik einzuordnen.

Ein abschließender Punkt betrifft die Geschlechterverhältnisse. Durch die verkürzte Wochenarbeitszeit werden zusätzliche Zeitressourcen für Arbeitnehmer:innen frei. Wie diese die freigewordenen Zeitressourcen nun nutzen, ist stark durch die Geschlechterrollen geprägt. Die isländische Studie zeigt zwar, dass sich Männer durch die verkürzte Arbeitszeit mehr an der Hausarbeit beteiligten, gleichzeitig konnten die Studienautor:innen dahingehend aber kein klares, eindeutiges Bild erkennen. Auch zeigen die Ergebnisse aus Großbritannien, dass Männer zwar mehr Zeit mit ihren Kindern verbrachten, der Anteil an erledigter Hausarbeit aber gleichblieb. Geschlechterverhältnisse sowie Haus- und Sorgearbeit sind nicht nur über die Neuregelung von Erwerbsarbeit steuerbar. Diesen Aspekt gilt es in zukünftigen europäischen Pilotstudien im Blick zu behalten, um den gleichstellungspolitischen Mehrwert einer innovativen Arbeitszeitpolitik durch eine verkürzte Wochenarbeitszeit gleich mitzunehmen. ■

Gemeinsame Outcomes

- verbesserte Lebensumstände für Arbeitnehmer:innen und Manager:innen
- effizientere Abläufe im Arbeitsalltag
- gesteigerte Produktivität

Benjamin Herr ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)

Kontakt: herr@forba.at

¹ *Autonomy Research, 2021: Going public: Iceland's journey to a shorter working week. Reykjavik*

² *Autonomy Research, 2023: The results are in: The UK's four-day week pilot. Hampshire*

³ *Schor, J. B. et al., 2022: The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay. Four Day Week Global Auckland*

„Es geht um das Bohren harter Bretter!“

INTERVIEW: Seit 1. Oktober 2023 gilt in der Speditions- und Logistik- bzw. Lagereibranche in Österreich die 38,5-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich. Was das für die Beschäftigten bzw. die Branche bedeutet, berichtet **ALFRED SPIEGL**, Verhandler der **vida**, im Interview mit **Bernadette Allinger (FORBA)**.

FORBA: Wie lange war die Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung bereits auf der Agenda der Fachgewerkschaften, und warum, glauben Sie, wurde sie gerade jetzt durchgesetzt?

Spiegl: Bereits ab Juli 2022 gab es Vorgespräche mit der Arbeitgeberseite. Von Gewerkschaftsseite wurde mehr planbare Freizeit gefordert; es ist eine Arbeitszeitverkürzung im Raum gestanden, und zwar eine – das war uns wichtig und wurde mit den Betriebsräten akkordiert – bei vollem Lohnausgleich und keine, die sich die Dienstnehmer:innen selbst bezahlen. Auf einmal hat es dann einen richtigen Ruck gegeben bei den Arbeitgebern, wie sie gesagt haben, ja, wir sprechen schon vom vollen Lohnausgleich. Sie haben auch unsere Argumente verstanden, wir haben Vorgespräche geführt und im Jänner 2023 die Verhandlungen aufgenommen. Die Arbeitszeitverkürzung war fixer Bestandteil unseres Forderungsprogramms und der Kollektivvertragsverhandlungen.

FORBA: Beschäftigte in der Branche sind häufig großen Belastungen, wie z.B. hohem Arbeits- und Zeitdruck, ausgesetzt. Was bedeutet die Arbeitszeitverkürzung für sie bzw. für die gesamte Branche?

Spiegl: Der Druck ist enorm. Das hat sich besonders während der Pandemie gezeigt: Die Menschen haben wie verrückt bestellt, unsere Beschäftigten haben ausgeliefert, als ob nichts gewesen wäre. Manche Betriebe haben mehrmals Prämien ausgeschüttet, es wurde gut verdient. Die Arbeitgeber haben erkannt, dass die Beschäftigten müde sind und mehr Freizeit brauchen. Die kürzeren Arbeitszeiten wurden erst Anfang Oktober 2023 eingeführt, das heißt, wir haben aus heutiger Sicht noch kaum Erfahrungswerte als Gewerkschaft. Von einem Lagereibetrieb, in welchem auch verhältnismäßig viele Frauen arbeiten, haben wir die Rückmeldung erhalten, dass sie durch die Arbeitszeitverkürzung mit der Planung der Arbeit und der Freizeit jetzt viel besser

zurechtkommen. In manchen Betrieben wird auch die 4-Tage-Woche angewendet. Da merken wir aber, das funktioniert in der Spedition nicht so gut: Vier Tage arbeiten und drei Tage frei, die Beschäftigten sind kaputt nach vier Tagen. Ein Riesenthema ist die Sonntagsarbeit. Das ist für die Arbeitgeber nach wie vor auf der Tagesordnung mit dem Argument, wir müssten flexibler sein: Die Kund:innen bestellen am Samstag und möchten das am Sonntag zugestellt haben. Das konnte aber abgewehrt werden.

FORBA: In Zeiten des Arbeitskräftemangels: Machen die kürzeren Arbeitszeiten die Branche attraktiver? Wie schätzen Sie das Potenzial ein, zusätzliche Arbeitnehmer:innen anzuwerben?

Spiegl: Wir haben in der Branche etwa 26.500 Beschäftigte. Gerade während der Pandemie haben wir gemerkt, dass viele Beschäftigte aus anderen Branchen – Kellner:innen oder Köch:innen etwa – zu uns gewechselt sind in die Spedition. Der Arbeitskräftemangel steht bei uns also nicht so sehr im Fokus. In unserer Branche ist der Anreiz für die Leute eher die Bezahlung, aber natürlich auch die Verkürzung der Arbeitszeiten. Wir haben die Löhne in der letzten Kollektivvertragsrunde um durchschnittlich 11,33 Prozent angehoben, eine Teuerungsprämie von 600 Euro ausbezahlt und es ist uns gelungen, dass wir seit 1. April 2023 einen neuen Mindestlohn, der deutlich über 2.000 Euro liegt, haben.

FORBA: Inwieweit kann diese Entwicklung in der Spedition und Lagerei/Logistik auch eine Signalwirkung auf andere Branchen entfalten – zum Beispiel auf weitere Bereiche im Transportwesen?

Spiegl: Mein persönlicher Eindruck ist, dass das eher schwierig ist. In den Sozialberufen ist es ja schon vor längerem gelungen, die Arbeitszeiten auf 37 Stunden zu reduzieren. Es braucht allerdings (noch) viel Überzeugungsarbeit

bei den Beschäftigten und teilweise auch bei den Betriebsräten in Richtung „Wir wollen eine höhere Entlohnung, aber gleichzeitig auch mehr Freizeit“. Dieses Bewusstsein nehme ich momentan noch nicht wahr, auch ein Überschwappen in andere uns verwandte Branchen, etwa im Straßenbereich, eher (noch) nicht. Vor allem die Betriebsräte sind hier wichtige Multiplikator:innen, und hier ist noch viel Überzeugungsarbeit von Gewerkschaftsseite nötig. Was heute schon im Sozialbereich gelebte Praxis ist, braucht einfach Zeit in anderen Branchen, wie etwa in der Spedition, die vor kurzem noch die 40-Stunden-Woche hatte.

FORBA: In welche Richtung entwickeln sich die Arbeitszeiten gesamtgesellschaftlich? Wie viel werden wir in Zukunft arbeiten?

Spiegl: Es gibt vom ÖGB und den Fachgewerkschaften in vielen Anträgen die Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung hin zur 35-Stunden-Woche. Das sind Ziele, keine Frage, das ist beschlossen, aber beim „Ins-Tun-Kommen“ wird es schwieriger. Da müssen unsere Funktionär:innen, unsere Betriebsrät:innen, auch so weit sein, dass sie sagen, ok, wir sind die Taktschläger, wir tun jetzt. Es ist teilweise schwierig, an zwei Fronten zu kämpfen, insbesondere in Zeiten der hohen Inflation – einerseits, die Arbeitgeber zu überzeugen, aber teilweise auch die Kolleg:innen. Vor dem letzten Abschluss haben wir unsere Mitglieder befragt. Da lagen die Arbeitszeitverkürzung und eine Lohnerhöhung von durchschnittlich 11,33 Prozent am Tisch, und knappe zwei Drittel haben dem Ergebnis bzw. dem Angebot zugestimmt. Das konnten die Arbeitgeber nicht verstehen: Was müsst ihr jetzt noch eure Mitglieder fragen? Da haben wir schon zu tun, um näher bei unseren Mitgliedern, den Menschen und Betriebsrät:innen, zu sein und sie davon zu überzeugen.

FORBA: Welchen Beitrag zu einer Arbeitszeitverkürzung können Gewerkschaften leisten? Welche politischen Strategien braucht es?

Spiegl: Das Wichtigste aus meiner Sicht ist, die Menschen zu überzeugen. Es ist toll, dass wir in Anträgen und auf Konferenzen kürzere Arbeitszeiten fordern. Es sind in der Regel Betriebsrät:innen, die das unterstützt haben. Aber wir müssen die Beschäftigten überzeugen! Ich denke, viele Menschen können mit der Arbeitszeitverkürzung mit 1. Oktober nicht so viel anfangen, werden aber sehen, dass dadurch auch der Überstundenteiler höher wird, weil wir von 173 auf 167 senken. Ich möchte mir am Ende des Jahres einmal anschauen, wie viele überhaupt erkannt haben, dass sie mehr Freizeit, aber auch mehr Geld haben. Ist das für die Beschäftigten auch spürbar im Geldbörse? Wir werden

jedenfalls eine Evaluierung durchführen, um vor der nächsten Verhandlungsrunde im Jänner 2024 einen Rückblick zu haben: Was haben wir bewegt, wie ist die Stimmung in den Betrieben?

FORBA: Wird es zu einer größeren Arbeitszeitverkürzung über alle Branchen kommen, bzw. wann denken Sie, wird es so weit sein?

Spiegl: Es geht um das Bohren der harten Bretter. Es gehört über alle Fachgewerkschaften innerhalb des ÖGB der Diskussionsprozess über kürzere Arbeitszeiten forciert. Jetzt, mit der hohen Inflation, steht das Ziel, die Löhne zu erhöhen, die rollierende Inflation abzugelten, im Vordergrund. Wir Gewerkschaften kämpfen dafür, dass die Menschen mehr Geld im Tascherl haben. Das steht momentan einmal im Vordergrund, aber mittel- und längerfristig wird sich der Fokus wieder auf mehr Freizeit und eine Verkürzung der Arbeitszeit richten.

FORBA: Herzlichen Dank für das Interview! ■



Zur Person:

Alfred Spiegl ist Fachbereichssekretär bei der Gewerkschaft vida im Fachbereich Straße und war bei den Kollektivvertragsverhandlungen 2023 federführend beteiligt. Seit kurzem ist er innerhalb der vida auch für die Pensionist:innen zuständig.

Kontakt:
alfred.spiegl@vida.at

Die offensive Arbeitszeitpolitik der deutschen IG Metall

Die deutsche Metallgewerkschaft IG Metall bespielt im Rahmen der Tarifverhandlungen zunehmend eine offensive Arbeitszeitpolitik - es geht um das Recht auf eine verkürzte Wochenarbeitszeit.

Benjamin Herr

KURZ
GEFASST

Seit 2019 ist es im Tarifvertrag der deutschen Metallindustrie möglich, individuell kürzere Arbeitszeiten (bei entsprechender aliquoter Lohn- und Gehaltsanpassung) zu vereinbaren. Einige Jahre später, im Vorfeld der Verhandlungen 2023, plante die IG Metall, eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 32 Stunden bei vollem Lohnausgleich durchzusetzen; die Forderung wurde aufgrund der wirtschaftlichen Lage jedoch zurückgenommen. In der Stahlindustrie hingegen liegt die Hauptforderung zu Verhandlungsbeginn im Herbst 2023 bei einer 32-Stunden-Woche mit vollem Lohnausgleich.

2018: Individuelle Anpassung der Arbeitszeiten

Im Jahr 2018 ging die deutsche IG Metall mit arbeitszeitpolitischen Forderungen in die damaligen Tarifverhandlungen der Metall- und Elektroindustrie. Das Ziel: Mitglieder der IG Metall sollten das tarifvertragliche Recht darauf bekommen, ihre Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden pro Woche senken zu können, und das für bis zu zwei Jahre. Der Monatslohn würde dann um den entsprechenden Anteil sinken. Mit dem Spruch „Die Zeit nehme ich mir!“ wurden die Mitglieder motiviert, das ab 2019 wirkende tarifliche Recht auf verkürzte Vollzeit in Anspruch zu nehmen, ohne Angabe von Gründen. „Ob für sich, für andere, für Freunde, Familie, für Kultur, Sport oder zum Chillen – das entscheidest Du“ titelte die damalige Informationskampagne.¹ Neben dadurch ermöglichten individuellen Entscheidungen, kürzer zu arbeiten, wurden auch zusätzliche Freistellungstage ausgehandelt. Schichtarbeiter:innen, die schon mehrere Jahre im Schichtbetrieb arbeiteten, sowie Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen oder Kindern unter acht Jahren konnten nun das sogenannte Zusatzgeld gegen zusätzliche Freistellungstage tauschen.

Der Tarifabschluss wurde ein komplexes Arrangement mit vielen Details: Einspruchsrecht, Schutzklauseln, Maximalquoten und spezifische Voraussetzungen für den Eintausch von Zusatzgeld in freie Tage sind nur ein paar Aspekte. „Dieser Tarifabschluss kann sich sehen lassen“, fasste die *Zeit* die Verhandlungsergebnisse zusammen. Beschäftigte in der Metall- und Elektronikindustrie konnten nun individuell ihre Arbeitszeiten verkürzen, Unternehmen wiederum die Arbeitszeit von anderen Beschäftigten (sofern diese das wollten) auf maximal 40 Stunden anheben, um den Arbeitskräftebedarf zu halten. Im Mittelpunkt stand dabei, dass die Arbeitszeiten individuell angepasst wurden.

2023: Schwenk zur kollektiven Arbeitszeitverkürzung

Fünf Jahre später, 2023, warten neue Tarifverhandlungen auf die Metall- und Elektronikindustrie. Ursprünglich wollte die IG Metall ihre Arbeitszeitforderung intensivieren in Richtung einer kollektiven Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 32 Stunden bei vollem Lohnausgleich. Doch die Erzählung der bedrohten Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Metall- und Elektronikindustrie wog zu stark, sodass die IG-Metall die angekündigte 4-Tage-Forderung zurückzog. „Viertagewoche als Langfristziel“ titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung im September.² Für die 3,9 Millionen Beschäftigten der Metall- und Elektronikindustrie in Deutschland wird der Schwerpunkt in den kommenden Tarifverhandlungen deshalb nicht mehr auf kürzeren Arbeitszeiten bei vollem Lohnausgleich liegen, sondern auf höheren Löhnen und Gehältern.

In der mit knapp 80.000 Beschäftigten vergleichsweise kleineren Stahlindustrie hingegen ist die angestrebte kollektive Arbeitszeitverkürzung Gegenstand der im November 2023 beginnenden Tarifverhandlungen. Schon früher war die Stahlindustrie in Deutschland Vorreiterin für andere

Branchen. Beschäftigte streikten 1978 für die 35-Stunden-Woche, die dann auch von der größeren Metall- und Elektrobranche übernommen wurde.³ Die arbeitszeitpolitische Hauptforderung, die der IG-Metall-Vorstand im September für die Stahlindustrie beschloss, ist die 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich.⁴

Individuell oder kollektiv?

Während 2018 noch die individuelle Anpassung der Arbeitszeiten im Vordergrund stand, ist es in den jüngeren Forderungen eine kollektive Verkürzung. Kritik an der Abkehr von den „individualisierten Modellen“ übt beispielsweise der Ökonom Hagen Lesch. Der Leiter des Clusters Arbeitswelt und Tarifpolitik am Institut der deutschen Wirtschaft in Köln kritisiert, dass das Thema Arbeitszeitverkürzung zu komplex wäre, um es kollektiv auf Kosten der betrieblichen Ebene zu lösen. Im Interview mit der *Tagesschau* hebt er hervor, dass erst auf der betrieblichen Ebene das Wissen über den Arbeitsprozess, die verschiedenen Unternehmensbereiche und damit verbundene Umsetzungsmöglichkeiten sowie über die Mechanismen zur Auffüllung fehlender Arbeitsvolumina angesiedelt ist.⁵

Das weiß auch Knut Giesler, Verhandlungsführer der nordwestdeutschen Stahlindustrie. Er geht davon aus, dass die Umstellung von 35 auf 32 Stunden in den Betrieben mehrere Jahre dauern wird. „Wir brauchen hier längere Einschleichzeiten“, meint er gegenüber dem *Handelsblatt* und weist damit darauf hin, dass die Verkürzung der Wochenarbeitszeit gerade in Industriebetrieben einen zeitlichen Vorlauf erfordert, bis sie in den Arbeitsprozess integriert ist.

Gestaltungsspielraum zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen

Auch wenn die Forderung nach einer kollektiven Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich in den diesjährigen Tarifverhandlungen bei der „großen“ Metall- und Elektronikindustrie noch nicht auf den Verhandlungstisch zu bringen war, zeigt doch die Strategie, über die „kleinere“ Stahlindustrie das Thema weiter zu verfolgen, dass Deutschlands größte Einzelgewerkschaft eine offensive Hinwendung zur Arbeitszeitpolitik einnimmt.

Gerade das Thema Arbeitszeit spiegelt die unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmer:innen. Je nach Lebenssituation gibt es unterschiedliche (gesellschaftlich geprägte) Präferenzen: Arbeitnehmer:innen mit jungen Kindern beispielsweise sind strukturell dazu gezwungen, die Erwerbsarbeitszeit zu reduzieren. So kann der Mangel an flächendeckenden Kinderbetreuungseinrichtungen die Präferenz „prägen“, Erwerbszeit im Sinne einer Work-Family-Balance zu reduzieren. Die klassischen „Häuslbauer“ hingegen präferieren Vollzeit (mit Überstunden) und wollen möglichst viel Geld verdienen. Gewerkschaften kommt dabei die undankbare

Aufgabe zu, diese unterschiedlichen Interessen zusammenzubringen, zu bündeln und für die Mitglieder nachvollziehbare und vor allem unterstützenswerte Forderungen zu zimmern. Das Beispiel der IG Metall zeigt, wie eine solche Bündelung von Arbeitnehmer:inneninteressen aussehen kann.

Weil die IG Metall in ihrer Forderung nur den Anspruch auf kürzere Arbeitszeiten in den Tarifvertrag reklamiert, lässt sie die eigentliche Vollarbeitszeit unangetastet. Gleichzeitig wird aber das potenzielle Recht verankert, dass Arbeitnehmer:innen eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit ohne Begründung einfordern können. Es bietet also die Grundlage für Arbeitnehmer:innen, sich auf Basis ihrer jeweiligen Lebenssituation dafür zu entscheiden, ob sie mehr arbeiten wollen oder eben nicht.

Einschränkend muss angemerkt werden, dass die deutsche Metallindustrie ein Hochlohnbereich ist, weshalb die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich in dieser Branche für mehr Beschäftigte „leistbar“ ist.⁶ Dieser Umstand hilft zu verstehen, warum die arbeitszeitpolitischen Forderungen von der Möglichkeit, Arbeitszeiten individuell zu verkürzen, hinschwenken zur Forderung nach einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich.

Das Praxisbeispiel der IG Metall zeigt den Gestaltungsspielraum kollektiver Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Sowohl bei der individuellen als auch der kollektiven Verkürzung der Arbeitszeiten haben Arbeitnehmer:innen ein verbrieftes, verbindliches und kollektiv abgesichertes Recht, weniger zu arbeiten. Gewerkschaftspolitisches Ziel einer Arbeitszeitverkürzung ist deshalb nicht nur die Debatte um eine Umsetzung, sondern auch die Vertiefung der kollektiv- und tarifvertraglichen Landschaft. ■

Benjamin Herr ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)

Kontakt: herr@forba.at

¹ IG Metall, 2018: *Die Zeit nehme ich mir! Die neuen Arbeitszeit-Ansprüche für Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie*

² Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2023: *Viertagewoche als Langfristziel*

³ Handelsblatt, 2023: *IG-Metall-Verhandlungsführer für Vier-Tage-Woche in Stahlindustrie*

⁴ IG Metall, 2023: *Stahl-Tarifkommissionen fordern 8,5 Prozent und 32 Stunden*

⁵ ARD Tagesschau, 2023: *Hagen Lesch, Institut der deutschen Wirtschaft zur Forderung der IG Metall der Vier-Tage-Woche*

⁶ Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2018: *Arbeitnehmer wollen mehr Freizeit statt mehr Geld*



4-Tage-Woche im Salzburger Parkhotel Brunauer

Die Tourismus-Branche ist bekannt für schwierige Arbeitsbedingungen, die unter anderem von einer hohen Arbeitsbelastung, niedriger Entlohnung und unregelmäßigen Arbeitszeiten geprägt sind. Der Arbeitskräftemangel hat durch die Covid-19-Pandemie ein noch höheres Niveau erreicht.

Sarah Nowak

Unternehmen: Parkhotel Brunauer

- Standort: Salzburg Stadt
- Branche: Hotellerie
- Unternehmensgröße: 48 Mitarbeiter:innen
- Arbeitszeitverkürzung: von 40 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich
- Einführung: Mai 2022

Der akute Personalmangel betraf auch das Parkhotel Brunauer in Salzburg: Von 48 Stellen waren nur 35 besetzt. Anstatt das tatenlos zu akzeptieren, entschied man sich, proaktiv für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen. Inspiriert durch eine isländische Studie zur 4-Tage-Woche (siehe auch Beitrag auf S. 7-9) beschloss der Geschäftsführer Manuel Uguet, die Arbeitszeit im eigenen Hotel bei vollem Lohnausgleich von 40 auf 36 Stunden zu verkürzen.

Intensive Planung zur Vorbereitung

Der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung im Mai 2022 gingen mehrere Monate intensiver Planung voraus, in die die Arbeiterkammer, die Gewerkschaft, der Betriebsrat und die Beschäftigten eingebunden waren. Der Umgang mit Überstunden, Urlaub, Teilzeitbeschäftigung usw. musste neu erarbeitet werden. Außerdem wurden alle Aufgaben und Schichten genau analysiert. So konnten Wege gefunden werden, um Abläufe zu optimieren und Personal-Überlappungen sinnvoll zu nutzen. Beispielsweise übernehmen die Mitarbeiter:innen der Rezeption inzwischen die Vorbereitung des Frühstücksbuffets.

Als Ergebnis des Vorbereitungsprozesses wurde das neue Arbeitszeitmodell in einer befristeten Betriebsvereinbarung niedergeschrieben, welche nun regelmäßig evaluiert wird und in der Zwischenzeit bereits einmal verlängert wurde. Laut Vereinbarung arbeiten die Mitarbeiter:innen nun an vier Tagen jeweils neun Stunden und haben drei Tage pro Woche

frei. Für Mitarbeiter:innen mit Betreuungspflichten gibt es außerdem die Option, bei den üblichen Acht-Stunden-Diensten zu bleiben und dafür nur jede zweite Woche einen zusätzlichen freien Tag zu haben. Aber nicht nur die Vollzeitkräfte profitieren von der neuen Regelung, auch die Wochenstundenzahl der Teilzeitkräfte wurde bei gleichbleibendem Lohn um zehn Prozent reduziert.

Positive Bilanz

Tatsächlich haben die Mitarbeiter:innen aufgrund der Ungewissheit anfänglich skeptisch auf die geplante Änderung reagiert, da sie versteckte Verschlechterungen befürchteten. Dies hat sich jedoch nicht bewahrheitet und eineinhalb Jahre nach der Einführung ist die Bilanz durchwegs positiv. Die Beschäftigten sind entspannter und motivierter und es gibt weniger Krankenstände. Außerdem war es plötzlich viel einfacher, neue Mitarbeiter:innen zu finden. Während Manuel Uguet früher mehrere Monate auf eine einzige Bewerbung gewartet hat, vergehen heute nur noch wenige Wochen, bis er aus einer Anzahl geeigneter Bewerber:innen auswählen kann. Innerhalb von einem halben Jahr konnte er die 13 offenen Stellen besetzen und seither blieb die Fluktuation der Mitarbeiter:innen im Branchenvergleich sehr niedrig.

Auch wirtschaftlich hatte die Umstellung einen positiven Effekt. Obwohl neue Mitarbeiter:innen eingestellt wurden, sind die Personalkosten kaum gestiegen, da man sich die Kosten für Überstunden, Aushilfskräfte und langwierige Personalsuchen erspart. Außerdem führte die höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen auch zu einer höheren Zufriedenheit der Gäste. Dies war ein überraschender und willkommener Nebeneffekt. ■

Sarah Nowak ist studentische Mitarbeiterin bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Kontakt: nowak@forba.at

Fremdwort Fachkräftemangel: Die 30-Stunden-Woche bei eMAGNETIX

Das oberösterreichische Unternehmen zeigt vor, wie man mit verkürzten Arbeitszeiten als Arbeitgeber stark an Attraktivität zulegt und somit einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte erwirbt. *Bernadette Allinger*

Unternehmen: eMAGNETIX

- Standort: Bad Leonfelden, OÖ
- Branche: Marketing
- Unternehmensgröße: 40 Mitarbeiter:innen
- Arbeitszeitverkürzung: von 38,5 als Zwischenschritt zuerst auf 34, nach wenigen Monaten auf 30 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich
- Einführung: 1. Oktober 2018 (30 Wochenstunden)

Das Online-Marketingunternehmen eMAGNETIX¹ mit Hauptsitz in Bad Leonfelden vergrößerte sich innerhalb weniger Jahre nach seiner Gründung stetig, hatte aber zunehmend Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu bekommen. Aufgrund guter Auftragslage mussten die Mitarbeiter:innen Überstunden übernehmen, während sich die Wartezeit auf Aufträge für Kund:innen verlängerte. Als im Jahr 2015 auf eine Stellenausschreibung über mehrere Wochen keine einzige Bewerbung einlangte, wurde das Gehalt deutlich über das Durchschnittsgehalt der Branche angehoben. Aber auch das brachte keine interessierten Bewerber:innen. Daraufhin wollte die Geschäftsführung anderweitig attraktiv für potenzielle Mitarbeiter:innen werden und schaute sich u.a. in Schweden nach internationalen Vorbildern um. Man beschloss eine neue Work-Life-Balance mit reduzierter Arbeitszeit zu etablieren, da man die Erfahrung gemacht hatte, dass insbesondere junge Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen sich auch abseits des Jobs verwirklichen und Zeit für Hobbys einräumen wollten.²

30-Stunden-Woche: Arbeitszeiten werden reduziert

Die Mitarbeiter:innen wurden eng in die Entwicklung eingebunden und konnten selbst Vorschläge zur Optimierung

einbringen. Gemeinsam wurde überlegt, wie eine Reduzierung der Arbeitszeiten realisiert werden könnte. Nach drei Jahren Planung und Mitgestaltung wurde 2018 schließlich eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich realisiert: Zuerst wurde die wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 Stunden auf 34 Stunden und ein paar Monate später auf 30 Stunden reduziert. Die 30 Stunden wurden deshalb gewählt, weil das nach Umfragedaten in etwa den Wunsch-arbeitszeiten der Österreicher:innen entspricht. In einer Testphase konnten die Mitarbeiter:innen freiwillig Feedback einbringen.²

Wie wurde die Leistung gehalten?

Wie gelang es aber, mit einer solchen Reduktion der Arbeitszeit eine annähernd gleiche Leistung abzuliefern? Dafür wurde viel Energie in Vorbereitungsarbeiten gesteckt. Das Zeitmanagement wurde unter die Lupe genommen: Wo konnte Zeit eingespart und effizienter gearbeitet werden? „Zeitfresser“ wie lange interne Termine wurden reduziert und gestrafft, Terminkalender neu strukturiert. Weiters wurden unterbrechungsfreie Zeiträume geschaffen, um konzentrierter arbeiten zu können. Private Handys werden während der Arbeitszeit in einer Schreibtischschublade verwahrt, um Ablenkungen abzuwenden. Das schätzen nicht nur die Besucher:innen, sondern es wird auch von den Mitarbeiter:innen gut angenommen. Bei Müttern mit Kleinkindern gibt es allerdings Ausnahmen, und die Beschäftigten sind zudem auch über die Telefonanlage des Unternehmens grundsätzlich erreichbar.³

Schließlich spielte auch die Digitalisierung dem Vorhaben der Arbeitszeitreduzierung gut in die Karten. Standardprozesse wurden mithilfe bereits bestehender Tools automatisiert und an der Automatisierung weiterer Prozesse wird laufend gearbeitet.

Unternehmenserfolge stellen sich rasch ein

Mit der Einführung der 30-Stunden-Woche zeigte sich schnell, dass das Unternehmen für Bewerber:innen deutlich an Attraktivität gewonnen hatte. Während es vor der Arbeitszeitverkürzung etwa für die Ausschreibung einer Junior-Stelle zehn Bewerbungen gab, waren es fortan bis zu 100; für eine Senior-Stelle gab es vor über zehn Jahren keine Bewerbung, seit der Umstellung bis zu 80. Mittlerweile könne man aus einer Vielzahl hochkarätiger Bewerbungen wählen, was einen klaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellt. Darüber hinaus ist die Fluktuation bei eMAGNETIX sehr niedrig, wodurch das Unternehmen Kosten von etwa € 15.000 pro Person, die das Unternehmen verlassen würde, einspart. Die Maßnahmen haben auch auf den Gender Pay Gap einen Einfluss – es gibt ihn im Unternehmen nicht. Schlussendlich ist die Produktivität seit der Arbeitszeitverkürzung um 34 Prozent gestiegen. Laut Gründer und Unternehmenschef Klaus Hochreiter gehe der Großteil davon auf die 30-Stunden-Woche zurück.⁴

Mitarbeiter:innen profitieren ebenfalls

Aber auch die Mitarbeiter:innen von eMAGNETIX profitieren in vielfacher Weise von der Arbeitszeitverkürzung, wie die begleitende wissenschaftliche Evaluierung durch XIMES⁴ zeigt: Die tatsächlichen Arbeitszeiten wurden nachhaltig verkürzt, insbesondere die Tageslänge. Während die Beschäftigten weiterhin ihren Arbeitstag etwa um die gleiche Zeit beginnen, hören sie deutlich früher auf zu arbeiten. Pausen werden vorrangig aus sozialen Gründen genommen, auch wenn das bei einem 6-Stunden-Tag rein rechtlich nicht notwendig wäre. Die zusätzliche Freizeit wird für Familie, Haushalt und Behördengänge, aber auch für Arztbesuche, Sport, bewussteres Einkaufen, gesünderes Kochen, mehr Schlaf sowie private Weiterbildung verwendet. Die Evaluierung hat außerdem gezeigt, dass die Beschäftigten motivierter und gesünder in die Arbeit gehen und sich auch nach einem Arbeitstag noch körperlich, geistig und emotional fit fühlen sowie Energiereserven haben. Wichtig ist außerdem, dass die Arbeitsaufgaben trotz der kürzeren Arbeitszeiten ohne zu hohe Belastung oder Ermüdung erledigt werden können.

Flexible 4-Tage-Woche ist möglich

Bald nach der Umsetzung der 30-Stunden-Woche kam der Wunsch nach einer 4-Tage-Woche. Dabei hat das Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen überlegt, welches Arbeitszeitmodell für alle Bedürfnisse passt. Das Ergebnis wurde die flexible 4-Tage-Woche: Jede:r Mitarbeiter:in kann frei und flexibel entscheiden, ob vier oder fünf Tage gearbeitet wird. Im Fall einer 4-Tage-Woche kann

entschieden werden, ob Montag oder Freitag frei genommen wird. Das kann jede Woche flexibel (neu) entschieden werden, ganz nach den persönlichen Lebensumständen und Bedürfnissen.⁵

Auch Home-Office ist für alle Mitarbeiter:innen möglich. Basierend auf einer Befragung der Mitarbeiter:innen wurde der Dienstag als fixer Bürotag für (fast) alle Mitarbeiter:innen festgelegt, um sich persönlich zu treffen und auch sozialen Aktivitäten (After-Work-Programme wie Schneeschuhwandern oder Drinks) Raum zu geben.

Eingeschränkte Erreichbarkeit als Erfolgsbeitrag

Um zu gewährleisten, dass die Freizeit der Mitarbeiter:innen auch wirklich Freizeit bleibt, wurde die E-Mail-Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit abgeschafft. Außerhalb des Gleitzeitrahmens (20h – 6h) und am Wochenende sind die Mitarbeiter:innen und die Geschäftsführung nicht über E-Mail erreichbar. Somit kann man am Wochenende keine E-Mails senden oder empfangen, geschriebene E-Mails werden erst Montag Früh abgeschickt.

Im Büro endet die Kernzeit um 14 Uhr, was bedeutet, dass das Office-Telefon danach nicht mehr erreichbar ist. Individuell können aber Telefongespräche mit Kund:innen darüber hinaus vereinbart werden. Wie und wo Kommunikation stattfindet, liegt in der Verantwortung der zuständigen Mitarbeiter:innen.

Die Verkürzung auf 30 Wochenstunden bei vollem Gehaltsausgleich scheint also sowohl aus Unternehmens- als auch aus Beschäftigtensicht eine Win-win-Situation zu sein. ■

Bernadette Allinger ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA).

Kontakt: allinger@forba.at

¹ Mehr Informationen über das Unternehmen siehe Homepage.

² Mehr zum Prozess der Einführung der 30-Stunden-Woche ist im Interview mit GF Klaus Hochreiter im Rahmen der New-Skills-Gespräche des AMS zu finden.

³ Arbeit und Wirtschaft, 2019: Reportage: Wir sind keine Roboter

⁴ Mehr Informationen über die Evaluierung siehe Unterlagen zu einer Pressekonferenz der AK Wien vom 7. November 2022.

⁵ Mehr über die 4-Tage-Woche siehe KONTRAST.at, 2022: 30 Stunden arbeiten, Vollzeit-Gehalt: Diese Firma in OÖ zeigt, wie Arbeitszeit-Verkürzung funktioniert.

„Würde ich die 4-Tage-Woche wieder beenden, würde ich wahrscheinlich gesteinigt werden“

Die im Titel zitierte Aussage stammt von Christian Ebner, dem Geschäftsführer von Elektro Kagerer im oberösterreichischen Pasching, und sagt viel über den Erfolg der Anfang 2022 eingeführten 4-Tage-Woche mit 36 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich aus.

Hubert Eichmann

Unternehmen: Elektro Kagerer

- Standort: Pasching, OÖ
- Branche: Handwerk (Elektroinstallation, Montage)
- Unternehmensgröße: 160 Mitarbeiter:innen
- Arbeitszeitverkürzung: von 38,5 auf 36 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich, 4-Tage-Woche
- Einführung: März 2022

Elektro Kagerer mit 160 Mitarbeiter:innen ist vorrangig ein Montagebetrieb für Elektrotechnik- und IT-Anlagen sowie neuerdings auch für Photovoltaik-Installationen. Arbeiten an vier Wochentagen war schon vor der Einführung der Arbeitszeitverkürzung im März 2022 geläufig: Laut Geschäftsführer Ebner orientierte man sich bei Elektro Kagerer an den Rhythmen der Bauwirtschaft, z.B. auch mit kurzen Wochen, in denen freitags nicht gearbeitet wird. Der Wunsch nach einer 4-Tage-Woche sei aus der Belegschaft gekommen. Zwecks Schaffung einer rechtlich wasserdichten Lösung habe man sich für alle Mitarbeiter:innen, von Montage auf der Baustelle über Büroarbeit bis zu den Lehrlingen, mittels Betriebsvereinbarung auf vier Tage à neun Stunden mit folglich 36 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich verständigt, was einer Verkürzung um 2,5 Wochenstunden gegenüber der kollektivvertraglichen Regelung entspricht. Ebner ist davon überzeugt, diese „Vorleistung“ des Unternehmens über besser ausgeruhte bzw. produktivere Mitarbeiter:innen sowie über eine gestiegene Attraktivität als Arbeitgeber bei neuen Beschäftigten wieder hereinzuspielen. Nach einem Jahr der praktischen Umsetzung sind der Geschäftsführer und seiner Einschätzung nach auch die Belegschaft sehr zufrieden mit dem neuen Arbeitszeitmodell.

Im Folgenden werden Auszüge eines Interviews mit Geschäftsführer Christian Ebner zur Einführung der 4-Tage-Woche wiedergegeben. Das Interview wurde im Frühjahr

2023 von Markus Schlagitweit und Henning Klingen von der Katholischen Sozialakademie Österreichs (KSÖE) geführt¹ und steht in ungekürzter Form als frei zugänglicher Podcast² zur Verfügung.

Interviewer: Herr Ebner, Sie leiten seit 25 Jahren das Unternehmen Elektro Kagerer und haben 2022 – also vor ca. einem Jahr – die 4-Tage-Woche eingeführt. Was hat Sie persönlich veranlasst, diesen Schritt zu setzen? Was war der Auslöser dafür?

Ebner: In unserem Betrieb gab es schon vor der Einführung der 4-Tage-Woche – in Annäherung an die Bauwirtschaft – „kurze“ und „lange“ Wochen. D.h., in einer Woche wurde am Freitag gearbeitet, in der nächsten Woche war der Freitag frei, wobei die Arbeitszeit bei 38,5 Stunden geblieben ist. Es hat damals also keine Verkürzung der Arbeitszeit gegeben, nur eine Verschiebung. Die Idee zur 4-Tage-Woche mit Arbeitszeitverkürzung ist dann zunächst von unseren Mitarbeiter:innen ausgegangen. Verschiedene Beschäftigte sind aus unterschiedlichen Gründen mit dem Wunsch nach einer „echten“ 4-Tage-Woche auf mich zugekommen. Ich habe das Thema dann aufgegriffen und begonnen, ernsthaft darüber nachzudenken – natürlich in meiner Position, nicht nur aus Sicht der Arbeitnehmer:innenseite, sondern auch aus der des Arbeitgebers. Speziell in Bauunternehmen bin ich durchaus der Meinung, dass die 4-Tage-Woche flächendeckend kommen wird, und da stellt man sich als Unternehmer natürlich die Frage: Warum nicht bei den Ersten dabei sein, die das machen? Aus Arbeitgebersicht hat man dadurch nämlich den Vorteil, leichter Mitarbeiter:innen zu finden, die bei uns arbeiten möchten. Und das war auch die Hoffnung bei der Einführung der 4-Tage-Woche. Diese Mischung – der Wunsch der bestehenden

Mitarbeiter:innen und die Hoffnung, neue Mitarbeiter:innen stärker anzuziehen – war der Grund, warum wir den Versuch gewagt haben.

Interviewer: Wie gestaltet sich die Arbeitszeitverkürzung in Ihrem Betrieb?

Ebner: Unsere MitarbeiterInnen arbeiten jetzt nicht mehr 38,5 Wochenstunden, so wie es der Kollektivvertrag vorsieht, sondern 36 Wochenstunden, also vier Tage à neun Stunden. Die Entscheidung kommt u.a. auch daher, dass es mit der aktuellen Gesetzeslage nicht möglich ist, die 38,5 Stunden auf vier Tage zu verteilen, weil man sonst sehr schnell ein Problem mit dem Arbeitnehmer:innenschutzgesetz bzw. mit dem Jugendschutzgesetz bekommt. Das war ein Grund für die Verkürzung der Arbeitszeit. Konkret heißt das, wir haben 36 Wochenstunden, wobei die Mitarbeiter:innen trotzdem in einer Vollbeschäftigung sind: Sie sind für 38,5 Stunden angemeldet, wie es der Kollektivvertrag vorsieht, und das Gehalt ist gleichgeblieben. Wir zahlen unsere MitarbeiterInnen für 38,5 Stunden, und sie geben uns dafür 36 Stunden Arbeitszeit.

Interviewer: Ist das für das Unternehmen eine betriebswirtschaftliche Herausforderung, oder sagen Sie, die Produktivität ist im Wesentlichen gleichgeblieben, und was davor in 38,5 Stunden geleistet wurde, wird jetzt in 36 Stunden geleistet?

Ebner: Das ist eine sehr interessante Frage. Wir haben uns das natürlich vor der Einführung der 4-Tage-Woche durchgerechnet und sind – aus einer rein monetären Sicht betrachtet – als Betrieb doch mit einer sehr schönen Summe in Vorleistung gegangen. Wobei ich immer davon überzeugt war, dass man dies mit einer gestiegenen Produktivität ausgleichen kann. Ich bin nie davon ausgegangen, dass die Produktivität gleichbleibt, sondern dass sie steigt und wir diesen „Vorschuss“ von unseren Mitarbeiter:innen zurückbekommen. Das war mein Zugang, und ich glaube, wenn man den nicht hat, dann geht man den Schritt auch nicht. Wir sind eben ein Montagebetrieb, und da muss ich mich z.B. darauf verlassen können, dass meine Mitarbeiter:innen um 7.00 Uhr auf der Baustelle draußen mit der Arbeit beginnen und nicht um fünf oder zehn nach sieben, dass sie eine Pause einhalten, dass sie das Ende der Arbeitszeit einhalten etc. Das habe ich auch an meine Mitarbeiter:innen so kommuniziert: Wir gehen in Vorleistung mit einem gut fünfstelligen Betrag, ich gehe aber davon aus, dass wir das hereinholen werden. Dazu muss ich sagen – ein Jahr zurückblickend: Das passt. Wir haben also durch die 4-Tage-Woche – das traue ich mich zu behaupten und kriege es auch bestätigt vonseiten der Mitarbeiter:innen bzw. dem Betriebsrat – das Betriebsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen soweit erhöhen können, dass sich das ausgeht.

Interviewer: Sie sagen, bei Ihnen hat es auch eine Rolle gespielt, dass Sie schon vorher am Rhythmus der Bauwirtschaft ausgerichtet waren. Würden Sie sagen, dass Sie die Veränderung in Richtung 4-Tage-Woche auch in anderen Branchen sehen?

Ebner: Primär bin ich der Meinung, dass es von Arbeitnehmer:innen generell den Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung gibt. Ob das in allen Branchen mit den aktuellen Vorgaben möglich ist, wage ich zu bezweifeln ...

Interviewer: Was kriegen Sie denn an Rückmeldung von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Was machen die denn jetzt in Ihrer Freizeit?

Ebner: Viele nutzen die zusätzliche Freizeit, um mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, oder auch für Hobbys: zum Fischen, Golfen etc. Natürlich haben wir auch Mitarbeiter:innen, die sagen „Toll, jetzt kann ich am Freitag dem Nachbarn ‚helfen‘ und nicht nur am Samstag“. Es ist wirklich bunt gemischt.

Interviewer: Vielleicht könnten Sie zum Abschluss eine Art Leitfaden skizzieren. Was würden Sie anderen Unternehmen, die über die Einführung der 4-Tage-Woche nachdenken, raten?

Ebner: Der erste Schritt ist sicherlich, in die Belegschaft reinzuhören, sich anzusehen, was dort gewollt wird. Und dann auch zu überlegen, was will die Unternehmenseite, was ist für diese Seite möglich? Ab dem Punkt, wo man es wirklich konkret umsetzen will, lohnt es sich sicher, einen externen Berater zu holen, der die 4-Tage-Woche wirklich auf Punkt und Beistrich vertraglich umsetzt. Das halte ich für sehr wichtig, denn es räumt viele Diskussionen im Unternehmen aus, aber auch mit Dritten. Wichtig ist auch, nach der Umsetzung immer noch an der Belegschaft dranzubleiben und reinzuhören: Wie geht es ihnen damit? Ist das eigentlich eine gute Lösung geworden? Für unser Unternehmen habe ich festgestellt: Würde ich jetzt die 4-Tage-Woche wieder beenden, würde ich wahrscheinlich gesteinigt werden. ■

Hubert Eichmann ist Soziologe und Mitglied im Vorstand der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA).
Kontakt: eichmann@forba.at

¹ www.ksoe.at/blogbeitraege/144262/

wie-die-vier-tage-woche-in-einem-elektrobetrieb-realtaet-wurde

² www.ksoe.at/pages/ksoe_update/podcast/podcast361gradsozialko/article/144238.html



Deal bei Royal Canin: Arbeitszeitverkürzung gegen Rund-um-die-Uhr-Produktion

Jede Umsetzung einer betrieblichen Arbeitszeitverkürzung hat ihre eigene Geschichte. Die im Mai 2021 realisierte Reduktion von 38,5 auf 33,6 Wochenstunden beim Tierfutterhersteller Royal Canin beschreibt der Betriebsratsvorsitzende Julius-Jürgen Mayer als Erfolgsgeschichte

Hubert Eichmann

Unternehmen: Royal Canin (Mars Konzern)

- Standort: Bruck an der Leitha, NÖ
- Branche: Produktion im Schichtbetrieb, Tiernahrung für Hunde und Katzen
- Unternehmensgröße: ca. 300 Mitarbeiter:innen am Standort Bruck/Leitha
- Arbeitszeitverkürzung: von 38,5 auf 33,6 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich im Rahmen eines neuen Schichtmodells
- Einführung: Mai 2021

Royal Canin ist ein Teil des weltweit agierenden Mars-Konzerns. Am Standort Bruck an der Leitha produzieren rund 300 Beschäftigte, davon 95 Prozent Männer, im Schichtbetrieb hochwertige Spezialtiernahrung für Hunde und Katzen. Der Großteil ist für den Export bestimmt. Beispielsweise werden in der Fabrik in Bruck neben der Eigenmarke auch Produkte für Whiskas oder Pedigree hergestellt. Mit der Corona-Krise erlebte die internationale Nachfrage nach Tiernahrung einen ungeahnten Aufschwung, weil sich mehr Menschen Haustiere zugelegt haben, wohl auch, um die „multiplen“ Krisen, etwa Einsamkeit in Lockdown-Phasen, emotional besser zu überstehen. Bei Royal Canin in Bruck, wo man bis dahin v.a. im Takt eines 4-Schicht-Modells arbeitete, wurde 2020 die Produktion entsprechend hochgefahren. Schon bald zeigte sich, dass die Mitarbeiter:innen unter zusätzlichen Druck kamen, weil im ohnehin belastenden Schichtmodell (mit drei Frühshifts, drei Spätschichten, Sonntag frei, vier Nachtschichten und dann zwei Tagen arbeitsfrei) noch häufiger als vor Corona an Sonntagen produziert wurde (zulässig waren 26 Sonntage im Jahr). In Summe ergab das 14 Tage im Schicht-Rad ohne Unterbrechung und mit hoher Belastung, wenngleich mit Überstunden-Zuschlägen. Dazu der

Betriebsratsvorsitzende Julius-Jürgen Mayer: „In dieser Situation ist einfach die Luft ausgegangen, weil die Leute gesagt haben: ‚Ich bin nur mehr in der Firma und arbeite nur. Andere haben Kurzarbeit, und wir werden mit der Arbeit nicht mehr fertig.‘ Und dann ist die Geschäftsleitung an mich herangetreten und hat gesagt: ‚Betriebsrat, wir brauchen dich, weil wir eine neue Betriebsvereinbarung machen wollen betreffend Arbeitszeit.‘“

33,6 Stunden für 5-Schicht-Betrieb

Während die Unternehmensleitung mit einer externen Beratungsfirma an einer Lösung tüftelte, schaltete der Betriebsrat einen Arbeitszeitexperten der Gewerkschaft ein, der, wie sich dann herausstellte, ein auch in wirtschaftlicher Hinsicht überlegenes Modell mit fünf anstatt bislang vier Schichten vorstellte, an dem auch die Geschäftsführung Gefallen fand. Der Deal mit erforderlicher (und auch erfolgter) Zustimmung seitens der Sozialpartner lief – vereinfacht dargestellt – darauf hinaus, dass eine deutliche Wochenstundenreduktion auf 33,6 Stunden im 5-Schicht-Betrieb gegen eine Ausweitung auf nunmehr vollkontinuierliche Produktionszeiten mit 24 Stunden an 365 Tagen eingetauscht wurde; davon ausgenommen bleiben die gesetzlichen Feiertage. Möglich war das vor dem Hintergrund der gestiegenen Produktions- und Absatzzahlen und insofern der unternehmensseitigen Bereitschaft bzw. Notwendigkeit, auch an den teuren Sonntagen mit Überstundenzuschlägen produzieren zu lassen. Für den anvisierten Expansionsschritt mit einem neuen Schichtmodell war die Einstellung von ca. 40 zusätzlichen Produktionsmitarbeiter:innen erforderlich, und damit fielen Personal-Mehrkosten von ca. 15 Prozent an. Dem stand als Gegenrechnung eine erwartete Umsatzsteigerung gegenüber, womit sich die Mehrkosten einspielen lassen würden.

Von Seiten des Betriebsrats bzw. der Gewerkschaft waren ferner diverse Aufwertungen, wie etwa bessere Zuschläge für die Samstagarbeit, durchzusetzen, um auf eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich zu kommen und nicht auf eine Verkürzung bei weniger Lohn.

Nach Detailverhandlungen wurde das neue Schichtmodell mit Personalaufstockung und 33,6 Wochenarbeitsstunden im Mai 2021 eingeführt. Davor war, veranlasst vom Betriebsrat, seitens der Belegschaft die Unterstützung für das neue Schichtmodell einzuholen, was per Abstimmung bei einer großen Mehrheit auch erreicht werden konnte. Es war etwa eine Akzeptanz dafür herzustellen, dass mit der Ausweitung der betrieblichen Produktionszeiten rund um die Uhr nunmehr deutlich öfter auch an Wochenenden zu arbeiten sein würde. Das neue 5-Schicht-Modell sieht vor: Zwei Tage Frühschicht von 6.00 bis 14.00 Uhr, zwei Tage Spätschicht von 14.00 bis 22.00 Uhr, zwei Tage Nachtschicht von 22.00 bis 6.00 Uhr, dann vier Tage frei und anschließend wieder Beginn im selben „Rad“.

Hohe Zufriedenheit mit neuem Modell

Fragt man Betriebsrat Julius-Jürgen Mayer gut zwei Jahre nach der Einführung des 5-Schicht-Modells und der Arbeitszeitverkürzung nach der Zufriedenheit damit in der Belegschaft, antwortet er, durchaus mit Stolz auf sein „Baby“: „Die Leute lieben das Modell. Das war natürlich ein bissl eine Challenge auch, das den Leuten zu erklären in einer Betriebsversammlung, wie wir das dann fertig verhandelt haben. [...] Und sie haben es angenommen. Schon nach einem Monat Durchlaufen sind die Leute zu uns gekommen und haben gesagt: ‚Das Modell kommt um 20 Jahre zu spät‘. Das heißt, sie lieben das Modell.“ Wohl gemerkt, es geht hier weiterhin um sehr belastende Schichtarbeit, mit Nachtarbeit inklusive ständigem Tages-Rhythmuswechsel. Doch Schichtarbeit ist nicht gleich Schichtarbeit. Mittlerweile hat es Mayer schwarz auf weiß, denn eine Evaluierung des Modells durch externe Spezialist:innen hat signifikante positive Effekte erbracht: „Wir haben mit dem 5-Schicht-Modell nachweislich Belastungen reduzieren können. Wir haben Krankenstände gesenkt, das war ein Wahnsinn, wie unsere Krankenstände runtergegangen sind. Wir haben vorher Burnout-Fälle gehabt, mit Burnouts sind wir jetzt in der Produktion fast auf null. Es hat sich da wirklich etwas zum Besseren verändert, das ist nicht nur populistisch so dahingesagt, sondern die Arbeitsrealität der Leute bei uns hat sich verbessert.“

Es bleibt die Frage, ob das 5-Schicht-Modell, das in wirtschaftlicher Hinsicht auch als Reaktion auf die Expansion bzw. den Expansionsdruck eingeführt wurde, auch in Zukunft Bestand haben wird. Was passiert etwa, wenn die Auftragszahlen markant zurückgehen und es sich für die

Firma nicht weiter lohnt, auch an den teuren Arbeitszeiten am Wochenende zu produzieren und man dann wieder zum alten Modell zurückkehren möchte? Ausschließen könne man das nie, antwortet Betriebsrat Mayer, und insofern gelte es, wachsam und auch verhandlungsbereit zu bleiben. Als Gegenargument führt er ins Treffen, dass es gar nicht so einfach bzw. riskant für die Unternehmensleitung wäre, das neue – mitarbeiter:innenfreundlichere – Schichtmodell wieder auf Eis zu legen, weil mit massiver Kritik seitens der Beschäftigten zu rechnen wäre. Das Gros der Betroffenen habe sich in den zwei Jahren an die Verbesserungen gewöhnt und würde wenig Bereitschaft zeigen, wieder auf ein 3-Schicht- oder 4-Schicht-Modell umzusteigen. „Dass die Leute einfach sagen: ‚Ich arbeite nicht mehr mit einem 3-Schicht-Modell, ich mache das nicht mehr. Ich bin nicht mehr bereit dazu, mit allen Konsequenzen, in ein anderes Modell zu gehen.‘ ... Und da hat die Firma quasi aus der Not eine Tugend gemacht und schaut jetzt: ‚Wie kann ich die Leute beschäftigen, ohne dass ich das Modell ändere?‘“

Erleichterte Personalrekrutierung

Ein weiteres Argument pro Arbeitszeitverkürzung ist der Fachkräfte- oder generell Arbeitskräftemangel. In der Produktion von Royal Canin arbeiten überwiegend Facharbeiter aus Metallberufen, d.h. Mechaniker, Elektriker, Installateure, auch HTL-Absolventen. Ein Facharbeiterabschluss scheint bei Royal Canin in Bruck an der Leitha zwar nicht zwingend erforderlich zu sein, ist aber von Vorteil. Und hier kommt – wie in anderen innovativen Unternehmen, die auf Arbeitszeitverkürzung setzen – auch das Argument der verbesserten Arbeitgeber-Attraktivität ins Spiel: Bei Royal Canin habe es sich laut Julius-Jürgen Mayer erwiesen, dass die 33,6 Stunden bei vollem Lohnausgleich gerade im Arbeiterbereich ein echtes „Asset“ sein dürften: „Bei uns weiß ich, ich bin 33,6 Stunden drin und dann habe ich meine Ruhe. Also von daher ist das schon spannend, wenn das Schule macht. Dass das gerade für die Jungen interessant sein kann, weil Work-Life-Balance hört man ja überall. Wenn ich sechs Tage arbeite, vier Tage frei habe, ist das durchaus etwas Interessantes. Und dieses Feedback kriegen wir ja auch, von den Jungen, die bei uns arbeiten, die sagen alle: ‚Ja, 5-Schicht bin ich dabei, aber wenn ich ein anderes Schicht-Modell habe, wenn ich länger arbeiten muss, bin ich weg.‘“ ■

Hubert Eichmann ist Soziologe und Mitglied im Vorstand der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA).
Kontakt: eichmann@forba.at

HERAUSGEBER:

FORBA

IN KOOPERATION MIT:



Download der elektronischen Ausgaben unter: www.forba.at/publikationen/broschueren/

IMPRESSUM: **Herausgeber:** Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA), 1020 Wien, Aspernbrückengasse 4/5; **Medieninhaber:** FORBA, 1020 Wien, Aspernbrückengasse 4/5; **Redaktion:** FORBA, 1020 Wien, Aspernbrückengasse 4/5; **Gestaltung:** Schrägstrich Kommunikationsdesign GmbH; **Lektorat:** Cornelia Prentner; **Fotos:** Cover; S. 2; S. 6; S. 14; S. 20: Getty Images; **Hersteller:** druck.at; **Herstellungsort:** Wien.



2024 ist wieder AK Wahl!

26.01. – 08.02.2024

AK Salzburg

AK Vorarlberg

29.01. – 08.02.2024

AK Tirol

04.03. – 13.03.2024

AK Kärnten

05.03. – 18.03.2024

AK Oberösterreich

10.04. – 23.04.2024

AK Burgenland

AK Niederösterreich

AK Wien

16.04. – 29.04.2024

AK Steiermark

[ARBEITERKAMMER.AT/WAHL](https://www.arbeiterkammer.at/wahl)

