



MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Flexible Arbeitszeiten in der oberösterreichischen GESPAG Evaluation der Implementierung des Arbeitszeitmodells *Zeitwertkonto*

Verfasserin

Mag. Angelika Walter-Rohr

angestrebter akademischer Grad

Master der Soziologie (MA)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuerin / Betreuer: Univ. – Prof. Mag. Dr. Jörg Flecker

Inhalt

1 Einleitung.....	6
2 Relevanz der Forschungsarbeit	6
3 Relevante Perspektiven.....	6
3.1 Innerbetriebliche Interessenvertretung.....	7
3.1.1 Duales System der Arbeitsbeziehungen	7
3.1.2 Bedeutung von Betriebsräten.....	8
3.1.3 Funktion und Rollenbilder von Betriebsräten	9
3.2 Betriebsrat-Arbeit bei Veränderungsprozessen in Unternehmen	10
3.2.1 Bedeutung von Betriebsräten in Veränderungsprozessen.....	10
3.2.2 Widerstände in Veränderungsprozessen.....	10
3.3 Implementierungsprozesse in Krankenanstalten.....	11
3.4 Evaluationsbedarf.....	12
3.4.1 Evaluationsbedarf von innerbetrieblichen Prozessen	12
3.4.2 Summative Evaluierung	14
3.4.3 Evaluationsbedarf der Betriebsratsarbeit.....	14
3.5 Gesellschaftlicher Wertewandel	15
3.5.1 Wertewandel in der Arbeit	16
3.5.2 Zufriedenheitskriterien	17
3.5.3 Generationsbedingter Wandel	17
3.5.4 Geschlechtsspezifischer Wandel.....	18
3.6 Bedürfnis nach flexibleren Arbeitszeiten	18
3.6.1 Notwendigkeit zum Umdenken	18
3.6.2 Zeitwertkonten	19
3.6.3 Organisation von Zeitwertkonten.....	20
3.6.4 Attraktivität von Zeitwertkonten.....	20

3.7 Entscheidungsverhalten in Organisationen.....	20
4 Forschungsfragen	21
5 Methodische Vorgehensweise	22
5.1 Grounded Theory nach Glaser & Strauss	23
5.2 Generierung einer formalen Theorie	23
5.3 Theoretisches Sampling.....	24
5.3.1 Erster Zyklus.....	25
5.3.2 Zweiter Zyklus	26
5.3.3 Dritter Zyklus.....	26
5.3.4 Vierter Zyklus	27
5.3.5 Fünfter Zyklus.....	27
5.4 Forschungsfeld: die GESPAG.....	27
5.4.1 Leitbild der Organisation	27
5.4.2 Interessenvertretung in der GESPAG.....	28
6 Auswertungsprozess	31
6.1 Transkription der Interviews	31
6.2 Analyse der Interviews	31
6.3 Interpretationsverfahren der Interviews	32
7 Datentriangulation	32
7.1 Quantitative Auswertung mittels SPSS 23.....	33
7.2 Auswahl der Variablen.....	33
8 Ergebnisinterpretation	34
8.1 Vorbereitungsphase auf das Arbeitszeitmodell <i>Zeitwertkonto</i>	35
8.1.1 Bedarfsermittlung flexibler Arbeitszeiten	35
8.1.2 Verhandlungen.....	37
8.1.3 Implementierung	38

8.2 Flexible Arbeitszeiten innerhalb der GESPAG	40
8.3 Modell <i>Zeitwertkonto</i>	41
8.3.1 Schriftliche Informationsweitergabe	42
8.3.2 Mündliche Informationsweitergabe	44
8.3.3 Potenzielle Lücken in der Informationskette	46
8.3.4 Geschlechtsspezifische Unterschiede	47
8.3.5 Einschätzung der persönlichen Relevanz	48
8.3.6 Förderliche und hinderliche Assoziationen mit dem Zeitwertkonto	50
8.3.7 Gründe für die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos	52
8.3.8 Gegenargumente und Bedenken	53
8.4 Erwartungen an die Interessenvertretung	57
8.4.1 Altersabhängige Wünsche	57
8.4.2 Persönlicher Kontakt und Nähe	58
8.4.3 Wunsch nach Interaktion	59
8.4.4 Wunsch nach Meinungsbildnern	59
8.4.5 Bewertung der Informationen	60
9 Beantwortung der Forschungsfragen und Handlungsempfehlungen	60
9.1 Information über das Zeitwertkonto	60
9.2 Motive zur Wahl des Zeitwertkontos	61
9.3 Gründe von Entscheidungen gegen das Zeitwertkonto	62
9.4 Erwartungen an die Interessenvertretung	62
9.5 Maßnahmen und konkrete Handlungsempfehlungen	63
9.5.1 Servicebüro versus Netzwerkarbeit	63
9.5.2 Betriebsräte als Meinungsbildner	64
9.5.3 Wording als Gatekeeper	65
9.5.4 Verringerung der kognitiven Dissonanz	65

9.5.5 Regelmäßige Reflexionen	66
10 Conclusio	66
11 Literatur.....	68
12 Abbildungsverzeichnis.....	75

1 Einleitung

Diese Masterarbeit ist einer realen und aktuellen Problemstellung der oberösterreichischen Gesundheits- und Spitals AG (kurz: GESPAG) gewidmet, die mit zehn Häusern und knapp 10.000 MitarbeiterInnen der größte Krankenhausträger des Bundeslandes ist. Die dort vom Zentralbetriebsrat ausverhandelte Einführung des Arbeitszeitmodells *Zeitwertkonto* liegt bereits fünf Jahre zurück; seither hat nur ein sehr geringer Anteil an MitarbeiterInnen – knapp 60 Personen - dieses Angebot in Anspruch genommen. Daher gilt es zu erforschen, worauf die geringe Inanspruchnahme zurückzuführen ist.

2 Relevanz der Forschungsarbeit

Die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, wie dem Zeitwertkonto erfordert präzise Planung, aufwändige Verhandlungen mit dem Management und kostet demnach nicht nur Zeit, sondern auch finanzielle sowie personelle Ressourcen und bedarf daher einer guten Argumentation. Demnach ist die Analyse von erfolgreichen und derzeit noch nicht angenommenen Maßnahmen aus zwei Gründen wichtig (vgl. auch Kalliauer, 2003 und Flecker, 2003): Einerseits ist die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos ein Zeichen dafür, ob die Implementierung von der Planung bis zur Umsetzung erfolgreich war. Die Evaluierung dient dem ZBR als systematische Reflexion des Prozesses und die Forschungsergebnisse unterstützen den Lernprozess, bieten Klärungsansätze für mögliche Gründe der geringen Inanspruchnahme der Zeitwertkonten und lassen neue Handlungsoptionen für zukünftige Umstrukturierungen zu (vgl. Froschauer & Lueger, 2012). Andererseits ist es für den Zentralbetriebsrat wichtig, aus Sicht der MitarbeiterInnen wertvolle Arbeit zu leisten, da dies sowohl dessen Bedeutung in der Organisation zeigt, als auch die Chancen auf eine Wiederwahl erhöht.

3 Relevante Perspektiven

Zur thematischen Einführung gehe ich in diesem Kapitel auf sieben verschiedene Perspektiven ein, die für die Evaluation von Bedeutung sein können. Zuerst wird *Interessenvertretung* als österreichische Besonderheit erklärt, danach gehe ich auf Veränderungsprozesse und speziell auf Implementierungsprozesse in Krankenanstalten ein. Nach diesen drei organisationsinternen Thematiken folgt ein Kapitel zum Evaluationsbedarf,

das u. a. die methodische Vorgehensweise mitbegründet und zuletzt gehe ich auf den gesellschaftlichen Wertewandel und den Bedarf an neuen bzw. flexiblen Arbeitszeitmodellen ein.

Diese Perspektiven dienen vor dem empirischen Forschungsprozess der Orientierung, sollten jedoch nicht als theoretische Vorannahmen beeinflussen (vgl. Froschauer & Lueger, 2009: 216).

3.1 Innerbetriebliche Interessenvertretung

3.1.1 Duales System der Arbeitsbeziehungen

In Österreich werden zwei Formen der Interessenvertretung unterschieden: Auf Ebene der einzelnen Branchen dienen die Gewerkschaften als Vertreter der ArbeitnehmerInnen; in Organisationen werden MitarbeiterInnen von Betriebsräten vertreten. Deren Wahl ist ab einer Mindestanzahl von fünf familienfremden MitarbeiterInnen auf demokratischer Basis möglich. Wie viele Personen als Interessenvertreter fungieren, ist abhängig von der Unternehmensgröße – sprich von der Anzahl der MitarbeiterInnen. Die Funktionsdauer erstreckt sich über vier Jahre, danach finden Neuwahlen durch die Belegschaft statt. Aufgaben, aber auch Rechte und Pflichten des Betriebsrates sind gesetzlich geregelt und in der Betriebsverfassung festgeschrieben, die ein Teil des Arbeitsverfassungsgesetzes ist (vgl. Informationen der WKÖ, Stand: Juli, 2015 und Hermann & Flecker, 2009: 93ff).

Mitbestimmung der MitarbeiterInnen durch demokratisch gewählte VertreterInnen innerhalb des Unternehmens ist eine österreichische Besonderheit der Interessenvertretung, die auf einen revolutionären Gesetzesbeschluss im deutschen Reich zurückgeht und am 15. Juni 1919 in einer provisorischen Nationalversammlung schriftlich festgehalten wurde (Weidenholzer, 2003: 23).

Nach Resch (2003: 124) obliegt es dem Betriebsrat, als Vertreter der Belegschaft zu handeln und in das System einzugreifen, sowie bei Planungen und Änderungen in der Organisation zu intervenieren. Bei Organisationen, die räumlich in mehrere Standorte geteilt sind, wie es bei der GESPAG der Fall ist, haben die einzelnen Häuser oft nur eine eingeschränkte Eigenständigkeit. Daher gibt es neben den jeweiligen Betriebsräten auch noch einen

Zentralbetriebsrat, der ebenso von den Betriebsräten gewählt wird und die gesamte Organisation repräsentiert (vgl. Hermann & Flecker, 2009: 102).

Obwohl in Österreich die meisten Großbetriebe Betriebsräte gewählt haben (ebd.: 100), nimmt die Zahl der innerbetrieblichen Interessenvertretung durch Betriebsräte tendenziell ab, wodurch sich laut Flecker et al. (2006, zitiert nach Hermann & Flecker, 2009) eine Vertretungslücke ergibt.

3.1.2 Bedeutung von Betriebsräten

Weidenholzer (2003: 35) betont die Wichtigkeit und Bedeutung von Betriebsräten als Bestandteil der Unternehmenskultur. Sie schaffen stabilere und attraktivere Arbeitsplätze, die auch besser bezahlt werden, bieten bessere innerbetriebliche Weiterbildungen und bringen – bei professioneller Arbeit – den ArbeitnehmerInnen Vorteile, ohne Nachteile für die Unternehmensleitung zu schaffen (Dilger, 2003 und Lehmann, 2011). Jedoch sind diese Vorteile eher für MitarbeiterInnen in großen Unternehmen wie der GESPAG zu verzeichnen. Dies führt Renaud (2007) auf die größere persönliche Distanz zwischen den involvierten Personengruppen (Unternehmensleitung, Betriebsräte und MitarbeiterInnen) zurück.

In Bezug auf die Bedeutung für die gelungene Interessensvertretung durch Betriebsräte gibt es mehrere theoretische Ansätze (vgl. Dilger, 2003). Z. B. wird im *Eigenwert-Ansatz* davon ausgegangen, dass Mitbestimmung der MitarbeiterInnen Zufriedenheit schafft, da dies ihren Gerechtigkeitsvorstellungen entspricht. Demnach wird z. B. geänderten Arbeitszeitenregelungen eher zugestimmt werden, wenn die Änderungen oder Angebote z. T. aufgrund des Mitspracherechts der ArbeitnehmerInnen zustande kommen. Der Effekt, den Betriebsräte nach diesem Ansatz bewirken, ist in Zahlen kaum messbar. Vielmehr ist die Wirkung auf nicht-monetärer Ebene spürbar (z. B. gesteigerte Motivation, Bereitschaft zu mehr Arbeitsleistung durch Einbindung, etc.). Einen etwas anderen Blickwinkel bietet der *Voice-Ansatz*. Hier stehen die Vorteile im Zentrum, die sich für MitarbeiterInnen dadurch ergeben, dass sie kollektive Artikulationsmöglichkeiten durch den Betriebsrat bekommen. Sowohl Kritik, als auch Wünsche in Bezug auf Unternehmensleitung, Arbeitsbedingungen, etc. können geäußert werden, ohne dabei als Einzelperson sichtbar zu werden. MitarbeiterInnen fühlen sich besser vertreten und die Akzeptanz der Unternehmensleitung gegenüber Betriebsräten steigt, da diese über die Wünsche der MitarbeiterInnen Bescheid

weiß und auch umsetzt. Demnach ist auch die Produktivität im Unternehmen erhöht, weil seitens der Unternehmensleitung als sinnvoll erachtete Ideen und Anregungen von der Belegschaft umgesetzt werden.

3.1.3 Funktion und Rollenbilder von Betriebsräten

Nach Fürstenberg (zitiert nach Flecker, 2003: 45) sind Betriebsräte nicht nur als Interessenvertretungen anzusehen. Sie können Mittlerfunktion tragen, Schnittstelle der Kommunikation, Anlaufstelle bei Sorgen und Problemen oder Konfliktmanager sein, einzelne Gruppen im Unternehmen vertreten, etc. Sowohl das Selbstbild einzelner Betriebsräte, als auch die Rollenzuschreibung seitens der MitarbeiterInnen entscheiden über die Wahl der Handlungsmuster (vgl. Kalliauer, 2003: 15ff). Darüber hinaus sind sie nach Weidenholzer (2003: 31) häufig in einer zerrissenen Position: von der Belegschaft gewählt, sollen sie deren Ansprüchen gerecht werden. Gleichzeitig sind sie Verhandlungspartner der Betriebsleitung und handeln im Sinne der Gewerkschaften, die neben den Betriebsräten existieren.

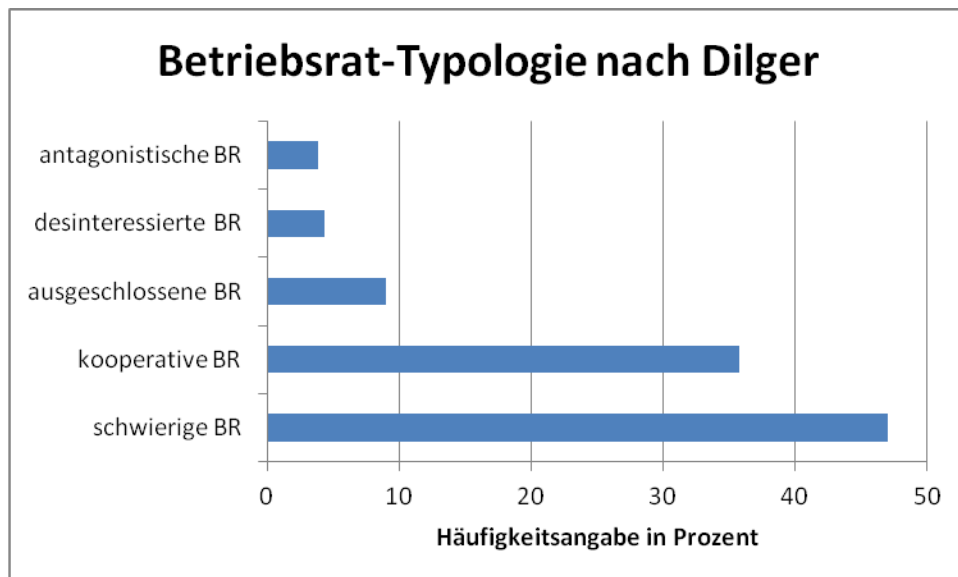


Abbildung 1: Betriebsrat-Typologie nach Dilger (2003), eigene Darstellung

Dilger (2003) bezieht sich bei seiner Typologie hingegen weniger auf Rollenbilder, sondern vielmehr auf die Ergebnisse seines NIFA-Panels¹. Demnach lassen sich antagonistische,

¹ Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme, kurz: NIFA

schwierige, kooperative, desinteressierte und ausgeschlossene Betriebsräte unterscheiden (ebd.: 520).

Das wichtigste Kriterium der erfolgreichen Interessenvertretung aus Sicht der Belegschaft ist das Engagement, mit dem Betriebsräte ihre Aufgabe erledigen. Daher sind sowohl das Aktivitätsniveau, als auch die Kooperationsbereitschaft von Betriebsräten entscheidende Faktoren in Bezug auf die Effizienz ihrer Tätigkeit im Unternehmen.

3.2 Betriebsrat-Arbeit bei Veränderungsprozessen in Unternehmen

Da Betriebsräte nicht nur Veränderungen in Unternehmen begleiten, sondern auch selbst initiieren, wird als nächster relevanter Aspekt die Durchführung von Veränderungsprozessen beschrieben.

3.2.1 Bedeutung von Betriebsräten in Veränderungsprozessen

Bis zur Umsetzung des Veränderungsvorhabens kann zwar informiert werden, es herrscht jedoch immer Verunsicherung, da das Gesamtausmaß der Veränderung und alle damit verbundenen Konsequenzen seitens der Betroffenen nie ganz abgeschätzt werden können. Daher werden Betriebsräte häufig dann gewählt, wenn im Unternehmen Umstrukturierungen anstehen. Dass sie bei der Reorganisation eine aktive Rolle einnehmen können, zeigt eine deutsche Studie (vgl. Katenkamp, 2003): Bei Themen, wie der Sicherung von Arbeitsplätzen, Gehaltsverhandlungen oder der Gestaltung von Arbeitsbedingungen werden sie als besonders aktiv wahrgenommen. Vahs (1997: 21) betont daher die Wichtigkeit einiger Umsetzungsschritte zum Gelingen von Veränderungsprozessen: Transparenz, Information und Aufklärung der ArbeitnehmerInnen über Ursachen und Ziele der geplanten Änderungen, sowie die klare Kommunikation von möglichen Benefits sieht er als Grundvoraussetzung an. Ebenso ist eine frühzeitige Einbindung der MitarbeiterInnen notwendig für eine erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen.

3.2.2 Widerstände in Veränderungsprozessen

Bei jedem Wandel innerhalb einer Organisation – dabei genügt auch bereits ein Teilbereich, wie eine neue oder zusätzliche Option der Arbeitszeitgestaltung – ist mit Widerständen der MitarbeiterInnen zu rechnen (vgl. Lueger & Froschauer, 2015), die hauptsächlich auf Ängsten und Unsicherheiten beruhen. Im Zuge von Organisationsanalysen können Abweichungen des

Ist-Zustandes vom Soll-Zustand erhoben und erklärbar gemacht werden. Jedoch ist entscheidend, den Blick weg von der individuellen Betrachtungsweise, hin zur Erkennung von Mustern innerhalb des Prozesses zu richten. Dazu sind regelmäßige Beobachtungen notwendig, um Handlungsweisen zu hinterfragen und eine Selbstveränderung herbei zu führen (Neuberger, 2002).

3.3 Implementierungsprozesse in Krankenanstalten

Der Eintritt von Krankenhäusern in eine wettbewerbsorientierte Marktsituation vor einigen Jahren hatte kostensenkende Maßnahmen zur Folge. Die Effizienz der Arbeit in den Spitälern und der Umgang mit den verfügbaren Ressourcen wurde nun das Kriterium, das über Erhaltung, Zusammenlegung oder Schließung einzelner Häuser entschied. Dieser Umstand hatte natürlich Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen. Zur Untersuchung dieses Phänomens gibt es aus Deutschland umfassende Studien (vgl. z. B. Metastudien und Darstellung von Fallbeispielen in Doege & Martini, 2009 und Piening, 2011).

Darüber hinaus wurde der Druck in der Arbeit größer, personelle Ressourcen knapper, die Verweildauer der PatientInnen nach Möglichkeit verkürzt. Damit stieg der Stress in der Arbeit und die Zusammenarbeit musste besser koordiniert werden. Diese emergenten – also nicht geplanten – Veränderungen auf der MitarbeiterInnenseite verlangten nach einem Ausbau des Work-Life-Balance Bewusstseins (vgl. auch Kleiminger, 2001). Daher gewann die erfolgreiche Implementierung neuer Strategien und Innovationen im Spitalssektor an Bedeutung.

Aus der betriebswirtschaftlichen Literatur ist bekannt, dass bei Implementierungsprozessen in Unternehmen der Fokus meist auf der Planung und Prozessformulierung liegt und der tatsächliche Prozess der Implementierung – also die Umsetzung an sich – weniger beachtet wird, obwohl dies der weitaus schwierigere Teil ist. Das begründet die geringe Erfolgsquote von Implementierungen von etwa 10% (vgl. Raps, 2008). Es ist nicht das Ausmaß der Veränderung, welches über den Erfolg einer Implementierung entscheidet. Tatsächlich ist es die Art und Weise, wie der Prozess durchgeführt wird und inwiefern die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge laufend reflektiert werden (Doege & Martini, 2009). Mit seinem Buch möchte Raps auch mit dem Vorurteil aufräumen, dass sich nach entsprechender Planung die neuen Strategien oder Anreizsysteme von alleine realisieren (ebd.: 1).

Er sieht eine transparente Vorgehensweise und die Verwendung von Instrumenten der Implementierung als wesentliches Erfolgskriterium an. Darunter sind Hilfsmittel zu verstehen, die einerseits den Prozess erleichtern und andererseits den Fortschritt messbar machen. Im konkreten Fall der Zeitwertkonten könnten dazu Tools wie der online-Rechner oder gezielte Informationsveranstaltungen verwendet werden.

3.4 Evaluationsbedarf

Unabhängig von der Art der Organisation ist ein Trend zur Evaluation von Prozessen sichtbar. Dies kann auf einen wachsenden Qualitätsanspruch bei gleichzeitiger Reduktion der verfügbaren Ressourcen zurückgeführt werden – dabei geht es nicht nur um die Überprüfung der Ergebnisse. Vielmehr rückt das Verständnis für soziale Phänomene, die zu diesem Ergebnis (ob erwartet oder nicht) geführt haben, in den Vordergrund. Diese Erkenntnisse können in die Planung zukünftiger Prozesse einfließen und zu mehr Erfolg führen (vgl. Froschauer, 2012 und Widmer, 2004).

Für das Gelingen der Evaluation gilt es im Vorfeld zu klären, wie die Bereitschaft der zu befragenden Personen gewonnen werden kann, sich aktiv zu beteiligen (vgl. Wolff, 2003).

3.4.1 Evaluationsbedarf von innerbetrieblichen Prozessen

Die Eigendynamik in Organisationen hat auch einen Einfluss auf Veränderungen. Es ist niemals sicher, inwiefern die Belegschaft Neustrukturierungen annimmt (vgl. Froschauer & Lueger, 2012: 1). Die Wirkungen sind im Vorfeld schwierig abzuschätzen. Wimmer (1998) und Roth (2000) sehen jede innerbetriebliche Veränderung mit einem Risiko der Emergenz verbunden.

Evaluation ist nicht mehr nur eine Kontrolle der Zielerreichung, sondern beinhaltet ebenso Kriterien wie Durchführbarkeit, Nützlichkeit oder Fairness und kann aufgrund der Komplexität nicht nur auf rational messbare Faktoren ausgerichtet sein. Vielmehr müssen auch komplexe Dynamiken des sozialen Systems *Organisation* berücksichtigt werden (vgl. ebd.: 2).

Für eine erfolgreiche Evaluation schlagen Froschauer & Lueger (2012) folgende fünf Schwerpunkte vor: 1) Der Evaluationsgegenstand muss als Prozess definiert werden. Das ist mit der Wahl der Grounded Theory als methodische Grundlage gegeben (siehe Kapitel 5).

2) Die Eigendynamik sozialer Prozesse muss entsprechend hinterfragt und reflektiert werden. 3) Eine Einschränkung des Evaluationsgegenstandes erfolgt durch die Konzentration auf lokale Praktiken. In diesem Fall geht es um einen landesweiten Prozess, der eventuell in einzelnen Häusern unterschiedlich umgesetzt wurde. 4) Mehrdimensionale Ziele und Stakeholder sollen Berücksichtigung finden. Hier, in der Interessenvertretung sind dies jene von Unternehmensleitung, Zentralbetriebsrat, Betriebsräten, AbteilungsleiterInnen, sowie MitarbeiterInnen – jeweils in ihrer Rolle als ArbeitnehmerIn als auch als Privatperson mit Bedürfnissen nach Freizeit, Urlaub, usw. Als letzter Punkt nach Froschauer & Lueger (ebd.) ist 5) die Reflexion des Interventionscharakters der Evaluation zu beachten. Dies fand hier hauptsächlich nach den jeweiligen Forschungszyklen statt und wurde in laufenden Memos festgehalten.

Aus Neubergers Sicht (2002) steht mehr der Prozess des ganzheitlichen Problemlösens im Vordergrund. Für ihn sind folgende sechs Punkte wichtige Kriterien der erfolgreichen Evaluation: 1) Das Problem muss zuerst abgegrenzt werden. Das geschah bereits in den ersten Gesprächen. Das ursprüngliche Erkenntnisinteresse des Zentralbetriebsrates galt den generellen Kommunikationsstrukturen innerhalb der Interessenvertretung. Da dies für den Rahmen dieser Forschungsarbeit zu umfangreich gewesen wäre, folgte eine Eingrenzung des Problems auf den speziellen Fall der Implementierung des Zeitwertkontos. 2) Die Ermittlung der Vernetzung und Beziehungen ist für 3) die Erfassung von Dynamiken und Zusammenhängen ausschlaggebend. Erst, wenn diese erkannt werden, ist 4) die Interpretation des Verhaltens der beteiligten Personen möglich und 5) können Lenkungsmöglichkeiten analysiert werden. Sind diese fünf Punkte ausreichend im Evaluationsprozess berücksichtigt worden, können 6) lernfähige Lösungen entwickelt werden.

Diese Vorgehensweisen sollen v. a. in der Führung und Begleitung von MitarbeiterInnen die Diskrepanz zwischen der aktuellen und der erwarteten Situation aufzeigen und erklärbar machen. D. h. der Fokus liegt auf systemischen Lernprozessen, die auch das Weglassen – also Verlernen – von wenig erfolgreichen Handlungsmustern voraussetzen. Der Zusammenhang zwischen Maßnahmen und den bestehenden Dynamiken rückt in den Vordergrund und wird zum zentralen Element.

In dieser Arbeit fließen beide Herangehensweisen ineinander.

3.4.2 Summative Evaluierung

Weick (1995), Blumer (1981) und Froschauer & Lueger (2012) sind sich einig, dass die Evaluation von Kommunikationsstrukturen einen sehr hohen Stellenwert hat, da sich über Kommunikation sogenannte Bedeutungskonstruktionen ergeben. D. h. sie generieren Sinn- und Erwartungsstrukturen und steuern somit das Handeln der Belegschaft innerhalb der Organisation. Sie zeigen auf, wie vorhandene Problemlagen entstehen, sich etablieren oder aufgefasst werden und liefern somit eine Erklärung zu sozialen Phänomenen. Daher ist diese Art von Evaluierung für einen so komplexen Prozess wie der Implementierung eines neuen Arbeitszeitmodells bei einer Organisationsgröße von knapp 10.000 MitarbeiterInnen, die passende Vorgehensweise.

Nach Neuberger (2002) ist in der Führung und Beratung von MitarbeiterInnen neben der Beobachtung erster Ordnung, welche unternehmensinterne Reflexionsprozesse beinhaltet, zusätzlich die Beobachtung auf einer Metaebene notwendig. Diese nennt er Beobachtung zweiter Ordnung. Damit ist Beratung und Feedback von einer außenstehenden Person gemeint, um blinde Flecken der Handlungsebene aufzudecken. Da Betriebsräte immer Teil des gesamten Systems sind, ist auch in Bezug auf deren Handlungen eine Beobachtung zweiter Ordnung bedeutungsvoll.

Froschauer & Lueger (2012) sprechen hier von einer *summativen Evaluierung*. Dabei wird die Gesamtdynamik der für die zu evaluierende Situation relevanten Faktoren in der Organisation erfasst. Genau das ist bei der aktuellen Zeitwertkonto-Thematik notwendig.

3.4.3 Evaluationsbedarf der Betriebsratsarbeit

Im Zuge der Diskussion um die Zukunft der Gewerkschaften, erwähnt Johann Kalliauer (2003), dass es laufend auf hohem Niveau zu überprüfen gilt, womit sich Interessenvertretungen auseinander setzen. Tatsächlich unterschreiten mehr als 50% der gewerkschaftlichen Veränderungsvorhaben das angestrebte Ziel, was die Notwendigkeit unterstreicht, diese Prozesse zu analysieren und neue Strategien für die Zukunft zu entwickeln.

Ebenso ist der Frage nachzugehen, inwiefern sie sich ihren Herausforderungen stellen und letztendlich ihr Alltagshandeln danach ausrichten. Dabei halten es nach Katenkamp (2003)

40% der Betriebsräte für sinnvoll, wissenschaftliche Beratung in Anspruch zu nehmen, während 11% diese Option ausschließen. Knapp die Hälfte der Befragten hat sich darüber noch keine Gedanken gemacht bzw. ist neutral eingestellt. Besonders in sich verändernden Organisationen sieht Flecker (2003: 44) es als Notwendigkeit an, die Organisation von Interessenvertretung laufend zu hinterfragen und zu begleiten.

Im konkreten Fall ist es sinnvoll, eine externe Evaluierung durchzuführen, um eine Beeinflussung der Ergebnisse durch bereits vorhandene Vorannahmen zu vermeiden. D. h. diese wird im Auftrag des Zentralbetriebsrates von mir als neutrale Außenstehende durchgeführt, um Offenheit im Hinblick auf den Evaluationsgegenstand und das methodische Vorgehen zu gewährleisten (vgl. Froschauer & Lueger, 2012: 294). Dennoch wird in Anlehnung an Neuberger (2002) eine Einschränkung vorgenommen: ein thematischer Fokus auf die Implementierung des Zeitwertkontos. Die anschließende Interpretation lässt möglicherweise auch einen Transfer in andere Handlungsfelder der Betriebsratsarbeit zu.

Während sich die ersten drei Perspektiven mit unternehmens- bzw. organisationsinternen Prozessen befassen, geht es im nächsten Kapitel um ein viel allgemeineres Thema – den gesellschaftlichen Wandel.

3.5 Gesellschaftlicher Wertewandel

Was wir als richtig und gut empfinden, wird von Bolte (1993), Schulte (2012) oder Parment (2009) unter dem Begriff *Wert* als Leitbild unserer Lebens- und Arbeitsgestaltung beschrieben. Sie machen darauf aufmerksam, dass sich unsere Gesellschaft in einem ausgeprägten Wandel befindet und sich der Stellenwert von verschiedenen Werten verschiebt. Besonders ist dieses Phänomen durch die fehlende Stabilität gekennzeichnet. So ist z. B. Gelerntes vergänglich, weil es rasch aktualisiert wird und auch jederzeit über neue Medien abgerufen werden kann. Dazu kommt Verlustangst in Bezug auf den erworbenen Status, bzw. die erworbene Position. Die Kluft zwischen den Ansichten unterschiedlicher Generationen wird größer und bei Zukunftsperspektiven herrscht zunehmende Unsicherheit.

Der Bedarf an neuen Modellen der Altersversorgung wird nach Schanz (2002) größer. Das widerspiegelt sich auch in Artikeln wirtschaftlicher Fachjournals. Z. B. sind die Banken angehalten, sich auf einen Wertewandel im Umgang mit Veranlagungen und Krediten bei der Nachfolgeneration einzustellen. Während die derzeitigen Senioren eher dem

traditionellen Milieu zuzuordnen sind (siehe dazu Studien zu den Sinus-Milieus, wie Wippermann & Wippermann, 2009), in dem Sicherheit und Ordnung einen hohen Stellenwert haben, wird die Nachfolgegeneration bereits weniger an diesen Werten haften bleiben (Jasny & Tautscher, 2012).

Volkman (2000) beschreibt den Wertewandel aus einem anderen Blickwinkel: Der weitgehend angehobene Lebensstandard in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bewirkte eine Orientierung auf Waren und Dienstleistungen. Schulze (1993) spricht hier vom Beginn der Erlebnisgesellschaft. Ob im Bereich des Konsums, des Bildungssektors, der Freizeitgestaltung oder der beruflichen Orientierung – Menschen sehen sich immer häufiger mit einer Vielzahl an Entscheidungen konfrontiert, die zu treffen sind (Schulte, 2012: 4f.). Wenn auch nicht zwischen zwei oder mehreren Möglichkeiten gewählt wird – die Entscheidung, ob man sich bestimmten Situationen überhaupt aussetzen will, bleibt bestehen. Somit bringt bereits jede Entscheidung für oder gegen ein Angebot, ein Enttäuschungsrisiko mit sich. Mittlerweile sind aufgrund der Vielzahl an Angeboten neben dem Kosten-Nutzen-Prinzip innenorientierte bzw. persönliche Motive vordergründig geworden und die Entscheidungsunsicherheit ist gewachsen.

3.5.1 Wertewandel in der Arbeit

Nachdem Interessenvertretung im weitesten Sinn auch das Führen von MitarbeiterInnen bedeutet, gehe ich auf Herausforderungen in der Führungsarbeit ein.

Das Managen von Veränderungen ist nach Angabe von Führungspersonen mit 72% Zustimmung die größte Herausforderung, die sie zu bewältigen haben. Die Einschätzung, wie viel dieses Soll-Wertes bereits erfolgreich umgesetzt wurde, zeigt eine Kluft von 20% auf. Daraus ergibt sich aus Sicht der MitarbeiterInnen ein wichtiges Handlungsfeld im Bereich der Führung.

Dass Führungspersonen eine Vorbildfunktion haben sollten, darüber herrscht bei MitarbeiterInnen große Einigkeit. Die Tatsache, dass nur 25% der MitarbeiterInnen der Meinung sind, dass dieser Vorbildfunktion nachgekommen wird und eine auffallende Differenz von Ist- (16%) und Sollwert (39%) puncto Glaubwürdigkeit von Führungspersonen besteht, zeigten weitere Handlungsfelder auf.

Als größter Stolperstein in der Führung führen Ellers et al. im HR-Report (2015) Zeitmangel an. D. h. es gibt zu wenige Ressourcen, um den eigentlichen Führungsaufgaben nachzukommen – zu viel Zeit wird für administrative oder organisatorische Tätigkeiten aufgebracht. Auch der Austausch mit den MitarbeiterInnen kommt zu kurz. Das bestätigt auch der große Wunsch nach einer besseren Feedbackkultur in Organisationen (vgl. ebd.).

3.5.2 Zufriedenheitskriterien

Branchenunabhängig gewinnt eine ausgewogene Work-Life-Balance an Bedeutung – vor allem in Bezug auf die sich ändernden, als anspruchsvoller empfundenen - Arbeitsbedingungen, wie steigende Komplexität der Arbeit, Beschleunigung von Arbeitsabläufen oder Einsparungsmaßnahmen (Ellers et al., 2015). Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen, die zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beitragen, gewährleisten Leistungsfähigkeit als auch MitarbeiterInnen-Bindung. An dieser Stelle ist laut Umfrageergebnissen (ebd.) ein besonders großer Bedarf gegeben. Und in Bezug auf die MitarbeiterInnen-Bindung wird als eines der drei wichtigsten Instrumente (mit 67% Zustimmung) Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation angeführt. Den höchsten Stellenwert haben mit 95% Zustimmung eine wertschätzende Unternehmenskultur, sowie ein als gut empfundenenes Betriebsklima.

Übertragen auf die Situation in der GESPAG würde das bedeuten, dass die Vorhaben und Maßnahmen der Interessenvertretung (auch, wenn diese keine klassische Führungstätigkeit hat) in Bezug auf flexiblere Arbeitszeitmodelle, genau diesem Bedarf nachkommen.

3.5.3 Generationsbedingter Wandel

Junge MitarbeiterInnen, die zwischen 1980 und 2000 geboren sind, werden als *Millennials* oder *Generation Y* bezeichnet (vgl. Dahlmanns, 2014, Schulte, 2012, Parment, 2009, u. a.). Das Y steht in diesem Fall nicht nur für die NachfolgerInnen der Generation X, sondern auch für das gleich wie der englische Buchstabe Y ausgesprochene Wort *Why?*. Millennials sind mit den bereits beschriebenen unzähligen Wahlmöglichkeiten aufgewachsen und daher tendenziell entscheidungsbewusster und anspruchsvoller. Digitale Medien sind ihnen sehr vertraut, sie beziehen viele Informationen aus dem Internet und sind gut vernetzt. Das hinterfragende und sehr kritische Verhalten dieser Gruppe ist ein typisches Merkmal. Für sie hat nach Dahlmanns (2014) und Parment (2009) v. a. eine gute Arbeitsatmosphäre und

Zusammenarbeit im Team einen wichtigen Stellenwert, um mit der beruflichen Situation zufrieden zu sein. Sie wollen gefordert werden und Abwechslung im Job haben. Der Verdienst, flexible Arbeitszeiten und Karrieremöglichkeiten sind zwar bedeutsam für sie, haben aber einen geringeren Stellenwert (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2012).

3.5.4 Geschlechtsspezifischer Wandel

Weltweit halten 94% der Frauen und 78% der Männer flexible Arbeitszeiten für die Zufriedenheit in der Arbeit als sehr bedeutsam. Dennoch werden diese Angebote von nur 46% der Frauen und 25% der Männer tatsächlich genutzt (vgl. Pricewaterhouse Coopers, 2008 und Coffman & Hagey, 2011).

Knapp mehr als die Hälfte der Befragten, mit mindestens einem minderjährigen Kind im Haushalt, finden familienfreundliche Arbeitszeiten ebenso wichtig wie das Gehalt an sich. Das liegt nach Wippermann & Wippermann (2009) u. a. daran, dass viele Frauen mit einem höheren Gehalt einen höheren Sozial- und Leistungsdruck verbinden, den sie aufgrund der familiären Verpflichtungen nicht riskieren wollen.

3.6 Bedürfnis nach flexibleren Arbeitszeiten

Dieser eben beschriebene gesellschaftliche Wandel hat natürlich auch einen Einfluss auf das Arbeitsumfeld. Das Bedürfnis nach flexibleren Arbeitszeiten ist ein Phänomen der heutigen Zeit, das aus diesem Wandel resultiert. Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, die Koordination von Betreuungszeiten, etc. erfordern individuelle Lösungen, die spezielle Anforderungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen.

3.6.1 Notwendigkeit zum Umdenken

Hellert (2014) und Mattfeldt & Freimuth (2012) betonen, dass ein Umdenken notwendig ist: Häufig ist Arbeitszeit mit Anwesenheitszeit verbunden. Der Trend geht jedoch generell in Richtung Gleit- und Funktionszeiten – d. h. produktive Arbeitszeit, die raum-zeitlich ungebunden sein kann. Gerade im medizinischen Sektor ist dies nur sehr bedingt möglich, da Spitäler sich durch gut geplante Dienstpläne und Anwesenheit organisieren müssen.

Modelle, wie Arbeitszeitkonten, Zeitwertkonten oder Lebensarbeitszeitkonten kommen dem Bedarf nach Flexibilisierung auf verschiedene Arten nach.

Viele ArbeitnehmerInnen haben sich mit dem im Unternehmen gängigen Arbeitszeitmodell und den damit verbundenen Nachteilen arrangiert und sind nur widerwillig bereit, diese aktiv zu verändern (vgl. ebd.). Gerade deshalb ist es bedeutsam, bereits bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle partizipativ vorzugehen und MitarbeiterInnen nicht erst bei der Implementierung einzubinden. Laut Katenkamp (2003) ist die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle ein Thema, bei dem ein großer Wunsch nach Beratung besteht.

3.6.2 Zeitwertkonten

Eine Form der Arbeitszeitflexibilisierung ist das sogenannte Zeitwertkonto. Es ist eine langfristige Sparvariante, bei der MitarbeiterInnen – je nachdem, wie es in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben ist – z. B. Überstunden, Weihnachtsgelder oder Resturlaubstage ansparen können. Derzeit üblich ist die Einzahlung eines fixen Prozentsatzes des monatlichen Gehalts auf das Zeitwertkonto (vgl. Pochadt & Raab, 2009). Wofür das Wertguthaben verwendet wird, kann die ArbeitnehmerIn selbst entscheiden. So kann z. B. bei fortlaufenden Bezügen eine Auszeit in Form eines Sabbaticals genommen, das Ersparte für eine Ausbildungszeit genutzt oder ein früherer Übergang in die Pension angestrebt werden. Natürlich verlängert sich der mögliche Freistellungszeitraum, je früher das Modell in Anspruch genommen wird. Der Anspruch auf Auszahlungen bleibt erhalten - auch bei einem Wechsel des Arbeitgebers.

Während das Zeitwertkonto durch die individuelle und flexible Gestaltung viele Nutzungsmöglichkeiten bietet, gibt es auch einige Nachteile. So sehen Pochadt & Raab (ebd.) die Niedriglohngruppe als benachteiligt, da die monatlichen Bezüge zum Leben benötigt werden und selten die Möglichkeit besteht, etwas davon abzusparen. Darüber hinaus sind Geldanlagen besonders in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Zeitwertkonten zählen jedoch objektiv betrachtet zu den sichersten Anlageformen.

3.6.3 Organisation von Zeitwertkonten

Diese Sparform erfordert eine perfekte Verwaltung, da sie über langen Zeitraum – unabhängig von wirtschaftlichen Veränderungen – in Anspruch genommen wird. Daher sind in die vertragliche Regelung neben ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn auch TreuhänderIn und ProduktanbieterIn (z. B. Bank oder Versicherung) eingebunden, sowie eine VerwalterIn als Schnittstelle aller Beteiligten, der auch die Dokumentation und Verwaltung aller Daten obliegt (vgl. ebd.).

3.6.4 Attraktivität von Zeitwertkonten

Während Pochadt & Raab (2009) davon ausgehen, dass dieses Modell für viele MitarbeiterInnen wenig Attraktivität bietet, belegt die Studie von Eichmann & Matuschek (2014), dass ein Großteil der ArbeitnehmerInnen gerne mehr Informationen darüber hätte und es z. T. sofort in Anspruch nehmen würde.

Die Angst vor finanziellen Einbußen mit zunehmendem Alter steigt bei den Berufstätigen. Gründe dafür sind mögliche Krankheiten oder Einschränkungen aufgrund von Pflegebedürftigkeit. Daher würde über die Hälfte der Befragten lieber eine bekannte und selbst gewählte Anlageform bevorzugen. Gleichzeitig geben zwei Drittel der Befragten an, mit ihrer derzeitigen finanziellen Situation zufrieden zu sein; was für die Variante spricht, einen Teil des derzeitigen Gehalts für spätere Auszahlungen zu nutzen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung von Zeitwertkonten ist neben der frühzeitigen Einbindung der MitarbeiterInnen eine umfassende transparente Information über die Rahmenbedingungen und Chancen dieses Arbeitszeitmodells. Erst damit kann die erfolgreiche Umsetzung mit der Zufriedenheit beider Seiten gewährleistet werden.

Zuletzt gehe ich nach der gesellschaftlichen- auf eine individuelle Perspektive ein: dem Entscheidungsverhalten von Personen im Organisationskontext.

3.7 Entscheidungsverhalten in Organisationen

Werden im Organisations-Kontext verschiedene Entscheidungsverhalten der Belegschaft betrachtet, kann vom Konzept der begrenzten Rationalität ausgegangen werden (Berger & Bernhard-Mehlich, 2006: 177ff und Simon, 1976). Wir Menschen handeln oft rational, wobei

wir nicht in der Lage sind, die gesamte Komplexität der jeweiligen Situation zu erfassen. D. h. das Wissen, das einer Entscheidung zugrunde liegt, ist immer unvollständig, was wiederum das Abschätzen der Konsequenzen beeinflusst. Auch haben wir immer nur eine Auswahl an Entscheidungsalternativen verfügbar. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion passieren daher Entscheidungen häufig, ohne alle Alternativen abzuwägen bzw. detaillierte Auskünfte eingeholt zu haben.

Daraus ergibt sich, dass niemals eine optimale Entscheidung getroffen werden kann, sondern immer nur eine zufriedenstellende Lösung angestrebt wird. Wie rasch diese gefunden wird, ist jeweils vom persönlichen Anspruchsniveau und bisherigen Erfahrungen abhängig.

Im Falle der Zeitwertkonten könnte – trotz aller Vorteile und empirischer Belege des Bedarfs seitens der MitarbeiterInnen – die Komplexität dieses Modells mitverantwortlich für die geringe Inanspruchnahme sein.

Nach der kurzen Erklärung fünf verschiedener Perspektiven, die für diesen Kontext als relevant gelten, werde ich nun die Forschungsfragen darstellen.

4 Forschungsfragen

Evaluierungen und jede von Personen durchgeführte Analyse bergen die Gefahr der Beeinflussung der Ergebnisse durch persönliche Vorannahmen. Für den Forschungsprozess galt es daher, diese möglichst gering zu halten. Auf die Formulierung von Hypothesen wurde bewusst verzichtet und die Forschungsfragen stattdessen sehr offen gestellt, um die Vielfalt der möglichen Gründe zuzulassen.

Folgende fünf Fragen bestimmten die Wahl des Forschungsdesigns, auf das später näher eingegangen wird:

Vahns (1997: 21) beschreibt wichtige Umsetzungsschritte, die zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen (siehe Kapitel 3.2). Diese sind geprägt von Transparenz, Aufklärung und klarer Kommunikation. Inwiefern diese im Fall des Zeitwertkontos gelebt wurden, soll mit der ersten Forschungsfrage erhoben werden.

FF1: Wie lässt sich der Informationsstand der MitarbeiterInnen über die Nutzung eines Zeitwertkontos nach dem Implementierungsprozess beschreiben?

In weiterer Folge gilt es zu klären, ob die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos letztlich im Zusammenhang mit den genannten Umsetzungsschritten steht und ob sich dabei Gemeinsamkeiten beschreiben lassen.

FF2: Welche Gründe bewegen MitarbeiterInnen zur Inanspruchnahme eines Zeitwertkontos?

Im Zuge der Evaluation gilt es herauszufinden, auf welcher Ebene die Gründe angesiedelt sind, die MitarbeiterInnen von der Wahl des Zeitwertkontos abhalten. Die Möglichkeiten reichen hier vom gesellschaftlichen Wertewandel (Kapitel 3.5) über Widerstandsphänomenen gegenüber Veränderungen bis hin zu individuellen Begründungen.

FF3: Welche Gründe halten MitarbeiterInnen von der Inanspruchnahme eines Zeitwertkontos ab?

Dass eine als positiv empfundene Interessenvertretung besonders auf nicht-monetärer Ebene spürbar und daher in Zahlen nicht messbar ist, wurde bereits im Kapitel 3.1 näher erläutert. Daher ist für eine gelungene Betriebsratsarbeit die Kenntnis über Erwartungen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen von Bedeutung.

FF4: Welche Bedürfnisse und Erwartungen in Bezug auf innerbetriebliche Informationsweitergaben lassen sich seitens der MitarbeiterInnen feststellen?

Die Forschungsfrage fünf ist im Sinne der Transferarbeit der Forschungserkenntnisse auf zukünftige Implementierungsprozesse formuliert.

FF5: Welche Maßnahmen können aus den Forschungsergebnissen für eine noch erfolgreichere Interessenvertretung abgeleitet werden?

5 Methodische Vorgehensweise

Offenheit bei der Betrachtung von Prozessen ist ein entscheidendes methodisches Kriterium in der Evaluation (vgl. Hoffmann-Riem, 1980 und Froschauer & Lueger, 2012). Erst die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen – in diesem Fall vom Zentralbetriebsrat über Betriebsrat, StationsleiterIn bis zur MitarbeiterIn – verhindert Vorannahmen und ermöglicht

die Erfassung der Gesamtdynamik (siehe Kapitel *summative Evaluation*). Nachdem die Gründe für die geringe Inanspruchnahme des Zeitwertkontos sehr vielfältig sein können und nicht zwangsläufig die Kommunikation oder Informationsweitergabe auf dem Weg vom Zentralbetriebsrat zu den MitarbeiterInnen als Ursache angenommen werden kann, wählte ich für meine Studie ein Vorgehen nach der Grounded Theory nach Glaser & Strauss (2010).

5.1 Grounded Theory nach Glaser & Strauss

Datenerhebung, Analyse und Theoriegenerierung verstehen sich bei dieser Methode als fortlaufender, parallel ablaufender Prozess (ebd.: 60 und 86f. und Froschauer & Lueger, 2009). Ziel ist es, über empirische Verallgemeinerungen einen formal-theoretischen Ansatz zu generieren, der – in diesem Fall - die Gründe geringer Akzeptanz der Zeitwertkonten seitens der MitarbeiterInnen begreiflich und erklärbar macht. Dieser Schritt erfolgte außerhalb des Feldes.

Um zwischen den Phasen im Feld genügend Abstand für Reflexionen zu gewinnen ist ein zyklisch organisierter Forschungsprozess notwendig. Einerseits kann so der weitere Forschungsverlauf ggf. abgeändert und an den inhaltlichen Stand angepasst, sowie die methodische Vorgangsweise adaptiert werden (Froschauer & Lueger, 2012: 288 und 2009: 71ff).

5.2 Generierung einer formalen Theorie

Mit dieser Vorgehensweise ist keine theoretische Basis notwendig, die der Veri- bzw. Falsifizierung dient. Es galt heraus zu finden, woran sich die MitarbeiterInnen bei der Entscheidung für bzw. gegen das Angebot des Zeitwertkontos orientieren. Daher entstand die Theorie im Laufe des Forschungsprozesses, wofür nicht die Anzahl und der Umfang der erhobenen Daten entscheidend waren, sondern eine dichte Entwicklung der einzelnen Eigenschaften der Schlüsselkategorien (vgl. ebd.: 85f. und Froschauer & Lueger, 2009: 215).

Bei einem derart offenen Forschungsdesign galt es, folgende Gefahren zu berücksichtigen (vgl. ebd. 104f.): Während die Identifikation von Schlüsselkategorien relativ rasch geschieht, ist bei der Definition der jeweiligen Aspekte (Eigenschaften) und der komparativen Analyse einerseits darauf zu achten, dass eine Beeinflussung durch materiale Theorien so weit als möglich ausgeschlossen wird. Andererseits muss das schlichte Einordnen von neu

gewonnenen Daten in festgelegte Kategorien ausgeschlossen werden. Das ist besonders dann wichtig, wenn der Analyseprozess vorübergehend keine neuen Erkenntnisse bringt.

Daher waren das Schreiben von Memos und regelmäßige kritische Reflexionen gerade in dieser Forschungsphase ein wichtiger Qualitätsaspekt (vgl. auch Böhm, 2003: 477 und Froschauer & Lueger, 2003: 74). Darin wurden neben informellen Gesprächen, e-Mails, etc. auch Assoziationen mit materialen Theorien und Vereinfachungstendenzen vermerkt.

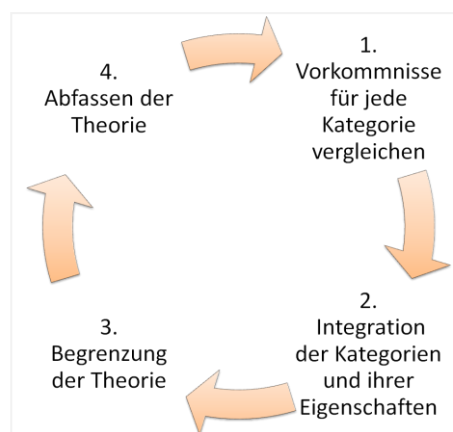
5.3 Theoretisches Sampling

Um eine möglichst große Tiefe des theoretischen Samplings zu schaffen, wurden zu Beginn viele Daten in Form von Interviews und Gesprächen gesammelt, wodurch bei der Auswertung rascher die relevanten Kategorien (*Schlüsselkategorien*) auftauchten (ebd.: 72ff und Froschauer & Lueger, 2012: 289). Diese entstanden im Laufe der Forschung durch Datenschnitte, wiesen jeweils spezielle Eigenschaften auf (Glaser & Strauss, 2010: 48) und konnten unterschiedlich große Bedeutung für die Thematik haben. Die Kategorien wurden anhand der erhobenen Daten analysiert, bis sich eine theoretische Sättigung einstellte.

Nach v. Rosenstiel (2005) ist der qualitative Zugang für die Erhebung organisationsinterner Dynamiken besonders geeignet, da Organisationen immer von Menschen geschaffen sind. D. h. die Wahrnehmung und Auslegung von internen Entscheidungen und Prozessen können auf diesem Weg besonders gut erfasst werden.

Die folgenden Unterkapitel beschreiben die einzelnen Forschungsschritte. Bei jedem dieser fünf Zyklen ging ich, wie in der Grounded Theory nach Glaser & Strauss (2010: 119ff) vorgesehen, nach der Methode des ständigen Vergleichs vor. Dabei stand der zirkuläre Prozess in vier Phasen im Vordergrund.

Abbildung 2: Methode des ständigen Vergleichs nach Glaser & Strauss (2010), eigene Darstellung



5.3.1 Erster Zyklus

Im ersten Forschungszyklus stand die thematische Eingrenzung im Vordergrund. Erste Forschungsfragen sollten formuliert und die Richtung der empirischen Erhebung festgelegt werden. Es wurden qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Spitälern durchgeführt und zur komparativen Analyse herangezogen. Als InterviewpartnerInnen konnten mir jene Personen, die in die Informationsprozesse involviert sind und über die Hintergründe des Modells *Zeitwertkonto* Bescheid wissen, am meisten Informationen geben. Daher grenzte ich in dieser Phase die Wahl meiner GesprächspartnerInnen auf MitarbeiterInnen der Bereiche Zentralbetriebsrat und Betriebsrat ein.

Zu Beginn stellten sich zwei Mitarbeiter des Zentralbetriebsrates für telefonische Interviews zur Verfügung. Darüber hinaus führte ich Gespräche mit MitarbeiterInnen aus Häusern der GESPAG, von denen die meisten im Betriebsrat tätig sind und über unterschiedliche Einstellungen bzw. Knowhow zum Thema *Zeitwertkonto* verfügen. Sie waren aus verschiedenen Abteilungen – Position, Alter und Geschlecht wurden nicht berücksichtigt. Damit waren die Heterogenität der Belegschaft und eine maximale Kontrastierung gegeben, die einen möglichst großen Geltungsbereich der Theorie gewährleisten sollte. Die Auswahl der GesprächspartnerInnen für die ersten beiden Durchgänge erfolgte in Absprache mit dem Zentralbetriebsrat, der mir den Feldzugang ermöglichte.

Für die ersten Interviews orientierte ich mich an einem Gesprächsleitfaden, der offene Fragen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung innerhalb der GESPAG, Möglichkeiten zur Nutzung des *Zeitwertkontos*, subjektive Wahrnehmung der Informationsweitergabe, Bedarfsermittlung, etc. beinhaltete. Um meinen Einfluss auf die Gesprächssituation zu minimieren, war ein offener Gesprächsrahmen notwendig. Meinerseits wurden daher nur Verständnisfragen gestellt bzw. paraphrasiert.

Der Gesprächseinstieg war meist sehr einfach; ich konnte bei allen Interviews sofort mit der Klärung der Rahmenbedingungen beginnen und mir das Einverständnis zur Audioaufzeichnung einholen.

5.3.2 Zweiter Zyklus

Der zweite Interview-Prozess erfolgte vor Ort in zwei Häusern der GESPAG, sowie bei Personen aus der Unternehmensleitung und des Zentralbetriebsrates. Auch hier war eine maximale strukturelle Variation das Kriterium der Auswahl meiner GesprächspartnerInnen: z. B. verschiedene Tätigkeitsbereiche, Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigung, Männer und Frauen, langjährige MitarbeiterInnen. Die Auswahl geeigneter GesprächspartnerInnen erfolgte anhand dieser Kriterien durch den Zentralbetriebsrat bzw. einzelne Betriebsratsvorsitzende, die auch die Terminkoordination übernahmen.

In diesem Zyklus fokussierte ich mich bereits auf Kategorien, die sich im ersten Analyseprozess herausstellten und ging bereits explorativer vor. Der Gesprächsleitfaden diente nur noch als grober Rahmen; meine Fragen orientierten sich zunehmend an den Aussagen der GesprächspartnerInnen. Nach Froschauer & Lueger (2003: 62ff) liegt es in der Kompetenz der ForscherIn zu entscheiden, auf welche relevanten Themenbereiche im klärenden Teil des Gesprächs näher eingegangen bzw. welche noch nicht erwähnten Themen zusätzlich angesprochen werden (vgl. auch Hopf, 2003: 355ff). Inhaltlich gab es meinerseits keine Eingriffe – die GesprächspartnerInnen galten als ExpertInnen der Situation.

Etwa die Hälfte der Gespräche fand im Zweiersetting statt, bei einigen Interviews war auch die Betriebsratsvorsitzende des Hauses anwesend, wodurch sich fallweise unter der InterviewpartnerIn und ihr zwischendurch Gespräche ergaben, die ich in Form einer Gesprächsanalyse mit in die Auswertung nehmen konnte. Die indirekte Kommunikation widerspiegelte soziale Dynamiken und stellte sich als sehr aufschlussreich heraus. Diese Vorgehensweise ist im Zuge der qualitativen Interviews wissenschaftlich korrekt (vgl. an dieser Stelle Froschauer & Lueger, 2003: 54ff).

Beim Gesprächsabschluss holte ich mir jeweils noch das Einverständnis, ggf. noch einmal auf die Person zurück zu kommen, falls Fragen offen geblieben sein sollten.

5.3.3 Dritter Zyklus

Nach Auswertung der Interviews von Zyklus eins und zwei folgten im dritten Zyklus Interviews mit Personen, die das Zeitwertkonto bereits nutzen, sowie mit

Führungspersonen, die wiederum indirekte Auskunft über das Interesse ihrer MitarbeiterInnen am Zeitwertkonto bzw. den Umgang mit Informationen des Betriebsrates geben können. Der Aufbau der Gespräche war ähnlich wie im zweiten Forschungszyklus.

5.3.4 Vierter Zyklus

Um heraus zu finden, wie viele Personen die Intranetseite aufsuchen, forderte ich über den Zentralbetriebsrat die Zugriffsstatistiken vom Informatikdienst der GESPAG an. Ziel war es herauszufinden, wie viele Personen sich aktiv Informationen (siehe Kapitel 5.4) einholen. Die Aufzeichnungen waren lediglich von den Monaten März 2015 bis Mai 2015 vollständig vorhanden. Der Menüpunkt *Betriebsrat* der Intranetseite zeigt einen Mittelwert von 2.226 eindeutigen BenutzerInnen im Monat; die Unterseite des Zeitwertkontos 733. Das bedeutet, dass die Seite *Zeitwertkonto* bei fünf Unterseiten innerhalb der Betriebsratsseite im Vergleich überdurchschnittlich oft geöffnet wurde.

5.3.5 Fünfter Zyklus

2006 wurden in einzelnen Häusern der GESPAG quantitative Umfragen gemacht, bei denen diverse Faktoren, wie z. B. Belastungsfaktoren, Wünsche, Erwartungen, Zufriedenheit mit der Betriebskantine, etc. erhoben wurden. Der komplette Datensatz wurde mir vom Statistischen Dienst des Landes Oberösterreich für eine Datentriangulation zur Verfügung gestellt.

5.4 Forschungsfeld: die GESPAG

Als empirisches Forschungsfeld wurde die GESPAG in Linz gewählt, die ich nun vorstellen werde. Sie ist der größte Krankenhausträger des Bundeslandes, betreibt und führt derzeit 10 Häuser (Krankenhäuser und Sonderkrankenhäuser), sowie Schulen für Gesundheits- und Krankenpflege mit verschiedenen Schwerpunkten. In Kooperation mit der Paracelsus Privatuniversität Salzburg bietet die GESPAG auch die Möglichkeit eines Pflegewissenschaftsstudiums und ist an der FH für Gesundheitsberufe beteiligt.

5.4.1 Leitbild der Organisation

Relevant für diese Arbeit sind explizit kommunizierte Werte, die im GESPAG-Leitbild transportiert werden. Das sind „(...) umfassende Informationen und offene Kommunikation

(...)“ innerhalb der Organisation, sowie die Einbindung der „MitarbeiterInnen und Förderung der Meinungsbildung“ (vgl. Leitbild der Gespag, Stand: Dezember 2014).

5.4.2 Interessenvertretung in der GESPAG

MitarbeiterInnen an allen Standorten sind durch Betriebsräte vertreten. Darüber hinaus gibt es einen Zentralbetriebsrat, dessen Aufgabe es ist, den Betriebsräten der einzelnen Häuser Informationen bzgl. Rechte, Pflichten, Möglichkeiten, etc. der MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen, die diese wiederum der Belegschaft zukommen lassen.

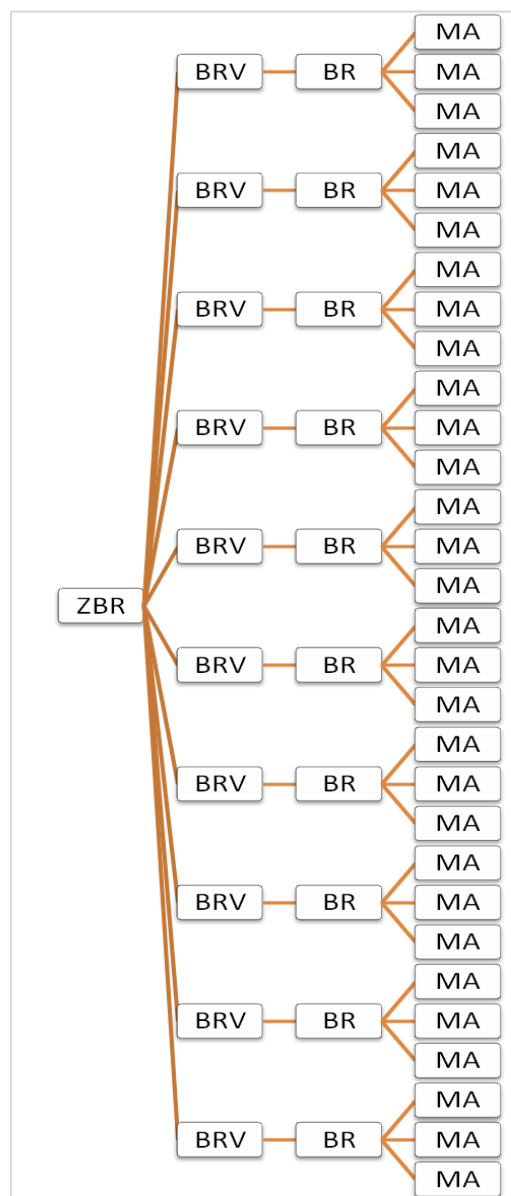


Abbildung 3: eigene Darstellung der Informationsweitergabe

Passiver Informationsbezug (Push-Information)

Für einen passiven Informationsbezug sind keine selbst gesetzten Handlungen, wie Recherche, Nachfragen oder das Filtern von Informationen nötig. Hier gibt es unterschiedliche Kommunikationswege: Im etwa sechswöchigen Intervall treffen einander Betriebsräte und Zentralbetriebsrat und besprechen Neuerungen in Form eines Meetings (Präsenzveranstaltung). Oft sind es BR Vorsitzende, die vom Zentralbetriebsrat vorgefilterte Informationen bekommen. Diese gelangen über den Betriebsrat oder AbteilungsleiterInnen, die z. T. im Betriebsrat engagiert sind, zu den MitarbeiterInnen. Sie sind somit eine Art Gatekeeper; die Informationen durchlaufen somit mehrere Filter.

Die häufigste Form der Informationsweitergabe ist die Aussendung von e-Mails, wodurch MitarbeiterInnen oft mit redundanten Informationen konfrontiert sind. Die folgende Skizze verdeutlicht die Komplexität der Push-Information.

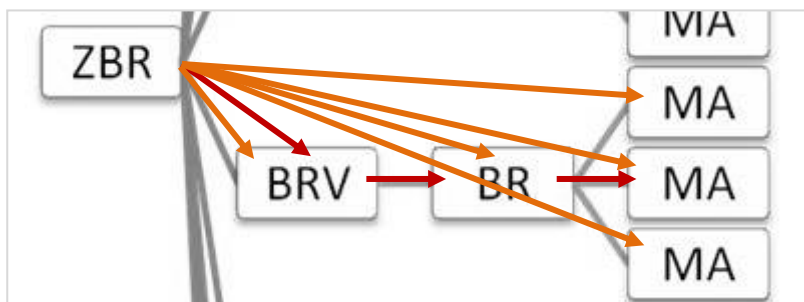


Abbildung 4: Push-Information der innerbetrieblichen Interessenvertretung, eigene Darstellung

Aktiver Informationsbezug (Pull-Information)

Sowohl die Betriebsräte der einzelnen Häuser, als auch der Zentralbetriebsrat stehen für Anfragen und Auskünfte zur Verfügung – per Mail, telefonisch oder im persönlichen Gespräch im Betriebsrat-Büro. Dies bedingt immer Eigeninitiative seitens der MitarbeiterInnen. Darüber hinaus werden alle aktuellen Informationen auf der internen Website, dem Intranet, zur Verfügung gestellt. *Betriebsrat* ist als eigener Menüpunkt auf der Startseite des Intranets angeführt, was den hohen Stellenwert der Interessenvertretung in der GESPAG unterstreicht.



Abbildung 5: Auszug aus dem Menü des Intranets

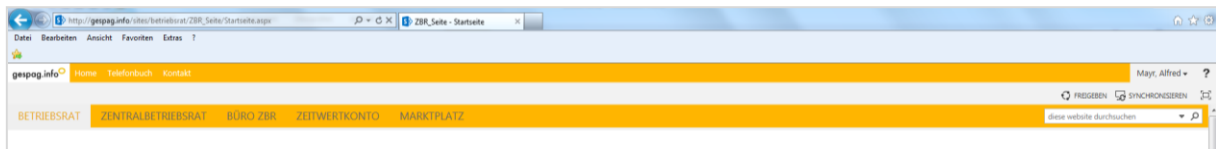


Abbildung 6: Darstellung der Unterseite *Betriebsrat*

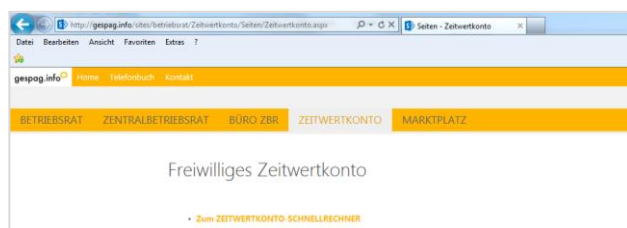


Abbildung 7: Auszug aus der Unterseite *Zeitwertkonto*

Zeitwertkonto-Schnellrechner	
Anspargahre	Eingaben
Anspargprozentatz (2.15%)	5
Aktuelles Gehalt** in Euro brutto	1.500
Ausgleichswochenstunden***	20
Aktuelles Beschäftigungsausmaß****	30
Ergebnisse	
Freistellungszeitraum	12,0
Bezug/Zeitraum**** in Euro	1.591

☐ Beisoldung HE II
☒ VB Beisoldung AL I
☒ Beisoldung AL I bis IM VI
☒ Beisoldung AL I ab IM VI

Bei 16 Ausgleichswochenstunden (AGL) haben Sie folgende Möglichkeiten:
 Sie können eine Freistellung mit Lohnausgleich für 16 Stunden in Anspruch nehmen.
 Es können max. 24 Stunden tatsächliche Teilzeitbeschäftigung dazugenommen werden!

* es darf nur in ganzen Prozentpunkten angespart werden
 ** das Bruttogehalt zu Beginn der Anspargphase (=aktuelles Gehalt ohne Nebengebühren wie z.B. Überstundenpauschale, Dienstvergoitung, Datenverarbeitungszulage usw.)
 *** also jene Stunden für die Lohnausgleich bezogen wird: 40 Stunden = Vollzeitgehalt, 20 Stunden = halbes Gehalt
 **** das aktuelle Beschäftigungsausmaß in Wochenstunden (40 Stunden = Vollzeitbeschäftigung)
 ***** dieser Wert ist ebenfalls brutto und nur eine grobe Schätzung

Abbildung 8: Auszug aus der Unterseite *Zeitwertkonto-Schnellrechner* mit fiktiven Zahlenwerten

Auf dieser Unterseite ist das Zeitwertkonto (im Unterschied zu anderen Arbeitszeit-Modellen) als eigener Menüpunkt publik gemacht. Zur Erleichterung der Kalkulation von Ein- und Auszahlungen wurde ein online Schnellrechner programmiert, der mit einem Mausklick geöffnet werden kann. Dabei sind fünf Zahlenwerte aktiv einzugeben: Die Anzahl der voraussichtlichen Anspargjahre, die prozentuelle Höhe des Bruttogehalts, die angespart werden soll, das derzeitige Bruttogehalt, die Ausgleichswochenstunden, sowie das aktuelle Beschäftigungsausmaß. Der Freistellungszeitraum und die Bezüge werden danach automatisch berechnet.

Nach der kurzen Beschreibung der Organisation gehe ich in weiterer Folge auf den Auswertungsprozess ein, der in mehreren Schritten durchgeführt wurde.

6 Auswertungsprozess

Jeweils nach Abschluss eines Forschungszyklus erfolgte die Auswertung der Daten außerhalb des Feldes.

6.1 Transkription der Interviews

Mithilfe der Software *f4 transkript* erfolgte die Transkription der Audio-Aufzeichnungen der Interviews. Dabei wurden alle geäußerten Wortfolgen schriftlich dokumentiert, sowie das im Kontext relevante nichtsprachliche Verhalten (z. B. prosodische Merkmale wie Lautstärke, Räuspern oder Lachen bzw. parasprachliche Merkmale wie Blickverhalten oder Gesten) festgehalten (vgl. Kowal & O'Connell, 2003).

6.2 Analyse der Interviews

Nach Kelle (2003) ist zur Qualitätssicherung der Auswertung des Datenmaterials die Verwendung einer Analyse-Software empfehlenswert. Die Software *f4 analyse* ist kompatibel mit dem Transkriptionsprogramm und wurde hier verwendet.

Anstelle eines Textreduktionsverfahrens ging ich nach dem Codierverfahren vor. Vorerst arbeitete ich mit In-vivo-Codes, dadurch ließen sich aus dem gesamten Textmaterial relevante Kategorien ableiten, die sich nach einer Erstellung von Aussagehierarchien verdichten ließen und somit in den weiteren Forschungsprozess einfließen konnten. Unter Kategorien werden Themen verstanden, die sich unter einem gemeinsamen Code zusammenfassen lassen und auch Subkategorien haben können.

Im nächsten Schritt eignete sich das axiale Codieren besser, da es eine feinere Analyse zulässt. Dabei wurden Beziehungsnetze um die einzelnen Kategorien erstellt. D. h. für die jeweilige Kategorie wurden Mittel-Zweck-, Ursache-Wirkung-Beziehungen bzw. motivationale Zusammenhänge ausgearbeitet (ebd.: 478f.).

Nach der Strukturierung der codierten Daten begannen die Interpretationsphase, sowie die bereits beschriebene komparative Analyse.

6.3 Interpretationsverfahren der Interviews

Als Interpretationsmethode des umfangreichen und inhaltlich sehr vielfältigen Datenmaterials wählte ich die Themenanalyse (vgl. Froschauer & Lueger, 2003: 158ff). Sie eignet sich für die Bearbeitung großer Textmengen und ermöglicht, Argumentationsstrukturen im Gespräch aufzuzeigen. Dadurch können die unterschiedlichen manifesten Themen in Bezug auf das Zeitwertkonto gefiltert und in weiterer Folge interpretiert werden.

Bei quantitativen Erhebungen kann aufgrund der großen Stichprobe und der Vielzahl an Daten von repräsentativen Ergebnissen gesprochen werden. So, wie dies bei der Umfrage des Statistischen Dienstes im Jahr 2006 der Fall war. Bei der Auswertung qualitativer Untersuchungen gibt es hingegen keine Häufigkeiten, die statistisch ausgewertet werden. Dafür können Beziehungsstrukturen, Gedankenpausen, nebenbei erwähnte Aussagen, die Körpersprache und Modulation in die Analyse mit einbezogen werden. Gerade bei einem so komplexen Thema wie der Evaluation eines langen Implementierungsprozesses sind diese Erkenntnisse, obwohl sie nicht repräsentativ sind, sehr aufschlussreich.

7 Datentriangulation

Um die aus den qualitativen Forschungszyklen gewonnenen Erkenntnisse mit den Daten der MitarbeiterInnen-Umfrage aus dem Jahr 2006 abzugleichen, war eine Datentriangulation notwendig. Es galt herauszufinden, ob die qualitativen jene der quantitativen Auswertungen bestätigten, oder ob sich daraus weitere Erkenntnisinteressen und demnach weitere Forschungsschritte ergaben. Die Idee einer Datentriangulation ist immer ein divergenter Zugang – d. h. es wird nie von einer Bestätigung ausgegangen, sondern davon, dass sich neue Perspektiven für den Forschungsprozess ergeben (vgl. Flick, 2003: 316ff und Kelle & Erzberger, 2003: 302f.).

Da die InterviewpartnerInnen nach unterschiedlichsten Kriterien (siehe oben) ausgewählt wurden und die Umfrage aus dem Jahr 2006 hauptsächlich an das Pflegepersonal gerichtet war, erfolgte hier keine Triangulation am Fall, sondern an Datensätzen. D. h. die Ergebnisse beider Auswertungen wurden in Beziehung gesetzt (vgl. ebd.), wobei die unterschiedlichen Zeitpunkte der Erhebungen berücksichtigt wurden. Denn auch wenn der Befragungszeitraum knapp neun Jahre zurück liegt, zeigen die Ergebnisse gewisse Tendenzen auf.

7.1 Quantitative Auswertung mittels SPSS 23

Die Umfrageergebnisse, die im Jahr 2006 vom Statistischen Dienst Oberösterreich zur Verfügung gestellt wurden, bezogen sich auf Häufigkeitsauszählungen der jeweiligen Antwortkategorien. Diese gaben einen guten Einblick in die Bedürfnisse und Erwartungen der MitarbeiterInnen und sollten mit dem Zeitwertkonto gut abgedeckt sein. Nachdem das Interesse an diesem Modell dennoch sehr gering zu sein scheint, war es im Zuge der Evaluation notwendig, die Daten differenzierter auszuwerten.

Dazu wurde der gesamte Datensatz aller Häuser – ohne Unterteilung in einzelne Einrichtungen - herangezogen. Die Anzahl, der für meine Auswertung gültigen Fälle, betrug 2.366 Personen, die zu knapp 82% im Pflegebereich tätig waren. Auch die Geschlechterverteilung erwies sich mit 84,7% Frauen und 15,3% Männern als repräsentativ für die Verteilung innerhalb der GESPAG.

Das Beschäftigungsausmaß wurde in der Umfrage in zwei Bereiche geclustert: Vollzeit arbeitende MitarbeiterInnen sind hier jene, die mit 35 oder mehr Wochenstunden beschäftigt waren. Unter Teilzeit fielen somit alle, die darunter lagen. D. h. eine Differenzierung in der Variablenausprägung *Teilzeit* ist nicht gegeben. Sowohl Anstellungen mit zehn, 20 oder 30 Stunden wurden hier zusammengefasst erhoben. Demnach kann Auswertungen, differenziert nach Voll- oder Teilzeitbeschäftigung kaum eine Erklärungskraft zugeschrieben werden.

Das Alter wurde nach drei Gesichtspunkten gesplittet: Bis 30 Jahre, 31 bis 45 Jahre und älter als 45 Jahre.

7.2 Auswahl der Variablen

Nach der Auswertung der Interviews erschienen mir für diese Forschungsarbeit folgende Variablen interessant:

a) *Welchen Themen sollte sich Ihr Betriebsrat im Haus derzeit vorrangig annehmen?*

Bei dieser Frage gab es 11 Antwortmöglichkeiten, wobei die wichtigsten vier anzukreuzen waren. Hier konzentrierte ich mich auf die kontextrelevanten Themen *Gehalt*, *Arbeitszeitregelung* und *Beratungstätigkeit*. In der Interpretation konnten diese Ergebnisse gut mit den Wünschen an die Interessenvertretung gematcht werden.

b) *Meine Bedürfnisse bei der Arbeitszeitgestaltung werden berücksichtigt.*

Damit bekam ich Einblick in die Zufriedenheit und den Bedarf der MitarbeiterInnen.

c) *In welchem Ausmaß stellen folgende Punkte für Sie einen Anreiz in Ihrer Arbeit dar?*

Hier wählte ich für Detailauswertungen die möglichen Anreize *Arbeitszeit, Gehalt, KollegInnen, Vorgesetzte, sowie Urlaubsgestaltung.*

d) *Durch welche Faktoren fühlen Sie sich derzeit beruflich am meisten belastet? (Wo gibt es Verbesserungsbedarf?)*

Unter den 16 Antwortmöglichkeiten sollten hier wiederum vier gewählt werden. In Bezug auf das Zeitwertkonto legte ich meinen Fokus auf den mit 68,2% am höchsten bewerteten Belastungsfaktor *Zeitdruck*.

Mit den Auswertungsergebnissen bezweckte ich einen Datenabgleich puncto *Zufriedenheit mit der Interessenvertretung* der durchgeführten qualitativen Interviews und wollte erheben, inwiefern das Zeitwertkonto als Anreiz bzw. Entlastung wahrgenommen werden kann.

Nachdem die Auswertungen der Interviews u. a. gezeigt haben, dass der Wunsch nach mehr persönlichem Gespräch und Leadership durch den Betriebsrat vorhanden sind, interessierte mich, wie MitarbeiterInnen *Führung und Gespräche in einem Zweiersetting* im Jahr 2006 empfunden haben. Dazu war die Stellungnahme zu folgenden drei Aussagen interessant:

e) *Die Führungskultur ist offen für konstruktive Kritik.*

f) *Das Mitarbeitergespräch ist geprägt durch ein konstruktives Gesprächsklima.*

g) *Mit dem Austausch von Informationen in der Abteilung bin ich zufrieden.*

8 Ergebnisinterpretation

Bei der Auswertung der Interviews nach der Themenanalyse ergaben sich vier große Themenblöcke, in welche die Aussagen der Befragten geclustert werden können. Aufgrund der Überschaubarkeit lasse ich im Zuge der Ergebnisinterpretation auch die Erkenntnisse der quantitativen Auswertungen einfließen. Dadurch können die Phänomene besser beschrieben und erklärbar gemacht werden. Bei jenen, die besonders auffallend sind, folgt

gleich im Anschluss ein theoretischer Teil, der als mögliche Begründung dienen soll. Die vier Themenblöcke sind:

- a) Themen, die zeitlich in die Phase der Vorbereitung und der Ausverhandlung zu ordnen sind. Sie beinhalten Bedarfserhebungen, Absprachen, den Verhandlungsprozess an sich, Erwartungen an das Modell *Zeitwertkonto*, involvierte Personen, etc.
- b) Kenntnisse der MitarbeiterInnen und Betriebsräte über diverse, derzeit wählbare Arbeitszeitmodelle in der GESPAG, sowie Überlegungen zu deren Attraktivität für die einzelnen Personen.
- c) Der dritte Themenblock befasst sich speziell mit dem Wissensstand über das Zeitwertkonto, sowie Motive, dieses in Anspruch zu nehmen oder bewusst abzulehnen. Dabei spielt neben der persönlichen Relevanz, ein flexibles Arbeitszeitmodell zu wählen, die Assoziationen mit der Bezeichnung *Zeitwertkonto* eine große Rolle.
- d) Zuletzt ergab sich ein Themenblock, der beinhaltet, wie die derzeitige Interessenvertretung empfunden wird. Wünsche und Anregungen an die Interessenvertretung finden hier Platz.

8.1 Vorbereitungsphase auf das Arbeitszeitmodell *Zeitwertkonto*

Der erste Themenblock gibt Einblick in die Hintergründe der Implementierung des Zeitwertkontos und ist deshalb aufschlussreich, weil hier die Bedarfsermittlung, Ideen zur Umsetzung und die konkrete Vorgehensweise aufgezeigt werden. Diese Vorbereitungsphase ist – wie auch in Kapitel 3.3 beschrieben – der wichtigste Teil eines Implementierungsprozesses.

8.1.1 Bedarfsermittlung flexibler Arbeitszeiten

Als Vertretung der GESPAG-Belegschaft ist der Zentralbetriebsrat immer interessiert an Angeboten für die MitarbeiterInnen, die ihnen – nach Möglichkeit - individuelle Planung der Arbeitszeit verschafft. Die optimale Verbindung von Beruf und Familie bzw. Arbeits- und Freizeit hat dabei einen hohen Stellenwert. Das geht nicht nur aus den Aussagen der InterviewpartnerInnen hervor, sondern ist auch als Werthaltung in der Teamkultur im Zentralbetriebsrat spürbar. Sofern es die Tätigkeit erlaubt, können sich die MitarbeiterInnen des Zentralbetriebsrates ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich einteilen. Im Spitalskontext ist

dies oft nicht möglich - Schichtdienst oder Ambulanzzeiten lassen diese Flexibilität nicht zu. Umso wichtiger ist es dem Zentralbetriebsrat, abseits der fixen Dienstzeiten Flexibilität zu ermöglichen.

In den letzten Jahrzehnten gab es einen deutlichen Wandel im oberösterreichischen Spitalsbereich: Während ursprünglich überwiegend Vollzeitangestellte arbeiteten und der Männeranteil sehr hoch war, liegt der Teilzeitanteil heute mit 44% bei fast der Hälfte der Belegschaft und in der gesamten GESPAG ist der Frauenanteil auf über 80% gestiegen. Die Notwendigkeit, die Interessen der MitarbeiterInnen im Hinblick auf diese Änderung zu vertreten, wurde spürbar und aus Sicht des Zentralbetriebsrates war nun Handlungsbedarf gegeben.

Um den konkreten Bedarf an Arbeitszeitmodellen und Wünsche der MitarbeiterInnen erheben zu können, wurde seitens des Zentralbetriebsrates im Sinne des Voice-Ansatzes im Jahr 2006 die bereits erwähnte quantitative Erhebung in Form eines Fragebogens geplant. Knapp 5.000 MitarbeiterInnen aus dem Pflegebereich nahmen an der Umfrage teil. Die Auswertungen zeigten u. a., dass Mitgestaltung bei Freizeit- oder Urlaubsplanung einen hohen Stellenwert hat und damit einen großen Motivationsfaktor darstellt. Im Gegensatz dazu schien das Gehalt, also z. B. eine Gehaltserhöhung, als Anreiz weniger relevant zu sein.

Das Ergebnis der Umfrage war für den Zentralbetriebsrat eine Bestätigung dafür, dass es Bedarf an neuen Modellen bzw. neuen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung gibt, die eine bessere Planung der Freizeit ermöglichen.

Neben den erwähnten Veränderungen der letzten Jahre und den Umfrageergebnissen wurden in dieser Phase auch Beobachtungen von Spannungsfeldern im Zentralbetriebsrat diskutiert, welche die weitere Vorgehensweise beeinflusste: Gesprächsthemen, mit denen MitarbeiterInnen zum Betriebsräten kamen, um sich dort Informationen über Auszeiten oder flexible Arbeitsgestaltung zu holen, waren weitere bestätigende Hinweise für die Aktualität des Themas *flexible Arbeitszeiten*. Bspw. war ein solches Spannungsfeld die permanente Verkürzung stationären Aufenthaltsdauer in den letzten Jahren. PatientInnen verweilten für kürzere Zeit im Spital. Die Folge war, dass das medizinische- und Pflegepersonal mehr Aufwand hatte, während sich die Zeiten weiter verkürzten. Dies wurde von den MitarbeiterInnen als steigende Belastung empfunden. Der Stress in der Arbeit

wurde subjektiv größer. Diese Situation schilderten in den Interviews sowohl langjährige MitarbeiterInnen der GESPAG, die den Wandel über Jahre miterlebten, als auch Betriebsrat und Zentralbetriebsrat, die sich zunehmend mit dem Stressfaktor konfrontiert sahen. Dass es sich offenbar hier nicht um selektive Wahrnehmungen handelte, zeigte der Anstieg von Anträgen auf Frühpension und das wachsende Interesse an Auszeiten, die z. B. im Sabbatical ermöglicht werden konnten.

Diese drei Faktoren – der Wandel von Voll- zu Teilzeitpersonal, die Ergebnisse der Erhebung, sowie die Beobachtungen der Betriebsräte und des Zentralbetriebsrates – führten zu einem konkreten Plan und dem Umsetzungsprozess.

8.1.2 Verhandlungen

Auf der Suche nach neuen Angeboten für die MitarbeiterInnen, stießen Personen des Zentralbetriebsrates auf ein in Deutschland funktionierendes Arbeitszeitmodell - das Zeitwertkonto. Es erschien dem Zentralbetriebsrat als ideale Lösung für den soeben beschriebenen Wandel der Belastungen.

Um sich vor Beginn des Ausverhandlungsprozesses mit der Thematik vertraut zu machen, die Durchführbarkeit zu prüfen und Vor- bzw. Nachteile abwägen zu können, folgten einige Besuche bei diesem deutschen Unternehmen. Viele Gespräche wurden geführt, um das Konzept bis ins Detail zu verstehen und konkrete Schritte für die Umsetzung in der GESPAG zu planen. In dieser Phase gab es Bestrebungen seitens des Zentralbetriebsrates, das Modell österreichweit einzuführen, indem ein selbst bestimmter Betrag des Bruttogehalts in die MitarbeiterInnenvorsorgekasse eingezahlt wird. Damit könnte dieses Arbeitszeitmodell unabhängig davon, ob es zu einem ArbeitgeberInnenwechsel kommt, bundesweit eingeführt werden. Es gab Verhandlungen mit Finanzamt und Pensionsversicherungsanstalt; die Idee wurde für gut befunden, galt jedoch als praktisch derzeit nicht umsetzbar. Demzufolge wurde der Ausverhandlungsprozess im Land Oberösterreich fortgesetzt. Das Ergebnis war eine Ergänzung des Paragraphen 25 im Vertragsbedienstetengesetz, welche die Zeitwertkontenregelung beschreibt. Insgesamt dauerte der Ausverhandlungsprozess fünf Jahre.

Das ausverhandelte Modell bietet ab dem zweiten Dienstjahr beim Land Oberösterreich die Möglichkeit, die persönliche Lebensarbeitszeit individuell zu gestalten. Monatlich können

zwischen zwei und 15 Prozent des Bruttolohns – also vor Abzug von Lohnsteuer und Sozialversicherung - angespart werden, wodurch sich im Vergleich zu anderen Sparformen ein Zinsvorteil ergibt. Der Prozentsatz kann von der NutzerIn selbst festgelegt und einmal im Jahr geändert werden. Die Versteuerung erfolgt erst bei der Auszahlung, deren Zeitpunkt ebenso selbst wählbar ist. So besteht die Möglichkeit, nach Absprache mit der ArbeitgeberIn im Laufe des Dienstverhältnisses eine Auszeit zu nehmen oder mit dem angesparten Betrag den Übertritt in die Pension frei gestalten zu können.

8.1.3 Implementierung

Nach abgeschlossener Verhandlungsphase wurde 2010 mit der Implementierung begonnen. Es gab Aussendungen des Zentralbetriebsrates an Betriebsräte und MitarbeiterInnen, Infoveranstaltungen in den einzelnen Häusern, laufende Informationen von den Betriebsräten, im Intranet wurde ein eigener Bereich speziell für das Zeitwertkonto eingerichtet. Der Aufwand war wie auch bei anderen Implementierungen groß und aus Sicht des Zentralbetriebsrates gab es ausreichend push-Information, als auch Möglichkeiten, sich im persönlichen Gespräch zu informieren. Die Infokampagne wird nachträglich von Beginn an als gut organisiert eingeschätzt.

Die Sicht der MitarbeiterInnen puncto Informationsweitergabe kann aus den Umfrageergebnissen von 2006 abgeleitet werden. Auch wenn es hier nicht konkret um das Zeitwertkonto geht, sondern um allgemeinen Informationsaustausch. An dieser Stelle habe ich die Auswertung nach Alter der Befragten differenziert. Das Ergebnis zeigt, dass die Zufriedenheit

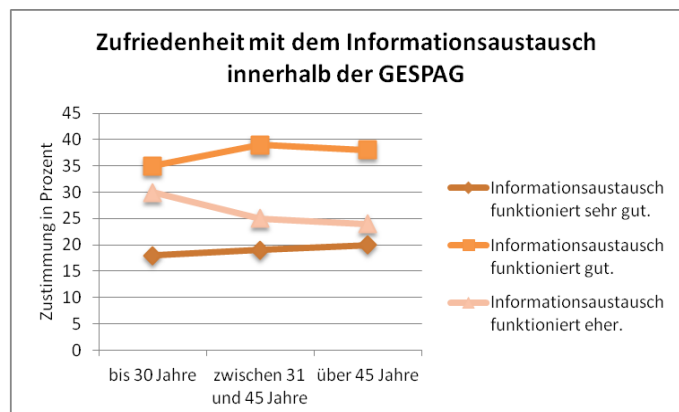


Abbildung 9: Auswertung der Zufriedenheit mit dem Informationsaustausch innerhalb der GESPAG, eigene Darstellung

mit dem Informationsaustausch grundsätzlich hoch ist und mit zunehmendem Alter besser eingestuft wird. Dennoch gibt es hier offensichtlich Verbesserungspotenzial.

Hoher Informationsbedarf

Dem Zentralbetriebsrat wurde bald ersichtlich, dass im Unterschied zu bisherigen Teilzeitmodellen bei der Thematik *Zeitwertkonto* ein sehr hoher Informationsbedarf besteht und das erwartete Interesse an diesem Modell ausblieb. Über die Gründe dafür wurde im Zentralbetriebsrat spekuliert, wobei die Ursache in einer Lücke der Informationskette vermutet wurde. Aus den Interviews mit den Betriebsräten ging hervor, dass sie als direkte Anlaufstelle in den einzelnen Häusern besser informiert sein müssen als bei anderen Themen, um die MitarbeiterInnen kompetent beraten zu können. Die Komplexität des Zeitwertkontos wurde als unangenehm bezeichnet und die Vermutung, dass Uninformiertheit bzw. nicht ausreichendes Wissen der Betriebsräte die Implementierung gebremst haben könnte, wurde in den Interviews mehrmals ausgesprochen. So sehen sich die Betriebsräte in der misslichen Lage, als InteressenvertreterInnen wertneutral informieren zu müssen und gleichzeitig zu wissen, dass sie dieser Aufgabe aus Zeit- und Mangel an thematischen Knowhow nicht nachkommen können. Die Lösungen, die von Betriebsräten oft herangezogen wurden, waren demnach eine unzureichende Auskunft oder die Bitte an MitarbeiterInnen, sich bei einer KollegIn zu informieren.

Wirtschaftskrise

Neben diesen internen „Hürden“ in der Implementierungsphase wurde seitens der Betriebsräte ein weiterer nicht kalkulierbarer Einflussfaktor angesprochen. Die 2010 aufgekommene Wirtschaftskrise hatte auch auf die GESPAG budgetäre Auswirkungen. Aus Sicht der Betriebsräte bzw. Betriebsratsvorsitzenden verlor das Zeitwertkonto zu diesem Zeitpunkt an Relevanz. „(...) Wenn wir das Thema in der Zeit noch zusätzlich gepusht hätten, wären wir unglaublich geworden (...)\", brachte eine im Betriebsrat tätige Person die damalige Situation auf den Punkt, da es Missstimmungen aufgrund von strukturellen Änderungen in den Häusern abzufangen galt und das Thema *Zeitwertkonto* als neue Option der Flexibilisierung in den Hintergrund rückte.

Zusammengefasst bedeutet das, es wurde am Beginn der Implementierungsphase nach dem bewährten Schema vorgegangen: Aktive Information der Belegschaft, Aufklärungsarbeit und ausreichend Möglichkeiten, um Informationen einzuholen. Die erwähnten Hürden – enorme Komplexität des zu implementierenden Modells und Wirtschaftskrise - waren vorab nicht

einkalkuliert und arbeiteten offensichtlich in der wichtigen Phase gegen die Betriebsräte und das Interesse der MitarbeiterInnen am Zeitwertkonto.

Rückblickend gibt es einerseits die Vermutung, dass die Zahl der Anträge auf ein Zeitwertkonto mit der Begeisterung und dem Engagement des Betriebsrats zu dieser Thematik korreliert. Dies sind lediglich Annahmen, die auf subjektiven Wahrnehmungen beruhen. Andererseits ist die Nähe zum Zentralbetriebsrat innerhalb der Informationskette ein Faktor, der ausschlaggebend sein dürfte. Darauf wird in weiterer Folge näher eingegangen.

8.2 Flexible Arbeitszeiten innerhalb der GESPAG

Um möglichst vielen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden, gibt es unterschiedlichste Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, aus denen frei gewählt werden kann. Dabei ist seitens des Zentralbetriebsrates wichtig zu vertreten, dass es individuelle Lösungen gibt, Auszeiten auch kurzfristig ermöglicht werden – ob für regenerative Zwecke, Kurzurlaube, familiäre Belange, o. ä. MitarbeiterInnen wird dadurch eine große Flexibilität gegeben. „(...) wir dürfen den Leuten nicht immer etwas vorgeben (...), jeder soll dann für sich die Möglichkeit nutzen, die für ihn am besten ist.“ Der zweite Themenblock ergab sich weniger aus den Interviews mit Personen des Zentralbetriebsrates, sondern hauptsächlich aus jenen mit MitarbeiterInnen und Betriebsräten.

Um zu eruieren, wie der Wissensstand der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Vielfalt an Möglichkeiten der flexiblen Zeitgestaltung in der GESPAG ist, fragte ich in den Interviews danach. Dabei wurde deutlich, dass es v. a. bei den interviewten Frauen eine Art latentes Bewusstsein über die bestehenden Arbeitszeitmodelle gibt. D. h. Jahresarbeitszeit und flexible Dienstplangestaltung wurden zwar im Zuge der Interviews immer wieder anhand von konkreten Beispielen thematisiert, allerdings eher umschreibend: „Flexible Arbeitszeit wird schon gelebt (...) ich weiß, dass die Stationsleitungen einteilen dürfen zwischen 140 und 190 Stunden.“, „Es gibt dann wieder Monate, wo man wieder mehr Stunden zur Verfügung hat. Wo man sie wieder abbaut.“, „(...) Wir sind viele Teilzeitkräfte und können uns die Dienstpläne ein wenig flexibler einteilen.“, „(...) wir haben sämtliche Formen der Arbeitszeiten (...)“. Diese beiden Varianten wurden eher als Rahmenbedingung

wahrgenommen, die bereits eine Selbstverständlichkeit sind. Daher wurden sie auch kaum als Möglichkeit der aktiven Gestaltung genannt.

Im Unterschied zu den soeben beschriebenen latent bewussten Modellen, wurden *Altersteilzeit* und *Sabbatical* besonders oft erwähnt - unabhängig von Dienstalter und Berufsgruppe. Sie wurden als aktiv zu wählende Modelle genannt und deshalb auch von den Befragten als *Arbeitszeitmodell* bezeichnet. Auffallend war, dass es hierzu ziemlich klare Vorstellungen bzgl. Bewilligung und Ablauf gab. Bei der individuell zu vereinbarenden Variante, das Sabbatical mit dem Freistellungszeitraum zu beginnen, wurde das Wissen über dieses Modell oft angezweifelt. Aussagen, wie „(...) habe ich gehört (...)“ oder „(...) hm, ich bin mir jetzt nicht sicher, ob das so stimmt.“ deuteten darauf hin.

Interessant war, dass die interviewten Männer diesbezüglich konkreter informiert waren als die Frauen. Sie schilderten, dass sie sich immer wieder in Aussendungen des Zentralbetriebsrates oder direkt bei Betriebsräten über Arbeitszeitmodelle informiert hatten und konnten diese auch näher beschreiben, sowie die eigene Bewertung der Möglichkeiten begründen.

Das Zeitwertkonto als flexibles Arbeitszeitmodell wurde an dieser Stelle kaum erwähnt. Wieder unabhängig von Alter und Beruf, ob bei Voll- oder Teilzeitbeschäftigung – die meistgenannten Möglichkeiten waren Sabbatical, dann Altersteilzeit. Vom Zeitwertkonto gaben wenige Interviewte an, gehört zu haben. Daher folgt nun der Themenblock, der alle Informationen und Angaben dazu zusammenfasst.

8.3 Modell *Zeitwertkonto*

Da sich diese Forschungsarbeit speziell mit dem Modell *Zeitwertkonto* befasst, ist dieser Themenblock besonders ausführlich beschrieben. Die Gespräche haben gezeigt, dass in Bezug auf die Akzeptanz bzw. Annahme der Zeitwertkonten fünf Kategorien relevant sind, die von den Befragten ausführlicher beschrieben wurden: Die schriftliche und mündliche Information zum Thema, die persönliche Bedeutungszuschreibung bzw. Relevanz des Modells für jede einzelne MitarbeiterIn, Assoziationen mit dem Begriff *Zeitwertkonto*, sowie individuelle Gründe für bzw. gegen dieses Modell. Im Unterschied zu allgemeinen Themen, wie sie in den vorigen zwei Themenblöcken beschrieben sind, gab es hier bei den Interviews

meinerseits häufig Verständnisfragen bzw. detailliertere Fragen, um die Bedeutungsstrukturen besser erfassen zu können.

8.3.1 Schriftliche Informationsweitergabe

Zentralbetriebsrat und auch Betriebsräte verstehen sich selbst als Servicebüro bzw. Anlaufstelle für zu klärende Fragen. Informationen werden – wie in der Skizze im Kapitel 5.4 dargestellt, an alle GESPAG MitarbeiterInnen weiter gegeben. „Es gibt dazu Folder, Merkblätter im Internet (...). Dann gibt’s noch die Interna (MitarbeiterInnenzeitung), e-Mails, jetzt ganz neu auch social media (...) wir sind auf twitter und facebook (...)“, „(...) die Infos vom Zentralbetriebsrat sind unregelmäßig – je nach Bedarf (...), dann gibt es noch Schaukästen, z. T. wird auch in Papierform ausgehängt, weil viele nicht die Zeit oder die Möglichkeit haben (...)“. Wie intensiv die schriftliche Information stattfindet, ist von Haus zu Haus unterschiedlich. „Jedes Haus hat seine eigene Kultur.“ Daher gibt es auch Unterschiede in der Informationsweitergabe. Grundsätzlich werden seitens der Betriebsräte vorgefilterte und zur Weitergabe aufbereitete Informationen als hilfreich angesehen. „Es funktioniert gut, wenn jemand im Vorfeld die Infos filtert, sonst ist es uns zu viel.“ Betriebsratsvorsitzende, die wenig Zeit für die Informationsweitergabe haben, werden als größte Herausforderung und als potenzielle Lücke in der Informationskette gesehen.

Online-Zugang

Um zu erfahren, inwiefern und wie die MitarbeiterInnen über die Möglichkeit des Zeitwertkontos informiert wurden, stellte ich in allen Interviews gezielt die Fragen: „Was wissen Sie über das Zeitwertkonto?“ und „Wie sind Sie zu diesen Informationen gekommen?“. Bei der Auswertung der Interviews mit MitarbeiterInnen gab es unabhängig von der beruflichen Tätigkeit sehr rasch eine Sättigung. Obwohl der Wissensstand zum Zeitwertkonto zumeist sehr wage war, sind jene Beschäftigten, die keinen Internetzugriff haben, hier benachteiligt. Das betrifft weniger Angestellte, sondern v. a. ArbeiterInnen. Z. B. Reinigungs- oder Küchenpersonal steht oft ein gemeinsamer PC am Arbeitsplatz zur Verfügung. Hier deckt sich die Aussage von Betriebsräten, AbteilungsleiterInnen und betroffenen ArbeiterInnen, dass dieser kaum genutzt wird. Das liegt einerseits am mangelnden Knowhow in der Bedienung des Computers, andererseits wird der Bezug von

Informationen über Aushänge in Schaukästen oder mündliche Informationsweitergabe bevorzugt.

Unübersichtliche Informationsflut

Jene, die in der Arbeit Zugang zu PCs bzw. ihren e-Mails haben, lesen in unterschiedlicher Intensität die Informationen des Zentralbetriebsrates oder Betriebsrates. Dennoch wird diese meist schriftliche Einwegkommunikation als unüberschaubare Informationsflut wahrgenommen. Das betrifft v. a. jene MitarbeiterInnen, die keiner Bürotätigkeit nachgehen und daher ihre e-Mails unregelmäßig abrufen bzw. dies in Pausen oder nach Dienstschluss machen. Sie finden in ihrem Postfach dann jeweils mehrere Mails des Betriebsrates oder Zentralbetriebsrates – das Verhältnis dieser Mails zu anderen betriebsinternen Aussendungen wird als Ungleichgewicht empfunden. „(...) z. T. kommt die Info doppelt, von der Unternehmensleitung und vom Betriebsrat.“, was zu einer verminderten Aufmerksamkeit und einem geringeren Interesse an den Inhalten führt. Da die e-Mails des Betriebsrates diverse Themenbereiche abdecken, von rechtlichen Informationen über strukturelle Änderungen, Kinderbetreuung, etc. aber auch Verkaufsaktionen, wie z. B. vergünstigte Schuhe o. ä., gibt es in Bezug auf Mails oft negative Assoziationen. Zusammen mit der empfundenen Überlastung durch e-Mails führt dies dazu, dass die Informationen z. T. noch vor dem Öffnen gelöscht werden. Dadurch entstehen Informationsverluste.

Bekanntheit des Begriffes *Zeitwertkonto*

Der Begriff *Zeitwertkonto* war nahezu allen InterviewpartnerInnen geläufig. Die meisten gaben an, bereits davon gehört zu haben, jedoch über Details nicht informiert zu sein. Altersunabhängig reagierten wenige Personen der ArbeiterInnen oder des Portier-Personals bzw. Infopoints auf die Frage nach dem Wissensstand über das Zeitwertkonto irritiert und meinten, im Interview zum ersten Mal davon gehört zu haben.

Alle Befragten, die über Wissen bzgl. des Zeitwertkontos verfügen, oder bisher nur den Begriff gehört haben, verbindet ein Phänomen: Die Grundhaltung dem Zeitwertkonto gegenüber ist prinzipiell positiv. D. h. das Thema ist entweder neutral oder positiv besetzt, selbst, wenn keine Details darüber bekannt sind.

8.3.2 Mündliche Informationsweitergabe

Betriebsversammlungen

Zusätzlich zur schriftlichen Kommunikation gibt es in unregelmäßigen Abständen in den einzelnen Häusern Betriebsversammlungen. Wann und wie oft diese abgehalten werden richtet sich nach der Einschätzung des Zentralbetriebsrates und der Betriebsräte in Bezug auf die Aktualität und des Informationsbedarfs. Was als besonderes Service angedacht ist, stellt eine große Herausforderung in der Umsetzung dar. Die Aussage einer im Betriebsrat tätigen Person: „Unser Vorsitzender ist sehr dahinter, aber es ist einfach schwierig, die Leute bei den Infoveranstaltungen zu erreichen. Die einen haben Dienst, die anderen sind schon wieder weg (...)“, verdeutlicht die Herausforderung, eine große Personenanzahl zeitgleich in Form eines Meetings zu informieren. Zusätzlich werden „(...)bei den Veranstaltungen nur die Leute erreicht, die da sind. Und das sind eben die, die sich schon informiert haben (...)“.

Die Befragung der MitarbeiterInnen bestätigte die Schwierigkeiten, die von Betriebsräten beschrieben wurden: Betriebsversammlungen, wie sie am Beginn der Implementierung des Zeitwertkontos stattgefunden haben, sind eine weniger beliebte Variante der Informationsbeschaffung. Grund dafür ist die geringe Wahrscheinlichkeit, dass das Thema der Versammlung für einzelne MitarbeiterInnen gerade sehr aktuell ist. Denn das setzt voraus, dass sich die MitarbeiterInnen im Vorfeld darüber informiert haben und abwägen können, ob die Thematik für sie relevant ist. Ist dies gegeben, muss die Veranstaltung zu einem Zeitpunkt angesetzt sein, der sich mit der Dienstzeit im Krankenhaus vereinbaren lässt, um anwesend sein zu können. Aus den Interviews ging hervor, dass für die Teilnahme an diesen Veranstaltungen einerseits das persönliche *Involvement* gegeben sein muss und zusätzlich ein gewisses Maß an Extraversion und Selbstvertrauen. So erzählten z. B. ArbeiterInnen, die ohnehin bereits eingeschränkte Informationsmöglichkeiten haben, dass sie sich bei dem Gedanken, Betriebsversammlungen zu besuchen, unwohl fühlen. Die vielen unbekannten Menschen haben eine verunsichernde Wirkung und daher würde dort auch „nur“ zugehört werden. Aktiv Fragen zu stellen kann sich diese Personengruppe nach eigener Angabe nicht vorstellen. Demnach wird von ihnen das persönliche Gespräch mit AbteilungsleiterInnen oder Betriebsräten, die sie persönlich kennen, bevorzugt. Eine positiv besetzte Beziehung und ein Vertrauensverhältnis müssen hier gegeben sein, um die Informationen aktiv einzuholen.

Nicht nur die Gruppe der ArbeiterInnen, sondern auch Angestellte sehen die Betriebsversammlungen als Option, sich über das Zeitwertkonto zu informieren, finden jedoch das persönliche Gespräch als angenehmere Variante. Einerseits liegt das daran, ohne „Publikum“ gezielte Fragen stellen zu können, andererseits wird der zeitliche Aufwand als geringer eingeschätzt. In Summe finden MitarbeiterInnen somit ein face-to-face Gespräch effizienter. „Wenn du stattdessen ein Gespräch führst, ist es viel schneller geklärt (...)“, so die Sicht seitens der MitarbeiterInnen. Auf die Bedeutung von persönlichen Gesprächen zur Informationsweitergabe wird unter dem Punkt *Wünsche an die Interessenvertretung* in Kapitel 8.4 noch näher eingegangen.

Persönliche Gespräche

Aufgrund dieser Ergebnisse war mein nächster Schritt zu eruieren, welchen Stellenwert persönliche Gespräche als Anreiz in der Arbeit haben. Hier zu sehen, ob die Häufigkeit bzw. Dauer der Anwesenheit in der Arbeit einen Einfluss hat, habe ich hier zwischen Voll- und Teilzeit differenziert. Trotz der geringen Differenzierung des Beschäftigungsausmaßes im Datensatz, zeichnen sich hierbei leicht abweichende Einstellungen ab, die ich aufgrund der mangelnden statistischen Aussagekraft als Trends anführe, die bei nächsten Erhebungen berücksichtigt werden können.

Sowohl persönliche Gespräche, das Verhältnis zu Vorgesetzten, als auch die Zusammenarbeit mit KollegInnen sind Themen, bei denen es um zwischenmenschliche Beziehungen geht. Während die Zusammenarbeit mit KollegInnen mit über 90% bei Voll- und Teilzeitbeschäftigten gleichermaßen als Anreiz empfunden wird, ist es bei Vorgesetzten mit 70,8% bei Vollzeit und

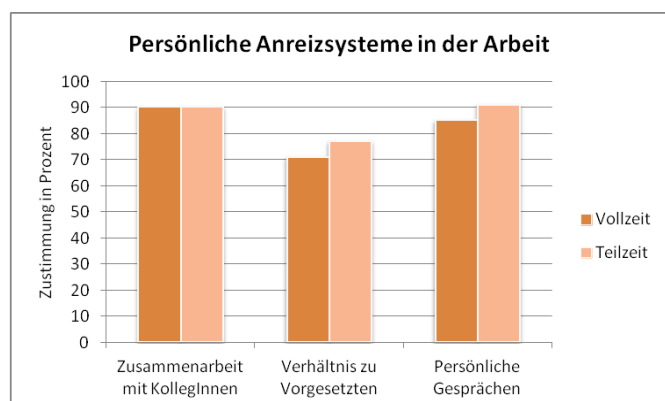


Abbildung 10: Darstellung der wichtigsten persönlichen Anreizsysteme nach Beschäftigungsausmaß

76,7% bei Teilzeitkräften generell weniger. Dennoch haben Führungskräfte ein sehr großes Wirkungspotenzial im Hinblick auf Arbeitsanreiz, der bei Teilzeitarbeit noch stärker ausgeprägt ist.

Ähnlich ist die Wirkung von persönlichen Gesprächen, wie dem Mitarbeitergespräch. Sind es insgesamt 85,1% der Vollzeitkräfte, die das Gesprächsklima als konstruktiv empfanden, so sind es bei Teilzeitkräften – wie auch bei der Variable *Anreiz: Vorgesetzte* – um 6% mehr.

Übertragen auf die mündliche Informationsweitergabe in Bezug auf das Zeitwertkonto heißt das: Persönliche Gespräche und eine als gut empfundene Beziehung zu KollegInnen und Vorgesetzten sind nicht nur Anreize für die Arbeit an sich, sondern tragen auch zur konstruktiven Informationsweitergabe bei. Je geringer das Beschäftigungsausmaß, desto größer ist der Stellenwert dieser Beziehungen.

Allerdings gibt es auch bei den – offensichtlich bevorzugten – Gesprächen in sehr kleinem Rahmen Hemmschwellen. Jene Personen, die zwar vorinformiert sind, nicht teilnehmen können oder wollen und daher das persönliche Gespräch suchen, sprechen von einer „(...) Hemmschwelle beim Nachfragen, wenn der Betriebsräte nicht persönlich gekannt wird.“ Auch in diesem Fall sind diese Unsicherheiten eher bei ArbeiterInnen und MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer Tätigkeit ein sehr geringes Einkommen haben, vorhanden. MitarbeiterInnen der Pflege und der Verwaltung gaben z. T. an, dass sie zögern, aber bei brisanten Themen den Kontakt suchen würden.

Betriebsräte als Multiplikatoren

Daher wird aus Sicht der MitarbeiterInnen das Fungieren der Betriebsräte als MultiplikatorInnen als sehr wichtig eingeschätzt. Dies dürfte als ein wichtiger Faktor bei der Meinungsbildung angesehen werden, da MitarbeiterInnen – unabhängig von Haus und Funktion – der Meinung sind: „Wenn der Betriebsrat zu den Stationsbesprechungen geht, erreicht er schon eine größere Gruppe.“ bzw. „Wenn er dahinter ist, dann ist das Interesse der MitarbeiterInnen auch größer.“

8.3.3 Potenzielle Lücken in der Informationskette

Wie bereits erwähnt, sehen sich Betriebsräte teilweise in der misslichen Lage, sich selbst nicht ausreichend informiert zu fühlen. Als Grund dafür ist in allen Interviews die fehlende Zeit, sich mit der Thematik eingehend befassen zu können, angeführt. „Wenn Betriebsräte das Gefühl haben, sie kennen sich dabei nicht gut aus, dann schneiden sie das Thema eher gar nicht an.“, so die Stellungnahme einer im Betriebsrat tätigen MitarbeiterIn. „Wir

müssten uns selber mal mehr mit dem Zeitwertkonto auseinander setzen, damit wir das verstehen.“, beteuern Betriebsräte aller Häuser, in denen Interviews stattfanden. Zusätzlich erfordert die Komplexität des Modells Zeitwertkonto eine permanente Auseinandersetzung damit. „Wenn man sich selber nicht ständig damit beschäftigt, dann weiß man es einfach nicht mehr genau.“ „Die Info mache ich neben meiner Tätigkeit (...) ich gebe die Info bei Dienstbesprechungen weiter und manchmal kommt auch der Vorsitzende dazu. (...) Ich kann dazu nicht beraten oder ausrechnen, weil ich es einfach zu selten mache.“

8.3.4 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Dennoch ist MitarbeiterInnen über die Betriebsrats-Information bekannt, dass das Modell Vorteile für sie hat. Diese wurden von allen interviewten Männern detailliert angesprochen. Egal, ob Betriebsrat, Oberarzt, Abteilungsleiter oder Mitarbeiter der Technik – im Unterschied zu den befragten Frauen wussten sie sehr genau über die Möglichkeiten des Zeitwertkontos Bescheid und bezogen sich im Gespräch auch auf die entsprechenden Quellen, wie Aussendungen, den Menüpunkt im Intranet oder das Betriebsrats-Buch, das alle MitarbeiterInnen erhalten haben. Von den interviewten Frauen waren nur wenige sehr gut über Vorteile und Chancen des Zeitwertkontos informiert. Jene, die zwar davon gehört haben und wissen, dass es hier z. B. um früheren Pensionsantritt oder Ansparungen geht, konnten weder konkrete Vorteile noch Details zur Handhabung des Zeitwertkontos nennen. Das Wissen um die positiven Aspekte ist, wie bereits erwähnt, implizit vorhanden. Allerdings wird die Komplexität dieses Modells als so dominant wahrgenommen, dass trotz offensichtlicher Vorteile das Modell nicht näher hinterfragt wird. Die Information kann zwar bezogen werden, „(...) das Nachlesen alleine hilft nicht viel, weil das Thema zu komplex ist.“.

Selbst bei gut informierten Personen, wie es hier hauptsächlich die Männer waren, schränkte die Komplexität die Entscheidung für das Zeitwertkonto ein. Die Bedingungen für Auszeit-Szenarien sind jenen Personen z. T. unklar: „Es wäre eine gute Sache, aber wenn der Betriebsrat sagt, es taugt ihm nicht, dann lässt er dich nicht gehen (...)“. Bisher war es dem betroffenen Mitarbeiter nicht möglich, seine Anliegen zu klären. Seine Versuche scheiterten daran, dass im Betriebsrat keine zuständige Person genannt werden konnte.

8.3.5 Einschätzung der persönlichen Relevanz

Die Möglichkeit, früher in Pension zu gehen oder zwischendurch eine Auszeit zu nehmen, wird als sinnvoll erachtet. „(...) sinnvoll, auf jeden Fall, weil wenn man aufs Geld momentan verzichten kann, hat man halt später eine flexiblere Umgangsweise damit – entweder mit Geld oder Zeit.“ Interessant ist, dass die Bedeutung solcher Auszeiten bei KollegInnen höher eingeschätzt wird, als es die Interviewten bei sich selbst annehmen: „Kolleginnen und Kollegen überlegen glaube ich schon, das in Anspruch zu nehmen. (...) wenn die Kinder einmal in die Schule gehen und man eine Zeit daheim bleibt. Das schadet sicher nicht.“ So wird das Zeitwertkonto als Möglichkeit wahrgenommen, die für andere interessant sein könnte. Und obwohl aus den Gesprächen hervorging, dass auch bei den Interviewten selbst der Bedarf für Auszeiten gegeben wäre, zogen sie es trotzdem für sich selbst nicht in Erwägung. Dieses Phänomen ist aus der Werbeforschung als *Third Person Effect* bekannt. Was Davison (1983) zum ersten Mal feststellte, wurde 1993 von Perloff in einer Metastudie bestätigt: Menschen neigen dazu, die Wirkung von Werbung, politischen Handlungen, etc. bei anderen als wesentlich stärker einzuschätzen, als bei sich selbst. Grund dafür kann ein fehlendes Wissen über die Wirkungsmöglichkeiten sein (vgl. Bonfadelli, 2004: 191).

Modell für „später“

Das Zeitwertkonto wird von jüngeren MitarbeiterInnen eher als Modell für „später“ wahrgenommen: „(...) für mich derzeit kein Thema, weil ich ja doch noch einige Zeit, ich glaub zwischen 20 und 25 Jahren zu arbeiten habe.“ Dieses Phänomen wird auch von einzelnen Betriebsräten als Ursache für die geringe Inanspruchnahme angenommen: „Das widerspricht sich zwar, aber die jüngeren Mitarbeiter, für die ist das nicht so interessant, (...) aber die eher schon so Richtung Pension denken, für die ist es eher ein Thema.“ Das bedeutet, dass offensichtlich bei den jüngeren MitarbeiterInnen die Betroffenheit fehlt, um das Modell für sich in Anspruch zu nehmen. Ältere zeigten in den Interviews einen höheren Grad der Betroffenheit in Bezug auf Pension oder Leistbarkeit. „Wenn mich die Pension gerade betrifft, ist es Thema für mich.“ – Ein Einfluss auf den Wissensstand über das Zeitwertkonto war dennoch nicht erkennbar.

Geld für Auszeiten

Auffallend war, dass die persönliche oder die bei anderen vermutete Relevanz immer über die Pension oder das Ansparen von Geld für Auszeiten definiert wurde. Demnach fühlen sich MitarbeiterInnen dann betroffen, wenn es um diese Themen geht. Als flexibles Arbeitszeitmodell, das den Arbeitsalltag erleichtert oder verbessert, wird das Zeitwertkonto nicht wahrgenommen. Aus der FORBA Studie von Eichmann & Saupe (2014) geht hervor, dass in Österreich sowohl Frauen als auch Männer sehr zufrieden mit ihren Arbeitszeiten als auch mit der Work-Life-Balance sind. Das wäre ein Argument dafür, dass die Betroffenheit erst dann hergestellt werden kann, wenn es um längerfristige Anreize geht, wie z. B. früherer Pensionsantritt, Ansparvarianten (z. B. anstelle eines Bausparvertrages) oder – ähnlich, wie bei einem Sabbatical – einer beruflichen Auszeit.

Relevanzkriterium *Alter*

Dass das soziodemografische Merkmal *Alter* die persönliche Relevanz beeinflusst, zeigten auch folgende statistische Daten: Insgesamt gab es hier im Datensatz 2.383 gültige Fälle: 21,5% unter 30 Jahren, 50% zwischen 31 und 45 Jahren und 28,5% über 45. Obwohl die Werte lediglich von den drei Clustern vorhanden sind, lassen sich geringe lineare Korrelationen feststellen, die auch als signifikant gelten. So nimmt die Zufriedenheit in Bezug auf die Arbeitszeit („Die Arbeitszeit entspricht meiner Wunscharbeitszeit.“) mit zunehmendem Alter zu, wobei die Werte mit über 80% grundsätzlich hoch sind. Ebenso ist es beim Gefühl, dass individuelle Bedürfnisse bei der Arbeitszeit berücksichtigt werden. Um einen Kausalzusammenhang feststellen zu können bzw. Abhängigkeiten der beiden Variablen zu eruieren, wären für weitere Detailauswertungen multivariate Analyseverfahren hilfreich.

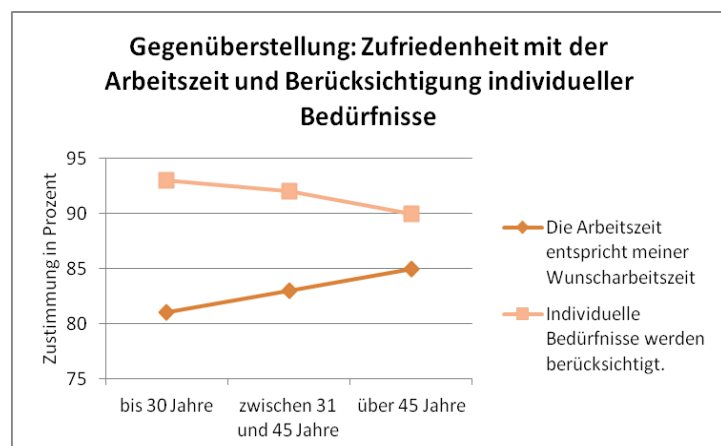


Abbildung 11: Darstellung der Zufriedenheit mit Arbeitszeit und der Berücksichtigung von Bedürfnissen nach Altersgruppen

Die Mitsprache hat bei der Urlaubsplanung altersunabhängig einen sehr hohen Stellenwert und ist ein wichtiger Anreiz für MitarbeiterInnen. Anders ist es beim Gehalt: Während Geld als Anreiz generell mit rund 80% einen hohen Anreiz darstellt, gibt es hier deutliche Unterschiede in Bezug auf das Alter. Je jünger die MitarbeiterInnen sind, desto bedeutsamer ist das Gehalt und nimmt mit zunehmendem Alter ab. Die Differenz zwischen unter 30-jährigen und über 45-jährigen liegt hier bei 10%.

Relevanzkriterium *Beschäftigungsmaß*

Ein weiterer interessanter Trend zeigt sich bei der Gegenüberstellung des Anreizes Gehalt und Arbeitszeit. Während die Arbeitszeit bei MitarbeiterInnen mit Teilzeitanstellung einen größeren Anreiz darstellt als das Gehalt, ist es im Falle von Vollzeitarbeit genau umgekehrt.

Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass die Variante Zeitwertkonto für jüngere MitarbeiterInnen und jene mit Teilzeitanstellung deshalb einen geringeren Anreiz darstellt, weil das Gehalt – das geht auch aus den Interviews hervor – in jüngeren Jahren einen großen Stellenwert hat.

8.3.6 Förderliche und hinderliche Assoziationen mit dem Zeitwertkonto

Um zu erheben, über welche Schlagwörter die Betroffenheit bei den MitarbeiterInnen hergestellt werden kann, wertete ich die Interviews auch im Hinblick auf die persönlichen Assoziationen mit dem Zeitwertkonto aus.

Ansparmaßnahme

Die Wahrnehmung des Modells als Ansparmaßnahme, die selbst finanziert wird, konnte im Zuge der Interviews kaum festgestellt werden. Sparformen, wie Bausparverträge, Fonds, etc. werden von vielen Befragten genutzt, sind aber nicht mit der Arbeit assoziiert: „Ich habe eh vorgesorgt, und da bekomme ich meine Pension.“. Obwohl das Zeitwertkonto deutlich besser verzinst ist, als über Banken angebotene Bausparverträge, werden diese bevorzugt. Interessant war hier die Feststellung, dass besonders jene Personen, die angaben, dass sie sich eine Gehaltsreduktion nicht leisten können, genau die traditionellen Sparformen wie Bausparvertrag oder Sparbuch, nutzen. Sofern das Gehalt zuerst ausgezahlt und vom eigenen Konto ein bestimmter Betrag angespart wird, scheint die Sicherheit um eine gute

Vorsorge größer zu sein. Hingegen wird der Abzug des vereinbarten Betrages vom Bruttogehalt, wie es beim Zeitwertkonto der Fall ist, als Verlust erlebt: „Ich verdiene durchs Zeitwertkonto weniger.“ Diese Meinung ist besonders bei jenen Personen vertreten, die alleinverdienend sind oder beteuern, dass sie mit ihrem Gehalt ihr Leben kaum finanzieren können. D. h. alleine die Vorstellung, auf einen Teil des Bruttogehalts zu verzichten, weil dieser gleich direkt veranlagt wird, hat eine beunruhigende Wirkung.

Pension

Wie bereits erwähnt, wird das Zeitwertkonto oft in Verbindung mit einem früheren Pensionsantritt gebracht. Das bedeutet, dass es v. a. bei weniger informierten Personen als Pensionsregelung wahrgenommen wird. Jene InterviewpartnerInnen, die das Zeitwertkonto nicht nutzen und den Pensionsantritt in naher Zukunft vor sich haben, äußerten sich diesbezüglich mit einem Vermeidungsverhalten: „Ich will noch nicht in Pension gehen.“, „Mir macht die Arbeit Spaß, ich brauche das nicht.“, „Ich will nicht früher in Pension gehen, sondern bis zum regulären Pensionsantrittsalter weiter machen.“ Diese Assoziation Zeitwertkonto-Pension in Verbindung mit dem Grad der Betroffenheit lässt darauf schließen, dass junge MitarbeiterInnen, für die sich dieses Modell mit geringem Aufwand über langen Zeitraum am meisten rentieren würde, sich noch nicht angesprochen fühlen. Ältere gut informierte Personen hingegen sind der Meinung, dass sie in jungen Jahren bereits mit dem Ansparen beginnen hätten sollen, damit es sich lohnt. Und weniger gut informierte MitarbeiterInnen, die kurz vor der Pension stehen, wollen sich nicht näher damit befassen, weil sie gerne arbeiten und den Pensionsantritt noch weiter nach hinten schieben würden.

Altersabhängige Assoziationen

Wie die Auswertung des Datensatzes nach Differenzierung des Alters gezeigt hat, ist es schwierig, die gleiche Betroffenheit bei allen Altersgruppen herzustellen.

Das Gehalt ist für alle MitarbeiterInnen ein großes Anreizsystem, wobei dies mit zunehmendem Alter nachlässt. Gleichzeitig ist der Wunsch nach mehr Initiative puncto Gehaltsthematiken vorhanden. Auch die Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung stellt – altersunabhängig – einen großen Anreiz dar. Während das Zeitwertkonto als Sparform und als Modell, um früher in Pension gehen zu können, eher dazu geführt hat, sich nicht näher

damit zu befassen, scheint die Assoziation mit den Wörtern *Gehalt* oder *Urlaubsplanung* eine größere Zahl der MitarbeiterInnen anzusprechen.

Die Assoziation mit dem Begriff *Pension* ist, wie aus den Interviews hervorgeht, weder bei jüngeren noch bei älteren MitarbeiterInnen zielführend. Ältere neigen dazu, sich kurz vor der Pension eher für die Altersteilzeit zu interessieren. Das Modell ist bereits bekannt und der Zeitraum für Ansparungen über den Weg des Zeitwertkontos subjektiv zu kurz.

8.3.7 Gründe für die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos

Welche Gründe für die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos sprechen, war verhältnismäßig einfach zu erheben. Jene Personen, die sich bereits für dieses Modell entschieden haben, konnten konkret nach ihren Beweggründen gefragt werden.

Motive

Sie argumentierten sehr unterschiedlich, je nach Alter und privater Situation z. B. mit konkreten Pensionsplänen, wie „(...) wenn ich mit meinem Mann gleichzeitig in Pension gehen kann, dann ist das schon gut.“ Das bedeutet, dass hier das Motiv nicht der frühere Pensionsantritt ist, sondern die gemeinsam gewonnen Zeit mit dem Partner im Vordergrund steht. Der Gehaltsverzicht ist aufgrund des Einkommens von zwei Vollzeit-Erwerbstätigen und bereits berufstätigen Kindern möglich.

Auch in Bezug auf einen früheren Pensionsantritt hat sich eine weitere Dame, die nur noch wenige Jahre arbeiten muss, für das Zeitwertkonto entschieden. Sie plant mit ihrem Partner eine längere Reise und kann gut auf einen Teil des Gehalts verzichten.

Ein Mitarbeiter, der junger Familienvater ist und Vollzeit arbeitet, argumentiert: „(...) jeder, der auf Urlaub fahren kann, kann sich auch das Zeitwertkonto leisten.“ Er spart selbst einen geringen Teil seines Bruttogehalts im Zeitwertkonto an, um z. B. beim Schuleintritt der Kinder eine berufliche Auszeit zu nehmen und sie in dieser Phase unterstützen zu können.

Die Gründe für eine Entscheidung pro Arbeitszeitmodell *Zeitwertkonto* haben offensichtlich schon mit Pension und der Option auf eine Auszeit zu tun. Die tatsächlichen Motive sind jedoch sehr individuell und können daher nicht verallgemeinert werden.

Verfügbarkeit der Informationen

Was aus den Interviews dieser Personengruppe eindeutig hervorgeht: Die Nähe zum Betriebsrat ist ein Entscheidungskriterium. Unabhängig von Alter, Geschlecht, Anstellungsdauer und Beschäftigungsart – je persönlicher die Informationen bezogen werden, desto eher sind die MitarbeiterInnen überzeugt von der Sinnhaftigkeit des Modells. „Mein Vater ist im Betriebsrat, da habe ich die Info gleich direkt von Anfang an mitbekommen.“ Diese Nähe erleichtert nicht nur den Informationsfluss, sondern nimmt auch die Hemmschwelle, aktiv auf den Betriebsrat zuzugehen, wie bereits beschrieben wurde.

Proaktives Verhalten

Wer diese Nähe nicht hatte, musste ein proaktives Verhalten haben, um die Entscheidung treffen zu können: „Ja, ich bin dann nochmal zum Betriebsrat nachfragen gegangen, weil ich mich nicht gut auskann.“ Diese Aussage wiederholte sich in den Gesprächen und zeigt, dass ein aktiver Schritt zur Informationsbeschaffung notwendig ist, um die persönlichen Vor- und Nachteile abwägen zu können. „Im Intranet habe ich schon nachgeschaut, aber es ist immer besser, wenn man nachfragen kann (...).“

Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Argumente für die Wahl eines Zeitwertkontos voraussetzen, dass sich die Person entsprechend informiert hat und Vor- bzw. Nachteile sehr genau abgewogen hat. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich und haben offensichtlich wenig mit der Arbeit an sich zu tun. D. h. die geplante Auszeit oder die Auszahlung des angesparten Betrages wurde nie mit einer Arbeitsunzufriedenheit in Verbindung gebracht.

8.3.8 Gegenargumente und Bedenken

Um die Gegenargumente zu erheben und entsprechend zu clustern, war es notwendig, neben den expliziten Aussagen auch „zwischen den Zeilen zu lesen“. D. h. Bedenken, die nebenbei ausgesprochen wurden, Verlegenheitsgesten oder Verhalten, das auf Unsicherheit hindeutet, wurden in diese Auswertung mit einbezogen. Z. T. wurden Gegenargumente genannt, obwohl die Bedingungen des Zeitwertkontos nicht ganz klar waren. Gerüchte und

Mythen, die sich in Bezug auf das Modell bei der Belegschaft eingeschlichen haben, galt es von tatsächlichen Gegenargumenten zu differenzieren.

Leistbarkeit

Bei einem so hohen Frauen- und Teilzeitkräfteanteil unter den GESPAG MitarbeiterInnen (dieser liegt bei etwa 80%) stellte sich das Thema „(...) auf einen gewissen Lohnanteil verzichten zu müssen“ als dominant heraus. Erwähnte Argumente waren „ich bin alleinerziehend“, „wir haben gerade Haus gebaut“, „die Kinder brauchen alles“ oder „ich brauche jeden Cent meines Gehalts“. Auch bei zirkulärer Fragestellung (Bsp.: „Warum vermuten Sie, dass Ihre KollegInnen das Modell nicht in Anspruch genommen haben?“) über die Situation der Kolleginnen wurde ähnliches berichtet; die Argumentation blieb v. a. bei den Frauen, die nicht im Betriebsrat tätig sind, gleich.

Niedrige Einkommen

Dass Geldknappheit tatsächlich ein Gegenargument sein kann, ist anhand eines soziologischen Phänomens belegbar: Werden Teilzeitbeschäftigte Frauen und Erwerbsunterbrechungen mit berücksichtigt, ergibt sich für Österreichs Frauen in einem Anstellungsverhältnis derzeit ein durchschnittliches Jahresbruttogehalt von 19.052 Euro. Die letzten Zahlen aus dem Jahr 2011 zeigen, dass mit 18,3% der österreichischen Frauen fast ein Fünftel und 14,4% der Männer als armutsgefährdet galten – Tendenz steigend (Eichmann & Saupe, 2014: 133).

Diese Forschungsergebnisse belegen, dass innerhalb der GESPAG aufgrund des hohen Frauen- und Teilzeitbeschäftigtenanteils die Gehaltsreduktion – auch, wenn das Geld angelegt wird – als Hauptgegenargument herangezogen werden kann.

Verringertes Konsumbudget

Dass die Vorstellung, weniger zu verdienen, bereits eine Abwehrhaltung dem Modell gegenüber auslöst, ist ebenso belegbar: Ob bei einem Wechsel von Voll- in Teilzeitarbeit oder anderen Umständen, die zu einer Gehaltsreduktion führen: Nach Wendt (2010: 216) gibt es unabhängig von der Höhe der Einbußen, die subjektiv als fehlender Geldbetrag empfunden werden, eine direkte Auswirkung auf das Konsumverhalten. Die Verringerung des verfügbaren Konsumbudgets bewirkt eine Stressreaktion (vgl. dazu Festinger, 1975).

Dies geschieht auch schon alleine bei der Vorstellung, auf einen Teil des Gehalts verzichten zu müssen. Die zwei naheliegenden Bewältigungsstrategien sind a) die Einbußen zu vermeiden und b) die Konsumansprüche zu senken. Die Entscheidung geschieht sehr stark auf einer rationalen Ebene; der Umgang mit der Situation, zu wenig Budget zur Verfügung zu haben, sehr emotionsorientiert.

Bei der Frage, weshalb GESPAG MitarbeiterInnen sich gar nicht erst für das Zeitwertkonto entscheiden, trifft bereits die erste Bewältigungsstrategie zu. Zur zweiten kommt es nicht bzw. wird sie bei den Interviews nicht thematisiert.

Kognitive Dissonanz

Dieses Verhalten lässt sich ebenso mit der Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1975), einer kognitiven Theorie der Sozialpsychologie erklären. Obwohl sie aufgrund der vielfältigen Anwendbarkeit z. T. heftig kritisiert wurde (vgl. Frey & Gaska, 2009: 313), kann sie eine gute Erklärung für die große Ablehnung des Zeitwertkontos liefern. Die grundlegende Annahme Festingers ist das Bedürfnis jedes Menschen, ein Gleichgewicht seines kognitiven Systems herzustellen bzw. dieses zu erhalten. Die Kognition ist demnach ein zentrales Element, das mit Bewusstseinsprozessen (z. B. Werthaltungen, Wissenseinheiten, Meinungen, etc.) gleichzusetzen ist (vgl. ebd.). Für dieses Thema interessant sind Kognitionen, die in *relevanter Beziehung* zueinander stehen, also einen Zusammenhang haben. Z. B.: „Ich möchte mein volles Gehalt beziehen.“ und „Ich möchte mehr Freizeit haben.“

Treten solche Dissonanzen auf, gibt es drei Verhaltenskategorien, die zu einer Verringerung der Spannung führen können:

- Neue Aspekte, die bisherige Annahmen bestätigen, werden ergänzt. Das könnte z. B. die verstärkte Betonung sein, das gesamte Gehalt zu benötigen. Oder die zustimmende Bestätigung von KollegInnen, dass das Zeitwertkonto ein „(...) nicht durchschaubares Modell (...)“ ist. Denn der Austausch mit Gleichgesinnten verstärkt konsonante Aspekte und trägt somit zu einer Dissonanzreduktion bei. Durch dieses Verhalten wird die Relation zu den spannungserzeugenden Aspekten subjektiv verbessert. Oft ist das der Weg des geringsten Widerstandes.

- Durch das Ignorieren, Vergessen, Verdrängen oder Ausblenden von Informationen, kann die Dissonanz gering gehalten werden. So wäre das Ignorieren von Detailinformationen zum Zeitwertkonto eine Variante, sich nicht näher damit befassen zu müssen und durch das Abwägen aller Optionen weitere Spannung aufzubauen.
- Die dritte Variante ist eine Kombination der beiden. Z. B. das Vermeiden der intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik bei gleichzeitiger gegenseitiger Bestätigung der Nachteile oder Unsicherheitsfaktoren.

Brehm & Cohen (1962) erweitern Festingers Theorie um den Aspekt der Entscheidungsfreiheit. Je höher das Maß an Freiwilligkeit, desto eher können Dissonanzen entstehen, da mögliche Konsequenzen selbst abgeschätzt werden müssen. Im Falle des Zeitwertkontos bedeutet dies, dass die Wahrscheinlichkeit auf die Entstehung von Dissonanzen sehr hoch ist. Das Modell ist optional und damit auf freiwilliger Basis wählbar. Dissonanzen werden subjektiv stärker empfunden, wenn sie einen wichtigen Bereich betreffen. D. h. wenn MitarbeiterInnen das Gehalt sehr wichtig ist oder sie sehr gerne zur Arbeit gehen, können hier heftigere Dissonanzen entstehen.

Zukunft als Unsicherheitsfaktor

Besonders MitarbeiterInnen, die noch viele Dienstjahre vor sich haben, sehen eine ungewisse Zukunft bzgl. Pensionsantrittsalter, Pensionsauszahlung, Erhöhung der Steuern, etc. „Wie schaut das steuerlich aus? Wer weiß, wie sich das Ganze noch entwickelt.“ Das führt zu einer Abneigung gegenüber langfristiger Planung und selbst Personen, die sich das geringere Gehalt leisten könnten, waren teilweise die Meinung: „Ich kann es mir leisten, aber ich möchte mein Gehalt gleich haben.“

Komplexitätsreduktion

Die vielfältigen Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung innerhalb der GESPAG wird von MitarbeiterInnen geschätzt, führt aber gleichzeitig auch zu einem Verhalten zur Reduktion der Komplexität. Modelle, die bereits länger bekannt sind und von KollegInnen in Anspruch genommen werden, werden eher in Erwägung gezogen, als ein neues. „Es war so kompliziert, da habe ich gefühlsmäßig entschieden, dass es nichts für mich ist.“ Zusätzlich

können bestehende Modelle „(...) immer flexibler verwendet werden, dadurch ist weniger Bedarf da.“ So auch die Stellungnahme eines Mitarbeiters des Betriebsrates.

Collective Mind

Als interessantes Ergebnis der Interviews kann der latente Wunsch nach Meinungsbildnern festgehalten werden. Er geht weg von dem Bedürfnis nach Interessenvertretung als Service – hin zu Interessenvertretung als Führungsaufgabe. An dieser Stelle ist das Prinzip des *collective mind* in Organisationen erwähnenswert (vgl. Köhler & Oswald, 2009). Darunter wird ein gemeinsamer Wissenskomplex verstanden, der nicht bewusst stattfinden muss. Eher schafft er ein Gefühl, informiert zu sein, ohne tatsächlich alles verstanden haben zu müssen. Dazu ist ein dynamischer Austauschprozess über verschiedenste Medien notwendig, der ähnliche Vorstellungen der gemeinsamen Situation schafft. In diesem Fall ist das ein Bewusstsein von der Vielfalt an ansprechenden Möglichkeiten, sich die Arbeit und den Verdienst zu gestalten.

8.4 Erwartungen an die Interessenvertretung

Was bei allen Interviews durchgängig und unabhängig vom Dienstort bzw. der Tätigkeit feststellbar war, ist die grundlegende Zufriedenheit mit der Interessenvertretung. Das entspricht nach der Betriebsrats-Typologie nach Dilger (2003) dem kooperativen Betriebsrat. Um dies weiter zu optimieren, fragte ich bei allen Interviews nach Erwartungen und Wünschen an Betriebs- bzw. Zentralbetriebsrat. Das löste meist Irritation aus, da die Frage nach der Zufriedenheit mit der Interessenvertretung bereits positiv beantwortet wurde. Sowohl raschere als auch differenziertere Antworten erhielt ich von Personen, die in engem Kontakt mit den Betriebsräten sind oder sich regelmäßig mit deren Themen und Angeboten auseinandersetzen. Je weniger Interesse den Angeboten der Betriebsräte entgegengebracht wird, desto schwieriger war es für die Befragten, Wünsche und Erwartungen zu äußern.

8.4.1 Altersabhängige Wünsche

Die altersdifferenzierte Auswertung der themenbezogenen Wünsche an Betriebsräte widerspiegelt die Ergebnisse in Bezug auf das Alter. Je jünger die MitarbeiterInnen, desto mehr Initiative bei Gehaltsfragen wird erwartet. Dieser Wunsch lässt mit zunehmendem

Alter nach. Umgekehrt proportional wird mehr Initiative bei Arbeitszeitregelungen gefordert.

Bei den offen gestellten Fragen in den Interviews ging die Erwartungshaltung in Richtung Steigerung der Präsenz von Betriebsräten, Fungieren als Meinungsbildner, Verstärkung der Beratungstätigkeit oder Vorselektion der Information. Das

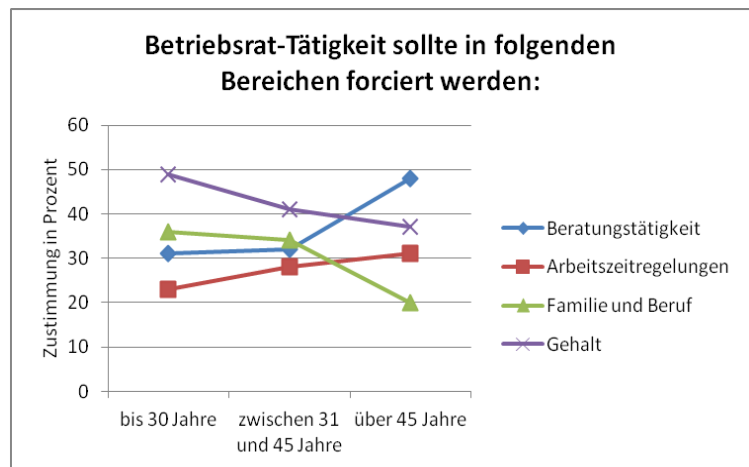


Abbildung 12: Darstellung der zu forcierenden Betriebsrat-Tätigkeiten nach Altersgruppen

Bereits hier gab es den Wunsch nach mehr Beratung seitens der Betriebsräte. Allerdings muss hier festgehalten werden, dass dieser bei jüngeren MitarbeiterInnen weniger stark ausgeprägt ist und im Alter von über 45 Jahren stark ansteigt. Erklärbar wäre dieses Phänomen über die Unterschiede der Generationen in Bezug auf Informationsbeschaffung und Nutzung von Medien. Die Generation Y könnte demzufolge weniger Interesse an einer Beratungstätigkeit haben, weil sie selbstständig mehr Informationen aus dem Intranet bezieht.

8.4.2 Persönlicher Kontakt und Nähe

Obwohl die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Informationsweitergabe durchgängig sehr groß ist, besteht der Wunsch nach mehr persönlichen Gesprächen. Dabei steht weniger die Information im Vordergrund, sondern vielmehr die Nähe zum Betriebs- bzw. Zentralbetriebsrat und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse. Bei persönlichen Gesprächen hat die Beziehungsebene ein enormes Wirkpotenzial. In erster Linie sind es jene Personen, mit denen ein Großteil der Arbeitszeit verbracht wird. Der Kontakt zu ihnen wirkt positiv auf die Zufriedenheit in der Arbeit. Das bestätigt auch die Auswertung, die in Abbildung 10 dargestellt ist. Nach Reichertz (2009: 201f) ist eine Beziehung erst dann gegeben, wenn ein gemeinsames Bezugssystem vorhanden ist. Dieses gibt es innerhalb der GESPAG aufgrund desselben Arbeitgebers. Allerdings ist die Beziehungsqualität erst dann gegeben, wenn die beteiligten Personen füreinander relevant sind und regelmäßige

Kontakte bestehen. Demnach spielt auch die räumliche Nähe für die Vertrautheit eine wichtige Rolle (vgl. auch Grammer, 1998: 349f., Cialdini, 2010: 230 und Jones, 1975).

Der Wunsch nach persönlichen Gesprächen birgt somit immer den Wunsch nach Vertrautheit und Beziehung zu einer informierten Person in sich.

8.4.3 Wunsch nach Interaktion

Das Motiv, das hinter dem soeben beschriebenen Wunsch nach Nähe steckt, ist der Wunsch nach Interaktion. Im Unterschied zu der häufigsten Art der Kommunikation (siehe Kapitel 8.4) sehen MitarbeiterInnen in einem persönlichen Gespräch die Chance auf Interaktion (vgl. Luhmann, 2005). D. h. ein Gespräch, in dem wechselseitig auf die besprochenen Themen eingegangen und nachgefragt werden kann. Das wird von vielen MitarbeiterInnen als wirkungsvollstes Instrument der Interessenvertretung bezeichnet.

Angeborene Infoveranstaltungen bieten ansatzweise die Möglichkeit, die oft erwähnte fehlende Nähe zum Betriebs- oder Zentralbetriebsrat zu schaffen. Durch die zeitgleiche Anwesenheit aller Beteiligten kann nicht nur Information gegeben werden, sondern Fragen haben hier in abgeschwächter Form Platz. Dadurch wirken auch die peripheren Anteile der Kommunikation viel stärker als bei schriftlicher Kommunikation.

Um das Interesse an der Teilnahme an Infoveranstaltungen zu wecken, muss entsprechende Betroffenheit vorhanden sein. Diese kann über den Weg der *Assoziationen* hergestellt werden.

8.4.4 Wunsch nach Meinungsbildnern

Besonders MitarbeiterInnen, die sich kognitiv weniger mit den Themen der Interessenvertretung auseinandersetzen wollen, haben einen besonders großen Wunsch nach Meinungsbildnern. Dabei ist nicht relevant, ob es sich dabei um eine Person des Betriebsrates, die AbteilungsleiterIn oder eine weitere vermeintlich sehr gut informierte Person handelt. Wichtig ist, dass regelmäßiger Kontakt zu dieser Person besteht und diese als begeisterungsfähig wahrgenommen wird. Der implizite Anspruch an die glaubwürdigen Meinungsbildner ist das Vorselektieren von Themen, Abwägen von Vor- und Nachteilen diverser Angebote, sowie die Vermittlung der bereits bewerteten Informationen.

MitarbeiterInnen, die einen starken Wunsch nach diesen Meinungsbildnern verspüren, fühlen sich bei dieser Vorstellung wohl, sogar z. T. erleichtert.

8.4.5 Bewertung der Informationen

Ob es nun die Nähe zum Zentralbetriebsrat, Betriebsrat oder zu einer informierten Führungsperson ist – Informationen werden eher angenommen, wenn sie von einer vertrauten Person persönlich übermittelt werden. Die Informationsverarbeitung passiert hier sehr stark affektiv bzw. peripher, d. h. über Emotionen, Stimmung, Beziehung und positive Assoziationen. Ohne auf den Inhalt speziell einzugehen, werden Werthaltungen unbewusst übernommen. Personen, die in Bezug auf eine Thematik so handeln, werden als *low involved* bezeichnet. Sie benötigen bei schriftlicher Information häufige Wiederholungen und kurze Texte, die rasch erfassbar sind.

Im Unterschied dazu passiert sie beim Lesen von Mails oder Aushängen zentral, daher ist klar: die Info-Verteilung geht über den kognitiven Weg. In diesem Fall müssen die Einschätzung und Bewertung der Informationen selbst vorgenommen werden, was eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik voraussetzt (vgl. Petty & Cacioppo, 1986). Diese Personengruppe kann als *high involved* bezeichnet werden. Während MitarbeiterInnen, die bereits Interesse am Zeitwertkonto haben, eher Argumente und Detailinformationen benötigen (zentrale Reize), ist für eine intensive Auseinandersetzung und die bewusste Entscheidung für oder gegen dieses Modell aller anderen MitarbeiterInnen die Beziehung – also der periphere Zugang wichtig (vgl. Rohr, 2012).

9 Beantwortung der Forschungsfragen und Handlungsempfehlungen

Nach der ausführlichen Ergebnisdarstellung werde ich nun den Bogen zurück zu den Forschungsfragen spannen.

9.1 Information über das Zeitwertkonto

Bei der ersten Forschungsfrage galt es zu klären, inwiefern sich MitarbeiterInnen über die Nutzung des Zeitwertkontos als informiert einschätzen.

Interessant war die Feststellung, dass sich MitarbeiterInnen zwar informiert fühlen und mit der ihnen zur Verfügung gestellten Information zufrieden sind, während bei genauem Nachfragen das Wissen über das Modell Zeitwertkonto gering ist.

Die redundante Bereitstellung von Informationen durch Aussendungen des Zentralbetriebsrates, der Betriebsräte oder der Unternehmensleitung wäre nach Petty & Cacioppo (ebd.) besonders für MitarbeiterInnen, die sich bisher nicht zur Zielgruppe des Zeitwertkontos gezählt haben, eine richtige Vorgehensweise, um mehr Wirkung zu erzielen. Dass dies allerdings eher zum Löschen der Mails führt, liegt möglicherweise daran, dass ein so komplexes Thema, wie das Zeitwertkonto, dennoch zu viel kognitive Auseinandersetzung erfordert und anstelle des gewünschten Effekts – der Beschäftigung mit der Möglichkeit, das Zeitwertkonto zu nutzen – eine Ablehnung entsteht.

9.2 Motive zur Wahl des Zeitwertkontos

Welche Gründe MitarbeiterInnen zur Inanspruchnahme eines Zeitwertkontos bewegen, war die zweite Forschungsfrage. Darauf wurde bereits im Kapitel 8.3 eingehend eingegangen. Allerdings hat die Antwort wenig mit der Interessenvertretung bzw. dem Implementierungsprozess zu tun. Denn die Motive, die hinter der Entscheidung für ein Zeitwertkonto stecken, sind sehr individuell und haben scheinbar wenig mit der Arbeit an sich zu tun. So geht es mehr darum, sich Träume zu erfüllen, wie eine längere Reise oder eine Auszeit für die Familie zu nehmen. Es konnte jedoch kein Zusammenhang mit *Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation* festgestellt werden.

Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass für die Entscheidung, dieses Modell zu wählen, jedenfalls ein Faktor relevant ist: Die Nähe zu informierten Personen. Das können ein Verwandtschafts- oder Freundschaftsverhältnis zu einer im Betriebsrat tätigen Person sein, eigene Tätigkeit im Betriebsrat oder eine sehr engagierte bzw. informierte AbteilungsleiterIn. Ist diese Nähe nicht gegeben, wird ein so komplexes Modell wie das Zeitwertkonto nur dann gewählt, wenn seitens der MitarbeiterIn ein hohes Involvement gegeben ist. D. h. die Person muss sich bereits damit befasst haben, welche flexiblen Arbeitszeitmodelle es innerhalb der GESPAG gibt und bereit sein, sich kognitiv damit auseinander zu setzen.

9.3 Gründe von Entscheidungen gegen das Zeitwertkonto

Weitaus komplexer zu beantworten war die dritte Forschungsfrage, weil hier emergente Faktoren zu tragen kommen. Es galt zu klären, welche Gründe MitarbeiterInnen von der Inanspruchnahme eines Zeitwertkontos abhalten.

Zusammenfassend können diese in drei Kategorien gegliedert werden, die nicht zwangsläufig in Kombination auftreten müssen:

- 1) So, wie Nähe zu informierten Personen ein Kriterium für die Inanspruchnahme des Zeitwertkontos ist, bestätigten die Interviews, dass es umgekehrt fehlende Nähe ist, die von Informationen abschottet. MitarbeiterInnen fühlen sich zwar gut informiert und vertreten, jedoch verfügen sie de facto über weniger Informationen.
- 2) *Niedriglöhne* sind ein Phänomen unserer Zeit. Wie in bereits beschrieben, betrifft es einen hohen Anteil an Frauen und Alleinerziehenden. Da in der GESPAG sowohl der Frauen- als auch der Anteil der Teilzeit-MitarbeiterInnen sehr hoch sind, könnte das eine Erklärung für die geringe Inanspruchnahme des Zeitwertkontos sein. In diesem Fall können weder eine ausreichende Information noch ein großes Interesse daran die Entscheidung beeinflussen, da diesen Personen ein „Wegsparen“ eines gewissen Betrages nicht möglich ist.
- 3) Die Komplexität des Modells einerseits und die verschiedenen nutzbaren flexiblen Arbeitszeitmodelle andererseits, haben für Personen, die nicht gezielt auf der Suche nach einer Problemlösung sind, abschreckende Wirkung. Der Effekt ist nicht eine nähere Auseinandersetzung damit, sondern Ablehnung. Dieses Verhalten ist über die Theorie der kognitiven Dissonanz erklärbar. Um die Dissonanz möglichst gering zu halten, ist eine sorgfältige Vorbereitung hilfreich. Vorgefilterte Informationen, die wesentliche Punkte hervorheben, können die Komplexität subjektiv reduzieren.

9.4 Erwartungen an die Interessenvertretung

Welche Bedürfnisse und Erwartungen es in Bezug auf die innerbetriebliche Informationsweitergabe seitens der MitarbeiterInnen gibt, war die vierte Forschungsfrage. Die Forschungserkenntnisse sollen die zukünftige Betriebsratsarbeit erleichtern und Orientierung für nächste Implementierungsprozesse geben.

Die Themen, denen sich die Betriebsratstätigkeit aus Sicht der MitarbeiterInnen widmen sollte, sind sehr altersabhängig und demnach selektiv zu beantworten: Während junge MitarbeiterInnen sich mehr Initiative in Gehaltsfragen und bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wünschen, sind es bei älteren MitarbeiterInnen eher die Arbeitszeitregelungen und eine Steigerung der Beratungstätigkeit. Demnach ist es für den Betriebsrat schwierig, sämtlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Auch die Bedürfnisse der Generationen bei der Informationsbeschaffung sind sehr unterschiedlich. Wie weiter oben beschrieben, beziehen ganz junge MitarbeiterInnen ihre Informationen eher aus dem Internet – in diesem Fall Intranet - und gehen mit Informationen eher sehr kritisch um. Ältere hingegen wünschen sich mehr persönlichen Austausch.

Personen, die als Meinungsbildner auftreten, sind besonders gefragt. Auch das ist mit der Theorie der kognitiven Dissonanz erklärbar, da jede Form von inhaltlicher Auseinandersetzung Ressourcen kostet. Diese sind ohnehin nach Aussagen der MitarbeiterInnen knapp, die Rahmenbedingungen der Arbeit werden als straffer erlebt. Daher würden Meinungsbildner diese Anstrengung reduzieren. Meinungsbildner sind Personen, die aufgrund ihrer Art und ihres Auftretes so charismatisch sind, dass deren Werthaltungen übernommen werden. Dies geschieht ohne kognitiven Aufwand, was als Erleichterung wahrgenommen wird. Sie kommen auch dem Bedürfnis nach Nähe und Interaktion nach, das besonders seitens der MitarbeiterInnen in weniger qualifizierten Positionen vorhanden ist.

9.5 Maßnahmen und konkrete Handlungsempfehlungen

Zuletzt ist interessant, welche Maßnahmen aus den Forschungsergebnissen für eine noch erfolgreichere Interessenvertretung abgeleitet werden können. Als Essenz der Ergebnisse lassen sich folgende Punkte und Handlungsempfehlungen zusammenfassen:

9.5.1 Servicebüro versus Netzwerkarbeit

Um zukünftige Implementierungen noch besser vorbereiten zu können, ist das Selbstbild des Betriebsrates zu hinterfragen. Denn aus den Interviews ergibt sich eine Diskrepanz zwischen dem Selbstbild (des Zentralbetriebsrates und Betriebsrates) als Servicestelle und dem Bedarf aus Sicht der MitarbeiterInnen. Eine Servicestelle bedeutet, die Möglichkeit zu haben, sich gezielt und aktiv Informationen einzuholen – entweder per Mail oder persönlich. Der Bedarf,

der durch die Evaluation aufgezeigt wurde, geht mehr in Richtung *Führungstätigkeit* und Meinungsbildner - Personen, denen MitarbeiterInnen folgen möchten. Demnach ist die Erwartung an Betriebs- und Zentralbetriebsräte die, dass sie aktiver werden und „(...) uns mitreißen, weil wir in der Arbeit so und so schon viel um die Ohren haben (...)“.

Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist aus Sicht der MitarbeiterInnen das Engagement und die Begeisterung der Betriebsräte das Kriterium, nach dem die Qualität der Interessenvertretung bewertet wird.

Betriebsratsarbeit würde so neu definiert: anstelle von Info-Services proaktives Netzwerken sein. Das schafft die erwünschte Nähe zu den MitarbeiterInnen und ist den Erwartungen der Belegschaft entsprechend wirkungsvoller als die derzeitige Vorgehensweise. Zudem können Gerüchte und Irritationen frühzeitig abgefangen und geklärt werden. Die Gespräche zwischen den InterviewpartnerInnen und der Betriebsratsvorsitzenden, die sich im Zuge der Interviews ergaben, bestätigten das.

Für die Betriebsratsarbeit bedeuten diese Erkenntnisse, dass Personen, die als Betriebsräte fungieren, vermehrt ein extravertiertes und offenes Verhalten zeigen müssten und anstatt zu informieren sollten sie das persönliche Gespräch mit MitarbeiterInnen suchen und perfekt vernetzt sein.

9.5.2 Betriebsräte als Meinungsbildner

Der Wunsch nach mehr Nähe zu informierten Personen wurde in dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Aus Sicht der MitarbeiterInnen ist es wichtig, das Engagement und die Begeisterung der Betriebsräte zu spüren. D. h. sie wollen weniger die schriftliche Information über neue Angebote aufnehmen, sondern die Emotionen, die damit verknüpft sind, erleben.

Als Meinungsbildner werden Personen wahrgenommen, die einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit haben, informiert sind und ihr Wissen auf prägnante Art weitergeben können. Die beste Wirkung erzielt dies im persönlichen Gespräch, da hier die peripheren Kommunikationsanteile relevant sind. Das Bedürfnis nach Meinungsbildnern ist besonders bei Personen hoch, die kognitive Auseinandersetzung mit der Thematik vermeiden, wenig Anschluss an Informationsquellen oder ein geringes Beschäftigungsausmaß haben. Vorrangig

ist hierbei immer das Bedürfnis nach persönlichen Gesprächen – also nach Nähe zu informierten Personen.

Die Aufstellung des Betriebsrat-Teams sollte sich demnach verstärkt an Kriterien, wie Extraversion, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Kommunikationsbereitschaft, etc. orientieren.

9.5.3 Wording als Gatekeeper

Die Assoziationen, die mit dem Wort *Zeitwertkonto* verknüpft sind, lassen sich zusammenfassen auf *Pension* und *Auszeit*. Natürlich gibt es darüber hinaus noch weitere, jedoch waren dies die meist genannten und jene, die besonders rasch ausgesprochen wurden. Besonders für jüngere MitarbeiterInnen, für die sich das Zeitwertkonto mit geringem finanziellem Aufwand tatsächlich rentieren würde, hat das Gehalt ohnehin einen weniger hohen Stellenwert, als zwischenmenschliche Faktoren in der Arbeit.

Dass das Schlagwort *Pension* bei jüngeren MitarbeiterInnen kein Interesse an diesem Modell bewirkt, könnte mittels *Reframing* geändert werden. Vermehrte Aufklärungsarbeit kann dem Desinteresse insofern entgegenwirken, weil klassische Ansparvarianten, wie Bausparverträge oder Sparbücher, die tatsächlich weniger gut verzinst sind, durch das Zeitwertkonto ersetzt werden können. Dazu muss der finanzielle Nutzen besonders hervor gehoben werden. Die Vorgehensweise müsste sich hier an der Strategie für *Low Involveds* orientieren, bei denen das Interesse erst geweckt werden muss. D. h. viele Wiederholungen, mehr Emotionsarbeit, weniger Information, wenn diese kognitiv verarbeitet werden müssen.

Ebenso kann das Interesse an der Teilnahme bei Informationsveranstaltungen hauptsächlich über den Weg der Assoziationen und des Involvements verstärkt werden.

9.5.4 Verringerung der kognitiven Dissonanz

Dass sich viele Menschen mit ihrer Arbeitssituation abgefunden haben und jede Änderung, die aktiv vorgenommen werden muss, meiden, wurde angesprochen. Daher ist es im Sinne der Interessenvertretung notwendig, die Themenkomplexität so gering wie möglich zu halten. Neben dem bereits beschriebenen Netzwerk-Gedanken kann dies über kurze Informationseinheiten geschehen, die einen geringeren Aufwand der kognitiven Auseinandersetzung erfordern.

Um zu vermeiden, dass die e-Mails von Zentral- oder Betriebsrat als Informationsflut erlebt und somit bereits vor dem Öffnen gelöscht werden, wären thematisch gesplittete und entsprechend gekennzeichnete und komprimierte Aussendungen anzudenken. D. h. Informationen über Aktionen, Teilzeitmodelle, strukturelle oder personelle Neuerungen werden separat ausgesickt und auf die Anreizkategorien abgestimmt. Dies reduziert Themenkomplexität und wirkt somit stressmindernd.

9.5.5 Regelmäßige Reflexionen

Wie bereits angeführt, werden Informationen per Mail an alle GESPAG MitarbeiterInnen ausgesickt. Inwiefern diese Aussendungen geöffnet bzw. gelesen werden, kann über diesen Weg nicht überprüft werden. D. h. es gibt keine Evaluation des Nutzens dieser Art von Informationsweitergabe.

Für künftige Analysen wäre eine Aussendung über ein Newsletterprogramm empfehlenswert, das Zugriffe, Verweildauer, angeklickte Links, etc. statistisch erfasst und damit aufzeigt, welche Informationen tatsächlich konsumiert und somit gezielte Handlungsschritte seitens des Betriebsrates geplant werden können.

Doch nicht nur die schriftliche Information bedarf regelmäßiger Reflexion. Die gesamte Evaluationsstudie dient der Reflexion interner Prozesse und macht Phänomene wie der geringen Inanspruchnahme des Zeitwertkontos erklärbar. Demnach ist so eine Art von externen Dienstleistungen sinnvoll - im Hinblick auf die Qualitätssteigerung der Interessenvertretung.

10 Conclusio

Ziel einer summativen Evaluierung ist die Erklärung sozialer Phänomene, die das Ergebnis eines Prozesses beeinflussen und bewirken. Die Evaluationsstudie des Implementierungsprozesses ist seitens des Zentralbetriebsrates der GESPAG ein wichtiger Schritt, um interne Prozesse zu verbessern und den österreichischen Durchschnittserfolg von gewerkschaftlichen Veränderungsprozessen zu heben.

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass eine Interessenvertretung im Sinne des kooperativen Stils als zielführend bezeichnet werden kann. Betriebsräte, die ihr Handeln danach ausrichten, werden von der Belegschaft anerkannt und als gute Interessenvertretung

bezeichnet. Die Qualität der Betriebsratsarbeit an sich lässt sich jedoch nicht am Informationsgehalt der MitarbeiterInnen messen. Eher kann von der Entwicklung eines latenten Bewusstseins über Angebote, aktuelle Themen, Zeitmodelle, etc. gesprochen werden, welches durch persönliche Gespräche und der Nähe zu informierten Personen konkretisiert werden kann.

Die Erkenntnisse dieser Evaluation sind teilweise sehr spezifisch auf das flexible Arbeitszeitmodell zugeschnitten und zeigen auf, weshalb es zu der geringen Inanspruchnahme des neuen Arbeitszeitmodells kommen konnte.

Obwohl sich diese Arbeit thematisch auf das Zeitwertkonto beschränkt hat, sind viele interne Prozesse bezeichnend für die grundsätzliche Arbeit der innerbetrieblichen Interessenvertretung in der GESPAG. Daher ist – losgelöst vom Thema Zeitwertkonto – ein Transfer in andere Handlungsfelder herstellbar.

11 Literatur

- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2006). *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. Kohlhammer Verlag. 6. Auflage. 169-214
- Blumer, H. (1981). *Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus*. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.). *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Westdeutscher Verlag. 5. Auflage. 80-146
- Böhm, A. (2003). *Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Verlag. 475-484
- Bolte, K. M. (1993). *Wertewandel Lebensführung Arbeitswelt*. Otto-von-Freising-Vorlesungen der Katholischen Universität Eichstätt.
- Bonfadelli, H. (2004). *Medienwirkungsforschung 1. Grundlagen*. 3. Auflage. UVK Verlag.
- Brehm, J. & Cohen, A. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York. Wiley.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012). *Wie Zukunftstrends unseren Arbeitsmarkt verändern*. Zahlen, Daten und Fakten zur Entwicklung der Arbeitswelt in Deutschland. Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Cialdini, R. B. (2010). *Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. 6. vollständig ergänzte und überarbeitete Auflage*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Coffman, J. & Hagey, R. (2011). *Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/ world*. Bain & Company.
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. Rainer Hampp Verlag.
- Davison, P. W. (1983). The Third-Person Effect in Communication. *Public Opinion Quarterly*, 47, 1-15
- Dilger, A. (2003). Sind Betriebsräte effizient? *Industrielle Beziehungen*, 10(4), 512-527

- Doege, V. & Martini, S. (2009). *Krankenhäuser auf dem Weg in den Wettbewerb*. Der Implementierungsprozess der Diagnosis Related Groups. Gabler Verlag.
- Eichmann, H. & Saupe, B. (2014). *Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich. Follow-up-Studie*. Studie der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) im Auftrag des Sozialministeriums. Sozialpolitische Studienreihe. Band 15. Verlag des ÖGB GmbH.
- Eichmann, K. & Matuschek, P. (2014). *Altersvorsorge im Fokus*. Rente, Reformen und Zukunftsängste 2014. Studie der forsa Politik- und Sozialforschung GmbH und Gothaer Versicherungsbank VVaG.
- Ellers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (2015). HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Hays.
- Festinger, L. (1975). A theory of cognitive dissonance. Stanford. Stanford University Press.
- Flecker, J. (2003). *Standfest auf schwankender Bühne? Interessenvertretung und die Folgen der Globalisierung*. In: Widowitsch, R., Füreder, H., Gstöttner-Hofer, G. & Wall-Strasser, S. (Hrsg.). Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung. Verlag ÖGB. 41-50
- Flick, U. (2003). *Triangulation in der qualitativen Forschung*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.) (2003). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Verlag. 309-319
- Frey, D. & Gaska, A. (2009). *Die Theorie der kognitiven Dissonanz*. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie. Band 1: Kognitive Theorien. Verlag Hans Huber. Bern. 275-324
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview*. Facultas Verlag.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2009). *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Facultas.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2012). *Qualitative Prozessevaluierung in Unternehmen*. In: Froschauer, U. (2012). Organisationen in Bewegung – eine Einführung. Facultas Verlag. 281-298

- Froschauer, U. (2012). *Qualitative Evaluation von Beratungsprozessen aus konstruktionistischer Perspektive*. In: Froschauer, U. (2012). *Organisationen in Bewegung – eine Einführung*. Facultas Verlag. 215-229
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. 3. Auflage. Verlag Hans Huber.
- Grammer, K. (1998). *Signale der Liebe. Die biologischen Gesetze der Partnerschaft*. 3. Auflage. Hoffmann und Campe Verlag.
- Hellert, U. (2014). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft*. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Haufe Verlag.
- Hermann, C. & Flecker, J. (2009). *Betriebliche Interessenvertretung in Österreich. Wachsender Druck und zunehmende Lücken*. In: Hermann, C. & Atzmüller, R. (Hg.). *Die Dynamik des "österreichischen Modells". Brüche und Kontinuitäten im Beschäftigungs- und Sozialsystem, FORBA-Forschung Bd. 4, edition sigma*. 93-110
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32(2), 339-372
- Hopf, C. (2003). *Qualitative Interviews – ein Überblick*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. Rowohlt. 2. Auflage. 349-360
- Jasny, R. & Tautscher, M. (2012). Dramatischer Wertewandel im Generationengefüge. *Die Bank*, 11, 54-59.
- Jones, D. C. (1975). Spatial Proximity, Interpersonal conflict, and friendship formation in the Intermediate-Care Facility. *The Gerontological Society of America*, 15(2), 150-154.
- Kalliauer, J. (2003). *Nur wer die Unterschiede kennt, kann auf Gemeinsamkeiten bauen*. In: Widowitsch, R., Füreder, H., Gstöttner-Hofer, G. & Wall-Strasser, S. (Hrsg.). *Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung*. Verlag ÖGB. 15-22
- Katenkamp, O. (2003). Wissenstransfer und Wissenspolitik durch Betriebsräte? *Arbeit*, 12(3), 253-258

- Kelle, U. & Erzberger, C. (2003). *Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Verlag. 299-309
- Kelle, U. (2003). *Computergestützte Analyse qualitativer Daten*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. Rowohlt. 2. Auflage. 485-502
- Kleiminger, K. (2001). *Arbeitszeit und Arbeitsverhalten*. Eine empirische Untersuchung bei Fach- und Führungskräften. Springer Verlag.
- Köhler, J. & Oswald, A. (2009). *Die Collective Mind Methode: Projekterfolg durch Soft Skills*. Springer Verlag.
- Kowal, S. & O`Connell, d. C. (2003). *Zur Transkription von Gesprächen*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. Rowohlt. 2. Auflage. 437-446
- Lehmann, C. (2011). Betriebsräte und ihr Einfluss auf arbeitgeberfinanzierte Weiterbildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 225-246
- Lueger, M. & Froschauer, U. (2015). *Emergenz und Stabilität*. Organisationale Prozesse und ihre narrative Verankerung. In: Froschauer, U. & Lueger, M. (Hg.). *Organisationen zwischen Dynamik und Stabilität*. 27-69
- Luhmann, N. (2005). *Was ist Kommunikation?* In: Baecker, D. (Hrsg.). *Kommunikation*. Reclam.
- Mattfeldt, E. & Freimuth, J. (2012). Mitbestimmung im Umbruch. Entwicklung und Wandel der Rollen von Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten in Deutschland. *Organisationsentwicklung*, 3, 49-54.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. Völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Kohlhammer.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Herausforderung und Erfolgsfaktoren für das Personalmanagement. Gabler Verlag.

- Perloff, R. M. (1993). Third-Person Effect Research 1983-1992. *International Journal of Public Opinion Research*, 5(2), 167-184
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, 19, 123-205. New York: Academic Press.
- Piening, E. P. (2011). *Prozessdynamiken der Implementierung von Innovationen*. Eine empirische Analyse dynamischer Fähigkeiten und ihrer Wirkung in Krankenhäusern. Gabler Verlag.
- Pochadt, T. & Raab, S. (2009). *Zeitwertkonten*. Ein unterschätztes Arbeitszeitmodell. Murmann Verlag.
- Pricewaterhouse Coopers (2008). *Managing tomorrow's people*. New York Press.
- Raps, A. (2008). *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung*. Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele. Gaber Verlag.
- Reichertz, J. (2009). *Kommunikationsmacht*. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das? VS Verlag.
- Renaud, S. (2007). Betriebsräte und Strukturwandel. *Industrielle Beziehungen*, 14(1), 55-73
- Resch, H. (2003). *Betriebsräte/-innen in Veränderungsprozessen – betriebliche Mitbestimmung unter geänderten Bedingungen*. In: Widowitsch, R., Füreder, H., Gstöttner-Hofer, G. & Wall-Strasser, S. (Hrsg.). *Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung*. Verlag ÖGB. 115-136
- Rohr, A. (2012). *Wirkung immaterieller Reize, die von Führungspersonen ausgehen, auf die Leistungsbereitschaft von low- versus high-involved MitarbeiterInnen im Office-Bereich*. Magisterarbeit. Universität Wien.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier. Neue Wege des Change-Managements. *Organisationsentwicklung*, 2, 14-21

- Schanz, T. (2002). Die sechs wichtigsten Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung. *Personal*, 11, 46-51
- Schulte, M. (2012). *Generation Y: Warum ein gerechtes Vergütungsmanagement die Attraktivität des Arbeitgebers steigert*. Eine Befragung von Nachwuchskräften. Diplomica Verlag.
- Schulze, G. (1993). *Entgrenzung und Innenorientierung*. Eine Einführung in die Theorie der Erlebnisgesellschaft. In: *Gegenwartskunde* 42. 405-419
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behaviour*. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations.
- Vahs, D. (1997). Unternehmenswandel und Widerstand. Nur der richtige Umgang mit Veränderungswiderständen führt zum Erfolg. *io management*, 12, 18-24
- Volkman, U. (2000). *Das Projekt des schönen Lebens – Gerhard Schulzes Erlebnisgesellschaft*. In: Schimank, U. & Volkman, U. (Hrsg.). *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Eine Bestandsaufnahme*. Leske + Budrich. 75-90
- Von Rosenstiel, L. (2005). Organisationsanalyse. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rororo Verlag. 224-238
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage. Newbury Park-London-New Delhi.
- Weidenholzer, J. (2003). *Betriebsräte – Waisenkinder der Revolution. Es war einmal – die Gegenwart der Vergangenheit*. In: Widowitsch, R., Füreder, H., Gstöttner-Hofer, G. & Wall-Strasser, S. (Hrsg.). *Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung*. Verlag ÖGB. 23-40
- Wendt, E. D. (2010). *Sozialer Abstieg und Konsum*. Auswirkungen finanzieller Verknappung auf das Konsumverhalten. Springer Verlag.
- Widmer, T. (2004). *Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird*. In: Stockmann, R. (Hrsg.). *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*. Leske + Budrich. 83-109

- Wimmer, R. (1998). *Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen*. In: Krainz, E. & Simsa, R. (Hrsg.). *Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft?*,
- Wippermann C. & Wippermann K. (2009). *Entgeltungleichheit*. Qualitative Studie über den Zusammenhang zwischen objektiver Entgeltungleichheit und den Motiven bei Gehaltsverhandlungen seitens der Frauen und seitens der Arbeitgeber. Sinus Sociovision GmbH.
- WKO (2015): <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Betriebsrat---Betriebsvereinbarung---Kollektivvertrag/Betriebsrat.html> (offizielle Website der Wirtschaftskammer Österreich)
- Wolff, S. (2003). *Wege ins Feld und ihre Varianten*. In: Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*. Rowohlt. 2. Auflage. 334-349

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsrat-Typologie nach Dilger (2003).....	9
Abbildung 2: Methode des ständigen Vergleichs nach Glaser & Strauss (2010).....	24
Abbildung 3: eigene Darstellung der Informationsweitergabe	28
Abbildung 4: Push-Information der innerbetrieblichen Interessenvertretung	29
Abbildung 5: Auszug aus dem Menü des Intranets	30
Abbildung 6: Darstellung der Unterseite <i>Betriebsrat</i>	30
Abbildung 7: Auszug aus der Unterseite <i>Zeitwertkonto</i>	30
Abbildung 8: Auszug aus der Unterseite Zeitwertkonto-Schnellrechner	30
Abbildung 9: Auswertung der Zufriedenheit mit dem Informationsaustausch.....	38
Abbildung 10: Darstellung der wichtigsten persönlichen Anreizsysteme	45
Abbildung 11: Darstellung der Zufriedenheit mit Arbeitszeit.....	49
Abbildung 12: Darstellung der zu forcierenden Betriebsrat-Tätigkeit.....	58

Abstract

Diese Masterarbeit ist einer realen und aktuellen Problemstellung der oberösterreichischen Gesundheits- und Spitals AG gewidmet (GESPAG). Die Möglichkeiten für flexible Arbeitszeitgestaltung sind innerhalb der GESPAG vielfältig, dennoch wurden über einen Zeitraum von fünf Jahren Verhandlungen geführt, um das Arbeitszeitmodell *Zeitwertkonten* für alle MitarbeiterInnen zu ermöglichen. Obwohl seit der Implementierung fünf Jahre vergangen sind, haben seither nur knapp 60 der 10.000 MitarbeiterInnen einen Antrag abgegeben. Daher galt es zu erforschen, worauf die geringe Inanspruchnahme der Zeitwertkonten zurückzuführen ist.

Zeitwertkonten sind eine langfristige Sparvariante, bei der MitarbeiterInnen – je nachdem, wie es in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben ist – z. B. Überstunden, Weihnachtsgelder oder Resturlaubstage ansparen können. Derzeit gängig ist die Einzahlung eines fixen Prozentsatzes des monatlichen Gehalts auf das Zeitwertkonto.

Für die empirische Erhebung wurde die Grounded Theory nach Glaser & Strauss (2010: 119ff) angewandt und nach der Methode des ständigen Vergleichs vorgegangen. Der zyklisch organisierte Forschungsprozess war notwendig, um zwischen den Phasen im Feld genügend Abstand für Reflexion zu gewinnen. Im Zuge der Erhebung wurden qualitative Interviews mit Betriebsräten und MitarbeiterInnen der GESPAG geführt, Umfrageergebnisse der quantitativen Erhebung aus dem Jahr 2006 erneut nach relevanten Kriterien ausgewertet und in einer Datentriangulation in Beziehung gesetzt.

Die Ergebnisse waren vielschichtig: Es ergaben sich sowohl auf der Handlungsebene der Betriebsratsarbeit, der Wahl der Kommunikationswege und des Kommunikationsstils neue Erkenntnisse, die es nun nach Beendigung der Evaluation in den nächsten Implementierungsprozess zu integrieren gilt.

Lebenslauf

Mag. Angelika Walter-Rohr

Geboren am 17. 12. 1980 in Wien

Berufserfahrung

seit 2007	Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung
2010 – 2012	Fachtutorin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Uni Wien
2004 – 2007	Mitarbeiterin im Flugbetrieb / Personalentwicklerin bei <i>Austrian</i> und Beschäftigung beim Verein <i>Gemeinwesen Integration und Normalisierung</i>

Ausbildung

2003 – 2009	Bakkalaureat Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
2009 - 2012	Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
2012 – 2015	Masterstudium Soziologie an der Universität Wien
seit 2007	Aus- und Weiterbildungen im Bereich Coaching, Training, Personalmanagement, Regelmäßige Teilnahme an Selbsterfahrungsseminaren
1995 – 2003	Ausbildungen zur Kindergartenpädagogin, Sonderkindergartenpädagogin und Frühförderin

Sprachkenntnisse

Deutsch	Muttersprache
Englisch	In Wort und Schrift
Österreichische GebärdenSprache	Grundkenntnisse