

Marion Bretag

**Arbeitszeitflexibilisierung  
im Interessenkonflikt  
zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern:  
eine unternehmungspolitische Analyse**



Herbert Utz Verlag · München

**Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre**

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Beschorner, Universität Ulm und  
Prof. Dr. Wolfgang Dorow, Europa-Universität Viadrina

Band 150

Zugl.: Diss., Frankfurt (Oder), Univ., 2007

Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek  
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die  
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von  
Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem  
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-  
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-  
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2007

ISBN 978-3-8316-0716-7

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utz.de](http://www.utz.de)

## Geleitwort

Seit der schrittweisen Durchsetzung reduzierter Arbeitszeiten in den 80er Jahren weist Deutschland im internationalen Vergleich die relativ kürzesten Arbeitszeiten auf. Die Hoffnungen auf die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und auf eine steigende Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer bei sinkendem Arbeitszeitvolumen haben sich durch diese arbeitszeitpolitische Strategie jedoch nicht erfüllt. Die Arbeitgeber reagierten mit intensiven Rationalisierungsmaßnahmen, um die Kostenwirkungen der Arbeitszeitverkürzung und die damit befürchtete Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit auszugleichen. Die negativen Wirkungen einer sinkenden Normalarbeitszeit lösten einen virulenten Interessenkonflikt zwischen den Tarifpartnern aus. Als Ausweg aus dem Konflikt wurden zu Beginn der 90er Jahre die ersten Ansätze einer noch stark eingeschränkten Arbeitszeitflexibilisierung beispielsweise bei BMW und Volkswagen entwickelt. Heute stellt sich Deutschland als ein Land mit sehr hohem Anteil von Beschäftigten in flexiblen Arbeitszeitmodellen dar. Der Anteil der Beschäftigten in einem Normalarbeitszeitverhältnis liegt mittlerweile unter 20%. Diese innovative Entwicklung der Arbeitszeitgestaltung bedeutet aber für die Unternehmungen nach wie vor, äußerst problematische Entscheidungen der Konzipierung und Auswahl eines konkreten Modells der Arbeitszeitflexibilisierung zu treffen. Weder in der Praxis noch in der Wissenschaft sind bisher alternative Handlungsmodelle der Flexibilisierung der Arbeitszeit hinreichend systematisch und differenziert unter dem Gesichtspunkt ihrer Konfliktpotentiale untersucht worden. Die vorliegende Publikation hat sich dieser Herausforderung gestellt und eine äußerst stringente Analyse der Flexibilisierungsansätze der Arbeitszeit vorgenommen. Die Komplexität der Wirkungen von Arbeitszeitflexibilisierung wird für den Leser schrittweise durchschaubar gemacht. Für den Arbeitgeber sind Leitprinzipien der Auswahl eines Arbeitszeitmodells die Ausweitung der Betriebszeit sowie die verbesserte Anpassung an Nachfrageschwankungen. Es wird gezeigt, dass sich das damit verbundene Konfliktpotential in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung nicht nur auf die Dimensionen der Arbeitszeit (Dauer, Lage und Verteilung) bezieht, sondern auch auf den in der flexibilisierten Arbeitszeit zu erbringenden Leistungsumfang, das laufende Einkommen, die zukünftig erzielbaren sozialversicherungsbedingten Einnahmen, die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit, die Arbeitsplatzsicherheit und die sozialen Bedingungen. Die vorliegende Arbeit verdeutlicht darüber hinaus, dass mit einer Arbeitszeitflexibilisierung auch die Neustrukturierung von Aufgaben und Verantwortungsbeziehungen

notwendig wird. Da alle diese Konsequenzen der Arbeitszeitflexibilisierung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mit Wertpräferenzen belegt werden, wird jede Arbeitsvertragspartei ein unterschiedliches Optimalmodell verfolgen. Die Einigung der Betriebsparteien auf ein Modell ist eine unternehmungspolitische Daueraufgabe der Unternehmungsführung. Das in der Unternehmung praktizierte Modell der Arbeitszeitflexibilisierung stellt insofern nur eine raum-zeitlich begrenzte Quasi-Lösung des Dauerkonfliktes um die Arbeitszeitgestaltung dar. Der vorliegenden Dissertation ist es in glänzender Weise gelungen, diese höchst komplexen personalwirtschaftlichen Beziehungszusammenhänge transparent zu machen.

Wir wünschen dieser Arbeit eine hohe Beachtung in Wissenschaft und Praxis.

Die Herausgeber

## Vorwort

Mit dem Ziel, durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit Wettbewerbsnachteile als Folge tarifvertraglicher Arbeitszeitverkürzungen auszugleichen, begann in Deutschland Mitte der 80er zunächst zögerlich die Entwicklung und Diskussion flexiblerer Arbeitszeitlösungen. Ein deutlicher Boom der Einführung von Modellen flexibler Arbeitszeit, insbesondere von auf Arbeitszeitkonten basierenden Modellen, kann für den Zeitraum Mitte bis Ende der 90er Jahre verzeichnet werden. Dabei wurde offenkundig, dass die Gestaltung der Arbeitszeit in einem Spannungsverhältnis vielfältiger Interessengruppen, die über die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung weit hinausreichen, erfolgt. Aktuell sei beispielsweise auf die gesellschaftliche Diskussion um die Erhöhung der Familienfreundlichkeit von Arbeitsverhältnissen in Deutschland verwiesen, die neben der Ausweitung von Betreuungsangeboten für Kinder wiederholt flexible Arbeitszeitmodelle als Lösungsansätze für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf in den Vordergrund rücken. Die systematische Analyse der Konsequenzen der Basismodelle der Arbeitszeitflexibilisierung auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung bildet den Kern der vorliegenden Arbeit. Mit der differenzierten Konsequenzenanalyse und den herausgearbeiteten Ursachen der Interessenkonflikte um die Arbeitszeit beabsichtigt diese Arbeit, eine Grundlage für die Ableitung und Entwicklung möglicher Konflikt handhabungsalternativen zur Lösung der identifizierten Arbeitszeitkonflikte zu schaffen.

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) eingereicht. Mein herzlicher Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Dorow für die Betreuung meines Promotionsvorhabens sowie die zahlreichen konstruktiven Diskussionen, die mich bei der Bearbeitung dieses komplexen Themas immer wieder auf die Kernfragen der Arbeit zurückgeführt haben.

Darüber hinaus möchte ich nicht versäumen, meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensplanung, Organisation und Personalwesen der Europa-Universität Viadrina für den stets anregenden Austausch und kritische Fragen zu danken.

Lust but not least danke ich meiner Familie, die mich insbesondere in den Jahren der Promotion durch das Freihalten von Zeitfenstern wesentlich unterstützt hat.

Borkwalde, Mai 2007

Dipl.-Kffr. Marion Bretag



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	xii
Tabellenverzeichnis.....	xiii
Abkürzungsverzeichnis.....	xiv
1. Kapitel: Problemstellung - konfliktierende Interessen der Arbeitszeitgestaltung .....	1
A) Einige grundlegende Begriffe: Arbeitszeit, Freizeit, Betriebszeit.....	4
B) Prioritätenverschiebung in der Arbeitszeitdiskussion.....	8
C) Einordnung der Arbeitszeitflexibilisierung in allgemeine Flexibilisierungsbestrebungen der Arbeitsbeziehung .....	13
I. Der Flexibilisierungsbegriff.....	13
II. Externe (numerische) Flexibilisierung der Arbeitsbeziehung.....	19
III. Interne Flexibilisierung der Arbeitsbeziehung.....	20
1. Funktionale Flexibilisierung .....	21
2. Zeitliche Flexibilisierung .....	21
3. Finanzielle Flexibilisierung .....	22
D) Arbeitszeit im Spannungsfeld betrieblicher und individueller Anforderungen .....	22
2. Kapitel: Die betriebswirtschaftlich – politologische Unternehmungspolitik als Analyserahmen .....	27
A) Das Erkenntnisinteresse der betriebswirtschaftlich-politologischen Unternehmungspolitik .....	27
B) Die analytische Differenzierung zwischen Grundzielsetzungs- und Zielsicherungsprozess .....	28
C) Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung als Austauschbeziehung .....	32
I. Die austauschtheoretische Perspektive .....	32
II. Die Übertragung der austauschtheoretischen Perspektive auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung .....	34
D) Die Entstehung unternehmungspolitischer Konflikte in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung.....	37
I. Das Konfliktpotential in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung .....	38
II. Die Konfliktursachen in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung .....	40
1. Die Formalstruktur von Zielsetzungsprozessen.....	40
2. Ableitung genereller Ursachen der Konfliktentstehung .....	44
E) Die Handhabung unternehmungspolitischer Konflikte in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung.....	47

I. Vorbemerkung: Grundzielrevision oder Zielsicherung (Konflikthandhabung).....	47
II. Problemkreise der Konflikthandhabung.....	48
III. Die zwei Grundformen der Konflikthandhabung .....	49
1. Alternativen der Zieldeterminierung .....	51
2. Alternativen der Umfelddeterminierung.....	52
IV. Die Problematik der Auswahl einer Konflikthandhabungsalternative ...	53
V. Ergebnisse der Konflikthandhabung .....	55
F) Ableitung der zu untersuchenden Fragestellungen im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung.....	56
3. Kapitel: Arbeitszeit als Interessenkonflikt in der Arbeitgeber- Arbeitnehmer-Austauschbeziehung .....	59
A) Ziellkriterien der Arbeitszeitgestaltung .....	59
I. Interessen der Arbeitgeber .....	60
1. Das konstitutive Interesse an der optimalen Gestaltung von Betriebszeiten .....	61
2. Das konstitutive Interesse an der Synchronisation von individueller Arbeitszeit und (schwankendem) Arbeitsanfall.....	63
3. Das komplementäre Interesse an der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen.....	65
II. Interessen der Arbeitnehmer.....	65
1. Das konstitutive Interesse am optimalen Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit .....	66
2. Das konstitutive Interesse an Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Bedürfnissen .....	67
3. Das komplementäre Interesse an Arbeitsplatzsicherheit .....	68
III. Konfliktpotentiale der Arbeitszeitgestaltung .....	68
B) Handlungsspielraumbegrenzungen der Arbeitszeitgestaltung .....	71
I. Handlungsspielraumbegrenzungen durch rechtliche Rahmengabe.....	72
1. Gesetzliche Ebene.....	72
2. Tarifliche Ebene.....	79
3. Betriebliche Ebene.....	82
4. Einzelvertragliche Ebene .....	84
5. Folgen für die Arbeitszeitgestaltung.....	86
II. Handlungsspielraumbegrenzungen durch technisch-organisatorische Anforderungen.....	86
III. Handlungsspielraumbegrenzungen durch die gesellschaftliche Infrastruktur .....	88
IV. Schlussfolgerungen für die Arbeitszeitgestaltung .....	90
C) Systematisierung alternativer Formen der Arbeitszeitgestaltung .....	90

D) Konsequenzen alternativer Formen der Arbeitszeitgestaltung für die Zielkriterienerfüllung in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung.....	94
I. Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und Zielkriterien der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Austauschbeziehung .....	94
1. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Leistungsumfang.....	94
a) Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und physischer Leistungsbereitschaft.....	97
b) Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und psychischer Leistungsbereitschaft.....	100
(1) Arbeitszeit und Motivation .....	101
(a) Inhaltstheorien der Motivation.....	101
(b) Prozesstheorien der Motivation .....	103
(c) Schlussfolgerungen zu Wirkungen der Arbeitszeit auf die Motivation.....	106
(2) Arbeitszeit und Arbeitszufriedenheit.....	107
(a) Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten .....	108
(b) Arbeitszufriedenheit und Fluktuation .....	110
c) Gesundheitliche Belastungen durch die Arbeitszeitgestaltung.....	110
d) Fazit .....	115
2. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Einkommen .....	116
a) Der Zusammenhang von Arbeitszeit und laufendem Einkommen ..	117
b) Der Zusammenhang von Arbeitszeit und der Sicherung der sozialversicherungsbedingten Einnahmen.....	120
(1) Merkmale der deutschen Sozialversicherung .....	120
(2) Sozialversicherungsbedingte Einnahmen aus der gesetzlichen Krankenversicherung und gesetzlichen Pflegeversicherung.....	124
(3) Sozialversicherungsbedingte Einnahmen aus der Arbeitslosenversicherung .....	127
(4) Sozialversicherungsbedingte Einnahmen aus der Rentenversicherung .....	130
3. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Verfügungsrechten.....	132
4. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Arbeitsplatzsicherheit .....	135
5. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und sozialen Bedingungen .....	139
II. Konsequenzenerwartungen alternativer Formen der Arbeitszeitgestaltung .....	141
1. Normalarbeitszeit als Bezugsmodell.....	142
2. Konsequenzenerwartungen der Ansätze der chronometrischen Flexibilisierung.....	147
a) Mehrarbeit und Überstunden .....	147

(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	148
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	150
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	151
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	152
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	153
b) Dauerhafte Verlängerung der Arbeitszeit.....	153
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	154
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	155
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	155
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	156
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	156
c) Kurzarbeit .....	156
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	157
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	158
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	160
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	161
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	161
d) Beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzung .....	161
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	163
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	164
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	165
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	166
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	166
e) Konzepte der Teilzeitarbeit.....	167
(1) Traditionelle Teilzeitarbeit .....	168
(a) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	169
(b) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen....	171

(c) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	173
(d) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	174
(e) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	175
(2) Altersteilzeit.....	175
(a) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	176
(b) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen....	177
(c) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	179
(d) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	180
(e) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	180
3. Konsequenzenerwartungen der Ansätze der chronologischen Flexibilisierung.....	180
a) Schichtarbeit .....	181
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	182
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	184
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	185
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	186
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	186
b) Versetzte Arbeitszeiten.....	187
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung ...	188
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	189
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	189
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	190
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	190
c) Einfache Gleitzeit .....	190
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	192
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	193

(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	193
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	193
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	193
4. Konsequenzenerwartungen der Ansätze der chronomorphen Flexibilisierung.....	194
a) Zeitkontenmodelle .....	194
(1) Qualifizierte Gleitzeit .....	195
(a) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	197
(b) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen....	198
(c) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	198
(d) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	199
(e) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	199
(2) Jahresarbeitszeitmodelle .....	200
(a) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	200
(b) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen....	202
(c) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	202
(d) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	203
(e) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	203
b) Saisonale Arbeitszeitmodelle .....	204
(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsleistung .....	204
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	205
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	205
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit.....	206
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen Bedingungen .....	206
c) Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KapoVAZ) .....	206

(1) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die	
Arbeitsleistung .....	207
(2) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf das Einkommen.....	208
(3) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die	
Verfügungsrechte über die Arbeitszeit .....	209
(4) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die	
Arbeitsplatzsicherheit.....	209
(5) Konsequenzenerwartungen in Bezug auf die sozialen	
Bedingungen .....	210
5. Ableitung der Entscheidungsmatrizen .....	210
a) Entscheidungsmatrix zum Generalziel „Bewältigung von	
Nachfrageschwankungen“.....	211
b) Entscheidungsmatrix zum Generalziel „Ausweitung der	
Betriebszeit“ .....	211
III. Konfliktursachen .....	216
4. Kapitel: Schlussbetrachtung – Arbeitszeitgestaltung als permanente	
unternehmungspolitische Problematik .....	225
Literaturverzeichnis.....	233



# 1. Kapitel: Problemstellung - konfligierende Interessen der Arbeitszeitgestaltung

Die Gestaltung der Arbeitszeit, insbesondere die tarifvertragliche Dauer der Wochenarbeitszeit und die Verteilung der Inanspruchnahme der Arbeitszeit stehen nach wie vor im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion.<sup>1</sup>

Ohne Erfolg versuchte die IG-Metall im Jahr 2003 die Einführung der 35 Stunden-Woche in der Metallindustrie der neuen Bundesländer durchzusetzen.<sup>2</sup> In anderen Branchen bildeten sich zur gleichen Zeit Forderungen nach einer deutlichen Verlängerung der tarifvertraglichen Arbeitszeit heraus.<sup>3</sup> Verwiesen sei bspw. auf die Erhöhung der Arbeitszeit auf 40 Stunden in der Woche ohne Lohnausgleich an den Siemens-Standorten in Kamp-Lintfort und Bocholt sowie die Forderung der Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst. Als Ziel solcher angestrebter Arbeitszeitverlängerungen wird häufig die Reduktion von internationalen Wettbewerbsnachteilen aufgrund der vergleichsweise kurzen deutschen Arbeitszeiten angegeben.<sup>4</sup>

Die aktuellen Arbeitszeitdiskussionen beziehen sich jedoch nicht nur auf die Dauer und Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeiten, sondern auch auf die innere Ausgestaltung der täglichen Arbeitszeit (z.B. Steinkühler-Pausen)<sup>5</sup>, die Dauer und demographische Gestaltung der Lebensarbeitszeit (vgl. aktuelle Diskussion um die Höhe des Renteneintrittalters)<sup>6</sup> und die Jahresarbeitszeit. Im Mittelpunkt der Jahresarbeitszeitdiskussion stehen insbesondere die Zahl der Urlaubstage und die Anzahl der Feiertage mit der Zielsetzung, die

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2004); Wettbewerbsfähigkeit; Lehndorff, St. (2003); Wie lang sind Arbeitszeiten in Deutschland? und iwd (2004); Arbeitszeitverlängerung.

<sup>2</sup> Vgl. Lehndorff, St. (2003); The Long Good-Bye; S. 274.

<sup>3</sup> Vgl. Lamparter, D. H. (2004); 35-Stunden-Mär; S. 1 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Creutzburg, D. & Herz, C. (2005); Steinkühler-Pause sowie o.V. (2005); Steinkühler-Pause. Bereits im Jahr 2004 stand im Rahmen der Tarifverhandlungen bei Daimler-Chrysler die sogenannte Steinkühler-Pause (je Arbeitsstunde wird eine 5-minütige entlohnte Erholungspause für Akkordarbeiter gewährt) grundsätzlich zur Disposition. Im Jahr 2005 wurde der entsprechende Tarifvertrag vom Arbeitgeberverband Südwestmetall gekündigt.

<sup>6</sup> Vgl. Siems, D. (2005); Rente.

Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen und das Bruttoinlandsprodukt zu erhöhen.<sup>7</sup>

In einem von Bosch, Schief & Schietinger<sup>8</sup> durchgeführten Vergleich (Tab. 1) der tarifvertraglichen und gewöhnlichen Jahresarbeitszeit abhängig vollzeitbeschäftiger Arbeitnehmer der EU-25 und Norwegen auf der Basis der Daten des EIRO (European Industrial Relations) des Jahres 2004 wird Deutschland mit 1.657 Stunden durchschnittlicher **tarifvertraglicher** Jahresarbeitszeit auf die 23. Stelle verwiesen.<sup>9</sup> Den niedrigsten Wert weist Frankreich mit 1.575 Stunden auf. Den höchsten Wert weisen Litauen, Estland, Slowenien und Polen mit jeweils 1.856 Stunden auf.

Bei der Betrachtung der **gewöhnlichen** Jahresarbeitszeiten, die sich aus der normalerweise geleisteten Wochenarbeitszeit, der Berücksichtigung der durchschnittlichen Anzahl der Urlaubstage sowie der durchschnittlichen Anzahl der Feiertage ergibt, liegt Deutschland mit 1.756 Stunden im Mittelfeld der ehemaligen EU-15 (unter Einbezug der neuen Mitgliedsländer der EU: 19. Stelle).<sup>10</sup> Die niedrigsten gewöhnlichen Jahresarbeitszeiten werden für die Niederlande mit 1.712 Stunden und die höchsten gewöhnlichen Jahresarbeitszeiten für Lettland mit 1.971 Stunden ausgewiesen.

Die nachstehende Tabelle 1 gibt einen Gesamtüberblick über die von Bosch, Schief & Schietinger ermittelten durchschnittlichen tarifvertraglichen (TJZ) und gewöhnlichen (GJZ) Jahresarbeitszeiten abhängig Vollzeit-Beschäftiger im Jahr 2004.

---

<sup>7</sup> Vgl. o.V. (2004); Wettbewerbsfähigkeit.

<sup>8</sup> Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik

<sup>9</sup> Vgl. Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 16. Siehe in dieser Quelle auch die ausführlich dargestellte Problematik internatio-  
naler Arbeitszeitvergleiche.

<sup>10</sup> Vgl. Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 16.

	NL	DK	S	I	NOR	FIN	FRA	D	A*	LUX	B	IRL	MT
GJZ	1.712	1.720	1.722	1.727	1.742	1.745	1.747	1.756	1.782	1.789	1.795	1.811	1.817
TJZ	1.633	1.621	1.676	1.672	1.695	1.673	1.575	1.657	1.725	1.739	1.748	1.802	1.784
	79	99	46	55	47	73	172	100	57	50	47	9	33

	P	LIT	SP	ZYP	SLK	GR	TSR	UNG	EST	POL	SLO	GB	LAT
GJZ	1.818	1.826	1.831	1.841	1.847	1.847	1.877	1.886	1.910	1.916	1.936	1.937	1.971
TJZ	1.740	1.856	1.747	1.733	1.756	1.808	1.725	1.848	1.856	1.856	1.856	1.685	1.840
	79	-30	84	108	91	39	151	38	54	60	80	252	131

\* gewöhnliche Jahresarbeitszeit 2003.

Tab. 1: Durchschnittliche tarifvertragliche und gewöhnliche Jahresarbeitszeiten

abhängig Vollzeit-Beschäftigter in der EU-25 und Norwegen, 2004

Quelle: Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 15.

Die Abweichungen der gewöhnlichen Jahresarbeitszeit von der tarifvertraglichen Jahresarbeitszeit werden nach Bosch, Schief & Schietinger unter anderem von der Tarifbindung in den Ländern, der geleisteten Mehrarbeit und der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten beeinflusst.<sup>11</sup>

Bezüglich eines reinen Arbeitszeitvergleichs ist jedoch Vorsicht geboten. Die tarifvertragliche oder gewöhnliche Dauer der Jahresarbeitszeit sagt noch sehr wenig über die tatsächliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen aus. Aussagefähiger werden diese Vergleiche, wenn ebenso die Produktivität in die Betrachtung einbezogen wird.<sup>12</sup>

So ist es beispielsweise möglich, mittels einer flexiblen Regelung die Arbeitszeit besser an Nachfrageschwankungen und Kundenströme anzupassen und somit die Arbeitsproduktivität gegenüber starren Arbeitszeiten zu erhöhen.<sup>13</sup> Lehndorff<sup>14</sup> hat in seiner Analyse der betrieblichen Arbeitszeitorga-

<sup>11</sup> Vgl. Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 16.

<sup>12</sup> Vgl. Bosch, G.; Schief, S. & Schietinger, M. (2005); Trends in der Arbeitszeitpolitik; S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. Haipeter, T. & Lehndorff, St. (2002); Regulierte Flexibilität?; S. 649.

nisation in der europäischen Automobilindustrie herausgearbeitet, dass gerade kurze Arbeitszeiten eine differenzierte Anpassung der Betriebszeiten an den Bedarf der Unternehmung ermöglichen. Hinsichtlich der Entwicklung markt-orientierter, flexibler Arbeitszeitsysteme ist die deutsche Automobilindustrie im europäischen Vergleich am weitesten vorangeschritten.<sup>15</sup>

Die zunehmende Abkehr von der Normalarbeitszeit und die Entwicklung differenzierter Arbeitszeitmodelle<sup>16</sup> verweisen auf die steigende Bedeutung einer effizienten Arbeitszeitgestaltung für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen. Die Entwicklung der jeweils optimalen Arbeitszeitlösung bewegt sich dabei in einem immer komplexer werdenden Kontext ökonomischer, arbeits- und gesellschaftspolitischer Interessen.<sup>17</sup>

#### **A) Einige grundlegende Begriffe: Arbeitszeit, Freizeit, Betriebszeit**

Aus der Perspektive des Arbeitnehmers kann unter der **Arbeitszeit** der Teil einer zur Disposition stehenden Zeitspanne verstanden werden, der für die Erwerbsarbeit (mit dem Ziel der Einkommenserzielung) verwendet wird.<sup>18</sup> Das Gegenstück der Arbeitszeit ist **Freizeit** im Sinne von nicht erwerbsarbeitsgebundener bzw. erwerbsarbeitsfreier Zeit.<sup>19</sup> Freizeit ist im Gegensatz zur Arbeitszeit eben nicht primär der Einkommenserzielung, „... sondern der

---

<sup>14</sup> Vgl. Lehndorff, St. (2001); Fabriken mit langem Atem; S. 378. Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklung der Abkopplung von Arbeits- und Betriebszeit weisen einige Werke mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten eine relativ kurze Betriebszeit auf, während einige Werke mit vergleichsweise kurzen Arbeitszeiten besonders lange Betriebszeiten aufweisen.

<sup>15</sup> Vgl. Haipeter, T. & Lehndorff, St. (2002); Regulierte Flexibilität?; S. 649.

<sup>16</sup> Der Anteil der Arbeitnehmer, die im Jahr 1999 unter den Bedingungen des Normalarbeitszeitstandards arbeiteten, betrug in Deutschland 15%, für das Jahr 2003 wird im aktuellen Arbeitszeitbericht des ISO dieser Anteil gar nicht mehr ausgewiesen. Vgl. Bundesmann-Jansen, J., Groß, H. & Munz, E. (2000); Arbeitszeit '99; S. 13 sowie Bauer, F., Groß, H., Lehmann, K. & Munz, E. (2004); Arbeitszeit 2003.

<sup>17</sup> Vgl. Seifert, H. (2005); Arbeitszeiten; S. 478 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hüpen, R. (1994); Arbeitszeit; S. 3.

<sup>19</sup> Vgl. bspw. Drumm, H. J. (1995); Personalwirtschaftslehre; S. 129; Neuberger, O. (1997); Personalwesen 1; S. 203 ff. oder Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 37 f. Obgleich es berechtigt Einwände gegen diese weite Definition der Freizeit als erwerbsarbeitsfreie Zeit gibt, soll an dieser Stelle zunächst diese Definition genügen. (vgl. bspw. Garhammer, M. (1994); Balanceakt Zeit; S. 24).

Verausgabung des Einkommens, dem Konsum, dem Familienleben, der Erholung und Regeneration, dem Schlaf, der Befriedigung der Bedürfnisse des Menschen gewidmet ...“.<sup>20</sup> Der Umfang der Arbeitszeit und Freizeit hängen eng miteinander zusammen, da ihre Summe die dem einzelnen Arbeitnehmer zur Verfügung stehende Zeitspanne ergibt. Insofern erklärt sich von selbst, dass sich bei einer Erhöhung der Arbeitszeit die Freizeit reduziert und vice versa.<sup>21</sup>

Konkretisiert wird die Arbeitszeit durch den zugrundegelegten **Referenzzeitraum** (Tag, Woche, Monat oder Jahr)<sup>22</sup> und ihre Dimensionen: **Dauer** (Chronometrie), **Lage** (Chronologie) und **Verteilung** (Chronomorphie).<sup>23</sup> Bei der Bestimmung der Dauer der Arbeitszeit handelt es sich um die Festlegung eines noch ungerichteten zeitlichen Quantums bzw. Zeitvolumens (wie viele Zeiteinheiten).<sup>24</sup> Durch die chronologische und chronomorphische Dimension wird konkretisiert, wann die vereinbarten Zeiteinheiten im Zeitfluss stattfinden.<sup>25</sup> Das beinhaltet zum einen die Festlegung der relevanten Anfangs- und Endzeitpunkte der täglichen Arbeitszeit sowie Pausen (Chronologie) und zum anderen die Bestimmung des Verteilungsmusters des vereinbarten Arbeitszeitvolumens im Referenzzeitraum (Chronomorphie).<sup>26</sup>

Von der Arbeitszeit im weiteren Sinne ist die Arbeitszeit im engeren Sinne abzugrenzen. Gemäß §2 ArbZG ist die Arbeitszeit als die Zeit vom Beginn

---

<sup>20</sup> Hüpen, R. (1994); Arbeitszeit; S. 3.

<sup>21</sup> Vgl. Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 38.

<sup>22</sup> Vgl. Schanz, G. Personalwirtschaft; S. 342.

<sup>23</sup> Vgl. Büsing, A. (1993); Sozialverträglichkeit; S. 154 und auch Neuberger, O. (1997); Personalwesen 1; S. 231-236.

<sup>24</sup> Vgl. Teriet, B. (1976); Neue Strukturen; S. 3.

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Neuberger, O. (1997); Personalwesen 1; S. 233 f.

<sup>26</sup> Vgl. Neuberger, O. (1997); Personalwesen 1; S. 234. Neuberger merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Chronomorphie (Verteilung) streng genommen ein Aspekt der Chronologie ist. (S. 234) Da aber die Problematik der Verteilung der Arbeitszeit (gleichmäßig/ungleichmäßig) im Bezugszeitraum im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung eine große Bedeutung hat, wird sie häufig (und auch in dieser Arbeit) als eigenständige Gestaltungsdimension hervorgehoben.

bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen definiert.<sup>27</sup> Sie bedeutet schließlich das zeitliche Ausmaß, in dem der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber in einem bestimmten Betrachtungszeitraum (Tag, Woche, Monat, Jahr) seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt zur Verfügung stellt, unabhängig davon, ob diese Zeit mit einzelnen Verrichtungen des Arbeitnehmers durch Anweisungen des Arbeitgebers ausgefüllt wird.<sup>28</sup> Wenn im weiteren Verlauf der Arbeit von Arbeitszeit gesprochen wird, so ist immer Arbeitszeit im engeren Sinne gemeint.

Die Definition der Arbeitszeit im engeren Sinne zeigt das Kernproblem der Arbeitszeitgestaltung auf. Folglich ist Arbeitszeit (ebenso wie Rohstoffe, Maschinen etc.) als eine Ressource der Unternehmung zu betrachten, die zusammen mit den Fähigkeiten und der Motivation des Personals zur menschlichen Arbeitsleistung führt.<sup>29</sup> Im Mittelpunkt der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung steht letztlich eine effiziente Nutzung dieser Ressource unter Berücksichtigung der relevanten Handlungsspielraumbegrenzungen.

„Die Differenz zwischen 'Arbeitszeit im weiteren Sinne' und 'Arbeitszeit im engeren Sinne' bezeichnet man im Allgemeinen als **arbeitsgebundene Zeit**.“<sup>30</sup> In diesem Begriff werden teils notwendige, teils persönlich gewählte Begleitzeiten der Arbeitszeit, wie Vor- und Nachbereitungszeiten, Wegezeiten, Pausenzeiten aber auch Zeiten der beruflichen Fortbildung erfasst.<sup>31</sup> Die

---

<sup>27</sup> Ruhepausen sind innerhalb der täglichen Arbeitszeit entsprechend der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes im Voraus festgelegte Arbeitsunterbrechungen und teilen somit die Arbeitszeit in mehrere Teilabschnitte. (Auf die genauere Darstellung der relevanten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes soll an dieser Stelle verzichtet werden. Diese erfolgt im Rahmen der Diskussion von Handlungsspielraumbegrenzungen der Arbeitszeitgestaltung.) Da der Arbeitnehmer während der Ruhepausen nicht zu betrieblichen Tätigkeiten herangezogen werden darf, gehören diese nicht zur Arbeitszeit im Sinne des §2 Abs. 1 ArbZG und werden i.d.R. nicht entgolten (Vgl. Reichwald, R. (1993); Arbeitszeitregelungen; Sp. 177, Regelungen §4 ArbZG). Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die Regelung für Arbeitnehmer, die im Bergbau unter Tage arbeiten. Bei ihnen wird die Ruhepausenzeit in die Arbeitszeit einbezogen.

<sup>28</sup> Vgl. Söllner, A. (1994); Arbeitsrecht; S. 221 und auch Reichwald, R. (1993); Arbeitszeitregelungen; Sp. 176.

<sup>29</sup> Vgl. Drumm, H. J. (1995); Personalwirtschaftslehre; S. 128.

<sup>30</sup> Hüpen, R. (1994); Arbeitszeit; S. 5; vgl. auch Teriet, B. (1976); Neue Strukturen; S. 10.

<sup>31</sup> Vgl. Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 37.

arbeitsgebundene Zeit hat einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der jeweils vereinbarten Arbeitszeit.<sup>32</sup>

Die nachstehende Abbildung 1 veranschaulicht noch einmal die zuvor kurz dargestellte Systematik der Arbeitszeiten:

Referenzzeitraum (z.B. 24 Stunden = 1 Arbeitstag)			
Arbeitszeit im weiteren Sinne			Freizeit
Arbeitszeit (im engeren Sinne) = Lohnzeit = nominelle Arbeitszeit		arbeitsgebundene Zeit	
Tätigkeitszeit, Leistungszeit	Arbeits-bereit-schafts-zeit	Ruhe-pausen (nicht ver-gütet)	Wege-zeit
Schichtzeit			

Abb. 1: Systematik der Arbeitszeitbegriffe

Quelle: Hüpen, R. (1994); Arbeitszeit; S. 6.

Als Schichtzeit definiert Hüpen<sup>33</sup> letztlich die Summe aus täglicher Arbeitszeit (im engeren Sinne) und den enthaltenen Ruhepausen.

Aus betrieblicher Perspektive ist von der (individuellen) Arbeitszeit die Betriebszeit abzugrenzen. Als **Betriebszeit** wird die Zeit definiert, in der Betriebsmittel genutzt werden können und/oder betriebliche Stellen ansprechbar bzw. erreichbar sind.<sup>34</sup> Die generellen Zusammenhänge zwischen Betriebszeit und individueller Arbeitszeit können sich wie folgt darstellen:

- Die individuelle Arbeitszeit ist mit der Betriebszeit identisch. Das bedeutet, bei einer Reduktion der individuellen Arbeitszeit reduziert sich auch die Betriebszeit und umgekehrt. Dies ist der Fall bei einem Ein-Schicht-Betrieb, in dem alle Mitarbeiter gleichzeitig arbeiten.<sup>35</sup>
- Die individuelle Arbeitszeit ist eine Teilmenge der Betriebszeit. Diese Beziehung kann entweder durch bestimmte Arbeitszeitmodelle (z.B. Schichtsysteme) oder durch den gezielten Einsatz technischer Hilfs-

<sup>32</sup> Beispielhaft sei auf die Analysen von Bauer, F. (2000); Zeitbewirtschaftung in Familien; S. 313 verwiesen. Er konnte feststellen, dass die Zufriedenheit mit einer konstanten formellen Arbeitszeitdauer abnimmt, wenn sich die Wegezeit erheblich erhöht und somit insgesamt die erwerbsarbeitsgebundene Zeit steigt.

<sup>33</sup> Vgl. Hüpen, R. (1994); Arbeitszeit; S. 6.

<sup>34</sup> Vgl. Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 38.

<sup>35</sup> Vgl. Stille, F. & Zwiener, R. (1997); Betriebszeiten; S. 64.

mittel (z.B. Anrufbeantworter, Geldautomaten, Geisterschichten) erreicht werden. In diesem Fall muss eine Reduktion der Arbeitszeit nicht unbedingt eine Reduktion der Betriebszeit bewirken.<sup>36</sup>

Ausgehend von dieser Betrachtung ist die Arbeitszeit sowohl ein Teil der individuellen Lebenszeit<sup>37</sup> als auch ein Teil der möglichen Betriebszeit, von der Arbeitgeber und Arbeitnehmer versuchen, die für sie optimale Gestalt zu realisieren.

## **B) Prioritätenverschiebung in der Arbeitszeitdiskussion**

Der Ausgangspunkt für die Diskussion der Arbeitszeit kann in der Industrialisierung und Kapitalisierung der Arbeit gesehen werden. Mit der Schaffung des Lohnarbeitsverhältnisses wurde das frühere Zeitverhalten - welches weitgehend durch den Rhythmus der Natur und die religiösen Gebote bestimmt wurde - durch Zeitregime - die sich durch Regelmäßigkeit, Zeitdisziplinierung und zu Beginn der Industrialisierung durch extrem lange Arbeitszeiten auszeichneten - abgelöst.<sup>38</sup> Mit dem Arbeitsvertrag erhielt der Arbeitgeber die formale Verfügung über einen Teil der Zeit (der Arbeitszeit).<sup>39</sup> Daraus wird bei der üblichen Trennung der Zeit in Arbeitszeit und Freizeit davon ausgegangen, dass die Arbeitszeit weitgehend fremdbestimmt und die Freizeit vordergründig eigen- oder selbstbestimmt ist.<sup>40</sup>

Seither ist die Arbeitszeitdauer neben den altersmäßigen Eckpunkten des Eintritts in und des Austritts aus dem Erwerbsleben Gegenstand von Kämpfen und Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.<sup>41</sup> So stand in Deutschland (aber nicht nur in Deutschland) seit Ende des 19. Jahrhunderts die Durchsetzung von kollektiven Arbeitszeitverkürzungen seitens der Gewerkschaften im Vordergrund.

---

<sup>36</sup> Vgl. Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 38.

<sup>37</sup> Hegner, F. & Kramer, U. (1991); Expansion und Reduktion; S. 40 fassen das Zeitvolumen, welches dem Individuum in seinem Leben zur Verfügung steht in dem Begriff Lebenszeit zusammen. Die Lebenszeit beinhaltet erwerbsarbeitsfreie Zeit, erwerbsarbeitsgebundene Zeit und Arbeitszeit.

<sup>38</sup> Vgl. Teriet, B. (1976); Neue Strukturen; S. 13.

<sup>39</sup> Neuberger, O. (1997); Personalwesen 1; S. 176 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Teriet, B. (1976); Neue Strukturen; S. 32.

<sup>41</sup> Vgl. Gross, P. (1991); Arbeitszeitveränderungen; S. 13.