

---

---

# **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

---

## **Reformierung der Arbeitszeit**

Ziele, Möglichkeiten und Grenzen aus ökonomischer,  
verhaltenswissenschaftlicher und arbeitsrechtlicher Sicht

---

Kathleen Kothe  
Franz-Heyl-Straße 11  
06112 Halle (Saale)

Matrikelnr.: 19812

Hochschule Merseburg (FH)  
FB Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Personalwesen  
Hochschulbetreuer: Herr Prof. Ulrich Schindler  
Abgabetermin: 22. April 2016

---

---

---

**Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	I
Darstellungsverzeichnis .....	III
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Begriffsdefinitionen .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Ziele einer Arbeitszeitreformierung .....</b>	<b>8</b>
3.1 Die Sicht des Unternehmens .....	9
3.2 Die Seite der Beschäftigten .....	11
3.3 Zielformulierungen der Reformation .....	13
<b>4 Möglichkeiten der Neugestaltung von Arbeitszeit .....</b>	<b>16</b>
4.1 Die Trennung von Arbeit und Zeit .....	16
4.2 Gestaltung von weiteren Reformierungszielen .....	23

---

<b>5</b>	<b>Grenzen des Machbaren .....</b>	<b>28</b>
5.1	Die Sperren auf Seiten der Unternehmen .....	29
5.2	Beschäftigte am Rande des Machbaren .....	31
5.3	Begrenzungen durch das Arbeitsrecht .....	34
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Anhangverzeichnis und Anhang .....</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>43</b>

---

**Darstellungsverzeichnis**

Darst. 1: Rahmenbedingungen des Arbeitszeitmanagements .....	5
Darst. 2: Interessen von Unternehmen .....	10
Darst. 3: Interessen der Beschäftigten .....	12
Darst. 4: Ziele der Arbeitszeitreformierung .....	14
Darst. 5: Auszug Ziele der Arbeitszeitreformierung .....	23

## 1 Einleitung

Fällt das Wort Reformation, so ist der Name Martin Luther meist nicht weit, der bekannteste Reformator Deutschlands. Durch ihn entzweite sich im 16. Jahrhundert die Kirche und somit der Glaube. Weniger bekannt ist jedoch, dass Luther mit seiner Reformation auch die heutige Arbeitswelt geprägt hat. „Für ihn ist Arbeit vor Gott wie ein Gebet, das Arbeiten zum Gottesdienst macht. „Vita contemplativa“ wird als Nichtstun verdammt, Menschen werden zur Arbeit erzogen, Bettler ins Arbeitshaus gesteckt. Das gesellschaftliche Wertesystem und mit ihm die Bildung werden auf die Arbeit ausgerichtet; der im Beruf Erfolgreich ist der – im calvinistischen Protestantismus – von Gott erwählte.“<sup>1</sup>

Diese Einstellung führte im Laufe der Jahrhunderte zu der jetzt existierenden Arbeitswelt. Wie Luther es damals instruierte, so werden auch heute die Menschen zur Arbeit erzogen.<sup>2</sup> Aktuell wird diese starke Präsenz der Arbeit immer mehr in Frage gestellt. Ist es noch zeitgemäß die Arbeit als solch hohes Gut anzusehen?

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird das bestehende System zur Arbeitszeit hinterfragt. Die unterschiedlichen Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmern werden aufgegriffen und unter reformatorischen, ökonomischen, verhaltenswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten näher betrachtet. Nachdem in dem ersten Teil eine Begriffsdefinition erfolgte und in Teil zwei die verschiedenen Interessen untersucht wurden, beschäftigt sich der dritte Teil dieser Arbeit mit einer möglichen Umsetzung der Ziele. Es werden Möglichkeiten und Grenzen einer Arbeitszeitreform verdeutlicht. Um den Umfang der Arbeit einzugrenzen, werden in arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten die verschiedenen Sonderformen von Beschäftigungen nicht berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Schuler/Kanning 2015, S. 27.

<sup>2</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit verzichte ich aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung auf den Zusatz „/-in“ bzw. „/-innen“.

## 2 Begriffsdefinitionen

Als Martin Luther im Jahr 1517 seine 95 Thesen an die Kirchentür in Wittenberg anschlug, begann die Reformation des Glaubens in Europa. Sie führte zu einer Spaltung der abendländischen Kirche in evangelische und katholische Christen. Bis dahin grundlegende Ansichten wurden in Frage gestellt und vollkommen neu interpretiert. Hiermit wurde der Grundstein für die heutige Religionsfreiheit gelegt. Dies führte nicht nur zur freien Wahl des Glaubens, sondern auch zur Wahl des „Nicht-Glaubens“ (Atheisten). Somit traten die eigenen Werte und Normen der Menschen in den Vordergrund, da die Dogmen der Kirche nicht mehr für die gesamte Bevölkerung bindend waren. Übrig geblieben ist lediglich der hohe Wert der Arbeit, welcher ihr in Religion sowie der Gesellschaft beigemessen wird. Es ist also festzustellen, dass die Reformation Luthers durch Veränderung ein Voranschreiten ermöglicht hat.

Wie damals bedeutet heute Reformation Umgestaltung und Erneuerung. Die Worterkunft liegt im lateinischen Wort „reformatio“.<sup>3</sup> In dem konkreten Fall dieser Arbeit wird Reformation ebenso interpretiert. Es handelt sich um das Hinterfragen bestehender Strukturen in den Arbeitszeitsystemen. Angestrebt wird eine Umgestaltung und ein Umdenken in den Systemen, um mit den heutigen neuen Erkenntnissen weitere offenere und innovativere Wege zu beschreiten.

Um diese Wege begehen zu können, ist es Voraussetzung sich mit dem aktuellen Arbeitsleben auseinanderzusetzen. Nach den heutigen bestehenden Regeln und Normen sieht es in einem zeitlichen Abriss wie folgt aus. Ausgangspunkt ist, dass ein Mensch nach einer erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung zu arbeiten beginnt. Dies geschieht in der Regel in einem Alter von ca. 19 Jahren. Bis zu seinem gesetzlich festgelegten Renteneintritt mit 67 Jahren, hat er 48 Jahre zu arbeiten. Grundlage ist eine dauerhafte Beschäftigung, ohne lang anhaltenden Krankheitsstand und Arbeitslosigkeit.

---

<sup>3</sup> Wahrig-Burfeind 2007, S. 849.

In dieser Zeit arbeitet er pro Jahr, bei 40 Stunden in der Woche (Werktags abzüglich gesetzlichen Mindesturlaub gem. §3, Abs. 1 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) und gesetzlicher Feiertage in Sachsen-Anhalt), ca. 2.256 Stunden. Hochgerechnet auf die gesamte Arbeitszeit von 48 Jahren ergibt dies eine Summe von 108.288 Stunden. In Lebenszeit gesehen, verbringt jeder Mensch folglich ca. 13 Lebensjahre mit der Ausübung seines Berufes.<sup>4</sup> Die Zeit, welche auf Arbeit verbracht wird erklärt sich als Arbeitszeit. Um den Begriff der Arbeitszeit genauer zu erläutern, sei folgende Definition vorangesetzt.

*„Die Arbeitszeit ist diejenige Zeit,  
die ein Arbeitnehmer der Unternehmung  
gegen Entschädigung für die Aufgabenerfüllung  
zur Verfügung stellt.“<sup>5</sup>*

An dieser Definition ist deutlich zu erkennen, dass Arbeitszeit nicht ausschließlich die Zeit ist, welche der Mensch auf seiner Arbeitsstelle verbringt. Sie ist unabhängig vom Arbeitsort. Arbeiten können, wenn es die Arbeitsaufgabe zulässt, zum Beispiel auch von zu Hause, unterwegs oder bei Geschäftspartnern erbracht werden. Wichtige Voraussetzung um den Zeitabschnitt als Arbeitszeit zu bezeichnen ist, dass der Arbeitnehmer in dieser Zeit dem Arbeitgeber zu der Erfüllung von Aufgaben zur Verfügung steht. Diese Bereitstellung der Zeit und Leistung in Verbindung mit einer Entschädigung seitens des Unternehmens erfolgt aus einem Arbeitsvertrag. Dieser wurde zu Beginn der Aufnahme der Tätigkeit zwischen Beschäftigtem und dem Unternehmen geschlossen. Somit ist festzuhalten, dass die Zeit, in welcher eine Leistung erbracht und für die eine Entschädigung gezahlt wird, Arbeitszeit ist. Treffen diese Faktoren der Leistungserbringung und Entschädigung für die Aufgabenerfüllung nicht zu, ist diese Zeit nicht als Arbeitszeit zu definieren. Menschen können auch privat

---

<sup>4</sup> eigene Quelle.

<sup>5</sup> Blum/Zaugg 1999, S. 36.

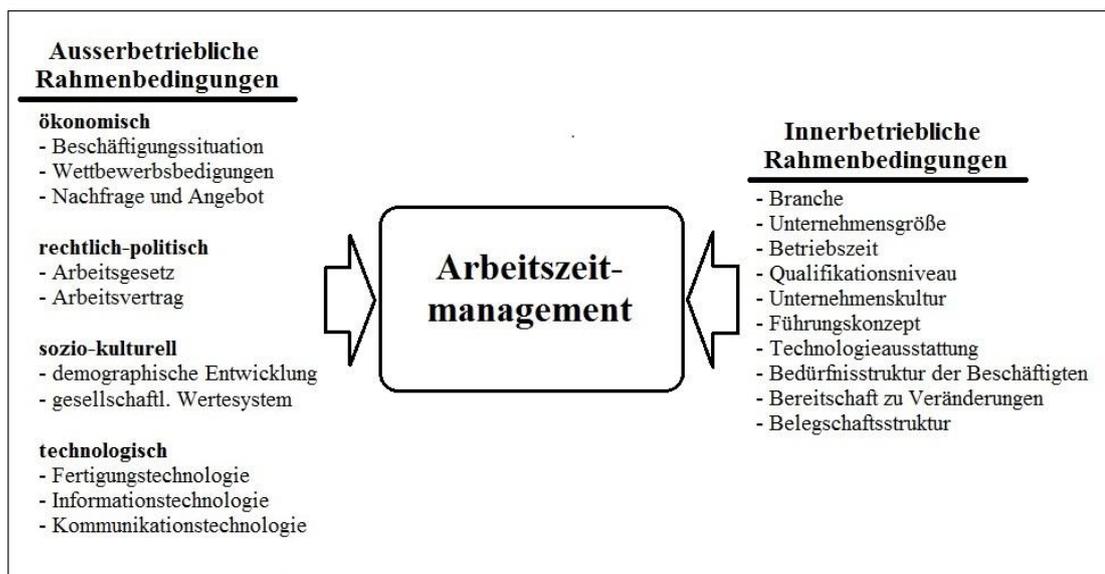
Zeit auf Arbeit verbringen, indem sie zum Beispiel Kollegen besuchen und sich mit ihnen trotz Urlaub in der Kantine zum Mittag treffen. Hierbei ist der Arbeitnehmer zwar auf Arbeit und verbringt dort auch seine Zeit, dennoch steht er in dieser Zeit dem Unternehmen nicht zur Leistungserbringung zur Verfügung, demnach ist es keine Arbeitszeit.

Eine zweite Definition, welche im Folgenden beleuchtet wird, ist die gesetzliche Begriffsbestimmung. Diese steht im §2, Satz 1 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG).

*„Arbeitszeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit  
vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen.“*

Hier ist deutlich zu erkennen, dass eine auszuführende Arbeit vorzuliegen hat. Ebenfalls ist definiert, dass Arbeitszeit die Zeit vom Beginn bis zum Ende dieser Arbeit ist. Ausgenommen sind die Ruhepausen. Die angesprochenen Ruhepausen werden im Arbeitszeitgesetz im §4 genauer erläutert. Demzufolge wird die Definition von Blum und Zaugg untermauert. Arbeitszeit ist die Zeit, welche dem Unternehmen für eine Arbeitsleistung zur Verfügung gestellt wird. Anders als in der ersten Definition ist im Gesetz keine Entschädigung für eine erbrachte Leistung festgehalten. Dies lässt vermuten, dass auch ehrenamtliche Tätigkeiten ausgeführt werden können und auch hier die Definition der Arbeitszeit zutrifft. Bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit erhält der Beschäftigte keinen Lohn, da er diese Tätigkeit freiwillig und in seiner Freizeit ausführt. Der Grundsatz um eine genaue Lösung zu finden, liegt hierbei in der Definition der Arbeit selbst, da Tätigkeiten im ehrenamtlichen Rahmen auf Freiwilligkeit basieren und ohne die Auszahlung von Lohn oder Gehalt erfolgen. Hinzu kommt, dass in diesem Bereich keine Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Meist werden diese Tätigkeiten neben der eigentlichen Arbeit/Beruf ausgeführt. Daraufhin kann nicht, wie vermutet, von Arbeitszeit gesprochen werden.

Die Festlegung von Arbeitszeit wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Innere und äußere Einflüsse bilden die Rahmenbedingungen für das Arbeitszeitmanagement.<sup>6</sup> An der Darstellung 1 ist zu erkennen, dass das Arbeitszeitmanagement als Schnittstelle zwischen Produktion/Dienstleistung und Personalmanagement fungiert. Es beschäftigt sich als Hauptschwerpunkt mit der zeitlichen Bereitstellung des vorhandenen Personals für die Produktion/Dienstleistung.



Darst.1: Rahmenbedingungen des Arbeitszeitmanagements

(Quelle: Vgl. Blum/Zaugg 1999, S. 45)

In den letzten Jahrzehnten wurde viel über Arbeitszeit und Arbeitsflexibilisierung diskutiert und auch diverser geändert. Zum Beispiel wurden Wochenarbeitszeiten heruntersetzt. Die Fortsetzung dieses Trends ist auch weiterhin zu beobachten. Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten und Varianten in Unternehmen, eine Arbeitszeitflexibilisierung durchzuführen. Die meisten Firmen versuchen ihren Mitarbeitern eine eigenständige Einteilung ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen. Hierzu

<sup>6</sup> Vgl. Blum/Zaugg 1999, S. 45.

gehören unter anderem Modelle der Gleitzeit, flexible Schichtarbeitszeitsysteme, Heimarbeit und Telearbeit sowie Job-Sharing, flexible Pensionierung und die Inanspruchnahme von Sabbaticals.<sup>7</sup>

Jede dieser Formen dient dazu, dem Mitarbeiter die Gelegenheit zu geben, die Arbeitszeit individueller planen zu können. Die Unternehmen erhoffen sich durch diese individuellen Möglichkeiten motiviertere Mitarbeiter und die damit verbundene Steigerung der Arbeitsleistung, des Umsatzes sowie eine Anpassung an die aktuelle wirtschaftliche Auftragslage. Für das Unternehmen bieten flexiblere Arbeitszeiten Chancen und ziehen Risiken nach sich. Die Veränderung der Arbeitszeit ist mit der quantitativen Bereitstellung von Personal verbunden. Demzufolge sind zum Beispiel Maschinenlaufzeiten, Öffnungszeiten und Produktionsmenge von dieser Variable abhängig. Auch die Anzahl der angenommenen Aufträge muss an die Anwesenheit und Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer angepasst werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass der Faktor Motivation bei den Mitarbeitern eine Arbeitszeitverschiebung oder –verkürzung ausgleicht. Darüber hinaus steht dem Unternehmen auch die Einstellung von neuem Personal zur Verfügung, welches die bestehende Belegschaft aufstocken kann. Diese Maßnahme ist allerdings mit Kosten verbunden.

Trotz der verschiedenartigen Angebote und Varianten, welche die Unternehmen bereitstellen, passt es nicht immer auf jede individuelle Lebenssituation des Arbeitnehmers. Für die meisten Menschen ist Arbeit ein Mittel zur Sicherung des Lebensunterhaltes.<sup>8</sup> Daraus resultiert, dass die Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung, welche ebenfalls eine Kürzung der Entschädigung (des Gehaltes) nach sich zieht, nur selten ohne Einbußen im Bereich der Lebenssicherung einher geht. Somit ist eine Arbeitszeitverkürzung nicht ohne vorheriges Prüfen der persönlichen wirtschaftlichen Situation des Arbeitnehmers möglich. Eine Arbeitszeitverlagerung hingegen, ist wesentlich einfacher zu realisieren, da es sich hier nur um eine zeitliche Verschiebung handelt, welche keine finanziellen Einbußen beinhaltet. Aber auch hier kann es Probleme für den Arbeitnehmer geben. Diese sind nicht finanzieller Art, sondern belaufen sich auf die Planung der Freizeit.

---

<sup>7</sup> Blum/Zaugg 1999, S. 38/39.

<sup>8</sup> Blum/Zaugg 1999, S. 35.

---

Zum Beispiel ist auch das Abholen der eigenen Kinder betroffen. Folglich ist zu erkennen, dass bei einer Änderung der Arbeitszeit viele Faktoren zu berücksichtigen sind.

Ebenfalls ist die körperliche und geistige Arbeitsfähigkeit von jedem Arbeitnehmer ein wichtiger Faktor. So kommt es unter anderem dazu, dass Arbeitnehmer eine Aufgabe unterschiedlich schnell erledigen. Es gibt folglich Mitarbeiter, welche die selbe Arbeitsaufgabe in deutlich weniger Zeit, aber mit derselben Qualität absolvieren können und Andere die länger für diese Aufgabe benötigen. Diese Unterschiede sind in erster Linie nicht nur am Alter der Personen fest zu machen. Darüber hinaus gelten Faktoren wie die schulische Bildung, Erziehung sowie die charakterliche Ausprägung als interessant. Auch die Generationsfrage muss in diesem Zusammenhang gestellt und untersucht werden. Des Weiteren schließt sich hier die Frage an, ob es noch zeitgemäß ist, Gehälter und Löhne nach Arbeitsstunden zu messen.

### 3 Ziele einer Arbeitszeitreformierung

Sobald ein Gespräch über Arbeitszeit beginnt, dauert es nicht lange und es fällt der Satz „Zeit ist Geld“. Im übertragenen Sinne kann dieser Satz als eine korrekte Aussage stehen gelassen werden. Wird die Definition von Zeit und Geld allerdings genauer betrachtet, so ist festzustellen, dass Zeit und Geld zwei unterschiedliche Definitionen besitzen.

*„Zeit unterscheidet sich jedoch von Geld dadurch, dass die Zeit nicht wie Geld übertragbar ist. Die Zeit ist an die Person, an ihren Körper gebunden.“<sup>9</sup>*

*„Auch nach Kern (1992) weist die Zeit nicht die Eigenschaft eines Produktionsfaktors auf, weil sie weder erworben werden kann, noch sich reproduzieren oder herstellen lässt.“<sup>10</sup>*

Zeit ist folglich eine schwer zu beschreibende Einheit. Sie ist individuell an jeden Menschen gebunden und kann somit auch nur von diesem zur Verfügung gestellt werden, um zum Beispiel Arbeit zu verrichten. Dies macht Zeit zu einem knappen Gut, da sie, wie im zweiten Zitat beschrieben, nicht fabriziert werden kann. Dennoch wird die Zeit als Faktor für Dienstleistungen (Arbeitsleistungen) zum Errechnen des Lohnes bzw. der Kosten genutzt. Die Einstellung von Menschen in einen Arbeitsvertrag erfolgt immer nach einer bestimmten Anzahl Wochenstunden. Handwerker rechnen ihren Arbeitseinsatz bei Kunden in einem Stundensatz ab. Demnach steht die Zeit im Vordergrund von Geschäften und meist die Arbeitsleistung an zweiter Stelle. Eine interessante Frage in diesem Zusammenhang ist, wie die Zeit als etwas einmaliges und

---

<sup>9</sup> Friedrich 2002, S. 20.

<sup>10</sup> Friedrich 2002, S. 20.

---

knappes bezahlt und bewertet werden kann, wenn sie für diesen Menschen nur einmal vorhanden ist. Trotz der Brisanz dieses Themas, kann es aufgrund seines großen Umfangs in dieser Arbeit nicht in seiner Gänze berücksichtigt werden.

Es ist in dem vorangegangenen Abschnitt zu erkennen, dass trotz der unterschiedlichen Definitionen Zeit und Geld in der heutigen Gesellschaft stark miteinander verbunden sind. Der gesamte Tagesablauf eines Menschen ist auf die Uhrzeit ausgelegt. Es beginnt mit dem Wecker, welcher früh zum aufstehen klingelt, geht weiter mit der Zeit zu der auf Arbeit gegangen wird, die Zeit wann der Zug oder die Bahn fährt, bis hin zu der Zeit des Feierabends. Somit ist die Arbeitszeit ein Faktor im Leben eines Menschen. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass sich jeder Beteiligte etwas anderes von seiner Arbeitszeit erhofft und vorstellt.

### **3.1 Die Sicht des Unternehmens**

Die Interessen eines Unternehmens, bei der Betrachtung der Arbeitszeit sind immer damit verbunden, dass die Firma seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Konkurrenten steigern bzw. festigen kann. Auch eine Gewinnmaximierung wird in diesem Zusammenhang mit benannt. Innerhalb des Unternehmens ist weiterhin in unternehmensstrategische und personalwirtschaftliche Zielsetzung zu unterscheiden. Bei unternehmensstrategischen Zielen handelt es sich zum Beispiel um die Verlängerung der Servicesprechzeiten, eine Anpassung an Nachfrageschwankungen und die Verlängerung der Auslastung von betrieblichen Anlagen. Als personalwirtschaftliche Ziele sind unter anderem die Verbesserung der Arbeitsplatzqualität, die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und gleichzeitige Senkung der Krankheitstage sowie die Kostenersparnis durch Reduzierung der Überstunden zu benennen.<sup>11</sup> Es ist, wie auch in der folgenden Darstellung 2, zu erkennen, dass ökonomische und verhaltensorientierte Interessen in der Aufstellung

---

<sup>11</sup> Vgl. Friedrich 2002, S. 34.

vermischt sind. Folglich ist abzuleiten, dass ökonomische Interessen meist im Zusammenhang mit verhaltenswissenschaftlichen Interessen stehen.

<b>Interessen von Unternehmen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen</li><li>- Höhere individuelle Leistungsbereitschaft</li><li>- Bessere Nutzung der Betriebszeiten</li><li>- Anpassung an Auftragsschwankungen</li><li>- bessere Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche</li><li>- Erhöhung der Imagewirkung auf dem Arbeitsmarkt</li><li>- Höhere Rentabilität</li><li>- Verringerung bezahlter Überstunden</li><li>- weniger Fehlzeiten</li><li>- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit</li><li>- Senkung der Fluktuationsrate</li><li>- Streichung des Urlaubes bei drastischer Senkung der Wochenarbeitszeit</li><li>- Verlängerung der werktäglichen Arbeitszeit über 8 Stunden</li></ul>

Darst.2: Interessen von Unternehmen  
(eigene Quelle)

Ist zum Beispiel das verhaltensorientierte Ziel der Motivationssteigerung der Arbeitnehmer gegeben, so kann das ökonomische Ziel der Verlängerung der Servicesprechzeiten unterstützt werden. Sind die Beschäftigten auf ihren Arbeitsplätzen motivierter, steigt auch die Bereitschaft längeren Arbeitszeiten oder Schichtarbeiten zuzustimmen. Bei weiterem Betrachten der Interessen ist zu erkennen, dass verschiedene Unternehmensbereiche zu der Erfüllung eines Zieles zusammenwirken müssen. Als Beispiel fungiert hier das Ziel „Verringerung bezahlter Überstunden“. In diesem Fall ist das Arbeitszeitmanagement, die Personalbereitstellung und das Management für die Auftragsbeschaffung wichtig. Diese drei Gruppen müssen mit ihrem speziellen Fachwissen zusammenarbeiten um dieses Ziel zu erreichen. Das Arbeitszeitmanagement sorgt für etwaige Zeitflexibilisierungen, die Personalbereitstellung prüft ob quantitativ oder qualitativ Unstimmigkeiten vorliegen und die Auftragsbeschaffung kann mit der Planung der Lieferfristen sowie mit der Menge der Auftragsannahme variieren.

Andere Ziele, wie die Erhöhung der Imagewirkung auf dem Arbeitsmarkt, Senkung der Fluktuationsrate sowie die bessere Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche sollen das Unternehmen für Beschäftigte attraktiver machen. Die bereits vorhandenen Mitarbeiter sollen stärker an das Unternehmen gebunden werden und neue Bewerber sollen eine positivere Einstellung zu dem Unternehmen haben. Dies beinhaltet die Erhöhung der Imagewirkung. In diesen Beispielen ist erkennbar, dass ein Interesse an gutem Personal besteht. Besitzt ein Unternehmen eine positive Imagewirkung, so hat es für die Stellenbesetzung einen größeren Bewerberpool zur Auswahl als ein Unternehmen mit einem negativen Image.

Eine weitere Zielsetzung, welche hier aufgeführt ist, berührt das Arbeitsgesetz. Speziell sind dies hier das Arbeitszeitgesetz und das Bundesurlaubsgesetz. In den folgenden Kapiteln wird überprüft in wieweit sich diese Interessen im Sinne einer Reformierung als umsetzbar erweisen. Generell ist die Formulierung von Interessen, welche Arbeitsgesetze betreffen, sehr schwierig. Eine Änderung dieser Gesetze ist nicht unkompliziert und muss im Sinne aller Beteiligten sein.

### **3.2 Die Seite der Beschäftigten**

Interessen von Beschäftigten unterscheiden sich von unternehmerischen Interessen dahingehend, dass das Unternehmen nicht berücksichtigt wird. Das heißt, für den Beschäftigten ist es bei der Zielsetzung nicht relevant, ob das Unternehmen dadurch eine Gewinnsteigerung erhält oder nicht. Die Interessen von Arbeitnehmern sind auf das eigene Wohl gerichtet und nicht auf das Wohl des Arbeitgebers.

Es gibt auch Mitarbeiter, welche das Unternehmen in ihrer Zielsetzung mit berücksichtigen. Hierbei handelt es sich um Menschen mit einer sehr starken Bindung an das Unternehmen. Diese Mitarbeiterbindung kommt auf unterschiedliche Weise zustande. Hier spielt zum Beispiel die Übereinstimmung von moralisch-ethnischen Werten eine Rolle. Durch die Schnellebigkeit der heutigen Jobwechsel ist es nur selten,

dass eine solche Mitarbeiterbindung vorhanden ist. Auch hat sich die Gesellschaft dahingehend geändert, dass Arbeit eine Kosten-Nutzen-Überlegung voran zieht. Wieviel Nutzen hat der Mitarbeiter, wenn er diesen Arbeitsplatz annimmt. So kommt es letztendlich dazu, dass die Ziele von Mitarbeitern auf sich selbst gerichtet werden. In der folgende Darstellung 3 werden mögliche Interessen von Beschäftigten dargestellt.

<b>Interessen der Beschäftigten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- weniger Arbeitszeit bei gleichem Gehalt</li><li>- flexiblere/individuellere Arbeitszeiten</li><li>- freie Wahl ob Überstunden bezahlt werden oder Freizeit- ausgleich stattfindet</li><li>- Bezahlung nach Arbeitsaufgaben nicht nach festgelegten Wochenarbeitsstunden</li><li>- gesetzliche Pausen als Teil der Arbeitszeit werten</li><li>- bezahlte Freistellung der Arbeitnehmer an Pflichtbrücken- tagen</li></ul>

Darst.3: Interessen der Beschäftigten  
(eigene Quelle)

Bei genauerer Betrachtung dieser Interessen ist zu erkennen, dass die Beschäftigten mehr Zeit für Freizeitaktivitäten zur Verfügung hätten, wenn diese umgesetzt würden. „Im gebräuchlichen Arbeitszeit-Freizeit-Modell der Mikroökonomie gibt es nur zwei mögliche Verwendungen der Zeit: Zum einen die Zeitaufwendung für Arbeit, um Einkommen zu erwerben und damit Güterkonsum zu ermöglichen, zum anderen die Verwendung als Freizeit, wobei dieser Freizeit ein eigener Wert zugesprochen wird. [...] Problematisch ist die im Modell inhärente Aussage, dass die Zeit, die nicht für Arbeit verwendet wird, Freizeit ist, die allein dem Konsum der produzierten Güter dient. In der Realität ist diese Zeit angefüllt mit zum Beispiel Zeit für Konsum, Zeit für Reproduk

tion, dem Erhalt der Arbeitskraft.<sup>12</sup> Daher resultiert ein gefühlter Zeitmangel der Arbeitnehmer, um Beschäftigungen nachzugehen welche der tatsächlichen Freizeit entsprechen. Aus diesem Hintergrund heraus entstehen die Ziele nach weniger Arbeit und mehr Freizeit bei dennoch gleichem Lohn.

Die oben genannten Interessen lassen deutlich erkennen, dass die Beschäftigten sich mehr Zeitautonomie wünschen. Hierbei handelt es sich um die Selbstbestimmung der vorhandenen Zeit. Somit möchten Beschäftigte ihre Zeit selbst lenken und einteilen können. Dazu gehört wann gearbeitet wird, aber auch wie lange. Ebenso ist ein Wunsch nach mehr Selbstbestimmtheit zu erkennen. Dies wird deutlich bei dem Interesse, dass die Entscheidungsbefugnis bei den Beschäftigten liegen soll, ob Überstunden bezahlt werden oder ein Freizeitausgleich stattfindet. Durch diese Entscheidungsfreiheit steht es jedem Mitarbeiter frei, selbst zu entscheiden was er gerade benötigt, Zeit oder Geld.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten weitgehend unterscheiden. Es steht jeweils eine andere „Person“ im Mittelpunkt. Dennoch kann festgestellt werden, dass viele Interessen auch unter diesen beiden Gruppen miteinander in Verbindung stehen. Die Motivationssteigerung, welche als Ziel der Unternehmung genannt wurde, ist zum Beispiel durch die Realisierung eines Zieles der Beschäftigten zu verwirklichen. Von einer Abhängigkeit der verschiedenen Ziele von Unternehmen und Beschäftigten ist folglich auszugehen.

### **3.3 Zielformulierungen der Reformation**

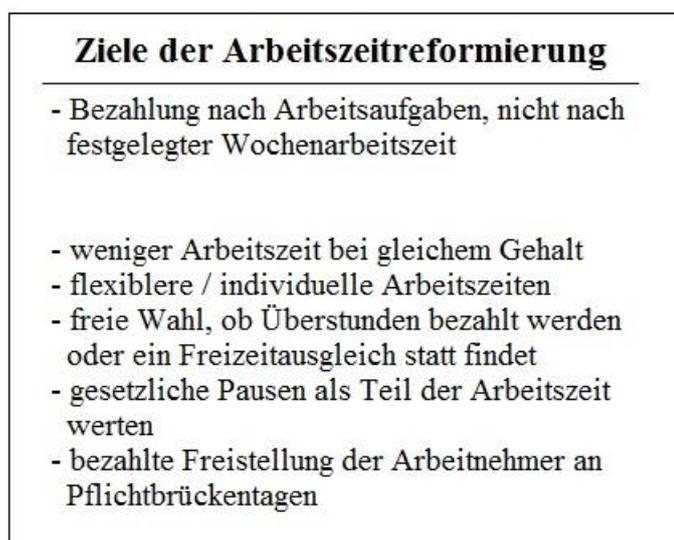
Die Ziele einer Reformation sind in den meisten Fällen einseitig formuliert. Sie werden von einer Seite der Beteiligten ins Leben gerufen, um Missstände zu ändern und sich mit neuen Gedanken Gehör zu verschaffen. Oft geschieht es auch, dass sich die Ziele im Ablauf der Reformation wandeln. Am Beispiel von Luther ist davon auszugehen, dass er nicht beabsichtigt hatte den Glauben zu spalten. Er wollte lediglich, dass jeder Mensch das Wort Gottes versteht und Rom seine Macht nicht missbraucht. Durch seine

---

<sup>12</sup> Friedrich 2002, S. 21.

95 Thesen war eine Anprangerung der Missstände in der Kirche zur damaligen Zeit zu verstehen. Es geschah durch den Einfluss Anderer, dass die Ansichten Luthers in einer nicht friedlichen Revolution vermarktet wurden. So gab es zum Ende der Reformation, welche Luther selbst nicht mehr erlebt hat, nur die Möglichkeit, dass sich der Glaube spaltet.

Auf die Reformierung der Arbeitszeit bezogen bedeutet dies Folgendes. Die in der Darstellung vier aufgezeigten Ziele können und sollen als Anstoß und Anregung gesehen werden. Wenn eine tatsächliche Reformierung der Arbeitszeit stattfinden sollte, wäre sie eine Weiterentwicklung der Ziele im Sinne des Erfolges der Reformation.



Darst. 4: Ziele der Arbeitszeitreformierung  
(eigene Quelle)

Das erste genannte Ziel, die Bezahlung nach Arbeitsaufgaben und nicht nach festgelegten Wochenarbeitszeiten, steht abseits von den weiteren Zielen. Würde dieses Ziel realisiert werden, sind die anderen Forderungen nicht mehr relevant. Somit wird dieses Ziel zum Hauptziel der hier in der Arbeit behandelten Reformation. Bei der Betrachtung der

---

letzten fünf Ziele wird davon ausgegangen, dass Ziel eins nicht realisiert wurde. Die Prüfung jedes festgesetzten Zieles erfolgt unter den bereits genannten Gesichtspunkten. Dies sind die ökonomischen, verhaltenswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Prinzipien.

Auffallend ist, dass keines der oben genannten Ziele von der unternehmerischen Seite gestellt wurde. Eine Reformation aus Sicht der Unternehmen durchzuführen ist nicht realistisch. Unternehmerische Ziele, welche in einer Reformation betrachtet werden können, führen in der Regel zur Ausbeutung des Arbeitnehmers. Wie zum Beispiel die oben genannten Ziele der Streichung des Urlaubes und die Verlängerung der Wochenarbeitszeit über vierzig Stunden. Sollte solch eine Reformation geplant sein ist davon auszugehen, dass sich die Arbeitnehmer mit Protesten und Gewalt dagegen wehren würden. Dies ist in keinem Sinne unter einer Reformation zu verstehen. Trotz der einseitigen Zielsetzung wird in den folgenden Kapiteln festzustellen sein, dass auch die unternehmerische Seite von den gesetzten Zielen der Beschäftigten profitieren wird. Durch das wechselseitige Zusammenspiel verschiedener Faktoren und Einflüsse kann eine Neuerung, welche für die eine Partei zu Beginn negativ scheint, positivere Resultate und Auswirkungen erzielen als erwartet.

## **4 Möglichkeiten der Reformierung von Arbeitszeit**

Bei einer Reformierung ist es ausschlaggebend, wie wichtig den Reformern die Realisierung ihrer Ziele ist. Ob etwas möglich ist hängt davon ab, wie stark dafür eingetreten wird. Schreckt die erste Hürde den Reformierenden ab, ist auch nur eine ansatzweise Umsetzung der Ziele kaum zu erreichen. Auf dem Weg der Zielerfüllung werden Grenzen auftauchen, welche zu Möglichkeiten werden und es wird unumstößliche Grenzen geben. Um diese Grenzen ausfindig zu machen, ist es notwendig mit unterschiedlichen Denkansetzten zu versuchen, die auftauchenden Grenzen zu erweitern. Ist keine Erweiterung oder kein Umstoßen dieser Grenzen möglich, so ist auch die Grenze der Reformation erreicht. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem was möglich ist. In Kapitel fünf werden die Grenzen genauer untersucht.

### **4.1 Die Trennung von Arbeit und Zeit**

Das erste in Darstellung vier genannte Ziel ist die Bezahlung nach Arbeitsaufgaben und nicht nach festgelegter Wochenarbeitszeit. Die Wochenarbeitszeit ist die Grundlage für die bestehenden Arbeitsverhältnisse. Es gibt bereits Formen des Akkordlohnes bzw. Provisionen nach der erbrachten Leistung bezahlt. Dennoch werden die meisten Verträge auf Grundlage der Arbeitszeit erstellt. In dem Arbeitsvertrag wird eine zu absolvierende Wochen- oder Jahresarbeitszeit festgelegt und das Gehalt danach berechnet. Auch in den bestehenden Tarifverträgen wird das Gehalt als Stundenlohn aufgezeigt. Darüber hinaus wurde der gesetzliche Mindestlohn als Geld pro Stunde ausgewiesen. Der Arbeitnehmer hat demzufolge für seine Bezahlung Arbeitsstunden abzuleisten, unabhängig von der anfallenden Arbeit.

Grundgedanke, die Arbeit von der Zeit abzutrennen, ist Folgender. Wie in der in Kapitel drei aufgeführten Definition ist Zeit das wichtigste und knappste Gut der Menschheit. 13 Lebensjahre auf Arbeit zu verbringen ist ein hoher Preis für die Möglichkeit seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Es besteht natürlich für jeden Menschen auch die Möglichkeit sich selbst zu versorgen. Aber auch hier wird für das Land auf dem die Lebensmittel angebaut werden Geld für die Pacht oder den Kauf benötigt, wenn das Land nicht verschenkt wurde. Weiterhin kostet auch das Saatgut Geld und eine Unterkunft zum Schlafen ist in dieser Aufzählung noch nicht berücksichtigt wurden. Somit ist Leben ohne Geld in der heutigen Gesellschaft nur unter den härtesten Bedingungen mit großen Entbehrungen möglich. In diesem Stadium ist die Person auf die Hilfe Anderer, die Geld haben, angewiesen. Entscheidet sich der Mensch gegen ein Leben ohne Geld, so benötigt er einen Arbeitsplatz. (Betrachtungen der sozialen Optionen im Sinne von Harz IV, Sozialgeld zum Beispiel i.v.m. Berufsunfähigkeiten wird hier nicht weiter ausgeführt, da diese freiwillig anzutreten nicht im Sinne der heutigen Gesellschaft ist.) Hat er diesen Arbeitsplatz bekommen, so tauscht der Arbeitnehmer Zeit gegen Geld. Es ist in vielen Berufen allerdings kaum möglich dieses Geld ausgeben zu können, da die Freizeit stark dezimiert ist. Die vorhandene Zeit außerhalb muss für die Regeneration der Arbeitskraft und die Lebenserhaltung aufgewandt werden.<sup>13</sup> An diesem Punkt setzt der Gedanke an, die Arbeit unabhängig von der Zeit zu bewerten und speziell der Freizeit eine höhere Bedeutung beizumessen.

Jeder Arbeitnehmer unterscheidet sich von einem Anderen. Nicht nur in äußerlichen Merkmalen, sondern auch in seiner Persönlichkeit. Diese fließt in die Arbeitsweise des Arbeitnehmers ein. Sie gibt, solange keine körperlichen Probleme dagegen sprechen, vor zu welchem Beruf und zu welcher Arbeit sich der Mensch befähigt fühlt. Dies führt auch zu einer unterschiedlichen Bearbeitung der anfallenden Arbeitsaufgaben. Wie bereits erwähnt gibt es Menschen, die wesentlich schneller dennoch in gleicher Qualität eine Arbeit ausführen als Andere es an deren Stelle könnten. So kann es dazu kommen, dass für den Einen das Tageswerk schon nach vier Stunden getan ist und für Andere reicht selbst ein 8-Stunden-Arbeitstag nicht aus. Für die schnellen Mitarbeiter bedeutet dies, nach getaner Arbeit noch die restliche Arbeitszeit auf der Arbeitsstelle

---

<sup>13</sup> Vgl. Friedrich 2002, S. 21.

„abzusitzen“. Die dadurch entstehende Langeweile führt häufig zu Demotivation der Mitarbeiter. Darüber hinaus leidet das Betriebsklima. Im schlimmsten Fall führt dieses zum „Nichtstun“ verdammt zum Beispiel zu Mobbing. Auch die Qualität der Arbeit wird bei einer solch langanhaltenden Situation leiden. Es werden sich auf Dauer Fehler einschleichen, da mit sinkender Motivation der Mitarbeiter auch die Konzentrationsfähigkeit und Sorgfalt abnimmt. Wenn die Personen nach erledigter Tagesarbeit in ihre Freizeit gehen würden, kann diese negative Entwicklung der Demotivation mit den weitreichenden Folgen verhindert werden.

Aus **ökonomischer** Sicht scheint die Umsetzung nicht möglich. Mit der Anwesenheit der Mitarbeiter sind Öffnungszeiten, generelle Servicezeiten und Maschinenlaufzeiten verknüpft. Auch ist eine Festlegung der täglich zu erfüllenden Arbeitsaufgaben durchzuführen. Um die Möglichkeit der Handhabung der Öffnungszeiten/Servicezeiten genauer betrachten zu können, dient als folgendes fiktives Beispiel eine kleine Autowerkstatt.

Jeder Mechaniker hat pro Arbeitstag eine bestimmte Anzahl an Arbeiten zu absolvieren. Zum einen handelt es sich um Büroarbeit, zum anderen um die Reparatur an Kraftfahrzeugen (Kfz). Die Menge der Arbeiten wurde in Abhängigkeit einer vorab geprüften Belastungsgrenze ermittelt. Diese Belastungsgrenze bildet sich aus dem Alter und der Ausbildung des Angestellten. Eine Möglichkeit um diese Belastungsgrenze zu ermitteln bestünde darin, jeden Mitarbeiter jährlich zu einer betriebsärztlichen (körperlichen sowie psychologischen) Untersuchung zu schicken. In dieser Untersuchung kann dann diese Grenze neu ermittelt werden. Eine andere Möglichkeit ist eine generelle Belastungsgrenze für alle arbeitenden Menschen zu ermitteln. In diesem Fall müssen über die Forschung wissenschaftliche Erhebungen zu der körperlichen und psychischen Belastung von allen Altersklassen erhoben werden. Aus diesen Daten kann dann ein Mittelwert gebildet werden, welcher als Grundlage für die Beurteilung genommen werden kann. Nachteil bei dieser zweiten Möglichkeit ist, dass die Individualität des Einzelnen nicht berücksichtigt werden kann. Bezug nehmend auf diese Aufstellung hat der Mitarbeiter als Büroarbeit sich zum Beispiel jeden Tag um die eingehenden E-Mails zu kümmern. Diese zu lesen, bearbeiten und beantworten bzw.

weiterleiten. Als Kfz-Einheiten dienen täglich zum Beispiel acht Termine. Es ist nicht relevant welche Arbeit er bei diesen Terminen ausführen muss. Hat der Arbeitnehmer diese Arbeiten verrichtet, darf er nach Hause gehen.

Die Zeit, welche die Mechaniker auf Arbeit verbringen, regelt sich durch die Pflichtabsolvierung der Termine selbst. Die vorhandenen Arbeitsplätze geben vor wie viele Termine zeitgleich abgearbeitet werden können. Damit die Vergabe der Termine weitestgehend unter den Mitarbeitern gerecht bleibt, können diese sich auf eine Arbeitsreihenfolge einigen. Ein Beispiel für eine Liste der Arbeitsreihenfolge ist in Anlage 1 hinterlegt.

Weiterhin ist in Anlage 1 ist zu sehen, dass sich die Kollegen immer doppelt auf eine Position eintragen können. Grund ist, dass es in dieser Werkstatt zwei Arbeitsplätze gibt, die gleichzeitig bedient werden können. Es gibt allerdings auch Kunden, welche ohne Termin und mit Pannen am Auto zu der Werkstatt kommen. Diese benötigen meist sofortige Hilfe. Somit wird bei jedem Mitarbeiter aller zwei Termine ein „Termin“ für Notfälle angesetzt. In Anlage zwei ist ein Terminplan als Beispiel verdeutlicht. Sollten in dieser Zeit keine Notfälle sein, kann er sich um den Arbeitsbereich der Büroarbeit kümmern oder den anderen Kollegen zur Hand gehen. Durch die Auslastung der Arbeitsplätze ist die Wirtschaftlichkeit der Autowerkstatt gesichert. Es können weiterhin Kunden beraten und Autos repariert werden und zum anderen sind die Öffnungszeiten abgesichert. Dass jeder zweite Termin für die Mechaniker frei gehalten wird, spricht nicht gegen die Wirtschaftlichkeit. Es erhöht den Service der Werkstatt, da es immer ein Zeitpolster gibt, wenn der eine Termin länger dauert oder wie oben beschrieben Pannenfahrzeuge unangemeldet vor fahren. Sollte an einem Tag ein Termin ausfallen, entstehen weiterhin Leerlaufzeiten für die Mitarbeiter, welche diese wie oben beschrieben füllen können. Handelt es sich aber um den als Letzten zu absolvierenden Termin, kann der Mitarbeiter bereits hier schon Feierabend machen, da er seine Arbeitsaufgaben für diesen Tag erfüllt hat.

Bei genauerer Betrachtung der Terminzeiten fällt auf, dass die Kfz-Mechaniker nicht wie bisher 8 Stunden pro Tag, sondern deutlich weniger arbeiten. Die Bezahlung beizubehalten, obwohl die Mitarbeiter weniger Arbeitsstunden leisten, ist zu Beginn unverständlich. Dennoch bildet die oben beschriebene steigende Motivation und die höhere Energie die Grundlage hierfür. Dadurch werden die Arbeiten in besserer Qualität ausgeführt und der Service ist freundlich und kundenorientiert. Wie diese Bereiche in Zusammenhang stehen, wird durch die verhaltenswissenschaftliche Sicht näher beleuchtet. In diesem Zusammenhang vergrößert sich auf längere Sicht der Kundenkreis. Auch wenn viele Kunden nach den günstigsten Angeboten suchen, so wiegt der „Wohlfühlfaktor“ und die Qualität bei einem Unternehmen wesentlich stärker als der Preis. Demnach ist eine Bezahlung der Arbeit und nicht der Arbeitsstunden wesentlich effektiver. Es kommen mehr Kunden und durch diesen Zulauf ist auch ein Ausbau von weiteren Arbeitsplätzen möglich. Ein zufriedener Kunde wird die Firma weiterempfehlen und selbst wieder kommen. Ein unzufriedener Kunde geht nach Leistungserbringung der Firma und kommt nicht wieder. Im schlimmsten Fall entsteht sogar negative Mundpropaganda und er rät Freunden und Bekannten davon ab, zu diesem Unternehmen zu gehen. Eine Investition in die Mitarbeiter rentiert sich meist doppelt in der Bilanz der Firma.

**Verhaltenswissenschaftlich** gesehen bietet diese Art der Arbeitslegung viele positive Effekte. Der Mitarbeiter gewinnt deutlich an Zeit und hat eine größere Chance auf seine Arbeitszeit Einfluss zu nehmen. Dies kann er einmal, indem er die zeitliche Lage beeinflusst und indem er die Geschwindigkeit seiner Arbeit selbst bestimmt. Durch die größere Selbstbestimmung ist dem Mitarbeiter Eigenverantwortung zurück gegeben worden. Hierbei entsteht eine höhere Motivation. Der Arbeiter ist nicht mehr verpflichtet in starren Systemen seine Arbeit zu verrichten, sondern kann im Gespräch mit seinen Kollegen die Zeit frei bestimmen.

Mit der Festlegung der zu absolvierender Arbeit sinkt die wöchentliche Arbeitszeit. Das bedeutet einen zusätzlichen Zeitgewinn für die Freizeit. Der Mitarbeiter hat nun nicht mehr nur die kurze Zeit zur Regeneration seiner Arbeitskraft, sondern kann darüber

hinaus Freizeitaktivitäten nachgehen. Diese Freizeitaktivität kann zum Beispiel ein Hobby sein, welches dem Menschen Erfüllung und Spaß bringt. Darüber hinaus ist auch mehr Zeit für die Familie vorhanden. Oft ist dies eine große Belastung für die Mitarbeiter, Zeit mit ihrer Familie aufgrund von Zeitmangel nicht genießen zu können. Selbst die Pflichten des Alltags (wie Hausputz, das Absolvieren von Behördengängen oder ähnliches) können erledigt werden ohne danach einen starken Zeitverlust zu sehen, da genügend Zeit vorhanden ist, um nach der Erledigung noch weiteren Aktivitäten nachgehen zu können. Durch diesen Zugewinn an Zeit wird der Zeit-Stress-Faktor in der Freizeit deutlich reduziert. Es ist nicht mehr notwendig, Aktivitäten in einen kurzen Zeitrahmen zu pressen.

Nun steht mehr Zeit zur Verfügung und das System der privaten Freizeit kann gestreckt werden. Der Mitarbeiter wird also positiv beeinflusst und kann entspannter seinen Tag planen. Desweiteren kann durch die Verminderung des Stresses ein ruhigerer und erholsamer Schlaf stattfinden. Es ist demnach nicht nur die Zeit für einen ausreichenden Nachtschlaf vorhanden, dieser wird durch die nun nicht mehr vorhandene negative Einwirkung des Stresses auch erholsamer. Somit ist die Energieregenerierung tiefenwirksamer. Das Zusammenspiel dieser Faktoren wirkt sich auf das Arbeitsverhalten aus. Dadurch, dass der Entspannung und Regeneration mehr Zeit zur Verfügung steht, ist der Mitarbeiter ausgeruhter und fitter. Nicht nur körperlich, sondern auch geistig kann er mit mehr Energie in die Arbeit gehen als dies vorher möglich war.

Durch die zusätzlich vorhandene Energie steigt auch die Qualität der Arbeit. Die bessere Konzentration ermöglicht ein fast fehlerfreies Arbeiten. Auch die Kommunikation zu den Kunden, Kollegen und Vorgesetzten wird verbessert, da der Mitarbeiter weniger negativen Einflüssen ausgesetzt ist. (Dies ist der im vorhergehenden Bereich erwähnte Ansatzpunkt für den „Wohlfühlfaktor“ des Kunden.) Es entfällt das Gefühl des Zwanges, die meiste Zeit des Tages auf Arbeit verbringen zu müssen und dann keine Zeit mehr für private Erledigungen, Familie und Freizeit zu haben. Der Mensch ist im allgemeinen positiver eingestellt und kann seine vorhandenen Ressourcen optimal nutzen, da in diesem Zusammenhang auch genügend Zeit für die Regeneration der Energie gegeben ist.

Im Bereich des **Arbeitsrechtes** gibt es keine Hindernisse. Das Arbeitsrecht dient dazu, Rechte und Pflichten von Arbeitnehmer und Arbeitgeber festzusetzen. Darüber hinaus wird durch das Arbeitszeitgesetz auch der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer sowie deren Sicherheit gewährleistet. Gesetzlich ist es möglich, Arbeit von Zeit zu trennen. Die existierenden Gesetze würden weiterhin in ihrem Wortlaut bestehen können. Regelungen zur maximalen Arbeitszeit und zu Nacht- und Schichtarbeiten werden auch nach dem neuen System eine zentrale Rolle spielen. Es ist nur von Nöten, dass eine Umrechnung seitens der Unternehmen stattfindet. Das bedeutet, die Unternehmen haben zusätzlich die Aufgabe, die festgelegten Tätigkeiten in ungefähre Zeiteinheiten umzurechnen und diese mit dem Gesetz abzugleichen. Sollten sich diese Zeiten außerhalb der gesetzlichen Regelungen befinden, so besteht Handlungsbedarf.

Demnach ist der Wortlaut von §3 ArbZG „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“ weiterhin bindend. Jetzt hat der Arbeitgeber nur zusätzlich die Aufgabe, wie viele Termine bzw. Arbeitsaufgaben laut ermittelter Durchschnittszeit diese acht Stunden ergeben. Braucht ein Arbeitnehmer weniger Zeit für die Arbeitsaufgaben als im Durchschnitt errechnet wurde, hat er Feierabend. Dadurch wird auch die gesetzlich festgelegte maximale Arbeitszeit von acht Stunden nicht überschritten. Es gibt auch keine gesetzliche Grundlage, die ein wenigeres arbeiten verbietet.

Ein weiteres Beispiel ist im §5, Absatz 1 Arbeitszeitgesetz zu finden. „Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben.“. Diese Mindestruhezeit wird mit dem Modell Arbeit und Zeit zu trennen in manchen Fällen übertroffen. In dem fiktiven Beispiel der kleinen Autowerkstatt arbeiten die Mitarbeiter ca. vier Stunden pro Tag. Das heißt es bleiben zwanzig Stunden als Ruhepause. Abzüglich den von Ärzten und Forschern empfohlenen acht Stunden Schlaf, sind dies zwölf Stunden zur freien Verfügung. Also ist hier das Gesetz nicht nur eingehalten, sondern übertroffen wurden.

Demzufolge unterstützt das Arbeitsgesetz die Trennung von Arbeit und Zeit. Es ist nicht nötig, Änderungen innerhalb des Gesetzes vorzunehmen. Da das Gesetz u.a. eine Schutzfunktion hat, ist es möglich, die Arbeitsbedingungen zum besseren zu ändern. Eine Änderung des Gesetzes würde jedoch die Umsetzung der neuen Arbeitsweise unterstützen. Es muss leider davon ausgegangen werden, dass es immer Menschen geben wird, die versuchen werden ihre Mitarbeiter auszubeuten. In diesen Fällen ist es ratsamer, gesetzliche Grundlagen für alle Unternehmens- und Branchenbereiche festzulegen.

#### 4.2 Gestaltung von weiteren Reformierungszielen

Außer der Bezahlung nach Arbeitsaufgaben, nicht nach festgelegter Wochenarbeitszeit, wurden in Darstellung drei noch folgende Ziele aufgezeigt:

<b>Ziele der Arbeitszeitreformierung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- weniger Arbeitszeit bei gleichem Gehalt</li><li>- flexiblere / individuelle Arbeitszeiten</li><li>- freie Wahl, ob Überstunden bezahlt werden oder ein Freizeitausgleich statt findet</li><li>- gesetzliche Pausen als Teil der Arbeitszeit werten</li><li>- bezahlte Freistellung der Arbeitnehmer an Pflichtbrückentagen.</li></ul>

Darst. 5: Auszug Ziele der Arbeitszeitreformierung  
(eigene Quelle)

Diese Ziele sind, wie in Kapitel drei bereits beschrieben, unabhängig von dem ersten Ziel zu betrachten. Wird die Reformation durchgeführt und Arbeit von der Zeit getrennt, sind diese Ziele nicht mehr relevant. Das kommt daher, dass diese Ziele abhängig von der Arbeitszeit formuliert wurden.

Das erste Ziel, weniger Arbeitszeit bei gleichem Gehalt, ist bereits außerhalb von Deutschland Realität geworden. Was aus **ökonomischer** Sicht abschreckend wirkt, hat in der Praxis bereits bewiesen, dass es ein durchführbares Modell ist und die vorhergehenden Bedenken sich durch die nachfolgenden positiven Effekte zerstreut wurden. Auch wenn die Investitionskosten zu Beginn hoch sind, rentieren sie sich in kürzester Zeit. Als Beispiel kann hier u.a. auf ein Autohaus der Automarke Toyota in Schweden verwiesen werden. In dieser Firma wurde die 30-Stunden-Woche bei gleichem Gehalt eingeführt. Innerhalb eines Jahres konnte diese Firma Gewinne verzeichnen, wie zum Beispiel einen sinkenden Krankheitsstand.<sup>14</sup> Aus Sicht der Wirtschaftlichkeit lässt sich der steigende Gewinn dadurch erklären, dass die Arbeiter flexibler eingesetzt werden können. Durch die Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit sinkt auch die tägliche Arbeitszeit ab. Somit können Leerlaufzeiten der Mitarbeiter verringert werden, da die Überschneidung der Schichten sich reduziert und die Auslastung der Maschinen bzw. Kfz-Arbeitsplätze erhöht wird. Der Hauptgrund dieser Stundenänderung liegt allerdings in der Senkung des Krankenstandes.<sup>15</sup>

**Verhaltenswissenschaftlich** gesehen entsteht dieser Effekt durch die mit der Senkung der Arbeitszeit verbundenen Steigerung der freien Zeit. Wie in Kapitel 4.1 eingehend erläutert, tritt auch in diesem Fall eine höhere Energieregeneration ein. Somit ist auch mehr Zeit vorhanden dem Körper die notwendige Ruhe zu gönnen, wenn dieser Anzeichen einer Krankheit zeigt. Auch besteht durch eine stressfreie Freizeit in Verbindung mit ausreichend Regenerationsphasen die Möglichkeit, dass der Körper sich selbst stärkt und dadurch auch resistenter gegenüber kleineren gesundheitlichen Beschwerden wird. Diese erfolgreichen Ergebnisse der Außenstelle von Toyota regten auch andere Unternehmen in Schweden an, dieses Modell zu testen. Bisher mit Erfolg. In Deutschland ist dieser Trend noch nicht im Arbeitsmarkt angekommen.

Das nachfolgende Ziel der individuelleren und flexibleren Arbeitszeit wird bereits von Mitarbeitern sowie Unternehmen verfolgt. Unter der Überschrift der Arbeitszeitflexibilisierung wurde auf diesem Gebiet auch schon einiges geleistet.

---

<sup>14</sup> vgl. Reise 2014.

<sup>15</sup> vgl. Reise 2014.

Jedoch ist eine völlige Zeitfreiheit der Arbeitnehmer nicht erreicht worden. Mit Präsenzzeiten ist immer noch eine Anwesenheitspflicht gegenüber dem Arbeitgeber bestehend. Wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt, seine Arbeitszeit vollständig frei zu gestalten, so werden auch weiterhin alle Servicezeiten besetzt sein. Durch die unterschiedlichen persönlichen Arbeitsrhythmen gibt es Mitarbeiter, welche gern am Vormittag und welche am Abend arbeiten möchten. Demnach ist das Unternehmen weiterhin vollständig ansprechbar.

Aus **ökonomischen** Gesichtspunkten liegt hier ein erhöhter Verwaltungsaufwand zugrunde. Auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens sowie nach außen zu Kunden und Geschäftspartnern benötigt einen neuen Rahmen. Es besteht die Notwendigkeit, dass diese Kommunikation erhöht wird, um einen reibungslosen Ablauf weiterhin garantieren zu können. Bekommt ein Arbeitnehmer völligen Freiraum seine Arbeitszeit zu gestalten, wird ihm gegenüber vom Unternehmen großes Vertrauen ausgesprochen. Dies wirkt sich positiv auf das Verhalten des Mitarbeiters aus. Zum einen entfällt ein Druck zu einer bestimmten Arbeitszeit anwesend und ansprechbar zu sein und zum anderen führt dieser Freiraum zu einer gesteigerten Selbstorganisation des Mitarbeiters. Das entgegengebrachte Vertrauen fördert darüber hinaus auch die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Auf psychischer Ebene wird der Mitarbeiter gestärkt und dies führt zu einer Steigerung des Betriebsklimas.

Die letzten drei aufgeführten Ziele liegen ebenfalls im Bereich des Möglichen. Jedes Ziel verlangt von dem Unternehmen zu Beginn einen gewissen Mehraufwand bzw. eine Investition. Werden diese Neuerungen bekannt gegeben, so steigt das Image des Unternehmens in der Wirtschaft an. Dies hat in der Regel mehr Aufträge zur Folge. Dadurch bekommt das Unternehmen mehr Einnahmen und auf mittel- bis langfristiger Sicht rentiert sich die Investition in das Personal. Nicht nur der Anstieg der Aufträge für das Unternehmen wird folgen, sondern auch das Interesse von zukünftigen Bewerbern. Dies bedeutet, dass der Bewerberpool bei den Stellenausschreibungen größer wird und auch eine Qualitätssteigerung der Bewerbungen bewirkt. In einem Unternehmen mit positivem Image möchten Menschen viel lieber arbeiten als in einem mit negativem Image, somit ist es lohnenswert für ein Unternehmen in diese Ziele zu investieren.

Zusammenfassend gesehen haben alle Ziele aus **verhaltenswissenschaftlicher** Sicht einen großen Einfluss auf die Mitarbeiter. Investiert ein Unternehmen in sein Personal, so fühlt dieses sich nicht nur bloß als Arbeiter, sondern auch als Mensch anerkannt. Es suggeriert, dass für das Unternehmen seine Mitarbeiter nicht nur arbeitende und ausführende Kräfte sind. Die fünf genannten Ziele geben dem Mitarbeiter sehr viel Selbstverantwortung für seine Arbeit und die Arbeitszeitgestaltung. Hierbei überträgt das Unternehmen Verantwortung. Dies zeigt den Mitarbeitern ein gewisses Vertrauen seitens der Leitung. Durch Vertrauen und Wertschätzung steigt die Motivation des Mitarbeiters stetig an. Das entgegengebrachte Vertrauen, möchte der Mitarbeiter nicht enttäuschen. Würde er das tun, so wird ihm dieses Vertrauen entzogen und nur schwer wieder entgegen gebracht. In diesem Fall bedeutet entzogenes Vertrauen weniger Selbstverwaltung und mehr Vorschriften in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung. Demnach werden Mitarbeiter einen Weg suchen, sich für dieses Vertrauen zu „bedanken“, um es wieder zurück zu geben. Dies geschieht fast automatisch durch bessere und konzentrierte Arbeit. Fühlt der Mitarbeiter sich wohl im Unternehmen, beginnt auch die Arbeit Spaß zu machen und er kommt gern auf Arbeit. Dies ist für Unternehmen ein lohnendes Ziel. Spaß auf Arbeit ist in der heutigen Zeit leider schwer zu finden, da die meisten Menschen Arbeit als Mittel zum Zweck ansehen und manche Unternehmen den Wert den Personals noch nicht erkennt haben. Trotz dessen führt die Verbindung von Vertrauen und mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer besseren Mitarbeiterbindung. Dementsprechend sinkt die Fluktuationsrate und die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Bewerber steigt. Darüber hinaus wird die zu erledigende Arbeit nicht als Stressfaktor betrachtet. Der Arbeitnehmer ist demnach selbst weniger negativer Belastung ausgesetzt. Die entstehende Belastung wird von diesen oben geschilderten positiven Faktoren ausgeglichen, im Idealfall sogar übertroffen. Durch diesen Zusammenhang sinkt der gesamte Stressfaktor und der Mensch bleibt auf Dauer gesünder. Schlussfolgernd geht in diesem Zusammenhang die Krankheitsrate der Mitarbeiter zurück und das Unternehmen hat zum Einsatz mehr Mitarbeiter zur Verfügung. Dieser

Zugewinn an gesunden Mitarbeitern stützt wiederum die höhere Menge an Aufträgen. Auch werden Angestellte, welche sonst die Last der Kranken mittragen müssten weiter entlastet, was zu einem noch besseren Betriebsklima führt. So kann man fast von einem Kreislauf der Effektivitätssteigerung sprechen, bei dem zu Beginn eine Investition des Unternehmens steht.

In den aktuell bestehenden **arbeitsrechtlichen** Grundlagen sind auch für die genannten Ziele die Möglichkeiten offen. Es existieren nur Regelungen, welche zum Beispiel die Anzahl der Überstunden begrenzen oder regeln, wie viel Pausen dem Arbeitnehmer zu stehen. Wie zum Beispiel mit dem Ziel verfahren werden muss, dass Ruhepausen als ein Teil der Arbeitszeit gewertet werden, ist nicht vorgeschrieben. Der betreffende §4 ArbZG besagt „Die Arbeit ist durch im voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Die Ruhepausen nach Satz 1 können in Zeitabschnitte von jeweils 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden.“. Es wurde folglich nicht im Gesetz verankert, dass die Mittagspausen nicht von der Arbeitszeit abgezogen werden dürfen oder an diese angehangen werden müssen. Dies etablierte sich als gängiges Verfahren innerhalb der Unternehmen im Laufe der Zeit. In vielen Unternehmen sind jedoch die Mitarbeiter auch während ihrer Mittagspause ansprechbar und gehen zum Beispiel ans Telefon. Dies ist dann keine wirkliche Pause, da der Mitarbeiter seine Arbeit nicht unterbrochen hat. Aber auch hier wird ihm in der Regel dreißig Minuten Pause abgezogen. Die wenigsten Unternehmen und auch Mitarbeiter werten ein Telefonat als Pausenunterbrechung sondern akzeptieren diese Unterbrechung als notwendige Maßnahme. Ebenfalls kommt die in §4, Satz 2 ArbZG festgeschriebene Aufteilung der Pausen in Zeitabschnitte von 15 Minuten, in diesen Fällen in der Praxis nicht zur Anwendung. Das Arbeitsrecht ermöglicht demnach bei der Umsetzung der Ziele eine sehr große Handlungsspanne. Es sind in ihm nur Rahmenbedingungen festgesetzt. Diese sollen das Zusammenarbeiten von Unternehmen und Mitarbeiter unterstützen und die Sicherheit sowie Gesundheit des Mitarbeiters zu gewährleisten.

## 5 Grenzen des Machbaren

Eine Reformierung sieht in erster Linie nicht ihre Grenzen, sondern die Möglichkeiten. Selbst Ereignisse und Regeln, welche sich als Grenzen erweisen, werden zu Hindernissen, die aus dem Weg geschafft werden. Wird eine Reformierung durchgeführt, so ist hier mit anfänglicher Entbehrung zurechnen. Es ist nicht davon auszugehen, dass die Besprechung der Ziele zu einem sofortigen Kompromiss führen und die Situation sich schnell verbessert. Im Normalfall ist ein Kompromiss der allerletzte Ausweg den eine Reformierung geht. Zu Beginn geht es darum, die Ziele deutlich zu machen und aufzuzeigen wie stark die Initiatoren für diese Ziele einstehen. Würde es gleich einen „runden Tisch“ mit allen Beteiligten geben, bei dem Kompromisse ausgehandelt werden, so hätten die Themen auch bei einem einfachen Termin besprochen werden können und bräuchten nicht unter dem großen Banner der Reformierung geführt zu werden. Eine Reformierung ist darauf eingestellt, auf Gegenwehr und Widerspruch zu treffen. Auch mit Fragen, auf welche nicht eine sofortige Antwort gewusst wird, muss gerechnet werden. Erst das dynamische Zusammenspiel zwischen Reformatoren und Gegnern führt zu einem würdigen Ergebnis der Reformierung. Auch wenn es am Ende Verlierer geben wird. Folglich sind die hier aufgeführten Grenzen zwar mit zu bedenken, aber nicht als unüberwindbar anzusehen. Durch die Betrachtung von verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Experten können auch diese Grenzen erweitert oder sogar überwunden werden. Sicherlich wird am Ende jeder Reformierung eine Grenze auftreten an der es nicht mehr weiter geht. Doch diese zu Beginn schon zu kennen, stellt die Durchführung der Reformation sehr stark in Frage.

## 5.1 Die Sperren auf Seiten des Unternehmens

Die Umsetzung der in Kapitel 4 genannten Reformationsziele erfordert ein Umdenken in der Personalpolitik vieler Unternehmen. Obwohl dieses Umdenken bereits begonnen hat, werden Mitarbeiter und Beschäftigte in den meisten Firmen noch als Produktionsfaktor gesehen. Es wird versucht, den Menschen im Sinne des „Homo oeconomicus“ berechenbar zu sehen. Ein rational denkendes Wesen, bei dem die Entscheidungen nicht von Gefühlen, sondern aus reiner Logik der Situation getroffen werden. Nur wird es diesen Typ Mensch nicht geben. Selbst eine Person, welche behauptet immer rational zu entscheiden, wird irgendwann Situationen begegnen in denen die Logik scheitert und auf das Gefühl gehört werden muss. Dieses Umdenken erfordert Zeit und ist auch in absehbarer Zeit nicht schnell umsetzbar. Es besteht in vielen vorab beschriebenen Bereichen eine logische Absurdität der Zusammenhänge. Wie zum Beispiel, dass ein Mensch der 6 anstatt 8 Stunden pro Tag beschäftigt ist genau dieselbe Anzahl von Aufgaben erledigen kann wie ein Mitarbeiter der volle 8 Stunden anwesend ist.

Diese **verhaltenswissenschaftliche** Grenze gilt es zu überwinden. Dieses Überwinden wird sich als sehr schwer erweisen. Die über Jahrzehnte eintrainierte Art des Arbeitens und des Verständnisses für die Arbeit aufzubrechen, ist als Reformierung der Gesellschaft zu betrachten. Demnach erscheint die Grenze zu Beginn unüberwindbar. Ist aber der Mut vorhanden, um sich der Änderung zu stellen und diese auszuprobieren, besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass diese Grenze schnell fallen wird. Wichtig bei dem Einführen dieser und anderer Erneuerungen ist es, allen Menschen diese Änderungen genau zu erläutern. So kann ein Verständnis für alle erreicht werden. Es wird natürlich nicht jede Person von dieser Neuerung begeistert sein und überzeugt werden können, dennoch ist auf lange Sicht ein Umdenken in der Personalpolitik der Unternehmen und das damit verbundene bessere Wahrnehmen der Mitarbeiter als Menschen unverzichtbar.

Wird die **ökonomische** Seite im Bereich der Unternehmen betrachtet, fällt der hohe Investitionsaufwand in das Blickfeld. Wenn bestehende Mitarbeiter bei gleichem Gehalt weniger arbeiten, wird aus rechnerischer Sicht Verlust gemacht. Zu Beginn wird dies in vielen Branchen auch eintreten. Um die Belegungszeiten der Maschinen voll ausfüllen zu können, müssen unter Umständen neue Mitarbeiter eingestellt werden. Hierbei entstehen Mehrkosten im Bereich des Personalmanagements. Angefangen bei der Personalarbeit, über die Personaleinsatzplanung bis hin zum finanziellen Mehraufwand der Gehaltszahlungen. In der Personalbeschaffung ist vermehrt darauf zu achten, Mitarbeiter einzustellen welche für diese Arbeit die richtigen Qualifikationen und die psychische Bereitschaft haben. Fehlbesetzungen können dazu führen, dass der Mitarbeiter die Arbeit schnell aber in minderer Qualität ausführt mit dem Ziel, zeitig Feierabend haben zu können. In der Abteilung für die Gehaltsabrechnungen hat ein die Umstellung dahingehend zu erfolgen, dass das Gehalt nicht mehr über die Arbeitszeit abgerechnet wird, sondern über die zu leistende Arbeit. In diesem Bereich wäre eine Überlegung Mehrarbeit mit Bonuszahlungen zu honorieren und im sonstigen Verlauf wie bisher ein festes Gehalt zu zahlen. Die Personaleinsatzplanung ist nach der Umstellung dahingehend gefordert, dass sie mit individueller Schnelligkeit der Arbeitserledigung konfrontiert wird. Für die Einsatzplanung der Verwaltungsstellen ist der Aufwand geringer als für den Einsatz im Bereich der Produktion. Sind die Mitarbeiter an Maschinen gebunden, ist hier eine gezieltere Planung des Einsatzes erforderlich, damit kein Gefühl der Benachteiligung gegenüber den Bereichen aufkommt, welche flexibler ihre Arbeitszeiten legen können da sie nicht an Maschinen und deren Abläufe gebunden sind. Dies weist darauf hin, dass nicht nur in dem eigentlichen Produktionszweig mehr Personal benötigt wird, sondern auch der Verwaltungsstab personell vergrößert werden muss. Ein erheblicher Mehraufwand in diesen Bereichen erfordert eine reibungslose Organisation. Dieser Organisation ist eine Organisationsplanung, welche sich mit dem Thema des Mehraufwandes beschäftigt, voran zu stellen.

Eine weitere zu schaffende Einheit ist die Qualitätskontrolle. Durch sie kann und sollte ein mögliches Problem vorgebeugt werden. Hierbei handelt es sich um die Qualität der ausgeführten Arbeit. Können Mitarbeiter ihren Feierabend zeitiger legen wenn sie mit ihrer Arbeit fertig sind, so besteht die Gefahr, die Arbeit schnell aber nicht in guter

Qualität auszuführen, eben damit der Feierabend schnell eintrifft. Um dem damit eingehenden Qualitätsverlust vorzubeugen, muss eine Instanz der Qualitätskontrolle eingerichtet werden. Sollte die Arbeit nicht in gewünschter Qualität erfolgen, haben Sanktionen die Möglichkeit diese wiederherzustellen. Wie zum Beispiel, dass der Feierabend zusätzlich an die Qualität der Arbeit geknüpft wird. Doch auch hier ist ein hoher finanzieller und verwaltungstechnischer Aufwand zu verzeichnen. Es könnte geschehen, dass dieser Aufwand als zu hoch eingestuft wird und somit die Reformierung der Arbeit nicht auszuführen ist.

## 5.2 Beschäftigte am Rande des Machbaren

Nicht nur das Unternehmen, auch Mitarbeiter müssen bei dem neuen System der Arbeitszeitgestaltung umdenken. Durch die vielen Änderungen erlangen sie eine neue Selbstständigkeit im Bezug auf ihre Arbeitszeit. Es wird nun in die Hände der Mitarbeiter gelegt, wie diese ihren Arbeitstag einteilen möchten. Nicht allen Beschäftigten wird es zuzugewagt Eigenverantwortung zu übernehmen. So unterschiedlich wie die Menschen sind, gibt es auch jene die bei einer zu hohen Eigenverantwortung überfordert sind. In diesem **verhaltenswissenschaftlichen** Bereich ist dann der jeweilige Vorgesetzte gefordert. Stellt dieser fest, dass sein Mitarbeiter in dem neuen System Probleme hat, so muss dieser Unterstützung erfahren. Er darf nicht alleine sich selbst überlassen werden. Auch eine Unterstützung von Kollegen ist in diesem Rahmen denkbar. Hiermit ist eine der Grenzen für Mitarbeiter benannt, welche unüberwindbar scheint. Doch mit ausreichend Zeit und der nötigen Unterstützung gibt es auch in diesem Fall die Chance, diese Grenze zu überwinden.

Eine zweite verhaltensbedingte Grenze ist die Selbstausschöpfung der Mitarbeiter. Es wird einige Menschen geben, die sich zum Beispiel freie Tage herausarbeiten möchten, indem sie die Tagesaufgaben von nachfolgenden Tagen vorziehen und in einen Tag

legen. Dieser wird dann übertoll und erschöpft den Mitarbeiter zusehends. Sicherlich folgt dann ein freier Tag, handelt es sich aber um routinierte Arbeiten, welche ausgeführt werden, ist dieses Handeln nicht möglich. Auch wird es eintreten, dass zum Beispiel mehr Akten auf dem Tisch liegen als pro Tag bearbeitet werden sollen. Dies führt zu der Mentalität, dass diese Akten ja auch noch schnell gemacht werden können wenn der Mitarbeiter einmal dabei ist. Dies ist allerdings nicht der Grundgedanke der Reformation. Ist die Gesamtzahl der vorgeschriebenen Akten abgearbeitet, hat der Mitarbeiter Feierabend und sollte nicht über dieses Pensum hinaus arbeiten. Da die zu bearbeitende Menge vorab aus Sicht der optimalen täglichen Belastung festgelegt wurde, sollte diese nicht überschritten werden. Wird eine Überschreitung des Pensums regelmäßig durchgeführt, so sind Körper und Geist über ihre optimalen Leistungsfähigkeit angesprochen und benötigen wiederum mehr Regenerationszeit, welche dann nicht mehr ausreichend zur Verfügung steht. Aus gesundheitlicher Sicht, belastet sich der Mitarbeiter zu stark und wird diese Form der Arbeitszeit nicht lange durchführen können.

Der dritte zu erwähnende Punkt aus Sicht der Verhaltenswissenschaften ist die Demotivation der nicht so schnell arbeitenden Mitarbeiter. Benötigt der Mitarbeiter mehr Zeit für seine täglichen Arbeitsaufgaben, ist dieser auch länger im Büro. Auf einen längeren Zeitraum gesehen kann somit eine Demotivation entstehen. Dürfen die meisten Kollegen immer früher gehen als man selbst, weil man für die Arbeit länger braucht, so wirkt sich dies negativ aus. Es kann eine psychische Beeinträchtigung dahingehend geben, dass die eigene Leistungsfähigkeit in Frage gestellt und negativ bewertet wird. Eine mögliche Schlussfolgerung seitens des Arbeitnehmers kann sein, dass dieser versucht schneller zu arbeiten. Dieses schnellere Arbeiten zieht mit großer Wahrscheinlichkeit eine erhöhte Fehlerquote nach sich. Bei dem Mitarbeiter würde demnach die Qualität der Arbeit sinken und er müsste am Ende durch die hohen Fehler alles zweimal machen und deshalb dann noch länger im Büro verweilen. Hier gibt es die Variante des Lösungsansatzes, dem Mitarbeiter eine Arbeit zuzuweisen der diese auch in einer kürzeren Zeit schafft. Somit entfällt die psychische Belastung und der Mitarbeiter könnte entspannter zur Arbeit gehen und die befürchtete Fehlerquote durch zu schnelles Arbeiten hat nicht die Chance sich zu manifestieren. Dieses erkennen und

lösen der Probleme erfordert wiederum von Seiten der oben angesprochenen Qualitätskontrolle und des unmittelbaren Vorgesetzten eine hohe Sensibilisierung gegenüber diesem Thema.

Auch aus **ökonomischer** Sicht bestehen Grenzen für den Mitarbeiter. Die erste auffallende Grenze ist das wirtschaftliche Einkommen (Gehalt). Das Gehalt muss für die Versorgung der menschlichen Grundbedürfnisse ausreichen. Hierzu zählen unter anderem Nahrung und eine Unterkunft. Luxusbedürfnisse, wie zum Beispiel ein Haus anstatt einer Wohnung, sind in erster Linie nicht damit abzudecken. Das Grundbedürfnis bei einer Familie liegt im finanziellen Gesichtspunkt deutlich höher, als das einer alleinstehenden Person. Die Forderung der Reformation ist dahingehend formuliert worden, dass das Gehalt gleich bleiben soll. Lediglich der Bezugsfaktor für die Bezahlung soll sich ändern. Anders ist es bei einer Arbeitszeitflexibilisierung, bei welcher durch die Senkung der Arbeitszeit auch das Gehalt gesenkt wird. Durch dieses Reformationsziel, die Bezahlung beizubehalten gibt es keine finanziellen Einbußen für die Mitarbeiter.

Eine weitere ökonomische Betrachtung ist der Zusammenhang zwischen Aufwand und Nutzen. Beträgt der Arbeitsweg eines Mitarbeiters zum Beispiel die Hälfte von der eigentlichen Arbeitszeit gilt es zu hinterfragen, ob der Aufwand den Wert des Nutzen übersteigt. Ist dies der Fall, sollte eine lohnendere Lösung gefunden werden. Es macht demnach keinen Sinn für diese doch kurze Arbeitszeit einen Arbeitsweg auf sich zu nehmen, welcher aus zeitlicher Sicht die Hälfte der Arbeitszeit ausmacht. In diesem Fall ist die Frage der Notwendigkeit einer täglichen Anwesenheit im Büro zu überprüfen. Auch wäre die Einrichtung eines Home-Office denkbar. Wenn allerdings die Anwesenheit zwingend erforderlich ist, so stellt dies eine Grenze der Reformation dar. Aber auch hier gibt es weitere Lösungsansätze, um die bestehende Grenze zu überwinden. Es kann zum Beispiel auch über eine Versetzung des Mitarbeiters nachgedacht werden.

### 5.3 Begrenzungen durch das Arbeitsrecht

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, ist das Arbeitsrecht und die damit verbundenen Gesetze wie zum Beispiel das Bundesurlaubsgesetz oder das Arbeitszeitgesetz für den Schutz der Arbeitnehmer angelegt. Dies ist auch in §1, Abs. 1 ArbZG nachzulesen:

*„Zweck des Gesetzes ist es, 1. Die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern [...]“*

Somit ist klar zu sehen, dass Änderungen im Sinne des Arbeitnehmers gesetzlichen Spielraum haben. Diese Regelungen sind lediglich die Grenze zum Negativen. Es werden somit die Mitarbeiter vor Ausbeutung seitens der Arbeitgeber geschützt. Wie im §1, Abs. 1 Arbeitszeitgesetz nachzulesen, soll die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer gewährleistet werden. Durch geregelte Ruhepausen und einen vorgeschriebenen Zeitrahmen an arbeitsfreier Zeit wird dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter Zeit haben sich zu regenerieren und damit verbunden konzentrationsfähig auf Arbeit bleiben. Ist ein Mensch übermüdet und hat bei seiner Arbeit schwere Maschinen zu bedienen, so führt dies zu einer Gefährdung von ihm selbst und von anderen Mitarbeitern. Auch §1, Abs. 2 ArbZG bezieht sich auf die Gesundheit des Arbeitnehmers.

*„2. den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen.“*

Von den meisten Menschen werden Wochenenden und Feiertage zum Erledigen von Arbeiten verwendet, welche in der Woche aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nicht stattfinden konnten. Somit werden in einigen Fällen Sonn- und Feiertage nicht zur reinen Erholung und Regeneration genutzt. Es ist folglich nicht im Arbeitsgeschehen die Umsetzung dieses Satzes zu erfüllen. Bekommt der Mitarbeiter die Zeit in der Woche zusätzlich, so kann er alle anfallenden Arbeiten erledigen und die Sonn- und Feiertage dienen wieder der Arbeitsruhe und der seelischen Erholung.

## 6 Schlussbetrachtung

Nach der Analyse der Ziele, Möglichkeiten und Grenzen einer Reformierung der Arbeitszeit ist festzustellen, dass sie durchführbar ist. Die Voraussetzung der Durchführung ist die Bereitschaft Umzudenken. Es genügt nicht das Umdenken in einzelnen betroffenen Bereichen, wie zum Beispiel dem Unternehmenskomplex, sondern es erfordert ein Umdenken in der gesamten Gesellschaft. Um die Arbeitszeit nachhaltig ändern zu können, muss die Bedeutung der Arbeit hinterfragt werden. Die Änderung der Einstellung zur Arbeit ist bereits im Ansatz der jüngeren Generationen sichtbar. Es wird angefangen zu hinterfragen, ob es wirklich notwendig ist, diese hohe geforderte Energie auf Arbeit aufzubringen und dadurch die Freizeit zu vernachlässigen und einschränken zu müssen. Doch sollte die Betrachtung der Arbeit nicht nur als generationsbedingte Änderung aufgefasst werden. Durch den demographischen Wandel in Deutschland und die zunehmende Alterung der Bevölkerung muss über die Intensität der Arbeit nachgedacht werden.

Ebenfalls gehört es dazu, um der Reformation zu Erfolg zu verhelfen, in den Unternehmensalltag und die Unternehmensführung die Psyche und das damit verbundene Verhalten mit einzubeziehen. Die aktuelle Entwicklung, dass die Arbeit ein „zweites Zuhause“ ist und hier versucht, stellenweise auch gefordert wird, eine sozial homogene Gruppe zu schaffen ist der starken Präsenz der Arbeit im Leben des Menschen zu schulden. Es ist natürlich richtig sich auf Arbeit mit den Kollegen wohl zu fühlen, aber dieses Umfeld übernimmt meiner Meinung nach eine zu starke Rolle für die Selbstdefinition des Menschen. Hat ein Mensch das Pech, nicht seinen Traumjob zu bekommen und sich mit Hilfsarbeiten und Minijobs seinen Lebensunterhalt verdienen zu müssen, hat er in der Gesellschaft einen weitaus geringeren Stand als ein festangestellter Mitarbeiter einer angesehenen Firma. In diesem Zusammenhang wird der Wert des Menschen selbst auf einen Teil reduziert, welchen er nicht ausschließlich selbst beeinflussen kann. Wird dem Mitarbeiter aber durch das zur Verfügungstellen von mehr Freizeit die Chance gegeben sich über seine Interessen außerhalb der Arbeit zu definieren, so besteht die Möglichkeit, dass der Mensch aus dem Inneren heraus

---

zufriedener sein Leben und die damit verbundene Arbeit absolvieren und im Idealfall auch genießen kann.

Wie zu Beginn des Kapitel 5 bereits angesprochen, ist es für eine Reformation wichtig, Missstände anzusprechen und zu verändern. Es wird nicht zu Beginn auf die Probleme geschaut. Diese werden gelöst wenn sie auftreten. Die in der Arbeit genannten Ziele, Lösungen und Grenzen können und sollen als Gedankenanstoß und als Idee einer möglichen Änderung der Arbeitszeit gesehen und genutzt werden. Es ist davon auszugehen, dass in dieser Bachelorarbeit nicht alle Möglichkeiten und Sonderfälle einer Reformation berücksichtigt werden konnten.

Trotz der Einschränkungen in dieser Bachelorarbeit ist deutlich zu erkennen, dass eine Arbeitszeitreformierung möglich ist. Sie zeigt auf unterschiedlichen Gebieten eine Besserstellung der Arbeitnehmer. Auch die Seite der Unternehmen profitiert in vielerlei Hinsicht von diesen Verbesserungen. Unter anderem wurde die Steigerung des Umsatzes und der Kundenzufriedenheit erwähnt. Abschließend ist festzuhalten, dass eine Reformierung der Arbeitszeit sowohl für die Seite der Mitarbeiter als auch für die Seite des Unternehmens eine positive Entwicklung ist.

**7 Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Beispielplan frei gewählte Einsatzreihenfolge .....	37
Anlage.2: Beispiel festgelegter Einsatzplan .....	38

**ANLAGE 1 – Beispielplan frei gewählte Einsatzreihenfolge**

<b>Position</b>	<b>Arbeitsplatz 1</b>	<b>Arbeitsplatz 2</b>
1	*	*
2	*	*
3	*	*

- \* In diesem Teil der Tabelle tragen sich die Mitarbeiter ein. Bei Position eins ist der Beginn früh, Position zwei beginnt um die Mittagszeit und Position drei fängt am frühen Nachmittag an. Somit können die Mitarbeiter den Beginn ihrer Arbeit (in Absprache mit den Kollegen) frei wählen.

**ANLAGE 2 – Beispiel Einsatzplan**

<b>Position</b>	<b>Terminzeit</b>	<b>Arbeitsplatz 1</b>	<b>Arbeitsplatz 2</b>
<b>1</b>	07:00 – 07:30		Pannenservice
	07:30 – 08:00	Pannenservice	
	08:00 – 08:30		Pannenservice
	08:30 – 09:00	Pannenservice	
	09:00 – 09:30		Pannenservice
	09:30 – 10:00	Pannenservice	
	10:00 – 10:30		Pannenservice
	10:30 – 11:00	Pannenservice	
<b>2</b>	11:00 – 11:30		Pannenservice
	11:30 – 12:00	Pannenservice	
	12:00 – 12:30		Pannenservice
	12:30 – 13:00	Pannenservice	
	13:00 – 13:30		Pannenservice
	13:30 – 14:00	Pannenservice	
	14:00 – 14:30		Pannenservice
	14:30 – 15:00	Pannenservice	
<b>3</b>	15:00 – 15:30		Pannenservice
	15:30 – 16:00	Pannenservice	
	16:00 – 16:30		Pannenservice
	16:30 – 17:00	Pannenservice	
	17:00 – 17:30		Pannenservice
	17:30 – 18:00	Pannenservice	
	18:00 – 18:30		Pannenservice
18:30 – 19:00	Pannenservice		

---

## 8 Literaturverzeichnis

- Berthel, J./Becker, F. G.:** Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage, Stuttgart 2013.
- Bertram, H.:** Familien leben. Neue Wege zur flexiblen Gestaltung von Lebenszeit, Arbeitszeit und Familienzeit, 1. Auflage, Gütersloh 1997.
- Blum, A./Zaugg, R.J.:** Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement, 1. Auflage, Zürich 1999.
- Friedrich, A.:** Arbeitsflexibilisierung und Selbstorganisation. Analyse und Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement, 1. Auflage, Mering 2002.
- Hagenloch, T.:** Die Seminar- und Bachelorarbeit im Studium der Wirtschaftswissenschaften. Ein kompakter Ratgeber, Burgheim 2010.
- Hacker, W.:** Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit, 2. Auflage, Bern 2005.
- Haipeter, T./Lehndorff, S.:** Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?. Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, 1. Auflage, Berlin 2004.
- Hoyos/Frey (Hrsg.):** Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, 1. Auflage, Weinheim 1999.
- Jurczyk, Karin u.a.:** Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung, 1. Auflage, Berlin 2009.
- Lehrer der wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtung:** Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 26. Auflage, Haan-Gruiten 2011.
- Linnenkohl, K. u.a.:** Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen und ihre Modelle, 4. Auflage, Heidelberg 2001.
- Oesterreich, R./Volpert, W. (Hrsg.):** Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung, 1. Auflage, Bern 1999.

- 
- Reise, N.:** Sechs-Stunden-Arbeitstag. „Ich träume von einer Revolution“, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), 25. April 2014, 20. März 2016.
- Safranski, R.:** Zeit. Was sie mit uns macht und was wir aus ihr machen, 1. Auflage, München 2015.
- Schuler, H./Kanning P.U. (Hrsg.):** Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Auflage, Göttingen 2015
- Schuler, H./Sonntag, K. (Hrsg.):** Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Auflage, Göttingen 2007.
- Stengel, M.:** Psychologie der Arbeit, 1. Auflage, Weinheim 1997.
- Stille, F./Zwiener, R.:** Arbeits- und Betriebszeiten in Deutschland: Analysen zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung, 1. Auflage, Berlin 1997.
- Ulrich, E.:** Arbeitspsychologie, 7. Auflage, Stuttgart 2011.
- Wahrig-Burfeind, R.:** Fremdwörterlexikon, 1. Auflage, Gütersloh/München 2007.
- Windemuth, D.:** Lage und Dauer der Arbeitszeit aus Sicht des Arbeitsschutzes. Literaturstudie/HVBG Hauptverband der Gewerblichen Berufsgenossenschaft, 1. Auflage, Sankt Augustin 2002.

## 9 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

---

Name, Datum