Beitrag für Momentum-Kongress 2017

Arbeitszeitverkürzung in Österreich. Firmen als innovative Vorreiter?[1]

Stefanie Gerold*°, Michael Soder° und Michael Schwendinger^

* IMK, Hans-Böckler-Stiftung

° Institute for Ecological Economics, WU Wien

^ VCÖ – Verkehrsclub Österreich

1. Einführung

In den letzten Jahren ist das Thema Arbeitszeitverkürzung wieder aus seinem langjährigen „Dornröschenschlaf" (Flecker und Schönauer, 2010) erwacht. Seit 2013 findet die Freizeitoption in Österreich in immer mehr Branchen Anwendung und auch im wissenschaftlichen und medialen Diskurs spielt die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit wieder eine stärkere Rolle. Dass dieses Thema wieder in aller Munde ist, kann angesichts der vielzähligen Herausforderungen unserer Zeit kaum verwundern: mittelfristig schwaches Wirtschaftswachstum und hohe Arbeitslosigkeit, Digitalisierung der Arbeitswelt, sowie steigende physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind nur einige der Gründe, die hinter den Bestrebungen nach einer verkürzten Arbeitszeit stehen. Als möglicher Bestandteil einer neu zu formulierenden wohlstandsorientierten und solidarischen Wirtschaftspolitik (Feigl, 2017; Griesser und Brand, 2016) steht die Frage im Raum, welchen Beitrag Arbeitszeitpolitik im Allgemeinen und Arbeitszeitverkürzungen (AZV) im Speziellen zur Lösung dieser rezenten Herausforderungen leisten können.

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

Die vorliegende Studie gibt zunächst einen knappen Literaturüberblick zum Thema AZV. Im Anschluss folgt eine Fallstudie von sieben österreichischen Unternehmen, die in den letzten Jahren eine Reorganisation und Verkürzung der Arbeitszeit vorgenommen haben. Diese Untersuchung zeigt zum einen das breite Spektrum betrieblicher AZV-Modelle auf (Kapitel 4). Zum anderen soll herausgearbeitet werden, welche Problemlagen eine AZV angestoßen haben, welche Aspekte diesen Prozess förderten, welche Barrieren und Risiken zu Tage traten, und welche Faktoren schlussendlich zu einer

[1] Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen Auszug des Artikels von Gerold et al. (2017), der in Wirtschaft und Gesellschaft (43/2) erschienen ist.

erfolgreichen Umsetzung und Beibehaltung der Modelle in den jeweiligen Betrieben beitrugen (Kapitel 5). Abschließend werden in Kapitel 6 die Ergebnisse der durchgeführten Studie zusammengefasst und vor dem Hintergrund der aktuellen politökonomischen Entwicklungen diskutiert.

2. Arbeitszeitverkürzungen in Theorie und Praxis

Das Thema Arbeitszeitverkürzung wird im wissenschaftlichen Diskurs aus verschiedenen Blickwinkeln behandelt (für einen Überblick vgl. Flecker und Altreiter, 2014; Stöger et al., 2016). Wahrscheinlich am meisten Beachtung findet dabei die Frage nach der potenziellen Beschäftigungswirksamkeit von AZV – eine Frage, die ob der Komplexität des Forschungsgegenstandes und wohl auch aufgrund des ideologischen Gewichts bis heute nicht einheitlich beantwortet ist (für einen Überblick vgl. Koch, 2001; Schwendinger, 2015a). Auf der einen Seite finden sich eine Reihe von empirischen Arbeiten, die Arbeitszeitverkürzungsmaßnahmen als wichtiges Instrument zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit verstehen (z.B. Hayden, 2006; Stille und Zwiener, 1997), während andere ForscherInnen positive Beschäftigungseffekte eher anzweifeln (z.B. Chemin und Wasmer, 2009; Hunt, 1999). In einer Metastudie zeigen Bosch und Lehndorff (2001), dass die Mehrheit der empirischen Studien positive Beschäftigungseffekte aufzeigt, während theoretische Arbeiten eher zu widersprüchlichen Ergebnissen kommen. Ein wesentlicher Grund für diese Differenzen liegt in den unterschiedlichen Modellannahmen. Die Autoren betonen, dass der Erfolg von Arbeitszeitverkürzungen maßgeblich von der Art der Umsetzung abhängt.

Neben einer rein ökonomischen Betrachtung gibt es mittlerweile auch zahlreiche Forschungsarbeiten, die das Thema mit Gesundheit und Wohlbefinden in Verbindung bringen (Spurgeon et al., 1997). So zeigen Wirtz et al. (2009), dass gesundheitliche Beschwerden wie Schlafstörungen, Rückenschmerzen und Herzbeschwerden fast linear mit längeren Arbeitszeiten zunehmen. Die empirische Evidenz deutet auch darauf hin, dass kürzere Arbeitszeiten mit einer höheren Lebenszufriedenheit einhergehen (Alesina et al., 2005; Kasser und Brown, 2003). Ein anderer Bereich der Arbeitszeitforschung beschäftigt sich mit sogenannten *mismatches*, das heißt, der Differenz zwischen tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit. Arbeiten Beschäftigte länger oder kürzer als gewünscht, kann sich das ebenfalls negativ auf Gesundheit (Bell et al., 2012), Arbeitszufriedenheit (Cornelissen, 2009; Green und Tsitsianis, 2005) und persönliches Wohlbefinden (Wooden et al., 2009) auswirken. Mehrere Studien zeigen, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten ihre Arbeitszeitpräferenzen nicht realisieren können (Bielenski et al., 2002; Gerold und Nocker, 2018; Otterbach, 2010; Schwendinger, 2015b). Dies stellt auch die Kernannahme der freien Vertragsmöglichkeit innerhalb des neoklassischen Theoriegebäudes in Frage.

Des Weiteren wird Arbeitszeit mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit in Verbindung gebracht. Da bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten in den meisten Ländern sehr ungleich zwischen Männern und Frauen verteilt sind, könnte eine Verkürzung der Normalarbeitszeit unter Umständen dazu beitragen, diese Lücke zu schließen (Sirianni und Negrey, 2000).

In der jüngeren Vergangenheit werden kürzere Arbeitszeiten auch immer öfter im Kontext der ökologischen Krise analysiert. Einige Querschnitts-Studien deuten darauf hin, dass Länder mit kürzeren

Arbeitszeiten einen geringeren Umweltverbrauch aufweisen (Hayden und Shandra, 2009; Knight et al., 2013; Rosnick und Weisbrot, 2007). Auf individueller Ebene können sich kürzere Arbeitszeiten einerseits aufgrund des verringerten Einkommens, andererseits durch Änderungen in der Zeitverwendung positiv auf die Umwelt auswirken (Devetter und Rousseau, 2011; Nässén und Larsson, 2015).

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

Dies ist eigentlich verwunderlich, da ein Blick in die Vergangenheit einige interessante Beispiele betrieblicher Arbeitszeitverkürzung aufzeigt. So hat beispielsweise der deutsche Jalousien- und Holzpflaster-Produzent Heinrich Freese im Jahr 1891 als einer der ersten deutschen Unternehmer den Achtstundentag eingeführt (Freese, 1919). Wenige Jahre später erfolgte diese Umstellung auch in den Carl-Zeiss-Werken in Jena 1900 (Abbe, 1921), einige Zeit bevor der Achtstundentag in Deutschland 1918 schließlich gesetzlich verankert wurde. Eine aus heutiger Sicht sehr progressive Maßnahme wurde bereits 1931 beim US-amerikanischen Lebensmittelproduzenten Kellogg's umgesetzt, der die tägliche Arbeitszeit auf sechs Stunden reduzierte. Dieses Modell galt für Teile der Belegschaft bis in die 1970er Jahre (Hunnicutt, 1992). Auch in jüngerer Vergangenheit sorgten betriebliche Modelle der Arbeitszeitverkürzung immer wieder für Schlagzeilen. So setzte zum Beispiel Volkswagen (VW) 1993 aufgrund eines drastischen Nachfrageeinbruchs einen Tarifvertrag um, der eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 36 auf 28,8 Stunden vorsah. Vorrangiges Ziel war es, Massenentlassungen zu verhindern (Promberger, 2002). Ein solches Motiv war auch in der jüngsten Wirtschaftskrise treibende Kraft in der Umsetzung von verschiedenen Kurzarbeitsmodellen, besonders ausgeprägt in Deutschland und Österreich (Mandl, 2011). 2014 beschloss der Stadtrat in Göteborg ein Experiment, um die Effekte einer Arbeitszeitverkürzung auf sechs Stunden pro Tag auf Gesundheit und Lebensqualität zu analysieren. Das Projekt wurde in einem SeniorInnenheim bis Ende 2016 umgesetzt. Erste Auswertungen zeigen, dass Beschäftige gesünder und zufriedener sind und sich dies auch positiv auf die Qualität der Pflege auswirkt (Bernmar, 2016).

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

3. Methoden

Die Auswahl relevanter Fälle erfolgte gemäß dem Schneeballprinzip (Creswell, 2007). Wert wurde dabei vor allem auf eine breite Variation hinsichtlich Branche, Unternehmensgröße und Unternehmensalter gelegt. Um ein besseres Verständnis über die Funktionsweise der einzelnen Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen, wurde auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen (Baxter und Jack, 2008; Yin, 2003). So wurden sowohl Unternehmensberichte als auch Informationsmaterialien von

BetriebsrätInnen analysiert. Des Weiteren wurden semi-strukturierte Interviews mit Beschäftigten, UnternehmensvertreterInnen und BetriebsrätInnen durchgeführt (Witzel und Reiter, 2012).

Für die Auswertung des Datenmaterials wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, um eine empirisch-fundierte Kategorisierung und Interpretation von Zusammenhängen, Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu ermöglichen (Ryan und Bernard, 2003).

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

4. Beschreibung der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1

Beim ersten Fallbeispiel handelt es sich um einen großen Industriebetrieb der Elektro-/Elektronik-Branche. 2013 wurde hier erstmals die im selben Jahr kollektivvertraglich verankerte Freizeitoption angeboten.[2] Dieses individuelle Angebot stellt Beschäftigte vor die Frage: Mehr Geld oder mehr Freizeit? Die von der Sozialpartnerschaft ausverhandelte Entgelterhöhung kann somit entweder in Form der regulären Gehaltserhöhung oder zusätzlicher Freizeit in Anspruch genommen werden. Im ersten Jahr der Einführung (2013) entsprach der ausverhandelte IST-Lohnabschluss von 3 % genau 60 Stunden im Jahr, beziehungsweise fünf Stunden im Monat, die auf einem separaten Zeitkonto festgehalten werden und jedes Jahr gutgeschrieben werden. Die Inanspruchnahme der Freizeit kann dabei stunden-, tage- oder auch wochenweise erfolgen, jeweils nach Absprache mit den Vorgesetzten. Da dieses Freizeitguthaben nicht verfällt, ist auch das Ansparen für größere Freizeitblöcke (Urlaub, Sabbaticals, etc.) oder einen früheren Pensionsantritt möglich. Voraussetzung für das individuelle Angebot der Freizeitoption ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung im jeweiligen Unternehmen sowie eine ausreichende Überzahlung; andernfalls würden Beschäftigte unter das kollektivvertraglich vereinbarte Minimum fallen. Im untersuchten Unternehmen wurde die Freizeitoption auch in den Folgejahren wieder angeboten, wobei das Ausmaß der zusätzlichen Freizeit von den jeweiligen Gehaltsabschlüssen abhängt. Im dritten Jahr einigten sich die Sozialpartner auf eine dauerhafte Lösung: die Freizeitoption bleibt für zehn Jahre (2015-2025) fixer Bestandteil des entsprechenden Kollektivvertrags und kann forthin pro Person insgesamt vier Mal gezogen werden, zwei Mal davon vor dem 50. Lebensjahr. Das untersuchte Unternehmen übernahm diese Regelung prompt in ihre Betriebsvereinbarung, wodurch ab 2015 eine mehrmalige Inanspruchnahme der Freizeitoption möglich wurde.

Fallbeispiel 2

Das zweite Fallbeispiel ist ein junges, internationales *Start-Up*-Unternehmen in der IT-Branche. Gegründet 2011 waren die ersten Jahre durch lange und entgrenzte Arbeitszeiten gekennzeichnet. Die-

[2] Für eine detailliertere Analyse zum Thema Freizeitoption vgl. Gerold, 2017; Gerold und Nocker, 2018; Gerold et al., 2017; Schwendinger, 2015c; Soder, 2014.

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

Fallbeispiel 3

Das dritte Unternehmen ist im Lebensmittelhandel tätig und wurde 2004 gegründet. Derzeit sind in dieser Organisation neun Angestellte, ein Freelancer sowie ein Lehrling beschäftigt. Das Unternehmen wird von den zwei Unternehmenseignern selbst geleitet. Auch in diesem Fall waren negative Erfahrungen mit der ausgeprägten Entgrenzung von Arbeit und Freizeit während der Gründungsphase ausschlaggebend. Aus diesem Grund entschieden die Unternehmensgründer gemeinsam mit ihren Beschäftigten, in Zukunft die generelle Arbeitszeit auf 30 Stunden zu verkürzen. Jedoch verblieben die Arbeitsverträge bei einem wöchentlichen Arbeitsausmaß von 38,5 Stunden. Die aus diesem Modell entstehenden Differenzen von 8,5 Stunden pro Woche können auf Basis einer Betriebsvereinbarung dazu genutzt werden, Auftragsschwankungen innerhalb eines Jahres auszugleichen. Aufgrund der Unternehmenstätigkeit werden die über die Sommermonate akkumulierten Stunden in den umsatzschwachen Wintermonaten wieder ausgeglichen.

Fallbeispiel 4

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

Tabelle 1: Überblick Fallbeispiele Arbeitszeitverkürzung

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

Fallbeispiel 5

bezieht sich auf ein Unternehmen in der Elektro- und Elektronikbranche. Derzeit sind in diesem Unternehmen mehrere hundert Personen beschäftigt, wovon ein Teil im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb arbeitet (d.h. die Produktion läuft rund um die Uhr, sieben Tage die Woche). Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung durch den rotierenden Schichtbetrieb, der vor allem ältere Beschäftigte stark beansprucht, wurde das Schichtmodell im Jahr 2006 umgestellt. Dies führte zu einer Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 auf 36,57 Stunden. Durch die Umstellung konnte die Belastung durch Nachtarbeit reduziert werden, da nun nur mehr drei anstatt fünf Nachtschichten hintereinander geleistet werden müssen. Die Beschäftigten profitieren von längeren Freizeitblöcken unter der Woche, müssen nun jedoch öfter am Wochenende arbeiten. Von der zweistündigen Arbeitszeitreduktion wird eine Stunde von der Firma finanziell abgegolten. Die zweite Stunde wird auf einem eigens dafür eingerichteten Zeitkonto erfasst. Dieses Zeitguthaben kann bei Bedarf vom Unternehmen abgerufen werden und muss in der Regel eingearbeitet werden. Geschieht dies nicht, verfallen diese Stunden am Ende des Jahres.

Fallbeispiel 6

Dabei handelt es sich um ein Unternehmen, das in der Chemiebranche tätig ist. Auch in diesem Betrieb war die hohe Arbeitsbelastung durch ein vollkontinuierliches Schichtmodell Auslöser für dessen Reorganisation. Zudem wollte man ein attraktiveres Arbeitszeitmodell anbieten, da es oft schwierig war, genügend hochqualifizierte MitarbeiterInnen zu finden. Die Umstellung führte zu einer Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit von 38 auf 34,4 Stunden. Gleichzeitig wurden die Freizeitblöcke auf drei Tage unter der Woche bzw. vier Tage inklusive Wochenende ausgedehnt. Das neue Schichtmo-

dell war mit der Gefahr verbunden, dass diese Freizeitblöcke bei hoher Auslastung verkürzt werden. Dem wurde vorgebeugt, indem in einer Betriebsvereinbarung höhere Überstundenzuschläge vereinbart wurden. Die von der Umstellung betroffenen MitarbeiterInnen erhielten eine 50-prozentige Abgeltung der Arbeitszeitreduktion. Diese Regelung gilt nur für jene Beschäftigten, die bereits vor der Umstellung im Unternehmen tätig waren. All jene, die erst nach 2001 in das Unternehmen eintraten, erhalten einen monatlichen Lohn entsprechend dem Anstellungsverhältnis von 34,4 Stunden pro Woche. Die Attraktivität des neuen Schichtmodells führte dazu, dass dieses auch von Firmen im Umkreis übernommen wurde.

Fallbeispiel 7

Basierend auf einem Pilotprojekt führte dieser Großbetrieb aus der Stahlindustrie eine verkürzte Arbeitszeit ein. Zur Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells machte sich das Unternehmen eine zeitlich begrenzte öffentliche Förderung zu Nutze. Diese Förderung ist in Österreich als „Solidaritätsprämienmodell“ bekannt. Im Zuge der AZV wurde das Solidaritätsprämienmodell mit unternehmensinternen Kompensationszahlungen kombiniert. In der praktischen Anwendung des Modells führte eine 10-prozentige Arbeitszeitreduktion nur zu einem Einkommensverlust von 2,5 %. Während 50 % des Lohnausgleichs für zwei Jahre über die staatliche Förderung abgegolten wurden, wurde der Rest durch die innerbetriebliche Zulage und die KV-Erhöhungen der Folgejahre ausgeglichen. Nach Auslaufen des Modells hatten in der Zwischenzeit die regulären Lohnsteigerungen einen Einkommensrückgang ausgeglichen. Während einer Pilotphase konnten die Beschäftigten auf freiwilliger Basis zwischen einer Reduktion der Arbeitszeit auf 34,4 Stunden (-10 %), 36 Stunden (-5 %) oder der Beibehaltung der bisherigen Arbeitszeit (38,5) wählen. In der ersten Pilotphase entschieden sich 80 % der Beschäftigten für eine 10-prozentige Reduktion. Für all jene MitarbeiterInnen, die erst nach der Umstellung ins Unternehmen eintraten, galt automatisch die reduzierte Arbeitszeit (34,4 Stunden ohne Lohnausgleich). Dieses Arbeitszeitmodell ist auf jene Unternehmensbereiche mit kontinuierlichem Schichtmodell beschränkt und gilt für etwa 2.500 Beschäftigte. Aufgrund der Ausrichtung der Solidaritätsprämie auf die Schaffung neuer Arbeitsplätzen entstanden etwa 250 neue Arbeitsplätze im Unternehmen.

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

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

5.1 Anstoß zur Umsetzung einer reduzierten Arbeitszeit

Die Umstellung bestehender Arbeitszeitmodelle ist in den meisten Fällen mit substantiellem administrativem und organisatorischem Aufwand verbunden. Daher ist zu erwarten, dass eine solche Umstellung nur dann erfolgt, wenn es dafür triftige Gründe gibt. Tatsächlich konnten in allen beschriebenen Fällen verschiedene Probleme verortet werden, die den Anstoß zur Realisierung eines neuen

Arbeitszeitmodells gaben. Die Ausprägung der Probleme unterschied sich dabei maßgeblich je nach betrieblichen Rahmenbedingungen. So waren die großen Industrieunternehmen mit Schichtmodellen meistens mit zunehmender Arbeitsunzufriedenheit und Krankenständen konfrontiert, welche zu einer hohen Fluktuation unter den Beschäftigten führten. Insbesondere für ältere ArbeitnehmerInnen stellten die rotierenden Schichten inklusive Nacht- und Wochenendarbeit eine hohe gesundheitliche Belastung dar. Des Weiteren erschwerte das alte Schichtmodell auch die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Sozialleben. Von Unternehmensseite wurde befürchtet, dass das unattraktive Arbeitszeitmodell zum Verlust hochqualifizierter Arbeitskräfte führen könnte. Im Gegensatz dazu war die Situation in den kleineren, jungen Unternehmen etwas anders. In diesen Fällen war das drängendste Problem oft eine hohe Arbeitsbelastung, die aus einer starken Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit resultierte. Diese Probleme waren vor allem mit der *Start-Up*-Phase verbunden und führten unter anderem zu Arbeitsunzufriedenheit, Stress und Erschöpfungserscheinungen innerhalb der Belegschaft. Es stand auch die Befürchtung im Raum, dass sich diese Situation negativ auf Produktivität und Kreativität auswirkt.

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

5.2 Unterstützende Aspekte und Motive

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

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

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

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

5.3 Barrieren und Risiken

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

Auf Seiten der ArbeitgeberInnen stellt die Befürchtung vor einem Mangel an Fachkräften ein zentrales Hindernis für eine Arbeitszeitreduktion dar. Dieses Problem ergibt sich insbesondere dann, wenn im Zuge einer AZV zusätzliches Personal eingestellt werden muss. UnternehmensvertreterInnen artikulierten dieses Risiko dahingehend, dass der Bedarf nach zusätzlichen Fachkräften aufgrund bestehender Qualifikationserfordernissen möglicherweise nicht ohne Schwierigkeiten zu decken ist, und andererseits mit hohen Qualifizierungs- und Einschulungskosten verbunden sein kann. Die Einstellung neuer MitarbeiterInnen kann auch zu einer Verschlechterung zentraler Unternehmenskennzahlen führen, sofern diese auf Pro-Kopf-Berechnungen (beispielsweise Umsatz pro Beschäftigten) basieren. Dieser Aspekt wurde vorrangig von börsennotierten Industrieunternehmen artikuliert, welche dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind. Ein wichtiger Faktor, weshalb Unternehmen einer AZV oft ablehnend gegenüberstehen, ist die Sorge vor Kostenerhöhungen. Diese ergeben sich zum einen durch höhere Personalfixkosten, wenn zusätzliche MitarbeiterInnen eingestellt werden. Auch ein (teilweiser) Lohnausgleich kann zu erhöhten Kosten führen, wenn die durch AZV induzierten Produktivitätseffekte unterproportional sind. Darüber hinaus kann es auch zu einer Zunahme an administrativen Kosten kommen, die sich aus der Arbeitszeit-Reorganisation ergeben. Schließlich wurde in

den kleineren Unternehmen argumentiert, dass eine AZV in der *Start-Up*-Phase schwierig sei, da der Aufbau einer KundInnen- und LieferantInnenbasis lange Arbeitszeiten und hohen persönlichen Einsatz erfordert.

5.4 Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

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

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

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

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

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

6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

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

In dieser Studie wurden zunächst sieben erfolgreich umgesetzte AZV-Modelle in österreichischen Betrieben beleuchtet. Das Ziel dabei war, Problemlagen, unterstützende Aspekte und Motive, Barrieren und Risiken sowie Erfolgsfaktoren für eine Reduktion der Arbeitszeit zu identifizieren.

Dabei konnte gezeigt werden, dass jeweils spezifische Problemlagen den Anstoß zur Einführung einer AZV gaben. Diese umfassten unter anderem eine hohe Arbeitsbelastung, hohe Personalfluktuationen oder stark entgrenzte Arbeitszeiten. Die Sicherung von Arbeitsplätzen war dabei kein ausschlaggebender Grund. Nachdem der Diskussionsprozess über die Umstellung in den jeweiligen Unternehmen in Gang gekommen war, kristallisierten sich sowohl unterstützende Aspekte als auch Barrieren und Risiken in Bezug auf die Umsetzung der neuen Arbeitszeitmodelle heraus. Während aus Sicht der Beschäftigten beispielsweise der Wunsch nach mehr Zeitsouveränität die Umsetzung einer AZV vorantrieb, erhofften sich Betriebe, dadurch attraktiver für hochqualifizierte Beschäftigte zu werden. Barrieren und Risiken können sich hingegen dadurch ergeben, dass Betriebe steigende Personalkosten oder Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, befürchten. Von Seiten der Beschäftigten sind langjährige Gewohnheiten in Bezug auf die Arbeitszeitorganisation oder die Befürchtung vor Arbeitsintensivierungen und Einkommensverlusten als zentrale Barrieren für die Einführung einer AZV zu sehen. Zudem konnten einige Erfolgsfaktoren identifiziert werden, welche die Umsetzung begünstigten oder halfen, bestehende Barrieren aufzulösen. So zeigte sich unter anderem, dass gewerkschaftliche Organisation auf Betriebsebene, externe Konsultation (Wissenstransfers, wissenschaftliche Begleitung) und unterstützende regulatorische Rahmenbedingungen die Umsetzung von AZV-Modellen auf betrieblicher Ebene maßgeblich begünstigen können. Des Weiteren einte alle Fallbeispiele ein partizipativer Implementierungsprozess in der Entwicklung und Realisierung der neuen Arbeitszeitmodelle. MitarbeiterInnenbeteiligung, Informationskampagnen, Abstimmungen oder Testphasen halfen, bestehende Befürchtungen, Barrieren und Risiken aufzulösen.

Die hier behandelten AZV-Modelle zeigen, dass die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen bereits eine große Flexibilität und umfangreiche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung bieten. Dass die derzeitig bestehende Arbeitszeitgesetzgebung erheblichen Spielraum für unterschiedlichste Arbeitszeitmodelle zulässt, zeigt auch eine kürzlich veröffentlichte Studie des WIFO (Huemer et al., 2017).

Es stellt sich jedoch die Frage, welche Rolle betriebliche Initiativen zur AZV in einem breiteren gesellschaftspolitischen und ökonomischen Kontext spielen. Um Arbeitszeitverkürzung für weite Teile der erwerbstätigen Bevölkerung zu realisieren, sind Vereinbarungen auf übergeordneten Ebenen eine wichtige Voraussetzung. Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass die untersuchten Firmen entweder

dem Hochlohnsektor angehören oder die ausbezahlten Löhne über der kollektivvertraglich vereinbarten Höhe liegen. Aus diesem Grund ist es für die Beschäftigten auch eher vertretbar, im Abtausch gegen mehr Freizeit auf einen Teil des Einkommens zu verzichten. In einigen Branchen, wie beispielsweise Einzelhandel oder Tourismus, sind die Löhne und Gehälter deutlich niedriger, sodass auch eine geringe Einkommensverringerung für Beschäftigte weniger leicht tragbar wäre. In diesen Bereichen müsste über Formen eines vollen Lohnausgleichs nachgedacht werden, um eine breitere Anwendung von AZV-Modellen zu ermöglichen.

Des Weiteren handelt es sich bei den untersuchten Beispielen entweder um Industriebetriebe, die einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen, oder um kleine Dienstleistungsunternehmen, die durch flache Hierarchien gekennzeichnet sind und in denen verstärkt Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre gelegt wird. In diesen Betrieben ging die Initiative zur Umgestaltung des Arbeitszeitmodells entweder vom Betriebsrat oder den Beschäftigten selbst aus. In anderen Teilbereichen des Arbeitsmarktes, insbesondere dem Niedriglohnsektor, wo die Durchsetzungsfähigkeit von Beschäftigten gering ist, dürften auch kaum Chancen bestehen, eine AZV auf betrieblicher Ebene zu realisieren. Individuelle betriebliche Lösungen, wie in dieser Studie aufgezeigt, können in diesem Zusammenhang jedoch als Pioniere des Wandels fungieren, die gangbare Modelle aufzeigen und den Weg für breitere Varianten einer Absenkung der generellen Arbeitszeit ebnen.

Literatur

Abbe, E. (1921). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Verkürzung des industriellen Arbeitstages. In Gesammelte Abhandlungen, E. Abbe, ed. (Jena), pp. 203–249.

Alesina, A., Glaeser, E., and Sacerdote, B. (2005). Work and leisure in the U.S. and Europe: Why so different? NBER Work. Pap. *11278*.

Baxter, P., und Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. Qual. Rep. *13*, 544–559.

Bell, D., Otterbach, S., and Sousa-Poza, A. (2012). Work Hours Constraints and Health. Ann. Econ. Stat. *105/106*, 35–54.

Bernmar, D. (2016). 6-hour workday: A Trial in Gothenburg. In 40 Jahre 40-Stunden-Woche in Österreich. Und Jetzt? Impulse Für Eine Geschlechtergerechte Arbeitszeitpolitik, N. Bergmann, and C. Sorger, eds. (Wien), p.

Bielenski, H., Bosch, G., und Wagner, A. (2002). Working time preferences in sixteen European countries (Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities).

Bosch, G., und Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. Camb. J. Econ. *25*, 209–243.

Chemin, M., und Wasmer, E. (2009). Using Alsace-Moselle Local Laws to Build a Difference-in-Differences Estimation Strategy of the Employment Effects of the 35-Hour Workweek Regulation in France. J. Labor Econ. *27*, 487–524.

Cornelissen, T. (2009). The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data. J. Happiness Stud. *10*, 367–384.

Creswell, J.W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches (Sage).

Devetter, F.-X., und Rousseau, S. (2011). Working Hours and Sustainable Development. Rev. Soc. Econ. *69*, 333–355.

Feigl, G. (2017). Aus der Krise lernen: Ein magisches Vieleck wohlstandsorientierter Wirtschaftspolitik.

Flecker, J., und Altreiter, C. (2014). Warum eine Arbeitszeitverkürzung sinnvoll ist. WISO *3*, 15–28.

Flecker, J., and Schönauer, A. (2010). Neue Politikfelder für eine Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Eine Annäherung mit Hilfe internationaler Beispiele. Wirtsch. Ges. *36*, 349–374.

Freese, H. (1919). Die konstitutionelle Fabrik. (Jena Fischer).

Gerold, S. (2017). Die Freizeitoption: Perspektiven von Gewerkschaften und Beschäftigten auf ein neues Arbeitszeitinstrument. Österr. Z. Für Soziol. *42*, 195–204.

Gerold, S., und Nocker, M. (2018). More Leisure or Higher Pay? A Mixed-methods Study on Reducing Working Time in Austria. Ecol. Econ. *143*, 27–36.

Gerold, S., Soder, M., und Schwendinger, M. (2017). Arbeitszeitverkürzung in der Praxis. Innovative Modelle in österreichischen Betrieben. Wirtsch. Ges. *43*, 169–196.

Green, F., und Tsitsianis, N. (2005). An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany. Br. J. Ind. Relat. *43*, 401–429.

Griesser, M., und Brand, U. (2016). Solidarischer Wohlstand und Lebensqualität als gesellschaftspolitische Aufgabe.

Hayden, A. (2006). France's 35-Hour Week: Attack on Business? Win-Win Reform? Or Betrayal of Disadvantaged Workers? Polit. Soc. *34*, 503–542.

Hayden, A., und Shandra, J.M. (2009). Hours of work and the ecological footprint of nations: an exploratory analysis. Local Environ. *14*, 575–600.

Huemer, U., Bock-Schappelwein, J., Famira-Mühlberger, U., Lutz, H., und Mayrhuber, C. (2017). Österreich 2025 – Arbeitszeitverteilung in Österreich. Analyse und Optionen aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung).

Hunnicutt, B.K. (1992). Kellogg's Six-Hour Day: A Capitalist Vision of Liberation through Managed Work Reduction. Bus. Hist. Rev. *66*, 475–522.

Hunt, J. (1999). Has Work-Sharing Worked in Germany? Q. J. Econ. *114*, 117–148.

Kasser, T., und Brown, K.W. (2003). On time, happiness, and ecological footprints. In Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America, J. De Graaf, ed. (San Francisco: Berrett-Koehler), pp. 107–112.

Knight, K.W., Rosa, E.A., und Schor, J.B. (2013). Could working less reduce pressures on the environment? A cross-national panel analysis of OECD countries, 1970–2007. Glob. Environ. Change *23*, 691–700.

Koch, S. (2001). Arbeitszeit und Beschäftigung im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang: Arbeitszeitfragen und ihre Behandlung in ökonomischen Modellen: Literaturüberblick und Forschungsperspektiven. Mitteilungen Aus Arbeitsmarkt- Berufsforsch. *34*, 28–44.

Mandl, I. (2011). Kurzarbeitsbeihilfe in Österreich. Wirtsch. Ges. *37*, 293–314.

Nässén, J., und Larsson, J. (2015). Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households. Environ. Plan. C Gov. Policy *33*, 726–745.

Otterbach, S. (2010). Mismatches Between Actual and Preferred Work Time: Empirical Evidence of Hours Constraints in 21 Countries. J. Consum. Policy *33*, 143–161.

Promberger, M. (2002). Das VW-Modell und seine Nachfolger: Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik (München).

Rosnick, D., und Weisbrot, M. (2007). Are Shorter Work Hours Good for the Environment? A Comparison of U.S. and European Energy Consumption. Int. J. Health Serv. *37*, 405–417.

Ryan, G.W., und Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. Field Methods *15*, 85–109.

Schwendinger, M. (2015a). Über Beschäftigungswirkung und Erfolgsbedingungen von Arbeitszeitverkürzungen. Ein Literatureinblick. Wirtsch. Ges. 2015 *41*, 107–124.

Schwendinger, M. (2015b). Arbeitszeiten in Österreich: Zwischen Wünschen und Realität. Mater. Zu Wirtsch. Ges. *148*.

Schwendinger, M. (2015c). Die Freizeitoption in Kollektivverträgen 2013 und 2014. Mater. Zu Wirtsch. Ges. *143*.

Sirianni, C., und Negrey, C. (2000). Working Time as Gendered Time. Fem. Econ. *6*, 59–76.

Soder, M. (2014). Die Freizeitoption in Kollektivverträgen. Mater. Zu Wirtsch. Ges. *127*.

Spurgeon, A., Harrington, J.M., und Cooper, C.L. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. Occup. Environ. Med. *54*, 367–375.

Stille, F., und Zwiener, R. (1997). Arbeits- und Betriebszeiten in Deutschland: Analysen zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (Berlin: Duncker & Humblot GmbH).

Stöger, U., Böhle, F., Huchler, N., Jungtäubl, M., Kahlenberg, V., und Weihrich, M. (2016). Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell. Expertise. ISF Münch. Univ. Augsbg.

Wirtz, A., Nachreiner, F., Beermann, B., Brenscheidt, F., und Siefer, A. (2009). Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Bundesanst. Für Arbeitsschutz Arbeitsmedizin Dortm.

Witzel, A., und Reiter, H. (2012). The Problem-Centred Interview (London: Sage Publications Ltd).

Wooden, M., Warren, D., und Drago, R. (2009). Working Time Mismatch and Subjective Well-being. Br. J. Ind. Relat. *47*, 147–179.

Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Volume 5.