

## **B) Handlungsspielraumbegrenzungen der Arbeitszeitgestaltung**

Die Auswahl von Arbeitszeitmodellen erfolgt innerhalb eines mehr oder weniger im Voraus bekannten Handlungsspielraumes. Dorow<sup>45</sup> definiert den Handlungsspielraum als „... den Freiheitsgrad, mit dem ein Akteur von ihm selbst präferierte Ziele (...) setzen und realisieren kann.“

In Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung kann festgestellt werden, dass die Gestaltungsfreiheit des Arbeitgebers und Arbeitnehmers im Wesentlichen von:

- den rechtlichen Rahmenbedingungen, die sich aus den Regelungen im Gesetz, im entsprechenden Tarifvertrag, im Betriebsverfassungsgesetz und den darauf begründeten Betriebsvereinbarungen sowie im Arbeitsvertrag ergeben, und
- von den betrieblichen Rahmenbedingungen, dabei insbesondere technisch-organisatorische Anforderungen, die zum einen aus den Spezifika der Leistungserstellung und zum anderen aus den Vereinbarungen mit Lieferanten und Abnehmern resultieren, eingegrenzt wird.<sup>46</sup>

Hinzu tritt insbesondere für den Arbeitnehmer die Einschränkung der Gestaltungsfreiheit der Arbeitszeit durch die gesellschaftliche Infrastruktur<sup>47</sup>. Hierbei sei insbesondere auf die Möglichkeiten (außer)familiärer Kinderbetreuung, externer Pflegedienste aber auch auf das kulturelle Angebot verwiesen.

---

<sup>45</sup> Dorow, W. (1982); Unternehmungspolitik; S. 145.

<sup>46</sup> Vgl. bspw. Grawert, A. (1995); Implementation; S. 23 f., Reichwald, R. (1993); Arbeitszeitregelungen; Sp. 177 ff. sowie Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 111 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 160.

Diese drei genannten Bereiche, die die Vorauswahl möglicher Gestaltungsalternativen der Arbeitszeit eingrenzen, sollen nachstehend näher betrachtet werden.<sup>48</sup>

### **I. Handlungsspielraumbegrenzungen durch rechtliche Rahmgebung**

Die Arbeitszeitgestaltung ist durch den Gesetzgeber stark reglementiert, auch wenn es in den vergangenen Jahren einige Veränderungen in der Rechtsprechung gab, die einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit entgegenkommen sollen. Entsprechende Regelungen zur Gestaltung der Arbeitszeit sind in allen vier Rechtsquellen (Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag) zu finden.<sup>49</sup> Während es bei den **gesetzlichen** Regelungen um die Frage geht, **wie lange** der Arbeitnehmer durch die Vorgabe von staatlichen Höchstgrenzen zur Arbeitsleistung vom Arbeitgeber verpflichtet werden **darf**, wird in **Tarifverträgen** und **Betriebsvereinbarungen** (kollektiven Vereinbarungen) und einzelvertraglichen Vereinbarungen geregelt, **wie lange** der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung bis zur gesetzlichen Höchst-arbeitszeit zur Verfügung stellen **muss**.<sup>50</sup> „Aufgrund des Rangprinzips dürfen Maßnahmen auf der nachrangigen Ebene nicht zuungunsten der Arbeitnehmer abweichen.“<sup>51</sup>

#### **1. Gesetzliche Ebene**

Mittels der Arbeitsschutzgesetze wird den Arbeitnehmern ein gewisser Mindestschutz auch im Bereich der Arbeitszeitgestaltung gewährt. Regelungen

---

<sup>48</sup> Die genannten Bereiche erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es sind durchaus weitere Begrenzungsfaktoren denkbar. Reichwald führt beispielsweise Individualfaktoren der Arbeitsleistung, und dabei insbesondere die individuelle Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers als weitere Handlungsspielraumbegrenzung an. (Vgl. Reichwald, R. (1993); Arbeitszeitregelungen; Sp. 180 ff.). Kilz/Reh identifizieren darüber hinaus bspw. arbeitsplatzbezogene und gesellschaftliche Verhaltensmuster sowie das subjektive Innovationsverhalten der Akteure als Handlungsspielraumbegrenzungen. (Vgl. Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 111 ff.).

<sup>49</sup> Vgl. Hromadka, W. (1992); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 289.

<sup>50</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nummer 64 S. 1.

<sup>51</sup> Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 73.

dazu sind bspw. in folgenden Gesetzen enthalten, deren wesentliche Bestimmungen anschließend kurz erläutert werden sollen<sup>52</sup>:

- das Arbeitszeitrechtsgesetz (ArbZRG), deren wesentlicher Bestandteil das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ist,
- das Ladenschlußgesetz (LSchlG),
- das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG),
- das Jugendarbeitsschutzgesetz (§8 ff. JArbSchG),
- das Mutterschutzgesetz (§8 MuSchG) sowie
- das Schwerbehindertengesetz (§46 SchwbG, danach ist ein Schwerbehinderter auf sein Verlangen von Mehrarbeit freizustellen).

Die wichtigste Grundlage für die Gestaltung der Arbeitszeit ist das Arbeitszeitgesetz vom 6. Juni 1994 (aktuelle Fassung vom 01. Januar 2004). „Dessen Zweck ist es insbesondere, die arbeitszeitrechtlichen Vorschriften für alle Arbeitnehmer weitgehend zu vereinheitlichen [ein einheitlicher Arbeitsschutz für Frauen und Männer], die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern.“<sup>53</sup> Das Arbeitszeitgesetz regelt:

- (1) die werktägliche Höchstarbeitszeit und Ausgleichszeiträume (§3 ArbZG),
- (2) Ruhepausen (§4 ArbZG), Ruhezeiten (§5 ArbZG),
- (3) Nachtarbeit (§6 ArbZG) sowie
- (4) Sonn- und Feiertagsarbeit (§§9, 10, 11 ArbZG).

„Das ArbZG gilt für alle Arbeitnehmer in allen Beschäftigungsbereichen, insbes. in allen Betrieben und Verwaltungen, gewerblichen und nicht gewerblichen.“<sup>54</sup> Entsprechend §18 Abs. 1 ArbZG ist dieses Gesetz nicht auf leitende Angestellte im Sinne des §5 Abs. 3 BetrVG; Chefärzte; Leiter von öffentlichen Dienststellen und deren Vertreter sowie Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst, die zu selbständigen Entscheidungen in Personalangelegenheiten befugt sind; Arbeitnehmer, die in häuslicher Gemeinschaft mit den ihnen anvertrauten Personen zusammenleben und sie eigenverantwortlich erziehen, pflegen oder betreuen sowie auf den liturgischen Bereich der Kirchen und Religionsgemeinschaften anzuwenden. Ferner gelten für Jugendliche unter 18 Jahren die Regelungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes (§18 Abs. 3 ArbZG); für Be-

---

<sup>52</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 73.

<sup>53</sup> Arbeitsrechtslexikon (1999); Nummer 64 S. 1.

<sup>54</sup> Zmarzlik, J. (1994); Arbeitszeitgesetz; S. 1082.

schäftigte auf Kauffahrteischiffen als Besatzungsmitglieder im Sinne des §3 Seemannsgesetzes gilt das Seemannsgesetz (§18 Abs. 3 ArbZG).

#### Ad (1) Die werktägliche Höchstarbeitszeit und Ausgleichszeiträume

Die werktägliche Höchstarbeitszeit wird für alle Arbeitnehmer auf acht Stunden festgelegt. Diese Höchstarbeitszeit kann nach den gesetzlichen Bestimmungen durch jede Unternehmung ohne besondere tarifliche Vereinbarung oder behördliche Genehmigung auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§3 ArbZG). Gesetzlich stehen demzufolge 24 Wochen x 6 Werktage x 8 Stunden = 1152 Stunden Höchstarbeitszeit in einem halben Jahr zur Verfügung.<sup>55</sup> Entsprechend der gesetzlichen Regelungen beträgt die höchstzulässige wöchentliche Arbeitszeit 6 Tage x 10 Stunden = 60 Stunden.<sup>56</sup> Der Arbeitgeber darf zwar einen kürzeren Ausgleichszeitraum festlegen, aber keinen längeren. Eine Verlängerung des Ausgleichszeitraumes ist nach §7 Abs. 1 Nr. 1b) ArbZG nur durch tarifvertragliche Regelungen zulässig.<sup>57</sup> Des weiteren kann entsprechend §7 Abs. 1 Nr. 1c) ArbZG die Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden werktäglich ohne Ausgleich an höchstens 60 Tagen im Jahr durch einen Tarifvertrag oder durch eine aufgrund eines Tarifvertrages zugelassene Betriebsvereinbarung verlängert werden. Für Jugendliche unter 18 Jahren greifen die Regelungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes. Bei ihnen darf die werktägliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden nicht überschritten werden. Die maximale wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden (§8 Abs. 1 JArbSchG).

#### Ad (2) Ruhepausen, Ruhezeiten

Nach §4 ArbZG ist die Arbeit durch im Voraus festgelegte Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer werktäglichen Arbeitszeit zwischen sechs und neun Stunden zu unterbrechen. Diese Pausen können auch in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. „Pausen von weniger als 15 Minuten sind keine Ruhepausen i. S. des §4 ArbZG.“<sup>58</sup> Bei

---

<sup>55</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nr. 65 S. 4. Diese halbjährliche Höchstarbeitszeit ergibt sich unter Berücksichtigung des gesetzlichen Mindesturlaubs (24 statt 26 Wochen im halben Jahr). Vgl. Muhr, M. (1996); Zeitsparmodelle; S. 27.

<sup>56</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nr. 184 S. 1.

<sup>57</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 77.

<sup>58</sup> Zmarzlik, J. (1994); Arbeitszeitgesetz; S. 1083.

einer werktäglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden ist diese durch Ruhepausen von insgesamt 45 Minuten zu unterbrechen.<sup>59</sup> Für Jugendliche unter 18 Jahren gelten die Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes, wonach ihnen eine Ruhepause von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von viereinhalb bis sechs Stunden zu gewähren ist bzw. von 60 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden (§11 JArbSchG). Gemäß §5 Abs. 1 ArbZG legt das Gesetz i.d.R. eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden (bei Jugendlichen unter 18 Jahren von mindestens 12 Stunden, §13 JArbSchG) zwischen zwei aufeinander folgenden Schichten fest. Ununterbrochen bedeutet, dass es keine Möglichkeit gibt, diese Ruhezeit in mehrere Teile aufzuspalten. „Jede Tätigkeit für den Arbeitgeber in diesem Zeitraum, auch eine kurzzeitige, unterbricht die Ruhezeit.“<sup>60</sup> Das bedeutet, dass nach einer Unterbrechung der Ruhezeit eine neue ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden beginnen muss.<sup>61</sup> Mögliche Abweichungen dieser allgemeinen Bestimmung und die Regelung von Ausgleichszeiträumen für diese Abweichungen sind im §5 Abs. 2 - 4 ArbZG enthalten.

#### Ad (3) Nachtarbeit

Die Nachtarbeit wird durch das Arbeitszeitgesetz stark reglementiert. Danach darf die werktägliche Arbeitszeit ebenfalls i.d.R. acht Stunden nicht überschreiten. Jedoch sind die Ausgleichszeiträume bei einer Ausweitung der werktäglichen Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden wesentlich kürzer als in der Regelung des §3 ArbZG. So ist in einem Zeitraum von nur einem Kalendermonat bzw. vier Wochen die durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden zu erreichen (§6 Abs. 2 ArbZG), wobei auch in diesem Zusammenhang gemäß §7 Abs. 1 Nr. 4b) ArbZG durch Tarifverträge oder zugelassene Betriebsvereinbarungen ein anderer Ausgleichszeitraum festgelegt werden kann. Darüber hinaus enthält der §6 ArbZG Regelungen bezüglich

---

<sup>59</sup> Da der Arbeitgeber verpflichtet ist, im Zeitkonto einen entsprechenden Abzug vorzunehmen, kann diese Regelung für Arbeitnehmer in Gleitzeitmodellen nachteilig sein, wenn der Arbeitnehmer diese Pause nicht in Anspruch nehmen will oder kann. (Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 77) Gleitzeitmodelle der Arbeitszeit können den chronomorphischen Flexibilisierungsmöglichkeiten der Arbeitszeit zugerechnet werden. Über einen festgelegten Zeitraum kann sowohl die Lage als auch die Dauer der Arbeitszeit variieren. Weitere Ausführungen zu Gleitzeitmodellen werden im Abschnitt D) II. 4. gemacht.

<sup>60</sup> Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 78.

<sup>61</sup> Zmarzlik, J. (1994); Arbeitszeitgesetz; s. 1083.

arbeitsmedizinischer Untersuchungen und notwendig gewordener Ver-  
setzungen auf einen Tagesarbeitsplatz. Arbeitnehmer, die unter das Jugendar-  
beitsschutzgesetz fallen, dürfen grundsätzlich nur in der Zeit von 6:00 - 20:00  
Uhr beschäftigt werden (§14 JArbSchG). Sie dürfen demnach nicht zur  
Nachtarbeit herangezogen werden.

#### Ad (4) Sonn- und Feiertagsarbeit

Bezüglich der Sonn- und Feiertagsarbeit enthält das Arbeitszeitgesetz neben  
einem grundsätzlichen Verbot der Beschäftigung von Arbeitnehmern an  
Sonn- und Feiertagen in der Zeit von 0:00 - 24:00 Uhr (§9 Abs. 1 ArbZG)  
zulässige Abweichungen von diesem Verbot. So wird es bspw. mehrschicht-  
tigen Unternehmungen mit regelmäßiger Tag- und Nachtschicht gestattet, den  
Beginn oder das Ende der Sonn- und Feiertagsruhe um bis zu sechs Stunden  
nach vorn oder nach hinten zu verlegen, wenn für die auf den Beginn der  
Feiertagsruhe folgenden 24 Stunden der Betrieb ruht (§9 Abs. 2 ArbZG). „Da  
die Einhaltung der Sonn- und Feiertagsruhe aber primär dem Interesse der  
Arbeitnehmer dient, das nicht darauf zielt, in allen Fällen den Betrieb voll-  
ständig zum Ruhen zu bringen, ist deshalb richtigerweise die Ruhezeit von 24  
Stunden den einzelnen Arbeitnehmern zu gewähren. Ein Ruhen des gesamten  
Betriebes ist nicht erforderlich.“<sup>62</sup> Bestimmungen für vom Gesetzgeber  
zulässige Sonn- und Feiertagsarbeit sind im §10 ArbZG aufgeführt. Darüber  
hinaus regelt das Arbeitszeitgesetz, dass im Allgemeinen mindestens 15  
Sonntage im Jahr beschäftigungsfrei bleiben sowie Ausgleichszeiträume für  
die Sonn- und Feiertagsbeschäftigung (§11 ArbZG). „Beschäftigungsfrei“ ist  
in diesem Zusammenhang nicht mit absoluter Betriebsruhe gleichzusetzen,  
vielmehr müssen dem **einzelnen** Arbeitnehmer 15 beschäftigungsfreie Sonn-  
tage im Kalenderjahr verbleiben. Ferner ist im §13 ArbZG festgelegt, dass  
durch Rechtsverordnung der Bundesregierung mit Zustimmung im Bundesrat,  
durch Rechtsverordnung der Landesregierung oder durch Bewilligung der  
Aufsichtsbehörde zur Vermeidung erheblicher Schäden unter Berücksich-  
tigung des Schutzes der Arbeitnehmer und der Sonn- und Feiertagsruhe vom  
grundsätzlichen Verbot der Sonn- und Feiertagsarbeit des §9 ArbZG Aus-  
nahmen zugelassen oder näher bestimmt werden können.

Ein ganz wesentlicher Ausnahmetatbestand ist in §13 Abs. 5 ArbZG ent-  
halten. Danach hat die Aufsichtsbehörde die Beschäftigung von Arbeitneh-  
mern an Sonn- und Feiertagen zu bewilligen, „...wenn bei einer weitgehenden  
Ausnutzung der gesetzlich zulässigen wöchentlichen Betriebszeiten und bei

---

<sup>62</sup> Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 83.

längeren Betriebszeiten im Ausland die Konkurrenzfähigkeit unzumutbar beeinträchtigt ist und durch die Genehmigung von Sonn- und Feiertagsarbeit Beschäftigung gesichert werden kann.“ (§13 Abs. 5 ArbZG) Das bedeutet, dass durch diese Genehmigung Arbeitsplätze gesichert (erhalten) oder geschaffen werden müssen. Wenn die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen, so ist die Aufsichtsbehörde zur Zustimmung verpflichtet, d.h., sie hat keinen Ermessensspielraum.<sup>63</sup>

Abweichend von den Bestimmungen im ArbZG gelten für Jugendliche die Regelung der Fünf-Tage-Woche (§15 JArbSchG) sowie das Verbot der Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit (§§16, 17, 18 JArbSchG). Neben dem besonderen Schutz der Jugendlichen Arbeitnehmer besteht auch ein besonderer gesetzlicher Schutz der werdenden und stillenden Mütter, der sich im Mutterschutzgesetz niederschlägt. §8 MuSchG enthält die Regelungen zur Arbeitszeit. Danach dürfen werdende und stillende Mütter nicht mit Mehrarbeit, nicht zwischen 20:00 und 6:00 Uhr sowie nicht an Sonn- und Feiertagen beschäftigt werden (§8 Abs. 1 MuSchG).

Weitere gesetzliche Rahmenregelungen der Arbeitszeit befinden sich im Ladenschlußgesetz. Dieses Gesetz enthält grundsätzliche Regelungen der Ladenöffnungszeiten, der Verkaufsmöglichkeiten an Sonntagen und bildet somit einen groben Rahmen ab, in dem die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers in Verkaufseinrichtungen stattfinden kann.

Mit dem Änderungsgesetz des Gesetzes über den Ladenschluss und zur Neuregelung der Arbeitszeit in Bäckereien und Konditoreien vom 30.07.1996 und mit dem Gesetz zur Verlängerung der Ladenöffnungszeiten zum 01.06.2003 wurden die Ladenöffnungszeiten erheblich verlängert. „Die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten liegt in der Toleranz zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Entkopplung betrieblicher und individueller Arbeitszeit.“<sup>64</sup> Mit dem neuen Ladenschlussgesetz wird geregelt, dass die Beschäftigten, die an Samstagen arbeiten, einen individuellen Anspruch auf einen freien Samstag im Monat erhalten.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 86.

<sup>64</sup> Zmarzlik, J. (1996); Neuregelung; S. 1774.

<sup>65</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003); Endlich; S. 1.

Gemäß § 3 Abs. 1 LSchlG müssen Verkaufsstellen<sup>66</sup> zu folgenden Zeiten für den geschäftlichen Verkehr mit dem Kunden geschlossen sein: (1) an Sonn- und Feiertagen, (2) montags bis samstags bis 6 Uhr und ab 20 Uhr, (3) am 24. Dezember, wenn dieser Tag auf einen Werktag fällt, bis 6 Uhr und ab 14 Uhr.<sup>67</sup>

Abschließend sollen an dieser Stelle relevante Rahmenbedingungen durch das am 01. Januar 2001 in Kraft getretenen Teilzeit- und Befristungsgesetz aufgezeigt werden. Grundsätzlich enthält das Teilzeit- und Befristungsgesetz die Regelungen des mit Wirkung zum 31. Dezember 2000 aufgehobenen Beschäftigungsförderungsgesetzes (BeSchFG) zur Teilzeit, Arbeit auf Abruf, zum Job Sharing sowie weiterführende Regelungen zur Befristung von Arbeitsverhältnissen. In Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung sind insbesondere folgende Regelungsbereiche relevant:

- die Regelungen zur Gleichbehandlung von Teilzeit- und Vollzeit-arbeitskräften im § 3 Abs. 2 TzBfG: Danach darf der Arbeitgeber einen teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer gegenüber einem vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer nicht wegen der Teilzeitbeschäftigung ungleich behandeln.
- die Regelungen der Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall im § 12 TzBfG: Der Arbeitgeber hat entsprechend dieser Bestimmungen den Arbeitnehmer mindestens vier Tage vor seinem Einsatz die Lage seiner Arbeitszeit mitzuteilen. Bei einem Arbeitseinsatz muss der Arbeitgeber, sofern keine tägliche Arbeitszeitdauer festgelegt ist, die Arbeitsleistung mindestens drei aufeinanderfolgende Stunden in Anspruch nehmen. Die Regelungen des § 12 TzBfG sind insbesondere für

---

<sup>66</sup> Verkaufsstellen im Sinne des Gesetzes sind nach § 1 Abs. 1 LSchlG: Ladengeschäfte aller Art, Apotheken, Tankstellen, Warenautomaten und Bahnhofsverkaufsstellen, sonstige Verkaufsstände und -buden, Kioske, Basare und ähnliche Einrichtungen sowie Verkaufsstellen von Genossenschaften.

<sup>67</sup> Abweichend von den allgemeinen Regelungen für Verkaufseinrichtungen können Verkaufsstellen für Bäckerwaren gemäß § 3 Abs. 1 LSchlG den Beginn der Ladenöffnungszeiten auf werktags 5:30 Uhr vorverlegen. Darüber hinaus existieren neben den allgemeinen Regelungen der Schließzeiten von Verkaufsstellen für Apotheken (§ 4 LSchlG), Kioske für den Verkauf von Zeitungen und Zeitschriften (§ 5 LSchlG), Tankstellen (§ 6 LSchlG), Verkaufsstellen auf Personenbahnhöfen (§ 8 LSchlG), auf Flughäfen und in Fährhäfen (§ 9 LSchlG), Verkaufsstellen in Kur- und Erholungsorten (§ 10 LSchlG) sowie für den Verkauf in ländlichen Gebieten (§ 11 LSchlG) zahlreiche Sonderregelungen.



die Ausgestaltung des noch zu diskutierenden Arbeitszeitmodells KapoVAZ<sup>68</sup> relevant.

- die Regelungen von Job-Sharing-Arbeitsverhältnissen im §13 TzBfG.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz räumt Arbeitnehmern in einem Betrieb mit i.d.R. mehr als 15 Arbeitnehmern, deren Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate bestanden hat, das Recht ein, die Verringerung ihrer Arbeitszeit zu verlangen (§8 TzBfG). „Der Arbeitgeber hat der Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers festzulegen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen.“ (§8 Abs. 1 TzBfG). Als betriebliche Gründe führt das Gesetz beispielsweise wesentliche Beeinträchtigungen der Organisation, des Arbeitsablaufes oder der Sicherheit im Betrieb bzw. unverhältnismäßige Kosten durch die Verringerung der Arbeitszeit auf. Hat der Arbeitgeber dem Verringerungswunsch stattgegeben oder ihn berechtigt abgelehnt, so kann der Arbeitnehmer frühestens nach zwei Jahren erneut eine Verringerung der Arbeitszeit beantragen (§8 Abs. 6 TzBfG).

## 2. Tarifliche Ebene

„Neben den staatlichen Regelungen wird die deutsche Arbeitsrechtsordnung wesentlich durch die Tarifverträge gestaltet.“<sup>69</sup> Grundlage bildet das Tarifvertragsgesetz (TVG). Tarifvertragsparteien sind nach §2 Abs. 1 TVG Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern.

Nach §4 TVG gelten die Rechtsnormen des Tarifvertrages, die den Inhalt, den Abschluss oder die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ordnen, unmittelbar und zwingend zwischen den beiderseits Tarifgebundenen, die unter den Geltungsbereich des Tarifvertrages fallen. Der Geltungsbereich des Tarifvertrages ist i.d.R. räumlich auf einzelne Bundesländer (z.B. Brandenburg) oder anders abgegrenzte Bezirke und fachlich auf eine Branche (z.B. Metallindustrie) oder einen Arbeitgeber (z.B. VW) begrenzt.<sup>70</sup> Entsprechend §3 Abs. 1 TVG sind die Mitglieder der Tarifvertragsparteien und der Arbeitgeber, der selbst Partei des Tarifvertrages ist, tarifgebunden. Das bedeutet, dass Tarifnormen über die Arbeitszeitdauer nur die Arbeitsverhältnisse der

---

<sup>68</sup> KapoVAZ = Kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit. Der Arbeitnehmer hat seine Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall zu erbringen. (Definition vgl. Hromadka, W. (1992); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 288).

<sup>69</sup> Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 21.

<sup>70</sup> Vgl. Muhr, M. (1996); Zeitsparmodelle; S. 30.

beiderseits tarifgebundenen Arbeitsvertragsparteien bestimmen, nicht aber für sogenannte Außenseiter<sup>71</sup> gelten.<sup>72</sup> Es liegt im Ermessen des Arbeitgebers, ob er die Tarifnormen auch auf die nicht tarifgebundenen Arbeitnehmer überträgt. Gemäß §5 Abs. 1 TVG besteht die Möglichkeit durch den Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung einen Tarifvertrag im Einvernehmen mit einem aus je drei Vertretern der Spitzenorganisationen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer bestehenden Ausschuss auf Antrag einer Tarifvertragspartei für allgemeinverbindlich zu erklären.

Die tarifliche Ebene stellt das klassische Feld der Festlegung der **Dauer** der Wochenarbeitszeit dar.<sup>73</sup> Wenn die Arbeitszeitdauer tariflich geregelt ist oder eine tarifliche Regelung zumindest üblich ist und der Tarifvertrag keine „den Abschluss ergänzende Betriebsvereinbarung“ gemäß §77 Abs. 3 BetrVG vorsieht, so liegt das Regelungsmonopol nach §77 Abs. 3 BetrVG bei den Tarifvertragsparteien und eine betriebliche Regelung der zur Arbeitszeit**dauer** ist ausgeschlossen.<sup>74</sup>

Grundsätzlich kann das Jahr 1984 mit seinen Tarifabschlüssen, die verschiedene Ansatzpunkte für Variationen der Arbeitszeit boten, als Wendepunkt für die Arbeitszeitgestaltung in der Bundesrepublik Deutschland angesehen werden.<sup>75</sup> In ihrer Ausgestaltung delegierten die Tarifvertragsparteien die Konkretisierung tariflicher Normen der Arbeitszeit auf die Betriebsparteien. So ermöglichten bspw. die Metalltarifverträge den Unternehmungen ungeachtet der weiteren Arbeitszeitverkürzung die Betriebsnutzungszeit von 40 Std./Wo. durch eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit beizubehalten.<sup>76</sup> Darüber hinaus enthielten sie Regelungen, wonach den Betriebsparteien aus konkreten betrieblichen Erfordernissen die Möglichkeit gegeben wurde, die Arbeitszeiten für Arbeitnehmergruppen differenzieren zu

---

<sup>71</sup> Als Außenseiter werden alle nicht tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse verstanden (außertarifliche Angestellte, nicht tarifgebundene Arbeitnehmer und nicht tarifgebundene Betriebe). Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung.

<sup>72</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 11.

<sup>73</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 73.

<sup>74</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 3.

<sup>75</sup> Vgl. Schanz, G. (1993); Personalwirtschaftslehre; S. 346.

<sup>76</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 13.

können.<sup>77</sup> Sie eröffneten somit erstmals eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit.

Je nach Branche unterscheiden sich die vereinbarten durchschnittlichen tariflichen Wochenarbeitszeiten, die Ausgleichszeiträume, die maximale Wochenarbeitszeit usw.<sup>78</sup> Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Ausgleichszeiträume in verschiedenen Tarifverträgen.

Sektoren	Maximaler Ausgleichszeitraum	Maximale Arbeitszeit pro Woche	Durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit pro Woche
Bekleidung Textil (Baden-Württemberg)	52 Wochen	38,5 Std.	37 Std.
Eisen/Stahl	12 Monate		35 Std.
Papier	8 Wochen		38 Std.
Chemie	bei Wechselschicht: 13 W. 12 Monate 36 Mon. bei Projektarbeit		37,5 Std.
Versicherung	6 Monate	+/- 25%	38 Std.
Banken	2 Monate	42 Std.	39 Std.
Einzelhandel (Nordrhein-Westfalen)	52 Wochen		37,5 Std.
Metall	12 Monate		35 Std.
Nahrung (Nordrhein-Westfalen)	12 Monate	38 Std.	37 Std.
Druck	12 Monate		35 Std.
Holz & Kunststoff- verarbeitung (Nordwestdeutschland)	12 Monate	40 Std.	36 Std.

Tab. 4: Tarifvertragliche Ausgleichszeiträume

Quelle: Vgl. Bosch, G. (1996); Jahresarbeitszeiten; S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 7. und Buchner, H. (1986); Arbeitszeitregelungen; S. 380. Arbeitszeitdifferenzierung bedeutet, dass den Betriebsparteien ermöglicht wird, innerhalb einer bestimmten Spannbreite für Teile der Unternehmung die Arbeitszeiten unterschiedlich festzulegen, wenn im Durchschnitt die tariflich vereinbarte Arbeitszeit erreicht wird. Als Grundlage der Durchschnittsberechnung werden nur die tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse herangezogen. Voraussetzung für die Arbeitszeitdifferenzierung ist das Vorliegen eines sachlichen Grundes.

<sup>78</sup> Vgl. dazu auch Bosch, G. (1996); Jahresarbeitszeiten; S. 3/4.

Allgemein kann festgestellt werden, dass sich im Verlauf der letzten 20 Jahre die tariflichen Ausgleichszeiträume erheblich verlängert haben. So betrug in Deutschland in den Tarifverträgen der Metallindustrie der Ausgleichszeitraum 1985 zunächst zwei Monate, 1987 bereits sechs Monate und 1994 wurde er auf 12 Monate ausgedehnt.<sup>79</sup>

Über die Regelung der Wochenarbeitszeit und Ausgleichszeiträume enthalten Tarifverträge aber auch Vereinbarungen in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeit, die die Einführung von Kurzarbeit, die Mehr- und Schichtarbeit, die Sonn- und Feiertagsarbeit, den Urlaub und die Beschäftigungssicherung (u.a. befristete Arbeitszeitverkürzung) betreffen.<sup>80</sup>

### 3. Betriebliche Ebene

Nachdem auf der tariflichen Ebene die durchschnittliche Dauer der Wochenarbeitszeit geregelt wird, handelt es sich bei der betrieblichen Ebene um das klassische Feld der Festlegung der **Lage** der betriebsüblichen Arbeitszeit sowie um die Aushandlung bzw. Durchsetzung vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit.<sup>81</sup> Die betriebsübliche Arbeitszeit im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes steht fest, wenn in einer Betriebsvereinbarung die Arbeitszeitverteilung auf die einzelnen Werkzeuge sowie die Pausen gemäß §87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG für einen Betrieb, eine Abteilung oder eine Arbeitnehmergruppe festgelegt ist.<sup>82</sup> Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung hat der Betriebsrat aufgrund der Bestimmungen des Betriebsverfassungsrechtes weitgehende Mitbestimmungsrechte, das sind:<sup>83</sup>

Nach §87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG: Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bezüglich der Festlegung des Beginn und Endes der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen und Verteilung auf die Woche. Buchner<sup>84</sup> macht

---

<sup>79</sup> Bosch, G. (1996); Jahresarbeitszeiten; S. 3.

<sup>80</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004); Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen 2003; S. 34. Beispielsweise existieren in der Metall- und Elektroindustrie Öffnungsklauseln zur Beschäftigungssicherung. Zu diesem Zweck kann die Arbeitszeit von 35 auf bis zu 30/29 Stunden bzw. von 38 auf 33 Stunden in der Woche ohne Lohnausgleich abgesenkt werden.

<sup>81</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nummer 65 S. 1.

<sup>82</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nummer 65 S. 3.

<sup>83</sup> Vgl. Hromadka, W. (1992); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 308.

<sup>84</sup> Vgl. Buchner, H. (1986); Arbeitszeitregelungen; S. 381.

darauf aufmerksam, dass es sich auch bei der ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit über die Wochen hinweg um eine dem Mitbestimmungsrecht des §87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG unterliegende Angelegenheit handelt. „Dort ist zwar vom Gesetzeswortlaut her nur „die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“ genannt. Das heißt aber nicht, daß nicht auch die ungleichmäßige Verteilung über mehrere Wochen hinweg erfaßt sein würde.“<sup>85</sup>

Nach §87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG: Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Nach §87 Abs. 1 Nr. 8: Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung betrifft diese Regelung die Einführung von Zeiterfassungsgeräten und die Führung von Arbeitszeitkonten.

Das bedeutet konkret: „Der Betriebsrat hat mitzubestimmen bei der Mindest- und Höchstdauer der täglichen Arbeitszeit, bei der Festlegung der Mindest- und Höchstzahl der Tage in der Woche, an denen Arbeitnehmer beschäftigt werden sollen, bei der Festlegung der Mindestzahl freier Samstage, bei der Entscheidung, ob die tägliche Arbeitszeit in einer oder mehrerer Schichten geleistet werden soll und ob Teilzeitkräfte zu festen Zeiten oder nach Bedarf beschäftigt werden sollen sowie bei der Festlegung der Pausen.“<sup>86</sup> Ferner sind nach arbeitsrechtlichen Entscheidungen die Aufstellung von Urlaubsgrundsätzen sowie die Vereinbarung von Betriebsferien mitbestimmungspflichtig.<sup>87</sup>

Mitbestimmungsfrei sind auf betrieblicher Ebene die Festlegung der Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit, der Abbau von Überstunden und die Rückkehr von Kurzarbeit zur Normalarbeitszeit.<sup>88</sup> Darüber hinaus ist die Festlegung der Betriebsnutzungszeit (Laufzeit von Maschinen und Anlagen bzw. Öffnungszeiten von Betrieben) ebenfalls mitbestimmungsfrei. Der Arbeitgeber ist demnach grundsätzlich in seiner Entscheidung frei, die Nutzung der betrieblichen Kapazitäten festzulegen, auch wenn der Betriebsrat über sein Mitbestim-

---

<sup>85</sup> Buchner, H. (1986); Arbeitszeitregelungen; S. 381.

<sup>86</sup> Hromadka, W. (1992); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 308.

<sup>87</sup> Vgl. Muhr, M. (1996); Zeitsparmodelle; S. 40.

<sup>88</sup> Vgl. Hromadka, W. (1992); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 308.

mungsrecht bei der Verteilung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit indirekt einen Einfluss auf die Betriebsnutzungszeit üben kann.<sup>89</sup>

Vergleichsweise neu sind die Regelungen im §92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung. Danach hat der Betriebsrat das Recht Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu machen, die sich bspw. auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung oder die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilszeit beziehen können. Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Bei Uneignung der Vorschläge sind diese begründet abzulehnen.

Enthält der Tarifvertrag eine Öffnungsklausel, die den Betriebsparteien bspw. eine Konkretisierung der Arbeitszeit für Arbeitnehmergruppen ermöglicht, so kann sich diese Konkretisierung nur in dem durch den Tarifvertrag freigegebenen Spielraum bewegen.<sup>90</sup> „Werden tarifvertraglich vorgegebene Grenzen von einer betrieblichen Regelung nicht eingehalten, ist diese wegen Tarifwidrigkeit unwirksam.“<sup>91</sup>

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates greift erst, wenn es sich um einen kollektiven Tatbestand handelt. Ein kollektiver Tatbestand liegt vor, wenn sich eine Regelungsfrage stellt, die kollektive Interessen der Arbeitnehmer des Betriebes berührt.<sup>92</sup> Eine vorübergehende Änderung der Arbeitszeit für einen oder mehrere einzelne Arbeitnehmer "... aus dringenden, nicht vorhersehbaren betrieblichen Gründen kraft Direktionsrechts oder Einzelarbeitsvertrages stellt keine Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit i. S. des §87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG dar."<sup>93</sup> Wenn aber solche Arbeiten aus betrieblichen Gründen mit gewisser Regelmäßigkeit anfallen (unabhängig vom Einverständnis des einzelnen Arbeitnehmers und der Zahl der Arbeitnehmer), so greift das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates.<sup>94</sup>

#### 4. Einzelvertragliche Ebene

Sind die Arbeitsvertragsparteien tarifgebunden, so erlangen die Normen des Tarifvertrages für die Arbeitsverhältnisse unmittelbare Geltung. Jedoch wird

---

<sup>89</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nummer 65 S. 1/2.

<sup>90</sup> Vgl. Buchner, H. (1986); Arbeitszeitregelungen; S. 380.

<sup>91</sup> Buchner, H. (1986); Arbeitszeitregelungen; S. 381

<sup>92</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 89.

<sup>93</sup> Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 90.

<sup>94</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 90.

durch den Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer der Umfang und die Lage der Arbeitszeit konkretisiert.<sup>95</sup> Der Wechsel von einer Arbeitszeitform (z.B. Schichtarbeit) in eine andere Arbeitszeitform (z.B. Normalarbeitszeit) bedarf der Zustimmung beider Vertragspartner und ist nicht nur durch eine Seite durchzusetzen.

Für die Arbeitszeit der außertariflichen Angestellten kann nur der Arbeitsvertrag maßgebend sein, in dem die Arbeitszeitdauer i.d.R. speziell geregelt ist.<sup>96</sup> Ihre Arbeitsverhältnisse werden demnach nicht von den Regelungen eines Tarifvertrages beeinflusst.<sup>97</sup> Allerdings ist es möglich, dass Betriebsparteien die außertariflichen Angestellten (mit Ausnahme der leitenden Angestellten) in die durch Betriebsvereinbarung getroffene betriebliche Arbeitszeitregelung mit einbeziehen.<sup>98</sup> Dann würde der Arbeitsvertrag der außertariflich Angestellten durch diese Regelungen tangiert. Wenn im Arbeitsvertrag keine ausdrückliche Regelung über die Dauer der Arbeitszeit getroffen wird, wird angenommen, dass die betriebliche Arbeitszeit vereinbart ist.<sup>99</sup> Entspricht in einem solchen Fall die betriebsübliche Arbeitszeit der tariflichen Arbeitszeit, werden die außertariflichen Angestellten von den tariflichen Arbeitszeitbestimmungen beeinflusst.

Ist der Arbeitgeber nicht tarifgebunden, so erlangen die Normen des Tarifvertrages für die Arbeitsverhältnisse des Betriebes keine Geltung und es besteht für die Arbeitsvertragsparteien somit volle Vertragsfreiheit. Die Arbeitszeit kann unter Einhaltung der gesetzlichen Grenzen beliebig geregelt und auch höher als die tarifliche Arbeitszeit angesetzt werden. Es ist auf der anderen Seite auch möglich, dass die nicht tarifgebundenen Betriebe durch den Arbeitsvertrag auf die Tarifregelung verweisen, die dann zum Inhalt der arbeitsvertraglichen Vereinbarung werden. In einem solchen Fall würde sich eine tariflich vereinbarte Arbeitszeitverkürzung auch auf diese arbeitsvertragliche Ebene auswirken.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Böckly, W. (1995); Personalanpassung; S. 73.

<sup>96</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nr. 64 S. 2.

<sup>97</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 11.

<sup>98</sup> Vgl. Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 11.

<sup>99</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nr. 64 S. 2.

<sup>100</sup> Vgl. dazu Buchner, H. (1990); Umsetzung; S. 12.

## 5. Folgen für die Arbeitszeitgestaltung

Die vorangegangenen dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung schränken die Vorauswahl der zur Verfügung stehenden Alternativen der Arbeitszeitgestaltung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein.

Das Arbeitszeitgesetz gibt den allgemeinen gesetzlichen Rahmen, innerhalb dessen sich die Arbeitszeitgestaltung vollziehen muss. Es ermöglicht den Einsatz bis dato bekannter Arbeitszeitmodelle und lässt Spielraum für die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle.<sup>101</sup>

Bei tarifgebundenen Arbeitsverhältnissen hängt die Vorauswahl der Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung von dem Spielraum ab, den die Tarifvertragsparteien der Betriebsebene zugestehen. Dembowski<sup>102</sup> verdeutlicht mögliche Grenzen der Arbeitszeitgestaltung an folgendem Beispiel der Einführung von Arbeitszeitkonten: „Sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer tarifgebunden und sieht eine tarifvertragliche Regelung beispielsweise Mehrarbeitszuschläge für bestimmte Arbeitszeiten vor, ist es den Betriebsparteien (oder auch den Arbeitsvertragsparteien) grundsätzlich *nicht* möglich, Arbeitszeitkonten einzuführen, die entsprechende Zuschläge unberücksichtigt lassen.“

Darüber hinaus haben die Arbeitsvertragsparteien die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates in die Auswahl und Einführung eines konkreten Arbeitszeitmodells einzubeziehen. Unter Umständen sind Einzelvereinbarungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer gemäß Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung zur Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit stark eingeschränkt.

## II. Handlungsspielraumbegrenzungen durch technisch-organisatorische Anforderungen

Weitere entscheidende Handlungsspielraumbegrenzungen der Arbeitszeitgestaltung stellen die technisch-organisatorischen Bedingungen der jeweiligen Unternehmung dar. Im Bereich der technischen Produktionsbedingungen sei beispielsweise auf die Notwendigkeit kontinuierlicher Produktion bei der Stahlerzeugung oder Glaserzeugung verwiesen, die durch entsprechende Arbeitszeitregelungen zu gewährleisten ist.<sup>103</sup> Aber auch tägliche Rüst- bzw.

---

<sup>101</sup> Vgl. Zmarzlik, J. (1994); Arbeitszeitgesetz; S. 1083.

<sup>102</sup> Dembowski, R. (1998); Rechtliche Rahmenbedingungen; S. 176.

<sup>103</sup> Vgl. Reichwald, R. (1993); Arbeitszeitregelung; Sp. 180.



Anlauf- und Auslaufzeiten begrenzen den Handlungsspielraum der Arbeitszeitgestaltung. Promberger et. al.<sup>104</sup> führten u.a. darauf die unterschiedliche Realisation der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeitverkürzung bei der VW AG und der Ruhrkohle AG in den 90er Jahren zurück. Während bei VW i.d.R. die tägliche Arbeitszeit entsprechend verkürzt wurde, blieb die tägliche Arbeitszeit bei der Ruhrkohle AG gleich. Die Arbeitszeitverkürzung wurde über zusätzliche Freischichten realisiert. Das ist in erster Linie auf die spezifischen Begleitzeiten im Bergbau (z.B. für die Abfahrt in und Aufstieg aus dem Schacht) zurückzuführen, die unabhängig von der Schichtlänge konstant sind.

Organisatorische Handlungsspielraumbegrenzungen der Arbeitszeit können sich aus der Aufbau- und Ablauforganisation ergeben.<sup>105</sup> Brumberg<sup>106</sup> analysiert anhand theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde den Einfluss der organisatorischen Determinanten auf das zeitliche Flexibilisierungspotential der Unternehmung. Dabei zeigt das zeitliche Flexibilisierungspotential zunächst grundsätzliche Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeit auf.<sup>107</sup> Im Ergebnis hält sie fest, dass das zeitliche Flexibilisierungspotential u.a. durch Verrichtungszentralisation, hohen Spezialisierungsumfang und Fließfertigung begrenzt wird.<sup>108</sup> Die Begrenzung führt Brumberg vor allem auf die Komplexität der Systeme, die Abhängigkeit der Stellen untereinander sowie die enge zeitliche Kopplung der Stellen zurück.<sup>109</sup> Daraus resultiert ebenfalls eine Begrenzung der Variation von Arbeitszeit-/Betriebszeitdauer und -lage sowie eine Begrenzung der zeit-

---

<sup>104</sup> Promberger, R. et. al. (1997); Arbeitszeitverkürzung; S. 26.

<sup>105</sup> Vgl. Brumberg, Cl. (1994); Zeitliche Flexibilisierung; S. 44 ff. Sie betrachtet darüber hinaus ebenfalls die Produktionsplanung und -steuerung als Determinante der Arbeitszeit. Auf diese Zusammenhänge soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

<sup>106</sup> Brumberg, Cl. (1994); Zeitliche Flexibilisierung; S. 44 ff.

<sup>107</sup> „Das zeitliche Flexibilisierungspotential läßt sich unter Berücksichtigung der Gestaltungsparameter flexibler Arbeitszeiten als Handlungsspielraum oder Summe aller Freiheitsgrade zur Umsetzung der inhaltlichen und formellen Gestaltungsparameter flexibler Arbeits- und Betriebszeitmodelle konkretisieren.“ Brumberg, Cl. (1994); Zeitliche Flexibilisierung; S. 34.

<sup>108</sup> Vgl. Brumberg, Cl. (1994); Zeitliche Flexibilisierung; S. 94.

<sup>109</sup> Ausführliche Darstellung der Überlegungen bei Brumberg, Cl. (1994); Zeitliche Flexibilisierung; S. 44 ff sowie 58 ff.

lichen Dispositionsspielräume für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und somit eine Begrenzung möglicher Arbeitszeitalternativen.

Nicht nur interne Abhängigkeiten der Stellen, die aus einer gewählten Organisationsstruktur resultieren, auch die Abhängigkeit von exogenen Faktoren - bedingt durch die gewählte Absatzstrategie - begrenzen die zur Auswahl stehenden Arbeitszeitalternativen.<sup>110</sup> Je weniger eine Unternehmung Nachfrageschwankungen durch Lagerhaltung ausgleichen kann (bspw. aufgrund sehr kurzer Produktzyklen, nicht Lagerfähigkeit der Produkte oder just-in-time-Lieferverflechtungen) desto eher werden Arbeitszeitmodelle berücksichtigt, die in erster Linie betrieblichen Anforderungen gerecht werden.<sup>111</sup> Inwieweit arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitmuster in den Entscheidungsprozess einbezogen werden können, ist nach Seifert darüber hinaus von der Qualifikationsstruktur in der Unternehmung abhängig. Er stellt fest, dass der Spielraum für variable arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitgestaltung (auch bei exogener Abhängigkeit) um so größer sein dürfte, je breiter die Arbeitnehmer beruflich qualifiziert sind und sich somit gegenseitig vertreten können.<sup>112</sup>

### **III. Handlungsspielraumbegrenzungen durch die gesellschaftliche Infrastruktur**

Die Menge alternativer Gestaltungsansätze der Arbeitszeit für den Arbeitnehmer ist nicht nur durch rechtliche Rahmenbedingungen und technisch-organisatorische Bedingungen der Unternehmung begrenzt, sondern auch vom Flexibilisierungsniveau der übrigen Infrastruktur abhängig, vor allem dann, wenn der Arbeitnehmer nicht durch eine nicht-erwerbstätige Person (z.B. Partner oder Eltern) im Hintergrund von außerberuflichen Verpflichtungen entlastet werden kann. Kilz/Reh<sup>113</sup> verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Relevanz der sozialen Infrastrukturebene. In ihrer

---

<sup>110</sup> Vgl. Seifert, H. (1991); Zeitsouveränität; S. 262 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Seifert, H. (1991); Zeitsouveränität; S. 263.

<sup>112</sup> Vgl. Seifert, H. (1991); Zeitsouveränität; S. 264. Auch Bauer, F., Groß, H., Lehmann, K. & Munz, E. (2004); Arbeitszeit 2003; S. 19 verweisen auf die deutlichen Unterschiede zwischen dem Einsatz selbstgesteuerter Arbeitszeiten und dem Qualifikationsniveau. Ihrer Analyse zufolge verfügen un- und angeleitete Arbeitnehmer überdurchschnittlich häufig nur über einen sehr geringen Grad der Selbststeuerung, hochqualifizierte Arbeitnehmer dagegen verfügen überdurchschnittlich häufig über einen sehr hohen Grad an Selbststeuerung.

<sup>113</sup> Vgl. Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 160.

Analyse haben sie festgestellt, dass es hauptsächlich im Bereich der Kinderbetreuung erhebliche Engpässe gibt. So liegt der zeitliche Schwerpunkt der Betreuung in den Kindergärten i.d.R. auf den Vormittags- und frühen Nachmittagsstunden. Rinderspacher<sup>114</sup> stellte in seiner Analyse ebenso fest, dass es nur ein begrenztes Angebot an Kindertagesstätten gibt, die auch am Wochenende geöffnet haben. Eine ähnlich starre Situation ergibt sich auch im Bereich der Schulen. Zwar entwickeln sich mittlerweile Ganztagschulen, die das Betreuungsproblem für die Zeitspanne vom Schulende bis zum Arbeitsende der Eltern reduzieren können, jedoch kann die zeitlich starre Schulwoche die Entwicklungsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeiten begrenzen. Garhammer<sup>115</sup> zeigt diese Problematik unter anderem an den festen freien Tagen im Schulkalender auf: „Im Gegensatz zur Flexibilisierung der Arbeitszeit sind die Zeitverwendungsmuster in anderen Bereichen häufig starr und einheitlich. Der Schulkalender sieht freie Tage unter der Woche nicht vor.“ Für die Entwicklung von neuen Arbeitszeitsystemen in den Unternehmen bedeutet dies, dass die betroffenen Arbeitnehmer in ihrem zeitlichen Handlungsspielraum, insbesondere die Lage der Arbeitszeit betreffend, sehr eingeschränkt sind.

Für Arbeitnehmer, die alte und/oder kranke Angehörige pflegen, ist der Entscheidungsrahmen von der Verfügbarkeit externer (mobiler) Pflegedienste abhängig. Durch die Entwicklung zahlreicher privatrechtlich organisierter sog. ambulanten Pflegedienste vergrößert sich der Handlungsspielraum der Arbeitszeitgestaltung der Arbeitnehmer.<sup>116</sup>

Der Gestaltungsrahmen der Arbeitszeit wird nicht nur von der benannten sozialen Infrastruktur sondern ebenso vom übrigen Infrastrukturangebot, wie z.B. von der zeitlichen Struktur öffentlicher und privater Dienstleistungen, von den Öffnungszeiten des Einzelhandels, von der zeitlichen Struktur des kulturellen Angebotes oder von der zeitlichen Struktur der Bildungsangebote, die sich in weiten Teilen am Muster der Normalarbeitszeit orientieren, beschränkt.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. Rinderspacher, J. P. (1987); Wochenende; S. 31.

<sup>115</sup> Garhammer, M. (1994); Balanceakt Zeit; S. 107.

<sup>116</sup> Vgl. Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 187.

<sup>117</sup> Vgl. Kilz, G. & Reh, D. A. (1996); Neugestaltung; S. 161 sowie Rinderspacher, J. P. (1987); Wochenende; S. 31 ff.

#### IV. Schlussfolgerungen für die Arbeitszeitgestaltung

Die Betrachtung der genannten drei Handlungsspielraumbegrenzungen verdeutlichte eine immer weitergehende Eingrenzung der Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit. Während aus den rechtlichen Regelungen grobe inhaltliche Gestaltungsgrenzen in Bezug auf die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeitdauer, die mögliche Lage der Arbeitszeit sowie den gewöhnlichen Ausgleichszeitraum resultieren, werden betrieblicherseits durch den technisch-organisatorischen Gestaltungsrahmen alle die Arbeitszeitalternativen, die sich zwar im rechtlichen Rahmen bewegen aber nicht den technisch-organisatorischen Anforderungen entsprechen, ausgegrenzt. Wird dieser Gedankengang fortgeführt, so kann sich auf der Arbeitnehmerseite ebenfalls eine Eingrenzung möglicher Entscheidungsalternativen aus der gesellschaftlichen Infrastruktur ergeben. Das heißt, von den rechtlich und technisch-organisatorisch möglichen Arbeitszeitalternativen können individuell zunächst die Alternativen ausgeschlossen werden, die einer Bewältigung beruflicher und außerberuflicher Bedürfnisse grundsätzlich entgegenstehen.<sup>118</sup>

##### C) Systematisierung alternativer Formen der Arbeitszeitgestaltung

Eine Systematisierung alternativer Arbeitszeitmodelle ist grundsätzlich nach verschiedenen Kriterien möglich. So kann zunächst in Abhängigkeit von der Art und dem Umfang des zeitlichen **Dispositionsspielraumes**, den Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Bezug auf Dauer und Lage der Arbeitszeit haben, zwischen starren (geschlossenen) und flexiblen (offenen) Arbeitszeitformen differenziert werden.<sup>119</sup>

Die starre Arbeitszeit ist durch folgende Eigenschaften charakterisiert<sup>120</sup>:

---

<sup>118</sup> Vgl. Bauer, F., Groß, H., Lehmann, K. & Munz, E. (2004); Arbeitszeit 2003; S. 142 f. In ihrer Analyse zeigen die Autoren beispielsweise auf, dass „harte“ lebensweltliche Anforderungen eine Grenze für den Spielraum der betrieblich bedingten Variation der täglichen und/oder wöchentlichen Arbeitszeit darstellen. Ihren Ausführungen zufolge sind Frauen, die in Paarhaushalten mit Kind leben, wesentlich weniger von betrieblich bedingten Arbeitszeitschwankungen betroffen als Männer (Frauen: 34%, Männer 53%), da sie für die Bewältigung der außerberuflichen Anforderungen auf verlässliche Arbeitszeiten angewiesen sind.

<sup>119</sup> Vgl. Beyer, H.-T. (1992); Arbeitszeitmodelle; Sp. 459 und Brumberg, Cl. (1994); zeitliche Flexibilisierung; S. 27.

<sup>120</sup> Vgl. Arbeitsrechtslexikon (1999); Nr. 184 S. 1.