

**Matthias Weidinger**

# Alternativen der Arbeitszeitflexibilisierung

Exemplarische Darstellung am Handelsunternehmen  
Neubert

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832436759

**Matthias Weidinger**

# **Alternativen der Arbeitszeitflexibilisierung**

**Exemplarische Darstellung am Handelsunternehmen Neubert**



---

Matthias Weidinger

# Alternativen der Arbeitszeitflexibilisierung

*Exemplarische Darstellung am Handelsunternehmen  
Neubert*

Diplomarbeit

an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt-Aschaffenburg

Fachbereich Betriebswirtschaft

Lehrstuhl für Prof. Dr. G. Cisek

5 Monate Bearbeitungsdauer

März 1996 Abgabe



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 3675

Weidinger, Matthias: Alternativen der Arbeitszeitflexibilisierung: Exemplarische Darstellung am Handelsunternehmen Neubert / Matthias Weidinger - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Würzburg, Fachhochschule, Diplom, 1996

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
------------------------------------	-----------

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
------------------------------------	-------------

<b>1. EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
----------------------------	----------

1.1 Erläuterung des Themas .....	2
----------------------------------	---

1.2 Vorstellung des Unternehmens .....	3
--	---

1.2.1 Entwicklung der Firma .....	3
-----------------------------------	---

1.2.2 Rechtliche und organisatorische Gliederung .....	5
--	---

1.2.3 Personalpolitik .....	6
-----------------------------	---

<b>2. ARBEITSZEIT UND IHRE VERÄNDERUNG</b> .....	<b>8</b>
--	----------

2.1 Notwendigkeit von Arbeitszeitflexibilisierungen .....	12
---	----

2.1.1 Betriebliche Zielsetzungen .....	15
--	----

2.1.2 Mitarbeiterorientierte Zielsetzungen .....	22
--	----

2.1.3 Gesellschaftliche Zielsetzungen .....	28
---	----

2.2 Arbeitsrechtliche Vorschriften und Restriktionen .....	31
--	----

2.2.1 Normen der Arbeitszeitflexibilisierung nach Gesetz .....	33
--	----

2.2.1.1 Arbeitszeitgesetz .....	35
---------------------------------	----

2.2.1.2 Jugendarbeitsschutzgesetz .....	37
---	----

2.2.1.3 Betriebsverfassungsgesetz .....	38
---	----

2.2.1.4 Beschäftigungsförderungsgesetz .....	40
--	----

2.2.1.5 Sonstige relevante Normen .....	41
---	----

2.2.2 Rechtlicher Rahmen nach Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Arbeitsvertrag .....	42
--	----

---

<b>3. VARIATIONEN DER ARBEITSZEIT</b> .....	44
3.1 Starre Arbeitszeitvariation .....	47
3.1.1 Chronometrische Variation .....	47
3.1.1.1 Konventionelle Teilzeitarbeit .....	48
3.1.1.2 Gleitende Übergänge in die Berufsbiographie .....	49
3.1.1.3 Vorruhestand .....	51
3.1.2 Chronologische Variation .....	51
3.1.2.1 Konventionelle gleitende Arbeitszeit .....	52
3.1.2.2 Versetzte/gestaffelte Arbeitszeiten .....	54
3.1.2.3 Vereinbarung freier Tage .....	56
3.2 Flexible Arbeitszeitvariation/Arbeitszeitflexibilisierung .....	56
3.2.1 Dispositionsspielraum beim Arbeitgeber .....	58
3.2.1.1 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit .....	58
3.2.1.2 Leiharbeitnehmer .....	59
3.2.2 Dispositionsspielraum beim Arbeitnehmer .....	60
3.2.2.1 Job Sharing .....	60
3.2.2.2 Zeitautonome Arbeitsgruppen .....	65
3.2.3 Dispositionsspielraum bei Arbeitgeber und Arbeitnehmer .....	66
3.2.3.1 Innovative Teilzeitarbeit .....	66
3.2.3.2 Innovative gleitende Arbeitszeit .....	67
3.2.3.3 Modulare Arbeitszeiten .....	69
3.2.3.4 Jahresarbeitszeiten .....	71
3.2.3.5 Variable Arbeitszeit/Arbeitszeit á la carte .....	72
3.2.3.6 Zeitsparmodelle .....	74

---

<b>4. SPANNUNGSFELD HANDELSARBEITSPLATZ - ISTANALYSE IM EINRICHTUNGSHAUS NEUBERT -----</b>	<b>76</b>
4.1 Betriebszeiten bei Neubert -----	79
4.2 Bisherige Flexibilisierungsansätze -----	80
4.3 Auswahl der Untersuchungsabteilungen -----	82
4.3.1 Abteilung Kunstgewerbe -----	83
4.3.1.1 Kundenfrequenz -----	84
4.3.1.2 Beschäftigtenstruktur -----	85
4.3.1.3 Arbeitszeitstruktur -----	86
4.3.2 Abteilung Schlafzimmer -----	88
4.3.2.1 Kundenfrequenz -----	89
4.3.2.2 Beschäftigtenstruktur -----	90
4.3.2.3 Arbeitszeitstruktur -----	91
4.4 Stellung der Abteilungsleitung bei fortschreitender Arbeitszeitflexibilisierung -----	93
4.5 Problemanalyse -----	95
<b>5. ÜBERTRAGBARKEIT AUSGEWÄHLTER ARBEITSZEITMODELLE AUF DIE FIRMA NEUBERT -----</b>	<b>100</b>
5.1 Modellanforderung für die Abteilung Kunstgewerbe -----	101
5.1.1 Modulararbeitszeitsystem mit Zeitkonto -----	104
5.1.2 Vorteile des Zeitsystems -----	110
5.2 Modellanforderung für die Abteilung Schlafzimmer -----	112
5.2.1 Jahresarbeitszeitsystem mit "Stand-By" Regelung -----	113
5.2.2 Kosten des Zeitsystems -----	120
5.2.3 Vorteile des Zeitsystems -----	121

**6. SCHLUBBETRACHTUNG ----- 124**

**ANHANG - INTERVIEWLEITFADEN ----- 128**

**LITERATURVERZEICHNIS ----- 133**

**EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG ----- 141**

---

Abb. 17:	Innerbetriebliches Spannungsfeld bei Neubert -----	76
Abb. 18:	Betriebs- und Öffnungszeiten bei Neubert -----	79
Abb. 19:	Unterschied zwischen Arbeits- und Betriebszeit bei Neubert -----	80
Abb. 20:	Jährliche Kundenfrequenz in der Kunstgewerbeabteilung -----	84
Abb. 21:	Wöchentliche Kundenfrequenz in der Kunstgewerbeabteilung -----	85
Abb. 22:	Verhältnis Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigte Kunstgewerbeabteilung --	85
Abb. 23:	Derzeitige Arbeitszeitregelungen Abteilung Kunstgewerbe -----	87
Abb. 24:	Jährliche Kundenfrequenz Schlafzimmerabteilung -----	89
Abb. 25:	Verhältnis Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigte Schlafzimmerabteilung ---	90
Abb. 26:	Derzeitige Arbeitszeitregelungen Abteilung Schlafzimmer -----	92
Abb. 27:	Zusammensetzung des Arbeitsanfalles im Bereich Kunstgewerbe -	101
Abb. 28:	Konsolidierter Arbeitsanfall in der Kunstgewerbeabteilung -----	103
Abb. 29:	Optimale Ausrichtung des Personaleinsatzes am Arbeitsanfall ----	106
Abb. 30:	Derzeitige Problematik bei unvorhergesehenem Arbeitsanfall -----	117
Abb. 31:	Veränderte Situation durch das neue Arbeitszeitsystem -----	119

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	-----	am angegebenen Ort
Abb.	-----	Abbildung
Abs.	-----	Absatz
aktual.	-----	aktualisierte
ArbZG	-----	Arbeitszeitgesetz
AV	-----	Arbeitsvertrag
BeschFG	-----	Beschäftigungsförderungsgesetz
BetrVG	-----	Betriebsverfassungsgesetz
BV	-----	Betriebsvereinbarung
bzw.	-----	beziehungsweise
ca.	-----	zirka
ebd.	-----	ebenda
etc.	-----	et cetera
evtl.	-----	eventuell
ggf.	-----	gegebenenfalls
Hrsg.	-----	Herausgeber
i.d.R.	-----	in der Regel
JArbSchG	-----	Jugendarbeitsschutzgesetz
Jg.	-----	Jahrgang
Kal.woche	-----	Kalenderwoche
KAPOVAZ	-----	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
LadschlG	-----	Ladenschlußgesetz
MA	-----	Mitarbeiter
max.	-----	maximal

MTV -----	Manteltarifvertrag
MuSchuG -----	Mutterschutzgesetz
o.g. -----	oben genannt
o.V. -----	ohne Verfasser
qm -----	Quadratmeter
S. -----	Seite
s. -----	siehe
s.u. -----	siehe unten
Schwbg -----	Schwerbehindertengesetz
sog. -----	sogenannt
Std. -----	Stunden
TV -----	Tarifvertrag
TVG -----	Tarifvertragsgesetz
TZ -----	Teilzeit
u.a. -----	unter anderem
u.U. -----	unter Umständen
vgl. -----	vergleiche
VZ -----	Vollzeit
Wo. -----	Woche
z.B. -----	zum Beispiel
z.T. -----	zum Teil

## 1. Einführung

Die Gestaltungsformen der Arbeitszeit haben sich in Deutschland seit Beginn der Industrialisierung erst in der jüngeren Vergangenheit verändert. Dies begründete sich aus den speziellen Bedürfnissen der Industrie als wichtigstem Wirtschafts- und Beschäftigungssektor, Arbeitsbeginn und Arbeitsende aus produktionstechnischen Gründen festzuschreiben.

Lange Jahre folgten auch die nichtindustriellen Wirtschaftssektoren diesen Arbeitszeitformen, obwohl dort starre Arbeitszeiten wenig sinnvoll waren.<sup>1</sup> Ferner brachte die kontinuierliche Forderung der Gewerkschaften nach Arbeitszeitverkürzung die Arbeitszeitdiskussion zum Gegenstand öffentlichen Interesses.

Das Schlagwort des "...Arbeitszeit'managements' im Sinne von aktiver und situationsangemessener Gestaltung der Arbeitszeit..."<sup>2</sup> rückte zunehmend in den Mittelpunkt der Diskussion. Eine Hauptaufgabe innerhalb des Arbeitszeitmanagements liegt hierbei in der Koordination von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen bei der Durchführung der jeweiligen flexiblen Arbeitszeitform. Beyer vertritt dazu die Auffassung, daß besonders der innovativen Arbeitszeitflexibilisierung die Zukunft gehöre.<sup>3</sup>

Unbestritten besteht hierzulande noch immer ein großes, bisher nicht voll ausgeschöpftes Flexibilisierungspotential sowohl bei Unternehmern als auch bei Arbeitskräften. Im Rahmen eines strategischen Personalmanagements bleibt also ein funktionales Arbeitszeitmanagement mit neuen Flexibilisierungsansätzen eine Prämisse unternehmerischen Handelns.

---

<sup>1</sup> Vgl. Haller, W./Neher, H.: *Arbeiten wir zeitgemäß*, Wiesbaden 1986, S. 15

<sup>2</sup> Marr, R.: *Arbeitszeitmanagement*, in: *Arbeitszeitmanagement*, Marr, R. (Hrsg.), Berlin 1993, S. 16

<sup>3</sup> Vgl. Beyer, H.-T.: *Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung*, München 1986, S. 1

## **1.1 Erläuterung des Themas**

Das komplexe Thema der Arbeitszeitflexibilisierung kann durch Modellbeschreibungen am leichtesten konkretisiert werden. Beyer definiert Arbeitszeitmodelle als "...vereinfachte Abbilder (Beschreibungen) komplexer zeitlicher Dimensionen oder Teildimensionen, in dem sich das betriebliche Geschehen in der Realität abwickelt ... oder abwickeln könnte".<sup>4</sup>

Die vorliegende Arbeit beginnt zunächst mit einer theoretischen Abhandlung des Themas. Hierbei wird auf die grundsätzliche Notwendigkeit einer Flexibilisierung eingegangen. Mit der darauffolgenden wissenschaftlichen Erläuterung von Arbeitszeitvariationen und der Einordnung verschiedenster Arbeitszeitmodelle möchte ich dem Management der Firma Neubert einen soliden Überblick über die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung verschaffen.

Dabei beschränke ich mich allerdings auf die Einordnung und Beschreibung von Modellen, die im Handel auch tatsächlich umgesetzt werden könnten. Hingegen sollen eher industrielle Modelle - z.B. Schichtsysteme, Kurzarbeit - ausgegrenzt bleiben.

Im anschließenden Praxisteil werden die aus der Theorie gewonnenen Kenntnisse auf die tatsächliche Situation bei Neubert umgesetzt. Aufgrund der Vielfalt von Fachabteilungen sowie deren unterschiedliche saisonale Kapazitätsauslastung und Kundenfrequenz soll exemplarisch - an zwei Verkaufsabteilungen - die Möglichkeit einer Arbeitszeitflexibilisierung geprüft werden.

---

<sup>4</sup> Beyer, H.-T.: Arbeitszeitmodelle, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1992, S. 458