

Marc Schietinger

# Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

**Formen der Regulierung  
und ihre Wirksamkeit**

---

Rainer Hampp Verlag

---

*Marc Schietinger:*

**Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben.  
Formen der Regulierung und ihre Wirksamkeit**

ISBN 978-3-86618-271-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 218 S., € 27.80

Seit Ende der 1980er Jahre hat die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in deutschen Unternehmen stark zugenommen. Arbeitszeitkonten sind dabei zu einem der wichtigsten Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung geworden. Regelmäßig zeigen spektakuläre Insolvenzfälle, dass Arbeitszeitkonten nur unzureichend gegen eine Insolvenz abgesichert wurden und die Beschäftigten neben ihren Arbeitsplätzen auch angesparte Zeitguthaben verlieren, die zum Teil mehrere Jahresgehälter betragen können.

Dies kommt immer wieder vor, obwohl es gesetzliche und tarifliche Regelungen zur Insolvenzsicherung von Zeitguthaben gibt und verschiedene Möglichkeiten der Absicherung geschaffen wurden. Das Buch untersucht die Hintergründe und zeigt auf, dass nur eine Minderheit von deutschen Betrieben die Arbeitszeitkonten ihrer Beschäftigten wirksam gegen Insolvenz geschützt hat. Die Ursache ist in den unzureichend ausgestalteten regulativen Grundlagen in Gesetzen und Tarifverträgen zu suchen. Gerade die Tarifparteien konnten lediglich in Ausnahmefällen ihrer zugewiesenen Verantwortung gerecht werden und für eine flächendeckende Insolvenzsicherung sorgen. Diese Schwächen können nur durch eine umfassendere gesetzliche Regulierung ausgeglichen werden. Das Buch beschreibt zwei mögliche Wege, wie eine flächendeckende Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben sichergestellt werden kann.

**Schlüsselwörter:** Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitkonten,  
Arbeitszeitguthaben, Insolvenzsicherung, Arbeitsregulierung,  
Industrielle Beziehungen

*Marc Schietinger* wurde 1972 in Stuttgart geboren. Er studierte Soziologie an der Universität Trier und ist seit 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik / Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen.



Marc Schietinger

# Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

Formen der Regulierung und ihre Wirksamkeit

Diese Arbeit wurde vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen als Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. sc. pol.) genehmigt.

Name der Gutachter:

1. Prof. Dr. Gerhard Bosch
2. Prof. Dr. Gerhard Bäcker

Tag der Disputation: 11. Februar 2008

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

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

ISBN 978-3-86618-271-4  
DOI 10.1688/9783866182714

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation an der Universität Duisburg-Essen im Dezember 2007 angenommen.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die zum Gelingen dieses Vorhabens beigetragen haben. Zunächst möchte ich hier die Hans-Böckler-Stiftung erwähnen, ohne deren Promotionsstipendium diese Arbeit nie zustande gekommen wäre. Des Weiteren möchte ich mich bei meinem wissenschaftlichen Betreuer Prof. Dr. Gerhard Bosch für seine engagierte und kritische Begleitung herzlich bedanken. Auch Prof. Dr. Gerhard Bäcker danke ich für die Begutachtung dieser Arbeit.

Ohne die institutionelle Einbindung sowie die fachliche und menschliche Unterstützung der vielen lieben Kolleginnen und Kollegen am Institut Arbeit und Technik / Institut Arbeit und Qualifikation wäre die Erstellung dieser Arbeit um ein Vielfaches schwerer gefallen. Besonders hervorheben möchte ich hier Claudia Weinkopf, die dieses Vorhaben vom ersten bis zum letzten Wort begleitet hat und Marcel Erlinghagen, dessen hilfreiche Hinweise mir bei den quantitativen Datenanalysen manchen Irrweg erspart haben.

Der lange Weg zur Fertigstellung einer solchen Arbeit gelingt nicht ohne die Hilfe der Familie. Dank möchte ich deshalb meinen Eltern aussprechen, die mich bei allen wichtigen Entscheidungen immer unterstützt haben. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen beiden Kindern Mara und Oscar, die mir täglich vor Augen führen, dass es Wichtigeres im Leben gibt, als Worte zwischen zwei Buchdeckel zu bringen sowie meiner Frau Annette Geiger. Sie war nicht nur die erste Korrekturinstanz bei den Entwürfen und hat mich in mehreren Hochphasen bis zur Disputation von householdlichen und erzieherischen Pflichten entbunden. Mit ihrer unvergleichlich direkten und herzlichen Art sorgte sie auch dafür, dass ich immer wieder schnell auf den Boden der Tatsachen zurückkam, wenn die Gefahr „des Rotierens“ akut wurde. Ihr widme ich dieses Buch.

Marc Schietinger

# Gliederung

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitkonten und Insolvenzrisiko als Voraussetzung der Insolvenzsicherung.....</b>	<b>16</b>
2.1 Grundlagen und Entstehung von Arbeitszeitkonten .....	17
2.1.1 Arbeitszeitflexibilisierung aus Sicht der Unternehmen.....	19
2.1.2 Arbeitszeitflexibilisierung und neue Steuerungsformen in Unternehmen.....	21
2.1.3 Arbeitszeitflexibilisierung aus Sicht der Beschäftigten.....	23
2.1.4 Interessenskonflikte bei der Arbeitszeitflexibilisierung .....	26
2.2 Typen von Arbeitszeitkonten .....	27
2.2.1 Das Gleitzeitkonto.....	29
2.2.2 Das Jahresarbeitszeitkonto .....	30
2.2.3 Das Langzeitkonto .....	31
2.3 Betriebliche Verbreitung von Arbeitszeitkonten.....	33
2.4 Arbeitszeitkonten und Insolvenz .....	37
2.4.1 Kontext: gestiegenes Insolvenzrisiko.....	38
2.4.2 Auswirkung einer Insolvenz auf die verschiedenen Typen von Arbeitszeitkonten .....	44
2.4.3 Verteilung des Risikos bei verlorenen Arbeitszeitguthaben .....	49
<b>3 Arbeitszeitguthaben und Insolvenzsicherung .....</b>	<b>53</b>
3.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	53
3.1.1 Das „Flexi-Gesetz“ .....	54
3.1.2 Der Insolvenzschutz im Altersteilzeitgesetz.....	58
3.2 Tarifvertragliche Rahmenbedingungen .....	61
3.2.1 Die Verbreitung der Insolvenzsicherung in Tarifverträgen .....	61
3.2.2 Beispiele tarifvertraglicher Regelungen .....	62
3.3 Möglichkeiten der Absicherung .....	67
3.3.1 Externe Absicherungslösungen .....	68
3.3.1.1 Das Anlagemodell .....	69
3.3.1.2 Das Bürgschaftsmodell .....	71
3.3.1.3 Die Kautionsversicherung .....	73

3.3.2 Branchenlösungen.....	73
3.3.2.1 Die Sozialkassen der Bauwirtschaft (SOKA-BAU) .....	74
3.3.2.2 Textil- und Bekleidungsindustrie .....	75
3.3.2.3 Das Angebot der Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie .....	75
3.3.2.4 Angebot des Bundesverbandes Druck und Medien .....	76
3.3.2.5 Insolvenzsicherung von Langzeitkonten in der chemischen Industrie.....	76
3.3.3 Unternehmensinterne Lösungen .....	77
3.3.3.1 Konzernklauseln.....	77
3.3.3.2 Spezifische Anlagelösungen .....	78
3.3.3.3 Unternehmenssperrkonten.....	78
3.3.4 Bewertung der Sicherungsmöglichkeiten.....	79

#### **4 Die Regulierung der Insolvenzsicherung im deutschen System der industriellen Beziehungen.....81**

4.1 Rechtssystematische und historische Analyse der gesetzlichen Ziele....	81
4.1.1 Systematischer Ansatz .....	82
4.1.2 Rechtshistorischer Ansatz .....	83
4.2 Der Zusammenhang zwischen gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Ebene bei der Gestaltung der Insolvenzsicherung.....	86
4.2.1 Funktion der gesetzlichen Regelung bei der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten .....	89
4.2.2 Die tarifvertragliche Regulierung der Insolvenzsicherung.....	91
4.2.3 Betriebliche Ebene.....	96
4.3 Empirisches Vorgehen .....	100

#### **5 Die Verbreitung der Insolvenzsicherung ..... 101**

5.1 Die betriebliche Verbreitung von Absicherungslösungen – eine deskriptive Analyse .....	102
5.1.1 Die Verbreitung von Arbeitszeitkonten.....	102
5.1.2 Anteil an Betrieben mit Insolvenzsicherung .....	103
5.1.3 Die Auswahl von Sicherungsmöglichkeiten .....	107
5.1.4 Die Zeit zwischen der Einführung einer flexiblen Arbeitszeitregelung und einer Insolvenzsicherung .....	110

5.2 Bestimmungsgründe für die Einführung einer Insolvenzsicherung im Betrieb .....	112
5.2.1 Die Einführung einer Insolvenzsicherung anhand möglicher Einflussfaktoren .....	113
5.2.2 Das Untersuchungsmodell.....	123
5.2.3 Ergebnisse der multivariaten Analyse.....	126
5.2.4 Fazit: Relevanz der Einflussfaktoren und die Erkenntnis daraus .....	135
<b>6 Betriebliche Erfahrungen mit der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben .....</b>	<b>137</b>
6.1 Methodische Vorgehensweise und Vorstellung der untersuchten Betriebe .....	138
6.2 Einführungs- und Entscheidungsprozesse in Unternehmen .....	144
6.2.1 Initiative für eine Insolvenzsicherung .....	144
6.2.2 Die Rolle der regulativen Grundlagen.....	146
6.2.3 Der Aushandlungsprozess und die Entscheidung für ein Absicherungsmodell .....	147
6.2.4 Installierung des Sicherungsmodells .....	151
6.3 Kosten und Aufwand der Insolvenzsicherung .....	152
6.3.1 Der Aufwand einer Insolvenzsicherung für den Betrieb .....	152
6.3.2 Kosten der Insolvenzsicherung.....	155
6.4 Fazit aus den betrieblichen Erfahrungen mit der Insolvenzsicherung ...	158
<b>7 Analyse der Regulierung der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben .....</b>	<b>160</b>
7.1 Die gesetzliche Regelung im Zusammenspiel mit den anderen Regulierungsebenen .....	160
7.2 Tarifliche Regulierung und betriebliche Umsetzung – das Zusammenspiel bei der Insolvenzsicherung .....	162
7.3 Betriebliche Ebene.....	164
7.3.1 Transaktionskosten als Hindernis .....	165
7.3.2 Durchsetzung im Betrieb .....	166
7.4 Fazit: Die Mehrdimensionalität der Hindernisse.....	168

<b>8 Ähnliches Problem – andere Lösung: der Pensionssicherungsverein bei der betrieblichen Altersversorgung.....</b>	<b>171</b>
8.1 Das System der betrieblichen Altersvorsorge .....	171
8.1.1 Entstehung und Bedeutung der betrieblichen Altersvorsorge.....	171
8.1.2 Die Durchführungswege der betrieblichen Altersvorsorge.....	173
8.2 Der Pensionssicherungsverein .....	176
8.2.1 Entstehung des Pensionssicherungsvereins .....	177
8.2.2 Das aba-Gutachten.....	178
8.2.3 Die Funktionsweise des PSV.....	180
8.2.3.1 Die Institution PSV .....	180
8.2.3.2 Erfassung der Unternehmen .....	181
8.2.3.3 Finanzierung der Insolvenzsicherung.....	182
8.2.3.4 Die Abwicklung von Unternehmensinsolvenzen.....	184
8.3 Der PSV als Vorbild für eine Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben? .....	185
<b>9 Weiterentwicklung der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben .....</b>	<b>191</b>
9.1 Die zentralisierte Lösung .....	192
9.2 Ausbau des pluralen Systems.....	195
9.3 Bewertung der Alternativen.....	199
<b>10 Fazit .....</b>	<b>201</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>204</b>
<b>Anhang 1: Relevante Fragen der WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005.....</b>	<b>211</b>
<b>Anhang 2: Methodische Grundlagen der WSI-Betriebsrätebefragung .....</b>	<b>214</b>
<b>Anhang 3: Methodische Grundlagen und Vorgehensweise bei der binären Logistischen Regression .....</b>	<b>216</b>

## Abbildungen

<b>Abbildung 1:</b> Grundtypen von Arbeitszeitkonten.....	29
<b>Abbildung 2:</b> Bewilligte Altersteilzeitfälle (kumuliert) und Bestand an Altersteilzeitfällen .....	36
<b>Abbildung 3:</b> Unternehmensinsolvenzen in Deutschland.....	39
<b>Abbildung 4:</b> Möglichkeiten der Insolvenzsicherung .....	68
<b>Abbildung 5:</b> Ebenen der Arbeitsmarktregulierung .....	87
<b>Abbildung 6:</b> Unternehmen mit Insolvenzsicherung.....	105
<b>Abbildung 7:</b> Anzahl der neu abgeschlossenen Sicherungsverträge im Jahr .....	106
<b>Abbildung 8:</b> Verteilung der Absicherungsmodelle .....	108
<b>Abbildung 9:</b> Abstände bei der Einführung einer Insolvenzsicherung bei Altersteilzeit .....	111
<b>Abbildung 10:</b> Ursache-Wirkungszusammenhänge für die binäre Logistische Regression .....	125
<b>Abbildung 11:</b> Die Hindernisse der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten.....	169

## Tabellen

<b>Tabelle 1:</b> Die Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Betrieben .....	34
<b>Tabelle 2:</b> Anteil der Betriebe mit verschiedenen Typen von Arbeitszeitkonten.....	35
<b>Tabelle 3:</b> Dauer der Altersteilzeitvereinbarungen .....	37
<b>Tabelle 4:</b> Insolvenzrisiko in ausgewählten Branchen .....	40
<b>Tabelle 5:</b> Insolvenzhäufigkeit nach Unternehmensgröße (2004).....	41
<b>Tabelle 6:</b> Unternehmensinsolvenzen und betroffene Beschäftigte... ..	42
<b>Tabelle 7:</b> Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nach Unternehmensgröße.....	47
<b>Tabelle 8:</b> Merkmale und Verbreitung von verschiedenen Arbeitszeitmodellen.....	103
<b>Tabelle 9:</b> Anteil an Unternehmen, die Insolvenzsicherung bereits eingeführt haben oder es demnächst planen nach Betriebsgröße .....	114
<b>Tabelle 10:</b> Tarifbindung und Einführung einer Insolvenzsicherung .....	114
<b>Tabelle 11:</b> Anteil der Betriebe in ausgewählten Branchen, die eine Insolvenzsicherung eingeführt oder geplant haben .....	115
<b>Tabelle 12:</b> Anteil an Betrieben mit Insolvenzsicherung, bei denen ein Besuch einer Betriebsratsschulung zu Arbeitszeiten stattgefunden hat .....	117
<b>Tabelle 13:</b> Anteil an Betrieben mit Insolvenzsicherung im Verhältnis mit der bewerteten Betreuung des Betriebsrates durch die Gewerkschaft.....	118
<b>Tabelle 14:</b> Die Einführung einer Insolvenzsicherung im Betrieb in Abhängigkeit von der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat .....	119
<b>Tabelle 15:</b> Die Einführung einer Insolvenzsicherung im Betrieb in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage .....	121
<b>Tabelle 16:</b> Die Einführung einer Insolvenzsicherung im Betrieb in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zum Handwerk .....	122
<b>Tabelle 17:</b> Die Einführung einer Insolvenzsicherung im Betrieb in Abhängigkeit von der regionalen Lage .....	123
<b>Tabelle 18:</b> Ergebnisse der multivariaten Analyse bei der Altersteilzeit.....	128
<b>Tabelle 19:</b> Ergebnisse der multivariaten Analyse bei Kurzzeitkonten.....	133
<b>Tabelle 20:</b> Fallstudienbetriebe .....	139

## 1 Einleitung

### *„Altersteilzeitler fühlen sich betrogen*

*BenQ Mobile. Keine Bürgschaft für den Fall einer Pleite hinterlegt: Rücklagen für den Vorruhestand in Millionenhöhe sind weg“* (Neue Ruhr Zeitung vom 18.11.2006)

Schlagzeilen wie diese tauchen in der Presse in den letzten Jahren immer wieder auf. Sie weisen darauf hin, dass das Problem der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben in Deutschland noch nicht befriedigend gelöst ist. Obwohl viele Beschäftigte selbst über ein Arbeitszeitkonto verfügen, ist das Thema der Insolvenzsicherung den meisten kaum geläufig. Scheinbar unterlassen es viele Unternehmen, hier Vorkehrungen zu treffen. Dies birgt die große Gefahr, dass Arbeitszeitguthaben, die unter Umständen über viele Jahre angespart wurden, bei einer Insolvenz des Unternehmens verloren gehen.<sup>1</sup> Dieser Verlust ist für die Beschäftigten verkraftbar, sofern es nur wenige Stunden aus einer Gleitzeitvereinbarung betrifft. Er kann aber auch die Lebensplanung in Frage stellen, wenn es sich um so genannte Lebensarbeitszeitkonten oder Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell handelt, bei denen die Zeitguthaben für einen früheren Ruhestand erarbeitet wurden. Die Fragen, warum diese Zeitguthaben nicht gegen die Insolvenz gesichert wurden und wie dies hätte geschehen können, tauchen oft erst dann auf, wenn es bereits zu spät ist.

Der insolvenzbedingte Verlust von Arbeitszeitguthaben zieht nicht nur Nachteile für die Beschäftigten nach sich, die das finanzielle Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung alleine tragen müssen. Es entsteht auch ein Problem für den Sozialstaat, da die sozialen Sicherungssysteme für die von Insolvenz betroffenen Beschäftigten einspringen und auch für diejenige Zeitspanne aufkommen müssen, in der eigentlich ein Anspruch auf Entlohnung bestünde. Letztendlich wird die Arbeitszeitflexibilisierung durch solche Vorkommnisse selbst in Frage gestellt und büßt nach und nach an Legitimität ein. Denn je öfter spektakuläre Firmeninsolvenzen mit Verlusten von Arbeitszeitguthaben auftreten (z.B. Babcock Borsig, Fairchild Dornier), die das Problem immer wieder in Erinnerung rufen, desto größer wird die Gefahr, dass betriebliche Interessenvertretungen den Abschluss von flexiblen Arbeitszeitvereinbarungen verzögern oder ganz verweigern.

Um den Gefahren der Insolvenz entgegenzutreten, wurden seit Ende der 1990er Jahre verschiedene gesetzliche und tarifliche Regelungen zur Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben geschaffen. Es haben sich verschiedene Wege der Absicherung etabliert, wie z.B. so genannte Anlagemodelle, Bürgschaftslösungen und Kautionsversicherungen (siehe Kap. 3.3), die sich auch schon im Ernstfall bewährt haben. Die derzeit bestehende Insolvenzsicherung ist ein Beispiel für eine dezentrale Arbeitsregulierung im deutschen System der industriellen Beziehungen. Während die gesetzlichen Regelungen nur die Grundlagen vorgeben (z.B. ab welchen Umfängen eine Insolvenzsicherung überhaupt einzuführen ist), obliegt die genauere Regulierung den Tarif- und

---

<sup>1</sup> Arbeitszeitguthaben gelten als Insolvenzforderung und werden damit den Forderungen der anderen Insolvenzgläubigern gleichgestellt. In den allermeisten Insolvenzfällen werden diese Forderungen nicht oder nur zu einem sehr geringen Teil bedient (siehe auch Kap. 2.4).

Betriebsparteien (wie z.B. die konkrete Ausgestaltung, Umsetzung und Einführung der Absicherungsmöglichkeiten). Damit haben die Betriebs- und Tarifparteien große Handlungsspielräume bei der Insolvenzsicherung und auch die entscheidende Verantwortung für ein wirksames und flächendeckendes Schutzsystem. Wie die immer wieder auftretenden Insolvenzfälle mit verlorenen Arbeitszeitguthaben zeigen, kommen diese aber ihrer Verantwortung häufig nicht nach. Die weitgehenden Möglichkeiten der Selbstregulierung der Betriebs- und Tarifparteien, die wesentlicher Bestandteil der deutschen industriellen Beziehungen sind, scheinen nicht (mehr) auszureichen, um den aus den zunehmenden Flexibilitätserfordernissen geschuldeten sozialen Risiken aus dem Arbeitsverhältnis entgegenzuwirken.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht deshalb die Analyse der Arbeitsregulierung im deutschen System der industriellen Beziehungen aus Sicht der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen bei der Arbeitszeitflexibilisierung und den Veränderungen in den industriellen Beziehungen, wie z.B. die abnehmenden Tarifbindung und Prägekraft von Tarifverträgen, werden die Zusammenhänge zwischen gesetzlicher und tariflicher Regulierung und deren Auswirkungen auf betriebliches Handeln untersucht. Die im Folgenden behandelten Kernfragestellungen lauten:

- Welche Trends sind bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten feststellbar und welche Auswirkungen haben diese auf Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben?
- Wie sehen gesetzliche und tarifliche Rahmenbedingungen der Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben aus und welche Möglichkeiten der Absicherung sind vorhanden?
- Wie verbreitet ist die Insolvenzsicherung in deutschen Betrieben mit Arbeitszeitkonten tatsächlich?
- Warum verursachen die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen die zögerliche betriebliche Umsetzung der Insolvenzsicherung?
- Durch welche Maßnahmen könnte eine flächendeckende Verbreitung der Insolvenzsicherung gefördert werden?

Um die Fragen beantworten zu können, werden in der vorliegenden Untersuchung quantitative und qualitative Forschungsmethoden angewendet. Neben der Analyse von Daten der amtlichen Statistik und anderen Erhebungen, z.B. zum Insolvenzgeschehen oder Flexibilisierung von Arbeitszeiten, wird die WSI-Betriebsrätebefragung 2004/2005 eingehend genutzt. Durch eine Zusammenarbeit mit dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung konnten nicht nur Fragen zur Insolvenzsicherung im Fragebogen der Betriebsrätebefragung aufgenommen werden, es sind auch eigene Auswertungen der Befragung möglich geworden. Zum ersten Mal wurde so im Rahmen dieser Arbeit die Verbreitung von Insolvenzsicherungslösungen in deutschen Betrieben auf breiter empirischer Basis untersucht. Um die betriebliche Vorgehensweise bei Einführung einer Insolvenzsicherung nachvollziehen zu können, wurden insgesamt sechs ausführliche Unternehmensfallstudien durchgeführt. Auch hier wurden zum ersten Mal die betrieblichen Vorgänge eingehen-

der untersucht und Entscheidungsprozesse in Unternehmen nachvollzogen. Zudem kamen verschiedene Expertengespräche mit Akteuren aus Anbieterunternehmen von Absicherungslösungen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und dem Pensionssicherungsverein bei der betrieblichen Altersvorsorge. Auf dieser empirischen Basis werden dann sowohl die Analyse der Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Insolvenzsicherung, als auch Empfehlungen für die Weiterentwicklung zu einem umfassenden Sicherungssystem vorgenommen. Damit wird in der vorliegenden Untersuchung ein deutlich breiterer Ansatz gewählt, als bei den bislang vorhandenen (wissenschaftlichen) Abhandlungen über die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten, bei denen meistens die Interpretation und Bewertung der Rechtsnormen zur Insolvenzsicherung im Mittelpunkt standen (z.B. Lohmann 2004; Hollich 2003; Wahlig 2000; Hanau 2002; Hanau/Rolfs 2003).

Ausgangspunkt der Arbeit sind Tendenzen in der Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie die Entwicklung von Unternehmensinsolvenzen und deren konkrete Auswirkungen auf Arbeitszeitkonten in Kapitel 2. Hierbei geht es um Aspekte, wie welche Triebkräfte bei der Arbeitszeitflexibilisierung wirken und wie sich diese bislang entwickelt haben, welche Arten von Arbeitszeitkonten überhaupt für eine Insolvenzsicherung relevant sind und welche Rolle das gestiegene Insolvenzrisiko der letzten Jahre für die Absicherung von Arbeitszeitkonten spielt. Anschließend wird in Kapitel 3 ausführlich auf die derzeit vorhandenen gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen der Insolvenzsicherung sowie die verschiedenen Absicherungsmodelle eingegangen. Die Ausführungen zu den gesetzlichen Grundlagen beziehen sich auf den Stand vom Juli 2008. Der Gesetzgeber war bei der Drucklegung dieser Arbeit gerade dabei, die gesetzlichen Grundlagen der Insolvenzsicherung im Sozialgesetzbuch IV und im Altersteilzeitgesetz zu überarbeiten. Da der Deutsche Bundestag aber noch nicht über die Änderungen entschieden hatte, kann dieser Sachverhalt in der Arbeit nicht weiter aufgegriffen werden.

In Kapitel 4 wird dann der theoretische Rahmen der Dissertation erarbeitet. Ausgehend von einer genauen Bestimmung des Ziels der gesetzlichen Regulierung der Insolvenzsicherung wird diese im deutschen System der industriellen Beziehungen eingeordnet. Dabei spielt die Unterscheidung zwischen gesetzlicher und tariflicher Regulierung sowie deren betriebliche Umsetzung eine zentrale Rolle. Für jede dieser Regulierungsebenen werden unterschiedliche theoretische Ansätze herangezogen, die nicht nur die derzeit bestehenden Rahmen- und Umsetzungsbedingungen der Insolvenzsicherung erklären, sondern auch auf Hindernisse bei der flächendeckenden Verbreitung der Insolvenzsicherung hinweisen.

Der empirische Teil der Arbeit findet sich in Kapitel 5 und 6. Zunächst wird in Kapitel 5 die Verbreitung der Insolvenzsicherung in deutschen Betrieben untersucht, sowie förderliche bzw. hinderliche Faktoren für die betriebliche Einführung identifiziert. Dazu wird die letzte WSI-Betriebsrätebefragung herangezogen. In Kapitel 6 wird mittels mehrerer Unternehmensfallstudien der Umgang mit dem Thema Insolvenzsicherung in den Firmen untersucht. Im Mittelpunkt stehen dabei der Prozess der Einführung einer

Sicherungslösung sowie der Aufwand und die Kosten, die eine Insolvenzversicherung in den Betrieben erzeugt.

Auf Basis der empirischen Untersuchungen und der Erklärungsansätze aus Kapitel 4 wird in Kapitel 7 das Zusammenwirken zwischen den einzelnen Regulierungsebenen bei der Insolvenzversicherung analysiert und die Schwachpunkte der gesetzlichen und tariflichen Regulierung herausgearbeitet. Im letzten Teil der Arbeit werden dann Vorschläge zur Weiterentwicklung der Insolvenzversicherung erarbeitet. Dazu wird in Kapitel 8 die Option eines Vorgehens wie beim Pensionssicherungsvereins bei den Betriebsrenten (PSV) geprüft. Denn ähnlich wie bei den Arbeitszeitguthaben werden auch die betrieblichen Zusagen zu einer betrieblichen Altersvorsorge erst viel Jahre später ausbezahlt. Dementsprechend unterliegen auch diese dem Risiko des Verfalls bei Unternehmensinsolvenz. Anders als bei den Arbeitszeitguthaben hat aber der Gesetzgeber in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden eine zentrale Institution eingerichtet, die die Insolvenzversicherung über eine Umlage von allen betroffenen Unternehmen finanziert. Es soll die Frage beantwortet werden, ob die gesetzliche Regulierung, die institutionelle Ausgestaltung und das Finanzierungsverfahren bei den Betriebsrenten, ein Vorbild für die Insolvenzversicherung von Arbeitszeitkonten sein könnte.

Das Ziel eines umfassenden Sicherungssystem scheint ohne eine Neuausrichtung der gesetzlichen Grundlagen nicht erreichbar. Deshalb werden abschließend in Kapitel 9 die Optionen einer zentralisierten Insolvenzversicherung nach dem Vorbild der betrieblichen Altersvorsorge und einer umfassenden Weiterentwicklung der gegenwärtigen pluralen Insolvenzversicherung gegenüber gestellt und bewertet.

## 2 Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitkonten und Insolvenzrisiko als Voraussetzung der Insolvenzsicherung

Die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben beschäftigt erst seit einigen Jahren Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Verbände und Politik. Die zunehmende Brisanz des Themas ergibt sich unmittelbar aus der immer größeren Verbreitung von Arbeitszeitguthaben in Betrieben und bei Beschäftigten. Die Entstehung von Arbeitszeitguthaben ist wiederum die Folge einer Entwicklung, die in den letzten 20 Jahren die Arbeitswelt immer tief greifender verändert: die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Deshalb sind sowohl die Flexibilisierung der Arbeitszeiten als auch die Entstehung und Verbreitung von Arbeitszeitguthaben die zentralen Bezugspunkte einer Insolvenzsicherung.

Arbeitszeitguthaben sind von Beschäftigten angesparte Arbeitszeit, die zu einem späteren Zeitpunkt in Freizeit ausgeglichen werden muss.<sup>2</sup> Zur Verwaltung dieser Arbeitszeitguthaben müssen so genannte *Arbeitszeitkonten* eingerichtet werden. Dabei bestehen einige Parallelen zu Geld- oder Girokonten: So müssen neben einer verlässlichen Erfassung, Aufzeichnung und Kontenführung auch die Entnahmebedingungen geregelt sein. Fragen nach dem Eigentum und der Verfügung über die Arbeitszeitkonten sind jedoch weitaus komplexer als bei Geldkonten. Wenngleich die Beschäftigten einen rechtlichen Anspruch auf den Ausgleich (in Zeit oder Geld) dieser Arbeitszeitkonten haben, können sie nicht frei darüber verfügen, da der Arbeitgeber über den Arbeitseinsatz und somit auch einer eventuellen Freistellung (mit-)bestimmen darf. Arbeitszeitkonten sorgen dafür, dass der Zeitpunkt von Arbeitsleistung und Entlohnung weiter entkoppelt wird, als es zuvor durch die Monatlichkeit der Lohnzahlung der Fall war. Durch die Ausweitung der Zeitkontenregelungen werden die Ansprüche der Beschäftigten nicht mehr spätestens nach einem Monat, sondern nach mehreren Monaten oder sogar Jahren ausgeglichen. Dies zieht wiederum das Problem der Insolvenzsicherheit der Zeitguthaben nach sich. Während das Risiko der „klassischen“ monatlichen Entkopplung von Arbeitsleistung und Bezahlung durch das Instrument des Insolvenzgeldes aufgefangen wird (Kap. 2.4.2), müssen für die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben andere Mechanismen greifen.

Bevor jedoch auf die Insolvenzsicherung eingegangen wird, ist es notwendig, Hintergründe, Funktionsweisen und Ausprägungen von Arbeitszeitkonten sowie deren Bezug zum Risiko der Unternehmensinsolvenz genauer darzustellen. Sie sind die Basis sowohl für die Notwendigkeit einer Insolvenzsicherung an sich, als auch von bestimmten Formen, Problemen und Grenzen von Modellen einer Insolvenzsicherung. Folgend werden daher zunächst Hintergründe der Arbeitszeitflexibilisierung als wichtigste Ursache zur Entstehung von Arbeitszeitguthaben erläutert, um dann auf Typen und Verbreitung von Arbeitszeitkonten einzugehen. Am Ende des Kapitels wird das Risiko der Insolvenz und dessen Auswirkungen auf Arbeitszeitkonten eingehend beschrieben.

---

<sup>2</sup> Arbeitszeitguthaben können durchaus auch „negativ“ sein, also Zeitschulden des Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen darstellen. In der betrieblichen Realität ist dies allerdings selten anzutreffen.

## 2.1 Arbeitszeitflexibilisierung und die Entstehung von Arbeitszeitkonten

Schon immer wurden Arbeitszeiten der Beschäftigten flexibel gehandhabt und an Produktionsschwankungen oder andere externe Anforderungen angepasst. Die wichtigsten Instrumente waren dabei Überstunden, Kurzarbeit, die Beschäftigung befristeter Arbeitskräfte, die vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten, die Urlaubsplanung und innerbetriebliche informelle Regelungen (Bosch 1996: 10). Diese Instrumente waren eingebettet in einen Normalarbeitszeitstandard, dessen wichtigste Funktion der Bezugspunkt zu vielen anderen gesellschaftlichen Zeitarrangements war und bis heute noch ist. Die Abweichungen von diesem Standard mussten entweder wie bei den Überstunden extra vergütet werden oder waren z.B. bei Kurzarbeit mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden (Bosch 1986, 2001). Auch andere Formen flexibler Arbeitszeiten waren durchaus weit verbreitet: Regelmäßige Schichtarbeit oder Samstags- bzw. Wochenendarbeit (z.B. im Einzelhandel oder Sozialbereich) betrafen und betreffen noch immer viele Beschäftigte und gehörten ebenso zum Repertoire des „klassischen“ Normalarbeitszeitregimes wie die so genannten Gleitzeitkonten im Angestelltenbereich, die in einem gewissen Umfang persönliche Freiheiten bei der Arbeitszeitgestaltung zuließen. Es gab somit stets sowohl die Notwendigkeit zu einem gewissen Maß an Arbeitszeitflexibilität als auch die entsprechenden Mittel dazu. Wie die Arbeitszeitforschung zeigt, scheinen die herkömmlichen Instrumente der Arbeitszeitflexibilität den Unternehmen nicht mehr auszureichen bzw. zu kostenintensiv zu sein. Vielmehr wird ein grundsätzlicher Wandel der Arbeitszeitrealität festgestellt (Seifert 2004). Im Kern geht es bei den Veränderungen darum, dass der Normalarbeitszeitstandard, der für gleichförmige Verteilungsmuster bei der Arbeitszeit gesorgt hat, seine Prägekraft verliert und zunehmend von flexiblen Mustern abgelöst wird. Diese Dynamik weist viele Facetten auf und erfasst bzw. erfasst bis heute nahezu alle Wirtschaftsbereiche.

Auf betrieblicher Seite ist eine verstärkte Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten feststellbar, die sich vor allem in zunehmender Schicht- und Wochenendarbeit ausdrückt (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003: 11). Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nutzen vermehrt unterschiedliche (flexible) Arbeitszeitmodelle wie z.B. Teilzeitarbeit, Altersteilzeit, Job-Sharing, Gleitzeit, Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Wahlarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, Telearbeit, versetzten Arbeitszeiten (Hellert *et al.* 2003: 5). Kennzeichen aller neuen Arbeitszeitmodelle ist, dass sie entweder in *Dauer*, *Lage*, *Verteilung* oder auch in verschiedenen Kombinationen von der „klassischen“ Normalarbeitszeit abweichen.

So ist die *Dauer* der Regelarbeitszeit in den letzten Jahren flexibler geworden. Der Trend zu kürzeren durchschnittlichen Arbeitszeiten wurde in Deutschland gestoppt (Lehndorff 2001) und durch unterschiedliche Entwicklungen ersetzt. So gibt es z.B. Verkürzungen der (tariflichen) Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sowie (phasenweise) Teilzeitarbeit, die der Beschäftigungssicherung dienen. Prominentestes Beispiel hierfür ist die Vier-Tage-Woche bei Volkswagen. Aus genau denselben Gründen werden derzeit oft (temporäre) Arbeitszeitverlängerungen Gegenstand vieler betrieblicher Vereinbarungen. Teils kommt es dabei zu einer allgemeinen Arbeitszeitverlängerung,

wie z.B. die Rückkehr zur 40-Stundenwoche, teils wird kein neuer Arbeitszeitstandard gesetzt, sondern die über die Regelarbeitszeit hinaus geleisteten Stunden auf Arbeitszeitkonten gesammelt, verbunden mit einem späterem Freizeitausgleich (Seifert 2004: 3).

Auch bei der *Lage* der Arbeitszeiten sind Veränderungen feststellbar. Die von der Normalarbeitszeit abweichenden und deshalb als atypisch bezeichneten Abend-, Nacht und Wochenendarbeitszeiten haben sich mit unterschiedlicher Dynamik ausgebreitet (zum Folgenden Seifert 2004: 4):

- Die Samstagarbeit verzeichnet den stärksten Zuwachs. So arbeiteten gegenüber 1991 in 2003 7 Prozent mehr Beschäftigte an Samstagen.
- Bezogen auf die Sonntagsarbeit lag der Zuwachs der betroffenen Beschäftigten im selben Zeitraum bei 4 Prozent.
- Insgesamt arbeiten heutzutage mehr als die Hälfte der Beschäftigten (in 2003: 50,6 %) zu atypischen Zeiten oder in einem Wechselschichtsystem. In 1991 waren es noch 11,8 Prozentpunkte weniger.

Vor allem bezogen auf die *Verteilung* der Arbeitszeit lässt sich der Wandel des traditionellen Normalarbeitszeitmodells feststellen. Arbeitszeiten werden zunehmend variabler, während starre und standardisierte Muster entsprechend seltener auftauchen. Die Regelmäßigkeit und Kontinuität bei den Arbeitszeiten, von denen weder die Beschäftigten noch die Arbeitgeber ohne größeren Aufwand abweichen konnten (z.B. mitbestimmungspflichtige Überstunden oder genehmigungspflichtige Freischichten), werden ersetzt durch mal längere und mal kürzere Arbeitszeiten, bei denen die Regelarbeitszeit nur noch ein Durchschnittswert darstellt (Seifert 2004: 6). Ein Ausdruck dieser Veränderungen ist die rasche Ausbreitung von Arbeitszeitkonten (Kapitel 2.3), die in den verschiedensten Formen zum wichtigsten Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung geworden sind. Sie haben den großen Vorteil, dass sie schwankende Arbeitszeiten aufzeichnen und kontrollierbar machen. Der Ausgleichszeitraum der Arbeitszeitguthaben hängt von der konkreten Vereinbarung über die Arbeitszeit ab und wird äußerst flexibel gehandhabt. Zunehmend werden Arbeitszeitmodelle auf Betriebsebene entwickelt und ausgehandelt, um eine Anpassung der Arbeitszeiten an betriebliche Bedürfnisse zu erleichtern.

Diese massiven Änderungen bei den Arbeitszeiten haben ihre Ursachen in tief greifenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Der Druck zur Arbeitszeitflexibilisierung geht dabei sowohl von den Unternehmen (Kap. 2.1.1), als auch von den Beschäftigten aus (Kap. 2.1.3). Welche konkrete Formen die Arbeitszeitflexibilisierung annimmt, liegt aber nicht nur an den Bedürfnissen oder Wünschen der Unternehmen bzw. Beschäftigten. Vielmehr gibt es Bedingungen und Voraussetzungen, die den Druck zur Flexibilisierung in bestimmte Bahnen lenken. Ein enger Zusammenhang besteht z.B. mit dem Produktionssystem und der Arbeitsorganisation. Gerade Unternehmen, die sich im Qualitätswettbewerb befinden, müssen auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen. Hochwertige kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen können nicht mit ständig wechselndem Personal erstellt wer-

den (Bosch 2001: 28). Eine stabile und motivierte Belegschaft ist für den Unternehmenserfolg unabdingbar. Personalanpassung durch eine „hire and fire“-Politik zu betreiben, wäre daher kontraproduktiv. Vielmehr geht es darum, Möglichkeiten der internen Flexibilisierung zu entwickeln. Arbeitszeitkonten bieten gute Möglichkeiten, Arbeitskapazitäten selbst in kleinen Schritten dem Arbeitsanfall anzupassen. Gleichzeitig können auch Betriebszeiten je nach Auftragslage und Kapitalintensität der einzelnen Produktionsbereiche differenziert werden.

Welche Wege der Flexibilisierung gewählt werden, hängt nicht nur von Produktionsstrukturen und der Arbeitsorganisation ab. Vielmehr besteht auch ein enger Zusammenhang mit dem System der Arbeitsregulierung, das wichtige Rahmenbedingungen vorgibt. So erschwert z.B. ein starker Kündigungsschutz mit entsprechenden Kündigungsfristen Strategien der externen Anpassung durch ständige Entlassungen und Neueinstellungen von Beschäftigten. Spielen in einer Branche Flächentarifverträge eine große Rolle, wird in aller Regel verhindert, dass Auftragschwankungen im großen Maße durch (temporäre) Lohnanpassungen ausgeglichen werden können. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass in Deutschland der Flexibilisierungsdruck in großem Maße in die interne Flexibilisierung mündet. Arbeitszeitkonten sind dabei ein sehr wichtiges Instrument.<sup>3</sup>

### **2.1.1 Arbeitszeitflexibilisierung aus Sicht der Unternehmen**

Viele Unternehmen sehen sich in den letzten Jahren einem immer strenger werdenden Wettbewerb bzw. einem höheren Kostendruck ausgesetzt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und können je nach Branche- oder Branchensparte variieren. Die Folgen des verschärften Wettbewerbs zeigen sich nicht nur in dem fortgesetzten Versuch, die Kosten zu reduzieren. Vielmehr gewinnt auch die Servicequalität im Zusammenhang mit den erbrachten Dienstleistungen und produzierten Gütern an Bedeutung. Diese Veränderungen erfahren zunehmend technologische Unterstützung, so dass eine flexible und auf spezielle Kundenwünsche zugeschnittene Produktion von Dienstleistungen und Gütern zu sinkenden Kosten möglich wird. All dies erhöht den Flexibilitäts- und Anpassungsdruck in Unternehmen. Externen Anpassungsmaßnahmen wie „hire-and-fire“ von Beschäftigten oder der vermehrte Einsatz von Leiharbeitskräften stehen, wie oben beschrieben, Anforderungen aus dem Produktionssystem oder Begrenzungen der Arbeitsregulierung gegenüber. Solche Maßnahmen haben im vorgegebenen Rahmen einen hohen Preis und würden die Anstrengungen zur Kosteneinsparung konterkarieren. Erfolgsversprechender ist dagegen, die vorhandenen (in der Regel hochqualifizierten) Stammebelegschaften möglichst flexibel nach den Markt- und Produktionsbedingungen einzusetzen. Arbeits- und Produktionskosten müssen durch verschiedene Maßnahmen reduziert werden, da ansonsten dem Produktionsstandort unter Umständen die Verlagerung droht. Zu diesen Maßnahmen, die eine Arbeitszeitflexibilisierung voraussetzen, gehören: die Reduzierung der Lagerhaltung, die Erhöhung der Service-

---

<sup>3</sup> Es gibt auch andere Möglichkeiten der internen Flexibilität. Es ist z.B. denkbar, die Beschäftigten so zu qualifizieren, so dass sie bei Bedarf verschiedene Tätigkeiten im Unternehmen ausführen können (funktionale Flexibilität).

qualität, die Erhöhung der Anwesenheitsquote und die Vermeidung von Überstunden-, Samstags- und Schichtzuschlägen, geringer Arbeitsauslastung und Entlassungen.

### *Reduzierung der Lagerhaltung*

Vor allem Produktionsunternehmen können jahreszeitliche oder saisonale Auslastungsschwankungen nicht mehr wie bislang über die Lagerhaltung ausgleichen (im Folgenden Bosch 1996: 6). Die Lagerhaltung verursacht hohe Kosten und die Variantenvielfalt der Produkte hat zugenommen, so dass in der Konsequenz häufig nur noch auf Bestellung produziert wird. Damit schlagen sowohl die Auftragslage als auch Störungen in den Zulieferketten unmittelbar auf die Organisation der Arbeitszeiten durch. Arbeitszeitflexibilität ersetzt die Lagerhaltung und sorgt für eine kleinteiligere Anpassung der Arbeitszeitstrukturen an die Nachfrage, wie sie z.B. in einigen Dienstleistungssektoren üblich ist.

### *Erhöhung der Servicequalität*

Hauptsächlich in Dienstleistungsbranchen ist die Servicequalität eines der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Bei der Servicequalität kann zwischen qualitativen und quantitativen Aspekten unterschieden werden. Während es bei den qualitativen Aspekten um die Erbringung der Dienstleistung an sich geht (Wird die Dienstleistung kompetent, freundlich und erfolgreich ausgeführt?), fallen unter die quantitative Anforderungen Aspekte wie Service- bzw. Öffnungszeiten, Erreichbarkeit des Dienstleisters, Schnelligkeit der Durchführung usw. (Bittner *et al.* 2002: 172). Vor allem diese quantitativen Anforderungen erhöhen den Flexibilitätsdruck bei den Arbeitszeiten, denn die Service- und Öffnungszeiten werden zunehmend auf die Abend- und Nachtstunden sowie dem Wochenende ausgedehnt. Zudem treten in vielen Dienstleistungsbranchen saisonale Schwankungen auf, die zu bestimmten Zeiten einen vermehrten bzw. einen reduzierten Personaleinsatz erfordern (z.B. Weihnachtsgeschäft im Einzelhandel).

### *Erhöhung der Anwesenheitsquote*

Die Anwesenheitsquote der Beschäftigten schwankt im Jahresverlauf. Neben typischen Verlaufsmustern beim krankheitsbedingten Absentismus<sup>4</sup> hat vor allem die Erhöhung der Urlaubs- und anderer Freistellungsansprüche sowie die kollektive Arbeitszeitverkürzungen, die über individuelle freie Tage umgesetzt werden, in den letzten Jahren zu einer beträchtlich erhöhten Abwesenheitsquote geführt (Bosch 1996: 6). Bei einer gleichzeitigen Verringerung der Personalstärke („Personalpolitik der unteren Linie“ - Haipeter/Lehndorff 2004) müssen im zunehmenden Maße vorhersehbare und unvorhersehbare Lücken in der Personalstärke gefüllt werden. Da Überstunden kurzfristig und kurzzeitig anfallen, würden langwierige Planungs- und Genehmigungsprozesse (z.B. durch die betriebliche Interessensvertretung) dysfunktional wirken.

---

<sup>4</sup> So zeigen Statistiken z.B. in den arbeitsreichen Monaten Februar bis April besonders hohe Krankenstände (Bosch 1996: 19).

### *Vermeidung von Überstunden-, Samstags- und Wochenendzuschlägen, geringer Arbeitsauslastung und Entlassungen*

Die „klassischen“ Strategien zur Bewältigung von produktions- und personalbedingten Schwankungen, wie z.B. Überstunden und Zeitzuschläge stehen unter Kostendruck und müssen durch billigere ersetzt werden. Kostspielige Wechselbäder zwischen Kurzarbeit oder vorübergehenden Entlassungen mit Wiedereinstellungszusage und zuschlagspflichtigen Überstunden sollten möglichst vermieden werden (Bosch 1996: 6). Des Weiteren können flexible Arbeitszeitsysteme dafür sorgen, dass die Zahl der bezahlten Stunden im Ganzen verringert wird, indem der Arbeitseinsatz genauer mit dem Bedarf abgestimmt und somit Wartezeiten und eine phasenweise geringere Auslastung der Arbeitskräfte umgangen wird.

### **2.1.2 Arbeitszeitflexibilisierung und neue Steuerungsformen in Unternehmen**

Die beschriebenen Anstrengungen zur Kostenvermeidung werden überlagert von einem fundamentalen Änderungsprozess, der sich in vielen Firmen vollzieht: die verstärkte Marktorientierung von Unternehmen. Durch diese werden die alten Arbeitszeitmuster nachhaltig verändert und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten stark forciert. Die Marktorientierung zeichnet sich vor allem durch die verstärkte Rückkopplung von Organisationseinheiten und Beschäftigten in Unternehmen mit dem Markt aus. Um die Neuartigkeit dieser Entwicklungen beschreiben zu können, ist es notwendig, das Verhältnis von Markt, Organisation und Regulierung zu betrachten, das sich nach dem zweiten Weltkrieg im Zeitalter der so genannten „fordistischen Massenproduktion“<sup>5</sup> herausgebildet hat: Kennzeichen dieser standardisierten Massenproduktion war die Entkopplung von Produktion und (Absatz-)Markt. Die Abschottung des produktiven Kerns der Organisation von den Schwankungen der Produktmärkte bildete die Grundlage für die Standardisierung der Produktionsprozesse und die Realisierung von Skaleneffekten (Haipeter 2003: 524). Damit konnte auch eine Grenze zwischen Arbeitskräften und Marktbewegungen gezogen werden. Durch Regulierungen und Aushandlungsprozessen von Akteuren der industriellen Beziehungen wurden marktunabhängige Normen z.B. für die Gestaltung von Arbeitszeiten hervorbracht, die kompatibel mit der Funktionslogik des Produktionsmodells waren. Verbindliche Standards für das Zeitregime (40-Stunden-Woche, Fünf-Tage-Woche, 8-Stunden-Tag) wie Vorgabezeiten am Fließband, Stechuhr und Stoppuhr waren die Symbole der Arbeitszeitregulierung in diesem Produktionsmodell.

Heutzutage haben sich jedoch die Bedingungen der Arbeitszeitorganisation grundsätzlich gewandelt. Das fordistische Produktionsmodell mit seinen vielen Hierarchiestufen, der hohen Fertigungstiefe und seiner tayloristischen Arbeitsteilung befindet sich in einer Metamorphose hin zu neuen Organisationsprinzipien, in deren Mittelpunkt die

<sup>5</sup> Der Begriff „Fordistische Massenproduktion“ bezieht sich sowohl auf die Arbeitsorganisation als auch auf die spezifische Form der Güterproduktion in jenen Jahren. Er impliziert den Taylorismus (also Trennung von Konzeption und Ausführung der Arbeit plus Mechanisierung (z.B. Einführung der Fließband- bzw. Maschinenproduktion)).

Einführung marktorientierter Steuerungsformen steht (Haipeter 2003: 525). Es bildet sich „ein neuer Modus der Kontrolle industrieller Arbeit“ (Dörre 2001: 38) heraus, der auf der einen Seite die Eigeninitiative der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anstachelt, zugleich jedoch auch jede Form der Selbstständigkeit einer rigiden Marktsteuerung unterwirft. Dabei kommt es zu einer doppelten „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl/Sauer 2000) bei Unternehmen und Beschäftigten, die die traditionellen Arbeitszeitregimes der fordistischen Massenproduktion brüchig werden lässt.

Die Internalisierung des Marktes bei Beschäftigten wird häufig unter dem Stichwort „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Sauer 2000) gefasst. Noch im Fordismus wurde eine Trennung von Arbeitskraft und Person angestrebt, bei der die Beschäftigten zu bloßen Trägern ihrer Arbeitskraft gemacht werden sollten. Diese Trennung war für das Produktionssystem hoch funktional und wurde durch verschiedene Tatbestände wie z.B. die Trennung von Planung und Ausführung, die direkte Kontrolle durch differenzierte Hierarchien, Arbeitsvertrag mit unbestimmter Leistungsverpflichtung, Standardisierung und Normierung sowie kollektiver Arbeitsregulierung perfektioniert (Kratzer/Sauer 2003: 581). Dem entsprachen auch die Orientierungen der meisten Beschäftigten, die zuerst den Erwerbszweck und dann subjektive Ansprüche an ihre Arbeit stellten. Gegenwärtig zeigt sich, dass dieses Verhältnis sich umzukehren beginnt. Die Subjektivität der Beschäftigten wird aus der „Verbannung“ herausgeholt und zunehmend als ein produktiver Faktor betrachtet. Die Beschäftigten werden aufgefordert, unternehmerisch zu handeln, d.h. der zeitliche Einsatz der Arbeitskraft, die Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung des Arbeitsprozesses sollen selbst gesteuert werden (ebd. 581). Dabei müssen zwangsläufig subjektive Ressourcen eingebracht werden: Kreativität, kommunikative Fähigkeiten, Eigenmotivation und Empathie. Die Subjektivierung von Arbeit ist dabei nicht nur eine betriebliche Anforderung an die Beschäftigten, sondern kommt auch gewandelten Arbeits- und Erwerbsorientierungen – vor allem bei jüngeren Hochqualifizierten – entgegen, die autonome Spielräume bei der Arbeit einfordern und die sich nicht durch ein als eng empfundenes Korsett an starren Regeln wie z.B. an einen strikten Arbeitszeitkorridor einschränken möchten.<sup>6</sup>

Die Internalisierung des Marktes auf Ebene der Unternehmen drückt sich in zwei Entwicklungen besonders aus: 1.) die Unternehmenssteuerung durch finanzwirtschaftliche Steuerungsgrößen und 2.) die Abbildung von Marktstrukturen im Inneren des Unternehmens. Die Abkehr der strategischen Ausrichtung von Unternehmen vom Produktmarkt hin zu den Finanzmärkten gilt als ein zentraler Antriebsmotor der Veränderungen in der Arbeitswelt (Kädtler/Sperling 2001). Neben der Gefahr der Konzentration auf kurzfristige Rentabilitätsziele, die langfristige Investitionsentscheidungen untergraben (Dörre 2001: 47), werden vor allem erhöhte Renditeforderungen mittels finanzwirtschaftlicher Kennziffern und Budgetierungen in die Organisation hineingetra-

---

<sup>6</sup> Kratzer/Sauer (2003: 582) weisen zu Recht daraufhin, dass die Subjektivierung von Arbeit, auch wenn sie von den Beschäftigten teilweise angestrebt wird, widersprüchlich bleibt. Denn wenn Selbstorganisation in fremdbestimmten Unternehmensstrukturen und Autonomie in Herrschaft eingebunden bleiben, bedeutet mehr „Freiheit“ auch mehr „Druck“, wenn die Grenzen der eigenen Ressourcen erreicht werden („Burn out“) oder wenn „Eigenregie“ erwünscht, aber Eigensinn nicht toleriert wird.