

**„Arbeitszeiten im holz- und kunststoffverarbeitenden
Handwerk des Landes Hessen: Anforderungen und Rea-
lisierungspotentiale von flexiblen/variablen Arbeitszeitsy-
stemen unter besonderer Berücksichtigung des Manage-
ments von Arbeitszeit“**

Dissertation
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
der Universität Gesamthochschule Kassel

vorgelegt von
Dipl.-Oec. Frank Walter
Kassel

Betreuer:
Prof. Dr. iur. Karl Linnenkohl

Gutachter
Prof. Dr. iur. Karl Linnenkohl
Prof. Dr. Otfried Kießler

Kassel, Oktober1999

**„Die Zeit ist etwas Göttliches,
deren wahres Wesen nicht begriffen werden kann.“**

Galenus, 129-193 n. Christus

Vorwort

Die Wissenschaft braucht die Praxis und umgekehrt. In einem entwickelten Wirtschaftsstandort wie Deutschland ist ständige Innovation notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Heute genügt nicht mehr nur das unternehmerische Fingerspitzengefühl, um zum erfolgreichen Ziel zu gelangen. Nur mit wissenschaftlich fundierten Daten und systematischer Unternehmensführung, allerdings gepaart mit der emotionalen Intelligenz des Unternehmers bzw. Managers, können Unternehmen heute erfolgreich geführt werden.

Dem Handwerk und den mittelständischen Unternehmen stehen Forschungsergebnisse leider oft verspätet zur Verfügung. Dies liegt nicht nur an der Häufigkeit, mit der sich die Forschung mit dem Handwerk beschäftigt, sondern auch an der Chance des handwerklichen Unternehmers, die Zeit zu finden, Studien und Daten zu lesen, zu analysieren und umzusetzen. Oftmals unterscheidet sich die Terminologie völlig von den gewohnten, zumeist technologisch orientierten Vorgängen, die der Handwerksunternehmer beherrschen muß. Dieser Fakt motivierte mich, in einem Feld tätig zu werden, dessen "Handwerkszeug" ich in Theorie und Praxis kennenlernen durfte.

Mit Herrn **Prof. Dr. Karl Linnenkohl** (Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften) gingen intensive Gespräche, gekoppelt mit vielfach überarbeiteten Konzeptionsphasen, voraus, bis der Forschungsschwerpunkt definiert war.

Folgenden Personen bin ich zu Dank verpflichtet:

- **Dr. Winfried Schipkowski**, Geschäftsführer des LIV Hessen des HKH Gießen, stand unvoreingenommen Pate vor und während der Konzeption der Arbeit und unterstützte in vorbildlicher Art und Weise die Terminierung mit den Probanden für die Interviews.
- Dipl.-Angl. **Karin Hoppstädter**, und Dr. Regina Schütz vom Lehrstuhl Prof. Dr. Karl Linnenkohl, die konzeptionell beratend und quasi als Lektorat immer dann zuverlässig zur Stelle waren, wenn sie gebraucht wurden und darüber hinaus wertvollste konstruktive Tips für den systematischen Arbeitsablauf gegeben haben.
- Meine Ehefrau **Christiane Walter-Weinhold** entwickelte sich im Zeitverlauf zu einem Motivator und Mentor für diese Arbeit, obwohl sie die Hauptlast zu tragen hatte, denn ich war über viele Zeiträume für das Privatleben sozusagen ein Neutrum.
- Nicht vergessen möchte ich meine Eltern **Erika und Georg Walter**, die mir in einer Atmosphäre des gelebten Liberalismus von Kindesbeinen an Entwicklungsmöglichkeiten ermöglichten, die letztendlich der Bereitschaft zu einer solchen Arbeit den Weg ebneten.
- **Ohne jeden Vergleich ist fraglos die begleitende Tätigkeit von Herrn Prof. Dr. Karl Linnenkohl zu nennen. Die Art und Weise der sachlichen Betreuung ist mir außeror-**

dentlich positiv in Erinnerung. In der Managementlehre würde man die mir zu Teil gewordene Betreuung wohl als "coaching", und dies im vorbildlichsten Sinne, einstufen

Ich bin der sicheren Überzeugung, mit Abschluß dieser Dissertation mehr denn je, daß die Flexibilisierung der Arbeitszeit eine Chance gerade für die Unternehmen des Schreiner-Handwerks darstellt.

Die Penetration des interdisziplinären Ansatzes durch die gesamte Arbeit setzt den stringenten Rahmen.

Ein Bild geht mir dabei nicht aus dem Kopf: Ein sich in Wind und Sturm wiegender Grashalm ist trotz seiner kleinen Größer gegenüber der dicken und starken Eiche flexibler und überlebensfähiger; fällt der Sturm die Eiche, sind vollendete Tatsachen geschaffen. Der Grashalm überlebt diesen Sturm und kann sich weiterentwickeln.

Frank Walter

Kassel, Oktober 1999

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
A. Einleitung	9
I. Ziele und definierte Problemkreise aus der Untersuchung.....	12
II. Entwicklung des Systems Arbeitszeit.....	13
III. Determinanten des Wandels	14
IV. Die Generierung von Thesen.....	15
B. Wirtschaft - Handwerk - Schreinerhandwerk	18
I. Bedeutung des Schreinerhandwerks in Wirtschaft und Gesellschaft.....	18
II. Tendenzen für das Schreinerhandwerk.....	20
III. Handlungsfelder und Konsequenzen für das Schreinerhandwerk durch veränderte Märkte	21
C. Arbeitszeit zwischen Standortdebatte und Managementaufgaben.....	25
I. Wettbewerbsstandort und Arbeitszeit	26
II. Herausforderung an das Schreinerhandwerk durch Arbeitszeit-Management	31
1. Beispiel zur Differenz zwischen Marktanforderung und betrieblicher Realität	32
2. Handwerkskonjunktur als Promoter für das Arbeitszeitmanagement.....	34
3. Wettbewerbsfähigkeit des Schreinerhandwerks durch Arbeitszeit-flexibilisierung	36
4. Gegenwärtige Situation	39
5. Wirtschaftliche Einordnung des Handwerks: Parameter für das Handwerk	41
III. Auswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung	45
1. Arbeitszeitproblematik – interdisziplinärer Diskussionsansatz.....	49
2. Arbeitszeit - Definition der Arbeit	55
3. Entwicklungsfacetten aus Tarifpolitik und Arbeitszeitproblematik.....	60
4. Gefährpotential Tarifsituation	65
5. Flexible Arbeitszeit - Ökonomische Sichtweise.....	66
IV. Arbeitszeitflexibilisierung und Anwendung adäquater Führungsmodelle.....	74
1. Gesellschaftlicher Wertewandel und Wechselwirkungen auf die Arbeitswelt	75
2. Chancen für eine neue Arbeitskultur im Schreinerhandwerk	81
3. Informationsmanagement/Offene Kommunikationsstrategie	81
4. Implementierung über Partizipation	83
5. Total Quality Management (TQM) als Implementierungsprinzip.....	84
6. „Organizational Health“ als Folge der Arbeitszeitflexibilisierung	85

D. Formenkreis Management und Marketing	88
I. Marketingtheoretischer Ansatz	88
II. Unternehmenspolitik	92
III. Flexibilisierung als Subziel des Marketing	94
IV. Beziehungen zu Marktpartnern	95
V. Management und Marketing im Schreinerei-Unternehmen	96
VI. Gedanken und Visionen zur Optimierung der betrieblichen Ausrichtung in einer spezialisierten Branche des Schreinerhandwerks - dem Fensterbau als beispielhaftes Segment	101
E. Juristische Komponente und Flexible Arbeitszeit	107
I. Vorbemerkungen	107
II. Begriffsbestimmung	110
1. Arbeitszeit i.S.v. § 2 I ArbZG.....	110
2. Betriebszeit	110
3. Flexible Arbeitszeitgestaltung.....	111
4. Arbeitnehmerbegriff des § 2 II ArbZG.....	111
III. Rechtsquellen	112
1. Tarifvertrag.....	112
2. Diskussion um die Reform des Flächentarifvertrages	112
3. Betriebsvereinbarung.....	114
4. Individualarbeitsvertrag.....	114
IV. Gesetzlicher Spielraum des § 3 ArbZG	115
1. Werktägliche Arbeitszeit	115
2. Verlängerungsmöglichkeiten und -voraussetzungen	115
3. Ausgleichszeitraum	116
4. Ruhepausen nach § 4 ArbZG.....	117
5. Ruhezeit nach § 5 ArbZG.....	117
V. Tarifvertragliche Möglichkeiten	117
1. Nach den Manteltarifverträgen vom 01.01.1992 und 01.07.1999	118
a) Arbeitszeitverteilung	118
b) Fehlende Öffnungsklausel	119
c) Flexible Arbeitszeit durch Mehrarbeit.....	120
2. Ausblick auf die Möglichkeiten des Manteltarifvertrages.....	120
VI. Ausgenommene Arbeitnehmer	123
1. Nach dem Mutterschutzgesetz	123
2. Nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz.....	123
VII. Modelle der flexiblen Arbeitszeit	124
1. Zeitausgleich.....	124
a) Zeitausgleich durch freie Tage.....	125
b) Zeitausgleich in „Lasttälern“	125
c) Verfügungstage	125
VIII. Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit	126

III

1. Kurzzyklische Schwankungen	126
2. Langzyklische Schwankungen	127
IX. Umsetzung der flexiblen Arbeitszeit im Betrieb.....	128
1. Betriebsvereinbarung.....	128
2. Individualarbeitsvertrag.....	130
3. Ablauf der Einführung	131
X. Lohnfindungsproblematik.....	131
F. Fallstudie, Ergebnisse und Perspektiven.....	134
I. Empirische Sozialforschung als Grundlage der Studie	134
II. Projektbegrenzung.....	136
1. Forschungsdesign.....	136
2. Forschungsverlauf der Fallstudie	137
3. Untersuchungssteckbrief der Fallstudie.....	138
III. Empirische Befunde aus der Fallstudie	139
1. Anzahl der Beschäftigten in den befragten Betrieben.....	140
2. Unternehmensklassifizierung	141
3. Arbeitszeiten	142
4. Flexible Arbeitszeitmodelle	144
5. Individuelle Präferenzen für Arbeitszeitmodelle	146
6. Geschlechtsspezifische Präferenzen für Arbeitszeitmodelle.....	148
7. Zufriedenheit der Probanden mit ihrem Arbeitsplatz	149
8. Zukunftsprognosen.....	151
9. Zeitsouveränität.....	152
10. Meinung der Mitarbeiter zu f/vA	154
11. Bedeutung flexibler Regelungen	155
12. Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch f/v AZ.....	156
13. Beurteilung der Mitarbeiter/innen (Wertewandel-Diagnostik).....	157
14. Faktoren zur Motivation der Mitarbeiter	158
15. Auslastung der Unternehmensführer.....	159
16. Persönliche Belastung der Probanden und Ursachen	161
17. Organisation von Mehrarbeit im Betrieb.....	164
18. Anzahl der Überstunden in den befragten Unternehmen	164
19. Demographische Daten.....	166
20. Gewerkschaftliches Meinungsbild im Abgleich zu Kernergebnissen	167
IV. Analyse, Ergebnisse und Perspektiven	171
1. Matrixmodell zur Einführung innovativer Arbeitszeitsysteme im Schreinerhandwerk.....	172
2. Erkenntnisse für die Umsetzung im Schreinerhandwerk - Positives Szenario für f/v Arbeitszeitsysteme	174
a) Gefährpotential durch Individualisierung.....	174
b) Flexible/variable Arbeitszeit - Konfliktpotential durch eingeschränkte Blickwinkel der Akteure	175
c) Wandel.....	176
d) Öffnungskorridore.....	179
e) Wachstum durch Flexibilisierung	180
f) Das virtuelle Unternehmen - Faszination und Realisierungspotential für das Schreinerhandwerk durch Telekooperation und Telearbeit	181
3. Lösungsvorschlag für ein Reformkonzept des Tarifvertrages	185
a) Prozeß der Konfliktsteuerung und Führungskompetenz	187
b) Konstruktive Personalpolitik.....	188
4. Arbeitszeitsystem Schreinerhandwerk im exemplarischen Modell	189

IV

5.	Skalierbare Vorteile eines f/v Arbeitszeitsystems	191
6.	Das optimale Modelle der Jahresarbeitszeit (JAZ)	192
7.	Perspektivisches Erfolgspotential für Schreinerei-Unternehmen durch f/v Arbeitszeitsysteme - Zusammenfassung der Ergebnisse	194
G.	Epilog.....	198
H.	Anhang	199
	Anhang 1: Manteltarifverträge	200
	Anhang 2: Linnenkohl/Rauschenberg: Bewertung der Grundmuster	235
	Anhang 3: Ablaufschema der Einführung	240
	Anhang 4: Fragebogen.....	243
	Anhang 5: Muster einer Betriebsvereinbarung aus der Praxis.....	253
I.	Literaturverzeichnis.....	256

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konstruktive Ebenen/“Zielscheibe“	11
Abbildung 2: Zeitverlauf/Entwicklungspfad	14
Abbildung 3: Determinanten des Wandels	15
Abbildung 4: Prozeßkette.....	17
Abbildung 5: Aktionsfelder Flexible Arbeitszeit	48
Abbildung 6: Grundmuster (Arbeitszeitformen).....	70
Abbildung 7: Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit.....	71
Abbildung 8: Quantitatives Flexibilisierungspotential (FP).....	72
Abbildung 9: Flexible Arbeitszeiten und Informationsmanagement/offene Kommunikationsstrategie.....	82
Abbildung 10: Unternehmenspolitik Basis für Marketing im Handwerk	92
Abbildung 11: Handwerksmanagement entwickelt Arbeitszeitflexibilisierung	98
Abbildung 12: Marketing Mix - Regionaler Bauzulieferer/Baunebengewerbe (Schreiner)	100
Abbildung 13: Schreinereihandwerk: Einbindung der Flexibilität in das Gesamtspektrum als Anforderungsprofil.....	105
Abbildung 14: Forschungsdesign.....	137
Abbildung 15: Untersuchungssteckbrief	139
Abbildung 16: Chart 1.....	140
Abbildung 17: Chart 2.....	141
Abbildung 18: Chart 3.....	143
Abbildung 19: Chart 4.....	145
Abbildung 20: Chart 5.....	146
Abbildung 21: Chart 6.....	148
Abbildung 22: Chart 7.....	149
Abbildung 23: Chart 8.....	151
Abbildung 24: Chart 9.....	152
Abbildung 25: Chart 10.....	154
Abbildung 26: Chart 11.....	155
Abbildung 27: Chart 11.....	156
Abbildung 28: Chart 14.....	158
Abbildung 29: Chart 16.....	159
Abbildung 30: Chart 17.....	161
Abbildung 31: Chart 18.....	163
Abbildung 32: Chart 19.....	164
Abbildung 33: Chart 20.....	165
Abbildung 34: Stellung des Probanden im Unternehmen.....	166
Abbildung 35: Alter der Probanden	167
Abbildung 36: Matrixmodell zur Einführung innovativer Arbeitszeitsysteme im ..	174
Abbildung 37: „Anytime/Anyplace-Matrix“	183
Abbildung 38: Formen von flexibler/variabler Arbeitszeit	190

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AFK	Arbeitskreise der Wirtschaft für Kommunalfragen in Nordhessen
AG	Aktiengesellschaft
AG	Arbeitgeber
AGV	Arbeitgeberverband Metall (Nordhessen)
akt.	aktuell,e
ALK	Arbeitskreis Liberale Kommunalpolitik
Alt.	Alternative
Anm.	Anmerkung
AP	Arbeitsrechtliche Praxis
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ATG	Altersteilzeitgesetze
Aufl.	Auflage
AuR	Arbeit und Recht
Aut.	Autor
AV	Arbeitsvertrag
Az	Arbeitszeit
AZ	Arbeitszeitvolumen
AZO	Arbeitszeitordnung
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebs-Berater
BBU	Betriebsberatungsdienst für Unternehmen der Handwerkskammer Kassel
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände
BddW	Blick durch die Wirtschaft
BeschFG	Beschäftigungsförderungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHKH	Bundesverband des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (Wiesbaden)
bspw.	beispielsweise
BT-Drucks.	Bundestags-Drucksache
BV	Betriebsvereinbarung
BVG	Betriebsverfassungsgericht
BWL	Betriebswirtschaftslehre
BZ	Bemessungszeitraum
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CAD	Computer Aided Design
d.	der, die, das
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark

Dt.	Deutsche
durchges.	durchgesehene
EKD	Evangelische Kirche Deutschlands
evt.	eventuell
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FP	Flexibilisierungspotential
f/vA	flexible/variable Arbeitszeitsysteme
GAZ	Gleitende Arbeitszeit
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GhK	Gesamthochschule Kassel
GHK	Gewerkschaft Holz und Metall
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAG	Heimarbeitsgesetz
HandWO	Handwerksordnung
HKH	Holz- und Kunststoffverarbeitendes Handwerk
HNA	Hessische/Niedersächsische Allgemeine Zeitung
HWK	Handwerkskammer Kassel
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.v.	im Sinne von
IGM	IG Metall
inkl.	inklusive
IRWAZ	Individuelle regelmäßige Wochenarbeitszeit
i.S.d.	im Sinne des
ISDN	Integrated Services Digital Network
i.V.m.	in Verbindung mit
JAV	Jahresarbeitszeitvereinbarung
JAZ	Jahresarbeitszeit
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
KG	Kommanditgesellschaft
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LIV	Landesinnungsverband des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks in Hessen (Gießen)
lt.	laut
M+E	Metall- und Elektroindustrie
MHdArb	Münchener Handbuch des Arbeitsrechts
Min.	Minuten
MTH	Manteltarifvertrag Hessen des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks
MTV	Manteltarifvertrag
NN	nomen nescio (Namen unbekannt)
Nr.	Nummer
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht
o.a.	oben angeführte
o.ä.	oder ähnliches

VIII

o.g.	oben genannte
p.a.	per anno
PAW	Pressestelle der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Nordhessen
rd.	rund
Rn.	Randnummer
s.	siehe
S.	Seite
SEP	Strategische Erfolgsposition
sog.	sogenannt(e)
Std.	Stunden
TAZ	Tagesarbeitszeit
TarifV	Tarifvertrag
TarifVG	Tarifvertragsgesetz
tw.	teilweise
TZ	Teilzeit
u.a.	und andere, unter anderem
überarb.	überarbeitete
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
VFF	Verband Fenster und Fassade (Frankfurt/Main)
vgl.	vergleiche
VhU	Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V.
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VW	Volkswagenwerk AG
VWL	Volkswirtschaftslehre
WAZ	Wochenarbeitszeit
z.B.	zum Beispiel
ZdH	Zentralverband des deutschen Handwerks
z.Zt.	zur Zeit

A. Einleitung

Fixe Arbeitszeiten werden in den Märkten der Zukunft Vergangenheit sein. Auf dem Weg zu einer vom tertiären Sektor geprägten Wirtschaftsgesellschaft können starre Arbeitszeiten dem Drang des Menschen auf Entfaltung in Arbeit und Freizeit einerseits und freiem Konsum andererseits in der Sozialen Marktwirtschaft nur hinderlich sein. Nicht jeder wird dabei Zeitsouveränität besitzen können. Tendenzen jedoch dürften branchenübergreifend und im Sinne dieser Arbeit vor allem tätigkeitsbezogen und raumgreifend zu finden sein.

Die vorliegende Forschungsarbeit möchte die Herausforderungen an das Arbeitszeitmanagement in einem Handwerkszweig mit einem interdisziplinärem Ansatz untersuchen. Die schleichende Entwicklung hin zu Arbeitszeitsystemen, die das Handwerksmanagement überfordern könnten, ist als kontraproduktiv einzustufen. Aktives Arbeitszeitmanagement aber wird in der Lage sein, auf die kasuistischen Anforderungen reagieren zu können. Dafür ist es notwendig, die Situation zu erforschen.

Zeit spielt in der Umgebung des Menschen seit Urzeiten eine bedeutende Rolle. Der Mensch selbst ist ein Produkt biologischen und damit zeitabhängigen Wachstums. Dennoch ist die geographische Ordnung der Welt (und Wirtschaftswelt) im Zeitalter der Telekommunikation und „global players“ durch eine chronographische Ordnung verdrängt worden. Die Verdichtung des Ereigniskonsums und die Bedeutung des Kostenfaktors Arbeitszeit hat dazu geführt, daß „Zeit“ eine knappe Ressource geworden ist. Das Arbeitszeitmanagement ist heute ein wichtiges Element des Managements und Marketings, das den Wettbewerbsvorteil sichern hilft. Seine Umsetzung stellt jedoch hohe Ansprüche an die betriebliche Organisation der Unternehmen. Diese Arbeit zeigt den Status der Arbeitszeit im hessischen Schreinerhandwerk auf und erarbeitet auf der Basis empirischer Befunde Wege für das Management von Arbeitszeit im Schreinerhandwerk unter besonderer Berücksichtigung der juristischen, marketingtheoretischen und soziologischen Felder.

Dieses Ziel ist ohne eine interdisziplinäre Ausrichtung der Studie nicht zu realisieren, da nur ein gesamtheitlich übergreifender Ansatz aus den genannten Disziplinen dem Thema gerecht wird. Sowohl die wissenschaftliche Analyse und Aufbereitung als auch die praxisgerechte Einführung flexibler Arbeitssysteme in die Unternehmen des Schreinerhandwerks können nur gelingen, wenn die juristischen, volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Erkenntnisse entsprechend beachtet und aufeinander abgestimmt werden.

In der vorliegenden Studie wird dieser Ansatz konsequent verfolgt. Er ist in der bisherigen Literatur so noch nicht diskutiert worden. Bzgl. der besonderen Problematik in Mittelstand und Handwerk existieren keine interdisziplinären wissenschaftlichen Studien zum Kernthema zukünftigen Arbeitszeitmanagements.

Handwerk ist Vielfalt. Eine Untersuchung quer durch alle Handwerksbranchen hätte möglicherweise interessante Ergebnisse gebracht, jedoch für die Praxis der einzelnen Branche kaum „taktische“ Ansätze erwarten lassen. Aus diesem Grunde wurde für diese Dissertation die Entscheidung getroffen, eine Branche gezielt auszuwählen und hier einen status quo zu definieren.

Das Schreinerhandwerk, exakter beschrieben als „holz- und kunststoffverarbeitendes Handwerk (HKH)“, konnte die Auswahlkriterien, die nachstehend definiert sind, erfüllen:

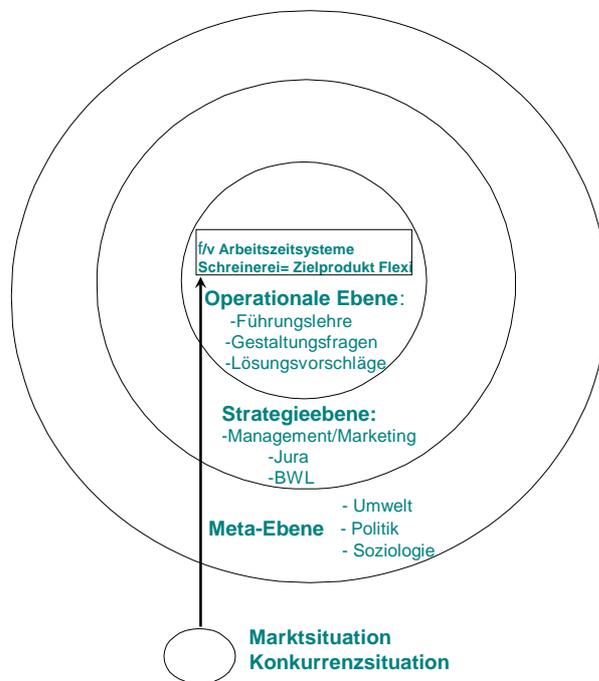
- eine Vielzahl von spezialisierten Unternehmen, die Erfahrungen mit normabweichenden Strukturen haben,
- ein prosperierendes Handwerk,
- Praxiserfahrung des Bearbeiters.

Diese Arbeit versucht, Perspektiven für zukünftiges Arbeitszeitmanagement aufzuzeigen und die Diskussion einer Reorganisation der Arbeit (und damit auch der Arbeitsmarktpolitik) im Schreinerhandwerk anzuregen. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist dabei ein zentraler Parameter. An diesem setzt auch die Fallstudie an.

Für das Schreinerhandwerk sollen die gewonnenen Daten und Erkenntnisse den Weg zu erfolgreicherem Wirtschaften unter besonderer Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels, der ökonomischen und juristischen Komponenten in der Zukunft absichern helfen.

Daraus ergibt sich folgende Systematik für den Ablauf und die Einordnung der Ebenen der vorliegenden Arbeit:

Abbildung 1 Konstruktive Ebenen/“Zielscheibe“



(eigene Darstellung/ in Anlehnung an Entwurf Prof. Dr. O. Kießler)

I. Ziele und definierte Problemkreise aus der Untersuchung

Sich aus der Untersuchung ergebende Ziele sind

a):

- Künftige Gestaltungsaufgaben für Akteure, Unternehmer, Arbeitnehmer und Organisationen zu definieren.
- Die Lebensqualität für Beschäftigte durch zeitgemäße Arbeitsorganisation zu erhöhen.
- Die Synchronisation betrieblicher und außerbetrieblicher Ziele aufzuzeigen.
- Risiken, Chancen und erwartete Wirkungen flexibler/variabler Arbeitszeiten darzustellen und
- Muster für das Schreinerhandwerk zur Diskussion vorzulegen.

Für diese Arbeit stellten sich, nach der Analyse in einer vorgeschalteten Pre-Test-Phase, folgende Problemkreise aus der Sicht der betroffenen Branche:

b):

- Zielfunktionen der Arbeitszeitflexibilisierung für Schreinereiunternehmen sind nicht vorhanden oder transparent.
- Die Arbeitszeitpolitik führt zu Zielkonflikten zwischen Gesetz und Praxis, Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf der Makro-, Meso- und Mikroebene.
- Integrative Gestaltungsansätze für die Branche fehlen.
- Für Bandbreite und Ermittlung betrieblicher Zeitarrangements fehlen Daten.
- Branchenspezifische Interessen und Typologien sollen analysiert werden.
- Bestimmungen für die Behandlung von Zeitverwendungswünschen und Arbeitszeitoptionen liegen nicht vor.
- Es gibt keine Analyse der Wechselbeziehung zwischen potentiellem Widerspruch aus berufs- und lebensweltlichen Ansprüchen für die Branche.
- Es werden differenzierte Einstellungen zwischen verschiedenen Beschäftigten- und Lebensstilgruppen vermutet.

- Ein neues Zeitmuster wird gewünscht.
- Die Auswirkungen auf die Qualität der Beschäftigung und die Unternehmensperspektive soll dargestellt werden.
- Problemkreis der sozialen Sicherung: Verhinderung sozialer Asymmetrien (Argumente der Beschäftigten; Gewerkschaft) erscheint wichtig.
- Positive Effekte für das Unternehmen sollen aufgezeigt werden.

Es war notwendig, die Aufarbeitung der Themenstellung durch eine Kombination von Literaturstudium und Pre-Test-Analyse mit nachfolgenden persönlichen Intensivinterviews vorzunehmen, um für die Schreinereiunternehmen aus einer branchenweiten Fallstudie Ergebnisse ableiten zu können.

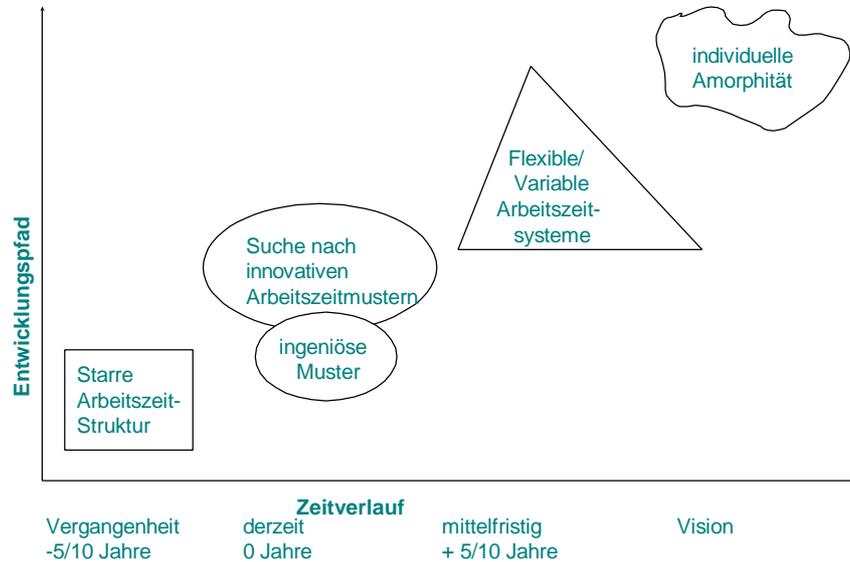
Diese Analyse wurde genutzt, um die Fragestellungen für die Interviewphase festzulegen. Die Auswertung der Daten zeigt, daß aus der Branche Ergebnisse vorgelegt werden können, die sowohl den Bereich a) als auch den Bereich b) weiträumig abdecken. Auf Grund der gewonnenen Ergebnisse sind für das (hessische) Schreinerhandwerk Wege aufgezeigt worden, die eine Neuorientierung bzgl. der Arbeitszeitmuster in mittelfristiger Zukunft ermöglichen können.

II. Entwicklung des Systems Arbeitszeit

Die folgende Übersicht zeigt die Entwicklung des Systems Arbeitszeit von der Starrheit zur Flexibilität. Die Übersicht wurde vom Autor entwickelt und zeigt u.a. den Status der gegenwärtigen Situation auf. Das Schaubild verdeutlicht den Entwicklungspfad im Zeitverlauf. Die Polarisierung zwischen der Systemstarrheit und einer Amorphität¹ symbolisiert gleichsam den notwendigen Energieaufwand für die Wirtschaftsakteure.

¹ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, 3. Auflage, Heidelberg 1996, S. 138. Die Autoren definieren Amorphität als gestaltlose Arbeitszeitform, bei der lediglich das Volumen fixiert wird ohne Lage und Dauer der Arbeitszeit festzulegen.

Abbildung 2: Zeitverlauf/Entwicklungspfad



(eigene Darstellung)

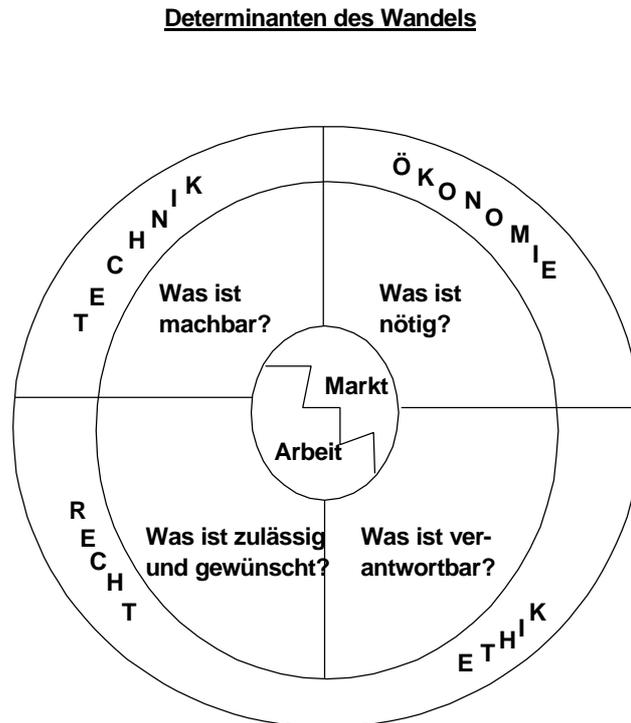
Ein Kernziel dieser Arbeit ist es, Theorie und Praxis aufeinander abzustimmen; dies schließt auch Kooperationspotentiale zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern mit ein. Im Verlauf der Studie wird der Begriff flexible/variable Arbeitszeitsystem (f/v Arbeitszeitsysteme) geprägt und definiert.

III. Determinanten des Wandels

Als Leitsystem gelten folgende vier Determinanten (siehe auch Abb. 3):²

1. TECHNIK: SIE BESTIMMT, WAS MACHBAR IST
2. ÖKONOMIE: SIE BESTIMMT, WAS NÖTIG IST
3. RECHT: ES BESTIMMT, WAS ZULÄSSIG IST
4. ETHIK: SIE BESTIMMT, WAS VERANTWORTBAR IST BZW. SEIN SOLLTE.

Abbildung 3: Determinanten des Wandels



(eigene Darstellung/ in Anlehnung an die Determinanten von WEIDEMANN)

Das komplexe System verdeutlicht die Notwendigkeit des interdisziplinären Ansatzes, da ohne Abstimmung der einzelnen Elemente eine Zielführung nicht möglich ist.

IV. Die Generierung von Thesen

Folgende Thesen wurden generiert:

1. Der Faktor Zeit wird zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor; die Flexibilität des Unternehmens als Antwort auf die Anforderung des Marktes wird sich erhöhen; die Jahresarbeitszeit wird für die Betriebe des Schreinerhandwerks das bedeutendste Konzept des flexiblen Arbeitszeitmanagements sein. Im wirtschaftlichen Umfeld wird darüber hinaus die Lebensarbeitszeit sowie die flexible

² Vgl. Weidemann: „Die Arbeitswelt von Morgen: Determinanten des Wandels“ in: Forum 49

Pensionierung an Bedeutung gewinnen. Desweiteren sind sog. Lohn/Zeitoptionen weitere wichtige Varianten, die allerdings für das Schreinerhandwerk weniger greifen.

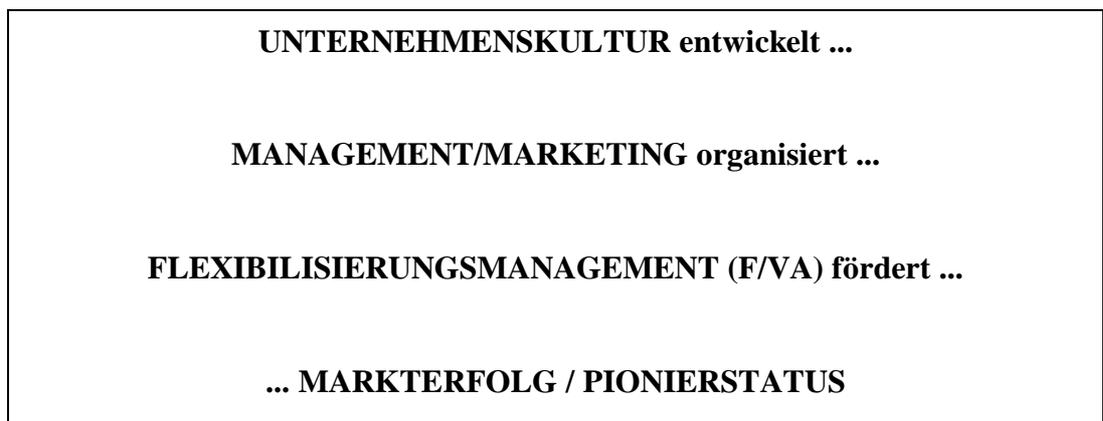
2. Neue Arbeitszeitregelungen stellen, wie andere Veränderungen im Unternehmen auch, immer eine Art Optimierungsprozeß dar. Damit wird deutlich, daß Einführung und Durchführung von f/v Arbeitszeitsystemen ein langfristiger Prozeß ist; der organisatorisch wachsen muß. Flexible Arbeitszeiten als ein Element in einem komplexen organisatorischen System werden sich ständig an betriebliche und durch den Markt bedingte Erfordernisse anpassen müssen. Daher ist die Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen ohne eine positive Haltung und Unterstützung der Unternehmensführung nicht möglich; denn die Einführung flexibler Arbeitszeiten, d.h. Arbeitszeitmanagement, ist eine klare Managementaufgabe.
3. Arbeitszeitflexibilisierung sichert Wettbewerbsvorteile und strategische Erfolgspositionen.
4. Zukünftige Personalpolitik wird sich verstärkt am Menschen orientieren, was wiederum Ausdruck einer Unternehmenskultur, eingebunden in das Management und Marketing von Handwerksunternehmen ist. Arbeitszeitmanagement hat einen betrieblichen und einen mitarbeiterorientierten Pol, die nur durch ein konsensorientiertes Management zu einem betriebsindividuellen System zusammengeführt werden können.
5. Mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitsystemen wird der bisher praktizierte Führungsstil verändert werden müssen. So wird z.B. ein neues Kontrollverhalten erforderlich sein; denn ohne ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis kann Zeitsouveränität nicht realisiert werden.
6. Die vorgefundene Organisationsstruktur, vielmehr Organisationsphilosophie, in den Schreinereiunternehmen zeigt, daß diese den Ansprüchen an f/v Arbeitszeitsysteme kaum gerecht werden; die Strukturen sind den vielfältigen Veränderungen in Markt und Gesellschaft noch nicht genügend angepaßt.
7. Kleine überschaubare Einheiten sowie flache Hierarchien in den Betrieben des Schreinerhandwerkes kommen einer Einführung von flexiblen Arbeitszeiten entgegen. Die informelle Kommunikation und Organisation wird an Bedeutung

gewinnen, wenn f/v Arbeitszeitsysteme erfolgreich implementiert werden sollen; damit wird Kommunikation zu einer zentralen Führungsaufgabe.

Die zunehmende Einführung von f/v Arbeitszeitsysteme wird eine gesellschaftliche Verhaltensänderung herbeiführen. Da Arbeit nach wie vor für die meisten Menschen ein zentraler Lebenswert bleibt, werden sich die Verhaltensmuster in Wirtschaft und Gesellschaft (Ladenöffnungszeiten, Konsumentenverhalten, Fernsehen, Medienverhalten, E-Commerce, etc.) deutlich verschieben.

Diese Arbeit wird aufzeigen, daß es notwendig ist, f/v Arbeitszeitsysteme zu entwickeln; die dafür notwendige Kette (siehe Schaubild) wird in den einzelnen Teilen der Arbeit dargestellt.

Abbildung 4: Prozeßkette



(eigene Darstellung)

B. Wirtschaft - Handwerk - Schreinerhandwerk

I. Bedeutung des Schreinerhandwerks in Wirtschaft und Gesellschaft

Das gesamte Handwerk³ in der Bundesrepublik umfaßt 563.000 Betriebe mit rund 6,085 Millionen Beschäftigten und erwirtschaftet einen Umsatz von 800 Milliarden DM⁴. Eine Unterschätzung des ökonomischen Beitrags zur volkswirtschaftlichen Potenz wäre fahrlässig.⁵

Im Schreinerhandwerk sind zur Zeit 308.000 Mitarbeiter in 44.515 Unternehmen beschäftigt. Die aktuellen Zahlen der Handwerkszählungen führten zu einer statistisch relevanten Abweichung gegenüber den bisherigen Annahmen um plus 20%, sowohl bei den im Handwerk Beschäftigten als auch bei dem Handwerksumsatz. Die Handwerkszählung, deren Ergebnis am 1996 vorgelegt wurde, ergab für das gesamte Handwerk Abweichungen in den Größenordnungen von nahezu plus 1 Million Personen und bei den im Handwerk Beschäftigten und plus 138 Milliarden DM beim Umsatz.

Für das Schreinerhandwerk werden von der Statistik folgende Zahlen genannt:⁶ Am 31.03.95, dem Stichtag der Erhebung, waren in der Bundesrepublik in 39.100 Schreinereunternehmen 308.000 Menschen beschäftigt. Diese erzielten einen Gesamtumsatz von 42,1 Milliarden DM.

³ Die Handwerksordnung (HandWO) ist das maßgebliche Gesetz für die selbständige Ausführung eines Handwerks. Voraussetzung dafür ist die Eintragung in die Handwerksrolle, die von den Handwerkskammern geführt wird. Der Antragsteller muß die Meisterprüfung oder eine gleichwertige Ausbildung nachweisen. Die Handwerksordnung ist im Zuge der europäischen Liberalisierung zunehmend in die Diskussion geraten. Vgl. Drechsler/Hilligen/Neumann: Gesellschaft und Staat, 5. Aufl., Baden-Baden 1979, S. 261 sowie Ederer: Das Erbe der Egoisten, München 1995, S. 316-329. Die Autoren zeigen an zahlreichen Einzelbeispielen die ökonomische Kritik an der Handwerksordnung auf.

⁴ Statistisches Bundesamt, Handwerkszählung 1994, veröffentl. In: Trends spezial, hrsg. v. Dresdner Bank AG, Frankfurt/M., März 1998, S. 22-24

⁵ Das Handwerk gehört zum Mittelstand, der in der Bundesrepublik den größten Anteil zum Bruttosozialprodukt beisteuert. Allein 67% der Arbeitsplätze und 60% des Steueraufkommens werden vom Mittelstand der Volkswirtschaft zur Verfügung gestellt.

⁶ Bundesverband des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (Hrsg.): Betriebliche Praxis: Jahrbuch 1996 für das deutsche Tischler- und Schreinerhandwerk, Wiesbaden 1996. S. 31.

Gemessen an der Zahl der Unternehmen und am Umsatz liegen die Schreiner im Handwerk an vierter Stelle. Bei den Beschäftigten haben die Schreiner einen nahezu gleich großen Anteil wie die Bäcker und liegen an der sechsten Gesamtposition. Der Umsatz ist, bezogen auf die Beschäftigtenzahl, mit 136.847 DM je Beschäftigten im Mittelfeld anzusiedeln.⁷

Der durchschnittliche Schreinereibetrieb hat 8 Beschäftigte, wobei mithelfende Familienangehörige berücksichtigt werden. Knapp die Hälfte der Handwerksbetriebe aller Gewerbe haben durchschnittlich 1-4 Beschäftigte; 27% aller Betriebe haben 5-9 Beschäftigte, Schreinereien sind hier anzusiedeln.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Handwerkszählung ist, daß rund 30% aller in Handwerksunternehmen Tätigen Frauen sind. Von den insgesamt 452.000 Inhabern sind 13% Frauen, von den 75.400 unbezahlt mithelfenden Familienangehörigen beträgt der Anteil dagegen 80%. Bei den Arbeitnehmern waren 31% weiblichen Geschlechts. Gerade im Hinblick auf die Rolle der Frau in Wirtschaft und Gesellschaft sind f/v Arbeitszeitsysteme daher auch gerade für diese Gruppe von großer Bedeutung. Der Anteil der Frauen an den Beschäftigten insgesamt ist in den einzelnen Gewerben sehr unterschiedlich: so waren im Friseurgewerbe 85% der Beschäftigten Frauen, bei den Schreibern 15% und bei den Maurern nur 7%. Bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitsystemen in den Betrieben des hessischen Schreinerhandwerks ist davon auszugehen, daß diese auch auf ca. 15% weibliche Beschäftigte zugeschnitten werden müssen.

Für die Frau bedeutet Flexibilisierung von Arbeitszeit neue Freiräume für die Zeit in der Familie. Dieser Faktor darf im Handwerk nicht unterschätzt werden. Nach einer Studie über Arbeitzeitpioniere in Deutschland reduzieren und ändern nur 10.000 Väter ihre Arbeitszeit aus familiären Gründen.⁸ Damit wird deutlich, wel-

⁷ Der von den gesamten Handwerksunternehmen in Deutschland im Jahr 1994 erzielte Umsatz belief sich auf 800,6 Milliarden DM. Je Beschäftigtem wurden damit in einem Handwerksunternehmen im Durchschnitt 131.600 DM umgesetzt.

⁸ Hermani: „Mit flexibler Arbeitszeit macht Mutti Karriere, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Teil II)“, F.A.Z. Nr. 292 (14.12.1996), Beruf und Chance, S. 49.

ches Potential die Rolle der Frau bzgl. der Flexibilisierung bietet, wenn das Handwerk passende Modelle anbietet.

80% der Mitgliedsbetriebe im Bundesverband HKH beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter. Außerdem gibt es eine beträchtliche Anzahl von - zumeist spezialisierten - Mittelbetrieben mit teilweise industriell geprägten Strukturen.⁹

II. Tendenzen für das Schreinerhandwerk

Für das Schreinerhandwerk zeigen sich folgende Tendenzen¹⁰, die für die Ausnutzung der wirtschaftlichen Chancen von besonderer Relevanz sind:

- Erhalt des hohen technischen Ausrüstungsstandards,
- Nachfrage nach kreativer Vielfalt durch Verbraucher,
- Nachfrage nach hoher Qualität durch Verbraucher,
- Arbeitsgestaltung im Unternehmen,
- langfristige Sicherung qualifizierter Arbeitsplätze,
- einhergehend mit Rationalisierungs- und Preisdruck.

Die Auflistung verdeutlicht die technologischen Herausforderungen gleichermaßen wie die gewachsenen Anforderungen an das Management.

Somit ergeben sich neue Bedingungen und Handlung für das positive Abschneiden am Markt:

1. Die Entwicklung im technischen Bereich zwingt das Schreinereiuunternehmen, Innovationsmanagement zu betreiben.¹¹

⁹ Auf einer Tagung der Schreiner-Innung Kassel am 5.11.1996 stellte der Geschäftsführer des hessischen Landesinnungsverbandes DR. W. SCHIPKOWSKI fest, daß die Tendenz zu mitarbeiterstärkeren Betrieben zunimmt.

¹⁰ Bundesverband des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (HKH) (Hrsg.), Betriebliche Praxis 1992, Das Jahrbuch für alle HKH-Tischler-/Schreinerbetriebe, Wiesbaden 1992, S. 24.

¹¹ Staudt: Das Management von Innovationen, Frankfurt/Main 1986, S. 601.

2. Der Übergang vom „supplier's“ zum „buyer's market“ stellt den Schreinereiu-
nternehmer vor die Aufgabe, Marketing zu betreiben.¹²
3. Für diese Arbeit von besonderer Relevanz wird die Frage der Arbeitsgestaltung
und langfristigen Sicherung der Qualifikation sein. Damit wird dem Arbeits-
zeitmanagement¹³ und der Frage der Arbeitsbeziehungen im Blickfeld sich wan-
delnder Anforderungsprofile durch den Arbeitnehmer an das Unternehmen eine
strategische Frage für die gesamte Branche und den Einzelunternehmer. Dieser
Problembereich wird zu einer eigenständigen Managementaufgabe werden.¹⁴

III. Handlungsfelder und Konsequenzen für das Schreinerhandwerk durch veränderte Märkte

Die Handlungsfelder und Konsequenzen für das Schreinerhandwerk sind zu be-
schreiben als Konglomerat aus folgenden Bereichen:

TECHNOLOGIE / NEUE TECHNIKEN
MARKETING / KONFIGURATION DES ANGEBOTES
MANAGEMENT / ORGANISATION.

Der BHKH hält dazu fest: „Die Tarifpolitik unterliegt gegenwärtig erheblichen
Umbrüchen. Das klassische Schema der Tarifverhandlungen früherer Jahre ist
durchbrochen. Gegenwärtig werden auf Grund dramatischer internationaler Wett-
bewerbsverschlechterungen sozialpolitische Besitzstände nachhaltig hinterfragt und
zum Gegenstand von Tarifverhandlungen gemacht. In dieser Situation kommt der
koordinierenden Funktion des BHKH besondere Bedeutung zu. Diese muß kurzfri-
stig deutlich gestärkt werden. Darüber hinaus muß die Tarifpolitik geeignete Maß-

¹² Die Entwicklung vom Angebots- zum Nachfragemarkt bedeutet eine strikte Orientierung zum
Marketing.

¹³ Siehe dazu auch die Thematik in einem speziellen Bereich: Linnenkohl/Linnenkohl: „Betriebs-
verfassungsrechtlicher Schutz des Persönlichkeitsrechts bei der Einführung von Kommunikati-
onstechnologien“, Betriebs-Berater (BB) (1992), S. 770.

¹⁴ Opaschowski: „Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung, Auf dem Weg zur Arbeitskultur
von morgen“, Vortragsveranstaltung des Shell High Quality Club, Hamburg 1991, veröffentlicht
als Manuskript zur o.g. Veranstaltung.

nahmen ergreifen, um die viel zu hohe Belastung an Lohnzusatzkosten abzubauen und notwendige Flexibilisierungen bei der Arbeitszeit erreichen zu können.“¹⁵

Die Verbände müssen daher Strategien entwickeln, um der drohenden Verbände-
flucht zu begegnen. In einer Zeit des Überganges in eine neue Phase der ökonomi-
schen und technischen Zukunftserwartungen muß das Handwerk seine Chance im
Wandel suchen.

a) Problemfelder für das Handwerk

- Zunahme an Freizeit; Arbeitszeitverkürzungen,
- Drang zur selbstbestimmten Arbeitsausführung (Heimwerken),
- Steigende Personalkosten; steigende Staatsquote,
- oftmals schwerfällige Organisationsmuster; mangelhaftes Führungsverhalten,
- Kundenbetreuung und Service wird anspruchsvoller,
- Marktfelder in Zeiten der Hochkonjunktur werden vernachlässigt,
- Handwerksordnung gegenüber EU anpassen,
- Steuerpolitik und staatliche Regulierungsmechanismen,
- Erkennen von Marktveränderungen und Verbraucherverhalten,
- Technologischer Wandel,
- Wünsche der Auftraggeber (analysieren), Marketingtypologie erstellen
- Fehlen von bedarfsgerechten Bildungseinrichtungen für das Handwerk, die an zukünftige Marktentwicklungen gekoppelt sind,
- Angenehmes Arbeitsklima in den Betrieben fehlt.

b) Die zentralen Fragestellungen lauten daher resultierend:

- Reicht die Qualifikation der Handwerksunternehmer in den Bereichen Techno-
logie und Unternehmensführung aus, um den Herausforderungen zu begegnen?

¹⁵ Bundesverband des holz- u. kunststoffverarbeitenden Handwerks: Betriebliche Praxis, Jahrbuch 1996, S. 23.

- Ist die Handwerksordnung noch flexibel genug, um die veränderten Marktbedingungen aufzufangen (Diskussion um Wert des „Großen Befähigungsnachweises“)?
- Ist das Handwerk ausreichend gerüstet, um abgewanderte Marktsegmente zurückzugewinnen und neue zukunftssträchtige Marktfelder zu erschließen?
- Gehören Management und Marketing zu den realisierten Aufgabenspektren des Handwerksunternehmers bzw. seiner beratenden Verbände?
- Sind vor diesen Hintergründen Themen wie Arbeitszeitmanagement zumindest in einem zunächst theoretischen Konstrukt Bestandteil handwerklicher Zukunftsstrategie?

Diese Herausforderungen sind vom Schreinerei-Unternehmen zu analysieren, zu bewerten und in Konsequenzen für den Betrieb umzusetzen.

c) Bestehende ausbaufähige Vorteile des Handwerks:

Die ursächliche, „natürliche“ Flexibilität eines Handwerksbetriebes kann für die Installation eines Arbeitszeitmanagements gewonnen werden. Wichtig ist es, diese „natürliche“ Flexibilität in Organisationsformen zu erfassen.

Im geographischen Untersuchungsraum Hessen (Stand: 1991) lebten 5.620.800 Menschen auf einer Fläche von 21.112 km². Dies entspricht einer Einwohnerdichte von 266 Personen pro km².¹⁶

In Hessen (Stand: 2. Halbjahr 1991) wurden 3.842 Schreinerbetriebe registriert. Dies entspricht einer Kennziffer von 6,89 Betrieben je 10.000 Einwohnern oder von 1.451 Einwohnern je Betrieb. Im Bundesvergleich gehört das hessische Schreinerhandwerk damit zu den Landesverbänden mit besonders dichter Konkurrenzstruktur und ausgeprägtem Wettbewerb. Nur Rheinland-Pfalz und Bayern besitzen noch etwas höhere Dichten und damit ungünstigere Strukturen.

¹⁶ Statistisches Bundesamt, 1991.

Im Bereich des Regierungspräsidiums Kassel sind im Januar 1997 25% der Arbeitsplätze in Handwerksbetrieben vorzufinden.¹⁷ Diese Zahl unterstreicht die Stellung des Handwerks sowohl als Wirtschaftsfaktor als auch als politische Macht.

¹⁷ So Regierungspräsident HILGEN am 5.2.1997, Kurhessischer Handwerkstag, Messe Kassel.

C. **Arbeitszeit zwischen Standortdebatte und Managementaufgaben**

Die Bedeutung der gegebenen Rahmenrichtlinien und Eckwerte, die für die Volkswirtschaft vorgegeben sind, waren Bestandteil einer Studie von PORTER¹⁸, wie ein Auszug aus seiner Analyse für Deutschland, die vor der deutschen Vereinigung veröffentlicht wurde, zeigt:

... gibt es erste Anzeichen für eine Verschiebung der Ziele. Die Arbeitszeit wird kürzer, andere Lebensbereiche treten in den Vordergrund. ... Außerdem geht der anhaltende Wohlstand nicht spurlos am Verhalten der Gewerkschaften vorbei. Die Gewerkschaften beschäftigen sich zunehmend damit, den Status quo zu wahren ... und Barrieren zu errichten gegen Veränderungen. Daneben steht der Entscheidungsprozeß in den deutschen Chefetagen vor wachsenden Schwierigkeiten, da der Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zerfällt. ... Die deutschen Arbeiter votieren für die kürzeste Arbeitszeit aller Länder, was zwar ein Wohlstandszeichen ist, aber auch ein Angriff auf das zukünftige Produktivitätswachstum.¹⁹

Das Gutachten von PORTER strahlt in die Probleme des Schreinereiunternehmens hinein. Letztlich benötigt das Handwerksunternehmen den prosperierenden Konzern in der Region, da dieser Kaufkraft schafft und bindet, die dem Handwerkerumsatz unmittelbar zugute kommt.

Man kann sicher davon ausgehen, daß die ökonomischen Vorteile der flexiblen Arbeitszeitgestaltung mithelfen werden, den Status einer „entwickelten, humanen Ökonomie“ erreichen zu können. Dazu notwendig sind Strukturreformen, die eben Lohnflexibilität zuläßt und nicht mit dem Instrument hoher Arbeitslosenzahlen, die

¹⁸ Vgl.: Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991 - Der Harvard-Professor MICHAEL E. PORTER zeigt auf, welche Faktoren über den wirtschaftlichen Erfolg eines Landes entscheiden. Vier Jahre lang hat Porter mit über 30 Mitarbeitern Daten von 100 Branchen in 10 Nationen analysiert. Er kommt in dem Werk zur Überzeugung, daß für den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens das nationale Umfeld eine zentrale Rolle spielt. Diese Sichtweise bestätigt DUFNER: „Man beobachtet als Diplomat ja nicht nur sein Gastland, sondern sieht bei den Besuchen in der Heimat auch das eigene Land mit kritischen Augen. Und da fällt einem so allerlei auf, was man wohl getrost als Fehlentwicklung bezeichnen kann. Wir scheinen auf dem besten Wege, auf unseren wohl erworbenen Wohlstandslorbeeren einzuschlafen, und können uns nicht einmal dazu aufraffen, der in jedem Lebensbereich anzutreffenden Reglementierungswut des Staates Zügel anzulegen. Der Unterschied zu der ungeheuren Aufbruchsstimmung und dem sich mächtig entwickelnden Selbstbewußtsein Staaten in den Staaten Südostasiens könnt größer nicht sein.“ Dufner: An der Straße von Malakka, Ein Botschafter erlebt Singapur, Brunei und Malaysia, Frankfurt/M. 1996, S. 257..

¹⁹ Porter, a.a.O., S. 736/37.

durch strategische Tarifverhandlungsziele aufgebaut werden können, agiert. Eine Art „politische Ökonomie“ wird zur endogenen Erstarbung der Wirtschaftsordnung beitragen, deren Erneuerungskraft derzeit stark angezweifelt wird.²⁰

I. Wettbewerbsstandort und Arbeitszeit

Zur Unterstützung der vorgenannten These von PORTER kann die Stellungnahme des Wirtschaftswissenschaftlers DORNBUSCH vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) zu den Aussichten der deutschen Wirtschaft herangezogen werden. DORNBUSCH ist der Ansicht, daß in Deutschland die Löhne zu hoch, die Arbeitszeiten zu kurz und das Verhältnis zwischen Management und Gewerkschaften zu inflexibel sei. Die Einführung der 4-Tage-Woche beschere neue Kosten und zusätzliche Wettbewerbsnachteile.²¹ Wirtschaftsnobelpreisträger FOGEL sieht dazu im Vergleich die Perspektiven der Arbeitszeit wie folgt: "Schon in wenigen Jahrzehnten werden Amerikaner nur noch 1600 Stunden jährlich arbeiten. Die Arbeitszeiten werden immer flexibler. Der Wunsch nach der 4-Tage-Woche ist auch bei uns sehr verbreitet."²² Die Tarifvereinbarung²³ zwischen der Volkswagen AG und der IG Metall (Bezirksleitung Hannover) vom 15.12.1993, aktualisiert in der Fassung vom 12.9.1995, dokumentiert, daß der strukturelle Wandel neue Wege der Tarifparteien erfordert, um gesellschaftlichen, sozialen und ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden.

Aus der Sicht der Unternehmensberatung Arthur D. Little schneidet Deutschland als Investitionsstandort im internationalen Vergleich ungünstig ab.²⁴ Eine Befragung von Entscheidungsträgern internationaler Großunternehmen in Europa,

²⁰ Ehren: „Deutschland steht erst am Anfang seines Abschwungs“, F.A.Z. (16.11.1993).

²¹ Anmerkung: Die 4-Tage-Woche ist gemäß der Definition von "flexibler Arbeitszeit" im wissenschaftlichen Sinne lediglich eine neuartige, starre Form der Arbeit; erst in Ergänzung mit Flexibilisierungsmodellen wird daraus u.U. eine "flexible Arbeit"

²² Wiegers: „Der Preis ist heiß“, Die Woche (10.2.1994), S. 14. Interview mit Robert Fogel, Nobelpreisträger Wirtschaft 1994, S. 14.

²³ Abgedruckt u.a. in: Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 183 ff.. Vgl. auch: Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, Taschenkommentar, Baden-Baden 1996, § 1, Rn. 6, S. 71, 72.

²⁴ Deutschland nicht mehr attraktiv, Managerumfrage, Handelsblatt Nr. 76, 17.04.1996.

Asien, Australien, Nord- und Südamerika ergab, daß nur noch 36% der Manager einen Standort in Deutschland als vorteilhaft ansehen. Dagegen sind 46 % der Ansicht, daß die Nachteile, die der Standort Deutschland mit sich bringt, so ausgeprägt sind, daß sie die Vorteile überwiegen. 18% sind unentschieden. Unter den Asiaten beträgt die Ablehnungsquote 50%, bei den europäischen Nachbarn sogar 56%. Bedeutender für diese Studie sind aber die wesentlichsten Negativfaktoren. Dies sind die Personalkosten (93%), das strenge und inflexible Arbeitsrecht (67%), das hohe Steuerniveau (52%) und die Macht der Gewerkschaften (44 %). Als Investitionshindernisse werden die bürokratischen Hürden bei der Eröffnung einer Betriebsstätte (38%) und die kurzen Arbeitszeiten (34 %) empfunden. Umweltschutzanforderungen (23 %) stellen dagegen kein so hohes Hindernis dar.

Als wesentliche Information für zukünftige Strategien, sowohl seitens der Unternehmen als auch der gesamten Volkswirtschaft bleibt festzuhalten, daß mit flexibleren Arbeitszeiten - möglicherweise auch mit einer Verlängerung der Arbeitszeit - der Investitionsstandort Deutschland international an Attraktivität gewinnen wird. Wenn auch das Schreinerhandwerk nicht international agiert, ist es doch von den Strukturen des globalen Marktes indirekt abhängig. (Wenn die führenden Industriebetriebe einer Region, wie z.B. der Staßenfahrzeugbau und die entsprechende Zulieferindustrie in Nordhessen, in einer rezessiven Wirtschaftsphase agieren müssen, trifft dies die Betriebe des Handwerks sekundär. Wenn dort Einbußen an Umsatz und Gewinn hinzunehmen sind, schlägt dies gleichsam auf die Betriebe des Handwerks oder der Dienstleistung - auch auf den Einzelhandel - durch, da entsprechendes Auftrags- bzw. Kaufkraftvolumen für diese Wirtschaftszweige nicht oder nicht mehr ausreichend vorhanden ist.)

Zu konstatieren ist, daß Deutschland zu einem Negativbeispiel für eine Konstellation geworden, die zeigt, daß stabile Gesellschaften im Laufe der Zeit zu erstarren drohen und auf diese Weise an Beweglichkeit und Wachstumsdynamik verlieren.²⁵ Man spricht von einer „Sklerotisierung“.²⁶

²⁵ Vgl. Müller-Vogg: Deutschland Deine Stärken, Nation zwischen Wohl und Wehe, Köln 1994, S. 72-76. MÜLLER-VOGG charakterisiert die Situation auf zynische Weise auf der Basis von statistischem Datenmaterial.

Flexibilität hilft, das Phänomen der Arbeitslosigkeit in Deutschland zu bekämpfen. Dazu bedarf es neben der Infragestellung des Flächentarifes auch einer verstärkten Flexibilität des Arbeitnehmers, der sich abseits von sozialen Sicherungssystemen den Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen muß. VON WEIZSÄCKER fordert z.B. dazu rigide den "Umbau des Sozialstaates und die Beschneidung der Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer".²⁷ Er kritisiert die Inflexibilität der deutschen Arbeitnehmer im Vergleich zu den Amerikanern. Kulturelle Mentalitäten (Erziehung zur Sicherheit hier, Drang zu Freiheit und Selbstbestimmung dort) kommen bei dieser Analyse allerdings sicherlich zu kurz, wiewohl die wirtschaftswissenschaftliche Analyse schlüssig ist, wonach Inflexibilität, Arbeitszeitverkürzungen, Frühverrentungen und Tarifabschlüsse - des Arbeitsfriedens willen bei hohen Auslastungsgraden - die Arbeitskosten langfristig verteuern. HÖHLER²⁸ geht mit ihrer Forderung noch einen Schritt weiter. Nach Meinung der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD) ist die Einführung flexibler Arbeitszeitformen mit langen Ausgleichszeiträumen im Baubereich ein erfolgversprechender Weg, die Zukunft des Handwerks zu sichern.²⁹

Ein Synonym ist der Begriff der „neudeutschen Verzagtheit“. KIEBLER sieht als Grund einen Mangel an Selbständigkeit, gleichwohl bei den Unternehmen und den

²⁶ „Die Schwierigkeiten des Wandels zeigen sich auch in der Finanz- und Tarifpolitik. Die damit verbundene Abgabenlast und die Arbeitskostenbelastung sind zugleich die Hauptproblembereiche, die Klein- und Mittelbetriebe in Befragungen immer wieder hervorheben.“ Vgl. Jeske: „Unsere Zukunft liegt im Standort Deutschland“, Standort Deutschland - Standort Europa?, Hrsg. Verband Fenster und Fassade e.V. (Jahresbericht), Frankfurt/M 1996, S. 41. Der Bundespräsident ROMAN HERZOG formuliert in seiner „Berliner Rede“ die Herausforderung im Kern wie folgt: „Durch Deutschland muß ein Ruck gehen. Wir müssen Abschied nehmen von liebgewonnenen Besitzständen. Alle müssen Opfer bringen.“ Die Chancen, die Arbeitswelt kreativ zu verändern wurden kontrovers diskutiert, u.a. in Bissinger: Stimmen gegen den Stillstand, Herzogs Berliner Rede und 33 Antworten, Hamburg 1997.

²⁷ Prof. Christian v. Weizsäcker zum Thema "Der erfolgreiche Kampf gegen Arbeitslosigkeit in den USA. Ein Modell für Deutschland?", Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe "Reuter-Forum" am 13.12.1996 in der Halle der Stadtsparkasse Kassel

²⁸ Höhler: „Schlanker oder magerer Staat?“, Mobil 3 (1997), Berlin 1997, S. 9: „Flexibilität für jeden, Freiheit für alle, mehr Zeit für mehr Lebensqualität, die endlich nicht mehr erdrückend materiell definiert wäre. In Wahrheit winken lauter Zugewinne - aber nur dann, wenn die revolutionäre Aufgabe eine ganz neue Arbeitswelt zu schaffen, begriffen und erfüllt wird.“

²⁹ Strohm, Th. et. al., Kirchenamt der EKD, Kammer für Soziale Ordnung (Hrsg.): Handwerk als Chance, Eine Denkschrift, Möglichkeiten einer gemeinwohlorientierten sozialen und ökologischen Marktwirtschaft am Beispiel Handwerk, Gütersloh 1996, S. 96.

Arbeitenden.³⁰ Die Sozialisation sei daran schuld. KIEBLER nennt das Beispiel, daß man heutzutage nicht mehr die Erfahrungsräume habe, produktiv denken zu können, weil Kinder in konsumorientierten Marktstrukturen groß werden. Das Denken in produktiven Kategorien, budgetbezogen und wachstumsorientiert, ist verwaist.

Unterstützt wird die These von der Reformbedürftigkeit des Flächentarifes von einer Umfrage bei 2334 Inhabern, Geschäftsführern und leitenden Angestellten mittelständischer Betriebe.³¹ Demnach beklagen zwei Drittel der Befragten die durch Flächentarife eingeschränkte unternehmerische Flexibilität und die dadurch entstehenden Wettbewerbsnachteile. 76% fordern eine Reform der Flächentarife. Sie möchten vor allem eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit, stärkere Berücksichtigungsmöglichkeiten der Ertragslage bei Tarifabschlüssen sowie Öffnungsklauseln für notleidende Unternehmen.³²

JESKE betont an anderer Stelle, daß es "schmerzhafte Eingriffe in Besitzstände"³³ geben wird, ehe sich am Arbeitsmarkt wieder etwas in positiver Weise³⁴ bewegt. Diese These kann für das Schreinerhandwerk so nicht stehen gelassen werden. Im Grunde bewegt sich das Schreinerhandwerk konjunkturell auf einem hohen Niveau, während allerdings die Spitzenniveaus der jüngsten Vergangenheit - so wie prognostiziert - nicht gehalten werden konnten. Daher geht es für das Schreinerhand-

³⁰ Kießler: Professor für BWL an der Universität Gh Kassel in einem Impulsreferat auf den Kasseler Millenniumtagen 1997, „New Work - Die Zukunft der Arbeit“, Hypothesen vorab veröffentlicht in „Gegen die neudeutsche Verzagtheit“, *HNA* Nr. 201 (1997), Kassel, S. 4.

³¹ Mittelstandsumfrage der DG-Bank, Deutsche Genossenschaftsbank, veröffentlicht in: "Die Unzufriedenheit im Mittelstand wächst", *F.A.Z.* (5.12.1996).

³² Ein Indikator für eine Stimmung des notwendigen und bevorstehenden Umbruchs in Deutschland war die EMNID-Umfrage zum Jahreswechsel. Befragt wurden 50 Abgeordnete (MdB, MdL), 82 leitende Regierungsbeamte, 75 Chefredakteure oder Ressortleiter sowie 49 Berater aus Unternehmen und Verbänden, jedoch keine Unternehmer. Die Befragten beurteilten die Qualität der deutschen Unternehmensmanager mit 87% als negativ (65% = "etwas zu wenig Qualität"; 22% = "viel zu wenig Qualität"). Die Befragten sind der "classe politique", also den öffentlichen Meinungsbildnern, zuzuordnen, so daß das Ergebnis bezüglich der Einschätzung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmer bedenklich machen muß; o.V.: Umfrage in Politik, Wirtschaft und Medien, „Mit besserer Stimmung ins neue Jahr, Umfrage des EMNID-Institutes“, *Schleswig-Holsteinische Landeszeitung*, Nr. 1 (2.1.1997), S. 1.

³³ Bzgl. der Lohnpolitik, Anm. des Autors.

³⁴ Positiv soll dabei heißen: Das volkswirtschaftliche Ziel in Zeiten der Rezession, der Diskontinuitäten und des Wandels muß die Formel „Mehr Arbeit und mehr Arbeitsplätze statt mehr Lohn“ sein. Dies bedeutet, daß Arbeit für alle wichtiger ist als hoher bzw. höherer Lohn für die Arbeitsplatzbesitzer. Hier kann die Flexibilisierung die Arbeitswelt zentral unterstützen. Während der individuelle materielle Wohlstand dabei möglicherweise leidet, steigt die Wohlfahrts-

werk primär um Anpassungsmechanismen an den Markt, die durch flexible Arbeitszeitsysteme unterstützt werden können. Es geht eben nicht um den Entzug sozialer Besitzstände, sondern um Öffnungen und Flexibilisierungen, die dem Unternehmen ein schnelleres Agieren ermöglicht. THEN fordert eine intelligente und innovative Personalpolitik. „Es geht um flexible Arbeitszeiten, bewegliche und innovative Lohnsysteme mit Gewinnlohnkomponenten, und es geht um das Allerwichtigste: bewegliche Betriebszeiten je nach Auftragsituation.“³⁵ Das Schreinerhandwerk muß nicht "mehr Arbeit für gleichen Lohn" oder ähnliche Konzepte realisieren, sondern den Wandel durch eine Innovation der Arbeitszeit bestehen - damit sind f/v Arbeitszeitsysteme besonders für dieses Handwerk ein Schritt in die Zukunft und nicht nur Thema sozialpolitischer Auseinandersetzungen.

Flexible Arbeitszeit - richtig angewandt - kann für die Unternehmen des Holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks ein Mittel einer konsensorientierten Unternehmensführung sein. Bei Konzeptbewährung kann der vermeintliche soziale Besitzstand gehalten werden. Jedoch sind beinahe statische geordnete Abläufe in Frage zu stellen: ADOMEIT sah frühzeitig die Notwendigkeit einer Verabschiedung der Wirtschaftsrealität von geltenden Arbeitsrechtsnormen voraus, um Arbeitsmarkimpulse zu implizieren; diese These hat die Diskussion stark angeregt.³⁶ Manchmal meint man, Deutschland gehorche einem heimlichen Gesellschaftsvertrag, der festgelegt hat, daß sich nichts ändern dürfe. Es scheint beinahe Verfassungsrecht, daß nicht der Bürger oder Stellungssuchende sich bewegt, sondern das Füllhorn des Staates. Und wenn sich dann etwas zu wandeln beginnt, wird eine Art Entschädigungsvorbehalt herangezogen, der diejenigen entschädigt, die vermeintlich zu den Verlierern des Wandels gezählt werden wollen - damit wird die innovative Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft ad absurdum geführt.³⁷

quote der Gesellschaft an sich an. Dieses Instrument eines „Humanen Kapitalismus“ entwickelt gesellschaftlichen Konsens und fördert die wirtschaftliche Entwicklung.

³⁵ Then: „Arbeitslos-Auswege in Sicht?“, KKV 2 (1997), Bonn 1997, S. 17 (über AGP-Infodienst Kassel)

³⁶ Adomeit: Das Arbeitsrecht und unsere wirtschaftspolitische Zukunft, Berlin 1995.

³⁷ Vgl. hierzu: Joffe: „Was wir von Amerika lernen können“, New World 4 (1997), München 1997, S. 82 sowie Klös/Kroker: „Arbeitszeitperformance und Arbeitszeitverfassung“, IW-Trends 2 (1996), Köln 1996, S. 1-23.

II. Herausforderung an das Schreinerhandwerk durch Arbeitszeit-Management

Die Unternehmen werden umdenken müssen. Insbesondere den mittelständisch geprägten und geführten Betrieben des Holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks muß deutlich gemacht werden, daß sie ein Arbeitszeitmanagement benötigen, um sich den Anforderungen des Marktes stellen zu können.³⁸

Daß die mentale Innovation immer in Verbindung mit den Ansprüchen der Betroffenen abgeglichen werden muß, sei hier noch einmal erwähnt. Nur ein situativ-kooperativer Führungsstil kann es schaffen, dauerhaft Lösungen im Sinne des Unternehmens zu implementieren.³⁹ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, aufzuzeigen, daß im Gegensatz zu vielen Führungsstilkonzepten eine „offene Kommunikationsstrategie“ für das dargestellte Schreinerhandwerk erfolgsversprechendere Perspektiven bietet.

Kritisch ist anzumerken, daß gerade viele dieser Führungskonzepte Eingang in die Unternehmenstrategien finden, obwohl ihre Wirkungsweise umstritten ist. Total Quality Management (TQM), Business Reengineering oder Just-in-time Produktion bieten wichtige Erkenntnisse für die Praxis, im Bezug auf das Arbeitszeitmanagement dürfen sie aber nicht isoliert betrachtet werden, sondern es ein ganzheitliches Konzept entwickelt werden.⁴⁰ Im Rahmen dieser Arbeit geschieht dies auf der sogenannten strategischen Ebene durch die Verknüpfung von Management/Marketing und Arbeitszeitmanagement mit dem Ziel der Einführung von flexibler Arbeitszeit und einer „offene Kommunikationsstrategie“.⁴¹

³⁸ „Wir brauchen mentale Innovationen; wir brauchen in unserer Gesellschaft die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in den Vorstellungen und Ansprüchen auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Hier stehen wir erst am Anfang. Noch immer klafft bei uns eine deutliche Lücke zwischen Ansprüchen und ökonomischen Realitäten.“ Murmann „Kosten-Arbeitslosigkeit-Spirale aufbrechen“, *Arbeitgeber* (1/1995), S. 13.

³⁹ Vgl. hierzu auch Fiedler-Winter: *Flexible Arbeitszeiten, Beispiele aus der Praxis*, Landsberg 1995.

⁴⁰ Zur Frage der Implementierung vgl. Kapitel C.V.1ff.

⁴¹ Zur Einordnung siehe Kapitel D.I.

Auf der operationalen Ebene wird die Verknüpfung und ihre Folgen durch das „Matrix-Modell“⁴² dargestellt. Auf kollektivrechtlicher Ebene (ArbG - Betriebsrat) können die vorgenannten Verknüpfungen ihren Niederschlag in einer Betriebsvereinbarung finden.⁴³

Anzumerken sei an dieser Stelle, daß im Prinzip die Industrie die Strukturen des Handwerks übernommen und weiterentwickelt hat. Unter der Leitlinie „small is beautiful“ sind große industrielle Einheiten in kleinere Zellen zerlegt oder in sogenannte profit-center ausgegliedert worden (größere Überschaubarkeit = größere Effizienz). Handwerk und Industrie können auf dieser Basis kooperieren und Netzwerke aufbauen.

1. Beispiel zur Differenz zwischen Marktanforderung und betrieblicher Realität

Eine Untersuchung des Instituts für Fenstertechnik in Rosenheim 1996 bei den mittelständischen fensterproduzierenden Unternehmen⁴⁴ in Deutschland hat gezeigt, daß es im Jahresverlauf sehr unterschiedliche Produktionsauslastungen gibt. So haben beispielsweise im Juli 14,5% der befragten Unternehmen urlaubsbedingte Produktionspausen angezeigt. Dies bedeutet also, daß in einer nachfragestarken Zeit erhebliche Produktionskapazitäten stillgelegt worden sind. Trotzdem darf es in Deutschland, dessen Firmen den europäischen Fenstermarkt beherrschen, eigentlich aus ökonomischen Gründen diese Produktionspausen nicht geben. Jahresarbeitszeitmodelle können dies vermeiden bzw. die Nachteile lindern.

Mittelfristig entstehen für die deutsche Wirtschaft Wettbewerbsnachteile durch verkürzte Arbeitszeiten in starren Mustern. Auf den ersten Blick sind es lediglich die Produktionszeiten und -kapazitäten, die durch die Arbeitszeiten eingengt werden. Aber noch gravierender dürften z.B. die angestrebten verkürzten Arbeitszeiten für die Planung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sein. Dabei

⁴² Siehe Abb. 37.

⁴³ Siehe dazu Anhang 5 der eine Muster-Betriebsvereinbarung enthält

⁴⁴ Diese spezialisierte Branche ist dem holz- und kunststoffverarbeitenden Gewerbe zuzurechnen.

erzwingt der internationale Wettbewerb immer kürzere Entwicklungszyklen, die mit verkürzten Arbeitszeiten nicht zu realisieren sind.

Generell geht es nicht darum, im Sinne einer historisch überholten Arbeitgebermentalität, die Arbeitszeiten soweit wie möglich auszuweiten. Arbeitszeitflexibilisierung hat vielmehr die primäre Zielsetzung, Arbeitszeit nicht zu verschwenden, d.h. Lage und Verteilung der Arbeitszeit sollte kurzfristigen Schwankungen von Arbeitsanfall und Personalverfügbarkeit sowie kurzfristigen individuellen Freizeitbedürfnissen bestmöglich angepaßt werden. Dieser Denkansatz ist für die Praxis außerordentlich wichtig. Ergebnisorientierung sollte oberste Priorität haben; denn Zeitorientierung allein schiebt die Modelle allzu oft an den betrieblichen Belangen vorbei.⁴⁵

Zukünftige Herausforderungen sind:⁴⁶

- **Neue Formen der Arbeitszeitorganisation** wie z.B. flexible Arbeitszeitmodelle. Dies wird eine Öffnung der Tarifverträge notwendig machen. Die Zielsetzung muß dabei lauten „Maximale Entwicklungskorridore für das Unternehmen bei Wahrung und Weiterentwicklung des Sozialniveaus der Mitarbeiter“.
- **Neue Formen der Entlohnung:** Es muß den Betrieben einfacher gemacht werden, sog. Einstiegsgehälter mit akzeptablen Ausstiegsklauseln vereinbaren zu dür-

⁴⁵ Vgl. Weidinger: „Abschied von der Zeitverbrauchs-Kultur: Konsequenzen für Führung und Organisation“, Konzept der Arbeitszeitberatung Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Berlin 1995, S. 1-19. WEIDINGER erläutert in diesem Artikel seine praktischen Erfahrungen bei der Einführung Flexibler Arbeitszeitsysteme. Eine zentrale Bedeutung bei diesen Systemen ist der Verzicht auf die sog. Kommt-Geht-Erfassung („Positiverfassung“). Im Sinne der Ergebnisorientierung wie auch einer möglichst unaufwendigen Handhabung und Administration wird deshalb in Standard-Arbeitszeit-Systemen, so wie sie WEIDINGER eingeführt hat, die Zeiterfassung auf das erforderliche Mindestmaß beschränkt. Erfasst werden nur Abweichungen von den jeweiligen Standardvorgaben. Ein unscharfer Bereich wird damit von Beginn an toleriert; eine Minutenmentalität, die dem Arbeitsklima nicht dienlich ist, wird auf Grund der Erfahrungen von Weidinger vermieden. Selbst wenn dieses Modell aus theoretischer und praktischer Sicht viele Vorteile aufweist, sind aufgrund der psychologischen Grundhaltung von mittelständischen Unternehmern, in diesem Fall handwerklichen Unternehmern, starke Vorbehalte zu erwarten, da gewisse Kontrollfunktionen außer Kraft gesetzt werden. Im Rahmen dieser Studie muß festgehalten werden, daß der Verzicht auf eine Kommt-Geht-Erfassung sehr wahrscheinlich in einer „zweiten Welle“ zu erwarten ist.

⁴⁶ Vgl. Schreiner-Innung Kassel, Freisprechung 1996, Handwerksforum Kassel, 29.8.1996.

fen. Gleichsam muß das derzeit starre Lohnkorsett überdurchschnittliche Leistungen belohnen. Es kann nicht sein, daß z.B. ein Geselle nach kurzer Lebensarbeitszeit bereits den Spitzenlohn erhält und sich nicht mehr steigern kann. Gewerkschaften und Arbeitgeber müssen hier einsehen, daß die Branche vor einer „Wende“ der Einstellung gegenüber der Arbeit steht. Leistung muß sich lohnen. Hier sind die Tarifvertragsparteien zum Handeln aufgefordert.

- **Neue Besteuerungssysteme:** Die Staatsquote und Abgabenlast hemmt die Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft. Das Ziel sollte ein festgeschriebener Spitzensteuersatz sein, der Leistung belohnt und durch den die Marktteilnehmer zu einem innovativen Verhalten angeregt werden, das die Volkswirtschaft positiv beeinflusst.

2. Handwerkskonjunktur als Promoter für das Arbeitszeitmanagement

Die Forderung nach einem neuen Arbeitszeitmanagement geht analog mit der konjunkturellen Entwicklung einher. Es ist festzustellen, daß sich die Handwerkskonjunktur in Hessen nach der leichten Erholung im Jahr 1994 im Jahre 1995/96 deutlich abgeschwächt hat. Dies belegt die vierteljährlich von der Arbeitsgemeinschaft hessischer Handwerkskammern durchgeführte repräsentative Wirtschaftsbefragung. Hiernach hat sich die Geschäftslage der befragten hessischen Handwerksbetriebe im Jahresverlauf kontinuierlich nach unten entwickelt. Der Geschäftsklima-Index sank von 78,9% im Jahr 1994 auf 75,4% ab. Die deutlichste Abschwächung brachte das vierte Quartal 1995. In diesem Befragungszeitraum waren nur noch gut 72% der befragten Unternehmen mit ihrer Geschäftslage zufrieden. Damit wurde ein absoluter Tiefstand erreicht. Besonders bedenklich ist dabei, daß nur noch jeder fünfte Betrieb seine Geschäftslage als „gut“ bewertet, umgekehrt aber nahezu 28% ihre Geschäftslage als „schlecht“ bezeichnen. Im Bauhandwerk stürzte die Konjunktur im letzten Quartal 1995 regelrecht ab, nur noch rund 56% der Betriebe waren mit Ihrer Geschäftssituation zufrieden.⁴⁷ Dies setzte sich bis 1997 fort. Im Zusammenhang mit der hier vorliegenden Untersuchung wird

⁴⁷ Arbeitsgemeinschaft der hessischen Handwerkskammern (Hrsg.), Handwerks-Info Nr. 4, Wiesbaden, Januar 1996.

deutlich, daß gerade in Zeiten konjunktureller Schief lagen der Bedarf an Strategie, Organisation und Management zunehmende Bedeutung erlangt.

Es zeigt sich, daß Arbeitszeitmanagement in Verbindung mit dem Gewinn an Flexibilität für Unternehmen (und damit deren Kunden) ein wichtiges Element im Marketing-Mix des handwerklichen Managements sein wird, wie folgendes Beispiel aus der Praxis zeigt: In einer Fabrik, die dem Holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerk angehört, werden pro Tag rund 1000 Schubladen gefertigt, und ein Umsatz von 15 Millionen Mark pro Jahr erwirtschaftet. In diesem Betrieb fielen noch 1994 4.500 Überstunden an. Die Zeit wurde im darauffolgenden Jahr „abgebummelt“ und zwei neue Mitarbeiter konnten eingestellt werden. Auch 1995 kamen bei dieser Firma wieder mehrere tausend Überstunden zusammen, so daß in diesem Jahr wieder 3 zusätzliche Mitarbeiterplätze entstanden. Seit der Einführung eines Arbeitszeitmodells hat diese Firma ihre Belegschaft von 27 auf 80 Mitarbeiter erhöht. Das sogenannte „Hasenkopf-Modell“⁴⁸ wird im Handwerk als leistungsfähiges Beispiel genannt. Die Möglichkeiten einer Arbeitszeitgestaltung wie im o.g. Modell sind schon jetzt in vielen Tarifbereichen möglich.⁴⁹

Die Verknüpfung des „Hasenkopf-Modells“ aus dem Handwerk mit den Darstellungen der Analyse des DGB/WSI zeigt den Bedarf, auch in den klein- und mittelständischen Betrieben des Schreinerhandwerks in Hessen, Modelle individuell den Betriebsformen entsprechend einzuführen. Bestehende Freiräume sind zu nutzen und bei Fehlen derselben tarifpolitisch zu fordern.

⁴⁸ Benannt nach dem Schubladenfabrikanten Didymos Hasenkopf, der in seinem Unternehmen Überstunden konsequent „abfeiern“ läßt und Zusatzaufträge bzw. Mehrarbeit über Neueinstellungen abwickelt. Dieses Modell kann allerdings nur als Grundmodell für ein wirklich umfassendes Arbeitszeitmanagement gelten. Es bietet sich für kleinere und mittlere Unternehmen möglicherweise aber als Einstiegsmodell durchaus an.

⁴⁹ „Freizeit statt Überstunden“, Stern (13/96), S. 188, gleichfalls veröffentlicht in der F.A.Z. Nr. 46, (23.2.1996), S. 17. (Quelle: WSI/Tarifarchiv 1996) In der F.A.Z wird erläutert: „Ein starres tarifliches Zwangskorsett für die Arbeitszeit, wie von den Arbeitgebern behauptet, gibt es nach Auffassung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) nicht. Die Entkopplung von individuellen Arbeitszeiten sei vielmehr stark fortgeschritten, sagte DGB-Bundesvorstandsmitglied GEUENICH in Bonn. GEUENICH stützt seine Aussage auf eine Analyse von Arbeitszeitregelungen in 68 Tarifbereichen mit 10 Millionen Beschäftigten, die das gewerkschaftsnahe wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Institut (WSI) erstellt hat. Das WSI kommt zu dem Ergebnis, daß die Tarif-

Die Ziele zwischen Gewerkschaft und Unternehmern müssen nicht unüberbrückbar weit auseinander liegen. DAG-Chef ISSEN akzeptierte, daß „im Notfall, unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung betriebsindividuelle Kürzungen möglich sein müssen“. Aus der Sicht des Unternehmens betont GREIFFENBERGER, daß flexible Arbeitszeitmodelle sich als um so hilfreicher erwiesen, je flexibler⁵⁰ sie sich nutzen ließen, und zwar nicht allein mit legitimierten Plus- und Minus- Arbeitszeitkonten, sondern mit Hilfe weitgehend wählbarer Vereinbarungen, wie sie in der Regel nur Arbeitszeitverträge über ein oder zwei Jahre ermöglichen. GREIFFENBERGER: „Wir müssen unsere gewohnten Systeme zerbrechen. Es muß eine andere Form der Zusammenarbeit zwischen Betrieben, Verbänden und Gewerkschaften geben.“⁵¹

3. Wettbewerbsfähigkeit des Schreinerhandwerks durch Arbeitszeitflexibilisierung

In der Wissenschaft gibt es mittlerweile die Forderung nach einem „neuen Dialog über die Arbeit“, die u.a. Forderungen enthalten, die von einer „neuen Philosophie“ der Arbeit bis hin zu einer „Revolution der Arbeit“ reichen.

An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis zeigt sich - so die Hypothese des Autors dieser Studie -, daß neue Wege im Betrieb nur theoretisch konstruiert und praktisch durchgeführt werden können, wenn in den Köpfen der ausfüh-

verträge in den vergangenen 10 Jahren eine Fülle von unterschiedlichen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung bereits eröffnet haben.“

⁵⁰ Arbeitnehmerrechte sind dabei schutzbedürftig, wie die Entwicklung bei der Telearbeit zeigt. Telearbeit birgt beispielsweise die Gefahr, daß Arbeitnehmer in die Scheinselbständigkeit ohne tarifliche Schutzmechanismen entlassen werden. Dennoch wird dieses Phänomen eine Facette der Entwicklung zur flexiblen Arbeitswelt darstellen. In Deutschland gibt es 1997 150.000 Telearbeiter, das sind 0,4% aller Erwerbstätigen. Das Potential in Deutschland wird auf 2,5 Millionen geschätzt. Vgl. Weyerer: „Telearbeit - feine Arbeit?“, *Die Zeit* Nr. 28 (4.7.1997), Hamburg 1997, S. 57. So kann Arbeitszeitflexibilisierung bzgl. positiver Arbeitsmarkteffekte auch eine sehr gute Alternative gegenüber dem nicht unumstrittenen und mit juristischen Auflagen verbundenen Outsourcing sein. Während das Outsourcing in eine risikobehaftete Selbständigkeit, teilweise sogar in eine sogenannte Scheinselbständigkeit, entläßt, bietet Arbeitszeitflexibilisierung die Chance, Arbeit im Unternehmen selbst neu zu strukturieren, und zwar im Sinne einer Stabilisierung der Arbeitsplatzsicherheit. Eine Emigration aus dem Arbeitsrecht durch Statusveränderung, die Arbeitszeitflexibilisierung eben nicht anstrebt, kommt den Zielen der Arbeitnehmerschaft durch Outsourcing aus Zwangssituationen nicht entgegen. Die Erkenntnis stammt aus einem Vortrag von PROF. DR. LINNENKOHL zum Thema „Outsourcing und Arbeitsmarkt“ am 3.6.1997 an der Universität GhKassel als Beitrag zur GhK-Reihe Wissenstransfer „Von der Uni zum Entrepreneur“.

renden Organe, in diesem Falle Unternehmer und Arbeitnehmer, ein Umdenken stattfindet. Nur die sinnvolle Verknüpfung von wirtschaftlichen Notwendigkeiten und psychologischen Elementen wird es ermöglichen, Unternehmen in eine sichere Zukunft zu steuern. Nicht nur Märkte und Produkte wandeln sich diskontinuierlich, sondern auch die Einstellung der Menschen zur Arbeit.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation erhöht nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, sondern ermöglicht auch innovative und attraktive Formen der Entlohnung. Flexible Arbeitszeitmodelle erlauben durch die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten eine Anpassung der Produktionskapazitäten an Nachfrageschwankungen. In diesem Zusammenhang prägte WILDEMANN den Begriff der „atmenden Fabrik“.⁵² Seine Ausführungen zeigen analog zu der hier vorliegenden Studie, daß Arbeits- und Betriebszeitgestaltung den Unternehmen neben Chancen der Kostensenkung Möglichkeiten eröffnen, sich durch positive Beeinflussung von Flexibilität, Innovationgeschwindigkeit, Termintreue und Servicebereitschaft positiv von den Wettbewerbern zu unterscheiden.

Damit zeigt sich, daß Arbeitszeitmanagement ein integrierter Bestandteil des Marketingmanagement sein sollte. Ein konzeptionell ausgearbeitetes und akzeptiertes Entgeltssystem wirkt motivationsstärkend. Zur Unterstützung der Teamorientierung kann ein Entlohnungssystem die Möglichkeit eröffnen, das Verhalten der Mitarbeiter durch Honorierung vereinbarter Ziele so zu beeinflussen, daß sie sich gegenseitig unterstützen und gegebenenfalls vereinbarte Gruppenziele oder Etappenziele erreichen.

Diese Theorie wurde in einem Betrieb des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks begleitend zu dieser Studie in der Praxis getestet und beobachtet. Mit den Mitarbeitern einer Gruppe der Produktion („Arbeitsteam“) wurde ein bestimmtes Produktionsziel innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls vereinbart, wobei die Mitarbeiter in einem f/v Arbeitszeitsystem, dessen Beginn und Ende sie

⁵¹ Ebenda.

⁵² Wildemann: „Produktivere Gruppenarbeit, Entlohnungssysteme, Veränderungen durch Flexibilisierung der Arbeitszeit“, Blick durch die Wirtschaft (05.03.1996), S. 1.

weitgehend selbst bestimmen konnten, geregelt war. Außerdem erhielten diese Mitarbeiter bei Erreichen des Zieles eine besondere Prämie. Das Ergebnis dieses Versuchs ermuntert, strukturierte Maßnahmenpakete „Arbeitszeit-Zielvereinbarung-Entgeltsystem“ in die Betriebe des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks einzuführen.⁵³ Es zeigt sich, dass eigenverantwortlich agierende „Arbeitsteams“ im Rahmen f/v Arbeitszeitsysteme eine vielversprechende Alternative zu herkömmlichen Arbeitsgruppen darstellen können.

Zusammenfassend läßt sich folgendes feststellen:

- Flexible Arbeits- und Betriebszeiten stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und tragen den Bedürfnissen der Mitarbeiter verstärkt Rechnung.
- Gruppenorganisation und flexible Arbeits- und Betriebszeiten sind Konzepte, die den Anforderungen zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb Rechnung tragen.
- Arbeitszeitmanagement führt zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition der Unternehmen, zu einer höheren Motivation und einem besseren Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Für die Unternehmen bedeutet dies die Erschließung zusätzlicher Produktionsreserven.
- Ständige Verbesserung erfordert eine Aktivierung und Umsetzung der Kreativität aller Mitarbeiter; hierzu ist eine positive Motivation der Mitarbeiter Voraussetzung. Um der erhöhten Selbstverantwortung der Mitarbeiter gerecht zu werden und deren Problemlösungskapazität zu aktivieren, ist neben veränderten Organisations- und Führungsstrukturen auch eine Anpassung des Entlohnungssystems erforderlich.
- Die Beschäftigungskurve sollte möglichst deckungsgleich zur Nachfragekurve sein.

⁵³ Das vereinbarte Ergebnis wurde innerhalb des festgelegten Zeitraumes erreicht, wobei sich zeigte, daß die Gruppe begann, sich selbst zu organisieren. Der Name des Unternehmens und das procedere sind dokumentiert; auf Wunsch des Unternehmens soll eine Veröffentlichung nicht erfolgen.

4. Gegenwärtige Situation

Zur Zeit stimmen weder die rechtlichen noch wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, noch scheinen Unternehmen und Gewerkschaften bereit, umzudenken, geschweige denn, kompromißfähig zu sein. Aus dem Sachverständigenrat wird immer eindringlicher empfohlen, die Unternehmensbesteuerung zu senken, Lohnerhöhungen moderat zu gestalten und die Tarifverträge zu flexibilisieren.

ADOMEIT stellt fest, daß Tarifverträge nicht mehr eingehalten werden und Unternehmen aus den Verbänden austreten.⁵⁴ Es weichen immer mehr Betriebe von Tarifverträgen ab, um Existenz- und Beschäftigungssicherung zu betreiben. Dies kann ordnungspolitisch auf Dauer nicht akzeptabel sein. Die wichtigste Ursache ist die Kostenersparnis, die sich Unternehmen durch ihren Austritt versprechen.

BERGER analysierte, daß tarifvertraglich vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit zwei verschiedene Dinge sind.⁵⁵ Bei der „normal geleisteten Arbeitszeit“, wie sie vom statistischen Bundesamt ermittelt wird, werden Mehr- und Teilzeitarbeit mitgezählt. Während die durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit in Westdeutschland 1994 bei 37,7 Stunden und in Ostdeutschland bei 39,7 Stunden lag, arbeiteten 1/3 der Arbeitnehmer bereits 40 Stunden und mehr pro Woche. Von einem solchen Wochenpensum sind die Selbständigen weit entfernt. 81% von ihnen verbringen über 40 Stunden mit Arbeit, allein 40% sind dabei 55 Stunden und mehr an ihrem Arbeitsplatz. Bei den Arbeitnehmern sind 36% über 40 Stunden beschäftigt.⁵⁶

Gemäß BERGERS Ausführungen gibt es sowohl eine „offene als auch eine verdeckte Beschäftigungskrise“. Er hat berechnet, daß es in Deutschland 6,97 Millionen „Totalarbeitslose/Kurzarbeiter“ gibt. Zu den statistisch registrierten Arbeitslosen rechnet BERGER Kurzarbeiter, ABM-Kräfte, Umschulungen und eine stille Reserve

⁵⁴ Adomeit: Regelung von Arbeitsbedingungen und ökonomische Notwendigkeiten, München/Landsberg 1996, S. 17.

⁵⁵ Berger: „Zur Zukunft der Arbeit in Deutschland“, Vortrag anlässlich des CDU-Landesparteitages, 15.06.1996, Stadthalle Kassel (Roland Berger ist Geschäftsführer der Roland Berger & Partner GmbH - International Management Consultants).

hinzu. Von 1960 bis 1994 ist die Zahl der gesamtwirtschaftlich geleisteten Arbeitsstunden um 19,6% von 56,1 Milliarden auf 46,1 Milliarden Stunden gesunken. Dabei hat sich die Produktivität und der Wohlstand verdreifacht. Die Bevölkerung ist um 18% gestiegen, die Zahl der Arbeitsplätze um 10%, aber die Arbeitszeit je Beschäftigtem ist um 27% gesunken. Das Ergebnis ist mehr Wohlstand und mehr Freizeit für einzelne, aber allgemein steigende Arbeitslosigkeit und deshalb weniger nationaler Wohlstand und damit eine Überbeanspruchung des sozialen Systems.

Die Senkung der Arbeitslosenquote ist eine der dringenden Herausforderungen für das System der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Gleichsam sind die Ausgaben für die Sozialhilfe ein Indikator für die Lebensfähigkeit des Systems. Seit Mitte der achtziger Jahre haben sich die Ausgaben für die Sozialhilfe auf 50 Millionen DM mehr als verdoppelt.⁵⁷ In ihrem Monatsbericht warnt die Bundesbank davor, daß sich, trotz der Reformbemühungen der Regierungen, die Sozialhilfeausgaben weiter erhöhen werden. Hauptgrund für die starke Beanspruchung des sozialen Auffangnetzes ist u.a. die hartnäckige Beschäftigungsrisse. Nur eine deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktlage mit weniger Langzeitarbeitslosen kann die Ausgabenlawine bremsen. Wenn auch die Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme dieses Problem nicht allein lösen kann, wird es jedoch durch zusätzliche Beschäftigungsverhältnisse abgemildert werden. Damit ist die Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen auch ein volkswirtschaftliches Instrumentarium; denn die für die klein- und mittelständischen Betriebe zusätzlich gewonnene Flexibilität am Markt kann sich zusätzlich stimulierend auf die Aktivität und Prosperität der Unternehmen am Markt und damit auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungsquote auswirken. Die deutschen Erwerbstätigen haben ihr Pro-Kopf-Angebot an geleisteten Arbeitsstunden über die Jahre stark vermindert, wie die o.g. Zahlen zeigen. Eine eigene Recherche des Autors in der Industriebranche der Metall- und Elektroindustrie konnte 1992 lediglich eine Arbeitszeit von 1680 Stunden pro Jahr ermitteln.⁵⁸

⁵⁶ Statistisches Bundesamt, *Die Welt* (01.06.1996), Seite 21.

⁵⁷ Deutsche Bundesbank (Hrsg.): *Entwicklung der Ausgaben für Sozialhilfe*, Frankfurt/Main, April 1996.

⁵⁸ Blitzumfrage bei Unternehmen der nordhessischen Metall- und Elektroindustrie, in Kooperation mit der Pressestelle des Arbeitgeberverbandes Metall, Kassel 1992.

Es ist festzustellen, daß der preistreibende Parameter am Arbeitsmarkt die mangelnde Flexibilisierung des Faktors Arbeit in zeitlicher, inhaltlicher, vertraglicher und regionaler Hinsicht ist. Sie verteuert die Stückkosten - auch für das Schreinerhandwerk - in Deutschland.⁵⁹

5. Wirtschaftliche Einordnung des Handwerks: Parameter für das Handwerk

Erfolgreiche Unternehmen heben sich von der Konkurrenz u.a. durch „bessere Mitarbeiter“ ab, so auch im Schreinerhandwerk. Die Einbeziehung in Entscheidungen, die Erläuterung der Vorgänge im Betrieb können zusammen mit anderen Faktoren zu einem steigendem Motivationsgrad führen.

Das Arbeitszeitmanagement hat folgende Parameter zu berücksichtigen:

a) Neue Führungsstrukturen:

- Qualifikationen verändern sich,
- Hierarchien „brechen auf“,
- Teamarbeit wird notwendiger,
- Planungsaufgaben nehmen zu,
- Ideen „von unten“ werden gesucht und
- Arbeitszeitsysteme werden zum Wettbewerbsfaktor.

b) Parallele Personal- und Qualifikationsplanung

- Der Einsatz neuer Systeme oder Arbeitsmethoden sowie Arbeitszeitmethoden kann nur durch gleichzeitige Personalplanung und -weiterbildung zu Akzeptanz führen,
- langfristige Planung ist ebenso notwendig wie
- die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.

⁵⁹ Vgl. Flassbeck: „Und die Spielregeln für die Lohnpolitik in einer Währungsunion?“, Frankfurter Rundschau Nr. 253 (31.10.1997), S. 12; FLASSBECK, Wirtschaftsforscher beim DIW untersucht die Entwicklung der Lohnstückkosten im internationalen Vergleich.

c) Markt für Kreativität im Betrieb

- Eigenverantwortung und Kreativität werden bei der Leistungserstellung zunehmen,
- Die Technik ermöglicht es, Ideen schneller in die Realität umzusetzen. Flexible Arbeitszeit fördert Kreativität.

d) Neue Qualifikationsmethoden (für Unternehmer und Arbeitnehmer)

- Neue Technologien und Managementmethoden sind kaum in Schnellkursen begreifbar zu machen,
- Es sind branchenübergreifende Kenntnisse nötig,
- Handlungskompetenz für Mitarbeiter- und Unternehmensführung muß vermittelt werden.

Wichtig wird es sein, die dargestellten Möglichkeiten im Interesse des Betriebes zu ergreifen. Dies bedeutet, daß eine Überprüfung des Bedarfes und des eingetretenen Nutzens erforderlich ist.

Die gestiegenen Anforderungen an das Unternehmen beschreibt auch TÖPFER, der feststellt, daß Unternehmen, die auch zukünftig ihren Fortbestand und Erfolg sichern wollen, sich den Anforderungen, die aus diesen technologischen Veränderungen resultieren, stellen müssen.⁶⁰

Die Anforderungen im Handwerk ändern sich laufend und in immer kürzeren Zeitabständen. Bereits 1982 hatte das Deutsche Handwerksinstitut in München in einem Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen aktuelle Daten zur Veränderung der handwerklichen Berufswelt zusammengefaßt:⁶¹

- Die Zahl der ungelerten Tätigkeiten nimmt ab.
- Die Zahl der angelernten Tätigkeiten nimmt zu, wobei sich die Qualifikationsanforderungen wandeln.

⁶⁰ Töpfer, A., „Marketing im Unternehmen und am Markt“, Blick durch die Wirtschaft (24.10.1985), S. 1.

⁶¹ Gerth (Hrsg.):, Auseinandersetzung mit der Zukunft, Göttingen 1982, S. 122ff.

- Die traditionellen handwerklichen, vorwiegend auf die Produktion von Konsumgütern gerichteten Lehrberufe verlieren stark an Bedeutung, die Zahl der Auszubildenden geht zurück.
- Der Anteil der in der Fertigung gebundenen Arbeitskräfte wird geringer.
- Der Anteil von Beschäftigten in Forschung, Entwicklung, Erprobung, Installation, Wartung und Reparatur steigt.
- Die Vielfalt der Tätigkeiten nimmt zu.

In diesem Zusammenhang spricht man von „Beruflicher Polyvalenz“. Diese Polyvalenz⁶² ist eine Aufforderung an die Berufstätigen, sich möglichst schnell und ohne großen Arbeitsaufwand auf neue Erfordernisse umzustellen. Dazu gehört auch eine veränderte (flexible) Arbeitszeit. ZEIDLER diagnostiziert, daß es um die Sicherung der Rentabilität und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf veränderte Anforderungen geht. Die Unternehmen seien es gewohnt, im Wettbewerb mit neuen Produkten und Verfahren zu bestehen. Aus seiner Sicht wird dabei die Qualifikation der Mitarbeiter immer wichtiger.⁶³

Auch die Qualifikation der Unternehmer hinsichtlich ihrer Entwicklungsfähigkeit wird entscheidende Wirkung haben. Dies setzt Signale im eigenen Unternehmen und in den verantwortlichen Verbänden.

Der Typus des „dynamischen“ Unternehmers nach SCHUMPETER wird darüber entscheiden, ob im Schreinerhandwerk f/v Arbeitszeitsysteme Fuß fassen können und für die Entwicklung des Handwerks Bedeutung erlangen. Nach SCHUMPETER ist dies der Unternehmer, der in einem Prozeß schöpferischer Zerstörung durch Innovationen Gewinne und Konjunkturaufschwünge herbeiführt.

Ein interessanter Aspekt in der Diskussion um flexible Arbeitszeit ist die These von SCHUMPETER, die besagt, daß der Kapitalismus trotz - oder wegen - seiner Erfolge untergehen wird; der Sozialismus sei unvermeidbar und praktikabel. Natürlich bestreitet heute niemand, daß SCHUMPETER hier Unrecht hatte. Es gibt aber selbstzer-

⁶² griech. Vielwertigkeit, Vielseitigkeit.

störender Tendenzen im modernen Kapitalismus, die kontraproduktiv wirken können. So könnte bei einer falsch gelenkten Tarifpolitik, die sich nicht an den Maßstäben des globalen Wettbewerbes anlehnt oder außerhalb sozialer Sicherungssysteme operiert, durch die „schöpferische Zerstörung“ ein Wandel eintreten, der strukturelle Nachteile und Risiken für die Beschäftigten und den Wettbewerb in sich birgt. Das Ziel einer ausgewogenen Tarifpolitik mit abgestimmten flexiblen Arbeitszeitsystemen muß daher für das Handwerk von Anfang an auf dessen Agenda an erster Stelle stehen.

„Die unzureichend kontrollierte Expansion des Sozialstaats und eine redistributiv und interventionistisch orientierte Tarifpolitik führen zu Fehlentwicklungen, die eine schleichende Diskreditierung der sozialen Marktwirtschaft bewirken“, beschreibt ZOHLNHÖFER. Er mahnt u.a., daß kurze und starre Arbeitszeiten den Wirtschaftsstandort Deutschland inzwischen unattraktiv gemacht haben.⁶⁴ Der Autor spricht sich außerdem für dezentrale Tarifverhandlungen aus.⁶⁵

Die Diskussion zeigt, wie wichtig das Verständnis für die Interdisziplinarität des Themas ist. Schreinereiunternehmer werden die flexible Arbeitszeit nur dann erfolgreich in ihren Unternehmensprozeß einfiltern können, wenn sie das Gesamtsystem überblicken können. Dabei wird es nicht nötig sein, daß der Schreinereiunternehmer das theoretische Konstrukt der flexiblen Arbeitszeit im Detail selbst beherrscht, sondern er muß bereit sein, Sachverstand beratend in Anspruch zu nehmen. Neben wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Erkenntnissen gehören hierzu auch Bereiche wie z.B. Wirtschaftsmoral und Soziologie, die Berücksichtigung finden sollten. Ein Ergebnis dieser Arbeit ist, daß flexible bzw. neue Arbeitszeiten die Gesellschaft verändern werden. Für die „vordenkenden“ Verbän-

⁶³ Zeidler: „Weiterbildung intensiver planen“, Blick durch die Wirtschaft (19.11. 1987), S. 1.

⁶⁴ Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V. (Hrsg.), Sozialfall Sozialstaat. Wie sicher ist unsere soziale Sicherung?, Münster/Hamburg 1996. ZOHLNHÖFER ist Ordinarius für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz.

⁶⁵ Zohlhörer (Hrsg.): „Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand“, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 244, Berlin 1996.

de⁶⁶ als Interessengruppen wird es daher wichtig sein, auch Fragen eines neuen Gesellschaftsmosaiks aufzugreifen.⁶⁷

III. Problemfelder und Auswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung

Flexible Arbeitzeitsysteme könnten in wenigen Jahren eine volkswirtschaftliche, in wesentlichen Elementen auch gesellschaftspolitische Komponente, zur Sicherung des Standortes Deutschland sein. KISSEL spricht vom „Standortfaktor Arbeitsrecht“.

Dabei ist es wichtig, das Handwerk mit seiner wirtschaftlichen Potenz auf diese Aufgabe vorzubereiten. Die Entwicklung in Deutschland ist dadurch geprägt, daß die Nachfrage nach Arbeitskräften sinkt und gleichzeitig die Zahl derer zunimmt, die arbeiten wollen. Die wachsende Bereitschaft der Frauen, erwerbstätig zu werden oder zu bleiben, ist bei der gesamten Diskussion zu berücksichtigen. Wie an anderer Stelle erläutert, sind z.B. im Schreinerhandwerk 15% der Beschäftigten Frauen.

Die Folge dieser gesamten Fehlentwicklung am Arbeitsmarkt sind entweder hohe Arbeitslosenquoten bei weitgehend stagnierenden Einkommen wie in Deutschland (aber auch im übrigen Europa) oder deutlich sinkende Einkommen bei mäßiger Arbeitslosigkeit wie in den Vereinigten Staaten. Drastisch ist auch die prognostizierte Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit, die neben einem langfristig zu erwartenden Rückgang der Qualifikation (Wettbewerbsfähigkeit) auch soziale Probleme erwarten läßt. Für 1997 werden 200.000 fehlende Lehrstellen erwartet.⁶⁸

⁶⁶ Hierzu zählen Bundesverband, Landesfachverband, Regionale Innungen, Kreishandwerkerschaft und Handwerkskammern.

⁶⁷ Die Tagungsreihe „Kasseler Millennium“ befaßte sich 1996 mit dem Thema „Comeback der Werte?“ und prägte den Begriff des Gesellschaftsmosaiks. Tendenzen und Visionen zur Moral und Ethik im 21. Jahrhundert wurden von Experten vorgetragen und zur Diskussion gestellt. Der Umgang mit flexiblen Arbeitzeitsystemen setzt voraus, daß sich Experten mit diesem Thema auseinandersetzen, um den Handwerksunternehmen Hilfe zur Selbsthilfe geben zu können. Das „Gesellschaftsmosaik“ ist das Ergebnis gesellschaftlichen Wandels und prägt gleichsam die Verhaltensweisen von gesellschaftlichen Gruppen.

⁶⁸ Vgl. hierzu: o.V.: „Hoffen auf das große Wunder“; Der Spiegel 26/1997, Hamburg 1997, S. 23.

Die prekäre Situation ist wie folgt zu beschreiben: In Deutschland sind rund 42% der Bevölkerung erwerbstätig. Das ist der niedrigste Anteil seit der Gründung der Bundesrepublik. Gleichzeitig haben etwa 10% der Bevölkerung keine Arbeit, was gleichfalls ein Höchststand ist.⁶⁹ Es ist daher dringend erforderlich, daß sich die Arbeitsbedingungen in Deutschland verändern müssen. Schon jetzt werden Vollzeit-Arbeitsplätze zunehmend durch Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigungen oder gar Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen ersetzt. 1980 hatten von fünf Arbeitnehmern vier dauerhafte Vollzeitarbeitsplätze. Jetzt sind es von drei Arbeitnehmern nur noch zwei. Die Tendenz ist deutlich - schon in wenigen Jahren könnte das Verhältnis bei 1:1 liegen. Dies hätte weitreichende Auswirkungen auf die Verteilung von Erwerbseinkommen sowie künftigen Rentenansprüchen. Ein leistungsfähiges und leistungsbereites Wirtschaften in Kombination mit dem notwendigen sozialpolitischen Konsens wird nur möglich sein, wenn sich die Unternehmen verstärkt dem Thema flexible Arbeitszeit widmen.⁷⁰ Die veränderte Arbeitszeit und ihr wechselseitiger Einfluß auf soziale Veränderungen (Zeitverhalten, Einstellungen) bzw. der Einfluß zur Sicherung von Arbeitsplätzen ist zu diesem Zeitpunkt kaum zu quantifizieren. Es ist davon auszugehen, daß in einer Art Schneeballeffekt durch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten das gewohnte Zeitraster der gesamten Gesellschaft verändert wird. Es ist die große Masse der Verbraucher, die sich in Deutschland als Arbeitnehmer in ihren jeweiligen Branchen selbst auf neue und flexible Arbeitszeiten umstellen muß, die das Geld in den Konsum fließen läßt und damit Arbeitsplätze im Handel sichern hilft.⁷¹ Damit wird mit der Nachfragemacht des Konsumenten automatisch Druck ausgeübt auf die Innenorganisation der Un-

⁶⁹ O.V.: „Die Arbeitslosigkeit ist kaum zu halbieren, Veränderte Arbeitsbedingungen“, F.A.Z. Nr. 244 (19.10.1996), S. 14.

⁷⁰ In diesem Zusammenhang sind die Ausführungen zu den gesellschaftspolitischen Auswirkungen einer veränderten Arbeitsgesellschaft interessant, u.a. nachzulesen in: Martin/Schumann: Die Globalisierungsfalle, Hamburg 1996. In diesem Buch wird davor gewarnt, daß eine sog. „Einfünftel-Gesellschaft“ die Entwicklung steuert. Der Club of Rome setzt sich mit diesen Thesen, die aus dem oben angeführten Buch stammen, auseinander.

⁷¹ Dies wird zu einem Beschäftigungseffekt im Einzelhandel führen; das Problem der Ladenöffnungszeiten ist bereits gelöst; seit dem 1. November 1996 dürfen die Geschäfte werktags bis 20.00 Uhr und Samstags bis 16.00 geöffnet haben. Die FDP hat errechnet, daß durch eine Liberalisierung der Öffnungszeiten im Einzelhandel ca. 50.000 zusätzliche Teilzeitkräfte Arbeit finden. Vgl. Freese, G., „Klassenkampf paradox“, Die Zeit Nr. 19 (03.05.1996), S. 17.

ternehmen. Diese haben es jetzt in der Hand die Chance des Wandels zu steuern und zu optimieren.

Der Autor stellt die These auf, daß nicht nur die Zeitraster in der Gesellschaft neu strukturiert werden, sondern daß auch die Lebensqualität des einzelnen durch Einführung flexibler Arbeitszeiten steigen wird. Eine bisher in Literatur und Praxis stark vernachlässigte Komponente ist die Verzahnung des Gesamtsystems: Flexible Arbeitszeit wird nur dann dauerhaft akzeptiert werden, wenn die Menschen, die flexibel arbeiten, ihre dadurch gewonnene Souveränität auch wieder flexibel einsetzen können. Dies bedeutet u.a. „flexibel“ einkaufen zu können, „flexibel“ am kulturellen Leben teilnehmen zu können, „flexibel“ Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen zu können oder „flexibel“ Sport treiben zu können. Mit der Einführung f/v Arbeitszeitsysteme steht man in Deutschland vor einer „Zeitenwende“, die den Lebensrhythmus neu definieren, dem einzelnen größere Freiheit garantiert und der Wirtschaft aussichtsreiche Wege in die Zukunft weisen wird. Flexible Arbeitszeit kann und darf nur im Zusammenhang mit den vier von einander abhängigen Aktionsfeldern gesehen werden.⁷²

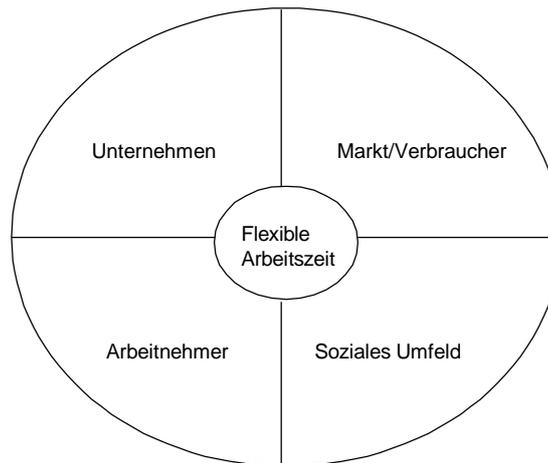
Die Auswirkungen auf die Gesellschaft insgesamt werden erst nach einer oder mehrerer Dekaden von den Sozialwissenschaftlern zu beurteilen sein. Es kann und darf zukünftig nicht mehr sein wie bisher, daß die ökonomische und soziale Vernunft in Deutschland scheinbar zwei Jahrzehnte benötigt, um sich durchzusetzen. Die Verwandlung der Arbeits- und Freizeitgesellschaft durch flexible Arbeitszeiten ist einem „Jetstream“-Effekt⁷³ vergleichbar und wird voraussichtlich zu einer revolutionären Umwälzung führen, die man mit dem Begriff des Wertewandels kaum beschreiben kann.

⁷² Siehe dazu Abb. 4.

⁷³ Die Verdichtung von Luftmassen führt nach dem Austritt aus einer verengten Öffnung zu einem katapultartigen Vortrieb. Der Begriff soll in diesem Zusammenhang ausdrücken, daß nach einem lang andauernden Prozeß der Einführung der Fortschritt (Vortrieb) deutlich höher als erwartet stattfinden wird.

Die job-study der OECD rät für Deutschland, die überdurchschnittlich hohe sog. strukturelle Arbeitslosigkeit (1998 = 8,3 %) durch eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes deutlich zu senken.

Abbildung 5: Aktionsfelder Flexible Arbeitszeit



(eigene Darstellung)

Der flexiblere Umgang mit der Zeit kann auch noch in anderer Hinsicht mehr Arbeitsplätze bringen. Etwa 2,5 Millionen Beschäftigte würden gerne einen Teil ihrer Arbeitszeit abgeben bei entsprechender gesetzlicher Absicherung. In Zukunft ist damit zu rechnen, daß die Zahl derjenigen, die weniger arbeiten wollen, weiter ansteigen wird. Dafür spricht neben der finanziellen Situation der „Erbengeneration“ und einem allgemeinen Wertewandel auch der Trend, daß sich die starre Dreiteilung des Lebens - lernen, arbeiten, Ruhestand - auflöst.⁷⁴ Demgegenüber spricht allerdings die demoskopische Entwicklung in Deutschland eher für verlängerte Lebensarbeitszeiten, wenn die Diskussion um die Bezahlbarkeit des Rentensystems als Leitsatz aufgestellt wird.

⁷⁴ Gourgé: „Wenig Arbeit, viel zu tun: Beschäftigungskrise in Deutschland“, Finanzspektrum 4/96 (1996), Hrsg. Dresdner Bank, Frankfurt/Main, S. 4.

Die Dramatik der Situation zeigt sich ebenfalls in der Gegenüberstellung von Kennziffern⁷⁵, die zeigen, wie wichtig der flexible Umgang mit der Zeit zukünftig sein wird, um arbeitsmarktpolitisch und gesellschaftlich eine konsensfähige Antwort auf den Problemkreis „Arbeitsangebot“ zu erhalten. Auch die soziologische Komponente darf nicht vernachlässigt werden. Man könnte sagen: Wer seinen Arbeitsplatz verliert, büßt damit nicht nur Einkommen, sondern auch seine gesellschaftliche und soziale Anerkennung ein und verliert häufig seine Selbstachtung.

1. Arbeitszeitproblematik – interdisziplinärer Diskussionsansatz

Die Arbeitszeit ist ein fundamentaler ökonomischer Faktor. Der Mensch, der im Rahmen dieser Arbeitszeit tätig wird, ist das „lebendige Kapital!“, um die zur Verfügung stehende Zeit auszunutzen. „Jeder soziale Fortschritt muß finanzierbar bleiben, soll er nicht gegenteilige Folgen, also Kontraeffekte auslösen.“⁷⁶ Für jedes Unternehmen ist die optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Betriebszeiten eine ökonomische Basisaufgabe. Für das Schreinerhandwerk bedeutet dies, daß gerade der kleine Betrieb weniger Optionen hat, durch den Einsatz von vorhandenem Personal schnell Lücken zu füllen. Im allgemeinen kann das kleine Unternehmen den ausfallenden Spezialisten nicht aus dem vorhandenem Pool ersetzen. Das Flexibilisierungspotential fehlt.

Diese strategische Lücke stellt für den Handwerksunternehmer einen Wettbewerbsnachteil dar. Die Forderung nach f/v Arbeitszeitsysteme gerade für das kleine und mittlere Unternehmen gewinnt an Gewicht. Die oft zitierte und auch empirisch überprüfte Flexibilität des Handwerksunternehmens erleidet durch starre Arbeitszeitreglementierungen Schaden.

⁷⁵ Kennziffern: Arbeitslose in Deutschland (1965: 0,2 Millionen) (1995: 3,75 Millionen), Quelle: Dresdner Bank 1996. Dazu kommt, daß die Umsatzrendite als Maßzahl für Standortqualität in der Bundesrepublik in vielen Branchen im Zeitverlauf stark gesunken ist. Nach Angaben des Verbandes der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer ist die durchschnittliche Umsatzrendite von gut 4% in 1965 auf knapp 1% in 1993 gefallen.

⁷⁶ Linnenkohl/Rauschenberg, Arbeitszeitflexibilisierung, S. 15.

Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, ob und inwieweit es überhaupt zulässig ist, Arbeitszeiten mittels einzelarbeitsvertraglicher Abrede über die tariflich festgelegte Arbeitszeit hinaus zu verlängern. Es ist für das Schreinerhandwerk diagnostiziert, daß der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nicht durch die gleichzeitigen Arbeitszeitverkürzungen aufgefangen werden kann. Die bestehenden Beschäftigungsfreiräume lassen sich arbeitsmarkttechnisch nicht füllen und geben wirtschaftliche Potenz frei. Die Facharbeiterlücke wird zum Engpaßfaktor, der nicht nur eine Änderung im Umgang mit den Mitarbeitern, sondern auch ein bewußtes Managements der Arbeitszeit erfordert. Gerade für das Schreinerhandwerk mit Angeboten, die vielfach den personalintensiven „Produkten der Anmut“ und Dienstleistungskategorien zuzuordnen sind, muß das Arbeitszeitmanagement greifen.

Gesamtwirtschaftlich betrachtet, sind Arbeitszeitverkürzungen eine künstliche Verknappung menschlicher Arbeitskraft und schränken damit zentrale unternehmerische Entscheidungen ein. Sie erhöhen die ohnehin ganz erheblichen Arbeits- und Investitionskosten, schaffen zusätzliche interne Organisationsprobleme, schränken das betriebliche Arbeitszeitvolumen ein und stehen den marktwirtschaftlich definierten Zielen der Kostensenkung, strukturellen Anpassungen und Ausrichtung der Unternehmenspolitik als Maßstäben der Rentabilität direkt entgegen. Diese von externen Faktoren herangetragene endogene Schwächung trifft in allen dargelegten Punkten das Schreinerhandwerk stark.

Die Diskussion um die verfassungsmäßige Rechtmäßigkeit von Eingriffen in die Berufsausübungsfreiheit des Arbeitgebers soll an dieser Stelle nicht geführt werden. Deutlich werden soll aber die Notwendigkeit liberal zu fixierender Arbeitszeiten im Eckrahmen eines von Starrheit befreiten, sozial abgesicherten gesetzlichen Rahmens. Idealerweise bedeutet dies, ohne Verzicht auf soziale Komponenten, Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Konträre Standpunkte zwischen den Tarifvertragsparteien verhärten sich schwerpunktmäßig bei der Fragestellung flexibler Arbeitszeitsysteme, obwohl diese aus der Sicht des Autors besondere Chancen für alle Beteiligten bieten. Eine Ideologisierung ist zu vermeiden.

Es bleibt für die Diskussion festzuhalten, das Art. 12 Abs. 1 GG für den Arbeitnehmer das Recht auf eine eigenpersönliche und selbstbestimmte Lebensgestaltung gewährleistet. Die Einführung zwingender tariflicher Höchstarbeitszeiten und gegebenenfalls einer quotenmäßigen Begrenzung übertariflicher Arbeitszeitregelungen sowie der damit verbundenen Festlegung zwingender Einkommensobergrenzen engt dieses Freiheitsrecht ein. Danach darf der einzelne Arbeitnehmer nicht mehr frei bestimmen, so lange zu arbeiten und so viel zu verdienen, wie er es für richtig hält. Artikel 31 der Hessischen Verfassung sieht folgende Regelung vor (ohne dabei einen Lösungsansatz zu beinhalten): „Der Achtstundentag ist die gesetzliche Regel. Sonntag und gesetzliche Feiertage sind arbeitsfrei. Ausnahmen können durch Gesetz oder Gesamtvereinbarung zugelassen werden, wenn sie der Allgemeinheit dienen“.

Die Diskussion der Öffentlichkeit um flexible Arbeitszeiten und Servicebereitschaft der Unternehmen führt oftmals einen Schritt zu weit. In der Diskussion um eine Verbesserung der Dienstleistungsorientierung (dies betrifft das Schreinerhandwerk vor allem in seinem Bereichen der Kundendienst-Angebote), fordern manche Diskussionsführer eine sogenannte „24-Stunden-Verfügbarkeit“. Vor dieser Verallgemeinerung muß gewarnt werden. Schichtdienststrukturen oder die ganztägige Verfügbarkeit des einzelnen für die Arbeit bedeuten eine Mißachtung biologisch gegebener circadianer Rhythmen und können zu physischen und psychischen Gesundheitsbeeinträchtigungen führen. Die Folgekosten für die Gesellschaft scheinen höher zu sein als eine Zielführung zur „24-Stunden-Verfügbarkeit“.

Die Diskussion wäre unrealistisch, würde an dieser Stelle nicht auf eine soziale Komponente der Arbeitszeitregelungen hingewiesen, die gerade in kleineren Betrieben bei höheren Freiheitsgraden zu einer negativen Rückkopplung für den abhängig beschäftigten Arbeitnehmer werden könnte. Tarifliche Vereinbarungen stellen nicht umsonst eine Art Mindestschutz dar. Nicht alle Arbeitnehmer wären in der Lage, ihre Arbeitszeiten selbst zu bestimmen. Hier birgt gerade der kleine Betrieb die Gefahr des Ausnutzens des Arbeitnehmers durch freizügige, individualisierte Arbeitszeitregelungen. Dies würde wiederum volkswirtschaftlichen Schaden präjudizieren, weil der Wettbewerb in weiten Teilen ausgeschaltet würde. Es zeigt

sich, daß die Schnittstelle zwischen restriktiven Ordnungsmustern und liberal - flexiblen Idealvorstellungen in der Praxis schwer zu ziehen ist. Daher bedeutet ein offenes Arbeitszeitsystem im definierten Rahmen eine rechtliche Absicherung, die einerseits einen Mindestschutz für den Arbeitnehmer und andererseits genügend Gestaltungsfreiraum für die betrieblichen Arbeitsparteien - in Abstimmung mit den Tarifvertragsparteien - gewährleistet.

Formaljuristisch betrachtet braucht der Arbeitnehmer Restriktionen bzgl. seiner Arbeitszeitwahl durch Tarifverträge außer bei der Tarifbindung nicht hinnehmen. Diese Argumentation wird allerdings heftig und kontrovers diskutiert. Weiterführende Gesetze regeln wichtige Schutzelemente für den Arbeitnehmer. Das ArbZG definiert unter dem Gesichtspunkt des Gesundheitsschutzes die arbeitszeitrechtlichen Grenzen unisono.

Trotz aller sozialen Vorbehalte stellen die tariflichen Arbeitszeitgrenzen aus rein verfassungsrechtlicher Sicht keine allgemeinen Grenzen für einzelvertragliche Abreden, die eine längere oder flexiblere Arbeitszeit beinhalten, im Falle fehlender Tarifbindung dar. besteht. Arbeitszeiten müssen aus der Sicht des Autors kasuistisch, also durch die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens und/oder der Branche definiert werden, soweit dies

- a) der Markt erfordert,
- b) die gesetzliche Regelung nicht entgegen steht und dies
- c) sozial realisierbar ist.

Aufgrund dieser Tatsache wird es dem handwerklich strukturierten Schreinerei- Unternehmen möglich sein, sich auf diskontinuierlich entwickelnden Märkten zu behaupten.

Nach § 4 Abs. 3 TVG sind vom Tarifvertrag abweichende Abmachungen nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind oder sie eine Änderung der Regelungen zugunsten des Arbeitnehmers enthalten (Günstigkeitsprinzip). Individuelle Abreden über längere Arbeitszeiten genügen regelmäßig diesen Vorausset-

zungen aus Sicht der Arbeitgeberverbände unter dem Gesichtspunkt des Günstigkeitsprinzips und gelten als zulässig⁷⁷, was naturgemäß konträr zu den politischen Zielrichtungen der Gewerkschaften steht.

Der Interessenkonflikt zwischen den Tarifparteien hat das Thema um Arbeitszeiten zu einer Entscheidung mit jeweils „politischer Kategorie“⁷⁸ eskalieren lassen. Es entsteht in der Praxis sehr häufig der Eindruck, daß Arbeitszeitflexibilisierung lediglich den Vorteil für das Unternehmen sucht.

Die Abwägung bzw. Diskussion, ob längere und/oder flexiblere Arbeitszeiten für den Arbeitnehmer „günstiger“ oder „ungünstiger“ sind, stellen eine diskussionswürdige Facette dar. Es ist durchaus mit dem verfassungsrechtlichen Verständnis der Arbeitsleistung als Verwirklichung der persönlichen Freiheit im beruflichen Bereich nicht zu vereinbaren, eine übertarifliche Arbeitszeit von vornherein als für den Arbeitnehmer ungünstiger zu beurteilen. Aus Unternehmenssicht ist gerade im Schreinerhandwerk mit kleinen überschaubaren Betriebseinheiten und dem oft mitarbeitenden Inhaber aus wirtschaftlichen Gründen durchaus ein berechtigtes Interesse an der Erbringung einer Arbeitsleistung von flexibler Dauer individuell oder saisonal notwendig. Hierbei ist branchenbezogen auch an die Integration neuer Technologien (z.B. CAD-Systeme oder Telearbeit) zu denken, die andere Arbeitsrhythmen ermöglichen und erfordern sowie für das wirtschaftliche Überleben⁷⁹ des Schreinerei-Unternehmens von Bedeutung sind.⁸⁰ Die persönlichen Ansprüche des Arbeitnehmers werden zukünftig an Bedeutung gewinnen; daher steigert sich - dies ist im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls empirisch überprüft worden - auch das Anspruchsverhalten an das Unternehmen. Stichworte wie „Cafeteria-Arbeitszeiten“

⁷⁷ Diese Rechtsauffassung gilt als umstritten und juristisch wenig abgesichert, wird jedoch von den Arbeitgeberverbänden als Verhandlungsbasis regelmäßig ins Feld geführt. Vgl. Nordmetall Hannover (Hrsg.): Jahresbericht 1992, S. 66.

⁷⁸ „Politische Kategorie“ bedeutet, daß Entscheidungen und Verhandlungsergebnisse zwischen Tarifpartnern häufig auf Grund des Streitpotentials nicht selten mit Klassenkampf-Argumenten zustande kommen, die dazu führen, daß die sinnvollste ökonomische Entscheidung u.U. nicht getroffen wird. Eine Innovation der demokratischen Streitkultur erscheint notwendig.

⁷⁹ Bundesverband HKH (Hrsg.): Tischlerhandwerk Aktuell, Die wirtschaftliche Lage, Wiesbaden 1995, S. 30.

⁸⁰ Schreiner-Innung Kassel Stadt und Land (Hrsg.), Wandel eines Handwerks, Gudensberg 1995, S. 42-45.

etc. zeugen von diesem Wandel. An dieser Stelle sind zum besseren Verständnis die erarbeiteten Parameter für das Handwerk zu reflektieren.

Generell ist der o.g. Günstigkeitsvergleich tarifpolitisch und juristisch nicht abschließend geklärt. Für die Praxis der Handwerksunternehmen, in der Regel ohne eine Personalabteilung agierend, sollte als Maßstab das Wahlrecht des Arbeitnehmers ausschlaggebend sein. Entscheidet sich der Arbeitnehmer in Ausübung seines Wahlrechtes für ein längeres bzw. tarifvertraglich anders geregeltes Arbeitszeitvolumen und erhält dafür entsprechendes Entgelt, ist diese Abrede für ihn als „günstiger“ zu werten. Die Entlohnung kann für ihn höher ausfallen. Eine günstigenfalls zu erreichende bessere Wettbewerbssituation des Unternehmens führt zu höherer Arbeitsplatzsicherheit.

Die Rechtsbeziehung zum Arbeitgeber würde auf eine neue rein einzelvertragliche Grundlage im Rahmen der Vertragsfreiheit gestellt. Beide Vertragspartner agieren dann unabhängig von tariflichen Vorgaben. Wichtig sind eindeutige vertragliche Absprachen. Für diesen neuen Vertrag stehen vor allem Instrumente der einvernehmlichen Vertragsänderung und der Änderungskündigung zur Verfügung. Aus der Sicht des Autors ist es für den Handwerksbereich zwingend notwendig, entsprechende vertragliche Muster zu erarbeiten und in die Praxis einzuführen.⁸¹

Für die Praxis ist zu empfehlen, daß sich der Arbeitnehmer eine Option in Form einer Teilkündigung oder eines Widerrufsrecht einräumen läßt, um sich später eventuell wieder für eine andere Arbeitsform zu entscheiden. Natürlich stellt dies eine erhöhte Anforderung an das betriebliche Arbeitszeitmanagement, z.B. durch einen erhöhten Organisationsaufwand, dar. Im Rahmen eines auf „Human Relations“ ausgerichteten Unternehmenskonzeptes wird dies jedoch langfristig für das Schreinerei-Unternehmen zum Standard werden müssen.⁸²

Abgesehen von der juristischen Komponente darf die ökonomische Seite - bei aller notwendigen Relativierung der Einsatzfähigkeit souveräner Arbeitszeiten in unter-

⁸¹ Vgl. hierzu das Arbeitszeitmodell Viessmann, Fußnote 290.

schiedlichen Hierarchien - nicht vernachlässigt werden. Bei Hewlett-Packard ist Arbeitszeit die „Zeit des Arbeitenden“, trotz aller Dynamik im Betrieb. Das Hewlett-Packard-Arbeitszeitmodell⁸³ bringt die unternehmerischen Erfordernisse mit den individuellen Zeitwünschen der Mitarbeiter optimal in Einklang. Der Mitarbeiter ist als verantwortlicher Zeitsouverän wichtiger Produktivfaktor und somit entscheidend für das Erreichen der Unternehmensziele.“⁸⁴ Dieses Modell zeichnet sich durch eine freie Zeitwahl der Mitarbeiter aus; das Arbeitsergebnis steht im Vordergrund.

Die Mitarbeiter von Hewlett-Packard besitzen zum einen einen sogenannten individuellen Zeitwohlstand, d.h. sie haben eigene Zeitpräferenzen über ihre Zeitkonten im Rahmen einer 40-Stunden-Woche, wobei 2,5 Stunden gutgeschrieben werden (trotz tarifvertraglicher Regelarbeitszeit von 37 Stunden). Darüber hinaus wird im Unternehmen Swing-time und flexible Jahresarbeitszeit praktiziert. Swing-time bedeutet für die Mitarbeiter die Möglichkeit, Freizeit „anzusparen“ mit der Übertragung und Ausgleichsmöglichkeit auf Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeit-Basis.

2. Arbeitszeit - Definition der Arbeit

Dieser Arbeit liegt folgende Kernthese zu Grunde: Die ökonomische Analyse legt es nahe, daß der Staat wirtschaftlich weniger kontrolliert und eingreift. Er muß es aber gleichzeitig schaffen, soziale Konfliktfelder abzufedern, um die Probleme der Schwachen nicht unlösbar erscheinen zu lassen⁸⁵. Eine Arbeitszeitverkürzung ohne Ausgleichsmaßnahmen zugunsten der Produktivität wäre wirtschaftspolitisch nicht sinnvoll, weil sie die Probleme von Branchen bestenfalls zeitlich verzögern⁸⁶. Die volkswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten der Zusammenhänge zwischen Lohn-

⁸² Diese Empfehlung wurde in einer Muster-Betriebsvereinbarung aufgenommen; siehe dazu Anhang 5.

⁸³ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 139.

⁸⁴ Hewlett-Packard, Geschäftsbericht 1991, S. 16. Das Hewlett-Packard-Modell wird auch mit der Terminologie „Individueller Zeitwohlstand“ umschrieben.

⁸⁵ Vgl. hierzu Röpke: Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Bern, S. 232-236.

⁸⁶ Vgl. hierzu Erhard: Wohlstand für Alle, akt. Neuausgabe, Düsseldorf 1990, S. 30 und S. 208.

quoten, Produktivität, Preisniveau und Kaufkraft sind nicht aufzuhalten. Das Zeitalter der Flexibilität fordert eine daher Neuorientierung der Arbeitswelt.

Eine spontane Fragestellung bei der Zielgruppe „junge Handwerksunternehmer“ (diverse Branchen) ergab das folgende Meinungsbild, welches die o.g. These von einer Neuorientierung der (handwerklichen) Arbeitswelt deutlich unterstreicht:

Auf die Frage „... *was glauben Sie - wenn Sie jetzt kurz nachdenken und spontan mit einem Schlagwort antworten sollen - sind die größten Herausforderungen an das Handwerk in der Zukunft?*“ antworteten 18 befragte Nachwuchskräfte für die Unternehmensführung wie folgt (Rangfolge):⁸⁷

- | | |
|--|---------|
| 1. Mitarbeiterführung | (8) |
| 2. Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung | (6/30%) |
| 3. Unternehmensfinanzierung | (4) |

Die bedeutende Rolle der Arbeitszeitflexibilisierung und die aus ihr resultierenden Anforderungen an ein entsprechendes Management werden durch die Antworten unterstrichen.

„*Ein Unternehmer ist Erfinder von Arbeit - in Zeiten von Arbeitsverknappung eine Begabung, die sich besonderer Wertschätzung erfreut*“.⁸⁸ Diese Aussage des mittelständischen Unternehmers BRICKENSTEIN zeigt die Wertigkeit der Arbeit und gleichsam die Perspektive auf, die durch Arbeit in der Sozialen Marktwirtschaft aufgebaut werden kann. Arbeit zu schaffen, ist demnach innovatives Handeln.

In der griechischen Philosophie war Aristoteles der erste, der verschiedene Formen menschlicher Tätigkeiten in eine Rangordnung gebracht hat. Er differenzierte zwischen **dem praktischen Leben, der *vita activa*** und **dem theoretischen Leben, der *vita contemplativa***. Körperliche Tätigkeiten hatten einen wichtigen Rang. Die

⁸⁷ Anlässlich einer Veranstaltung der „HandwerksJunioren“ der Handwerkskammer Kassel/Nordhessen am 9.11.1994 im Kurhessensaal der Handwerkskammer Kassel.

⁸⁸ Brickenstein: „Menschen-Leben-Aktionen“, Profil mit Profilen, Hrsg. Brüggemann/Mitarbeiter, Papenburg/Ems 1993, S. 105.

Unterscheidung zeigt die Grenzen zwischen „Handwerk“ und „Politik“. Für Aristoteles war die o.g. Differenzierung gleichsam auch eine soziale Klassenordnung.

Der im heutigen Sprachgebrauch verwandte Begriff „Arbeit“ faßt zwei ursprünglich getrennte Begriffe zusammen: das althochdeutsche „arabeit“, daß Mühsal und Not ausdrückt⁸⁹ und das Ergebnis einer Tätigkeit, das Produkt, früher als Werk oder Tagewerk ausgedrückt. Diese gleichsam subjekt- und objektorientierte Sichtweise findet sich in vielen Sprachen wieder.⁹⁰ Eine wichtige Unterscheidung muß zwischen der Arbeit als „Erwerbsarbeit“ und den sog. „unbezahlten Arbeitsformen“ getroffen werden. Die Erwerbsarbeit definiert sich dadurch, daß „durch Arbeit nicht nur die ideelle und materielle Umwelt des Arbeitenden eine Veränderung, sondern auch der Arbeitende selbst“ erfährt.⁹¹ Die Formen der unbezahlten Arbeit sind schwer zu fassen, wie bspw. Arbeit im eigenen Haushalt oder Nachbarschaftshilfe. Grenzfälle sind sicherlich Tätigkeiten wie Börsenspekulation oder Profisport. Eine hinreichende Trennschärfe des Begriffs Arbeit ist schwer zu geben, auch wenn man an die vielfältigen Formen ehrenamtlicher Tätigkeiten denkt.

Arbeit wird in der vorliegenden Dissertation verstanden als:

zielgerichtete, freiwillige, durch finanzielle Mittel oder Zusatznutzen entlohnte Tätigkeit des Individuums, die dem Arbeitenden und das ihn umgebende Sozialsystem durch die Sicherung des Lebensunterhaltes erlaubt, seine immateriellen und materiellen Bedürfnisse im gesellschaftlichen System zu planen und zu realisieren.

Bei dieser Definition zeigt sich prägnant der Wert der flexiblen Arbeitszeit durch die Einbeziehung des Faktors „Zusatznutzen“ (z.B. freie Zeitgestaltung, Zeitgewinn, Sabbatical), der vor allem der Befriedigung immaterieller Bedürfnisse dient.

Arbeitszeitflexibilisierung läßt sich also ergänzend wie folgt definieren: *Die Arbeitszeitflexibilisierung ist eine Herausforderung und Chance an das mittelständische und handwerkliche Management. Trotz tariflicher Arbeitszeitverkürzungen*

⁸⁹ Wahrig (Hrsg.): *Deutsches Wörterbuch*, München 1986.

⁹⁰ Hilf: *Systematik der Arbeitswissenschaft. Arbeit und Leistung* 26, 1972, S.49-54 (Teil 1), S. 85-90 (Teil 2)

kann das betrieblich notwendige (also ausgelöst durch Aktivitäten des Unternehmens am Markt und als Folge davon als vom Markt an das Unternehmen herangetragene Nachfrage) Arbeitsvolumen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. den Liefertermin) durch eine Umverteilung der gesetzlich zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erreicht werden. Somit werden strategisch anvisierte Wettbewerbspositionen realisiert bzw. erhalten.

Diese Interaktion zwischen dem System der Marktwirtschaft, den Nachfragern von Arbeit (Unternehmungen) sowie den Anbietern von Arbeit (Arbeitnehmern) grenzt den Arbeitsbegriff gegenüber allgemeinen Aspekten aus. Arbeiter im Sinne dieser Definition ist demnach auch der Angestellte (überwiegend nicht-körperliche Arbeit) und Unternehmer (überwiegend selbstbestimmte körperliche und/ oder nicht-körperliche Arbeit).

Die menschliche Leistung der Arbeit lässt sich in die Elemente *Konstitutions-, Dispositions-, Qualifikations- und Anpassungsmerkmale* untergliedern⁹². Diese Elemente sind bei der Einführung f/v Arbeitszeitsysteme entsprechend zu beachten und haben u.a. Relevanz bei der Bildung sog. Arbeitsteams.

Als Arbeitszeit bezeichnet GROTMANN-HÖFLING die Zeitspanne, während der Arbeitskraft durch den Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt wird, also die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen. Demnach beginnt die Arbeitszeit grundsätzlich mit Betreten und Verlassen des Betriebes, wobei es auf die rechtliche Vereinbarung oder die betriebliche Übung ankommt, wie dies im einzelnen geregelt ist. Auch die Definition des Begriffes „Arbeitsstelle“ (Telearbeit) spielt hier eine Rolle bzgl. deren Lokalisierung.⁹³

Flexible/Variable Arbeitszeitsysteme (f/vA) ist ein Zentralbegriff dieser Studie. Während der Begriff **Arbeitszeitflexibilisierung** eingeführt ist, jedoch zu oft von den Anwendern falsch interpretiert ist, wurde hier die zusätzliche deskriptive Form

⁹¹ Luczak (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft*, Berlin 1993, S.2.

⁹² Luczak: *Arbeitswissenschaft*, S. 33.

⁹³ Vgl. Grotmann-Höfling: *Arbeitsfreie Zeiten*, Mainz 1990, S. 19/20.

der **Variabilität** hinzugezogen, die deutlich macht, daß nicht nur Flexibilität gegenüber den starren Systemen das Ziel sein muß, sondern daß sich die Arbeitszeit auch in einem Korridor ständigen Wandels bewegen muß. Der Begriffsteil **System** soll ausdrücken, daß Arbeitszeit organisatorisch-systematisch in das Unternehmen einzubinden ist. Das System kann dabei von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich charakterisiert sein.

Die Bundesregierung führte inzwischen den Begriff **Mobilzeit** ein: „Mobilzeit steht für eine Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeit, die nach individuellen Wünschen und Möglichkeiten vereinbart wird.“ Der Begriff steht nicht in Konkurrenz zu wissenschaftlichen Terminologien, sondern ist im Grunde deckungsgleich. Er steht für einen wissenschaftlichen Modellversuch, der 100 Betriebe in Deutschland bei der Einführung von Modellen unterstützen soll. Die Bundesregierung initiierte dazu eine wissenschaftliche Begleitforschung, deren Ergebnisse veröffentlicht werden sollen. Leider lagen bei Abschluß der Dissertation noch keine Zwischen- bzw. Endergebnisse vor.

Wie ausgeführt ist das Zusammenwirken der Tarifpartner von besonderer Bedeutung. Der historische Rechtsgrundsatz „audiatur et altera pars“ („Auch die andere Seite soll man hören.“) muß zwischen den Verhandlungspartnern greifen. Die Tendenz „kürzere Arbeitszeit“ begegnet diametral dem deutlichen Trend nach höheren Serviceanforderungen an das Schreiner-Handwerk durch den Verbraucher. Die Unternehmen begegnen sich zunehmend in einem harten Qualitätswettbewerb um einen umfassenden marketingorientierten Servicebegriff.⁹⁴ Festgehalten werden muß, daß sich Produktqualität bei gleichartigen Produkten zukünftig stärker über die Servicekomponente profilieren wird.

Der Innovationsforscher STAUDT faßt zusammen, daß diese Wirkungen die traditionellen Rationalisierungsgrenzen verschieben werden. Sie werden zu Änderungen

⁹⁴Parallelen zeigen sich vor allem im Kfz.-Handwerk, dessen Strukturen tiefer erforscht sind als andere Handwerkszweige. Die Rolle des Qualitätswettbewerbs und die daraus resultierenden Anforderungen an die Arbeitnehmerschaft sind in einer Studie des europäischen FORCE-Programmes (Rauner/Spöttl/Olesen/Clematide: Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im europäischen Kfz-Handwerk, Brüssel 1993) dargestellt.

in der Arbeitsteilung führen und vor allem auf Grund der Korrekturen der Wirtschaftlichkeit erhebliche Folgen für die Umgestaltung von Arbeitsorganisationen, Betrieben und ganzen Branchenstrukturen haben.⁹⁵

In einem anderen Werk führt STAUDT aus, daß es neben einer breiteren Palette von Gestaltungsinhalten mindestens ebenso wichtig sei, sich von der heute üblichen Form der Tarifverträge abzuwenden, da ihre allgemeinverbindlichen Regelungen zu sehr ins Detail gehen und somit den Möglichkeiten der weiteren technischen und ökonomischen Entwicklung nicht mehr entsprechen.⁹⁶

3. Entwicklungsfacetten aus Tarifpolitik und Arbeitszeitproblematik

Einen Wendepunkt in der Tarifpolitik stellte bereits 1984 der sogenannte „Leberkompromiß“ in der Metallindustrie dar. Er löste das starre Arbeitszeitdenken auf in die Optionen zu individuelleren, familienfreundlicheren Gestaltungsformen der Arbeitszeit. Kernpunkt war dabei die Entkopplung von Arbeitszeit und Maschinenlaufzeit.

Sieht man den „Leberkompromiß“ als „ersten Übergang“ zu einem neuen Arbeitszeitdenken, so wird die wirtschaftliche Situation auf regionalen, nationalen, europäischen und internationalen Märkten für deutsche Unternehmungen in mittelfristigen Zeithorizonten einen „zweiten Übergang“ notwendig machen. Der „Leberkompromiß“ ist damit wegweisend für alle folgenden Arbeitszeitmodelle geworden.

In diesem Zusammenhang kann auch die aktuelle Diskussion um „Beschäftigungsmodelle“ bei der Volkswagenwerk AG (VW) angeführt werden. VW-

⁹⁵Staudt: „Eine neue Dimension der Rationalisierung“, in Den Unternehmenserfolg sichern, Hrsg. Blick durch die Wirtschaft, Frankfurt/M. 1983, S. 76

⁹⁶Staudt: Das Management von Innovationen S. 430. Die Kommission Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen - auf die sich STAUDT bezieht - der baden-württembergischen Landesregierung fordert dann auch „mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, insbesondere der Arbeitszeitgestaltung.“

Personalvorstand HARTZ⁹⁷ verteidigt die 4-Tage-Woche als ein Instrument, das die Entlassung von 30.000 Mitarbeitern verhindere. Das Ziel des „In-Arbeit-Haltens“ sei es, Demoralisierungen ganzer automobilgeprägter Monostrukturen zu verhindern. HARTZ bewertet sein Instrument als deutliche Kostensenkung. Dagegen bewertet JAGODA, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, das Modell wie folgt: „Die 4-Tage-Woche bei VW stellt keine Arbeitszeitschablone für die deutsche Volkswirtschaft dar, sondern eine vorübergehende Lösung. Eine Notlösung, ... , für Volkswagen.“⁹⁸

Die flexible Arbeitszeit ist nicht ein Paradigma enger Tarifverträge, sondern eine Planungs-, eine Managementfrage. Letztendlich wird über den Erfolg oder Mißerfolg die Frage entscheiden, wie man mit seinen Mitarbeitern umgeht, ob diese sich für die gemeinsame Sache begeistern und durch ihre Arbeit und das Entlohnungssystem zufriedengestellt werden können und zwar zufriedener wie in den starren Systemen. Leider beschäftigt sich der Mittelstand noch zu wenig mit dieser Thematik. Dies gilt insbesondere für Betriebe mit überdurchschnittlichem Flexibilisierungsdefizit, was sich durch einen Mangel an Know-how begründen läßt.⁹⁹ Der notwendige juristische Rahmen wird in Kapitel E, mögliche Veränderungsszenarien in Kapitel F.IV. aufgezeigt.

Flexible Arbeitszeiten und flexible Entlohnung sind ein wirtschaftspolitisches Instrument. In Krisenregionen wird Wettbewerbsfähigkeit zurückgewonnen, wenn entsprechend der Wirtschaftslage oder der Kostenstruktur flexibel und mit vom Flächentarif entkoppelten Löhnen gearbeitet wird.¹⁰⁰

⁹⁷Hartz: Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, Frankfurt/M. 1994, zusammenfassend dargestellt in: Hartz: „Hast Du noch Arbeit?“ in: Die Woche (10.2.1994), Hamburg 1994, S. 12 und n-tv-Wirtschaftsnachrichten (1.1.1997). Hartz stellt dort sein weiterführendes Modell sogenannter „Zeit-Wert-Papiere“ vor, das es dem Arbeitnehmer ermöglicht, geleistete Mehrarbeit für einen Vorruhestand zu nutzen.

⁹⁸ Reif, A., „Die Situation ist explosiv“, Die Woche (10.2.1994), S. 7, Hamburg 1994, Interview mit Bernhard Jagoda, Präsident der Bundesanstalt für Arbeit.

⁹⁹ So eine empirische Studie in 13 Betrieben in Thüringen, durchgeführt von Prof. Dr. Linnenkohl (Univ. Kassel und TU Ilmenau), tw. veröffentlicht im Tagungsband 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum, Arbeitszeitflexibilisierung, Ilmenau 1994, S. 60-67.

¹⁰⁰ Vgl. Siebert: „Standpunkte, Die Währungsunion ist kein Beschäftigungsautomat“, F.A.Z. Nr. 20 (24.1.1997), S. 16.

LINNENKOHL führt als Gründe für die fehlende Arbeitszeitflexibilisierung im Mittelstand instrumentelle Gründe ("3"), verbandspolitische Gründe, ("1"), inhaltlich-sachliche Gründe, ("2") sowie psychologische Gründe, ("2") an:¹⁰¹

Die Ziffern in Klammern definieren die Relevanz für das untersuchte hessische Schreinerhandwerk, wobei 1 bedeutet „keine Relevanz/nicht vorhanden“, 2 „durchaus relevant“ und 3 „große Relevanz/entscheidender Faktor“. Als Resultat muß festgehalten werden, daß für den Bereich „instrumentelle Gründe“ (kein Arbeitszeitmanagement, kein mittelständisch orientiertes Beratungsangebot, fehlende Beratung durch Kammern/Verbände) Ansätze gefunden werden müssen, dem Schreinerhandwerk notwendige Innovationsimpulse bereitzustellen. Die Barrieren erscheinen mittelfristig als überwindbar und damit als Wettbewerbschance. Derzeit allerdings gibt es seitens der handwerklichen Verbände oder der Handwerkskammern keine spezialisierte Arbeitszeitberatung. Es erscheint notwendig, daß professionelles Arbeitszeit-Know-how aus der Unternehmensberatungspraxis Zugang findet in die Beratungsangebote für das Handwerk. Eine Allianz aus spezialisierten und institutionalisiertem Know-how ist ein Lösungsansatz. Die Phasen Bedarfsanalyse und Evaluation erweisen sich als dringend notwendig, um ein System handwerklicher Beratung („Hilfe zur Selbsthilfe“) erfolgreich durchführen zu können.

Die Ergebnisse der Studie zeigen in einigen Problembereichen deutliche Übereinstimmungen zwischen den Einstellungen von Arbeitgeberorganisation und Gewerkschaft, aber es zeigen sich auch deutliche Diskrepanzen. Vor allem in der Grundeinstellung zu mehr Liberalisierung der Arbeitszeit gibt es Übereinstimmungen. RIESTER hält es für notwendig, daß über Innovationen intensiv nachgedacht werden müßte. Dies gilt insbesondere für eine sozialverträgliche Arbeits- und Zeitorganisation. Neue Formen sollten sowohl veränderten Marktbedingungen

¹⁰¹ Linnenkohl: „Arbeitszeitflexibilisierung und rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen“, 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum, Arbeitszeitflexibilisierung, Tagungsband, Ilmenau 19.4.1994, S. 3-22.

als auch den sich ändernden individuellen Wünschen der Menschen Rechnung tragen.¹⁰²

Ohne Annäherung der Tarifpartner an ein realistisches Miteinander der beiden Faktoren zugunsten mehr unternehmerischer Wahlmöglichkeiten (Öffnung der Tarifverträge) und Optionsmöglichkeiten für Arbeitnehmer ohne Sozialabbau werden allerdings die Chancen vertan. RIESTER meint, daß auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein steigendes Interesse daran haben, die Arbeitszeit beweglich einzuteilen, um sie so an unterschiedliche Bedürfnisse während ihrer verschiedenen Lebenslagen anpassen zu können. Das bedeutet, daß in den geltenden Tarifverträgen regulierte Möglichkeiten geschaffen werden sollten, die dann zwischen den Betriebsparteien individuell und konkret gestaltet werden können.¹⁰³

SCHMOLDT¹⁰⁴ spricht sich dafür aus, den eingeschlagenen Weg seiner Gewerkschaft bzgl. neuer Einstiegstarife und Arbeitszeitkorridore fortzuführen, um die Standortqualitäten zu fördern.

Die Grundeinstellung der Arbeitgeber ist deutlich. REITZLE glaubt, daß Flexibilität in Zukunft für alle Parteien ein Schlüsselfaktor sein wird. Tarifliche Vereinbarungen sollten und werden sich in Zukunft in zunehmendem Maße darauf beschränken, Mindeststandards zu definieren und Rahmenvereinbarungen zu treffen, die Spielraum für betriebliche Lösungen lassen.¹⁰⁵ Zwischen den „regulierten Möglichkeiten“ und den „Mindeststandards“ bricht eine Barriere auf, die ausgeräumt werden muß.

Das placet RIESTERS¹⁰⁶ für „regulierte Möglichkeiten“ in Tarifverträgen stellt einen sehr wichtigen Punkt dar. Anderenfalls kann es gerade in den klein- und mittleren

¹⁰² Riester: „Die Zukunft der Arbeit - Die neue Rolle der Gewerkschaften“, Arbeit der Zukunft - Zukunft der Arbeit, Hrsg. Herrhausen-Gesellschaft, Frankfurt/M. 1994, S. 186.

¹⁰³ Ebenda., S. 186.

¹⁰⁴ So der designierte IG-Chemie Vorsitzende in einem F.A.Z.-Gespräch, o.V.: „Gewerkschaften wollen sich stärker um Standortqualität kümmern“, F.A.Z. (10.7.1995).

¹⁰⁵ Dr. Wolfgang Reitzle ist Mitglied des Vorstandes der BMW AG, München

¹⁰⁶ Walter Riestler ist stellvertretender Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt am Main

Betrieben des Schreinerhandwerks zu den von LINNENKOHL¹⁰⁷ aufgezeigten „ingeniösen Nichtanwendungen“ von Arbeitsrecht kommen. Dieser Effekt wirkt - ähnlich einer Tariffucht - sozial destabilisierend¹⁰⁸ bis hin zu Gefährdungen des sozialen Friedens und damit der Tarifautonomie sowie letztendlich auch wettbewerbswidrig. Die fixe Regulierung der Möglichkeiten ist den Mindeststandards, von denen REITZLE spricht, zumindest in der ersten Phase im Schreinerhandwerk vorzuziehen; bei allem Drang zu f/v Arbeitszeitsystemen erscheint gerade für das Handwerk eine Liberalisierungsoption innerhalb eines fixen Regulativs wünschenswert.

Die M+E-Industrie setzt auf hoch qualifizierte Mitarbeiter, um die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verbessern. In einer Wirtschaftsumfrage¹⁰⁹ stufen die Befragten vor allem die 35-Stunden-Woche als beeinträchtigenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit ein, der durch eine verstärkte Flexibilisierung der Arbeitszeit zumindest teilweise kompensiert werden soll.

Ein besonderes Beispiel ist die Tarifpolitik. Gerade weil Unternehmer ihren Spitzenfunktionären offenbar nicht allzuviel Innovationen zutrauen, setzen immer mehr Unternehmen und Betriebsräte auf die eigene Kreativität.¹¹⁰

Den Königsweg für das Schreinerhandwerk kann es nicht geben. Um einen großen Abdeckungsgrad an Zufriedenheit zu erreichen, ist es insbesondere notwendig, die Barrieren- und Widerstandssysteme¹¹¹ zu kennen, die eine Realisierung erschweren.

¹⁰⁷ Linnenkohl: „Lean law - die ingenieure Nichtanwendung von Arbeitsrecht“, BB 30 (1994), S.2077-2083.

¹⁰⁸ Vgl. Dunsch: „Das Unternehmergespräch, Der Metall-Abschluß in Niedersachsen kam zu schnell“, F.A.Z. Nr. 299 (23.12.1996), S. 15. Der Präsident der ITT Automotive Europe, Dr.-Ing. Klaus G. Lederer, sieht in einem stillschweigenden Bruch von Tarifverträgen eine Gefahr der Verwilderung von Sitten, in diesem Fall des Rechtsgrundsatzes „pacta sunt servanda“.

¹⁰⁹ ‘Chefumfrage‘ des M+E-Verbandes Nordhessen, veröffentlicht in: AGV-Metall Nordhessen (Hrsg.), „Stagnation auf hohem Niveau“, Blitzlicht, Aktuelles zur öffentlichen Diskussion, 7. Jhrg. 12/96, Kassel 1996.

¹¹⁰ Daniels: „Jeder kämpft für sich allein“, Die Zeit Nr. 23 (31.5.1996), Seite 22.

¹¹¹ Vgl. hierzu auch o.V., „Abschied von der Leistung“, F.A.Z. (4.7.1995).

4. Gefahrpotential Tarifsituation

Im Unternehmerlager gibt es Stimmen, die das Ende der deutschen Konsenspolitik bzgl. tariflicher Regelungen im Rahmen von Branchen- bzw. Flächenabschlüssen fordern. Die Befürworter dieser Strategie setzen auf eine starke Unternehmerlobby, die marktwirtschaftliche Prinzipien künftig besser durchsetzen soll. Die Macht des Staates bzw. der Tarifverbände, wird dabei auf eine Art Moderatorenrolle zurückgedrängt. Das Tarifsystem darf nicht gesprengt werden. Dringend notwendig sind aber Öffnungsklauseln in den geltenden Verträgen. Auf dynamischen Märkten werden die Anpassungsprozesse der Unternehmen durch starre Lohnstrukturen gehemmt. Viele mittelständische Unternehmer haben das bereits erkannt und mit Zustimmung der Belegschaft tarifautonome Vereinbarungen getroffen.

GREIFFENBERGER fordert in seinem Plädoyer die Zahlung flexibler Löhne. „Doch wenn wir uns unsere Bewegungsfreiheit nehmen lassen, drohen wir in eine Leichenstarre zu fallen.“¹¹² Dies soll allerdings, diese Meinung ist in der gewerblichen Wirtschaft weit verbreitet, möglichst einzelvertraglich oder einzelbetrieblich erfolgen. Aufgrund der heterogenen Unternehmensstrukturen im Schreinerhandwerk muß bezweifelt werden, daß eine ähnliche Vorgehensweise für das Handwerk empfehlenswert ist. Auf die Gefahren, die das „lean law“ nach LINNENKOHL mit sich bringt, ist hier hinzuweisen.¹¹³

Diese Tendenz zeigt sich auch in einer Umfrage der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Unternehmer (ASU). Von 950 befragten mittelständischen Unternehmen waren 56 % Mitglied in einem Arbeitgeberverband. Nur 45 % der Befragten halten dabei nach eigenen Angaben die allgemeinverbindlichen Tarifverträge voll ein. Dies zeigt, daß es in der Praxis bereits jetzt eine Vielzahl von abweichenden Regelungen beim Lohntarifvertrag, bei der Arbeitszeit oder bei Sonderzahlungen gibt. Die Studie zeigt weiter, daß es die größten Abweichungen zwi-

¹¹² Greiffenberger: „Wider die Diktatur der Verbände“, Markt und Mittelstand 5 (1996), Seite 36.

¹¹³ Linnenkohl: „Lean Law - die „ingeniöse“ Nichtanwendung von Arbeitsrecht, S. 2077-2083.

schen Tarifvertrag und Praxis im Bereich der Arbeitszeitregelungen gibt.¹¹⁴ Eine Systematisierung und Legalisierung innerhalb neuer Rahmendaten ist notwendig.

5. Flexible Arbeitszeit - Ökonomische Sichtweisen

Betriebswirtschaftlich ist Arbeit Mittel zum Zweck. Die Ziele des Unternehmens werden durch den wirtschaftlichen Nutzen der Arbeit realisiert.¹¹⁵ Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, die Rentabilität des Kapitaleinsatzes und das Erreichen von Absatzziele und Marktanteilen stellen die Erfolgskriterien dar. Ob hier Gewinnziele, wie in der klassischen Betriebswirtschaftslehre oder durch das Marketing geprägte Ziele wie optimale Versorgung aus der Sicht des Verbrauchers an erster Stelle stehen, bleibt dabei sekundär.¹¹⁶ In der BWL ist die Arbeit ein Produktionsfaktor. Die VWL dagegen betrachtet die Arbeit eher auf einer abstrakten Ebene als elementaren Produktionsfaktor.¹¹⁷ Für das Unternehmen ist die „effektive Arbeitszeit“ von Bedeutung, die gegenüber der juristischen Definition (Anwesenheit) abweicht! Die betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfelder, die hier elementar in einer von Diskontinuitäten geprägten Unternehmensumwelt dargestellt werden können, zeigen die enge Verknüpfung zum Thema dieser Studie:¹¹⁸

- Schaffung leistungsfördernder Arbeitsbedingungen wie z.B. Arbeitszeiten, Betriebsklima und Arbeitsplatzgestaltung,
- Arbeitsbewertung und Entlohnung,
- Organisation und Motivationsförderung und
- Marketingforschung und strategische, operative, taktische Realisationen.

¹¹⁴ ASU: „Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und die Regelung lohn- und tarifpolitischer Fragen“ in: Markt und Mittelstand 5/96, Seite 10.

¹¹⁵ Vgl. Bronner: „Zielbildung“, Neske/Wiener (Hrsg.), Management-Lexikon, Gernsbach 1985, S. 1678.

¹¹⁶ Vgl. zu dieser Thematik die Ausführungen von Dichtl: Der Weg zum Käufer, München 1987, S. 88-90, der die praktisch-normative BWL mit ihrer Zieldefinition kritisiert und sie durch die Sichtweise des Marketing erweitert.

¹¹⁷ Harbusch: Wohlfahrtsstaat, Frankfurt 1975, S. 120.

¹¹⁸ Töpfer/Wieselhuber (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg 1986, S. 1-13, 49-66, 391-407.

Die Betrachtung der Problematik „f/v Arbeitszeitsysteme“ ist sowohl theoretisch als auch praktisch mit der BWL und Arbeitswissenschaft als übergeordnetes wissenschaftliches System verknüpft. Einzelaspekte, Lösungen und Analysen, die die Umsetzung in die Praxis forcieren können, werden eher durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Disziplinen

- Ökonomie (Kapitalverwertung),
- Politik (Wirtschaftssystem; Tarifautonomie),
- Rechtswissenschaften (rechtlicher Rahmen; Fürsorgepflicht des Arbeitgebers) sowie
- Soziologie (Wertnormen; Akzeptanzen) konkret.

In dieser Arbeit bestimmen vor allem die Bereiche Ökonomie und Rechtswissenschaften die für das Schreinerhandwerk wichtigen Strukturen. Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen die hohe Relevanz des Themas für den zukünftigen Erfolg der mittelständischen Wirtschaft, insbesondere des Handwerksunternehmens. Die Interdisziplinarität der Wissenschaften allein kann letztendlich ein System für die Praxis anbieten, da sowohl politische als auch soziologische Komponenten durchgehend behandelt werden. Der Arbeit liegt somit keine monotheoretische Perspektive, sondern die bewußte Verknüpfung des interdisziplinären Ansatzes zugrunde.

Die Rechtswissenschaft „betrachtet Arbeit als Gegenstand rechtlicher Regelungen auf zwei Ebenen. Einerseits als Institution innerhalb der Gesellschaft mit Kollektivverträgen, Arbeitsverbänden, Arbeitskampfrecht, Betriebsverfassungsgesetz usw., andererseits als Aufeinandertreffen von Individualsphären, die von ihren Machtverhältnissen her nicht gleichrangig sind.“¹¹⁹

Sozialwissenschaftlich setzt sich DAHRENDORF bereits 1983 mit der Problematik der „Tätigkeitsgesellschaft“ auseinander. DAHRENDORF stellt fest: „Wir müssen künftig weder mehr arbeiten noch nur weniger arbeiten, sondern anders arbeiten“.¹²⁰ An anderer Stelle zu möglichen neuen Arbeitsformen, auch Flexibilität der

¹¹⁹ Luczak: Arbeitswissenschaft, S. 354

¹²⁰ Dahrendorf: Die Chancen der Krise, Stuttgart 1983, S. 88

Arbeitszeit, führt er aus: „Tätigkeitsgesellschaft heißt sodann, daß der Versuch vieler Menschen, ihr eigenes Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten, Unterstützung verdient.“¹²¹

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist nach LINNENKOHL eine „Option zu humaner und wirtschaftlicher Gestaltung der Arbeit“.¹²² Diese Aussage ist von besonderer Tragweite für Unternehmen, Tarifpartner und die Volkswirtschaft in Zeiten eines neuartigen, sich globalisierenden Wettbewerbs und zeigt, daß Arbeitszeitflexibilisierung eine Chance darstellt, Wettbewerbspositionen entscheidend besser zu besetzen als die Konkurrenz.¹²³ Aufbauend auf dieser Aussage wird in den folgenden Kapiteln der Zusammenhang zwischen der Arbeitszeitflexibilisierung und dem **Formenkreis Management und Marketing** sowie der **regionalen, nationalen und internationalen Konkurrenzsituation** herausgearbeitet, um zu belegen, daß die Arbeitszeitsituation in Deutschland - und dies trifft auf mittelständische Handwerksunternehmen in besonderer Weise zu- ein Wettbewerbsfaktor ist. Die Bedeutung der Arbeitszeitproblematik für das Handwerk wird unterstrichen durch die Forderung des Zentralverbandes des deutschen Handwerks an die Bundesregierung, wodurch die betriebsindividuelle Arbeitszeitgestaltung im Vordergrund stehen und eine kollektive Arbeitszeitverkürzung abgelehnt wird.¹²⁴

Diese Forderung des Handwerks unterstützt die in dieser Arbeit grundlegend aufgestellte These, daß „Arbeitszeit“ betriebsindividuell betrachtet werden muß und dies in den gesetzlichen bzw. tariflichen Rahmenbedingungen auch möglich sein

¹²¹ Ebenda., S. 95-96

¹²² Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 15.

¹²³ So auch Prof. Dr. Backhaus (Institut für Marketing der Westf. Wilhelmsuniversität Münster und Rektor der privaten Handelshochschule Leipzig) anlässlich eines Unternehmerforums des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie (M+E) Nordhessen in Rotenburg/F. im Februar 1991, der u.a. mit der Arbeitszeitflexibilisierung einen entscheidenden Zusammenhang zur Erreichung des Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV) von Unternehmen verbindet.

¹²⁴ Die Bedingungen und Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Arbeitszeit sind in den einzelnen Unternehmen in Abhängigkeit von den Funktionen am Markt, den Produktionsbedingungen und insbesondere der Unternehmensgröße in unterschiedlicher Form vorgegeben. Soweit einzelbetriebliche Handlungsmöglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit bestehen, wie etwa im Bereich der Teilzeitarbeit, sollten sie ausgeschöpft werden. Im vollen Gegensatz zu den Möglichkeiten und Erfordernissen im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen, das dort vorhandene zusätzliche Beschäftigungspotential zu aktivieren, würde eine kollektive Arbeitszeitverkürzung stehen. Vgl. Zentralverband des deutschen Handwerks (ZdH) (Hrsg.): Handwerkspolitische Wünsche und Forderungen zum XI. Deutschen Bundestag, Bonn 1986, S. 54.

muß. Um dabei strukturelle Unterlegenheiten auszuschließen ist ein Minderheitenschutz durch die Fixierung von Standards und ggf. die Installierung einer Ethikkommission vorzusehen. An dieser Stelle soll noch einmal verdeutlicht werden, daß es unkorrekt ist, wenn bei Arbeitszeitmodellen und der Diskussion darüber die sog. Industriearbeitsplätze im Zentrum der Diskussion stehen. Nur für ein knappes Fünftel aller Arbeitsplätze ist dies noch kennzeichnend; diese Quote wird zukünftig noch weiter abnehmen. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen wird zukünftig verstärkt durch mit anderen Arbeitsplatzsituationen stattfinden müssen. Handwerk, Mittelstand und Dienstleister (auch Existenzgründer) werden zur „Job-Maschine“.

Ein Beispiel für die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle: In einem untersuchten Betrieb des Schreinerhandwerks (45 Mitarbeiter) konnte man nicht weniger als 9 verschiedene Arbeitszeiten ermitteln:

1. Büro/Verwaltung (Job Sharing + Teilzeitarbeit; eigene Arbeitszeit),
2. Produktion (Wechselschicht mit Flexibilitätpotential; u.a. Zeitkonto),
3. Montage (Zeitkonto),
4. Kundendienstabteilung (Jahresarbeitszeit),
5. Logistik/Entsorgung (Teilzeitarbeit),
6. Arbeitsvorbereitung (Wechselschicht),
7. Außendienst (KAPOVAZ), teilweise Telearbeit,
8. Rechnungswesen (freie Zeiteinteilung bei vorgegebenen wöchentlichen Stundenrahmen)
9. Reinigungspersonal (Teilzeitarbeit).

„Arbeitszeitflexibilisierung“ bedeutet eine strenge Analyse von Faktoren, die die Arbeitszeit bestimmen. Die Arbeitszeit wird durch ihre zeitliche Lage, den „**chronometrischen Faktor**“ und ihre Dauer, den „**chronologischen Faktor**“ bestimmt.

Auf dieser Basis definiert LINNENKOHL die „flexible Arbeitszeit“:

„Ist mindestens einer dieser beiden Faktoren, also entweder die zeitliche Lage oder die Zeitdauer permanent veränderbar, so liegt eine flexible Arbeitszeit vor, wobei die Verän-

derbarkeit einseitig durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer oder durch beide Seiten möglich sein muß.¹²⁵

Hierbei ist die „chronometrische Flexibilisierung“ eine Variation der Dauer. Die „chronologische Flexibilisierung“ ist eine solche der Lage der Arbeitszeit.

Ex definitione ist es wichtig, daß es sich nicht um starre, sondern um sog. „offene Systeme“ handelt. So stellt bspw. die „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“ (KAPOVAZ) ein flexibles System für den Arbeitgeber, die „Gleitzeit“ (GAZ) ein ebensolches für den Arbeitnehmer dar. Man kann insoweit von unternehmens- bzw. arbeitnehmerorientierten Arbeitszeitformen sprechen. Hiervon abzugrenzen sind „halboffene Systeme“, die beschränkt flexibel die permanente Veränderbarkeit per definitione auszuschließen. Durch Nutzung des Flexibilisierungspotentials werden zwar zunächst Veränderungen erreicht, die jedoch weitere Variationen ausschließen und so wieder zu einem neuen, starren System heranreifen und in dieses überführt werden. Einen Überblick über Unterscheidungsmuster gibt die folgende Tabelle von LINNENKOHL¹²⁶:

Abbildung 6: Grundmuster (Arbeitszeitformen)

Arbeitszeit	Beschränkt flexible Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeit			Selbstbestimmte Arbeitszeit
		Lage	Dauer	Lage + Dauer	
- Teilzeit (A.)	- Überarbeit/Mehrarbeit (B.) - Schichtarbeit i. V.m. Flexi 2 u. 1) (C.)	- Freischicht (Flexi 3) (D.) - Gleitzeit (einfache) (E.)	- Flexible Altersgrenze (F.)	- Gleitzeit (qualifizierte) (G.) - KAPOVAZ (H.) - Job Sharing (I.) - „Amorphe“ Arbeitszeit (J.)	Bei Trennung von Betriebs- u. Arbeitsstätte - Heimarbeit - Telearbeit - Heimarbeitsplatz (K.)

Es muß festgehalten werden, daß generell das Flexibilisierungspotential mit zunehmender Arbeitszeitverkürzung wächst. Diese Feststellung unterstreicht die

¹²⁵ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 18-19 sowie Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 1 Rn. 4-6, S. 58ff.

überdimensionale Relevanz der Thematik. Untersuchungen zeigen, daß mittelständische Unternehmen dann erfolgreicher am Markt als die Konkurrenz, auch gegenüber großen Unternehmungen, sind, wenn sie ihren Wettbewerbsfaktor „Flexibilität“ nutzen.¹²⁷ Die Flexibilisierung der Arbeitszeit - die meist von größeren Unternehmen als strategisch definiertes Instrument genutzt wird - hilft den größeren Unternehmungen, auf diesem Feld aufzuholen. Daher gehört die kasuistisch abgestimmte Arbeitszeitflexibilisierung auch in die Unternehmenspolitik der mittelständischen Unternehmen, um nicht positiv besetzte Felder aufgeben zu müssen. Schließlich gelten „günstige Arbeitsbedingungen“ in einer "Wohlstandsbilanz" als hohe Präferenz¹²⁸.

Die Notwendigkeit einer Umorientierung gültiger Arbeitszeitmodelle zeigt eine Untersuchung bei erwerbstätigen Männern die „tatsächliche“ und „gewünschte“ Arbeitszeiten pro Woche gegenüberstellt:

Abbildung 7: Tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit

Arbeitszeit in Stunden	Männer (%)
"tatsächlich"	
bis 20	4
21-35	2
36 und mehr	95
"gewünscht"	
bis 20	3
21-35	27
36 und mehr	70

Es zeigt sich, daß es ein Potential in Richtung der Arbeitszeitdauer von „21-35“ Stunden gibt, wobei ein großer Teil weiterhin die Arbeitszeit von „36 und mehr“ präferiert.¹²⁹ Eine Auflockerung der Arbeitszeitstatik kann nur durch flexible Arbeitszeitmodelle geschafft werden, da die tatsächliche Arbeitszeit in der Realität

¹²⁶ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 19.

¹²⁷ Erfahrungswert des renommierten Schmidt-Colleges, Bayreuth, Institut für moderne Zeit- und Lebensplanung; vgl. auch: Schmidt/Wollner: Zeitsouveränität, 3. überarb. Auflage, Bayreuth 1988, S. 23.

¹²⁸ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen: Marketing, Berlin 1983, S. 518.

über den tariflich geforderten Arbeitszeiten liegt. Möglicherweise korrespondiert die gewünschte Arbeitszeit mit dem Ziel weitestgehender Flexibilität.

Versteht man bspw. Teilzeitarbeit als Indikator für die Bereitschaft, „neue“ Arbeitsformen zu präferieren, steht die Bundesrepublik Deutschland im Bereich der männlichen Beschäftigten (2% Teilzeitarbeiter) bspw. gegenüber den Niederlanden (16%), Dänemark (11%) und Schweden (8%) am Ende dieser Liste. Lediglich in Spanien und Luxemburg (1%) gibt es weniger teilzeitbeschäftigte Männer.¹³⁰

Einen Überblick über das quantitative Flexibilisierungspotential zeigen die folgenden Beispiele von LINNENKOHL.¹³¹ unter Berücksichtigung der geltenden Formel

"Bemessungszeitraum - Arbeitszeit = Flexibilisierungspotential".

Abbildung 8: Quantitatives Flexibilisierungspotential (FP)

BZ	Stunden	AZ	FP
TAZ	8	6	2
WAZ	48	36	12
JAZ	2.4.96	1.872	624

AZ = Arbeitszeit
 BZ = Bemessungszeitraum
 JAZ = Jahresarbeitszeit
 TAZ = Tagesarbeitszeit
 WAZ = Wochenarbeitszeit

Formel: $BZ - AZ = FP$

Bei genauerer Analyse muß beachtet werden, daß nicht automatisch alle vom traditionellen Arbeitszeitbegriff abweichenden Arbeitsformen automatisch „flexible Modelle“ sind. So ist die Teilzeitarbeit zwar eine von der starren Form abweichende, jedoch noch keine flexible Arbeitszeit; sie signalisiert eine Alternative zur starren Vollzeit.

¹²⁹ Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA), Sozialökonomisches Panel, Mannheim 1993.

¹³⁰ Eurostat: Atlas der Teilzeitarbeit, 1994

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann sich auf die:

- Lebensarbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Monats- / Wochenarbeitszeit
- Tagesarbeitszeit erstrecken.¹³²:

In Kombination mit den zuvor genannten Strukturelementen der Arbeitszeit, dem „chronometrischen“ und dem „chronologischen“ Faktor, können folgende Standardmodelle unterschieden werden:

- Gleitende Arbeitszeit (chronologisch auf der Basis der Tagesarbeitszeit),
- Schichtmodelle (chronologisch auf der Basis der Wochenarbeitszeit),
- Teilzeitarbeit/Job-Sharing (chronometrisch auf der Basis der Wochenarbeitszeit),
- Jahresarbeitszeitvereinbarungen (chronologisch auf der Basis der Jahresarbeitszeit, chronometrisch auf der Basis von Arbeitszeiträumen unterhalb der JAZ),
- Sabbaticals¹³³ oder gleitender Ruhestand (chronometrisch/chronologisch auf der Basis der Lebensarbeitszeit).

Durch die Zugrundelegung der oben aufgeführten Standard-Arbeitszeitmodelle ermittelte LINNENKOHL in seiner empirischen Untersuchungen 140 voneinander differierende angewandte Arbeitszeitmodelle.¹³⁴

¹³¹ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 20.

¹³² Klimecki/Probst/Gmür: „Flexibilisierungsmanagement“, Die Orientierung, Bd. 102, Bern 1993, S. 62.

¹³³ Sabbatical ist ein eingeführter Fachbegriff (auch ‘sabbatical leave’), der einen Zeitraum für Arbeitspausen oder auch ein frühzeitiges Ausscheiden aufgrund angesammelter Zeitpolster bedeutet.

¹³⁴ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, a.a.O.

IV. Arbeitszeitflexibilisierung und Anwendung adäquater Führungsmodelle

Das Verhalten der Führungskräfte hat einen eindeutigen Einfluß auf die Umsetzungschancen von flexiblen Arbeitszeitmodellen in die Praxis. Angelehnt an die Erkenntnisse der Ohio-Schule gelten im Rahmen der Erkenntnisse dieser hier vorliegenden Dissertation die Elemente einer INITIATING STRUCTURE, also Autonomie, Dominanz, Lenkung, Aktivität und CONSIDERATION, d.h. Wertschätzung, Wärme, Liebe, Zuneigung als besonders geeignet, flexible Arbeitszeitmodelle unter Hinzuziehung der modernen Managementlehre positiv einzuführen.¹³⁵ Die Paarung der „praktischen Besorgtheit“ für den Mitarbeiter im Feld der CONSIDERATION mit der „Aufgaben- und Leistungsorientierung“ im Feld der INITIATING STRUCTURE machen ebenfalls deutlich, wie sensibel in der Einführungsphase vorgegangen werden muß. Gerade im Handwerk ist die Führungsdimension CONSIDERATION nicht ausgeprägt.

Neben den oben aufgeführten Determinaten ist auch der Altersfaktor von entscheidender Bedeutung. Ältere Mitarbeiter legen für ihre Entscheidungen andere Werte zugrunde als jüngere. Für die erstgenannte Gruppe stehen an erster Stelle traditionelle Symbole und Autorität. Dagegen präferieren jüngere Mitarbeiter eine eher demokratische Legitimation von Autorität.¹³⁶

Für den Erfolg der Einführung ist allein das Management verantwortlich. Nicht unbeachtet bleibt jedoch die Einstellung bzw. die kontroverse Diskussion zur Thematik an sich. Führt - in dem engeren Bereich dieser Arbeit - das Handwerksmanagement die flexible Arbeitszeit in den Betriebsablauf ein, kommt es unwillkürlich zur Diskussion, die latent-versteckt oder offen geführt wird. Während die eine Seite (zumeist Arbeitnehmer) unter flexibler Arbeitszeit eine sozialpolitische Innovation versteht, weil aus ihrer Sicht Arbeitszeiten unterhalb der tariflich fixierten Normalarbeitszeit festgeschrieben werden können, versucht die andere Seite (zumeist Arbeitgeber) die starren Modelle aufzulösen, die betrieblich notwendigen

¹³⁵ Rosenstiel/v. Regnet/Domsch, Führung von Mitarbeitern, Schriften für Führungskräfte, Bd. 20, Stuttgart 1991, Seite 11.

¹³⁶ Eurobarometer, Data and Social Values, Brüssel, 1998.

Arbeitsrhythmen dem Markt anzupassen und spricht möglicherweise von einer Zunahme der unternehmerischen Wettbewerbskraft. Diesen Zugewinn unter dem Stichwort lean production / lean management zu diskutieren, soll hier ausgeklammert bleiben.

Gerade im Schreinerhandwerk sollte diese theoretisch dargestellte Diskussion nicht vernachlässigt werden. Es konnte festgestellt werden, daß in der Vergangenheit die Anpassung der betriebsindividuellen Arbeitszeit zumeist zu einer Arbeitszeitverdichtung in Form von Überstunden in Phasen überdurchschnittlicher Auftragsabwicklung geführt hat.¹³⁷ Genau diese Diskrepanz entspricht nicht dem Anspruch weiter Arbeitnehmerkreise: Die Unzufriedenheit steigt, die positive Erwartungshaltung gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen muß zwangsläufig sinken. Eine Regelung, die der Flexibilität ausdrücklich Priorität einräumt, kann der einzige Ausweg sein. Das Abwägen der Arbeitnehmerinteressen und Arbeitgeberforderungen kann nur über einen Interessenausgleich erfolgen, der für beide Seiten Vorteile bringen kann.

1. Gesellschaftlicher Wertewandel und Wechselwirkungen auf die Arbeitswelt

In allen westlichen Industriegesellschaften hat es eine stille Revolution („silent revolution“) gegeben.¹³⁸ Die Einstellung der Menschen zur Arbeitswelt hat sich im Zeitverlauf verändert. Die „silent revolution“ kann definiert werden als „Wandel von der Überbetonung des materiellen Sicherheitsdenkens in Richtung einer Höherbewertung immaterieller Aspekte des Lebens.“¹³⁹ Die nach dem 2. Weltkrieg geborene Generation ist in einer Zeit noch nie dagewesenen Wohlstands aufgewachsen und hat im Gegensatz zu ihren Eltern und Großeltern kaum Hunger und materielle Not erfahren. Man spricht marketingtheoretisch von der Zielgruppe „Erbengeneration“.

¹³⁷ Siehe Kapitel Empirische Befunde.

¹³⁸ Inglehart in: Rosenstiel/v. Regnet/Domsch: Führung von Mitarbeitern, S. 557, 559.

¹³⁹ Opaschowski: „Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung“, S. 3, sowie Remppe: Neue Wege der Selbstmotivation, 3. Aufl., Stuttgart 1996, S. 28.

Es ist davon auszugehen, daß bei geringem Qualifikationsniveau und der dadurch bedingten niedrigen Position im Betrieb der Drang nach materiellen Werten ausgeprägter ist. So tendenziell OPASCHOWSKI, der bei 64% der befragten Arbeiter „höheren Lohn als größten Anreiz festgestellt hat“. Diese Erkenntnis deckt sich nicht mit den Ergebnissen der sog. „Eurobarometer“-Umfragen, die für Deutschland (West) und Dänemark ein höheres Interesse nach Arbeitszeitverkürzungen statt höherem Einkommen festhalten.

Flexibilität wird zu einem flankierenden Erfolgsfaktor.¹⁴⁰ Bei stärker werdender Konkurrenz zur Industrie wird es unerlässlich sein, die dort praktizierten fortschrittlichen Maßnahmen und Inhalte der Mitarbeiterführung und Arbeitszeitorganisation in das Handwerk zu übernehmen. Im Handwerk wird man in Zukunft überlegen müssen, ob und wie man auf veränderte Arbeitszeitregelungen in anderen Wirtschaftsbereichen reagieren will, wobei sich durch neue Formen der Wochen- und Jahresarbeitszeit auch neue Chancen bieten würden.¹⁴¹

Die Auflösung starrer Arbeitszeitstrukturen kann es schaffen, die Arbeit interessanter, attraktiver und sinnvoller zu gestalten. Wenn dies nicht nur kostensteigernd, sondern vor allem kostenminimierend - durch höhere Motivation - auswirkt, kann Arbeitszeitflexibilisierung zur Stabilität der Unternehmen entscheidend beitragen.¹⁴²

Die oben zitierte B.A.T.-Studie geht noch einen Schritt weiter. Sie projiziert das Bild eines „Arbeitsmenschen 2000“ als Soll-Größe: „Selbständigkeit heißt die wichtigste Arbeitstugend im Jahr 2000. ... Der neue Selbständige schafft sich sein Arbeitsfeld weitgehend selbst und gestaltet es nach eigenen Vorstellungen.“¹⁴³

¹⁴⁰ Meffert: Strategische Unternehmensführung, Wiesbaden 1989, S. 402.

¹⁴¹ Gewerbeförderungsausschuß der HWK (Hrsg.), Gewerbeförderungskonzept für die 90er Jahre, Kassel 1988, S. 79. Mittlerweile ist der Gewerbeförderungsausschuß der HWK in neuer personeller Zusammensetzung tätig, um die Erkenntnisse des Konzeptes von 1988 zu überprüfen und fortzuschreiben. Ergebnisse bzw. Publikationen lagen mit Abschluß dieser Arbeit noch nicht vor.

¹⁴² Vgl. Hromodka: „Weniger Arbeit - mehr Arbeitstage, Der Wertewandel der Gesellschaft stellt das Arbeitsrecht vor neue Anforderungen“ in: BddW, Zeit-Management (14), Nr. 159 (20.8.1991), S. 7.

¹⁴³ Vgl. auch: Menzler/Späth: Sind die Deutschen noch zu retten?, Von der Krise in den Aufbruch, München 1993, S. 71-72.

Ein Arbeitssystem der „Zeitarbeit“ gewinnt an Bedeutung. Es läßt sich eine Bewußtseinsveränderung feststellen. Herrschte während der 50er bis zu den 80er Jahren in den alten Bundesländern eine Phase der „Geldkultur“, so werden die späten 90er Jahre zu einer Phase der „Zeitkultur“. OPASCHOWSKI stellt fest, daß der Arbeitnehmer von morgen mit Zeioptionen leben will - „mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten ebenso wie mit der Flexibilisierung der Öffnungszeiten von Läden, Behörden und Praxen, von Freizeit-, Kultur- und Bildungseinrichtungen“.¹⁴⁴

Als ein „strategic window“¹⁴⁵ kann das branchenübergreifende Untersuchungsergebnis gelten, daß 21% der Arbeitnehmer flexiblere Arbeitszeiten wünschen. Eine Verkürzung wird auch mit einer Einkommenseinbuße akzeptiert.¹⁴⁶ Trotzdem bleibt für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten (Arbeiter und Angestellte) nach wie vor ein höherer Lohn der größte Anreiz zu besonderen Leistungen.

Für das Schreinerhandwerk darf die sog. Facharbeiterlücke nicht unterschätzt werden; ob neue Arbeitszeitsysteme allein die Attraktivität des Lehrberufes steigern können, darf bezweifelt werden. Das Schreinerhandwerk befindet sich auf dem Arbeitsmarkt in direkter Konkurrenz zu Handwerk, Handel und Industrie. Es wird sich durch intelligentes Personalmarketing in Form von zeitadäquaten Arbeitsplatzkonstellationen am zukünftigen Arbeitsmarkt behaupten müssen.

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) sind der Auffassung, daß sich mit den 1,9 Milliarden Überstunden, die statistisch in Deutschland 1996 angesammelt haben, rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze schaffen lassen, die derzeit noch durch starre Vertragsverhältnisse verloren gehen.¹⁴⁷ Diese Meinung ist zwar bezüglich der Aufrechenbarkeit des Arbeitsplatzeffektes umstritten, trifft jedoch zumindest tendenziell die beschäftigungspolitisch positiven Effekte der flexiblen/variablen Arbeitszeit.

¹⁴⁴ Vgl. Opaschowski: Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung, 1991, S.15.

¹⁴⁵ Ein „strategic window“ (Strategisches Fenster) eröffnet dem Unternehmen für die Erstellung des Marketing-Plans neue Sichtweisen, die dazu führen, Strategiealternativen aufzubauen, anstatt der Neigung zur Tunnelsicht zu folgen. Vgl. Kotler: Marketing-Management, 4. völlig überarb. Aufl., Stuttgart 1982, S. 260.

¹⁴⁶ Opaschowski: Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung, 1991, S.15.

Vorliegende Untersuchungen zur Arbeitspsychologie zeigen, daß die eigentlichen Motivatoren für Arbeitsleistungen und Arbeitszufriedenheit immer weniger durch Status oder Aufstiegsmöglichkeiten bestimmt werden.¹⁴⁸ "Infolgedessen wird eine qualifizierte Tarifpolitik eine immer größere Bedeutung bekommen, bei der es - neben Geld - auch um Zeit, Spaß, Sinn und Status geht."¹⁴⁹

Der Sättigungsgrad der Beschäftigten in Deutschland, also die psychologische Grundeinstellung zum Wert der Arbeit hat wegen der veränderten ökonomischen Daten einen Tiefpunkt erreicht, der kurzfristig in einen neuen Leistungswillen umgewandelt werden muß. Ein Kernpunkt: Leistung „lohnt“ sich nicht mehr.

OPASCHOWSKI stellte fest, daß Arbeitnehmer immer höhere Ansprüche an ihre Tätigkeit stellen. Der Wunsch, nach einem sinnvollen persönlich befriedigenden Arbeitsleben ist Ausdruck des wachsenden Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung. „Je mehr Lust, desto mehr Leistung.“ Diese Erkenntnisse von OPASCHOWSKI zeigen, daß prinzipiell ein anderes Führungskonzept in der Wirtschaft gefragt ist. Trotz deutlicher Verkürzung der Arbeitszeit in den letzten 20 Jahren ist das subjektive Gefühl, über zuwenig freie Zeit zu verfügen, gewachsen. 53 % der Berufstätigen klagen nach Feststellung des Trendforschers über zu wenig Freizeit. Dies zeigt, daß in den Unternehmen das Flexibilisierungsmanagement zukünftig hohen Ansprüchen gerecht werden muß. Die persönliche Erfüllung sowohl im Privatleben als auch am Arbeitsplatz wird in Zukunft eine Schlüsselposition für die Leistungsfähigkeit des „Produktionsfaktors“ Mensch in den Betrieben einnehmen.

Bei allem Drang in Richtung privater Selbstverwirklichung haben die Arbeitnehmer die Sensibilität für die Belange des Marktes nicht verloren. Auf die Frage, mit welchen Maßnahmen deutsche Arbeitsplätze am besten zu sichern wären, wird von den befragten Arbeitnehmern eine bessere Maschinenauslastung durch flexible Ar-

¹⁴⁷Bergdolt: „Flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren, Neue Arbeitszeitmodelle“, Deutsche Handwerkszeitung (DHZ) Nr. 22 (22.11.1996), Seite 16.

¹⁴⁸Hegner/Bittelmeyer et al., Betriebliche Zeitgestaltung für die Zukunft, Köln 1992, S. 6.

¹⁴⁹In dieser Feststellung sei wegen der herausragenden Aussagekraft auf den Epilog verwiesen.

beitszeiten zu 45 % empfohlen.¹⁵⁰ Diese Umfrage hat auch gezeigt, daß für die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes die Deutschen auch zu „persönlichen Opfern“ bereit sind. Der Übergang bspw. zur 7-Tage-Woche bei wechselnden Schichten darf auf öffentliche Sympathie hoffen. Die Gegner einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten, auch bspw. unter Einbeziehung des Samstages in die Produktion oder handwerkliche Montage, können sich damit immer weniger auf die sogenannte „Kulturtheorie“¹⁵¹ zurückziehen. Diese Theorie besagt, daß Samstage sowohl als Errungenschaft vergangener Tarifeinsetzungen, die allerdings schon Jahrzehnte zurückliegen, als auch als Vorboten für weitere Öffnungen in Richtung beispielsweise des Sonntages, unantastbar bleiben müssen.

Dagegen läßt weder der Freiheitsgewinn durch einen individuellen Arbeitsrhythmus zwingend demonstrieren, noch läßt sich Arbeitsplatzgewinn durch Verzicht auf die Zulagen am Samstag beweisen. Die Gewerkschaften, wie die Erfahrung lehrt, neigen dazu, im Zweifel auf die Einhaltung bereits vereinbarter kollektiver Regeln zu bestehen.¹⁵² Die Darstellung von HANK zeigt die Gegensätze zwischen dem Gewinn von individueller Freiheit auf der einen Seite und der Loslösung von starren Zeitsystemen auf der anderen Seite. Gerade für die Lebensumstände der betroffenen Mitarbeiter beinhaltet dieser Gegensatz ein Umdenken, welches aufgrund anerzogener und durchlebter Strukturen nicht in jedem Fall einfach ist.

Die Atmosphäre in einem handwerklichen Unternehmen, die von teilweise recht starker persönlicher Nähe zueinander geprägt ist, muß gerade beim Thema der Arbeitszeiten von Achtung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen geprägt sein. In den größeren Unternehmen, auch im Handwerk, spielt bei den Festlegungen der Arbeitszeiten immer auch das Thema betrieblicher Konsenspolitik eine wichtige Rolle.

Die Abstimmung der Unternehmensziele mit dem Management der Arbeitszeiten und den Formen der Mitbestimmung gehört zu den herausragenden Aufgaben des

¹⁵⁰ Laut des Emnid-Instituts. Auftraggeber war der Bundesarbeitgeber-Verband Chemie, Wiesbaden, 1995. Befragt wurden 3100 Mitarbeiter.

¹⁵¹ Kulturtheorie bedeutet den hohen Rang, den Gewerkschaften bestimmten sozialen Errungenschaften einräumen. Dieses Kulturgut kann kaum aufgegeben werden.

¹⁵² Hank: „Kampf um den Samstag“, F.A.Z. (21.08.1995), S. 1.

Arbeitszeitmanagements. PRIESZ stellt fest, daß das Beschreiten neuer Wege im Betrieb von Umsicht, Kreativität, Ehrlichkeit, Phantasie und hohem Verantwortungsbewußtsein begleitet werden muß. Will man schnell und sicher vorankommen, müssen Kolleginnen und Kollegen miteingebunden werden. Ihre Bereitschaft, selbständig und eigenverantwortlich zu handeln ist unerlässlich. Reine Organisations- und Strukturänderungen bewirken nichts, wenn jene Menschen, die davon betroffen sind, im Abseits stehen.¹⁵³

MURMANN ist der Meinung, daß es sinnvoll wäre, Vereinbarungen über Arbeitszeitkorridore zutreffen, die genügend Spielraum für betriebsindividuelle Lösungen ermöglichen.¹⁵⁴ Arbeitszeitkorridore dürften demnach eine Lösungsmöglichkeit für den handwerklichen Mittelstand sein, um betriebsindividuelle Konzepte erarbeiten zu können. Dies hat gemeinsam mit den „begünstigten“ bzw. „betroffenen“ Mitarbeitern zu erfolgen, da ein Konfrontationsmodell weder tarifvertraglich noch unternehmensindividuell positiv für die ökonomische Zielsetzung ist.¹⁵⁵

¹⁵³Priesz: „Die Arbeit des Betriebsrats- Eine Gratwanderung?“, Arbeit und Arbeitsrecht 5 (1995), S.153.

¹⁵⁴Murmann: „Eine Wende in der Tarifpolitik“, Arbeitgeber 1/46 (1994).

¹⁵⁵ Volkswirtschaftlich ist festzuhalten, daß in Ländern, in denen ein hohes Maß an Lohnflexibilität und Differenzierung gegeben ist, das Problem der strukturellen Arbeitslosigkeit anscheinend weit weniger gravierend ist, als bei uns in Europa, wie das Modell in den Vereinigten Staaten von Amerika zeigt, wo über den Dienstleistungssektor Arbeitsplätze geschaffen worden sind (vgl. Lambrecht: „Europa auf Jobsuche“ in: Die Woche Nr. 26 (20.6.1997), Hamburg 1997, S. 11. Der Autor stellt in Frage, ob mit europäischen Konzepten überhaupt neue Arbeitsplätze zu schaffen sind). Bei dieser Beachtung wird allerdings die Sozialkomponente in den Hintergrund gerückt. Dies muß bei der Bewertung beachtet werden. Im Zeitraum 1974-1994 stieg die Beschäftigung in den USA um 54 %, während wir in Westdeutschland im gleichen Zeitraum nur eine Steigerung um 7,5 % verzeichnen konnten (Rexrodt: „Verantwortung für die Zukunft-Flexibilisierung der Arbeitswelt und Umbau der Sozial-Systeme für mehr Beschäftigung am Standort Deutschland“, Vortrag auf dem Symposium Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Göttingen, 31.08.1995.) Elementar bedeutsam ist, daß flexible/variable Arbeitszeitsysteme (f/vA) keine sozialen Kosten verursachen dürfen (Wie ausgeführt ist das Zusammenwirken der Tarifpartner von besonderer Bedeutung.) Vielmehr dürften sie einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dienen, was wiederum einer Bekämpfung der Arbeitslosenquote zugute können.

2. Chancen für eine neue Arbeitskultur im Schreinerhandwerk

Die Arbeitskultur von Morgen ist für das Schreinerhandwerk ein Wettbewerbsfaktor. Innerhalb des Branchenwettbewerbes um qualifizierte Arbeitskräfte ist dies ein unumstrittener komparativer Konkurrenzvorteil (KKV).¹⁵⁶

Die Schlüsselfrage des Schreinergehilfen von morgen bei Einstellungsgesprächen wird nicht mehr allein lauten: „Was kann ich verdienen?“, sondern gleichzeitig „Wie sieht meine Arbeit („Job“) aus?“¹⁵⁷

Für das Schreinerhandwerk stellen sich vor allem für die dort Beschäftigten die Fragen nach den Entfaltungsmöglichkeiten und den Gestaltungs- und Handlungsspielräume im Unternehmen. Darin inbegriffen ist auch die Frage, inwieweit das Unternehmen Freiräume für die Ausübung einer selbständigen und eigenverantwortlichen Tätigkeit, bis hin zur freien und flexiblen Regelung der Arbeits-, Frei- und Urlaubszeiten gewährt.

3. Informationsmanagement/Offene Kommunikationsstrategie

Das im folgenden beschriebene System eines Informationsmanagements/Offene Kommunikationsstrategie ist eine zentrale Funktion, um Arbeitszeitmanagement zu praktizieren. Es ist die Basis (Kernforderung) für die Implementation von flexibler Arbeitszeit im Schreinerei-Unternehmen und wird zur zentralen Erkenntnis dieser Arbeit.

HENTZE¹⁵⁸ sieht drei Widerstandsebenen, die bei der betrieblichen Umsetzung ausgeschaltet werden müssen. Im Zusammenspiel dieser wirkenden Kräfte liegt die

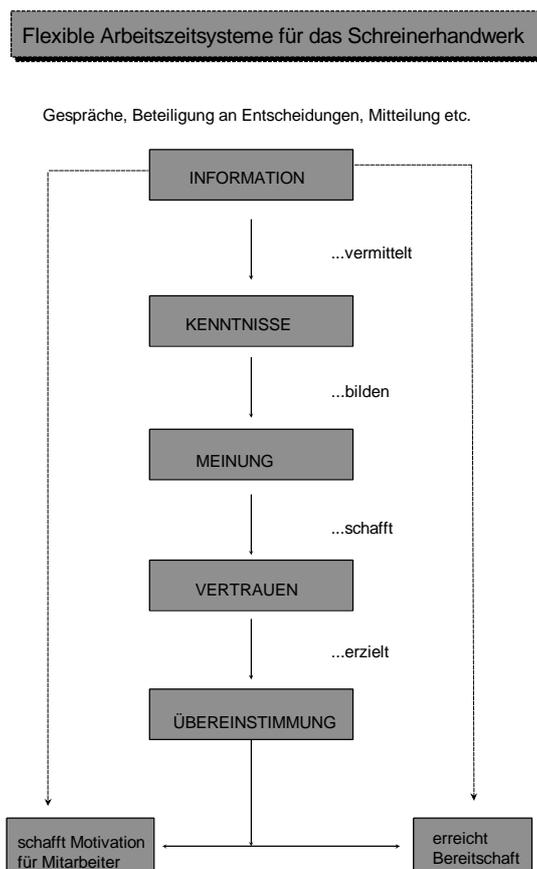
¹⁵⁶ Backhaus: „Erfolgreich am Markt“, Vortragsveranstaltung des „Unternehmerforums“ des AGV Metall Nordhessen, veröffentlicht in: AGV (Hrsg.), Jahresbericht 1991, Kassel 1992, S. 11 und eigene Mitschrift des Vortrags. Prof. Dr. Klaus Backhaus, Universität Münster, beschäftigt sich primär mit dem Marketing von Investitionsgütern.

¹⁵⁷ Opaschowski: Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung, S. 26. Der Begriff „Job“ galt als ein Synonym für schlichtes „money making“. Mittlerweile drückt der Begriff einen Umdenkungsprozeß hin zur Flexibilität aus, vor allem bei Dienstleistungsangeboten.

¹⁵⁸ Hentze: „Akzeptanzprobleme bei der Implementierung von Planungssystemen“, Das Wirtschaftsstudium 128 (1987), S. 24.

positive Überwindung, wie ERGENZINGER¹⁵⁹ zeigt. Als erfolgversprechende Kernstrategie für die Implementierung f/v Arbeitszeitsysteme zeigt sich das systematische Informationsmanagement¹⁶⁰. GAUGLER¹⁶¹ empfiehlt eine offene Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern. Nur Partizipation im Sinne aktiver Beteiligung wird es ermöglichen, Konsens und Akzeptanz zu erreichen.¹⁶² Den Effekt des Informationsmanagements zeigt folgendes Schaubild.

Abbildung 9: Flexible Arbeitszeiten und Informationsmanagement/offene Kommunikationsstrategie¹⁶³



¹⁵⁹ Ergenzinger: Arbeitszeitflexibilisierung - Konsequenzen für das Management, Bern 1993, S. 271.

¹⁶⁰ Zur Rolle des informierten und qualifizierten Mitarbeiters als sog. Strategische Ressource: Staudt: Personalentwicklung für die neue Fabrik, Opladen 1993, S. 199 - 226.

¹⁶¹ Gaugler: „Widerstände gegen Innovationen“, Personal 38 (1986), S. 221.

¹⁶² Dieser Meinung schließt sich auch CAPRANO an. Der Vorsitzende des Beirats Nordhessen der Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände (VhU) fordert von den Tarifpartnern ein Miteinander anstatt eines Gegeneinander. Fronten müssen abgebaut und Vertrauen durch bessere Kommunikation aufgebaut werden, um hohe soziale Kosten und inflexible Regelungen in Tarifverträgen abbauen zu können. Vgl. AGV Metall Nordhessen (Hrsg.): „Wettbewerbsfähigkeit schafft Arbeitsplätze“, Blitzlicht, Aktuelles zur öffentlichen Diskussion, 7. Jhrg. 12/96, Kassel 1996.

Die Durchsetzung neuer Arbeitszeitstrukturen wird das Schreinerhandwerk nur über ein solches offenes Informationsmanagement¹⁶⁴ erreichen können. In diesem Feld liegt allerdings eine „endogene Widerstandsbarriere“ bei den Arbeitgebern der untersuchten Betriebsstrukturen, die nicht zu unterschätzen ist.¹⁶⁵ Dieser auch als „Mittelstandsyndrom“ bekannte Effekt wirkt entwicklungshemmend¹⁶⁶ bzgl. neuer Organisationsstrukturen, die das Arbeitszeitmanagement benötigt.¹⁶⁷ Ein Grund ist sicherlich die technisch orientierte Ausbildung gerade im Handwerksbereich, die in der Qualifikation zum „Meister“, dem Befähigungsnachweis zur Führung eines Betriebes, das Personalmanagement¹⁶⁸ eher vernachlässigt.¹⁶⁹

4. Implementierung über Partizipation

Die Festlegung des Implementierungsstiles ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen. Wie im vorangegangenen

¹⁶³ Eigene Darstellung.

¹⁶⁴ Interessante Ansätze für die Erneuerung im Unternehmen liefert bspw. Mutius: Die Kunst der Erneuerung, Frankfurt/M. 1995. Hier steht der Arbeitnehmer als humanes Kapital im Vordergrund, welches es zu entwickeln gilt, um zu Eigenverantwortung und Selbststeuerung zu gelangen. Einen eher organisationstheoretischen Ansatz liefern dagegen Nippa/Picot (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, Frankfurt/M. 1995.

¹⁶⁵ Nachweislich positive Erfahrungen mit offenen Arbeitszeitsystemen hat die Daimler-Benz AG gemacht. Vgl. Heller: „Da hat eine Revolution stattgefunden, Die Daimler-Beschäftigten und ihr Selbstverständnis heute“, F.A.Z., Nr. 274 (23.11.1995), S. 15.

¹⁶⁶ Es sei darauf hingewiesen, daß Konzepte wie das TQM (Total Quality Management) oder Qualitätssicherungssysteme wie die ISO-EN-Reihen 9001ff. zukünftig verstärkt vom Markt bei leistungsfähigen Handwerks- und Schreinerei-Unternehmen nachgefragt werden; deren Umsetzung ist ebenfalls ohne offene Informationssysteme kaum möglich. Außerdem sind Kongruenzen zur parallelen Umgestaltung der Arbeitszeitsysteme notwendig.

¹⁶⁷ Vgl. Hinterhuber: „Vom Machen zum Dienen“, IBM-Nachrichten 41 (1991), Heft 306, Stuttgart 1991, S. 11. HINTERHUBER spricht von einem Paradigma des Dienens, welches notwendig sein wird, um am Markt bestehen zu können. Hierfür ist die offene Kommunikation ein besonderes Kennzeichen. Ähnliche Ansätze werden durch die Terminologie „atmende Fabrik“ (Wildemann, Universität München) oder „lernende Organisation“ (Serge: Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996) ausgedrückt. Der REFA-Verband spricht von der „vitalen Fabrik“.

¹⁶⁸ „Bei einigen Unternehmern muß vielleicht die Einsicht wachsen, daß Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur Kosten verursachen, sondern Investitionen für Produkt- und Unternehmensentwicklung bedeuten. Die kooperativen Qualitäten der Mitarbeiter sind für das Unternehmen so wichtig wie Maschine.“..... „Zeit und Geld sind in mittelständischen Betrieben ein Engpaßfaktor. Allerdings wird der Nutzen eingesparter Zeit und investierter Personalentwicklung zu wenig gesehen. Modernes Personalmanagement setzt den Inhaber und die Führungskraft für strategische Aufgaben frei.“ Kießler, O.: Experten unter sich, Interview in Wirtschaft Nordhessen 5/98, Seite 20, .

Kapitel bereits erläutert, ist das Informationsmanagement als offenes Kommunikationsmodell zentraler Ausgangspunkt der Führungstildiskussion.

An dieser Stelle ist zu ergänzen, daß der sogenannte partizipative Implementierungsstil, „der bei der Entscheidung die Ideen, Sachkenntnisse und Erfahrungen der Betroffenen weitgehend einzubeziehen versucht“, den Implementierungsprozeß optimal begleiten kann.¹⁷⁰

Der Führungsstil steht in engem Zusammenhang mit den individuellen Fähigkeiten des Handwerksunternehmers. Qualifikation und Persönlichkeit tragen daher erheblich zum Gelingen des Implementierungsprozesses bei. Ein besonderer Wert wird auf die Interaktionsfähigkeit und organisatorische Fähigkeiten zu legen sein.

5. Total Quality Management (TQM) als Implementierungsprinzip

Bei TQM handelt es sich um eine Unternehmensführungsphilosophie, die, ausgehend von den Kundenbedürfnissen, ein von allen Mitarbeitern akzeptiertes und umgesetztes Qualitätsdenken ermöglicht. Somit eignet sich dieses Konzept auch für die Einführung der f/v Arbeitszeit im Handwerksunternehmen. Qualität wird als unternehmensweite Aufgabe verstanden; dazu gehört auch die Qualität der Prozesse und die Qualität der Aussenbeziehungen. Genau diese Qualität soll f/v Arbeitszeit verbessern helfen. Der Weg dorthin wird als Change Management umschrieben.

Beim TQM gehört eine explizite Berücksichtigung des Verhaltens und der Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter zu den Grundprinzipien. Dem einzelnen Mitarbeiter wird möglichst viel Verantwortung übertragen, während der Vorgesetzte eher unterstützende und moderierende Funktionen übernimmt.

¹⁶⁹ Vgl. Walter: „Marketing für das Schreinerhandwerk“ in: Bündnisse für Arbeit, AGP-Tagungsband, Kassel, 1997. Der Autor fordert vor dem dargestellten Problembereich dieser Dissertation eine Novellierung und Öffnung der Handwerksordnung.

¹⁷⁰ Meffert, H.: Marketing, 8.Auflage, Wiesbaden 1998, Seite 1028

Genau diese Prinzipien entsprechen den in Punkt 3 und 4 genannten kommunikativen und partizipativen Führungsmodellen.¹⁷¹

6. „Organizational Health“ als Folge der Arbeitszeitflexibilisierung

Veränderte Werte und Determinanten („diskontinuierlicher Wandel“) fordern eine innovative Umgestaltung der Unternehmensorganisation. So wird für den Schreinerunternehmer mittel- oder langfristig ein „Relaunch“¹⁷² der Organisationsstruktur notwendig werden. Planung und Entwicklung der Organisation sind eng mit der Fragestellung des Arbeitszeitmanagements verzahnt.

THOM stellt fest, daß die Entwicklung einer Organisation das Ziel individueller Änderungen hat, die von einem Wandel in der Unternehmenskultur begleitet wird.

„Der Prozeß beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“¹⁷³ Die Organisationsentwicklung hat eine doppelte Zielsetzung, die in der Literatur häufig in einem Oberziel zusammengefaßt werden, nämlich der sog. Organisationsgesundheit (Organizational Health). Die Bedeutung der „Organizational Health“¹⁷⁴ hat zwei wesentliche Ziele:

- a) Ziele der erhöhten Leistungsfähigkeit (Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft) einer Unternehmung und
- b) Ziele der Humanisierung (Demokratisierung, Persönlichkeitsentfaltung,

¹⁷¹ Klinkenberg, U.: Organisatorische Implikationen des Total Quality Management, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jahrgang, Nr. 5, Seiten 599-614

¹⁷² In Anlehnung an die Managementliteratur bedeutet Relaunch die Einleitung des ökonomisch notwendigen Veränderungsprozesses.

¹⁷³ Trebesch: „Organisatoren und Organisationsentwicklung“ Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 2 (1983), S. 85.

¹⁷⁴ Eine gute metaphorähnliche Übersetzung des Begriffes findet sich, gerade auch in Bezug auf eine flexible Zeitgestaltung, in: Bode: Nimm zuerst ein kleines Boot, München 1997, S. 175. „Hier herrschte eine freie, zwanglose Atmosphäre; die Beschäftigten wußten, was sie zu tun hatten, und sie taten es, ohne daß ihr Chef sie ständig sanft antreiben mußte. Es gab keine Stechuhren.“

Selbstverwirklichung, Arbeitszufriedenheit).¹⁷⁵

Weitgehend meßbar ist eine Organisationsgesundheit¹⁷⁶ u. a. durch die Fehlzeitenrate im Betrieb.¹⁷⁷ Entsprechende Barometer werden von weitsichtig agierenden Verbänden erstellt, analysiert und in Beratungsangebote umgesetzt.¹⁷⁸ Organizational Health kann ein Ergebnis der Einführung f/v Arbeitszeitsysteme sein und lässt sich ausschließlich in einer offenen Kommunikationsstruktur realisieren. Es entsteht eine positive Wechselwirkung.

Organizational Health fördert auch die Bildung von Arbeitsteams. Die Installierung leistungsfähiger Arbeitsteams, die in Eigenverantwortung Aufträge bzw. Projekte selbständig durchführen ist nur parallel mit der Integration eines flexiblen Arbeitszeitmanagements möglich.

Die Leistungsfähigkeit des Schreinereibetriebes ergibt sich aus dem, was sein Personalkörper zu leisten vermag. Über die Zusammenarbeit im Betrieb bilden der Inhaber, Angestellte, Meister, Gesellen, Auszubildende, mitarbeitende Familienmitglieder und alle weiteren Mitarbeiter eine soziale Einheit, den Personalkörper. Die Leistungsfähigkeit ist maßgeblich abhängig von der Fähigkeit der einzelnen Menschen, zu kooperieren und somit ihre Einzelqualifikationen zu leistungsfähigen Teams zu ergänzen. Flexible Arbeitszeit in Schreinereibetrieb hilft, diesen Personalkörper weiterzuentwickeln. Dabei ist die zentrale Rolle der Arbeitsteams eine Möglichkeit, den Betrieb auf die individuelle Erfüllung von Kundenwünschen auszurichten. Die Delegation von Verantwortung vom Meister/Inhaber auf die Arbeitsteams spiegelt den hohen Entwicklungsstand in einem Schreinereibetrieb wieder. Wichtig ist es also, den erfolgreichen Schreinereibetrieb so zu organisieren,

¹⁷⁵ Vgl. Thom: Innovationsmanagement, S. 51

¹⁷⁶ Am Institut für Arbeitswissenschaft (IfA) der Universität Gesamthochschule Kassel läuft ein u.a. von der Europäischen Union gefördertes Forschungsprogramm zum Thema „Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen.“ Der Abschlußbericht wird für 12/1999 erwartet, so daß Ergebnisse im Rahmen dieser Dissertation nicht analysiert werden konnten. Der Forschungsansatz, der Flexibilität in der Korrelation mit Mitarbeiterstrukturen sieht, findet sich als These in der vorliegenden Dissertation wieder.

¹⁷⁷ Trebesch, Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, Bern 1979, S. 51ff.

¹⁷⁸ Der AGV Metall/Chemie Nordhessen bietet z.B. Beratungen vorbildlich als Instrument in der beratenden Personalarbeit ein. Dort ist sie in Form von zwei zielgruppenspezifischen Personal-

daß viele Aufgaben an die Mitarbeiter oder Arbeitsteams zu delegieren sind, der Personalkörper mit modernster Technologie ausgestattet ist, die Freiheiten hat, aktiv zu sein und mitdenken zu können- dabei aber auch eigene Entscheidungen treffen zu dürfen.¹⁷⁹

„Organizational Health“ ist eine Resultierende aus den dargestellten Führungsmodellen wie TQM oder Offene Kommunikationsstrategie.

leiter-Arbeitskreisen institutionalisiert und werden mit Bildungsangeboten eines Bildungswerkes (VSB) gekoppelt. Veröffentlichungen finden sich u.a. in den Jahresberichten.

¹⁷⁹ Weiterführende und wegweisende Informationen zur Zukunft des Handwerks wird das „Handwerksförderungskonzept der Handwerkskammer Kassel“ vermitteln. Das in Kooperation zwischen Handwerkskammer Kassel und dem Lehrstuhl Prof. Dr. O. Kießler (Gesamthochschule Universität Kassel) erarbeitete Handwerksförderungskonzept wird im Herbst 1998 der Öffentlichkeit vorgestellt werden; Auszüge der Arbeit wurden freundlicherweise für diese Arbeit vom Lehrstuhl zur Verfügung gestellt.

D. Formenkreis Management und Marketing

I. Marketingtheoretischer Ansatz

Um dem interdisziplinären Forschungsansatz gerecht zu werden, vor allem im Hinblick auf Umsetzungsmöglichkeiten für die Praxis, ist die Analyse des Zusammenhangs zwischen Management und Marketing notwendig, wobei die Berührungspunkte zur Arbeitszeitproblematik herausgestellt werden sollen.

Die Marketingphilosophie wird hier verstanden als marktorientierte Unternehmensführung¹⁸⁰, wobei Marketing:

- Leitbild des Management ist;
- Führungsfunktion hat,
- als Maxime für das Management handelt.

Wichtig erscheint, daß der Dominanzanspruch des Marketing keine Konkurrenz zu den betriebswirtschaftlichen Methoden darstellt; Marketing ist vielmehr ein integrierter Faktor, der immer dann an Dominanz gewinnt, wenn der Absatzbereich einen zentralen Engpaß der Unternehmenstätigkeit darstellt, so wie es im Schreinerhandwerk und in vielen weiteren Handwerksbranchen zu diagnostizieren ist.

Für das einzelne Schreinereunternehmen muß gelten, eine Strategie zur Marktführerschaft zu finden, um den Kundenanforderungen von morgen gerecht zu werden. In den vergangenen Jahren wurden die Wettbewerbsnachteile der Schreinereunternehmen vorwiegend der ungünstigen Kostensituation angelastet. Nach einer Phase des Abspeckens („lean“) wird deutlich, daß die Unternehmen zwar schlanker aber nicht erfolgreicher geworden sind. Bei Kostensenkungsmaßnahmen wurde allzu oft übersehen, daß der bloße Abbau auch zu einer Senkung des Niveaus führen kann, während der Markt eher eine Steigerung des Niveaus bzgl. Service- und Kundenorientierung verlangt. Längerfristige Erfolge sind aus der Sicht dieser Arbeit nur zu erreichen, wenn kommunikative Instrumente zur Personalführung eingesetzt

werden, die parallel mit einem Arbeitszeitmanagement, welches flexible Arbeitszeit einführt, voran getrieben wird.¹⁸¹

Um es ganz deutlich zu machen: Ausgangspunkt für das Arbeitszeitmanagement mit dem Ziel, ein f/v Arbeitszeitsystem zu installieren, ist in dieser Arbeit der Faktor Motivation und Kommunikation. Der Mitarbeiter leitet sein Handeln aus seiner sozialen Umgebung, seiner Herkunft, seiner Bildung ab. Seine Leistungsbereitschaft entsteht auf der Grundlage seiner Lebensplanung, seiner emotionalen Einstellung, schließlich seiner individuellen Ziele, die primär keineswegs mit denen des Unternehmens übereinstimmen müssen.¹⁸²

Vor diesem Hintergrund bedeutet Führen für den Schreinereiuunternehmer nicht nur das Ausarbeiten von Konzepten und die buchhaltungsmäßige Abwicklung seines Unternehmens, sondern vor allem die Vermittlung von Zielen, Inhalten, Werten sowie Idealen. Gerade die Berücksichtigung der individuellen Ziele des einzelnen Arbeitnehmers ist eine Chance für das Unternehmen, die durch ein f/v Arbeitszeitsystem unterstützt wird. Die Leistungsbereitschaft des Einzelnen steigt durch die gewonnene Freiheit (und auch Freizeit) sowie durch das Verständnis einzelner Elemente im Unternehmensablauf, die durch die offene Kommunikationsstruktur erreicht wird.

Gerade die Marketingorientierung des Schreinereiuunternehmens stellt einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg da. Um eine betriebsindividuelle Marketingstrategie zu erarbeiten, bedarf es zunächst der Analyse des Unternehmens. Hierzu legt KIEßLER erstmalig eine Unternehmenstypologie von Handwerksbetrieben in Form eines Portofolio vor. Dieses Portofolio ermöglicht dem Schreinereiuunternehmer sich einzuordnen und daraus eine Strategie abzuleiten.¹⁸³

¹⁸⁰ Vgl. Meffert, H.: Marketing, 8. vollst. Neub. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1998, S. 4

¹⁸¹ Wildemann, H.: Strategien zur Marktführerschaft, Frankfurt/M. 1998, S. 5

¹⁸² Grassmann, P.: Motivation: Schlüssel zu erfolgreicher Unternehmenssanierung, in: Wildemann, H., Strategien zur Marktführerschaft, a.a.O., 1998, S.179

¹⁸³ Die Veröffentlichung ist vorgesehen für das 4.Quartal 1998 im „Handwerksförderungskonzept der Handwerkskammer Kassel“; Dem Verfasser dieser Studie wurde freundlicherweise vom Lehrstuhl Prof. Dr. O. Kießler, Gesamthochschule Universität Kassel, ein Vorabdruck zur Verfügung gestellt.

Die aktuelle Management- und Marketingliteratur beschäftigt sich bisher nur am Rande mit dem Problem der notwendigen Umorganisation der starren Arbeitszeiten und dem Zusammenhang mit dem Marketing. Dies muß als Kritik festgehalten werden. Die Marketingliteratur stellt sozusagen die notwendige flexible Arbeit als gegeben voraus. Dabei ist es in Zeiten diskontinuierlicher Marktentwicklungen von entscheidender Bedeutung, Unternehmen so zu führen, daß sie schnell handeln können.¹⁸⁴ Aus der Sicht des Autors ist es absolut notwendig, daß Schreinerei-Unternehmen (synonym Handwerksunternehmen; mittelständische Unternehmen) nach den Prinzipien des Marketing geführt werden müssen¹⁸⁵ - die exakte Bestimmung des Zusammenhanges von „Management“ und „Marketing“ wird im folgenden dargestellt.¹⁸⁶ Strategisches Marketing ist der wesentliche Bestandteil eines strategischen Managements.¹⁸⁷ Der Autor dieser Arbeit definiert die wechselseitige Abhängigkeit des Management vom Marketing wie folgt:

Zentrales Ziel eines Unternehmens ist es, Disharmonien zwischen Markt und Unternehmen heute und zukünftig zu lösen, um damit durch eine auf den Bedarf und die Bedürfnisse der Nachfrager - auf allen Unternehmensbereichen durch sachliche, räumliche und zeitliche Planung organisatorisch vorbereitet - zugeschnittene Angebotspalette, Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vermarkten zu können. Diese Philosophie des Marketing als grundsätzliche unternehmenspolitische

¹⁸⁴ Vgl. Kilz/Reh: Innovative Arbeitszeitsysteme nach dem neuen Arbeitszeitrecht, Ein Handbuch für die Praxis, Berlin 1996 und Kilz/Reh: Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagements, Baden-Baden 1996. Die Autoren erarbeiten die in der Praxis vorkommenden Gestaltungsansätze und beleuchten erstmals den Zusammenhang zwischen der Rechtswissenschaft und der Ökonomie einerseits und den Mechanismen des Innovationsprozesses andererseits. Die Arbeitszeit wird als Gegenstand eines komplexen Innovationsmanagement dargestellt. Vgl. dazu auch Sieloff: „Arbeitszeitflexibilisierung, Ein Lernprozeß, der niemals endet“, HNA Nr. 297 (1996), S. 21. Die vorliegende Arbeit geht noch einen Schritt weiter. Sie zeigt die Integration des Themenkreises flexible Arbeitszeit in das Management und Marketing. In diesem Themenkomplex stellt der Innovationsprozeß ein wesentliches Teilelement dar. Die Vorteile eines auf Informationsfluß konzentrierten Managementkonzeptes zeigen ebenfalls auf: Polzer/Koczisky: Innovation der Information, Remseck 1996; Wilmes: Wege zum lernenden Unternehmen, Strategien und Werkzeuge, Kassel 1997 (vgl. Dissertation Uni.Gh Kassel 1996).

¹⁸⁵ So werden die Zukunftsanforderungen auch im „Handwerksförderungskonzept für die 90er Jahre“, herausgegeben vom Arbeitskreis Gewerbeförderung der Handwerkskammer Kassel, Kassel 1988, dargestellt. Die Thesen gelten aktuell weiter.

¹⁸⁶ Als Marketingdefinition wurde eine Version gewählt, die die menschliche Komponente besonders berücksichtigt: „Das Marketing ist eine menschliche Tätigkeit, die darauf abzielt, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen.“ Vgl. Kotler: Marketing-Management, S. 19.

Richtungsvorgabe muß durch das Management als Adapterfunktion realisiert werden. Das Marketing als überragende Funktion dient dazu, die unternehmerischen Ziele zu erreichen, liefert die entscheidungsrelevanten Daten und entwickelt die strategischen Konzepte, die das Management realisiert.

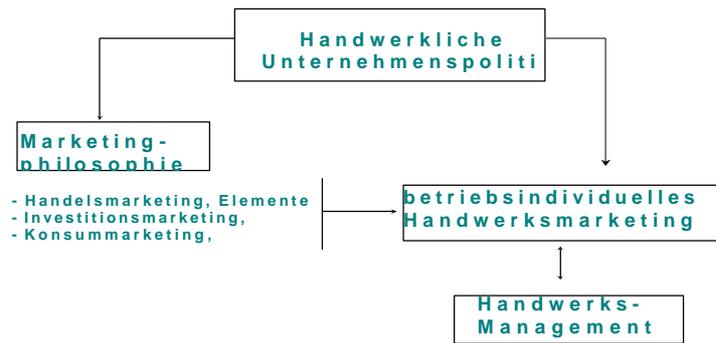
Eine Diskussion um das Marketing und seine Zielhierarchien¹⁸⁸ soll hier nicht geführt werden, weil es nicht Thema dieser Untersuchung ist. Festgehalten werden muß, daß die oben definierte unternehmerische Grundsatzhaltung im Schreinerhandwerk nach wie vor ebenso fehlt, wie die Umsetzung der Praktiken von Marketing und Management für das Handwerksunternehmen. Terminologische Ungenauigkeiten zwischen den Begriffswelten „Strategisches Marketing“, „Strategisches Management“, „Strategische Führung“ und „Unternehmenspolitik“ lassen sich durch die o.g. Definition lösen und sind der Ansatz für ein mittelständisch orientiertes Konzept zur Unternehmensführung, wie die folgende Graphik (siehe Abb. 10) verdeutlichen soll. Eine wirksame Planung, die das Schreinereimanagement praktikabel selbst durchführen kann, stellt die Weichen für erfolgreiches Agieren am Markt und gegenüber den Mitarbeitern.¹⁸⁹

¹⁸⁷Töpfer/Wieselhuber, Handbuch Strategisches Marketing, S. 7, 13.

¹⁸⁸Zur Darstellung der Zielhierarchie eines privatwirtschaftlichen Unternehmens vgl. Berndt: „Marketing“, Bd. 2, Marketing-Politik, Berlin 1990, S. 5

¹⁸⁹Bott/Peterson/Whatley: Lernbuch Marketing, München 1981, S. 34 - Hier wird die Bedeutung einer wirksamen Planung dargestellt. Das dort dargestellte handwerksnahe Beispiel spiegelt exakt auch die vorherrschende Philosophie im Schreinerhandwerk, bzw. im Handwerk allgemein wieder.

Abbildung 10: Unternehmenspolitik Basis für Marketing im Handwerk



(eigene Darstellung)

II. Unternehmenspolitik

ULRICH hat mit seinen Arbeiten zur Unternehmenspolitik¹⁹⁰ eine weitreichende und aus der Sicht des Autors vor allem auch realitätsnahe Erklärung der Notwendigkeit einer Unternehmenspolitik vorgelegt. Ein besonderer Wert besteht darin, daß die Verknüpfung zu den Bereichen „Strategische Führung“ deutlich wird. Seine Ausführungen schließen die Lücke zwischen den notwendigen Führungsprozessen und den vom Markt auf das Unternehmen treffenden Signalen als Informationspotential. Nur die Verknüpfung von beiden Elementen kann vom Management organisiert und aufbereitet wiederum Marketingentscheidungen ermöglichen. Für die klein- und mittelständischen Unternehmen des Schreinerhandwerks wird deutlich, wie extrem der Unternehmenserfolg auch von den Zielen und Idealen der das Unternehmen leitenden Persönlichkeiten abhängen kann.

Parallel geht in den Unternehmen, die Marketing erfolgreich praktizieren, gleichsam ein Wandel des Führungsverhaltens vor sich. Aus der Sicht des Verfassers ist es notwendig, den Pfad der patriarchalischen Hierarchie zu verlassen und den Weg zu einem situativ-integrativen Führungssystem einzuschlagen, sich wegzubewegen

¹⁹⁰Ulrich, H., Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Bern 1987, S. 236. Die Motivierung der Mitarbeiter steht im Vordergrund, um Ziele erreichen zu können.

von der Autorität ex officio und hinzubewegen zur Autorität ex persona.¹⁹¹
TÖPFER spricht in diesem Zusammenhang von „Sozialen Innovationen“¹⁹²

Innovationsbarrieren liegen allerdings im Beharrungsvermögen, die durch das Leitbild einer (bisher) erfolgreichen handwerklichen Erwerbssituation geprägt sind. DIECKHOFF verwendet dafür den Begriff des Zeitkonservatismus.¹⁹³ (Historischer Exkurs: „... der allgemeine Wohlstand, die Erosion von Glaube und Sitte im traditionellen Verständnis haben bei den Westdeutschen zu Individualismus, Hedonismus und in mancher Hinsicht auch zum Autismus geführt. Sie haben sich in ihrem Egozentrismus eingerichtet und schreien Protest, sobald ihre erworbenen Rechte und Besitzstände angetastet werden könnten.“¹⁹⁴) Für die notwendigen Innovationen im Bereich der Tarifpartnerschaften können sich die handelnden Partner aus Wirtschaft, Politik und Tarifverbänden an Mechanismen aus der Wirtschaft orientieren.¹⁹⁵

¹⁹¹ Das vom Verfasser preferierte System der offenen Kommunikationsstrategie wird in Kapitel C.V.7. beschrieben.

¹⁹² Töpfer: „Innovationsmarketing“, Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 546, vgl. hierzu auch Ammelburg: Die Unternehmenszukunft, Freiburg 1987 - AMMELBURG bespricht u.a., daß für die Unternehmen selbst eine Art Wertewandel bzgl. ihrer Führungskompetenz nötig ist, auch Öffnungen gegenüber Ideen und Idealen der Gewerkschaft, was sicherlich einen nicht unerheblichen Einfluß auf zukünftige Arbeitszeitorganisation hat.

¹⁹³ Dieckhoff: „Flexibilisierung der Arbeitszeit“, Wirtschaft und Produktivität, Nr. 7/8 (1997), Eschborn 1997, S. 3.

¹⁹⁴ Rován: Geschichte der Deutschen, Frankfurt 1995, S. 805.

¹⁹⁵ Schymanietz: Leitkonzepte als integraler Ansatz zur Beschleunigung der Innovationsprozesse, Stuttgart 1997, S. 8.

III. Flexibilisierung als Subziel des Marketing

Flexibilität von Unternehmen - das Flexibilisierungspotential der Arbeit gehört als elementares Ziel dazu - ist keine Strategie per se. Sie gehört als Subziel des Marketing in das Strategiemix hinein. MEFFERT macht deutlich: „Unzureichende Unternehmensflexibilität kann in dynamischen Märkten mit erheblichen Wettbewerbsnachteilen verbunden sein; sie verursacht Opportunitätskosten durch Gewinnentgang“.¹⁹⁶ An anderer Stelle wird die Dominanz einer Forderung nach Flexibilität weiter deutlich: „Die dynamischen Umweltveränderungen machen den Flexibilitätsbedarf von Unternehmungen offenkundig. Die Sicherung bzw. Steigerung der Unternehmensflexibilität wird, neben Kosten- und Qualitätsvorteilen, zu einem wichtigen flankierenden Erfolgsfaktor“.¹⁹⁷ MEFFERT'S Begriff von der „Aktionsflexibilität“ beschreibt wissenschaftlich einen Vorgang, den Handwerksunternehmen folgendermaßen ausdrücken: „*Nicht die Großen schlagen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.*“¹⁹⁸

Für die Handwerkspraxis ist folgende These von Relevanz, die auch die psychologischen Probleme im (Schreiner-)Handwerk verdeutlicht: „Marketing einzusetzen, bedeutet meist ein gravierendes Umdenken in bezug auf frühere Gewohnheiten.“¹⁹⁹ So bewertet auch BECKER die „menschliche Komponente“ als „zentralen Erfolgsfaktor“²⁰⁰. Es kann dem Schreinerhandwerk nur empfohlen werden, diese urtypisch vorhandenen Strukturen zu nutzen. Synergetische Effekte, z.B. bei der Einführung von neuen Arbeitszeitstrukturen, erhöhen den Wirkungsgrad.²⁰¹

Leider dauert die Realisierung von als wichtig erkannten Wegen häufig sehr lange. KERNIG geht davon aus, daß ein time-lag von 15 Jahren zwischen Problemerkennen

¹⁹⁶Ebenda, 370.

¹⁹⁷Ebenda., S. 402.

¹⁹⁸Der Referatsleiter des Betriebsberatungsdienstes (BBU) der Handwerkskammer Kassel, DIPL.-BETRW. HANSJÖRG WINTERSTEIN, anlässlich einer Vortragsveranstaltung, Kassel 1988; die These ist Bestandteil einer Vorlage für die Erarbeitung eines betriebsindividuellen Marketingmixes für Handwerksbetriebe.

¹⁹⁹Chmielewski: Marketing für Handwerksbetriebe, Bad Wörishofen 1986, S. 47.

²⁰⁰Becker: Marketing-Konzeption, München 1992, S. 651.

nung und Relaisierung der Instrumente bzw. Maßnahmen zur Gegensteuerung zu erkennen ist.²⁰²

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Einführung von f/v Arbeitszeit ein Projekt des Marketing sein muß. Die Erkenntnis der Notwendigkeit ist durch die Unternehmenspolitik vorgegeben, die das Marketing als „Seismograph“ nutzt. Dieser Seismograph meldet die marktbedingte Forderung nach der Flexibilisierung; die Umsetzung erfolgt durch das Management auf der operationalen Ebene im Schreinerbetrieb.

IV. Beziehungen zu Marktpartnern

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmen besteht in der grundlegenden Analyse des status quo zu den Marktpartnern, zu den eigenen Mitarbeitern und zur Gesellschaft insgesamt. Dafür ist der Begriff „Business Transformation“ (also in etwa der „Inbegriff eines tiefgreifenden Wandels“) eingeführt worden.²⁰³ GOUILLART und KELLY definieren Business Transformation als die aufeinander abgestimmte Umgestaltung der „genetischen Architektur eines Unternehmens“. Die Dimension des Wandels beschreiben sie mit den Begriffen

- **reframing** (Definition neuer Visionen und Ziele),
- **restructuring** (Restrukturierung der Prozesse und der Infrastruktur),
- **revitalizing** (Revitalisierung der Märkte und Produkte) und
- **renewing**²⁰⁴ (neue Anreize für die Mitarbeiter, Lernprozesse und Organisationsentwicklung).

²⁰¹Jaspert: Marketing, München 1988, S. 17.

²⁰² Kernig: „Welttrend 2000, Politische, ökonomische und ökologische Zukunftsperspektiven“, Rosenheimer Fenstertage 1996, Tagungsband, Rosenheim 1996, S. 7.

²⁰³Gouillart/Kelly: Business Transformation, Wien 1995, S. 21.

²⁰⁴Gerade der Punkt des „renewing“ wird von der gewerkschaftlichen Seite angeführt. Während die Arbeitgeberseite dies eher als Anreizsystem für besondere Leistungen versteht, möchten die Gewerkschaften dies eher als Kompensation für die Umgestaltung verstanden wissen. Eine Konsensfindung erscheint möglich und plausibel.

Dieser Ansatz aus der Managementliteratur zeigt, daß zukünftiger Erfolg durch eine Organisationsentwicklung hinsichtlich der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse kombiniert mit neuen Anreizsystemen erfolgversprechende Linien aufzeigt. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation und in langfristiger, strategischer Hinsicht stellt die Einführung f/v Arbeitszeitsysteme auf der Basis eines professionellen Arbeitszeitmanagements eine erfolgversprechende Lösung dar. Das Schreinerhandwerk darf sich diesen Entwicklungen nicht verschließen und aufgrund des Marktdruckes aus der Industrie abgeleitete Systeme übernehmen, sondern muß sich selbst an die Spitze der Bewegung stellen und aufgrund seiner traditionellen flexiblen Reaktionsfähigkeit eigene Arbeitszeitsysteme, betriebsindividuell abgestimmt, einführen.

Insgesamt gilt, daß auch zu den Marktpartnern auf horizontaler und vertikaler Ebene Beziehungen definiert und aufgebaut werden müssen. Es sei hier an den Netzwerk-Kooperationsgedanken erinnert.

V. Management und Marketing im Schreinerei-Unternehmen

Der Handwerksunternehmer ist heute Planer, Gestalter, Produzent, Dienstleister und Unternehmer in einer Person. Das Bild der Öffentlichkeit vom „gemütlichen“ Schreinereibetrieb mit seinem Geruch nach Spänen und Leim muß wenigstens in den Köpfen mancher Kundenkreise („Image“) bewahrt werden. Das Ergebnis aber sind moderne Produkte in einer ansprechenden Designvielfalt, erdacht und gefertigt von kreativen Köpfen in modernen Betrieben des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks.

Gleichsam fordert der Markt mit Strenge ein stetiges Agieren, das ein - bisher nicht definiertes - „Schreinereimanagement“²⁰⁵ notwendig macht. Die Trennung zwi-

²⁰⁵ Der Versuch einer Definition wurde erstmals vom Autor vorgenommen, wobei die Situation der Schreinerei-Unternehmen ebenfalls aufgearbeitet wurde, um die Diskussion führen zu können. Vgl. Walter: „Management in Schreinerei-Unternehmen“ in o.V., Wandel eines Handwerks, Gudensberg, Kassel 1995, S. 42-43.

schen Handwerkswerkstatt und Handwerksbüro, zwischen Technik und Markt ist fließend geworden.

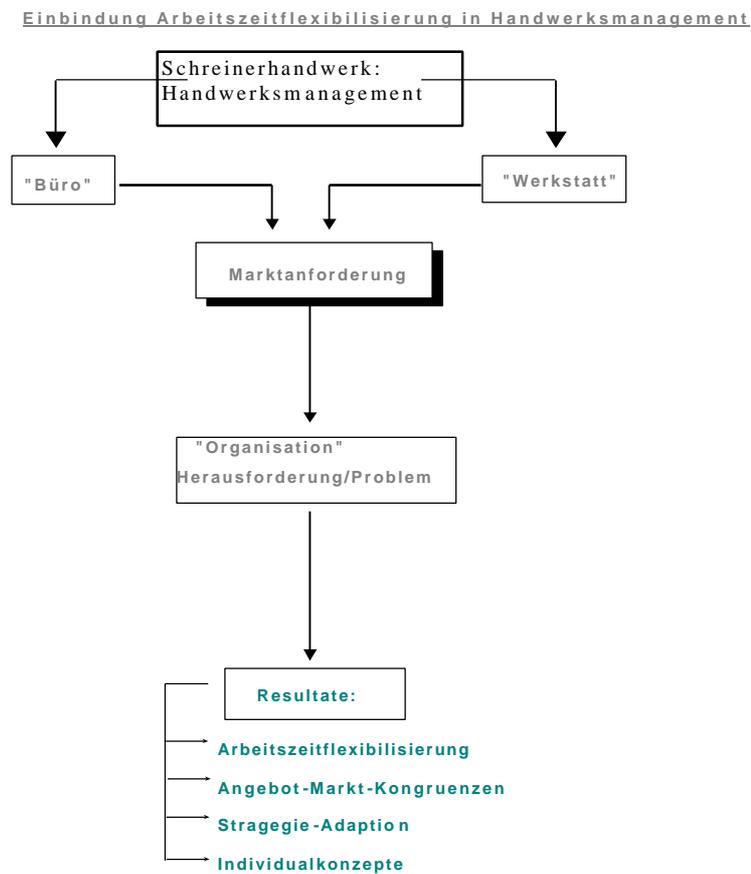
Je nach Betriebsstruktur wird die Schnittstelle zu finden sein, wie intensiv die beiden Teilstücke „Technik“ und „Markt“ bearbeitet werden müssen, um zum Ziel zu gelangen, nämlich den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden, ihm eine Problemlösung angeboten zu haben, die er akzeptiert. Die Meßlatte allen unternehmerischen Handelns ist die Akzeptanz am Markt. Dafür bedarf es schneller Lieferbereitschaft, organisatorischer Vorbereitung sowie Vorhaltung und Training motivierter und engagierter Mitarbeiter. Die Schnittstellen „Technik“ und „Markt“ sind nicht getrennt zu sehen, sondern brauchen eine enge Abstimmung bzw. Verzahnung.

Das Marketingziel, also respektive das Managementziel des Schreinerei-Unternehmens, ist damit definiert: der Kunde steht im Mittelpunkt aller Entscheidungen, die zu treffen sind; er ist das Maß aller Dinge. Um dieses Ziel langfristig zu erreichen, bedarf es bei allen natürlichen Unschärfen der strategischen Planungen tatsächlich eines „Schreinereimanagements“.²⁰⁶ Das Schreinerei-Unternehmen wird keinen Stab für diese Aufgaben unterhalten können.²⁰⁷

²⁰⁶Es ist dabei notwendig, den Zusammenhang mit Qualität und Produktivität nicht zu vergessen, der theoretisch von Management- und Marketingwissenschaft vorausgesetzt wird, um Unternehmenserfolg zu erreichen. Vgl. Wildemann (Hrsg.): Qualität und Produktivität, Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt/M. 1994, S. 15-21.

²⁰⁷ In einer übersichtlichen Form wird der Weg zur Strategieformierung wissenschaftlich fundiert und praxisgerecht aufgearbeitet dargestellt in Hörschgen/Kirsch/Käßer-Pawelka/Grenz: Marketing-Strategien, Konzepte zur Strategiebildung im Marketing, Ludwigsburg 1993.

Abbildung 11: Handwerksmanagement entwickelt Arbeitszeitflexibilisierung



(eigene Darstellung)

In diesem Zusammenhang wird sich die Handwerksordnung in mittelfristiger Zukunft in Frage stellen lassen müssen, wie praxissgerecht die Anforderungen und Einschränkungen an das Berufsbild für einen Unternehmensführer überhaupt noch sind. Ein praktisches Beispiel möge dies verdeutlichen: der handwerkliche Fensterbau vereint heute in sich die Berufsbilder Schreiner, Glaser, Rolladenbauer und Schlosser, ohne daß es ein entsprechendes Berufsbild gibt.

Das wichtigste Element eines „Schreinereimanagements“ sind nicht die wissenschaftlichen Lehrwerke, oder das große Budget für die Werbung. Vielmehr ist es die Marketingphilosophie, die ehrliche und aktive Einstellung, den Kunden mit seinen Wünschen ernstzunehmen. Diese Einstellung muß für den Kunden spürbar sein. Diese Einstellung verspricht bessere Renditechancen. Marketing ist keine Frage der Größe oder des Budgets eines Unternehmens, sondern allein des Geistes.

Das Ziel der Leistungserstellung für den Kunden forciert die Notwendigkeit des flexiblen Arbeiters.²⁰⁸

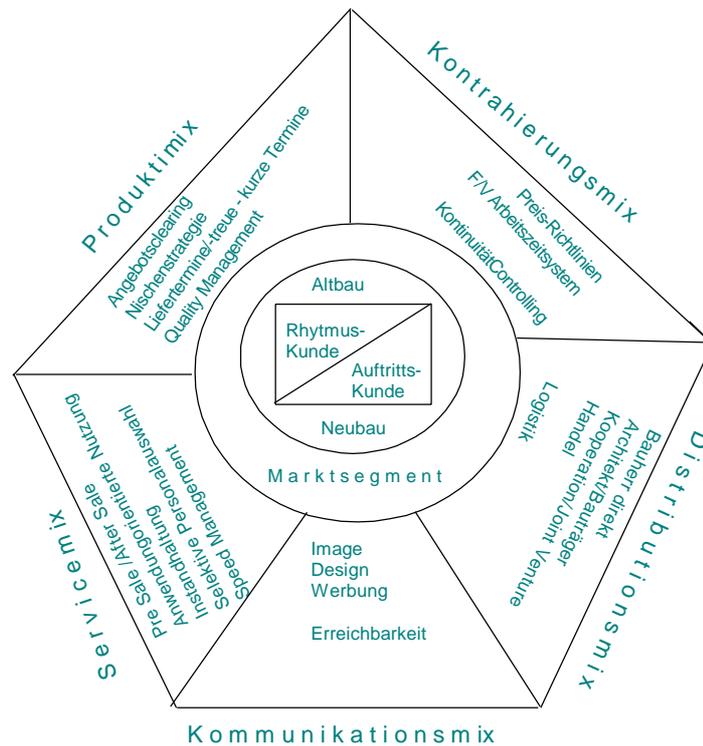
So weist beispielsweise LINNENKOHL²⁰⁹ darauf hin, wie bedeutend f/v Arbeitszeitsysteme für die Unternehmen und ihre Beschäftigten zukünftig sein werden. In diesem Feld werden Schreinerei-Unternehmen und die betroffenen Verbände gleichermaßen gefordert sein. Ein weiteres Beispiel sind Qualitätssicherungssysteme. Deutlich wird, wie viele theoretische Bausteine die Praxis des „Schreinereimanagements“ beeinflussen. Eine betriebsindividuelle Auswahl zu treffen, ist wichtig, um zu einer eigenen Strategie zu gelangen und um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden.

Zusammenfassend sind damit die Kernherausforderungen an das moderne Schreinerei-Unternehmen genannt: Marketing gilt als oberstes Managementziel, Flexibilität ist ein Wettbewerbsvorteil, der Wandel des Verbraucherbewußtseins muß beobachtet werden, Werkstatt und Büro im Mix sind gleichberechtigte Unternehmensteile, die Mitarbeiterführung muß als Chance verstanden werden. Daraus resultiert, daß flexible/variable Arbeitszeitsysteme den veränderten Abnehmer- und Arbeitnehmergewohnheiten Rechnung tragen können.

²⁰⁸ Vgl. Hinterhuber: „Strategische Unternehmensführung“, Strategisches Denken, Bd. I, 5. Aufl., Berlin 1992, S. 102. HINTERHUBER versteht die Erhöhung der Flexibilität als Teil des Unternehmerziels, welches in die Strategieformierung aufgenommen werden muß.

²⁰⁹ Vortrag zum Thema „Outsourcing und Arbeitsmarkt“, Reihe GhK-Wissenstransfer, Universität Gesamthochschule Kassel 3.6.1997.

Abbildung 12: Marketing Mix - Regionaler Bauzulieferer/Baunebengewerbe (Schreiner)



(eigene Darstellung)

Ein Ergebnis dieser vorangegangenen Ausführungen ist die Entwicklung des Schreinereimanagements in Form eines „Marketing-Mixes“ für das moderne Schreinerunternehmen. So kann sichergestellt werden, daß die neuen Herausforderungen

- Fragmentierung der Märkte
- Verkürzung der Produktlebenszyklen
- Anstieg der Komplexitätskosten
- Aufbau strategischer Allianzen/Netzwerke

durch das Marketing konsequent zum Wohle des Schreinerei- Unternehmens bewältigt werden können.

Das Themenspektrum „f/v Arbeitszeitsysteme“ wurde dem Submix „Kontrahierung“ zugeordnet, welches die Wettbewerbsrelevanz unterstreicht. Bestandteil des Marketing-Mix ist demnach die vom Management eingeführte und bereitgestellte f/v Arbeitszeit zur Bearbeitung der Marktanforderungen.

VI. Gedanken und Visionen zur Optimierung der betrieblichen Ausrichtung in einer spezialisierten Branche des Schreinerhandwerks - dem Fensterbau als beispielhaftes Segment

Ein vielversprechendes Ziel für die Branche des Fenster- und Fassadenbaus als spezialisierter Teil des Schreinerhandwerks ist die Durchsetzung einer bewußten und gewollten Qualitätspolitik, die Flexibilität ursächlich einschließt.

Die Fenster- und Fassadenbranche befindet sich derzeit in einem raschen Wandel. Das Ergebnis sind steigende Fixkosten und eine sinkende Umsatzrentabilität. Mit dem prognostizierten Rückgang der Bautätigkeit stellt dies eine gefährliche Konstellation dar.²¹⁰

GEERMANN hat erläutert, wie umfassend der Qualitätsbegriff daher heute zu verstehen ist, wie verzahnt er in alle Unternehmensbereiche eingreift.²¹¹ Faktisch nachvollziehbare Qualitäten wie „RAL“ oder die „ISO-Normen“ sind im Fensterbau zu finden.²¹² Die „andere Qualität“, also Unternehmenskultur, Flexibilität, Umgang mit Kunden, Servicephilosophie usw. hat einen Erfolgsanteil von mindestens

²¹⁰ Regionale Prognosen des PESTEL-INSTITUTS, Hannover, vorgestellt am 14.11.1996 in Kassel, Foyer der Stadtparkasse Kassel, Studie im Auftrag der Landesbausparkasse Hessen (LBS); Studien mit gleichlautenden Ergebnissen liegen dem Verband Fenster und Fassade, Frankfurt/M. vor.

²¹¹ Vgl. Geermann: Festrede zur 25-Jahrfeier Gütegemeinschaften Fenster + Haustüren, Frankfurt/M., 22.2.1994.

²¹² RAL definiert durch interne und externe Qualitätskontrollen sowie der Definition eines Qualitätsstandards die Konfiguration des Produktes Fenster; ISO stellt eine Qualitätsmanagementsy-

50%, wenn Qualität verkauft werden soll. Diese sog. weichen Faktoren sind nicht zu unterschätzen. Sie bestimmen die Qualität der einzelnen Unternehmen und helfen, Alleinstellungsmerkmale am Markt zu positionieren. Das Ziel ist, eine positive Eigenschaft der Dienstverrichtung zu erreichen.²¹³

Die vielen kleinen Schritte zur Perfektion sind ohne den Einsatz von f/v Arbeitssystemen kaum mehr zu erreichen. Qualitätspolitik in transparenteren Unternehmen wird zunächst zu einem. Die Umsetzung am Markt benötigt Schnelligkeit, die nur das flexibel ausgerichtete, d.h. das anpassungsbereite und -fähige Unternehmen erreichen kann; deshalb erfolgt die Integration in den Marketing-Mix. Durch die starke Auslastungsschwankung im Jahresverlauf und die projekt- bzw. objektgebundenen Auftragssituationen stellt die f/v Arbeitszeit im Rahmen der Marketingausrichtung ein primäres Unternehmensziel dar. LOSCH stellt fest, daß flexible Arbeitszeitmodelle benötigt werden, die sich nach der Nachfrage richten und nicht nach dem Tarifvertrag, auch wenn dies letztendlich bedeuten würde, daß mehr Mitarbeiter dafür eingesetzt werden können. Lieferzeiten, die z.B. im Herbst mehr als 6 Wochen betragen, seien heute nicht mehr akzeptabel.²¹⁴

Die Qualität eines Produktes, so wie es aus Kundensicht gewünscht und definiert wird, wird über den Qualitätsstandard des Unternehmens erreicht. Das bedeutet und so erklärt sich auch der Begriff Paradigmenwechsel, daß nicht nur Produktionstechnik und -ablauf, sondern auch die Organisations- und Führungsstruktur zur Debatte steht. Um Qualität wirklich zu erreichen, ist es notwendig, ein komplexes Zielbündel zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit anzustreben, nämlich Kosteneffizienz, Innovationskraft, Kundennähe, Produktstandard und vor allem Flexibilität und Schnelligkeit.

Zu erreichen ist dies nicht „top down“, also nach Anweisung, sondern auf Grund einer zielgerichteten und gewachsenen Führungsphilosophie, die auf Effekte zielt,

stem dar, das international nach gleichen Richtlinien vorgeht. Unternehmer können sich von akkreditierten Stelle zertifizieren lassen.

²¹³ Scheuch: Dienstleistungsmarketing, München 1982, S. 35.

²¹⁴ O.V., „Schöne neue Mobilität“, Bauelemente Bau 6-7 (1996), S. 61. Das Zitat stammt aus einem Vortrag von ERICH LOSCH, Geschäftsführer der Hocoplast-Bauelemente GmbH.

die von unten nach oben, also „bottom up“, wachsen. Dabei kommt man ohne ein Management des Wandels, welches Mitarbeiter in die Verantwortung miteinbezieht, nicht aus.²¹⁵

Bei dem heute gültigen Managementdenken muß auch die Überlegung erlaubt sein, ob das Streben nach „Marktanteilen“ allein ausreicht.²¹⁶ und nicht die zu erwartenden „Anteile an Zukunftschancen“ viel wichtiger erscheinen?²¹⁷ Dies ist eine elementare Frage an die handwerklichen Unternehmer. Zukunftschancen lassen sich nur realisieren, wenn die zukünftige Arbeitszeitsituation berücksichtigt wird.²¹⁸

Das Anforderungsprofil läßt sich an diesem spezialisierten Bereich des Schreinerhandwerks wiederum deutlich darstellen: die zunehmenden Ansprüche der Architekten und Bauherren an die Ästhetik von Fenstern erzeugen die unterschiedlichsten Fenstertypen und -formen. Dazu kommt eine hohe Varianz aufgrund der Farbenvielfalt und der großen Bandbreite an Profilsystemen, Zusatzprofilen und verschiedenen Sicherheitsanforderungen. Auf diese Anforderungen muß die Fertigung des Schreinereibetriebes ausgerichtet sein. Diese **Flexibilität** macht ihren Erfolg aus.

Im Fensterbau ist die kurze Lieferzeit ein entscheidendes Merkmal zur Sicherung von Aufträgen (und Arbeitsplätzen). **Schnelligkeit** erfordert die Verkürzung der betrieblichen Durchlaufzeiten. Dies wiederum ist eine personalwirtschaftliche Her-

²¹⁵ Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, S. 47, 48, Ausführungen zur Arbeitszeitpolitik.

²¹⁶ Vgl. Messner: Berge versetzen, München 1993, S. 133. Er legt in diesem Buch einen interessanten Denkansatz vor, der außerhalb der etablierten Managementliteratur liegt und zum Reflektieren anregt.

²¹⁷ Wenn man beobachtet, wie sich Industriekoriphäen von einst entwickelt haben, fragt man sich, ob die Ehrfurcht vor den Erfolgen des Managements in der Vergangenheit berechtigt war. Mitten in der Krise wird der Ausweg gesucht, z.B. durch „lean management“, „downsizing“ oder „Arbeitszeit-Flexi“ unter dem Pseudonym der 4-Tage-Woche bei VW. Natürlich ist man ex ante und in der Theorie besser orientiert als vorher. Doch zeigt sich, daß Managementinstrumente wie das „downsizing“ schonungslos die Fehler der Vergangenheit hinsichtlich langfristiger, strategischer Planungen aufdecken. Die Märkte der Zukunft werden durch ein Unternehmen, das sich einer Schlankheitskur unterzieht, nicht bestimmt. Man ist viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt und verliert durch diese fragwürdige Diät auch lebenswichtige Substanz. Es ist aus meiner Sicht lediglich ein legitimes und notwendiges Unterfangen, um mittelfristig zu überleben. Die hier vorliegende Studie zeigt, daß sich das Handwerk nicht schillernder (en vogue) Managementphilosophien zu bedienen braucht, sondern eine Fokussierung zugunsten der Flexibilität anstreben muß.

²¹⁸ Meffert: Strategische Unternehmensführung, Wiesbaden 1988, S. 399-403. Vgl. auch: Wieselhuber/Töpfer, Handbuch Strategisches Marketing, S. 319ff.

ausforderung, die durch das Arbeitszeitmanagement mit dem Ziel einer betriebsindividuellen Arbeitszeitstruktur erreicht werden kann.

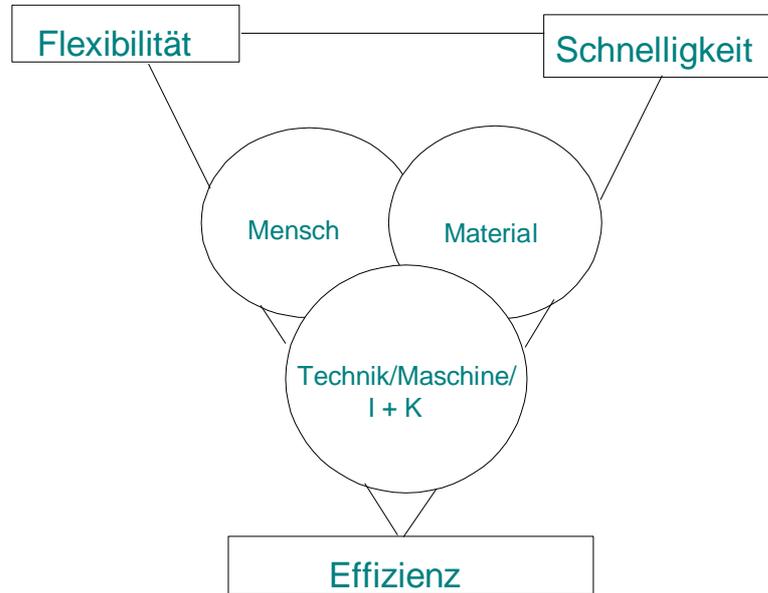
Der Fensterbau unterliegt gleichzeitig starken saisonalen Schwankungen. Dafür muß die Personalplanung und der Maschinenpark ausgerichtet sein. Können die saisonalen Spitzen nicht mehr durch die Verlagerung von Arbeitsschritten abgedeckt werden, lohnt es sich über f/v Arbeitszeitsysteme und Automatisierungen nachzudenken. Denn die **Effizienz** einer Fertigung ist abhängig von der optimalen Nutzung ihrer Ressourcen.

Nur eine effiziente Fertigung im Schreinerhandwerk sichert den wirtschaftlichen Erfolg. Die Verknüpfung mit den Komponenten Flexibilität und Schnelligkeit bildet die Grundlage, so daß sich der wirtschaftliche Erfolg langfristig einstellen kann.

Die nachstehende Abbildung stellt eine Weiterentwicklung von Schaubild 10 dar und dokumentiert die notwendige Verzahnung.

Die Anforderungen an den Fensterbau an sich und das Schreinerhandwerk im Ganzen werden dabei wieder kongruent.

Abbildung 13 Schreinerhandwerk: Einbindung der Flexibilität in das Gesamtspektrum als Anforderungsprofil



(eigene Darstellung)²¹⁹

Das Schreinerhandwerk benötigt in dieser Weiterentwicklung Leitbilder, um die Fähigkeit zur Marktorientierung durchzusetzen. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen und die hohe Bedeutung eines Strukturwandels bedingen dies. Die vorstehende Abbildung zeigt, daß es „Formen der Vernetzung“ geben muß: nämlich die Fähigkeit zur Kooperation nach innen und nach außen.

Diese Vernetzung setzt sich aus zwei wichtigen Komponenten zusammen:

- a) Organisationsformen zur schnellen und permanenten Marktorientierung (hier insbesondere : f/v Arbeitszeitsysteme)
- b) Formen der Personalführung zur Entwicklung und Ausschöpfung der Mitarbeiterpotentiale(hier vor allem: offene Kommunikationsstrukturen, Marketingphilosophie)

Diese Leitbilder aus a) und b) führen zu der o.g. Vernetzung.

Für die Führungskraft im Schreinereiunternehmen ist es wichtig, ein direktes, unmittelbares Kommunizieren in neuen Formen der Arbeitsorganisationen und Arbeitszeitorganisationen zwischen allen Beteiligten des Wertschöpfungsprozesses herbeizuführen. Dafür wird ein neues Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern des Schreinerhandwerks in hierarchiearmen Organisationen vorausgesetzt.

Die Fähigkeit zur Kooperation nach innen und außen setzt technische und nicht-technische Formen der Vernetzung voraus (siehe Abbildung).

²¹⁹ In Anlehnung an Diskussion mit Prof. Dr. O. Kießler.

E. Juristische Komponente und Flexible Arbeitszeit

I. Vorbemerkungen

Die Zulässigkeit und die Dauer der Arbeitszeit regeln das Arbeitszeitgesetz²²⁰ und andere Gesetze mit Arbeitszeitvorschriften, wie z.B. das Jugendarbeitsschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz und das Ladenschlußgesetz. Innerhalb des von diesen Arbeitszeitschutzvorschriften gezogenen Rahmens bestimmen der Tarifvertrag, die Betriebsvereinbarung und der Einzelvertrag die Dauer und Gestaltung der Arbeitszeiten.

Der sachliche Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG)²²¹ umfaßt Betriebe und Verwaltungen aller Art. Die vielfältigen Ausnahmen werden in § 18 ArbZG sowie §§ 19, 20, 21 ArbZG definiert. Das ArbZG gilt für alle Arbeitsverhältnisse im Bereich der Bundesrepublik Deutschland ohne Rücksicht auf die Staatsangehörigkeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Nicht erfaßt werden aber deutsche Arbeitnehmer, die im Ausland tätig sind, auch wenn die Firma ihren Sitz in Deutschland hat.

Von Relevanz für das Untersuchungsobjekt ist die Definition der Arbeitszeit schlechthin. „Arbeitszeit ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. ... Es genügt, daß der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber im Betrieb zur Arbeitsleistung zur Verfügung steht.“²²²

²²⁰ Das neue Arbeitszeitgesetz (verabschiedet vom Bundesrat am 29.4.1994) stellt die Flexibilisierung in den Vordergrund. Einige wichtige Änderungen kommen den Forderungen der Wirtschaft entgegen. Die Arbeitszeitordnung von 1938, die Vorschriften zur Sonn- und Feiertagsruhe in der Gewerbeordnung sowie weitere 26 Nebengesetze werden aufgehoben; veröffentlicht in Bundesanzeiger-Verlagsgesellschaft (Hrsg.), Bundestagsdrucksache Az-12/5888, Bonn 1994.

²²¹ Linnenkohl begrüßt im Kern das Vorhaben des Gesetzgebers, die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern. Gleichsam spart er nicht an Kritik des neuen ArbZG. Er führt eine Anzahl von kritischen Anmerkungen an, die insbesondere die zahlreichen Ausnahmeregelungen betreffen. Er vermißt normative Klarheit und die eigentlich gewollte gesetzliche (und wohl auch soziale) Steuerungsfunktion und befürchtet eine Zersetzung („Chaotisierung“) der Arbeitszeitnormensysteme. Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, S. 55-56.

²²² Halbach/Mertens/Schwedes/Woltzke, Das Recht der Arbeit, 3. Auflage, Bonn 1989, S. 395f.

Arbeitszeitverkürzungen stellen einerseits eine erhebliche ökonomische Belastung für das Handwerk dar, forcieren andererseits die Chancen für neue Formen von Arbeitszeiten, die branchenbezogen ausgerichtet sein können. Die flexible Arbeitszeit ist ein Ausweg aus der „Sandwich-Position“²²³ der Unternehmen, die zwischen retardierenden Arbeitszeiten und steigenden Kosten versuchen müssen, ihre Marktpräsenz zu erhöhen.

Das Stichwort von der „Umverteilung der Arbeit“²²⁴ bzgl. Entscheidungen über Produktionsstandorte zur Bekämpfung der Kostenkrise und/oder der Lohn-Produktivitätskosten umschreibt das zuvor Dargestellte.

Eine Reihe von Gesetzen ordnen den Arbeitsschutz und damit auch die Möglichkeiten der freien Festlegung von betriebsindividuellen Arbeitszeitmodellen. Bereits das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) übernimmt eine gewisse Fürsorgepflicht in § 618 in Bezug auf die Prophylaxe des Unternehmers gegen Gefahren für Leben und Gesundheit. Ähnlich, etwas deutlicher als das BGB allerdings, führt das Handelsgesetzbuch (HGB) entsprechende Arbeitgeberfürsorge in § 62 Abs. 1 aus. Der „Prinzipal“ eines Handelsbetriebes ist verpflichtet, „Geschäftsräume und den Betrieb mit allen Vorrichtungen so zu unterhalten, daß Gesundheit und Erhalt der guten Sitten gesichert sind“.

Weiter detailliert sind die Vorschriften der Gewerbeordnung (GewO) in § 120 a-f. Kernpunkte sind die „Einhaltung der Betriebssicherheit“, die „Erhaltung einer erträglichen Arbeitsumgebung“ sowie andere, für das Thema dieser Studie weniger wichtige Vorschriften.

Am 01.07.1994 wurde die aus dem Jahre 1938 stammende Arbeitszeitordnung (AZO) durch das neue Arbeitszeitgesetz (ArbZG) abgelöst. Darin wird zum einen der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer wirksamer und praktischer gestaltet, an-

²²³ Der Begriff Sandwich-Position soll anschaulich beschreiben, daß der Unternehmer zwischen unterschiedlichen, polarisierenden Elementen eingekeilt ist.

dererseits aber die Rahmenbedingungen für flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle geschaffen. Während das frühere Arbeitszeitrecht nur starre Arbeitszeiten kannte, die als betriebliche Arbeitszeiten zugleich die Arbeitszeit für den einzelnen Arbeitnehmer darstellten, soll nach neuem Recht die Betriebslaufzeit ohne Rücksicht auf die Arbeitszeit des Arbeitnehmers erhöht werden können bei gleichzeitiger individueller Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers.²²⁵ Das ArbZG soll ausdrücklich die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten (§ 1) verbessern. Damit hängt die Meßlatte sehr hoch.

Das Mutterschutzgesetz (MuSchG) schützt werdendes Leben bzgl. der Arbeitszeitorganisation vor allem durch § 2 (Vorschriften über Arbeitsplatzgestaltung), § 3 (Beschäftigungsverbote), § 7 (Regelung der Stillzeiten) und vor allem durch § 8 (Beschränkungen der Mehr-, Nacht- und Sonntagsarbeit).²²⁶ Bei Verstößen gegen das ArbZG ist der Arbeitgeber bußgeldbedroht oder begeht gar strafbare Handlungen gemäß §§ 22, 23 ArbZG. Für leitende Angestellte, also beispielsweise den angestellten geschäftsführenden Inhaber einer GmbH im Handwerk oder das Management größerer mittelständischer Betriebe gilt, das ArbZG nicht. Aus diesem Grunde können Angestelltenverträge die Arbeitszeitproblematik de facto außer acht lassen. Zur Regelung der Arbeitszeit an Sonn- und Feiertagen sei auf die Vorschriften der §§ 9, 10 ArbZG verwiesen.²²⁷

²²⁴ Messe Hannover, Deutsche Messe AG (Hrsg.): „Impulse für eine Nachfragebelebung....“, Presseinformation 24/94 zur Hannover Messe 1994, S. 2.

²²⁵ Neumann/Biebl: Arbeitszeitgesetz - Kommentar, 12. Aufl., 1995, § 1 Rn. 4.

²²⁶ Am Rande sei erwähnt, daß in der Arbeitsstättenverordnung durch § 31 spezielle Liegeräume für werdende und stillende Mütter gefordert sind.

²²⁷ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 10 Rn. 10, S. 140, zu den Leitgedanken eines Ausnahmekatalogs.

II. Begriffsbestimmung

1. Arbeitszeit i.S.v. § 2 I ArbZG

Zunächst erfolgt in § 2 I ArbZG eine Definition des Begriffes der Arbeitszeit. Dieser ist nahezu der gleiche, wie nach § 2 I AZO und bezeichnet die Zeitspanne, während der ein Arbeitnehmer seine Arbeitskraft dem Arbeitgeber zur Verfügung stellen muß. Von daher gilt als Arbeitszeit die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Dauer der Arbeitszeit als chronometrischem Faktor und der Verteilung der Arbeitszeit als chronologischem Faktor. Die Dauer der Arbeitszeit ist das vertraglich festgelegte Volumen, in dem der Arbeitnehmer dem Betrieb zur Verfügung zu stehen hat.²²⁸ Sie ergibt sich für das holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk aus § 3 Nr. 1 Manteltarifvertrag für Hessen (MTH). Demgegenüber entscheidet die Verteilung der Arbeitszeit darüber, wie das vertraglich festgelegte Volumen der Arbeitszeitdauer auf die einzelnen Werktage verteilt wird.²²⁹ Ab dem 1.7.1999 gilt für einen Teil der Arbeitnehmer ein mit einem neuen Tarifpartner ausgehandelter MTH. Dieser lässt in § 4 einen neuen Status zu. Ein Arbeitszeitkorridor von 32-45 Stunden ist möglich. Der maximale Ausgleichszeitraum beträgt 18 Monate. Das Modell lässt eine JAZ nicht ohne weiteres zu und krankt außerdem an einer Zuschlagsverpflichtung von 25 % für die sog. Plusstunden. Zwischen den Tarifvertragsparteien herrscht außerdem Uneinigkeit über den Geltungsbereich des MTH. Er muß aber als erster Schritt in die richtige Richtung bezeichnet werden.

2. Betriebszeit

Die Betriebszeit (auch Anlagen- oder Betriebsnutzungszeit) ist hingegen betriebswirtschaftlich die Zeit, in der die betrieblichen Anlagen und Einrichtungen genutzt werden. Die Festsetzung der Betriebszeit ist eine wirtschaftliche Entscheidung, die allein dem Arbeitgeber obliegt. Demnach ist die Entscheidung über die Dauer der

²²⁸ MHdArb-Blomeyer § 46 Rn. 101.

Betriebszeit mitbestimmungsfrei und unterliegt grundsätzlich keinen sonstigen gesetzlichen oder tariflichen Beschränkungen.

3. Flexible Arbeitszeitgestaltung

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung bewirkt die gezielte Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall bzw. den betrieblichen Bedarf an Betriebsnutzungszeit. Dadurch sollen Differenzen zwischen Arbeitsanfall und Arbeitszeit vermieden oder zumindest abgemildert werden. Von daher muß vor der Suche nach dem geeigneten Modell der Bedarf an der Betriebszeit ermittelt werden. Die Auswahl und Verwirklichung der entsprechenden Arbeitszeitmodelle, mit dem die gewünschte Betriebszeit realisiert werden kann, ist sodann der zweite Schritt.

4. Arbeitnehmerbegriff des § 2 II ArbZG

Damit jedoch das Arbeitszeitgesetz zur Anwendung gelangen kann, muß es sich um Arbeitnehmer i.S.v. § 2 II ArbZG handeln. Arbeitnehmer ist, wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages (Arbeitsvertrag) im Dienste eines anderen (Arbeitgebers) zur Leistung fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet ist. Entscheidendes Kriterium ist die persönliche Abhängigkeit. Sie liegt vor, wenn der Dienstverpflichtete hinsichtlich der Zeit, Dauer und Ort der geschuldeten Arbeit weisungsgebunden ist, notwendigerweise in ständigem engen Kontakt zu anderen Arbeitnehmern steht und sich Vorgesetzten unterordnen muß.²³⁰ Von daher bereitet der Anwendungsbereich im allgemeinen keine Schwierigkeiten, da Arbeiter, Angestellte und zur Berufsbildung Beschäftigte entsprechend angestellt werden und solche Verträge haben.²³¹

²²⁹ MHdArb-Blomeyer § 46 Rn. 127.

²³⁰ Vgl. BAG v. 28.02.1962 AP Nr. 1 zu § 611 (Abhängigkeit).

²³¹ Neumann/Biebl: Arbeitszeitgesetz, § 2 Rn. 21.

III. Rechtsquellen

Bestimmungen über die Arbeitszeit eines Arbeitnehmers finden sich in unterschiedlichen Rechtsquellen. Neben den Vorgaben der staatlichen Arbeitszeitvorschriften enthalten insbesondere Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Einzelarbeitsverträge weitere Arbeitszeitregelungen.

1. Tarifvertrag

Der Tarifvertrag zielt in erster Linie auf die Arbeitsvertragsbedingungen. Dementsprechend beinhaltet der Tarifvertrag alle Normen über Inhalt, Abschluß und Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Diese entfalten nach § 4 I 1 TVG eine unmittelbare und zwingende Wirkung für Arbeitsverhältnisse, bei denen beide Partner tarifgebunden sind.²³² Nicht organisierte Arbeitnehmer werden durch einzelvertragliche Bezugnahme in den Regelungsbereich des Tarifvertrages einbezogen.²³³ Allerdings ist nach § 77 III, 1 BetrVG die Regelung der Arbeitszeitdauer der Betriebsvereinbarung grundsätzlich nicht zugänglich, wenn die Arbeitszeit tariflich üblicherweise geregelt wurde. Von dieser Sperrwirkung werden jedoch nicht die sog. Öffnungsklauseln erfaßt. Danach kann eine vom Tarifvertrag bereits geregelte Materie dann durch Betriebsvereinbarung geändert werden, wenn dies der Tarifvertrag ausdrücklich vorsieht bzw. zuläßt.

2. Diskussion um die Reform des Flächentarifvertrages

Der Flächentarifvertrag könnte daher reformiert werden, wie die aktuelle Diskussion vorschlägt. Die Tendenzen im Einzelnen: Die Verantwortung des Gesetzgebers für die Flexibilität der tariflichen Ordnung ist unbestritten. Die hohe Zahl von Erwerbslosen hat u.a. ihre Gründe im strukturellen Ungleichgewicht von Wettbewerbsrealität und Innovationskraft der Arbeitszeitproblematik.

²³² Vgl. BAG AZ 4 AZR 129/96. Tarifverträge sind Dauerverträge und aus sichtlichem Grunde kündbar, wenn ihre Fortsetzung für eine Vertragspartei (Arbeitgeber oder Arbeitnehmer) unzumutbar ist.

Art. 9 Abs. 3 GG verleiht den Tarifvertragsparteien ein sog. „Normsetzungsrecht“, aber kein „Normsetzungsmonopol“ im Rahmen der Mechanismen der Tarifautonomie. Dieser vom BVG am 24.4.1996 definierte wichtige Unterschied läßt für die Zukunft hoffen, daß folgende Parameter juristischer Komponenten Zugang zum Arbeitszeitmanagement in den Schreinereierunternehmen finden:

- a) Lohnöffnungsklauseln nicht nur als Härteklauseln zuzulassen, da dies unpraktisch ist, weil sich mittelständische Unternehmen scheuen, Notlagen öffentlich zu bekunden (siehe auch d).
- b) § 77 Abs. 3 BetrVG sollte sinngemäß so geändert werden, daß zwischen Geschäftsleitung und Belegschaftsvertretung Öffnungsklauseln ausgehandelt werden dürfen, z.B. als Betriebsvereinbarung, die vom Tarifvertrag abweichen können. Eventuell kann eine mehrheitliche Zustimmung der Belegschaft als Begründung herangezogen werden. Dies ist juristisch umstritten.
- c) § 5 TarifVG sollte die Möglichkeit offen lassen, Ausnahmen bei der Allgemeinverbindlichkeit von Löhnen zuzulassen. Unterhalb der tariflichen Lohnschwelle entsteht so aus ökonomischer Sicht ein Markt für arbeitswillige Arbeitnehmer, die sich über Leistungszulagen qualifizieren können.
- d) § 4 Abs. 3 TarifVG sollte eine zeitadäquate Definition des Günstigkeitsprinzips zulassen. Nicht nur höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten sind für den Arbeitnehmer „günstiger“, in der Einzelfallbewertung kann auch der Lohnanteilsverzicht in der Unternehmenskrise o.ä. „günstiger“ sein, da ansonsten ein Arbeitsplatzverlust und somit volkswirtschaftliche Nachteile entstehen.

Die juristische und tarifvertragliche Regelung muß der sozialen Realität folgen, um ökonomisch positive Effekte zu unterstützen. Ein solches Verständnis wirtschaftlicher Abläufe entspricht der bewährten Tradition liberal orientierter Wirtschaftsordnungen.

²³³ Vgl. Däubler/Kittner/Klebe: Betriebsverfassungsgesetz, 5. Aufl., Köln 1996, § 77 Rn. 42.

3. Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung ist nach § 77 II BetrVG nur zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber möglich. Der Inhalt der Betriebsvereinbarung gilt gem. § 77 IV BetrVG unmittelbar und zwingend für die Arbeitsverhältnisse der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer.²³⁴ Allerdings ist nach § 77 III BetrVG die Regelung der Arbeitszeitdauer der Betriebsvereinbarung grundsätzlich nicht zugänglich, wenn die Arbeitszeit tariflich geregelt wurde. Von dieser Sperrwirkung werden jedoch nicht die sog. Öffnungsklauseln erfaßt. Danach kann eine vom Tarifvertrag bereits geregelte Materie dann durch Betriebsvereinbarung geändert werden, wenn dies der Tarifvertrag ausdrücklich genehmigt.²³⁵

4. Individualarbeitsvertrag

Darüber hinaus gilt bei der Festlegung von Arbeitszeitbedingungen der Grundsatz der Vertragsfreiheit, der seine Einschränkung nur in zwingenden gesetzlichen Vorschriften findet.²³⁶ So sind gem. § 4 III TVG tarifvertragliche Normen einseitig zwingend. Daraus folgt, daß bei sich widersprechenden Vereinbarungen im Arbeitsverhältnis und Tarifvertrag die für den Arbeitnehmer günstigere Abmachung gilt (sog. Günstigkeitsprinzip).²³⁷ Hierbei ist vor allem problematisch, sichere Maßstäbe für einen Günstigkeitsvergleich zu finden. Dabei wird bei einer Gegenüberstellung auf einen objektiven Maßstab abgestellt, der sich aus der Sicht eines verständigen Arbeitnehmers ergibt.²³⁸ Nach herrschender Rechtsauffassung gilt im Verhältnis zwischen Betriebsvereinbarung (BV) und Tarifvertrag (TarifV) das Günstigkeitsprinzip nicht.

²³⁴ Vgl. Däubler/Kittner/Klebe: § 77 Rn. 42.

²³⁵ Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, Rn. 38, 53, 72.

²³⁶ Dobberahn: Das neue Arbeitszeitgesetz, München 1994, Rn. 4.

²³⁷ MHdArb- Löwisch § 265 Rn. Iff.

²³⁸ MHdArb- Löwisch § 265 Rn. 45 sowie Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 7 Rn. 18, S. 121. Linnenkohl befaßt sich mit der umstrittenen rechtlichen und faktischen Aufwertung der betrieblichen Ebene.

IV. Gesetzlicher Spielraum des § 3 ArbZG

Das Arbeitszeitgesetz regelt in § 3 lediglich die gesetzlich zulässige Höchstarbeitszeit, d.h. die Dauer der Arbeitszeit, bis zu der ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer über 18 Jahre straflos beschäftigen darf. Durch das Arbeitszeitgesetz wird jedoch nicht eine privatrechtliche Verpflichtung des Arbeitnehmers begründet, während der zulässigen Höchstarbeitszeit Arbeit zu leisten.²³⁹ Die Regelung des zeitlichen Umfangs der Verpflichtung des Arbeitnehmers ergibt sich viel mehr aus dem jeweils gültigen Tarifvertrag.²⁴⁰

1. Werk tägliche Arbeitszeit

Die werktägliche Arbeitszeit des Arbeitnehmers darf nach § 3 ArbZG 8 Stunden nicht überschreiten. Werk tage sind alle Tage, die weder Sonntag noch ein gesetzlicher Feiertag sind. Als Werk tag in diesem Sinne ist aber nicht der Kalendertag von 0 bis 24 Uhr, sondern der 24stündige Arbeitstag des einzelnen Arbeitnehmers zu verstehen, der vom Beginn der Arbeitszeit des Arbeitnehmers i.S.v. § 2 ArbZG ab gezählt wird und 24 Stunden später endet.²⁴¹

2. Verlängerungsmöglichkeiten und -voraussetzungen

Diese gesetzlich zulässige werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden kann kraft Gesetzes (§ 3.2 ArbZG) von jedem Betrieb aus jedem Grund oder Anlaß auf bis zu 10 Stunden verlängert werden.²⁴² Dabei nennt das Gesetz als Voraussetzungen lediglich die 10-Stunden-Obergrenze für einen Werk tag und den Ausgleich der verlän-

²³⁹ Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz § 3 Rn. 2, 3, S. 87, § 3 Rn. 6, S. 88 sowie Zmarzlik: „Das neue Arbeitszeitgesetz“, DB (1994), S. 1082, 1083.

²⁴⁰ Hier: § 3 Nr. 1 MTH.

²⁴¹ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 3 Rn. 1-40, S. 87ff., Roggendorff: Arbeitszeitgesetz, München 1994, § 3 Rn. 5 und Zmarzlik/Anzinger: Kommentar zum Arbeitszeitgesetz, Heidelberg 1995, § 3 Rn. 19.

²⁴² Zmarzlik/Anzinger: Kommentar zum Arbeitszeitgesetz § 3 ArbZG Rn. 7, Roggendorff: Arbeitszeitgesetz, § 3 Rn. 19.

gerten Arbeitszeit auf einen 8-Stunden-Durchschnitt im vom Arbeitszeitgesetz bestimmten Ausgleichszeitraum.²⁴³

3. Ausgleichszeitraum

Für den Ausgleich der Verlängerung der Arbeitszeit durch eine entsprechende Verkürzung stellt § 3.2 ArbZG zwei Ausgleichszeiträume zur Wahl: sechs Kalendermonate oder 24 Wochen. Dem Betrieb stehen diese beiden Ausgleichszeiträume jederzeit alternativ zur Verfügung, d.h., er ist an eine einmal getroffene Entscheidung nicht gebunden. Dabei ist ein Kalendermonat im Ausgleichszeitraum einer der 12 Monate des jeweiligen Kalenderjahres. Er beginnt mit dem 1. und endet mit dem letzten Tag des betreffenden Monats; der Betrieb ist jedoch nicht an das Kalenderjahr gebunden.²⁴⁴ Eine Woche braucht hingegen nicht mit der Kalenderwoche identisch zu sein. Als Woche kann jeder Zeitraum von 7 aufeinanderfolgenden Tagen gewählt werden. Zu beachten ist ferner, daß die Kalendermonate bzw. -wochen des Ausgleichszeitraumes unmittelbar aufeinanderfolgende sein müssen. Dies ergibt sich zum einen aus dem Wortlaut des Gesetzes („innerhalb“), zum anderen aus dem Arbeitszweck der Vorschrift.

Die sechs Kalendermonate bzw. 24 Wochen sind der längste in § 3 ArbZG zugelassene Ausgleichszeitraum. Der Betrieb kann einen kürzeren Zeitraum für den Arbeitsausgleich wählen. Ein längerer Ausgleichszeitraum ist durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung gem. § 7 I Nr. 1 b) zulässig.²⁴⁵ Für die Wahl des Ausgleichszeitraumes ist es gleichgültig, ob die Tage mit längerer oder kürzerer Arbeitszeit am Anfang, am Ende oder in der Mitte des Ausgleichszeitraumes liegen. Im einen Falle wird vor-, im anderen wird nachgearbeitet.²⁴⁶ Bei der Wahl und Änderung des Ausgleichszeitraumes hat der Betriebsrat nach § 87 I Nr. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Ist kein Betriebsrat vorhanden, kann der Arbeitgeber den Ausgleichszeitraum aufgrund seiner Weisungsbefugnis wählen. Das Themenspek-

²⁴³ Erasmy: „Ausgewählte Rechtsfragen zum neuen Arbeitszeitrecht“, *NZA* (1994), 1105, 1106.

²⁴⁴ Zmarzlik/Anzinger: *Kommentar zum Arbeitszeitgesetz*, § 3 ArbZG Rn. 21.

²⁴⁵ Vgl. Linnenkohl, K.: *Arbeitszeitgesetz, Taschenkommentar*, § 3 Rn. 24, S. 91.

²⁴⁶ Zmarzlik/Anzinger, *Kommentar zum Arbeitszeitgesetz*, § 3 Rn. 23, Neumann/ Biebl: *Arbeitszeitgesetz-Kommentar*, § 3 Rn. 9.

trum Verlängerung des Arbeits- und Ausgleichszeitraums hat LINNENKOHL aufgearbeitet.²⁴⁷

4. Ruhepausen nach § 4 ArbZG

In § 4 ArbZG wird die Unterbrechung der Arbeitszeit durch Ruhepausen geregelt. Ihre Dauer beträgt nach § 4.1 ArbZG bei einer Arbeitszeit von mehr als 6 Stunden mindestens 30 Minuten und erhöht sich auf 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden, wobei § 4.3 ArbZG beachtet werden muß, der besagt, daß Arbeitnehmer nicht länger als 6 Stunden hintereinander ohne Ruhepausen beschäftigt werden dürfen. Durch die Neuregelung des Arbeitszeitgesetzes gibt es nun keine unterschiedliche Pausenregelung für Frauen und Männer mehr.

5. Ruhezeit nach § 5 ArbZG

Im Anschluß daran regelt § 5 ArbZG die Ruhezeiten der Arbeitnehmer. Als Ruhezeit wird die Zeit zwischen Beendigung einer Arbeitsschicht und die Wiederaufnahme der Arbeit am gleichen oder am nächsten Tag bezeichnet.²⁴⁸ Sie muß gem. § 5 I ArbZG nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit gewährt werden. Ferner muß sie einen zusammenhängenden Zeitraum von mindestens 11 Stunden umfassen und darf nicht in Zeitabschnitte aufgeteilt werden.²⁴⁹

V. Tarifvertragliche Möglichkeiten

Durch den Tarifvertrag wird nach § 1 TVG u. a. der Inhalt des Arbeitsverhältnisses geregelt. Dabei geht es in erster Linie um die Hauptleistungspflichten der Arbeitsvertragsparteien.²⁵⁰ Zu der Arbeitspflicht des Arbeitnehmers gehört Dauer und

²⁴⁷ Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, Taschenkommentar, § 3 Satz 2 Rn. 11-40, S. 89-94.

²⁴⁸ Vgl. BAG vom 23.11.1960 AP Nr. 6 zu § 12 AZO.

²⁴⁹ Roggendorff: Arbeitszeitgesetz, § 5 Rn. 12 ff.

²⁵⁰ Löwisch/Rieble: Tarifvertragsgesetz, München 1992, § 1 Rn. 41.

Lage der regelmäßigen Arbeitszeit.²⁵¹ Dadurch kommt es zu einer Kollision von gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen. Ziel der Praxis muß es sein, einen gemeinsamen Bezugsrahmen zu finden und zu definieren, der analog zum ArbZG in keinem betrieblichen Konsensmodell mündet. Ökonomisches und soziales Interesse ist abzugleichen. Jedoch handelt es sich bei § 3 ArbZG um einen Mindestschutz des Arbeitnehmers, welcher durch Tarifvertrag lediglich nicht verschlechtert werden kann. Dies ergibt jedenfalls eine Zusammenschau der §§ 1, 3 und 7 ArbZG. So läßt § 7 I Nr. 1 ArbZG ausdrücklich eine Abweichung durch Tarifvertrag zu und auch die Formulierung „nicht überschreiten“ in § 3 ArbZG²⁵² sowie der Zweck dieses Gesetzes, der nach § 1 Nr. 1 ArbZG in der Verbesserung der Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeit liegt, führen dazu, daß eine tarifliche Regelung dem Arbeitszeitgesetz vorausgeht, solange sie sich in dessen Grenzen bewegt.

1. Nach den Manteltarifverträgen vom 01.01.1992 und 01.07.1999

Der Manteltarifvertrag für das holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk in Hessen vom 01.01.1992 regelt in den §§ 3 bis 5 MTH die Arbeitszeit der Arbeitnehmer.²⁵³ Ein neuer MTH, der jedoch nur für neue oder geänderte Arbeitsverträge gilt (seit 1.1.1999), regelt die Arbeitszeit in § 4.

a) Arbeitszeitverteilung

Zunächst wird die wöchentliche Arbeitszeit nach § 3 Nr. 1 MTH auf 38 Stunden begrenzt. Ferner begrenzt § 3 Nr. 2 MTH die tägliche Arbeitszeit auf maximal 8 Stunden. Der „neue“ MTH läßt eine Korridorregelung zu.

²⁵¹ MhdArb-Löwisch § 253 Rn. 2, Wiedemann/Stumpf: Tarifvertragsgesetz, 5. Aufl., München 1977, § 1 Rn. 152.

²⁵² Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 1 Rn. 1, S. 57.

²⁵³ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 3 Rn. 17, S. 91.

b) Fehlende Öffnungsklausel

Jedoch sieht § 4 III 1 Alt. TVG vor, daß die Tarifvertragsparteien von ihren Tarifnormen abweichende Abmachungen gestatten können.²⁵⁴ Man spricht hierbei von Öffnungsklauseln²⁵⁵, die auch Abweichungen zuungunsten des Arbeitnehmers ermöglichen.²⁵⁶ Abweichende Abmachungen können dabei vor allem Betriebsvereinbarungen oder Individualarbeitsverträge sein. Der Tarifvertrag muß aber einen konkreten Anlaß für die Annahme einer Öffnungsklausel bieten. Eine stillschweigende²⁵⁷ Öffnungsklausel kann er nicht enthalten.²⁵⁸

Im Manteltarifvertrag beinhaltet weder § 3 Nr. 1 noch Nr. 2 eine Öffnungsklausel, die eine Einführung der flexiblen Arbeitszeit gestatten würde. Die Möglichkeit einer Betriebsvereinbarung nach § 3 Nr. 2 dient lediglich der Umsetzung der 38-Stunden-Woche im konkreten Betrieb. Aber selbst bei dieser Möglichkeit besteht die Vorgabe des Manteltarifvertrages hinsichtlich der Höchstgrenze der täglichen Arbeitszeit. Von daher beinhaltet der Manteltarifvertrag keine Öffnungsklausel, die eine abweichende Regelung der Arbeitszeit ermöglicht. Dieses Defizit ist zu diagnostizieren.²⁵⁹ Der „neue“ MTH lockert dieses Defizit in § 4 auf; jedoch sind die betriebsindividuellen Möglichkeiten weiterhin eingeschränkt. Eine Öffnungsklausel fehlt ; lediglich eine Möglichkeit der Verlängerung (Verkürzung) via Zeitkonto wird optioniert.

²⁵⁴ MHdArb-Löwisch § 264 Rn. 1.

²⁵⁵ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 1 Rn. 38, S. 65.

²⁵⁶ Dütz: Arbeitsrecht, 2. Aufl., München 1994, Rn. 546.

²⁵⁷ Das individuelle angewandte Bestimmungsrecht der Arbeitszeit führt immer wieder zu Konflikten. Während ein vereinbartes f/v Arbeitszeitsystem auch Änderungen der Lage und Dauer von Arbeitszeiten, gerade in Spitzen, gegebenenfalls auch kurzfristig, regelt, führt das Direktionsrecht des Arbeitgebers immer dann zu Problemen, wenn die Anordnung als nicht zwingend erscheint - hier vor allem mit dem Argument der Vereinbarkeit mit dem privaten Bereich - und von den Arbeitnehmern nicht akzeptiert wird. Bis zur Beendigung des arbeitsrechtlichen Streites kann u.U. die Notwendigkeit der Direktion bereits wieder erloschen sein. Vgl. ArbG Hamburg 4.12.1995 - 21 Ca 290/95=BB 1996, 1668 (Berufung eingelegt; LAG Hamburg - 3 Sa 43/96); Bei der Bestimmung der Arbeitszeit darf der AG im Rahmen des Direktionsrechtes keine betrieblich nicht zwingenden Anordnungen treffen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf behindern.

²⁵⁸ Löwisch/Rieble, Tarifvertragsgesetz, § 4 Rn. 133.

²⁵⁹ Vgl. Anhang 1.

c) **Flexible Arbeitszeit durch Mehrarbeit**

Gleichwohl könnte es trotz dieser fehlenden Öffnungsklausel möglich sein, über den 8-Stunden-Tag hinaus eine Beschäftigung der Arbeitnehmer aus dem Tarifvertrag heraus vorzunehmen. Nach § 4 MTH besteht die Möglichkeit der Mehrarbeit. Diese geleistete Mehrarbeit ist durch Freizeit oder Abgeltung auszugleichen. Für die Mehrarbeitsvergütung gilt § 5 Nr. 1a MTH, wonach bis zu 2 Stunden täglich mit 25% Zuschlag berechnet werden und sich der Zuschlag ab der 3. Stunde täglicher Mehrarbeit auf 50% beläuft.

Soll allein ein Freizeitausgleich stattfinden, so ist § 4 Nr. 5 MTH zu beachten. Danach ist der Freizeitausgleich innerhalb von 4 Monaten durchzuführen. Dies gilt aber nur für eine Höchstgrenze von 20 Stunden im Monat. Darüber hinaus gehende Mehrarbeit ist stets pekuniär abzugelten. Somit wird eine zuschlagsfreie Wochenarbeitszeit von 43 Stunden erreicht, die innerhalb eines Zeitraumes von 4 Monaten ausgeglichen werden muß.²⁶⁰ Problematisch ist, daß die Kosten für Zuschläge und Angaben der befragten Unternehmen am Markt nicht umzusetzen sind. Der „neue“ MTH konkretisiert diese Möglichkeit in einer Zeitkorridor-Variante.

2. **Ausblick auf die Möglichkeiten des Manteltarifvertrages**

Da der derzeit gültige Manteltarifvertrag ausläuft²⁶¹, soll kurz darauf eingegangen werden, welche Möglichkeiten ein neuer Tarifvertrag bieten kann, der die Gesetzesänderung aus dem Jahre 1994 berücksichtigt. Der derzeit gültige Tarifvertrag geht von der 38-Stunden-Woche aus. Die Möglichkeit der Flexibilisierung wird nicht ausdrücklich genannt und kann bestenfalls als Ausnahmeregelung durch § 4 Nr. 5 MTH im begrenzten Rahmen erreicht werden.

²⁶⁰ Dieses Ergebnis läßt sich allerdings nicht auf Betriebe übertragen, in denen dem Arbeitnehmer ein Wahlrecht hinsichtlich der Behandlung der Mehrarbeit zusteht. Aufgrund von § 4 Nr. 5 MTH müßte eine Betriebsvereinbarung über den Ausgleich und seine Behandlung geschlossen werden. Ist dies nicht geschehen, und steht dem Arbeitnehmer ein Wahlrecht zu, so kann ihm dies nach dem Grundsatz der betrieblichen Übung meist nicht mehr beschnitten werden.

Hier könnte ein neuer Manteltarifvertrag Änderungen mit sich bringen, indem er die flexible Arbeitszeit zur Regel werden läßt bzw. die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit dem Arbeitgeber und Betriebsrat überläßt. Zu diesem Zweck müßte der Manteltarifvertrag auch eine Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit vorsehen. Wenn auch nicht die maximal zulässige Arbeitszeit von 50 Stunden in der Woche²⁶², so könnte dennoch der Rahmen deutlich erweitert werden. Neben der Möglichkeit, daß eine wöchentliche Höchstarbeitszeitgrenze eingeführt wird, kann auch eine Mindestarbeitszeit pro Woche vorgesehen werden. Im Extremfall könnte diese sogar bis auf 0 Stunden hinunter gehen. Eher wird sie wohl aber 25 bis 30 Stunden als Mindestarbeit vorsehen.

Inwiefern ein Ausgleichszeitraum durch die Tarifparteien festgelegt wird, bleibt abzuwarten. Da nach § 7 I Nr. 1b ArbZG ein anderer Ausgleichszeitraum als der unter B I 3 dargestellte vereinbart werden kann, ist auch ein längerer Zeitraum als 6 Monate möglich. In der Regel wird er 12 Monate betragen. Allerdings wurde in einem Tarifvertrag auch schon ein Ausgleichszeitraum von 5 Jahren vereinbart.²⁶³ Ebenfalls denkbar ist eine Regelung, daß „Zeit durch Zeit“ ausgeglichen werden soll. So könnte eventuell die Abgeltung von Zeitguthaben nur eingeschränkt möglich sein, z.B. bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, bei Tod des Arbeitnehmers oder bei einem Zeitguthaben am Ende des Ausgleichszeitraumes. Alles in allem wird nach einem neuen Manteltarifvertrag die Einführung einer flexiblen Arbeitszeit besser ausgestaltet sein müssen, als dies derzeit der Fall ist.

Die vorliegende Dissertation empfiehlt den Tarifvertragsparteien einen Arbeitszeitkorridor zu vereinbaren. Die Rahmenbedingungen sind vor allem bzgl. der Bemessungszeiträume zu fixieren.²⁶⁴

²⁶¹ Der Manteltarifvertrag wurde vom LIV HKH Hessen zum 31.12.1996 gekündigt mit dem Ziel, neue Verhandlungsstandpunkte einfließen zu lassen. Der Stand der Verhandlungen bzw. Ergebnisse konnten wegen des Abschlusses dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden.

²⁶² Bei einer 5-Tage-Woche kann nach § 3 Satz 2 ArbZG täglich 10 Stunden gearbeitet werden.

²⁶³ Vgl. Andritzky: „Neuer Manteltarifvertrag in der Süßwarenindustrie“, NZA (1994), S. 1069, 1070 (mit auszugsweisen Abdruck des Tarifvertrages auf S. 1071); längere Ausgleichszeiträume sind auch in der Chemie - sowie M+E-Industrie vereinbart worden. Vgl. hierzu Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 183-222. Auf diesen Seiten findet sich eine exemplarische Darstellung von MTV verschiedener Branchen.

²⁶⁴ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 1 Rn. 36, 37, S. 65.

Der 15. Gewerkschaftstag der Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) hat die Kooperation und Integration in die IG-Metall beschlossen. Ziel ist der Zusammenschluß beider Gewerkschaften durch Integration der GHK in die IG-Metall zum 31.12.1999.

Mit Ablauf des Jahres 1999 wird damit die Gewerkschaft Holz und Kunststoff, der bisherige Tarif- und Sozialpartner des Schreinerhandwerks, in der IG-Metall aufgehen und als künftiger Partner wegfallen. Nach dem Willen der GHK soll die IG-Metall nach dieser Verschmelzung in allen Bereichen der Tarif- und Sozialpartnerschaft die Aufgaben und Funktionen der heutigen GHK übernehmen. Diese Absicht wird z.B. durch die von der GHK geforderten Überleitungstarifverträge deutlich.

Ein solcher Schritt hat für das Tischlerhandwerk gravierende Auswirkungen, zunächst in der Tarifpolitik, aber auch bspw. in der Berufsgenossenschaft, in der beruflichen Bildung, sowie in allen wirtschaftlichen und sozialen Fragen, die sozialpartnerschaftlich orientiert sind. Die Mitgliederversammlung des Bundesverbandes des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (BHKH) sieht angesichts einer mangelnden Branchenorientierung der IG-Metall, die wenig Bezug zum Tischlerhandwerk hat, typische Interesse und Belange des Tischlerhandwerks in Gefahr.

In diesem Zusammenhang bekennt sich der BHKH ausdrücklich zum Flächentarifvertrag als wichtigstem Ordnungsfaktor für Unternehmen und Arbeitnehmer, sowie zum Prinzip der Sozialpartnerschaft, das gerade im Handwerk eine lange Tradition hat.

Im Tariffindungsprozeß um eine konsensorientierte Regelung bzgl. flexibler Arbeitszeitmodelle darf gehofft werden, daß der Umstrukturierungsprozeß auf Seiten der Gewerkschaft nicht zu unnötigen Zeitverschiebungen führt; ebenfalls muß von der Arbeitgeberseite (BHKH) gefordert werden, daß sie sich auf die neuen Verhandlungspartner einstellt und ihrerseits keine Eskalationen erlaubt.

Ab dem 1.7.1999 kann alternativ ein MTH herangezogen werden, der mit der „Christlichen Gewerkschaft Deutschlands“ und dem „Deutschen Handels- und Industrieangestellten-Verband“ geschlossen wurde.

VI. Ausgenommene Arbeitnehmer

Allerdings werden einige Arbeitnehmergruppen durch besondere Schutzvorschriften erfaßt.²⁶⁵ Diese Spezialvorschriften des öffentlichen Rechts gehen den Regelungen der Arbeitsverträge vor und unterliegen nicht kollektiven bzw. individualrechtlichen Bedingungen.²⁶⁶

1. Nach dem Mutterschutzgesetz

So gilt für werdende und stillende Mütter die Arbeitszeitregelung des § 8 MuSchG. Danach darf die tägliche Arbeitszeit 8,5 Stunden oder 90 Stunden in der Doppelwoche²⁶⁷ nicht übersteigen. Ein Verstoß gegen § 8 MuSchG liegt bereits dann vor, wenn nur eine der Alternativen erfüllt ist. Allerdings ist der Begriff „Mehrarbeit“ des § 8 I MuSchG eigenständig auszulegen. Nur die Zeiten dieses Gesetzes sind ausschlaggebend. Sieht der Tarifvertrag eine kürzere Arbeitszeit vor, so handelt es sich nicht um Mehrarbeit, wenn Überstunden bis zur oben genannten Grenze geleistet werden.²⁶⁸

2. Nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz

Ebenfalls eine eigenständige Arbeitszeitregelung enthält das Jugendarbeitsschutzgesetz für Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (§ 2

²⁶⁵ Anderenfalls gibt es eine Reihe von Ausnahmenvorschriften, die zur Kritik am Gesetzeswerk führen. Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 7 Rn. 18-20, S. 121-123, § 10, Rn. 4, S. 139, § 13, Rn. 13, S. 160.

²⁶⁶ Meisel/Sowka: Mutterschutz und Erziehungsurlaub, 4. Aufl., München 1995, § 8 Rn. 4 sowie Zmarzlik/Anzinger, § 8 JArbSchG Rn. 46.

²⁶⁷ Der Begriff Doppelwoche ist im Gesetz nicht definiert. Eine dem Sinn und Zweck der Vorschrift folgende Auslegung ergibt, daß hier ein Zeitraum von zwei aufeinanderfolgenden Kalenderwochen gemeint ist.

JArbSchG). Die Arbeitszeit beträgt nach § 8 I JArbSchG grundsätzlich 8 Stunden täglich. Wie bei § 3 ArbZG handelt es sich um eine gesetzlich zulässige Arbeitszeit, nicht um die tatsächliche Arbeitszeit. Sie erhöht sich nach § 8 II a JArbSchG auf 8½ Stunden täglich, wenn die Arbeitszeit an einzelnen Werktagen in der Woche verkürzt ist.²⁶⁹ Zu beachten ist, daß die wöchentliche Arbeitszeit in jedem Fall die 40 Stunden nicht überschreiten darf. Die Grenzen der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit sind nebeneinander einzuhalten.²⁷⁰ Ferner wird auch die Lage der Arbeitszeit durch das Jugendarbeitsschutzgesetz geregelt. Demnach dürfen Jugendliche nach § 14 I JArbSchG nur in einer Zeit von 6 bis 20 Uhr beschäftigt werden und gem. §§ 16 I, 17 I JArbSchG nur von Montag bis Freitag.

VII. Modelle der flexiblen Arbeitszeit

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, die sich bietenden Chancen der flexiblen Arbeitszeit im Betrieb umzusetzen.²⁷¹ Sie reichen von der Gleitzeit über die Teilzeitarbeit bis hin zu verschiedenen Schichtmodellen. Nachstehend soll jedoch die Auswirkung von Modellen betrachtet werden, die zum einen mehr einen Individualbezug, zum anderen eine Gesamtbetriebsbetrachtung aufweisen. Beide Modelle weisen auf Basis der Untersuchungsergebnisse einen hohen Grad an Realisierungspotential auf.

1. Zeitausgleich

Dabei bietet sich zunächst die individuelle Lösung der flexiblen Arbeitszeit durch freie Tage des Arbeitnehmers an. Ein Zeitausgleich durch freie Tage ist prinzipiell bei allen Methoden der flexiblen Arbeitszeitgestaltung möglich. Im engeren Sinne bezeichnet man mit diesem Modell den Fall, daß eine Betriebszeit von 40 Stunden pro Woche oder mehr, gleichmäßig verteilt auf 5 Werktage zu 8 Stunden oder

²⁶⁸ Meisel/Sowka, Mutterschutz und Erziehungsurlaub, § 8 Rn. 10.

²⁶⁹ Wenn also zu. B. Freitags nur 5 Stunden gearbeitet wird.

²⁷⁰ Zmarzlik/Anzinger: Jugendarbeitsschutzgesetz, § 8 Rn. 6.

²⁷¹ Vgl. Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, dieses Grundlagenwerk dokumentiert 11 Grundmuster als Arbeitszeitformen und ordnet Individualausprägungen entsprechend zu.

mehr, trotz tariflicher Arbeitszeitverkürzung aufrechterhalten wird. Dabei findet der Zeitausgleich für die im Verhältnis zur tariflichen Arbeitszeit „zu viel“ geleistete Arbeit durch freie Tage statt. Entsprechend kann hier auch ein Freischichtmodell greifen.²⁷²

a) Zeitausgleich durch freie Tage

Um eine dauerhafte Aufrechterhaltung der Betriebszeit zu gewährleisten, können die freien Tage nach einem rollierenden System organisatorisch so festgesetzt werden, daß stets eine möglichst gleichmäßige Anwesenheit der Arbeitnehmer gewährleistet ist. Dies hat jedoch unzweifelhaft eine „Ausdünnung“ der Belegschaft zur Folge, so daß ähnlich wie bei Urlaubszeiten nicht immer alle Arbeitsplätze besetzt sind.

b) Zeitausgleich in „Lasttälern“

Um dies zu vermeiden, können auch die arbeitsfreien Ausgleichstage angesammelt und gebündelt in eine Zeit gelegt werden, in der der Betrieb nicht voll ausgelastet ist. Diese Methode hat allerdings den Nachteil, daß durch die Ausgleichstage Betriebszeit unwiederbringlich verloren geht.

c) Verfügungstage

Ferner besteht die Möglichkeit, die freien Tage als „Verfügungstage“ zu behandeln. Hierbei können diese von den Arbeitnehmern, ähnlich wie einzelne Urlaubstage nach Absprache mit dem Arbeitgeber genommen werden. Diese Methode ist vor allem bei Arbeitnehmern beliebt, hat aber den Nachteil, daß sie eine bedarfsgerechte Ausnutzung der Betriebszeit erschwert. Es wird eine Konzentration auf die sog. „Brückentage“ (z.B. den Freitag nach Christi Himmelfahrt) oder in Verbindung mit dem Urlaub geben, also Zeiten, in denen bereits eine ausreichende Beset-

²⁷² Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 7 Rn. 36, S. 126.

zung der Abteilungen problematisch ist. Die Grenze der organisatorischen Handhabbarkeit wäre etwa bei einer 37 WAZ erreicht.²⁷³

VIII. Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit

Durch eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit ist es möglich, die Lage und Verteilung der Arbeitszeit den Auslastungsschwankungen anzupassen. Auf diese Weise wird vermieden, daß Arbeitnehmer in „Lastspitzen“ zuschlagspflichtige Mehrarbeit leisten müssen, während sie in den „Lasttälern“ nicht ausgelastet sind. Bei diesem Grundmuster²⁷⁴ handelt es sich um die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ). Die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers wird entsprechend der betrieblichen Erfordernisse abgefordert. Die insgesamt geschuldete Arbeitszeit des Arbeitnehmers wird im voraus festgelegt. Als Bezugszeitraum kann die Woche, der Monat oder auch das Jahr vereinbart werden. Die Anpassung der Arbeitszeit erfolgt dann durch das einseitige Leistungsbestimmungsrecht des Arbeitgebers. Gerade das Jahresarbeitszeitmodell²⁷⁵ dürfte sich für die Betriebe des Holz- und kunststoffverarbeitenden Gewerbes anbieten, um zyklische Schwankungen auffangen zu können. Grundsätzlich ist eine Vereinbarung zur KAPOVAZ im Einzelarbeitsvertrag zu treffen, um Rechtssicherheit zu schaffen. Betriebswirtschaftlich stellt die KAPOVAZ aus Unternehmenssicht die optimalste Arbeitsform dar. Aus Arbeitnehmersicht gelten Vorbehalte. Für das Schreinerhandwerk gilt die Empfehlung, bei KAPOVAZ das Arbeitszeitmanagement so einzurichten, daß die Arbeitnehmer rechtzeitig über die Arbeitszeiten informiert werden können und vor allem ein Mitspracherecht bzgl. der Struktur der Arbeitszeiten bekommen.

1. Kurzzyklische Schwankungen

Kommt es in einzelnen Abteilungen regelmäßig zu Schwankungen der wöchentlichen Arbeitszeit, so sollte die Arbeitszeit dort entsprechend dem Lastprofil ver-

²⁷³ Vgl. Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 17.

²⁷⁴ Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 21, 22, S. 121-125.

²⁷⁵ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 7 Abs. 1 Nr. 1b, Abs. 3 Satz 1, § 1 Rn. 31, 37, S. 64, 65.

teilt werden, d.h., es sollte eine Vereinbarung getroffen werden, die eine von Woche zu Woche unterschiedliche Arbeitszeit vorsieht. Ein solches Modell bietet sich in Abteilungen an, die z.B. zur Monatsmitte einen geringen Arbeitsanfall haben, während zum Ultimo der Arbeitsanfall ungleich höher ausfällt.

2. Langzyklische Schwankungen

Bei Betrieben mit saisonbedingten Auftragsschwankungen kommt schließlich eine langzyklische Betrachtung in Frage. Hierbei wird die wöchentliche Arbeitszeit im voraus für mehrere Monate festgelegt. Dabei sind die verschiedensten Kombinationen möglich. So könnte z.B. bei einer tariflichen Arbeitszeit von 38 Stunden pro Woche in der ersten Jahreshälfte durchgehend eine Arbeitszeit von 34 Stunden pro Woche und für die zweite Jahreshälfte eine Arbeitszeit von 42 Stunden pro Woche festgelegt werden.²⁷⁶

Kann hingegen in bestimmten Zeiten (z.B. zwischen Weihnachten und Anfang Januar) eine befriedigende Kapazitätsausnutzung ohnehin nicht erreicht werden, so könnte ein Zeitausgleich durch freie Tage für alle Arbeitnehmer in dieser Zeit erfolgen. Der Unterschied zu dem unter C.I vorgestellten Modell besteht darin, daß nicht grundsätzlich eine höhere wöchentliche Arbeitszeit vereinbart ist, sondern daß hierbei die Arbeitszeit aufgrund des Arbeitsanfalls erhöht wurde. Diese Erhöhung der Arbeitszeit wird nun durch eine Verkürzung der Arbeitszeit auf 0 Stunden pro Woche ausgeglichen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß der Tarifvertrag eine solche Verkürzung auch zuläßt. Dies ist nicht der Fall, wenn er eine wöchentliche Mindestarbeitszeit vorsieht.

Schließlich ist es auch möglich, infolge eines eng terminierten Großauftrags kurzfristig die Betriebszeit einen Monat lang deutlich zu erhöhen, um dann in den rest-

²⁷⁶ Dabei ist es gleich, ob ein Ausgleichszeitraum von 6 Monaten oder ein tariflicher Ausgleichszeitraum von z.B. einem Jahr festgelegt ist. Bei einer derartigen Gestaltung durch den Tarifvertrag ergibt der Jahresdurchschnitt die wöchentliche Arbeitszeit von 38 Stunden. Nach der gesetzlichen Regelung des § 3.2. ArbZG müssen zwei Ausgleichszeiträume zugrunde gelegt werden. In dem 1. Ausgleichszeitraum liegt die höhere Arbeitsleistung am Anfang, während sie in dem 2. Ausgleichszeitraum am Ende liegt. In dem einen Fall wird vor- in dem anderen nachgearbeitet.

lichen Monaten des Ausgleichszeitraumes den Zeitausgleich gleichmäßig zu verteilen. Dies ist aber nur möglich, wenn ein möglichst langer Ausgleichszeitraum vereinbart wurde. Dieses Modell hat den Vorteil, daß trotz einer drastischen Erhöhung der Arbeitszeit, innerhalb des Ausgleichszeitraumes nahezu die wöchentliche Arbeitszeit erreicht werden kann.²⁷⁷ Bei allen Methoden muß der jeweilige Ausgleichszeitraum des Manteltarifvertrages beachtet werden, der z.Zt. mit 4 Monaten sehr eng bemessen ist. Eine Ausweitung erscheint jedoch wünschenswert i.S. von mehr Flexibilität und einer damit einhergehenden Verbesserung der ökonomischen Position. Der ab dem 1.7.1999 teilweise geltende MTH gewährt einen Ausgleichszeitraum von 18 Monaten.

IX. Umsetzung der flexiblen Arbeitszeit im Betrieb

Entscheidend beim Verfahren für die Einführung der flexiblen Arbeitszeit ist die Frage, ob in dem jeweiligen Betrieb ein Betriebsrat vorhanden ist oder nicht. Generell kann der Arbeitgeber die Lage der Arbeitszeit kraft seines Weisungsrechtes bestimmen. Er hat dabei aber das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 I Nr. 2, 3 BetrVG zu beachten.

1. Betriebsvereinbarung

Mitbestimmungspflichtig²⁷⁸ ist nach § 87 I Nr. 2 BetrVG zunächst die Verteilung des vorgegebenen Arbeitszeitvolumens auf die einzelnen Wochentage.²⁷⁹ Dabei kommt es erst zur endgültigen Konkretisierung der Arbeitszeit, die durch die Dauer im Tarifvertrag nur umfangmäßig bestimmt ist.²⁸⁰ Zu beachten ist weiterhin,

²⁷⁷ Beträgt die tarifliche Arbeitszeit 38 Stunden in der Woche bei einem 12monatigen Ausgleichszeitraum, so könnte in einem Monat die Arbeitszeit auf 49 Stunden pro Woche erhöht werden. Der Ausgleich könnte nun dadurch erfolgen, daß 11 Monate lang mit einer Arbeitszeit von 37 Stunden pro Woche gearbeitet würde.

²⁷⁸ Vgl. Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, der rechtliche Entscheidungsrahmen zu den Grundmustern der Arbeitszeitflexibilisierung wird auf den Seiten 41, 47, 71, 94, 118, 145, 191 aufgearbeitet; siehe hierzu auch §§ 77, 87 BetrVG, Heidelberg 1996, S. 181-182.

²⁷⁹ Däubler/Kittner/Klebe: Betriebsverfassungsgesetz, § 87 Rn. 78.

²⁸⁰ MHdArb- Blomeyer § 46 Rn. 127.

welche Vorgaben der Tarifvertrag macht.²⁸¹ Mitbestimmungspflichtig ist ferner die Festlegung von Beginn und Ende der auf den einzelnen Werktag fallenden Arbeitszeit. Die Grenzen der Mitbestimmung wurden bereits in den Teilen B.I und III dargelegt.

Schließlich ergibt sich die Mitbestimmung des Betriebsrates aus § 87 I Nr. 3 BetrVG. Demnach wird auch eine vorübergehende Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit von ihr erfaßt. So wird durch eine Verlegung der Arbeitszeit eines oder mehrerer Tage auf die Tage einer anderen Woche die Arbeitszeit der einen Woche dadurch verkürzt, die der anderen verlängert. Es muß sich aber um eine vorübergehende Kürzung oder Verlängerung handeln, d.h., sie muß einen überschaubaren Zeitraum betreffen und darf nicht auf Dauer erfolgen.²⁸² Trifft der Arbeitgeber die über eine o.g. mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten einseitig eine Regelung, so ist diese dem Arbeitnehmer gegenüber unwirksam. Der Arbeitnehmer braucht sie nicht zu befolgen. Tut er dies dennoch, ist die dadurch angefallene Arbeitszeit nach § 615 BGB zu vergüten.²⁸³

Das Mitbestimmungsrecht wird in der Regel durch Betriebsvereinbarungen ausgeübt. Die Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, den diese im Rahmen ihrer gesetzlichen Aufgaben schließen.²⁸⁴ Nach § 77 II BetrVG sind Betriebsvereinbarungen von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam zu beschließen und schriftlich niederzulegen. Erforderlich sind daher übereinstimmende Willenserklärungen hinsichtlich des gesamten Inhalts der abzuschließenden Betriebsvereinbarung.²⁸⁵ Eine Betriebsvereinbarung gilt nach § 77 IV BetrVG unmittelbar und zwingend. Dies hat zur Folge, daß diese zum einen wie Gesetze und Tarifverträge von außen auf das Arbeitsverhältnis einwirken, zum anderen, daß die

²⁸¹ Ist dort z.B. vereinbart, daß die Arbeitszeit auf 5 Werktage zu verteilen ist, so scheidet eine 6-Tage-Woche von vornherein aus.

²⁸² Däubler/Kittner/Klebe, Betriebsverfassungsgesetz, § 87 Rn. 88

²⁸³ MHdArb-Matthes § 327 Rn. 49.

²⁸⁴ MHdArb-Matthes § 319 Rn. 1.

²⁸⁵ Die Willenserklärung auf Seiten des Betriebsrates erfordert einen ordnungsgemäßen Beschluß des Betriebsrates, der in einer Betriebsratssitzung zu fassen ist.

Normen der Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht abgedungen werden können.²⁸⁶

2. Individualarbeitsvertrag

Die Vorschriften über Mitbestimmungspflicht des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz gelangen nicht zur Anwendung, wenn in dem Betrieb kein Betriebsrat vorhanden ist. Dies gilt auch, wenn der Betriebsrat betriebsratsfähig ist, d.h., wenn die nach § 1 BetrVG nötige Zahl der Beschäftigten erreicht ist. Die Umsetzung der flexiblen Arbeitszeit kann daher in diesem Falle auch nicht durch eine Betriebsvereinbarung vollzogen werden, da diese zwingend nur zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat erfolgen kann. Dies ist aber auch nicht nötig, da der Arbeitgeber die Lage der Arbeitszeit gem. § 611 BGB kraft seiner Weisungsbefugnis bestimmen kann. Die Einführung der flexiblen Arbeitszeit im Betrieb, das konkrete Modell und die sich daraus ergebenden Arbeitszeiten des Arbeitnehmers können daher durch einen einfachen Aushang am „Schwarzen Brett“ erfolgen.

Es bedarf dazu nicht der Änderung der Individualarbeitsverträge, es sei denn, in den Arbeitsverträgen wurden Vereinbarungen getroffen, wann die tägliche Arbeitszeit beginnt und endet oder wie sie auf die einzelnen Wochentage zu verteilen ist. In diesen seltenen Fällen ist nach Scheitern einer einzelvertraglichen Regelung der Weg der Änderungskündigung zu wählen.

Als Generallinie darf folgendes gelten: In betriebsratlosen Betrieben dürfen Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch schriftliche Vereinbarung die „Direktübernahme“ vorsehen.²⁸⁷ Das Erfordernis der Schriftlichkeit ist eine rechtsbegründende (konstitutive) Wirksamkeitsvoraussetzung; mündliche Abreden sind dabei nichtig (gem. § 125 BGB). Abgesehen davon erleichtert die Schriftlichkeit die behördliche Überwachungsfunktion (§ 17 Abs. 1 ArbZG).

²⁸⁶ MHdArb-Matthes § 319 Rn. 26.

²⁸⁷ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 7 Rn. 22, S. 123.

3. Ablauf der Einführung²⁸⁸

Orientiert an den Untersuchungsergebnissen und der Erfahrung aus den mündlichen Interviews ist im Rahmen dieser Dissertation ein Modell zum Ablauf der Einführung f/v Arbeitszeitsysteme vom Autor entwickelt worden. Dieses Ablaufschema (siehe Anhang 3) gliedert sich wie folgt auf:

- a) Analyse der Ausgangslage (Analysephase)
- b) Ermittlung der bedarfsgerechten Arbeitszeitregelung (Statusphase)
- c) Einführung der geplanten Regelung im Betrieb (Implementierungsphase)
- d) Flankierende Maßnahmen (Statikphase).²⁸⁹

X. Lohnfindungsproblematik

In der Praxis zeigt sich die Schwierigkeit bei der betrieblichen Lohnfindung vor allen Dingen im Zusammenhang mit der Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen. Die Diskussion um den Flächentarif bzw. branchen- oder gar unternehmensbezogener Öffnungsklauseln offenbart die Problematik des Tarifsystems in der Bundesrepublik auf. In der Praxis scheitert betriebliche Lohnfindung sehr häufig an scheinbar banalen Dingen wie ängstlichen Betriebsräten, konfliktscheuen Unternehmern oder scheinsolidarischen Bündnissen beider, durch welche das Problem externalisiert wird (Arbeitsplatzabbau, der als sozialverträglich definiert wird).²⁹⁰

Während SEITEL die klassische kollektive Regelung befürwortet, propagieren Arbeitgeberorganisationen eine Arbeitszeitpolitik, die es ermöglicht völlig individualistische, mithin einzelvertragliche Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern und ihren

²⁸⁸ Vgl. Wolter: Das neue Arbeitszeitrecht, Planegg 1995, S. 83ff.; Bellgardt, Flexible Arbeitszeitsysteme, Heidelberg 1987, S. 73 und vor allem Linnenkohl/ Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 24. Die Autoren stellen eine praxisorientierte „Sechs-Phasen-Methode“ vor.

²⁸⁹ Wird aufgrund des besseren Gesamtverständnisses bereits hier aufgezeigt; eine intensive Erläuterung findet sich in Anhang 3

²⁹⁰ Seitel: Öffnungsklauseln in Tarifverträgen. Eine ökonomische Analyse für Löhne und Arbeitszeiten, Hrsg. Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik, Universität Mainz, Bd. 51, Berlin 1995. Der Autor untersuchte, ob Tarifs- und Verbandsflucht ein Beweis dafür sind, daß Betriebe ihre Arbeitsbedingungen selbst regeln wollen, weil ihre Interessenvertretungen sie allein gelassen

Arbeitgebern zu ermöglichen. Dies setzt relativ weiche und gestaltbare Öffnungsklauseln voraus. Praktisches Beispiel für solch eine einzelvertragliche Regelungsmechanik ist, allerdings ohne entsprechende Öffnungsklauseln, die Vereinbarung des nordhessischen Heizkesselfabrikanten Viessmann (1996)²⁹¹ (Mehrarbeit ohne Lohnausgleich). Diese Regelung führte zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaft und Firmenbetriebsrat; sie zeigt gleichsam die gesamte Problematik eines individualisierten Arbeitszeitmanagements auf. Die Diskussion um Öffnungsklauseln in Tarifverträgen waren noch Anfang der 90er Jahre eine überwiegend akademische Erörterung, die jedoch jetzt aktuell praktischen Auseinandersetzungen gewichen ist. Es ist denkbar, daß aufgrund der wirtschaftlichen Rezession und der in raschen Tempo vorzufindenden globalen Öffnung der Märkte nach einer Übergangsphase das individualisierte Arbeitszeitmanagement forciert praktiziert werden wird. Die Erfahrungen eines kasuistischen Arbeitszeitmanagements können dann zu neuen Regelungspunkten einer kollektiven Tarifpolitik führen.²⁹² Dieses System in Deutschland stellt eine außerordentlich tragfähige Basis

haben. Dabei entwickelt der Autor eine große Sympathie für das überkommene System der Tarifautonomie und auch des Flächentarifs.

²⁹¹ Die im zuständigen Arbeitgeberverband organisierte Firma Viessmann beabsichtigte aus Kosten- und Wettbewerbsgründen die Fertigung ihrer neuen Gastherme „Pendola“ in Myto/ Tschechien aufzunehmen. Kurz vor Baubeginn des neuen Werkes fanden im Frühjahr 1996 Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat bzw. dem Betriebsratvorsitzenden und der Arbeitgeberin statt mit dem Ziel, die Fertigung dieses Zukunftsproduktes durch Kostensenkungen am Standort Allendorf/Eder anzusiedeln. Nach diversen Verhandlungen stimmte der Betriebsrat nicht durch Betriebsvereinbarung, sondern in Form einer bloßen Regelungsabsprache, auf die § 77 IV, 1 BetrVG keine Anwendung findet, mit den Stimmen der nicht organisierten Betriebsräte gegen den Widerstand der in der IG-Metall organisierten Betriebsräte im wesentlichen folgenden Verhandlungsergebnissen zu: Erweiterung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 38 Stunden ohne Lohnausgleich ab dem 1. April 1996 bis 30. April 1999 und dem Ausschluß von betriebsbedingten Kündigungen für diesen Zeitraum. Die Einigung stand unter dem Vorbehalt einzelvertraglicher Annahme einer breiten Mehrheit der Arbeitnehmer. 96,4% der Arbeitnehmer erklärten ihr schriftliches Einverständnis. Darauf wurde die neue Regelung umgesetzt. In Unternehmen der M+E-Industrie sind laut Mitteilungen der IGM ca. 10% der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert. Für die restlichen Arbeitnehmer gelten die einschlägigen Tarifverträge kraft vertraglicher Vereinbarung. Die Betriebsräte und die Firma Viessmann beriefen sich auf die Notwendigkeit des Erhalts von Arbeitsplätzen. Außerdem sei die vertragliche Neuregelung der Arbeitsverhältnisse nach dem Günstigkeitsprinzip rechtlich unbedenklich gewesen. Das Arbeitsgericht hat die Regelung bei Viessmann für dieses besondere Einzelbeispiel als rechtlich zulässig eingestuft, jedoch keinen Modellcharakter erklärt. Vgl. hierzu die Beschlüsse des Arbeitsgerichtes vom 07.08.1996 - IBV 6/96, 07.08.1996 - 1 BV 10/96, Pressemitteilung Arbeitsgericht Marburg vom 07.08.1996, Daniels: „Tarifverträge im Härtestest“, Die Zeit 34 (1996), Seite 15.

²⁹² Das Meinungsbild und praktische Ausgestaltungen der Arbeitgeberorganisationen zeigen sich exemplarisch in folgenden Veröffentlichungen: Hegner/Wittelmeyer/et al.: Betriebliche Zeitgestaltung für die Zukunft, Köln 1992, Hegner/Kleibs: Rationelle Zeitgestaltung im Betrieb, Köln 1995, Hegner/Wittelmeyer/et al.: Erfolgsfaktor Zeit, Köln 1995 (Alle Veröffentlichungen werden vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall e.V. herausgegeben). Kernaussage dieser Veröf-

zur Integration f/v Arbeitszeitsysteme zur Verfügung. Das dichte Netz von Konfliktlösungsmechanismen („demokratische Streitkultur“) führt dazu, daß eine bisher relativ geringe Klagehäufigkeit festzustellen ist.²⁹³

fentlichungen ist, im Gegensatz zur teilweise vorherrschenden Gewerkschaftsvereinbarung, das Bedürfnis der Betriebe, durch Zeitgestaltung auch unvorhersehbar schwankenden Arbeitsanfall kostengünstig zu bewältigen, also Leerlauf ebenso zu vermeiden wie teure Mehrarbeit. Dabei diagnostiziert der Arbeitgeberverband als besondere Schwierigkeit für alle im Betrieb verantwortlichen und beteiligten die Vorgehensweise bei der Entwicklung und Einführung betriebsindividueller Arbeitszeitgestaltungen. Der Arbeitgeberverband betont, daß es konkrete Modelle zum Kopieren nicht gibt. Damit zeigt sich, daß es in einer Unternehmensstrategie unverzichtbar ist, Betriebs- und Arbeitszeitgestaltung gemeinsam mit der Produktions- und Investitionsplanung auf mittel- und langfristige Ziele auszurichten. Zeitmanagement ist also nicht isoliert, sondern muß mit der Bewältigung des gesamten Managementpaketes im Unternehmen gesehen werden.

²⁹³ Vgl. Grotmann-Höfling: „Strukturanalyse des arbeitsgerichtlichen Rechtsschutzes“, Euro-päische Hochschulschriften, Reihe II, Rechtswissenschaften Bd. 1827, Frankfurt/M. 1995, S. 169.

F. Fallstudie, Ergebnisse und Perspektiven

I. Empirische Sozialforschung als Grundlage der Studie

Zur Absicherung und Verifizierung der erarbeiteten Thesen wurde eine Fallstudie durchgeführt. Handwerksunternehmer bzw. Führungskräfte im Handwerk wurden nach ihren Einstellungen und Erfahrungen befragt.

Daten zur realen und zur perspektivischen Arbeitszeitsituation im hessischen Schreinerhandwerk liegen nicht vor. Um diese zu erheben, war methodisch vorzugehen. Die zu gewinnenden Daten sollten auch dazu dienen, zukünftige Informationsgewinnung²⁹⁴ für chronologische Vergleichsstudien oder für andere Regionen und/oder Handwerksbranchen zu ermöglichen.

Die Methoden der empirischen Sozialforschung wurden als einzige Quelle der wissenschaftlichen Theoriebildung anerkannt. Sie untermauern die zuvor gewonnene Erkenntnis aus der „unmittelbaren Sinneserfahrung.“²⁹⁵ Handwerksbetriebe werden

²⁹⁴ Nach einem halben Jahrhundert Demoskopie in Deutschland gewinnen langfristige Trendbeobachtungen immer mehr an Bedeutung für gesellschaftliche Analysen. Zum erstenmal in der Geschichte können heute Veränderungen in den Meinungen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Grundwerten der Bevölkerung in repräsentativen, statistischen Daten über Jahrzehnte hinweg verfolgt werden. Durch exaktes Festhalten am Frageschema, durch Korrelationsanalysen etc. werden diese Daten über diesen langen Zeitraum hinweg vergleichbar. Um im Vergleich zu den Ergebnissen dieser Studie und auch zu den von OPASCHOWSKI gestellten Thesen die Einstellung der westdeutschen Bevölkerung zur Arbeit in einem Gesamtzusammenhang sehen zu können, ist folgendes Gesamtergebnis einer seit Jahrzehnten immer wieder gestellten Testfrage von besonderer Bedeutung. Vgl. hierzu: Allensbacher Archiv IFD-Umfragen Nr. 253 (August 1962), Nr. 2029 (Juni 1967), Nr. 3018 (August/September 1975), Nr. 3056 (April 1978), Nr. 4051 (Dezember 1984), Nr. 4085/II (Januar 1987), Nr. 5032 (März 1992) sowie Nr. 5094 (April/Mai 1994). Folgende Tendenz ist erkennbar: Tendenz: Während 1962 noch 58% der Befragten angaben, Arbeit und Freizeit gleich zu mögen, waren dies 1994 noch 43% der Bevölkerung. Im Umkehrschluß wird die Frage sogar noch deutlicher beantwortet. Während 1962 noch 33% der Befragten angaben, Freizeit zu bevorzugen, waren dies 1994 schon 52% der Befragten. Weiterhin wurde festgestellt, daß zur Zeit jede neue Generation mit weniger Freude ins Berufsleben einsteigt und damit der Anstieg der Arbeitsfreude bei den über 30jährigen in jedem Jahrzehnt von einem niedrigeren Niveau ausgeht. Vgl. Nölle-Neumann/Petersen: Alle, nicht jeder, München 1996, S. 489.

²⁹⁵ Koschnick: Standard-Lexikon für Marketing, 1. Aufl., München 1987, S. 195.

heute ohne verlässliche Daten, sondern eher aufgrund dieser Sinneserfahrung in die Zukunft geführt.

Die Grundlage jeder empirischen, d.h. letztlich auf Erfahrungen rückführbaren Wissenschaft, sind Sachverhalte, die mit natürlichen (biologisch angeboren) oder künstlichen (apparativen) „Rezeptoren“ erfaßt werden können.²⁹⁶ Eines der Hauptprobleme der empirischen Sozialforschung ist nach wie vor das Verhältnis von sozialwissenschaftlicher Theorie und methodischer Forschungspraxis.²⁹⁷ Aus dieser Problematik ergibt sich auch die Forderung, daß zu Beginn einer Untersuchung eine möglichst genaue „inhaltliche Spezifikation“ der grundlegenden Forschungsfragen steht.²⁹⁸ Dies ist für diese Studie geschehen. Der Interviewleitfaden stellt bis zu seiner Fixierung in der durchgeführten Form (Anlage) einen regelrechten Entwicklungspfad in Wechselwirkung mit Thesenbildungen und Theorieentwicklungen dar.²⁹⁹

²⁹⁶ Kerber/Schmieder (Hrsg.): Handbuch Soziologie, Hamburg 1984, S. 101.

²⁹⁷ Vgl. Kriz: Methodenkritik empirischer Sozialforschung, Stuttgart, 1983.

²⁹⁸ Siehe hierzu: Atteslander: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, 1984.

²⁹⁹ Der Konstruktion des Fragebogens wurde große Aufmerksamkeit gewidmet, weil die Phase der Fragebogenentwicklung einen Kernpunkt darstellt, der über Erfolg bzw. Mißerfolg der Untersuchung bestimmt. Von entscheidender Bedeutung ist die Zusammenstellung einer Folge von gut aufeinander abgestimmten Fragen sowie die Formulierung der einzelnen Fragen. Bei der Konstruktion ist zwischen der „Makroplanung“ und der „Mikroplanung“ zu unterscheiden. Bei der Makroplanung geht es um eine bewußte Gestaltung bzw. Nutzung der Kenntnisse über den Verlauf der Spannungskurve (Sie ist weitgehend aus der Literatur und den Theaterwissenschaften bekannt und ähnelt der Gauß'schen Normalverteilung. Ihr Verlauf ist an Anfang und Ende flach, der Höhepunkt liegt in der Mitte und das Abwägen der dem Interviewer und dem Befragten zumutbaren Interviewdauer (Vgl. hierzu Koschnick: Standard-Lexikon für Marketing, S. 254). In Beachtung der Spannungskurve wurde das Interview mit einer interessanten, aber weniger wichtigen Frage („Eisbrecherfrage“) und demographischen Fragen am Ende des Fragebogens plazierte, da für deren Beantwortung nur eine geringe Motivation des Probanden nötig ist. Die wichtigsten Fragen wurden im mittleren Drittel des Interviews eingebaut - dies immer mit dem Versuch, etwaige uninteressantere Fragen mit interessanteren Themenstellungen für den Befragten zu mischen. Durch zusätzliche Mischung von a) offenen Fragen und b) geschlossenen Fragen wurde das Interview abwechslungsreicher gestaltet. Es war ferner wichtig, eine der „Zielgruppe adäquate Sprache zu verwenden.“ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, 13. Aufl. Berlin 1983, S. 119. Dabei sind im Sinne einer Klarheit der Fragestellung vor allem Homonyme und Synonyme zu vermeiden (It. Duden versteht man unter Hononymen die gleiche Bezeichnung für unterschiedliche Gegenstände, während Synonyme verschiedene Bezeichnungen für den gleichen Gegenstand darstellen). In der Mikroplanung des Fragebogens ging es um (Vgl. Koschnick: Standard-Lexikon für Marketing..., S. 416.). Die Vermeidung von sog. Ausstrahlungseffekten (auch „Halo-Effekten“), die sich ergeben, wenn eine Frage einen zu starken Bezugsrahmen für die Antworten der folgenden Frage(n) leistet. Themenkomplexe sollten sich somit recht schnell abwechseln.) sowie die Gestaltung der Reihenfolge der Fragen oder Fragegruppen (Vgl. zu diesem Themenkomplex auch: Kotler: Marketing-Management, S. 642. Kotler unterscheidet: - Art der gestellten Fragen, - Form und Formulierung, - Reihenfolge.). Mit Hilfe der „Meta-Plan-Technik“

Eine wissenschaftliche Vorgehensweise wird als empirisch bezeichnet, wenn sie versucht, „Tatbestände durch systematische Erfahrungsprozesse zu erforschen.“ Dabei reicht es jedoch nicht aus, daß „diese Erfahrungen subjektiv-individueller Art sind; vielmehr müssen sie dem Kriterium der intersubjektiven Nachprüfbarkeit ihres Zustandekommens genügen. Aus diesen Gründen muß empirische Forschung einem System methodischer Regeln folgen.“³⁰⁰

II. Projektabgrenzung

Innerhalb der Marktforschung - heute eher als Marketingforschung definiert - unterscheidet man zwischen der **ökoskopischen Marktforschung** und der **demoskopischen Marktforschung**. Die hier vorliegende Studie ist dem Bereich der Marketingforschung zuzuordnen, da Analysen Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Empirie Relevanz für das Marketing und Management der Branche und ihrer Unternehmen haben werden.

Im folgenden wird die Charakteristik der vorliegenden Studie dargestellt.

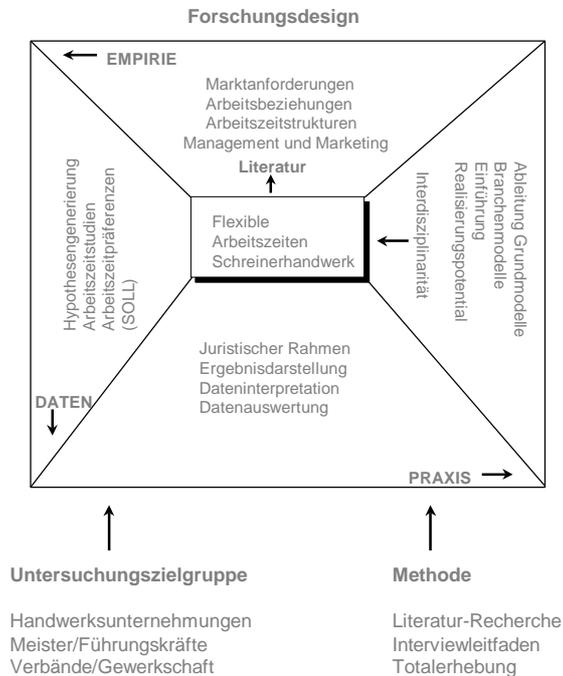
1. Forschungsdesign

Vor Beginn der Untersuchung wurde ein Forschungsdesign entwickelt, auf dessen Basis der Ablauf des Forschungsprojektes festgelegt und durchgeführt wurde.

wurde der Bogen immer wieder neu strukturiert, um ein Optimum zu erhalten. In Pre-Tests mit Mitarbeitern des Instituts und mit Handwerkern wurde der Entwurf endgültig entwickelt.

³⁰⁰ Schäfer: Grundbegriffe der Soziologie, Opladen 1986, S. 66.

Abbildung 14: Forschungsdesign



(eigene Darstellung)

2. Forschungsverlauf der Fallstudie

Das Vorgehen wurde aus dem Forschungsdesign abgeleitet und stellte den Handlungsleitfaden speziell für die aufwendige Befragungsphase dar.

Wie bei jedem Forschungsobjekt gibt es auch in der empirischen Sozialforschung ein logisches System der Vorgehensweise. Dies kann sich abhängig von den verwandten Methoden und Objekten ändern. Folgende Schritte können jedoch als beispielhaft dargestellt werden und gelten für das Projekt:

Ablauf der Fallstudie:

1. Entwicklung der Problemstellung,
2. Auflösung der Fragestellung,

3. Festlegung der Methode,
4. Konstruktion der Erhebungsinstrumente,
5. Tests und endgültige Festlegung der Erhebungsinstrumente,
6. Vorbereitung und Planung der Erhebung,
7. Stichprobenkonstruktion³⁰¹,
8. Durchführung der Erhebung³⁰²,
9. Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Datenmaterials und
10. Resultierende Empfehlungen.

3. Untersuchungssteckbrief der Fallstudie

Er definiert sowohl Art und Umfang der Untersuchung als auch die Auswahl der Stichprobe.

Die Grundgesamtheit³⁰³ beträgt 162 Betriebe. Eine Repräsentativität ist durch die Heterogenität der Betriebe nicht gegeben. Die qualitativ hochwertigen Aussagen der Probanden lassen jedoch eindeutige tendenzielle, teilweise signifikante Aussagen zu. Die Darstellung der Tendenz ist Ziel der Fallstudie. Die Auswahl der Betriebe erfolgte per Schichtungsverfahren.

³⁰¹Als Voraussetzung der Stichprobe galten folgende Parameter (Vgl. Koschnik: Standard Lexikon für Marketing, S. 796 sowie Lohmeier: Grundzüge der Marktforschung, Stuttgart 1979, S. 68: Die Stichprobe muß ein verkleinertes Bild der Grundgesamtheit hinsichtlich der Heterogenität der Elemente und hinsichtlich der Repräsentativität der für die Hypothesenprüfung relevanten Variablen sein. Die Einheiten oder Elemente der Stichprobe müssen definiert sein. Die Grundgesamtheit sollte angehbar und empirisch definierbar sein. Das Auswahlverfahren muß angehbar sein.

³⁰² Das Interview: „Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen. Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“ Der Unterschied besteht zwischen einer „alltäglichen Befragung“, die wir alle täglich durchführen, um ein Problem lösen zu können, und der „wissenschaftlichen Befragung“ mit dem methodischen Vorgehen und den erarbeiteten Zielsetzungen im Rahmen eines Forschungsprojektes. Atteslander unterscheidet zwischen systematischer Vorbereitung und Zielgerichtetheit. (Vgl. Atteslander: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., Opladen 1985, S. 86.)

³⁰³ Ca.-Wert statistisch ermittelt, da die Verbände nicht die Mitarbeiterzahl, sondern die Lohnsumme erfassen.

Zur Methodik ist außerdem anzumerken, dass nicht jeder Proband auf jede Frage eine verwertbare bzw. eindeutig zuordnungsbare Antwort geben konnte oder wollte. In diesen Fällen wurde die Antwort ihrer Tendenz entsprechend gemittelt zugeordnet. Die Auswertung der umfangreichen Fragebögen erfolgte mittels Strichmethodik auf Grund der relativ geringen Fallzahl.

Abbildung 15: Untersuchungssteckbrief

<i>Methoden</i>	<i>Daten</i>
Unternehmen	Hessisches Schreinerhandwerk
Anzahl	n = 16
Auswahlverfahren	Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern/
Unternehmenstyp	HKH-Mitglieder oder VFF-Mitglieder
Auswahlverfahren (Personen)	Inhaber, Geschäftsführer, führende leitende Personen
Befragungsart	mündliches, vorstrukturiertes Interview (persönliches Interview)
Zeitlicher Rahmen	Mai 1994 bis Feb. 1996
Ziel	Indikatoren für notwendige Veränderungen der Arbeitszeitproblematik feststellen, Erfahrungen u. Einstellungen analysieren

III. Empirische Befunde aus der Fallstudie

Um die Konsequenzen für das Management im Schreinerei-Unternehmen durch die Arbeitszeitflexibilisierung resultierend aus den zuvor theoretisch erarbeiteten und dargestellten Parametern abschließend zu erforschen, war es notwendig, die Unternehmen zu befragen. Die Ergebnisse der Befragung werden im folgenden detailliert dargestellt. Nach der jeweiligen Fragestellung folgt ein Schaubild mit den Ergebnissen sowie einer ausführlichen schriftlichen Darlegung der Ergebnisse. In Übereinstimmung mit dem erarbeiteten Forschungsdesign sollten zukünftige Handlungsfelder für das hessische Schreinerhandwerk beschrieben und Empfehlungen für erfolgversprechendes Handeln herausgearbeitet werden. Die sich aus der Analyse des Umfeldes und der Forschung ergebenden indizierten Vorgehensweisen werden nach der Vorstellung der Forschungsergebnisse in übersichtlicher Form als Zusammenfassung und Folgerung festgehalten.

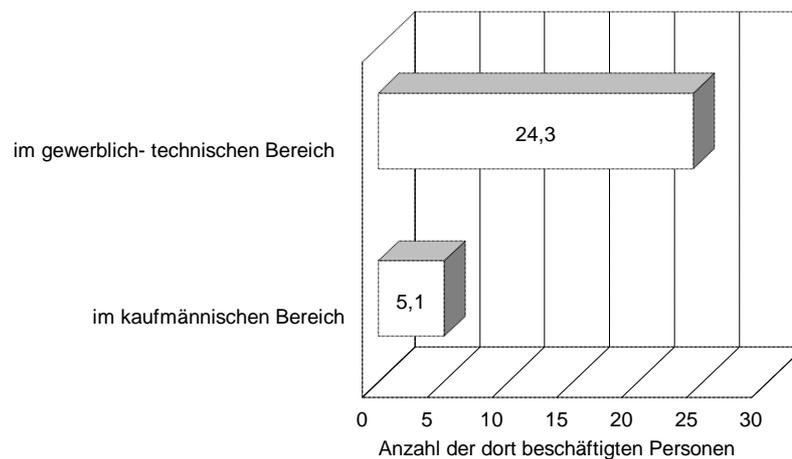
Ein Kernergebnis ist, daß die Arbeitszeitflexibilisierung für das hessische Schreinerhandwerk eine soziale Innovation darstellt, die den Unternehmen und ihren Mitarbeitern zugute kommen kann. Gesellschaftliche, verhaltensorientierte, wirtschaftliche, soziale und ethische Gesichtspunkte sind in der gesamten Untersuchung als übergeordnete Aspekte beachtet worden.

1. Anzahl der Beschäftigten in den befragten Betrieben

Abbildung 16: Chart 1

(1)

Könnten Sie uns bitte sagen, wieviel Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind?



(n = 16)

Die Anzahl der befragten Betriebe/Personen wurde in zwei Gruppen aufgegliedert. Dabei zeigte sich, daß im gewerblich-technischen Bereich im Durchschnitt 24,3 Mitarbeiter und im kaufmännischen Bereich 5,1 Mitarbeiter in den Betrieben beschäftigt sind. Auch das Verhältnis zwischen gewerblich-technischen und kaufmännischen Mitarbeitern entspricht der Durchschnittsquote. Befragt wurden insgesamt 16 Betriebe. Eine nähere Auflistung der befragten Personen nach soziodemographischen Daten erfolgt in Abbildung 35 und 36.

2. Unternehmensklassifizierung

Abbildung 17: Chart 2

(2)

„Kann man Ihr Unternehmen in eine der folgenden Rubriken einordnen?“

Art der Unternehmen	Schreinerei mit klassischem Angebot/Allrounder	Möbelschreinerei	Bauschreinerei	Spezialisiert auf (siehe Auflistung)	Unternehmen mit 2. Standbein (diversifiziert)
Anzahl der Unternehmen	1	2	3	11	3

(n = 16)

Mehrfachnennungen möglich

Die Befragung gab fünf unterschiedliche Unternehmensklassifizierungen vor. In diese Klassifizierungen konnten sich die befragten Personen/Unternehmen einordnen. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Mehrzahl der befragten Betriebe, nämlich 11 Nennungen, haben sich spezialisiert auf bestimmte Produktionsprozesse, Produkte oder Dienstleistungen. Nur noch ein Betrieb der befragten 16 Unternehmen stufte sich als klassischen „Allrounder“ ein. Das Ergebnis zeigt, daß sich die größeren Betriebe des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks deutlich auf bestimmte Marktsegmente festgelegt haben. Dies entspricht der allgemeinen Tendenz im produzierenden Bereich.

Beispiele für die Spezialisierung waren:

- Möbelbau für Objekte (Büromodule),

- Fensterbau (hier noch weiter spezialisiert z.B. auf Kunststofffensterbau oder Holzfensterbau),
- Messebau,
- Ladenbau (hier z.B. weitere Spezialisierung auf Ladenbau für Buchhandlungen, Ladenbau für Textildiscounter, Bankeinrichtungen),
- Haustürproduktion.

3. Arbeitszeiten

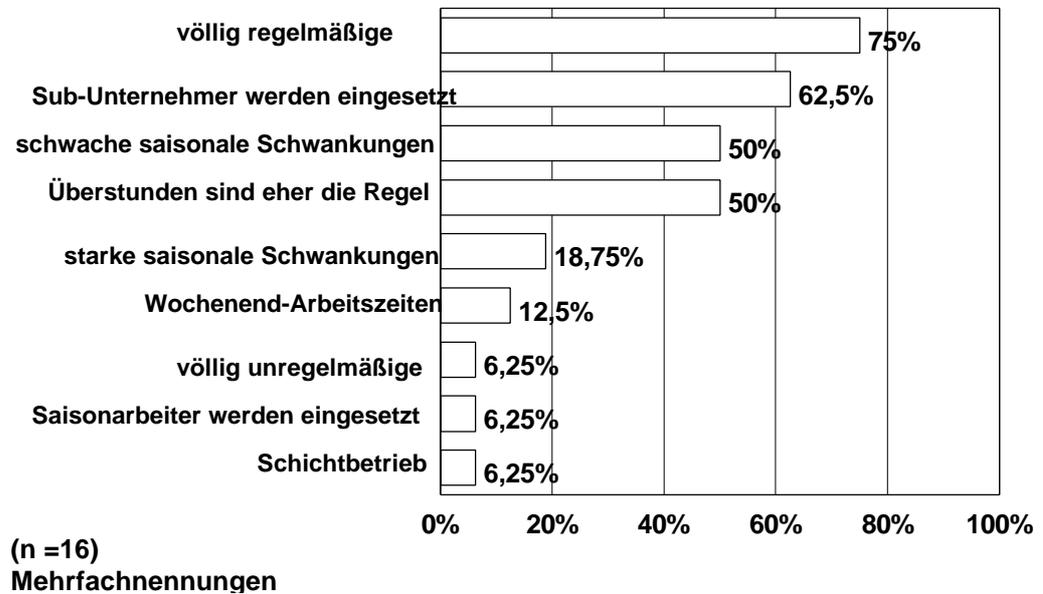
Als Ergebnis sei zunächst vorweggenommen, daß in den größeren Unternehmen des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks ein großes Flexibilisierungspotential vorhanden ist. Neben „völlig regelmäßigen Arbeitszeiten“ (so wie es der Tarifvertrag vorgibt) existieren in der Praxis bereits eine Vielzahl von weiteren Arbeitszeitstrukturen.³⁰⁴ 75 % der befragten Unternehmungen geben an, daß in ihren Betrieben zu einigermaßen geregelten Arbeitszeiten gearbeitet wird. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß in 25% der Unternehmen überhaupt keine regelmäßige Arbeitszeit mehr vorhanden ist. Dies unterstreicht die These, daß in den Betrieben des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks die Flexibilisierung bereits Einzug gehalten hat. Die weiteren Ergebnisse dieser Frage machen deutlich, daß es zukünftig weiteres Flexibilisierungspotential geben wird. In 62,5 % der Unternehmungen werden sogenannte Subunternehmer oder Kooperationspartner eingesetzt.

³⁰⁴ Das Mittelstandsinstitut Hannover hat die Regierung aufgefordert, als Antwort auf die Diskussion um Arbeitszeiten grundsätzlich die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen nicht mehr zu genehmigen. Aus der Sicht des Mittelstandes ist Allgemeinverbindlichkeit in einer Marktwirtschaft systemfremd. „Die traditionelle Arbeit in festen Beschäftigungsverhältnissen wird verklärt wie die Romantisierung des Landlebens im Rokoko.“ Fischer: „Hochverrat an der sozialen Marktwirtschaft“, Markt + Mittelstand 11 (1996), S. 20. Zudem schädige die Allgemeinverbindlichkeit von Flächentarifverträgen die Randzonen und Schwachräume und vor allem die kleinen mittelständischen Betriebe, welche für sich mit ihren Mitgliedern günstigere Arbeitsorganisationen, z.B. Jahresarbeitszeiten und günstigere Entlohnungsbedingungen vereinbaren könnten. Vgl. hierzu: Hamer: „Die Allgemeinverbindlichkeit muß auf dem Prüfstand“, F.A.Z. Nr. 234 (08.10.1996), S. 19. Der Autor des Beitrags ist Leiter des Mittelstandsinstituts in Hannover und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit mittelständischen Fragen, insbesondere aus dem Handwerk. HAMER geht davon aus, daß Allgemeinverbindlichkeitsverabredungen in Tarifverträgen dazu führen, höhere statt geringere Lohnnebenkosten herbeizuführen.

Abbildung 18: Chart 3

(3)

„Wir würden nun gern wissen, ob es in Ihrem Unternehmen eine der folgenden groben Arbeitszeit-Strukturen gibt?“



Dieser hohe Prozentsatz ist ein Indikator dafür, daß für eine kostengerechte, terminorientierte Produktions- oder Montageleistung das Flexibilisierungsmanagement besonderes Gewicht erhält. Ein weiterer Indikator sind die Überstunden. In 50% der gefragten Betriebe sind Überstunden eher die Regel. In immerhin 18,75% der Unternehmen sind starke saisonale Schwankungen zu verzeichnen. 12,5% der Unternehmen nutzen das Wochenende bei Bedarf, um die Wochenarbeitszeit auszuweiten. Als Begründung wurde zumeist angeführt: „Fertigstellung von Terminvorgaben“. In 6,25% der befragten Unternehmen sind völlig unregelmäßige Arbeitszeiten im Jahresverlauf bereits schon jetzt Alltag für die Mitarbeiter. In ebenfalls 6,25% der Unternehmen werden Saisonarbeiter eingesetzt; dies ergänzt die Analyse zum Thema des Einsatzes von Subunternehmern/Kooperationspartnern. Ebenso unterstützen die Saisonarbeiter die Durchführung der völlig unregelmäßigen Arbeitszeiten, die sich nicht immer mit den gesetzlichen oder tariflichen Vorgaben decken.

Engpaßfaktor in den Betrieben ist zumeist ein schwankender Auslastungsgrad, der in Zeiten hohen Termindrucks zudem mit engen Terminvorgaben korreliert. Damit signalisiert sich ein Trend zur KAPOVAZ in Kombination mit einer JAV. Die unregelmäßigen Arbeitszeiten sind ein Indikator für die Notwendigkeit, systematisierte f/v Arbeitszeitsysteme einzuführen.

4. Flexible Arbeitszeitmodelle

Der Großteil der befragten Unternehmen, nämlich 59 %, verneinten die Frage, ob ein flexibles Arbeitszeitmodell bereits vorhanden sei. Dies läßt darauf schließen, daß in diesen Betrieben entweder rein nach den Vorgaben des Tarifvertrages gearbeitet wird oder das dort Arbeitszeiten so gewählt werden, wie sie in den betrieblichen Ablauf passen. Es stellte sich heraus, daß die in den Betrieben praktizierten Arbeitszeitregelungen in den seltensten Fällen den systematischen Arbeitszeitmodellen³⁰⁵ entsprechen. Diese These wird durch ein weiteres Ergebnis dieser Frage unterstützt: 23% konnten auf die Frage keine Antwort geben oder wollten diese Frage nicht beantworten. Als Ergebnis muß festgehalten werden, daß ein sehr hoher Informationsbedarf bei diesen befragten Unternehmen besteht.³⁰⁶ Eine Grenze zwischen den 59% die mit "Nein" und den 23%, die "keine Antwort" geben konnten, ist schwer zu ziehen. Es ist weiterhin festzuhalten, daß es bei mindestens 23% der Probanden einen hohen Informationsbedarf zum Thema Arbeitszeitmanagement gibt. Immerhin 18% der befragten Unternehmen glauben, in ihren Betrieben ein Arbeitszeitmodell eingeführt zu haben. Bei näherem Hinterfragen zeigte es sich jedoch, daß dieses Arbeitszeitmodell als „ingeniöses Modell“³⁰⁷ Einführung in die Praxis gefunden hat. In nur 2 von 16 befragten Handwerksbetriebe gab es aus der Sicht der Befragten, systematische Arbeitszeitmodelle.³⁰⁸ In einem Fall handelte es sich um ein Jahresarbeitszeitmodell, in dem anderen Fall war es eine Kombination

³⁰⁵ Vgl. Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 23. Die Grundmuster von LINNENKOHL/RAUSCHENBERG gelten als Basis. Das Grundmustertableau befindet sich im Anhang.

³⁰⁶ Dieser Eindruck entstand auch während der mündlichen Interviews.

³⁰⁷ Nach LINNENKOHL unter primärer Berücksichtigung spezifischer betrieblicher Belange und Umgehung tarifvertraglicher und/oder gesetzlicher Regelungen. Vgl. Linnenkohl: „Lean Law - die „ingeniöse“ Nichtanwendung von Arbeitsrecht“, S. 2077-2083.

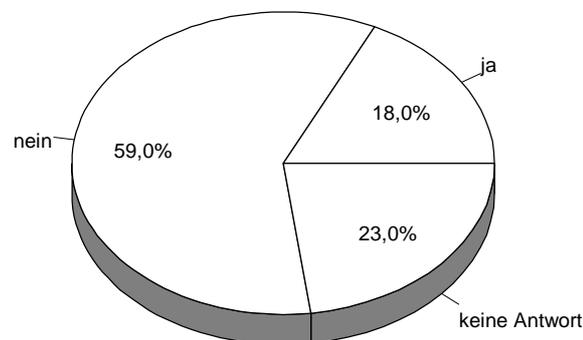
³⁰⁸ Obwohl die notwendige Öffnungsklausel im MTH noch fehlt; vgl. hierzu Linnenkohl, Arbeitszeitgesetz, § 25 ArbZG, S. 186.

aus einem Wechselschichtmodell in Spitzenzeiten und der Ausnutzung des Arbeitszeitgesetzes zum Abbau von Überstunden in einem vereinbarten Zeitraum, also ein KAPOVAZ-Modell.

Abbildung 19: Chart 4

(4)

„Gibt es in Ihrem Betrieb ein Arbeitszeitmodell, welches Sie flexibel auf Ihren betrieblichen Bedarf zugeschnitten haben?“



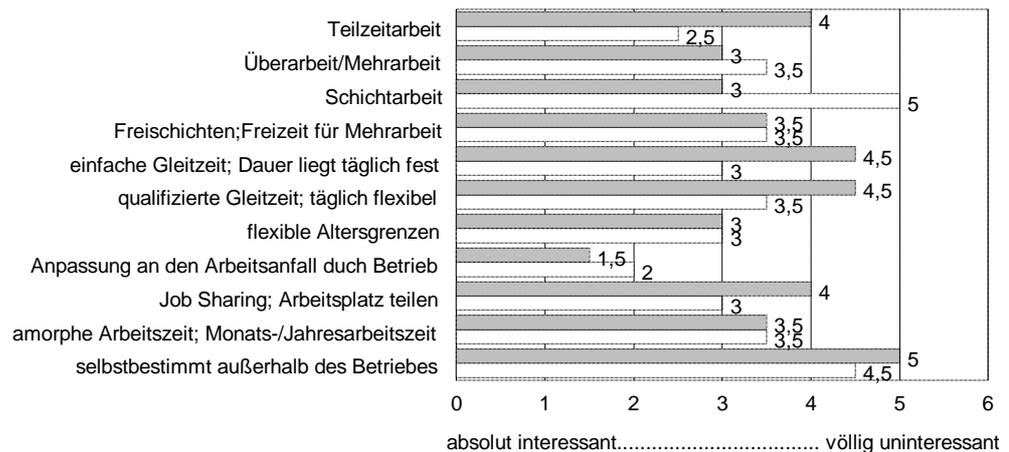
(n = 16)

In den Unternehmen des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks besteht ein hoher Informationsbedarf bzgl. der Analyse, Einführung und Kontrolle von Arbeitszeitmodellen. „Ingeniöse Arbeitszeitmodelle“ haben Eingang in die Praxis gefunden; dies kann mittelfristig sowohl für die Unternehmensleitungen, insbesondere jedoch für die betroffenen Mitarbeiter, keine Lösung sein. Die heterogene Betriebsstruktur im hessischen Schreinerhandwerk empfiehlt handhabbare und betriebsbezogene Regelungen. Somit sind Öffnungsklauseln notwendig, um kasuistischen Modellen genügend Raum zu lassen.

5. Individuelle Präferenzen für Arbeitszeitmodelle

Abbildung 20: Chart 5

(5)
 „Wir würden gerne wissen, welches der folgenden Arbeitszeitmodelle für Ihren Betrieb interessant sein könnte?“



(n = 16)



In Anlehnung an die Arbeitszeitmodelle von LINNENKOHL/RAUSCHENBERG wurden den Probanden Modelle zur Auswahl und Diskussion vorgestellt, die sich in der Pre-Interviewphase als praxisgerecht erwiesen hatten. Die Befragung wurde außerdem unterteilt in die Unternehmensbereiche „Technik/Produktion“ und „Büro“. Als Hypothese war davon auszugehen, daß im handwerklichen Unternehmen die beiden Kernunternehmensbereiche unterschiedliche Anforderungen an Arbeitszeitmodelle haben werden. Dies wurde auch bestätigt.

Die Probanden bewerteten die zur Verfügung gestellten Arbeitszeitmodelle auf einer Werteskala von „absolut interessant“ bis „völlig uninteressant“. Für den Bereich Technik/ Produktion zeigte sich deutlich, daß einem Arbeitszeitmodell, welches sich dem tatsächlichen Arbeitsanfall im Betrieb flexibel anpaßt, seitens der Unternehmensführung höchste Priorität eingeräumt wurde. Ein solches System

kommt natürlich der Unternehmensführung entgegen, weil a.) die Flexibilität gesichert und b.) aus der Sicht des Unternehmens ein schnelles Reagieren ohne besondere Rücksichtnahme auf die betroffenen Arbeitnehmer möglich ist.³⁰⁹ Eine Präferenz besteht demnach für die KAPOVAZ.

Für den Bereich des Büros/Sekretariat/Organisation zeigte sich, daß entsprechend der Betriebsstrukturen auch hier von den Unternehmensführern eine flexible Anpassung an den tatsächlichen Arbeitsanfall präferiert wurde. Es muß festgehalten werden, daß dies sowohl Mitarbeiter im Unternehmen als auch, vor allem in den kleineren Betrieben, mitarbeitende Familienmitglieder betraf. Der Wert war für den Bereich des Büros mit (2) allerdings schwächer ausgeprägt wie im Bereich der Produktion/ Technik. Dies entspricht der wohl betrieblichen Praxis.

Entsprechend der Fragestellung, die herausfinden wollte, welche Vorstellung die Unternehmensführung von einem optimalen Arbeitszeitmodell hat, fiel die Antwort zugunsten der Flexibilität aus. Für den Bereich des Büros zeigte sich ein kleiner Unterschied. Hier gewann die Teilzeitarbeit, die ex definitione kein flexibles Modell an sich darstellt (jedoch im gesamten betrieblichen System Flexibilisierung signalisiert) mit einem Wert von 2,5 an Bedeutung. Dies erscheint bei der Betrachtung in der Praxis sinnvoll und realistisch. Teilzeitarbeit wird in einer Vielzahl von Handwerksbetrieben im Bereich des Büros/Organisation bereits durchgeführt. Festzuhalten bleibt, daß auch im Bereich des Büros ein starker Drang zur Flexibilisierung der Arbeitszeit besteht. Völlig unbedeutend wurde eine selbstbestimmte Arbeitszeit außerhalb des Betriebes für den Bereich der Büros festgehalten; es zeigt sich hier, daß im Handwerksbetrieb, auch durch vielfältige Kontakte mit Kunden tagsüber, eine Anwesenheitspflicht im Büro notwendig ist. Das Thema Heimarbeitsplatz dürfte auch bei weiteren Fortschritten der Telekommunikation für den Handwerksbetrieb zunächst ohne Bedeutung bleiben. Gleiches gilt für die qualifizierte Gleitzeit.³¹⁰

³⁰⁹ Vgl. Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 126. Die Autoren stellen Vor- und Nachteile der Anpassung der Arbeitsform an den Arbeitsanfall gegenüber.

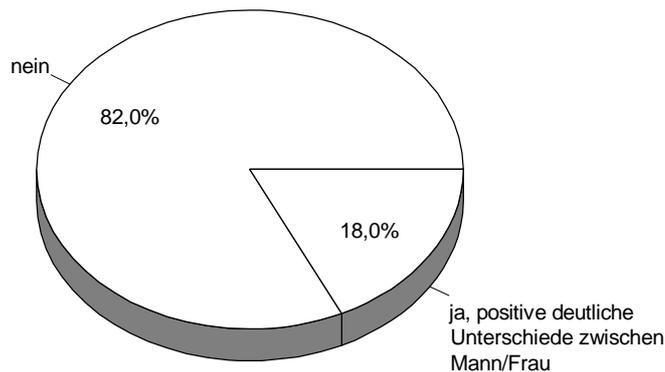
³¹⁰ Zu diesem Themenbereich siehe Kapitel F.IV.6 Das virtuelle Unternehmen.

6. Geschlechtsspezifische Präferenzen für Arbeitszeitmodelle

Abbildung 21: Chart 6

(offene Frage)

„Gibt es Ihrer Meinung/Erfahrung nach deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen, der Einstellung von Flexiblen Arbeitsplatzsystemen gegenüber in Ihrer Branche? Wenn ja, welche?“



(n = 16)

Ergänzend wurde gefragt, ob es aus der Sicht der Probanden deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Einstellung gegenüber f/v Arbeitszeitsystemen im Schreinerhandwerk gibt. Es zeigte sich, daß die überwiegende Mehrheit (82%) diese Frage verneint. Da strukturbedingt der Bereich der Technik/Produktion eine „Männerdomäne“ darstellt und daß das Büro eher eine „Frauendomäne“ ist, ist festzuhalten, daß die Arbeitszeitmodelle entsprechend den beiden Betriebssektoren an die besonderen Belange der Mitarbeiter angepaßt werden müssen. Es fällt auf, daß die Anzahl der Probanden, die diese Frage bejaht (18%), mit dem Frauenanteil im Schreinerhandwerk fast übereinstimmt. Der inhaltliche Unterschied resultiert aus einer tatsächlich vorhandenen Rollenteilung im Handwerk. Während Frauen eher dem organisatorischen Betriebsteil zugeordnet sind, arbeiten Männer meist im gewerblich-technischen Bereich. So hat jede Gruppe ihre eigenen Ansprüche - als Ergebnis aus der Tätigkeitsform - an ein f/v Arbeitszeitsystem.

7. Zufriedenheit der Probanden mit ihrem Arbeitsplatz

Abbildung 22: Chart 7

(6)

„Können Sie uns bitte sagen, wie zufrieden bzw. unzufrieden Sie mit den folgenden Bereichen sind?“

	zufrieden (1-2)	befriedigend (3)	unzufrieden (4-5)
Arbeitszeitregelungen allgemein	18,75%	50%	31,25%
Möglichkeiten Samstagsarbeit	25%	50%	25%
Möglichkeiten Überstunden	43,75%	31,25%	25%
Bestimmungen Freizeitausgleich	31,25%	37,5%	31,25%
Nachtarbeit ³¹¹	18,75%	18,75%	62,5%
Zuschlagswesen Mehrarbeit ³¹²	31,25%	43,75%	25%
Dauer des Jahresurlaubs	6,25%	62,5%	31,25%
Arbeitszeiten individuell abstimmen	12,5%	43,75%	43,75%
Möglichkeit Jahresarbeitszeit ³¹³	12,5%	25%	62,5%
Tarifvertragsregelung ³¹⁴	12,5%	50%	37,5%

Durch diese Frage sollten zukünftige Ansatzpunkte herausgearbeitet werden, um die Betriebe leistungsfähiger bzgl. der Anpassungsfähigkeit an den Markt zu machen. Das Ziel war, herauszufinden, wie auf der horizontalen Ebene, die einzelnen Faktoren bewertet werden. Der jeweils höchste Prozentwert stellt die Einstellung des Schreinerhandwerks zu den einzelnen Faktoren dar.

Es ergibt sich folgendes Ergebnis: die Hälfte der Befragten war mit den „Arbeitszeitregelungen allgemein“, den „Möglichkeiten der Samstagsarbeit“ und den „Tarifvertragsregelungen“ zufrieden und bewerteten sie mit „befriedigend“. Bei den

³¹¹ tw. keine Antworten, ggbf. wg. Informationsdefizit.

³¹² tw. keine Antworten, ggbf. wg. Informationsdefizit.

³¹³ tw. keine Antworten, ggbf. wg. Informationsdefizit.

³¹⁴ tw. keine Antworten, ggbf. wg. Informationsdefizit.

beiden Feldern „Arbeitszeitregelungen“ und „Samstagsarbeit“ blieb das Meinungsbild indifferent. Recht auffällig ist die Einschätzung der Probanden bzgl. der „Möglichkeiten von Überstunden“. Hier zeigten sich immerhin 43,75 % mit den bestehenden Regelungen „zufrieden“.³¹⁵

Die Abfrage der Zufriedenheit mit den „Bestimmungen Freizeitausgleich“ bleibt indifferent. Hier kann keine spezielle Tendenz abgeleitet werden. Es bleibt der Unsicherheitsfaktor, ob die Befragten tatsächlich die Bestimmungen des Freizeitausgleiches aus ihren Tarifverträgen kennen oder dies „ingeniös“ von Fall zu Fall lösen, was zwar im Sinne einer betrieblichen Flexibilisierung liegt, aber möglicherweise der Rechtslage widerspricht.

Immerhin 31,25% zeigen sich mit den Regelungen „Zuschlagwesen für Mehrarbeit“ zufrieden; 43,75% bewerten dies mit „befriedigend“. Dies bedeutet in der Praxis, daß die befragten Unternehmensführer in der Mehrheit Befürworter für Zuschläge bei Mehrarbeit sind. Ob dies der ökonomischen Lage entspricht oder einen Gewohnheitseffekt widerspiegelt, bleibt offen.

Der Objektivität halber sei an dieser Stelle noch einmal an die Zielgruppe der Befragten erinnert, die der Unternehmensführung zuzuordnen ist.

Gehaltvoll im Rahmen dieser Fallstudie ist die Einschätzung der Unternehmensführer in Bezug auf die Möglichkeiten, „Arbeitszeiten individuell abzustimmen“. Zufrieden sind in diesem Bereich lediglich 12,5 % der Befragten. Der Rest teilt sich auf die Grade „befriedigend“ und „unzufrieden“ auf. Es kann hier festgehalten werden, daß es Defizite aus der Sicht der Handwerksunternehmer gibt bzgl. der Möglichkeiten einer individuellen Abstimmung von Arbeitszeiten. Unterstützt wird dies bei der Abfrage der „Möglichkeiten der Umsetzung von Jahresarbeitszeiten“.

Es wird signifikant deutlich, daß die Mehrzahl (62,5 %) der Befragten mit den Möglichkeiten einer Umsetzung von Jahresarbeitszeiten unzufrieden sind. Dies

³¹⁵ Vermutet wird, daß notwendige Regelungen gem. TV oder situationsspezifisch getroffen werden.

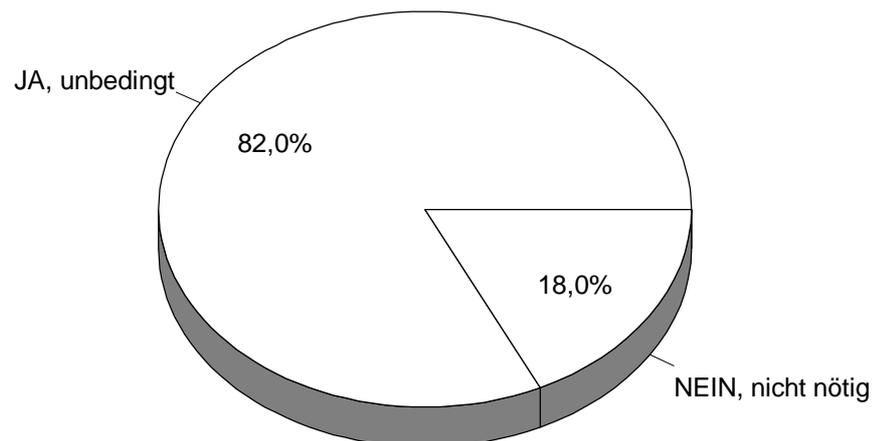
birgt Chancen und Risiken für zukünftige Tarifvertragspolitik. Unterstützt wird dieses Ergebnis durch die Abfrage der Zufriedenheit mit „Tarifvertragsregelungen“. 87,5 % der Befragten beurteilen dies mit den Skalen „befriedigend“ bis „unzufrieden“; 12,5 % sind mit Tarifvertragsregelungen „zufrieden“.

8. Zukunftsprognosen

Abbildung 23: Chart 8

(7)

„Wagen Sie nun bitte eine Prognose. Glauben Sie, daß zukünftig die Arbeitszeiten von starren Regelungen entkoppelt werden, um den Markt besser bedienen zu können?“



(n = 16)

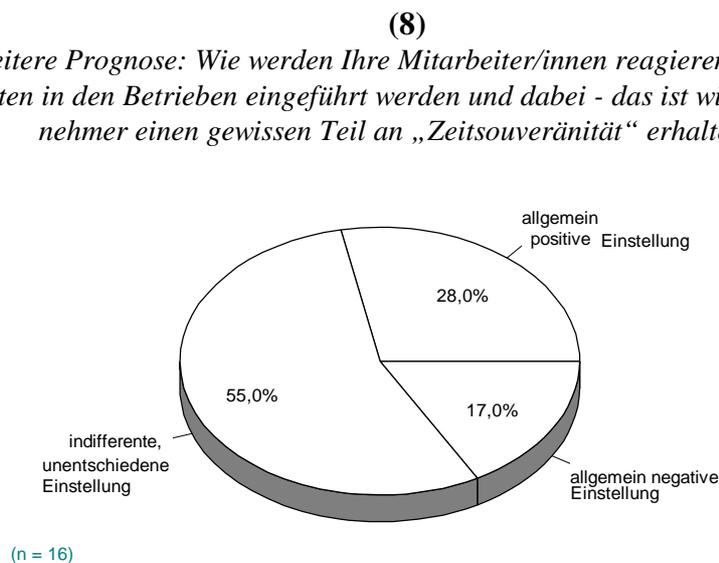
Ziel dieser Fragestellung war es, die aus der Vorabfrage gewonnen Erkenntnisse zu verdeutlichen und abzusichern. Die in Frage 6 herausgearbeitete Tendenz wird deutlich untermauert. 82% der Handwerksunternehmer beantworteten diese Frage mit „Ja, unbedingt“, demgegenüber antworteten 18% mit „Nein, nicht nötig“.

Damit zeigt sich signifikant deutlich, daß die Unternehmen des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (HKH) eine Lösung präferieren, die zukünftig weg von starren Regelungen und hin zu mehr Flexibilität geht.

Die vorliegende Studie zeigt aus den Erfahrungen der mündlichen Interviews, daß der Weg zu flexiblen Regelungen einerseits durch die tarifliche Vorgabe behindert, andererseits durch den Kenntnisstand der Unternehmer unsicher ist. Die Tarifpolitik muß den Anforderungen der Unternehmen, resultierend aus den Ergebnissen dieser Studie und den Herausforderungen des Marktes gerecht werden und Rahmendaten schaffen, die es dem Unternehmer ermöglichen, für seinen Betrieb Lösungen zu finden, die auch Rechtssicherheit gewähren. Unternehmens- und Rechtsberatungen erscheinen unerlässlich.

9. Zeitsouveränität

Abbildung 24: Chart 9



55% der Befragten schätzen die Meinung der Mitarbeiter/innen zu diesen Thema eher unentschieden ein. Diese Skepsis der verantwortlichen Unternehmensführer dokumentiert den Meinungsstand gegenüber der Zeitsouveränität. Während die Unternehmer sozusagen Flexibilisierung an sich beinahe uneingeschränkt fordern und forcieren, wird die daraus entstehende Zeitsouveränität der Mitarbeiter zurückhaltend bewertet. Hier zeigt sich die Barriere zwischen notwendiger und befürworteter Flexibilität und damit verbundener Öffnung unternehmerischer Dispositionsfreiheit zugunsten zeitlicher Freiräume für die Mitarbeiter. Damit ist wohl

nicht erkannt (seitens der Unternehmensführung), daß Zeitsouveränität ein Motivationsfaktor sein kann. Die Notwendigkeit der Einführung moderner Führungskultur zeigt sich erneut aus der Fragestellung heraus. 28% der Unternehmer glauben, daß Ihre Mitarbeiter/innen einer flexiblen Arbeitszeit eher positiv gegenüber stehen. 17 % setzten eine negative Einstellung voraus.³¹⁶

Ein ganz ernst zunehmendes Problem für die Verbände ist das Thema Verbandsflucht. Die Beratung steckt in dem Zwiespalt zwischen engen Möglichkeiten im ArbZG und MTH sowie ökonomisch notwendiger individueller Konzepte, deren reine Befürwortung eben zu der genannten Verbandsflucht im Arbeitgeberbereich führen könnte.

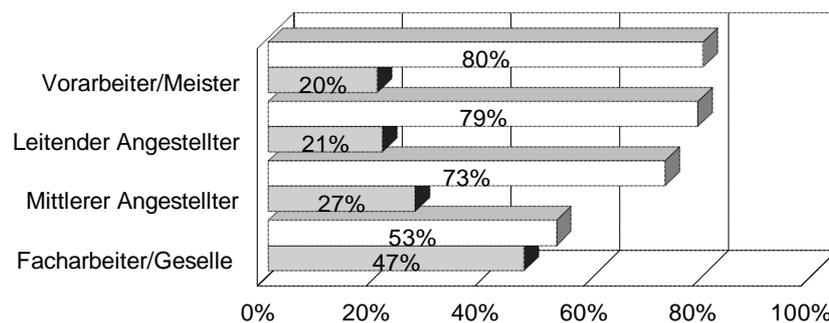
Teilweise gründen schon jetzt traditionelle Arbeitgeberverbände sog. regionale Unternehmerverbände (ohne Tarifhoheit) als Auffangbecken.

³¹⁶ Nach Abschluß der Interviewphase wurde in einem der Betriebe der Versuch gestartet, ein Modell analog („4-Tage-Woche“) mit dem TV zwischen VW und IGM einzuführen. Die betroffenen Mitarbeiter/-innen stimmten auf Anraten des BR gegen diese Lösung, da Einkommens- einbußen durch Weihnachtsgeldverzicht nicht akzeptiert wurden. Die Betriebsleitung hatte zugesagt, Kündigungen damit vermeiden zu können. Bis zum Abschluß dieser Dissertation konnte keine Einigung erzielt werden.

10. Meinung der Mitarbeiter zu f/vA

Abbildung 25: Chart 10

(9)
 „Welche Ihre Beschäftigten, glauben Sie, stehen flexiblen Arbeitszeiten eher positiv, bzw. eher negativ gegenüber?“



(n = 16)

eher positiv
 gleichgültig/eher negativ

Es zeigt sich, daß Vorarbeiter/Meister und leitende Angestellten flexiblen Arbeitszeiten eher positiv gegenüber stehen. Das Meinungsbild verändert sich geringfügig bei mittleren Angestellten. Hier sehen die Unternehmer 27 % der jeweilige Berufsgruppe mit einer gleichgültigen, bzw. negativen Einstellung. Für die Facharbeiter/Gesellen schätzen die befragten Unternehmer die Situation fast pari ein. Aus ihrer Sicht sind 53% eher positiv, 47% eher negativ gestimmt.

Die Skepsis seitens der Handwerksunternehmer bzgl. der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und den Auswirkungen auf die betroffenen Arbeitnehmer ist somit bei der „klassischen Arbeitnehmerschaft“, also den Gesellen, als recht hoch zu bewerten. Während man bei den Meistern oder leitenden Angestellten eher die unternehmerische Sichtweise sieht, ist der Grad der Skepsis bei den Gesellen mit 47% als recht hoch einzustufen.

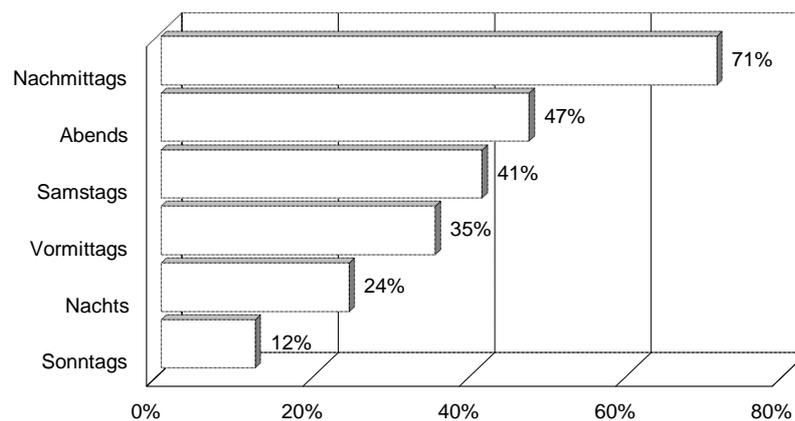
11. Bedeutung flexibler Regelungen

Hier gab es eine interessante und deutliche Bewertungsrangfolge. Die Unternehmer wurden befragt, zu welchen möglichen Arbeitszeitpunkten eine flexible Regelung besondere Bedeutung im positiven Sinne für das Unternehmen hat bzw. zu welchen Zeitpunkten das Unternehmen zukünftig die flexible Regelung besonders benötigt, um mehr bzw. anders zu arbeiten. Der Nachmittag würde mit 71 % der Nennungen als höchste Priorität bewertet. Hier macht sich die Arbeitszeitverkürzung der Vergangenheit bemerkbar. Falls Zeitkorridore für zusätzlichen Arbeitseinsatz genutzt werden sollen, scheint die Bereitschaft der Arbeitnehmer aus der Sicht der Befragten besonders an den Nachmittagen am größten zu sein. Durch die tarifliche Verkürzung der Normalarbeitszeit ist hier ein Vakuum entstanden, welches im Bedarfsfall primär ausgefüllt werden kann. Auch die Bereitschaft, abends (47%) oder samstags (41%) zu arbeiten, wird mit relativ hohen Werten belegt.³¹⁷

Abbildung 26: Chart 11

(10)

„Wann haben flexible Regelungen besondere Bedeutung und sind für das Unternehmen zu dieser genannten Zeit besonders wertvoll?“



(n = 16, Mehrfachnennungen möglich)

³¹⁷ Gegenüber Frage 6 wird deutlich, daß die Nachtarbeit, so wie in Frage 6 interpretiert, für das Handwerk kaum Bedeutung hat. Nur in Ausnahmesituationen (bspw. Messebau) muß Nachtarbeit möglich sein. Vgl. Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 14 Abs. 2 Nr. 2, Rn. 18, 19, S. 165.

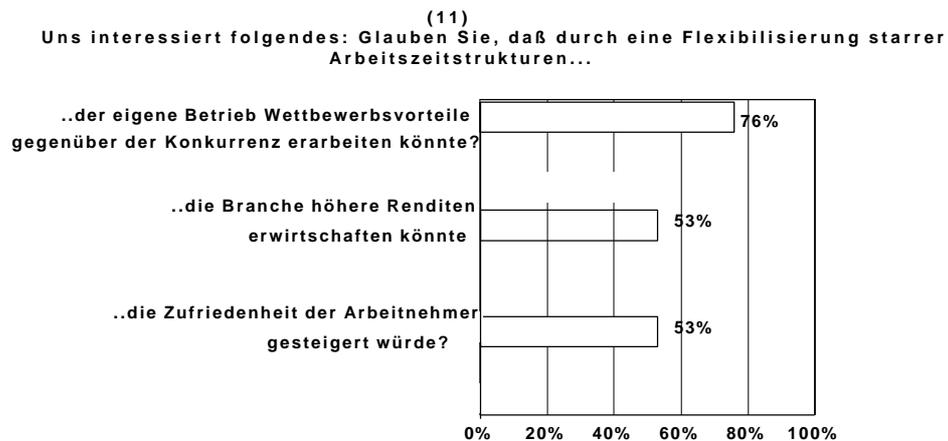
12. Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch f/v AZ

Wie das Chart zeigt, glauben 66 % der befragten Handwerksunternehmer, daß der eigene Betrieb durch eine Öffnung der Arbeitszeitstrukturen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erarbeiten könnte. Dieses Meinungsbild unterstreicht die Dimension des Themas für zukünftige Entfaltungsmöglichkeiten des hessischen Schreinerhandwerks. Jeweils 53 % meinen, daß auch die Branche höhere Renditen erwirtschaften könnte. Diese Fragestellung und Antwort sollte die Einstellung zum Problemkreis noch einmal überprüfen und die deutliche Einstellung untermauern.

Abbildung 27: Chart 11

(11)

„Uns interessiert folgendes: Glauben Sie, daß durch eine Flexibilisierung starrer Arbeitszeitstrukturen.....?“



(n =16, Mehrfachnennungen möglich)

Die Antwortkonstellation macht deutlich, daß sich Unternehmer von der Kopplung der Ziele „Wettbewerbsvorteil“ und „Zeitsouveränität“ der Mitarbeiter Vorteile versprechen. Für die zukünftige Arbeitszeitregelungen bzw. tarifvertraglichen Regelungen ist dies ein positiver Ansatz. Für die Tarifparteien bedeutet Öffnung zugunsten der Betriebszeiten und Einführung flexibler Regelungen damit gleichermaßen die Möglichkeit, die Souveränität der Mitarbeiter zu regeln.

13. Beurteilung der Mitarbeiter/innen (Wertewandel-Diagnostik)

Die Fragestellung sollte herausfinden, wie die Unternehmer des Holz- und Kunststoffverarbeitenden Handwerks (HKH) die Stimmung in ihrem Unternehmen einschätzen, wobei ein Ergebnis bzgl. der Leistungsbereitschaft gewonnen werden sollte. Als Resultat kann festgehalten werden, daß sich die Einschätzung der Unternehmer im Schreinerhandwerk nicht von den allgemeinen Trends (Wertewandel) in der Wirtschaft trennen läßt, sondern daß die Schnittstellen zwischen Freizeit und Arbeit die gleiche gesellschaftliche Relevanz hat.

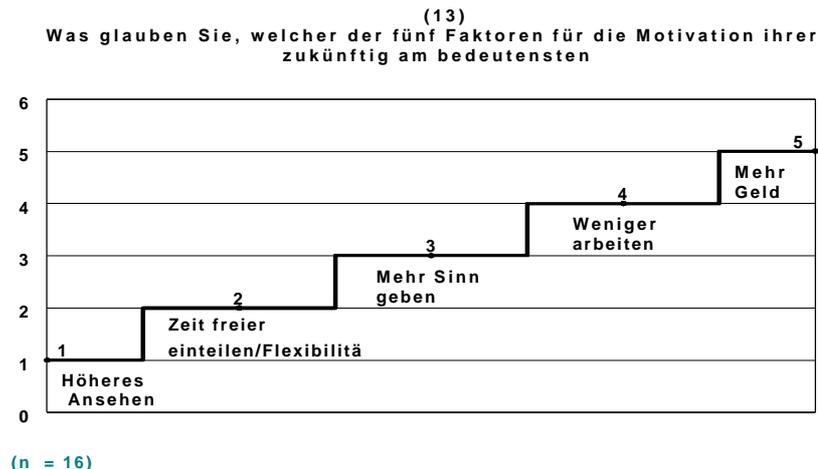
Die Fragestellungen, die auf Veränderungen der Arbeitswelt hinzielten, zeigen, daß erhebliche Gestaltungsräume für eine Veränderung der Arbeitswelt, hier im besonderen der Arbeitszeitsysteme, gegeben sind: Für über 50% der Handwerksunternehmer steht fest, daß Geld als Leistungsanreiz allein nicht mehr ausreicht. Sie bewerteten diese These mit der höchsten Bewertungsstufe als „richtig“. Ähnlich deutlich ist die Einschätzung der Arbeitgeber, daß starre Arbeitszeiten den Drang nach Individualität der Arbeitnehmer heutzutage entgegenstehen. Über 40% bewerteten dies jeweils in den Rastern „eher richtig“ und „richtig“. Über 60% der Befragten sind der Ansicht, daß Arbeit „anders“ gestaltet werden kann, also plastisch ausgedrückt mehr „Fun“ statt „Fron“ bieten soll. Dieser hohe Wert wurde im Bewertungsraster „eher richtig“ erreicht; auch in der höchsten Stufe der Bewertungsskala „richtig“ wird dies noch mit 25% hoch bewertet.

Aus der Sicht der Probanden sind 30% der Arbeitnehmer mit den bisherigen Arbeitszeitregelungen unzufrieden. Hier entsteht aus deren Sicht Regelungspotential.

14. Faktoren zur Motivation der Mitarbeiter

Abbildung 28: Chart 14

(13)
 „Was glauben Sie, welcher der 5 Faktoren für die Motivation Ihrer Mitarbeiter zukünftig am bedeutendsten ist?“



Aus der Sicht der befragten Unternehmer hat der Faktor „mehr Geld“ für die Arbeitnehmer im Holz- und Kunststoffverarbeitenden Betrieben höchste Priorität, gefolgt von „weniger arbeiten“, „mehr Sinn geben“, „Zeit freier einteilen/Flexibilität“ und letztendlich „höheres Ansehen“. Dieses Ergebnis weicht deutlich von den wissenschaftlich erarbeiteten und in der Praxis anerkannten Motivationsfaktoren ab.³¹⁸ Das bedeutet, daß es einen „time-lag“, also einen Zeitverzug, zwischen den Einstellungsmustern der Handwerksunternehmer und den Anforderungen an das Management im allgemeinen gibt. Hier baut sich, wie das Umfrageergebnis zeigt, ein sehr wichtiges Handlungsfeld für die Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Handwerkskammern, Innungen, Landes- und Bundesfachverbände auf.³¹⁹

³¹⁸ Z.b. Wildemann: Qualität und Produktivität, Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt/M., 1994, S. 99-113.

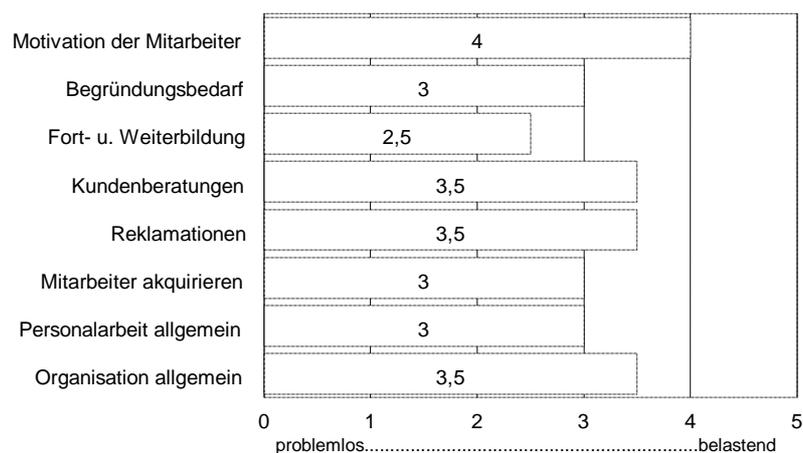
³¹⁹ Die Einführung von fortgeschrittenen und intelligenten, im Sinne eines Coaching-Management einstufigen Arbeitszeitmodellen scheint, jedenfalls in einer Vielzahl von Betrieben des Schreinerhandwerks und darüber hinaus wahrscheinlich des gesamten Handwerks, nicht so schnell realisierbar. Bei allem erfolgreichen Agieren am Markt der durch die Unternehmens-Kunden-Beziehung zumeist voll eingebundenen Handwerksunternehmer muß zumindest in Frage gestellt bleiben, ob der Wissenstand dieser Unternehmensführer bzgl. den neuesten Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre, und hier insbesondere der modernen Managementlehre, schrittgehalten hat. Gerade die Beschäftigung mit den vielen, zumeist auch technischen Problemen des

15. Auslastung der Unternehmensführer

Definiert war die verstärkte Zeitinvestition für Organisationsaufwand auf einer Skala von „problemlos“ bis „belastend“. Dies bedeutet, daß verstärkte Zeitinvestitionen unter Umständen als „belastend“ eingestuft werden, obwohl diese in der betrieblichen Managementpraxis sozusagen als positive Zeitinvestitionen³²⁰ gelten könnten.

Abbildung 29: Chart 16

(15)
„In welchen Feldern müssen Sie derzeit als Unternehmensleiter verstärkt Zeit für Organisation investieren?“



(n = 16, Mehrfachnennungen möglich)

Neben den beinahe klassischen handwerklichen Belastungsgründen „Kundenberatungen“ und „Reklamationen“, beide mit einem Wert von 3,5, zeigt sich, daß der Zeitbedarf der Unternehmensleiter für die „Motivation der Mitarbeiter“ gestiegen

Alltagsgeschäftes könnte das Resultat dafür sein, daß Wissen und Praxis bzgl. aktueller Managementtechniken, und hier vor allem bzgl. des Arbeitszeitmanagement auf der Strecke bleiben. Die „Erosion durch das Tagesgeschäft“ wird damit zu einer Barriere für Entwicklungschancen im Schreinerhandwerk. Die Beschäftigung mit Managementtechniken, insbesondere Arbeitszeitmanagement, findet kaum statt.

³²⁰ Die Investition von Zeit in die „Human Resources“ gilt in der Managementlehre allgemein als erfolgsfördernder Faktor, da sich Motivation, z.B. in der Leistungserbringung, durch Identifikati-

ist. Es wurde ein Wert von 4,0 erreicht. Dieser Wert entspricht einer relativ starken zeitlichen Beanspruchung des Unternehmensleiters im Schreinerhandwerk.

Die Motivation der Mitarbeiter bezieht sich dabei auf folgende genannte Parameter³²¹:

- vorgegebenen Qualitätsanspruch erreichen,
- Fertigstellung des Produktes im vorgegebenen, kalkulierten Zeitrahmen des Betriebes und
- Fertigstellung/ gegebenenfalls Montage des Produktes zum vom Kunden vorgegebenen Termin.

Unternehmensleiter im Handwerk werden immer wieder mit dem Problem konfrontiert, daß sie nicht wissen, ob sie den für einen Auftrag festgesetzten Termin überhaupt einhalten können. Im Moment der Annahme des Auftrages ist nicht definitiv geklärt, ob dieser Auftrag überhaupt in das Zeitgefüge der derzeitigen Auftragslage paßt und damit zum vorgegebenen Zeitpunkt fertiggestellt werden kann. Vor allem im Bereich der Bauzulieferung ist dieses Problem akut, da zusätzliche Terminverschiebungen, bspw. durch Witterungseinflüsse, seitens des Auftraggebers eine exakte Zeitplanung sehr schwierig erscheinen läßt. Die Lösung wäre ein professionelles Projektmanagement.

Als Fazit ist festzuhalten, daß die Betriebe des Schreinerhandwerks auf eine flexible Zeitgestaltung angewiesen sind, um Aufträge einer immer anspruchsvoller werdenden Klientel und komplexer werdenden Termingestaltung zu erfüllen. Damit stellt eine flexible Auftragsbearbeitung ein Wettbewerbsinstrument ersten Ranges dar. Dieses Wettbewerbsinstrument kann aber nur dann eingesetzt werden, wenn organisatorische Bedingungen in den Betrieben herrschen, die eine flexible Termingestaltung ermöglichen. Die „Motivation der Mitarbeiter“, die in den Betrieben des Schreinerhandwerkes mehr Zeit benötigt, zeigt, daß diese Bedingungen nicht so

on mit dem Unternehmen positiv niederschlägt. Vgl. Hamel/Prohalad: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995, S. 211

³²¹ Das Ergebnis aus den Interviews durch offene Fragen.

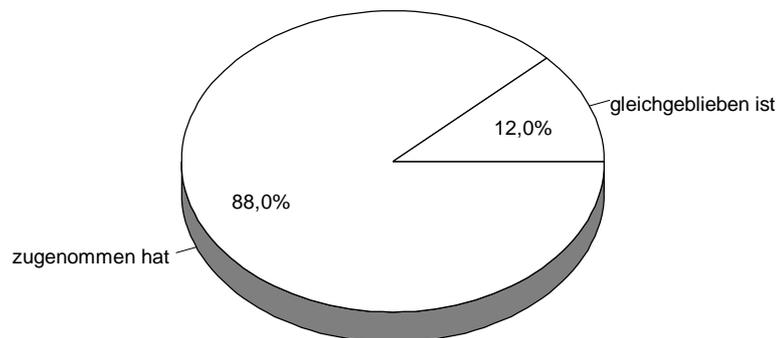
optimal vorhanden sind, wie dies wünschenswert zu sein scheint, sondern daß von Fall zu Fall monetäre Anreize eingesetzt werden müssen. In einem Fall erläuterte der Unternehmensführer, daß bei Terminaufträgen von Auftrag zu Auftrag sog. Sonderprämien vereinbart werden, die zusätzlich zu den Tariflöhnen und in diesem Betrieb existierenden Prämiensystemen ausgelobt werden, um die Aufträge abzuwickeln. Dies kann langfristig aus Kostengründen nicht durchgehalten werden und deshalb nur eine Übergangslösung darstellen. Es erscheint vielmehr wichtiger, daß die Arbeitnehmer aufgrund flexibler Arbeitszeitsysteme ihrerseits Planungssicherheit hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten und Entlohnungen gewinnen. Ist ein solches System eingeführt, dürfte der Zeitaufwand für die „Motivation der Mitarbeiter“ in diesem Bereich stark sinken und dieses Feld unproduktiver Arbeitszeitinvestition seitens der Unternehmensleitung wird frei für andere Tätigkeiten, wie z.B. für die Akquisition.

16. Persönliche Belastung der Probanden und Ursachen

Abbildung 30: Chart 17

(16)

„Uns interessiert, wie es um Sie persönlich bestellt ist. Sind Sie der Meinung, daß Ihre persönliche Belastung durch die Arbeit.....?“



(n =16)

Diagnostiziert werden sollte, wie es um die Belastung der Handwerksunternehmer bestellt ist. Es war davon auszugehen, daß in Zeiten wirtschaftlicher Rezession die

Belastung für den Unternehmer eher zugenommen hat. Dies kann auf lange Sicht für den Erfolg eines Handwerksunternehmens problematisch sein, da eine ständig hohe Belastung eine strategische Planung und Ausrichtung des Unternehmens eigentlich ausschließt.³²²

Es zeigte sich, daß lediglich für 12,5 % der befragten Schreinereiunternehmer die persönliche Belastung durch die Arbeit „gleichgeblieben“ ist. Bei 87,5% der Probanden hat die Belastung „zugenommen“. Dies ist ein exorbitant deutlicher Wert, der noch einmal unterstreicht, in welchem Umbruch sich das Handwerksmanagement befindet. Es bleibt zu befürchten, daß sich ein Handwerksunternehmer mit einem komplexen Thema wie dem Arbeitszeitmanagement aufgrund seiner überdurchschnittlichen Belastung kaum theoretisch auseinandersetzen kann. Als Ergebnis dieser Fragestellung muß daher gelten, daß die Organisationen des Handwerks aufgefordert sind, Beratungshilfe zu leisten. Die Betriebsberatungsstellen der Handwerkskammern und die betriebswirtschaftlichen Berater der Innungsverbände müssen zukünftig theoretisches Wissen gespeichert haben, das es ermöglicht, die betriebsindividuellen Arbeitszeitkonzepte in die Praxis einzuführen. Nach einer Ermittlung des Autors gibt es derzeit außer allgemeinen Hilfestellungen keine Handlungsraaster für die konkrete Einführungshilfe von Arbeitszeitmodellen in die betriebliche Praxis³²³, zumal eine parallele Rechtsberatung oftmals neben der ökonomischen Beratung notwendig ist. Diese Doppelfunktion ist schwer zu leisten.

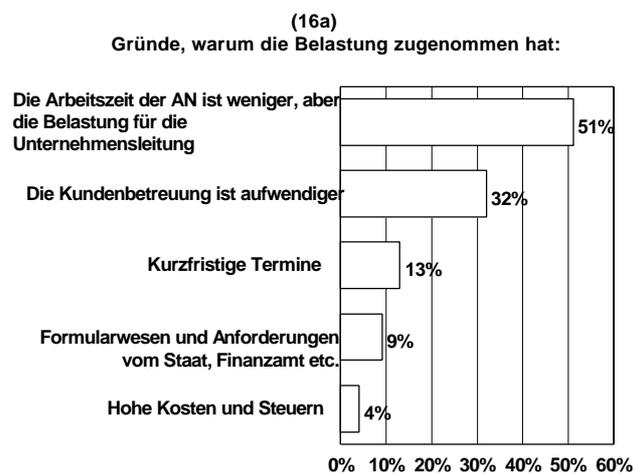
Während die Arbeitszeit in den Betrieben für die Mitarbeiter eher gesunken ist, ist die Belastung für die Unternehmensleitung höher geworden, weil bspw. arbeitsintensive Felder wie die Betreuung von Kunden aufgrund kurzfristiger Termine etc. oder die Bearbeitung von umfangreichen Angeboten in gleichen oder sogar in kürzeren Zeitintervallen fertiggestellt werden müssen. Arbeitszeitverkürzungen in der

³²² Vgl. auch: Kiam: Unternehmergeist, Die Quelle dauerhaften Erfolges, Landsberg 1987, S. 18-19. Der Autor behauptet, daß Zeit eine unternehmerische Investition ist. Reguläre Arbeitszeiten sind für Unternehmer tabu. Die Arbeits- und Zeitgewohnheiten der Kunden werden zur Chance für die Aktivitäten des Unternehmens. Diese Sichtweise ist unter marketingorientierter Ausrichtung korrekt, führt jedoch für den mehrfach belasteten Handwerksunternehmer zu großen Problemen, z.B. Überlastung.

Arbeitnehmerschaft führen zu spürbar höheren Belastungen der Handwerksunternehmer, da Umsatzziele (Gewinnziele)³²⁴ mit einer Reduzierung der Arbeitszeit nicht nach unten korrigiert werden können, sondern theoretisch eher sogar nach oben. Dies bedeutet, daß durch Rationalisierungseffekte und durch Erhöhung des Organisationsgrades sowie durch Erhöhung des Arbeitseinsatzes der Unternehmensführung diese Arbeitszeitkorrekturen für die Arbeitnehmerschaft aufgefangen werden müssen.

Abbildung 31: Chart 18

(offene Frage)
Gründe, warum die Belastung zugenommen hat:



(n = 16, Mehrfachnennungen möglich)

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann auch für diesen Zielkonflikt eine Lösung darstellen. Wie die Abbildung 31 zeigt, bindet die Organisation von Mehrarbeit nicht nur Zeit, sondern die Argumentationslage der Unternehmer und Akzeptanz der Arbeitnehmer kristallisiert sich auf den Punkt einer „zwingenden Lage. Für die reibungslose Funktion eines Unternehmens ist es aber wichtig, wenn diese „zwingende Situation“ (Mehrarbeit notwendig) im Verlauf einer definierten Wirtschaftsperiode als saisonale Schwankung akzeptiert wird. Ist dies allgemein bekannt und

³²³ Analyse der Informationsdienste des LIV und BHKH, KH Kassel, Innung Kassel, BBU der HWK Kassel (Stand 6/97).

³²⁴ bei sinkenden Nettoerträgen lt. Bundesbetriebsvergleich 1996.

akzeptiert, sinkt der notwendige Organisationsaufwand und steigt die Akzeptanz zugunsten saisonaler Mehrarbeit.

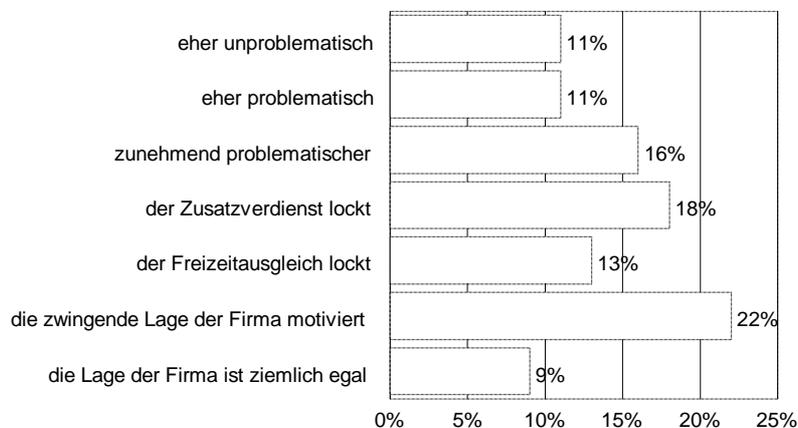
17. Organisation von Mehrarbeit im Betrieb

Ein Effekt eines installierten f/v Arbeitszeitsystems ist die schnelle und reibungslose Anpassungsmöglichkeit der Unternehmen an wirtschaftlich schwache Auslastungsphasen, die ohne jeweils neue organisatorische Maßnahmen (Kurzarbeit, Urlaubsanordnungen, etc.) erreicht werden! Auch dies ist ein Rationalisierungseffekt per se.

Abbildung 32: Chart 19

(17)

Die Organisation von Mehrarbeit in Betrieb „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Mitarbeitern gemacht?“



(n = 16, Mehrfachnennungen möglich)

18. Anzahl der Überstunden in den befragten Unternehmen

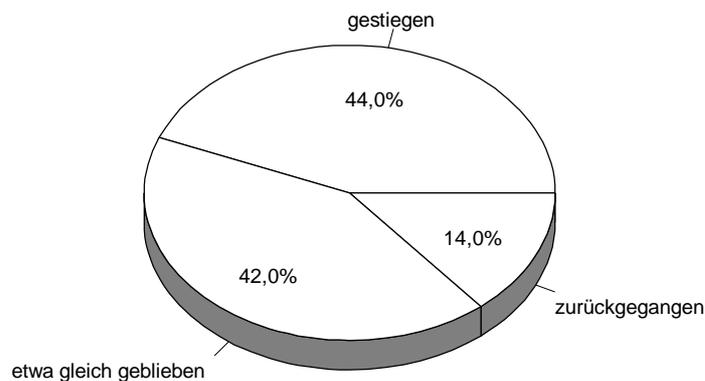
Es sollte aufgezeigt werden, daß auch aufgrund deutlich gesteigener Mehrarbeitsquoten die Einführung f/v Arbeitszeitsysteme notwendig ist. Es zeigt sich, daß in 44% der Betriebe der Mehrarbeitsbedarf tatsächlich gestiegen ist. In 42% der Betriebe ist Mehrarbeit/Überstunden vorhanden gewesen, der Bedarf ist im Ver-

gleichszeitraum etwa gleich geblieben. Man muß festhalten, daß auf dem hohen Niveau von 42% die Mehrarbeit/Überstunden in 44% der Betriebe deutlich gestiegen ist. In 80% der Betriebe ist Mehrarbeit zumindest vorhanden und gleichgeblieben. In nur 14% der Betriebe ist das Mehrarbeitsniveau gesunken, aber dennoch vorhanden.

Abbildung 33: Chart 20

(18)

„Ist die Zahl der Mehrarbeit/ Überstunden in Ihrem Unternehmen gegenüber 1985...?“



(n = 16)

Es ist festzuhalten, daß es ein deutliches Potential in den Betrieben des Schreinerhandwerks notwendig ist, diese „Mehrarbeit- Inflation“ zu organisieren. Die wirtschaftliche Kraft der Unternehmen wird sinken, wenn diese Mehrarbeit zu einer Belastung für Unternehmer und Arbeitnehmer wird. Sie wird steigen, wenn es einen gemeinsamen Zielenner gibt, der vorgibt, daß vom Kunden vorgegebene Arbeitsspektren so abgewickelt werden, daß die Unternehmen einerseits termintreu anbieten können und die Arbeitnehmer andererseits ihren Zeit- und Arbeitseinsatz in festgelegten Rahmendaten (Zeiten, Entlohnungen) vereinbarungsgemäß erhalten. So würde die Arbeit in den Betrieben kein gegensätzlicher Zielkonflikt mehr sein, sondern in Abstimmung beider Seiten zu einer neuen Leistungsfähigkeit der Betriebe.

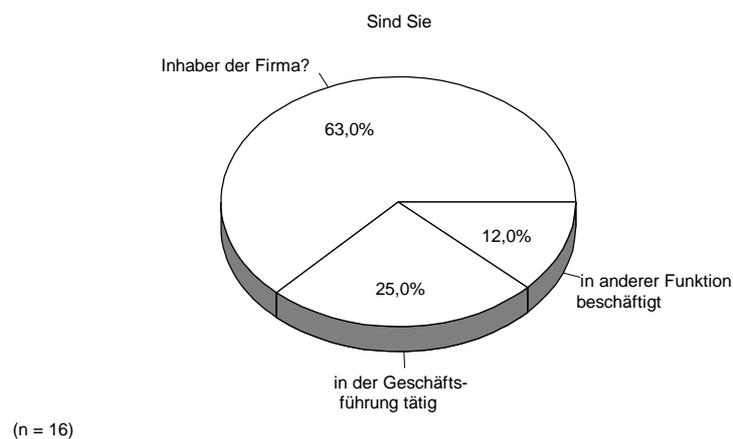
be und zu einer neuen sozialen Dimension wachsen können.³²⁵ Das Unternehmen gewinnt an Marktpräsenz, während der Arbeitnehmer einen Gewinn an Zeitsouveränität verbuchen kann.

19. Demographische Daten

Die Abbildungen 34 und 35 dokumentieren die Struktur der Probanden hinsichtlich ihrer Stellung im Unternehmen und ihrem Alter.

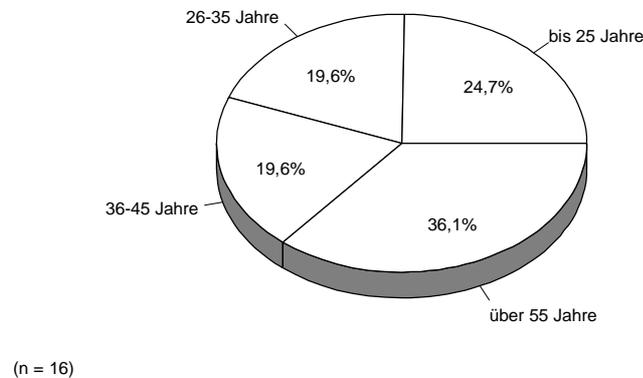
Abbildung 34: Stellung des Probanden im Unternehmen

Sind Sie.....:



³²⁵ Die Erkenntnis aus einer weiteren Fragestellung ist, daß 31,25% der Befragten die „Arbeitszeit allgemein“ als einen Faktor einstufen, der nicht zur unproblematischen Abwicklung eines Unternehmens beiträgt. In über einem Drittel der befragten Unternehmen ist das Problem der „Arbeitszeit“ als ein Thema festzuhalten, das organisatorisch gehandhabt werden muß. Dies unterstützt die These, daß bzgl. des Arbeitszeitmanagements im Schreinerhandwerk Entwicklungsbedarf besteht. Auf weitere Ergebnisse dieser Fragestellung braucht hinsichtlich der Zielsetzung des Forschungsprojektes nicht eingegangen zu werden.

Abbildung 35: Alter der Probanden



20. Gewerkschaftliches Meinungsbild im Abgleich zu Kernergebnissen

Der Fragebogen wurde parallel zur Interviewphase der zuständigen Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK) vorgelegt.³²⁶ Das Ergebnis wird im folgenden unter der Prämisse auffälliger Differenzen zum Meinungsbild der Stichprobe dokumentiert. Deckungsgleiche oder ähnliche Meinungsbilder, die für den empirischen Gehalt nicht wertvoll sind, werden hier nicht wiederholend dargestellt. Der Fragebogen wurde in verkürzter Variante vorgelegt, da bestimmte Fragestellungen zu typischen betriebsinternen Fakten nicht abgefragt werden konnten. Das Ergebnis sichert die gewonnenen Daten aus der Literatur ab und untermauert die aufgearbeiteten Konfliktpunkte in der Diskussion zwischen den Verhandlungsparteien.³²⁷ Es werden auch Übereinstimmungen aufgezeigt.

³²⁶GHK/Gewerkschaft Holz und Kunststoff, Hauptvorstand, Abteilung HAIII-Tarif, Düsseldorf (Gewerkschaft im DGB)

³²⁷Anm. d. Aut.: Leider dokumentiert oftmals schon die Wortwahl "Verhandlungspartei" oder "Verhandlungspartner" gewisse Zielvorgaben

a) Arbeitszeiten/Chart 3

Die GHK stellt ebenfalls fest, daß „Überstunden eher die Regel“ sind.

b) Flexible Arbeitszeitmodelle/Chart 4

Das sog. Freischichtmodell, welches der MTH zuläßt, wird als ein Arbeitszeitmodell mit flexiblem Charakter genannt. Als Beispiel (offene Frage) wird eine Arbeitszeit von 40 Stunden bei einer Regelarbeitszeit von 39 Stunden genannt, die zu sechs bezahlten freien Tagen (Freischicht) führe.³²⁸

Kritisch angemerkt werden muß hier, daß dieses Modell sicherlich akzeptabel ist, jedoch das zukünftige Spektrum im Hinblick auf innovative Arbeitszeitsysteme allein nicht abdecken kann.

c) Individuelle Präferenzen für Arbeitszeitmodelle/Chart 5

Aus der Fragenbatterie (22 Möglichkeiten/11 Modelle) mit den Grundmustern³²⁹ der Arbeitszeitmodelle, gesplittet in die Bereiche „Technik“ und „Büro“, wurden von der GHK vier Möglichkeiten aus drei Modellen als „interessant“ ausgewählt:

Bereich Technik	- Freischichtmodell
Bereich Büro	- Teilzeitarbeit
	- Freischichtmodell
	- einfache Gleitzeit

Alle anderen Optionen wurden abgelehnt. Lediglich „Mehrarbeit“ (Überstunden) ist mit einem Mittelwert als akzeptabel bzw. realistisch belegt, weil dies in der Praxis vorkommt. Es handelt sich jedoch hierbei keinesfalls um ein Modell.

³²⁸vgl. MTV Hessen des HKH Gießen (MTH), § 3 Nr. 3a, 3b (Arbeitszeit), S. 6+7.

³²⁹nach Linnenkohl/Rauschenberg: Arbeitszeitflexibilisierung, S. 23

c) Zufriedenheit der Probanden mit ihrem Arbeitsplatz/Chart 7

Hier ist ein Ergebnis herauszugreifen: Die GHK stuft den Zufriedenheitsgrad für die Möglichkeit, Jahresarbeitszeitmodelle zu implementieren mit einer „2“, also „gut“ ein.

Da es diese Variante lt. MTH aber gar nicht gibt, kann dies als Argument greifen, daß dieses Modell eben nicht primär gewünscht („Beharrungsverhalten“) bzw. empfohlen wird. Die JAV hat sich aus der Befragung als wünschenswertes Modell herauskristallisiert.

d) Zukunftsprognosen/Chart 8

Es ist nach GHK-Meinung „nicht nötig“, daß zukünftig Arbeitszeiten aus ihrer Starrheit herausgeführt werden müssen, um den Markt besser zu bedienen.

Die Studie an sich zeigte mit 82% ein diametral entgegengesetztes Ergebnis.

e) Meinung der Mitarbeiter zu f/v Arbeitszeitsystemen/Chart 10

Als durchgängig „eher positiv“ sieht die GHK die Einstellung der Beschäftigten gegenüber flexiblen Arbeitszeiten, und zwar durch alle Mitarbeitergruppen ohne Differenzierung. Als Anmerkung bzw. Eingrenzung wird auf das Freischichtmodell verwiesen, welches positiv beurteilt werde. Trotz der Einschränkung ist dieses Meinungsbild als positives Fundament für die Entwicklung zukünftiger Arbeitszeitmodelle anzusehen.

f) Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch f/v Arbeitszeitsysteme/ Chart 11

Studienergebnis und Gewerkschaftseinschätzung zu den Feldern „f/v Arbeitszeitsystem erhöht Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz“ und „f/v Arbeitszeitsystem erhöht Renditechancen für die Branche“ zeigen als positive Parameter ein

kongruentes Bild. In der Einschätzung der „Zufriedenheit der Arbeitnehmer“ wird ein signifikanter Unterschied deutlich. Während das Umfrageergebnis hier mit 53% einen recht deutlichen und hohen Wert erreicht, nennt die GHK diesen Faktor nicht. Allerdings wird auch nicht abgeschätzt, daß „keine Auswirkungen auf den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter“ zu erwarten sind.

Die gewerkschaftliche Einstufung kann interpretiert werden als pauschales Meinungsbild, daß f/v Arbeitszeitsysteme zunächst Unternehmens- und Wettbewerbsvorteile bringen und die Auswirkungen auf die Belegschaft wenn nicht negativ, so zumindest indifferent, erscheinen. Im positiven Spektrum könnte interpretiert werden, daß vorteilhafte Effekte durch die Flexibilisierung auch von Gewerkschaftsseite nicht dementiert werden.³³⁰

g) Beurteilung der Mitarbeiter/-innen (Wertewandel-Diagnostik)/Frage 13

Einen deutlichen Unterschied gibt es hinsichtlich der These „Man kann sich leichter in der Freizeit als am Arbeitsplatz verwirklichen“. Diese wurde seitens der GHK mit „richtig“ quantifiziert.

Hier scheint es deutliche Differenzen bezüglich der Wertigkeit von Arbeitsplatz und Freizeit zu geben.

h) Persönliche Belastung der Probanden/Chart 17

Im Ergebnis zeigt sich kein Unterschied: Sowohl empirisches Resultat als auch Gewerkschaftsbild nennen den Wert „zugenommen“ bei der Einschätzung des persönlichen Belastungsgrades durch die Arbeit. Die Begründung (offene Frage) differiert dann jedoch beinahe erwartungsgemäß. Während Unternehmensleitungen kritisieren, daß „die sinkende Arbeitszeit zu höheren Belastungen“ geführt hat, nennt die GHK als Diagnostik „verschiedenste Rationalisierungsformen“.³³¹

³³⁰ Der Veränderungsdruck auf die Gewerkschaften wird deutlich in: Promberger, M., Was wird aus der Arbeitszeit?, München 1993.

³³¹ Raehlmann, I. et. Al., Flexible Arbeitszeiten, Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt, Studien zur Sozialwissenschaft, Bd. 123, Opladen 1993, S. 240.

IV. Analyse, Ergebnisse und Perspektiven

Dieser Teil faßt die wesentlichen Erkenntnisse des bearbeiteten Themenkreises aus der Deskription und Empirie in Analyse, Ergebnis und Perspektive zusammen. Dafür werden einzelne Elemente herausgearbeitet und zur Diskussion gestellt. Wichtig erschien dem Verfasser, jeweils branchenrelevante Erkenntnisse als Stimuli herauszuarbeiten. Es kommt dabei im besonderen darauf an, elementare Bausteine für die Installation eines f/v Arbeitszeitsystems zur Diskussion zu stellen.

Deutlich soll in diesem Schlußteil vor allem auch die Bedeutung der unterschiedlichen Wissenschaftsgebiete werden. Die Kernthesen

- **Arbeitszeitmanagement ist Teil der Folge Unternehmensphilosophie-Management-Marketing-Innovationsstrategie,**
- **f/v Arbeitszeitsysteme sind ohne Arbeitszeitmanagement nicht integrierbar,**
- **Arbeitszeitmanagement bringt Wettbewerbsvorteile,**
- **Arbeitszeitmanagement braucht Konsenspolitik zwischen den Tarifpartnern (extern) sowie zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern (intern)**

werden besonders berücksichtigt und erläutert, da diese für die Einführung in die Praxis signifikante Bedeutung erlangen dürften.

Die Ergebnisse im folgenden:

1) Matrixmodell

Dieses Modell wurde aus den theoretischen Erkenntnissen heraus für die Praxis generiert und dient als Handlungsstrang für die interessierte Praxis.

2) Erkenntnisse für die Umsetzung im Schreinerhandwerk.

An Hand von Oberthemen (z.B. „Öffnungskorridore“) werden relevante Module für die flexible/variable Arbeitszeit aufgearbeitet und dargelegt.

3) **Arbeitszeitsysteme Schreinerhandwerk**

Entwickelt wurde exemplarisch ein Arbeitszeitsystem für das Schreinerhandwerk, dessen einzelne Elemente individuell ausgestaltet werden können. Die juristischen Rahmenbedingungen aus der Analyse fließen ein. Anwendung.

1. **Matrixmodell zur Einführung innovativer Arbeitszeitsysteme im Schreinerhandwerk**

Für das betriebliche Arbeitszeitmanagement empfiehlt sich das Vorgehen an Hand der folgenden Konstruktion. Das Modell ist aus den Erfahrungen der Studie heraus für das handwerkliche Unternehmen entwickelt worden.³³² Es ermöglicht durch die Matrixform eine Sektionierung in die vertikalen Ebenen strategischer Plan, betrieb-sindividuelles Vorgehen und operativer Plan.

Diese grundsätzliche Aufteilung ermöglicht es, die im Bereich des Handwerks bewährte Betriebsberatung durch Kammern bzw. Innungsverbände zu integrieren, die auf dem Konzept der „Hilfe zur Selbsthilfe“ modulartig die handwerkliche Unternehmensführung unterstützt.

Die Transparenz des Vorgehens wird gewahrt durch die parallel-vertikalen Trennungen, zu denen auch die Prüfung des rechtlichen Rahmens gehört.

Die Kernarbeit im Bereich b) wird durch ein horizontales Stufenmodell dargestellt. Die einzelnen Elemente werden nacheinander abgearbeitet, so daß es für das Handwerksunternehmen zu einer sinnvollen Reihung kommt.

Wichtig erscheint die Darstellung, daß es sich um ein Kreislaufmodell handelt. Flexibilität kann nur dann die Schlagkräftigkeit erhöhen, wenn das System ständig für Verbesserungen offen bleibt. Dies ist auch der Kritikpunkt an den meisten in der

³³²Dabei wurden sowohl das „6-Phasen-Modell“ von LINNENKOHL, als auch die Hinweise auf die „Implementation flexibler Arbeitszeitsysteme“, in: Bellgardt: Flexible Arbeitszeitsysteme, S. 73 ff, Heidelberg 1987 herangezogen.

Literatur zu findenden Systemen, denen quasi das „programmierte Rückflußventil“ fehlt.

Zwischen der Ebene a) und der Ebene c) gibt es für die Praxis einen entscheidenden Unterschied in Ablauf und Wirkungsweise dieser Rückmeldungen. Während beim Strategischen Plan (a) sowohl zwischen den Elementen als auch zwischen der Evaluierungshase zu allen anderen Phasen ein Austausch stattfinden kann und muß, wird dies beim Operationalen Plan (c) aus Effizienzgründen verändert. Das Controlling als ausführendes Organ des Managements wird diesem direkt zugeordnet. So können Korrekturmeldungen über das Controlling sofort als Entscheidungsbedarf gemeldet werden bzw. Managemententscheidungen werden sofort dem Controlling zugeleitet.

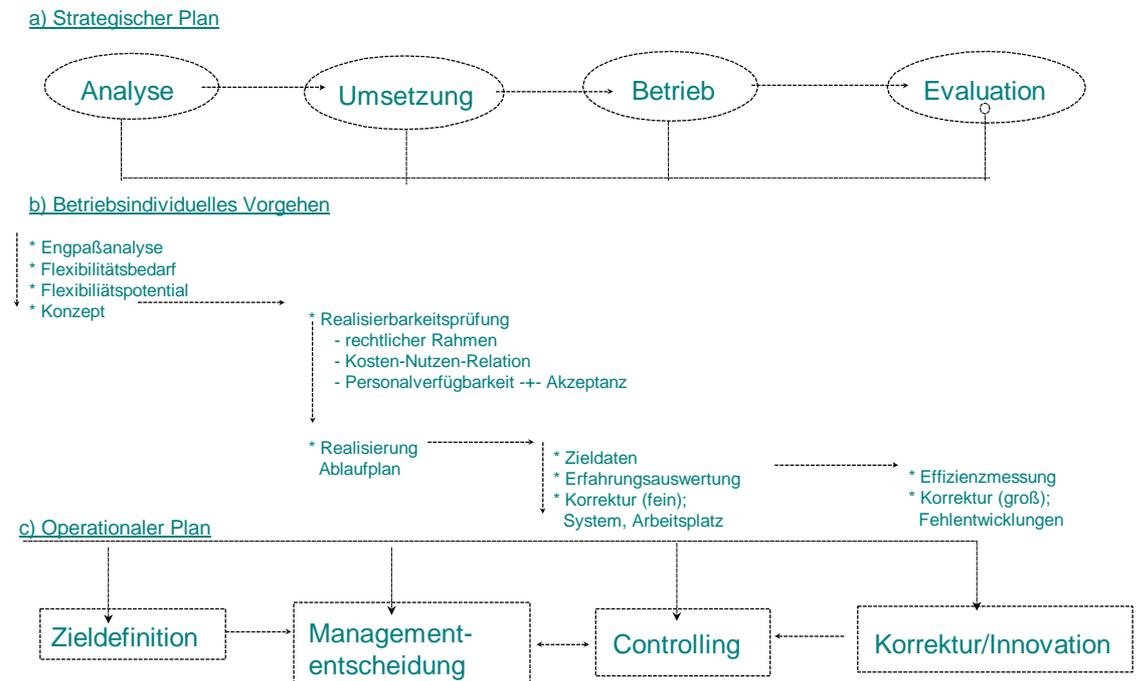
Die Studie hat gezeigt, daß dem Handwerksunternehmen die Zusammenarbeit mit externer Beratung³³³ (vom Markt oder aus der eigenen Handwerksorganisation) zu empfehlen ist, um die Realisierung strukturell aufbereitet zu realisieren. Zwischen der Forderung nach f/v Arbeitszeitsystemen und der vom Autor interpretierten unterdurchschnittlich bekannten Chancen, die Flexibilität und Zeitsouveränität (soziale Innovation) bringen können, besteht eine Lücke, die durch Vermittlung des entsprechenden Managementwissens geschlossen werden kann. Ziel für das Schreinereimanagement in Modell und Praxis wird die Stärkung der „Humanen Effizienz“³³⁴ sein müssen. Das vom Autor entwickelte Matrixmodell verdeutlicht die notwendigen Abläufe und dient zur Orientierung bei der zu planenden Einführung.

Der Teil b) wird noch einmal im Anhang („Ablaufschema“) etwas ausführlicher dargestellt.

³³³ Der Autor war zwischen 1989 und 1994 Dozent für Management und Marketing in der Reihe „Betriebswirte des Handwerks“ für die HWK Kassel tätig und konnte dort im Konsens mit den Studierenden feststellen, daß die traditionelle Handwerksausbildung („Meister“) modernen Techniken der Unternehmensführung keinen ausreichenden Raum zur Verfügung stellt.

³³⁴ So erläutert LINNENKOHL am 7.7.1995 bei einer Vortragsveranstaltung, „Wohin geht die Zeitreise der Arbeit?“ vor den „HandwerksJunioren Nordhessen“, Kurhessensaal der Handwerkskammer Kassel. LINNENKOHL definierte die "Humane Effizienz" als einen der wichtigsten handwerklichen Produktionsfaktoren, die durch Faktoren wie Arbeitszeitflexibilität und dem Wunsch des Arbeitnehmers nach Zeitsouveränität weiter unterstützt werden kann.

Abbildung 36: Matrixmodell zur Einführung innovativer Arbeitszeitsysteme im Schreinerhandwerk



(eigene Darstellung)

2. Erkenntnisse für die Umsetzung im Schreinerhandwerk - Positives Szenario für f/v Arbeitszeitsysteme

F/v Arbeitszeitsysteme lassen sich nicht beliebig kopieren. Jedes Unternehmen benötigt einen individuellen Ansatz, um durch f/v Arbeitszeitsysteme erfolgreicher am Markt agieren zu können. Die folgenden Kapitel arbeiten das Gesamtsystem und die zukünftigen Herausforderungen auf.

a) Gefährpotential durch Individualisierung

Tarifverträge bzw. Flächentarife ermöglichen bisher kaum ausgeprägte individuelle Organisationsformen, so auch in der untersuchten Branche. Wenn auch die Individualabrede zunächst die naheliegende und erstrebenswerteste Variante zu sein scheint, ist es langfristig wichtiger, innerhalb eines Tarifvertrages einen Öffnungs-

spielraum festzulegen, um für die Arbeitnehmer eine soziale Absicherung zu erreichen. Da es in den zumeist kleinen Betrieben des Schreinerhandwerks keine Arbeitnehmervertretungen gibt, kann nur durch Festlegung der Rahmenbedingungen eine akzeptable Regelung fixiert werden. Ansonsten laufen die Mitarbeiter der kleinen Betriebe Gefahr, zum Spielball der jeweiligen Wettbewerbssituation zu werden. Die Folge wären ansonsten nicht nur regional sondern auch von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Entlohnungssysteme.³³⁵ Eine „Chaotisierung“ (LINNENKOHL) muß vermieden werden.

b) Flexible/variable Arbeitszeit - Konfliktpotential durch eingeschränkte Blickwinkel der Akteure

Theoretisch und in der wissenschaftlichen Analyse läßt sich das System der f/v Arbeitszeit komplett darstellen, so daß die Lösung als unternehmerische Herausforderung lediglich eine logische Folge zu sein scheint. In der Praxis jedoch zeigen sich die Schwierigkeiten sowohl beim Verstehen wie auch beim Umsetzen des komplexen Systems. Der Grund dafür sind die jeweils eingeschränkten Sichtweisen der Akteure von denen jeder einzelne kaum einen Gesamtüberblick hat. Das Resultat aus diesem Phänomen kann nur sein, daß Informationsdefizite abgebaut werden müssen, um den Akteuren die Konsensfindung zu erleichtern.

Erst wenn diese Gespräche scheitern, müssen die Unternehmen selbst die Pilotfunktion übernehmen und aktiv werden. Wenn gleich dies dann zu ingeniosen Lösungen führen wird, würde dies der einzige Weg sein, der letztendlich zum Ziel führt. Das Ziel sollte heißen: Konsenslösung im Tarifvertrag, die sowohl dem Wettbewerb als auch dem Arbeitnehmerinteresse gerecht wird. Für das holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk ergibt sich aus der jetzigen Ist-Situation die Möglichkeit eine Vorbildfunktion zu übernehmen, bevor es zu diffusen Insel-

³³⁵ Die allgemeine Lage kann mit dem Begriff einer „Bewußten Unübersichtlichkeit“ umschrieben werden. In dieser befindet sich die Regulation der Arbeitszeit im Schreinerhandwerk. In einem Feld zwischen sozialer Sicherheit und sozialer Unsicherheit entwickelt aus der Situation am Markt, muß sich ein neues „System der Übersichtlichkeit“ etablieren, um das Sozialstaatsmodell generell zu fundamentieren. „Bis vor kurzem konnte der Sozialstaat die Regeln des Marktes korrigieren, jetzt regelt der globale Markt die Korrekturmöglichkeiten des Staates.“ Vgl. hierzu

lösungen kommt, die für die heterogene Struktur dieser Branche nicht wünschenswert ist.

Es ist auch unbedingt zu vermeiden, daß im Laufe der Zeit ein, wie LINNENKOHL³³⁶ am ArbZG kritisiert, kompliziertes und unübersichtliches Regelwerk entsteht, aus dem die Praxis ständig nach Auswegen sucht.

c) Wandel

Um den Wandel³³⁷ zu bewältigen, werden sich die Meister ändern müssen. Eine Entwicklung hin zum Prozeßmanager, der wichtige Aufgaben professionell umsetzt, erscheint wichtig. In einer Übergangsphase kann es vorteilhafter sein, wenn Verbände bzw. Organisationen dieses Prozeßmanagement in der Einführungsphase übernehmen.³³⁸ Diese müssen Beratungsangebote zur Verfügung stellen.

Zur Begutachtung stehen demnach für das Schreinerhandwerk eine Vielzahl von Modellen in verschiedenen Varianten und Differenzierungen. Diese Vielfalt macht deutlich, daß nicht nur auf der Nachfrageseite (Mitarbeiter, Gesellschaft) ein Bedürfnis nach flexiblen Modellen bzw. eine teilweise Abkehr von starren Arbeitszeiten besteht, sondern auch die Handwerksunternehmer (Angebotseite) lernen, daß diese Tendenzen nicht aufzuhalten sind. Zukunftsorientierte Handwerksunternehmer haben erkannt, daß es nicht um das Aufhalten von Tendenzen geht, sondern daß Arbeitszeitflexibilisierung ein strategischer Erfolgsfaktor³³⁹ für

Zielcke: „Der neue Doppelgänger, Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer“, F.A.Z. (20.07.1996), S. B1.

³³⁶ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, S. 55.

³³⁷ JAGODA bestätigt diese zukünftige Situation: „Unsere Arbeits- und Berufswelt wird sich erheblich verändern. Als Folge davon werden Mitarbeiter mehr Verantwortung tragen, aber auch ihre Arbeitszeit mehr beeinflussen können, als es jetzt der Fall ist. Mittelständische Unternehmen, aber auch freie Berufe und andere Formen der Selbständigkeit, insbesondere bei Dienstleistungen und Handwerk, werden zunehmen.“ Vgl. Jagoda: „Arbeits- und Berufswelt im Umbruch, Sieben Megatrends zur Zukunft des Arbeitsmarktes“, F.A.Z. Nr. 26 (16.11.1996), S. B1.

³³⁸ Vgl. Stadler/Venema (Hrsg.), Flexible Teilzeitarbeit, Hinweise für die betriebliche Praxis, Schriftenreihe VhU 5/88, Frankfurt/M. 1989, S. 7-10

³³⁹ Arbeitszeitflexibilisierung, also das Management von Arbeitszeit, wird als strategischer Erfolgsfaktor zu einem bedeutenden Unternehmensziel für die Betriebe des Schreinerhandwerks werden. Einer der Hauptgründe dafür ist, daß Flexibilität und damit Wettbewerbsfähigkeit künftig nicht mehr so sehr vom Kapital (Stichwort technische Innovation, Automatisierung) abhängt, sondern von den Menschen. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter mit geistigen und physi-

das Unternehmen geworden ist. Wie in dieser Arbeit dargestellt ist, kann und muß die flexible Gestaltung der Arbeitszeit als Innovation betrachtet werden. Mit Innovationen will man gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorsprung erzielen. Das Schreinerhandwerk wird in mittelfristiger Zukunft zwangsläufig erkennen, daß diese Innovation als soziale Innovation, gleichbedeutend mit den technischen betriebswirtschaftlichen Innovationen gesehen werden muß.

Ein Arbeitszeitmanagement sichert dem Schreinerei- und Handwerksunternehmen eine dominante Stellung auch auf dem Arbeitsmarkt. Damit ist eine weitere Positionierung im Marketingmix angesprochen. PÜMPIN/GEILINGER fügen an, daß es für Unternehmen wichtig ist, in einem, aus der Sicht des Marktes, relevanten Aktivitätsfeld gegenüber ihren Konkurrenten überlegene Fähigkeiten zu entwickeln. Diese werden von den beiden Autoren als strategische Erfolgspositionen (SEP) bezeichnet.³⁴⁰

Daraus folgt: Gelingt es einer Unternehmung aus der Sicht der Mitarbeiter (gegenwärtige und potentielle) eine auf dem Arbeitsmarkt überlegene Position bzgl. flexibler Arbeitszeitgestaltung einzunehmen, so ist diese Arbeitszeitflexibilisierung als strategische Erfolgsposition zu bezeichnen. Damit kann die Unternehmung langfristig eine Basis erreichen, die ihr die Chance bietet, auf dem Arbeitsmarkt leichter qualifizierte Mitarbeiter zu finden, oder die qualifizierten Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden.³⁴¹ Flexible Arbeitszeit/Management von Arbeitszeit beeinflusst folgende Erfolgsfaktoren:

- Qualität der Human Resources,
- Stärkung der Kundennähe,

schen Flexibilitätsmerkmalen sind heute zu einem Engpaßfaktor in den Unternehmen geworden. Wenn das Arbeitszeitmanagementkonzept in einem Schreinereiunternehmen schlüssig abgestimmt ist, kann es zur Humanisierung der Arbeit beitragen. Der Erfolg stellt sich ein, wenn Kundenbedürfnisse und Mitarbeiterbedürfnisse besser befriedigt werden.

³⁴⁰ Pümpin/Geilinger: „Strategische Führung“, Die Orientierung Nr. 76 (1988), S. 11.

³⁴¹ Es wird zukünftig zu vermitteln sein, daß strategische Erfolgspositionen nicht nur das Ziel haben, dem Kunden einen echten Vorteil zu bieten, sondern daß es neben dieser Außensicht auch eine ebenso wichtige Innensicht für das Unternehmen gibt, d.h. Ziele zu setzen und Faktoren heranzubilden, die für Mitarbeiter einen Nutzen darstellen. Wie oben bereits dargestellt, ist damit gegenüber der Konkurrenz eine Profilierung möglich. Sie stärkt die eigene Wettbewerbsposition und stabilisiert Zukunftschancen.

- Steigerung der Innovationsfähigkeit durch qualifizierte, motivierte Mitarbeiter,
- Produkt- und Angebotsqualität des Schreinereiunternehmens,
- Akzeptiertes Führungssystem und
- Stärkung von Informationssystem und Organisationsstruktur durch offener gestaltete Informationskultur.

ERGENZINGER weist darauf hin, daß in der betriebswirtschaftlichen Literatur auf die Dualität der Ziele (wirtschaftliche und soziale) hingewiesen wird, die in einem Konflikt zueinander stehen. Dies zeigt sich, wenn ökonomische Ziele den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter diametral entgegen stehen. Die Einführung flexibler Arbeitszeit dient aber dazu, einen Teil der kontroversen Interessenlagen abzubauen, damit beide Seiten einen Nutzen erfahren. Für die Unternehmung ergibt sich eine flexible Anpassung an Kapazitätsschwankungen, indem die Betriebszeiten ausgeweitet werden können. Die Mitarbeiter (soziale Ebene) erreichen durch mehr Zeitsouveränität ebenfalls Vorteile (Zufriedenstellung, Motivation, Humanisierung der Arbeit). Voraussetzung aber ist, daß ein Konsens zwischen den Parteien hergestellt werden kann.³⁴²

Die Arbeitszeitflexibilisierung wird über das System des Arbeitszeitmanagements realisiert. Dieses ist ein wichtiger Bestandteil der Zielhierarchie des Schreinerei-Unternehmens, die durch das Marketing und Management definiert wird. Damit wird deutlich, daß Arbeitszeitflexibilisierung, die systematisch und strategisch eingebunden ist, die Unternehmenskultur prägt. Nach SCHOLZ wird Arbeitszeitmanagement zum Kulturträger und Kulturvermittler im Unternehmen.³⁴³

³⁴² Ergenzinger: Arbeitszeitflexibilisierung - Konsequenzen für das Management, Bern 1993, S. 469.

³⁴³ Scholz: „Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung“, Zeitschrift für Personalforschung (1990), S. 46.

d) Öffnungskorridore

Eine einzig und allein auf kollektivvertraglichen Regelungen³⁴⁴ basierende Bestimmung der Arbeitszeiten kann zukünftig zu einer weiteren Erstarrung der Löhne führen. Die Quintessenz aus dieser ökonomischen Situation muß die Freiheit sein, Arbeitszeiten betriebsindividuell im Rahmen der gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Regelungsmechanismen festlegen zu dürfen. Dabei müssen soziale Aspekte berücksichtigt werden, um eine neue Arbeitszeitkultur nicht zu gefährden. Gerade in den kleinen und mittleren Betrieben des Schreinerhandwerks muß Alleingängen außerhalb der Normen Einhalt geboten werden. Regelwerke dazu fehlen derzeit für

³⁴⁴ „Die staatliche Wirtschaftspolitik sowie die Tarifparteien müssen gemeinsam daran arbeiten, die Randbedingungen zur Existenz einer gesunden und arbeitsplatzschaffenden Industrie günstig zu gestalten. Im einzelnen sind dies die Einführung einer vernünftigen Unternehmensteuerreform, die Begrenzung des Arbeitskostenanstiegs durch Minderung des Pflegekostensatzes, die Reduktion der Sozialversicherung, die Erhöhung der Betriebsnutzungszeiten und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Unternehmen müssen sich um eine flexible Arbeitszeitgestaltung bemühen, um weitere Absatzschwankungen besser abfangen zu können.“ Diese Aussage charakterisiert auch die Situation im Schreinerhandwerk. Vgl. Hufnagel: „Ein gravierender Umbruch hat begonnen - Stirbt Deutschlands Industrie“, Referate zur Gesellschafterversammlung, Heft Nr. 1, Hrsg. PLANINVEST, Kassel 1996, S. 21. (Dr. Hufnagel ist Direktor des Produktbereiches Flughafentechnik von Thyssen Henschel). Zu starre Regelungen bzgl. der Flexibilität in Deutschland werden im Ausland kritisiert. Es ist nicht zu verstehen, „weshalb sich die Deutschen nicht auf ihre Stärken besinnen und die gute Ausbildung und Mentalität der Mitarbeiter nutzen, um auf den Weltmärkten zu bestehen. Statt dessen wird an inflexiblen Einstellungsregeln festgehalten.“ Vgl. Goldschmeding: „Die Einstellungsregeln in Deutschland sind zu starr“, F.A.Z. (03.06.1996), S. 17. Goldschmeding ist Vorstandsvorsitzender der niederländischen „Randstad NV“, einem Zeitarbeitsunternehmen. „Deshalb muß jetzt ein neuer Realismus Regie führen. Wenn wir wirkliche Arbeitsplätze in unserem Land halten und gar neue schaffen wollen ..., dann müssen wir ... die gesamte Volkswirtschaft auf dieses Ziel hin ausrichten. Dazu sind über viele Jahre hinweg konsequente Anstrengungen auf allen Gebieten notwendig, die letztlich ordnungspolitischer Natur sind und auf eine Wiederbelebung der sozialen Marktwirtschaft hinauslaufen müssen. Dazu gehört ... eine Lockerung all jener Regulierungen, die einer leichteren Einstellung von Arbeitskräften entgegenstehen. Vgl. Dahlmanns: „Mehr Markt für den sogenannten Arbeitsmarkt“, F.A.Z. (04.06.1996), S. 17. Dahlmanns ist Direktor des Instituts für wirtschaftliche Forschung, Frankfurt/M.. „Ökonomisch gilt, was politisch bislang nicht beachtet wird. Eine weitgehende Ausschaltung des Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt führt nicht zu höheren Reallohnzuwächsen oder einer Steuerungsfunktion der Beschäftigungsquote, sondern zu einer Erhöhung der Arbeitslosigkeit. Das Prinzip des Schutzes des strukturell schwächeren Arbeitnehmers gegenüber dem stärkeren Arbeitgeber führt dazu, daß der härter gewordene Wettbewerb auf den internationalen Märkten nur den Arbeitgeber trifft. Anbieterkartelle der Arbeitnehmer für das Angebot von Arbeit passen nicht in die aktuelle Wirtschaftssituation. Eine Öffnung zugunsten der Flexibilität in der Zugriffsmöglichkeit auf dem Arbeitsmarkt ist dringend geboten.“ Vgl. Weizsäcker v., Ch., „Die offene Gesellschaft und ihr Arbeitsmarkt“, F.A.Z., Nr. 26 (16.11.1996), S. 15.

dieses Handwerk. Die theoretische Forderung benötigt ein „Konsensmodell“³⁴⁵, in dessen Rahmenbedingungen sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberinteressen Berücksichtigung finden können. Die praktische Forderung benötigt zusätzlich ein „Überwachungsmodell“, um ein Ausscheren von einer Generallinie zu vermeiden.³⁴⁶ Als Überwachungsmodell bietet sich eine Art Ethikkommission als nicht-staatliche Organisation an, die ähnlich den Aufgaben des Presserates oder der Werbungstreibenden auch empfindliche Sanktionsmöglichkeiten hat.

e) Wachstum durch Flexibilisierung

Für die Handwerkswirtschaft im allgemeinen und für das Schreinerhandwerk im besonderen ist es wichtig, im Sinne einer zielgerichteten Akkommodation die Ambivalenzen einer Unternehmer-Arbeitnehmer-Beziehung zu überwinden und zu einer konsensfähigen, sozial akzeptierten flexiblen Arbeitsstruktur zu gelangen.

Eine so aufgefaßte Akkommodation im Sinne aktiver Formierungen, Gestaltungen und Veränderungen der Unternehmens- und Arbeits(zeit)stunden bietet gegenüber einer ansonsten stattfindenden Evolution als Adaptionenprozeß (passiver Vorgang) den Vorteil, die Strukturen selbst zu bestimmen, auch wenn dieser Weg aufgrund der notwendigen Auseinandersetzungen zunächst der Schwierigere sein wird. Mittelfristig jedoch bietet die Akkommodation für alle Beteiligten die erfolgver-

³⁴⁵ Exkurs: Die Interdisziplinarität des Themas zeigt sich an dieser Stelle noch einmal besonders, da es sowohl Schnittmengen zur a) Psychologie als auch b) zur Philosophie neben den bereits erwähnten Wissenschaftsdisziplinen gibt. a) So ist der Aufbau von Machtbarrieren der Sache nicht dienlich: Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmerorganisationen müssen sich hüten, ihre Ziele als jeweilige Gegnerschaft zu den Idealen des Tarifpartners darzustellen. Psychologisch baut sich so eine unwiderstehliche Macht auf, da Ideen sozusagen in die Seele der Massen eingegraben werden, was in der Folge dazu führt, daß eine konstruktive Streitkultur nicht erwachsen kann. Vgl. Le Bon: Psychologie der Massen, Bd. 99, 15. Aufl., Stuttgart 1982, S. 41. b) Gefordert wird Gerechtigkeit von den Tarifpartnern, wobei Gerechtigkeit meist aus Arbeitnehmersicht interpretiert wird. Gerechtigkeit wird philosophisch als Kardinaltugend definiert, die gleichsam „Rechtlichkeit“ und „Gleichheit“ (gerechtes Aufteilen) darstellt. Gerechtigkeit funktioniert aber nur, wenn zwei Partner ausgestattet mit exakt gleich viel Macht, Wissen und Rechten eine Vereinbarung treffen. Die Verantwortung der Tarifpartner wird deutlich. Vgl. Comté-Sponville: Ermutigung zum unzeitgemäßen Leben, Hamburg 1996, S. 79-80; vgl. hierzu auch Wickert: Der Ehrliche ist der Dumme, Über den Verlust der Werte, Orientierungskrise und Sinnkrise, Hamburg 1994, S. 65.

³⁴⁶ Um im Wettbewerb Anbietergleichheit weitestgehend zu schaffen, muß es eine Möglichkeit der Überwachung flexibler/variabler Arbeitszeitsysteme geben. Bisherige Versuche, wie z.B.

sprechendere Strategie, daß nämlich Rahmendaten abgestimmt und akzeptiert werden sowie sozialer Sprengstoff vermieden wird. Damit bleiben dem Unternehmen sowohl die der Ordnung als auch ökonomisch und ethisch akzeptierte, Wachstumsmöglichkeiten³⁴⁷ erhalten.

f) Das virtuelle Unternehmen - Faszination und Realisierungspotential für das Schreinerhandwerk durch Telekooperation und Telearbeit

Ohne die betriebswirtschaftliche Tendenz zum Virtuellen Unternehmen, dessen Arbeitsabläufe quasi unter der Prämisse der Standortauflösung ablaufen, kann die Thematik f/v Arbeitszeitsysteme heute nicht mehr diskutiert werden. So hält auch LINNENKOHL fest, daß die moderne I+K-Technologie zu einer Virtualisierung der Unternehmen und ihrer Arbeitsbeziehungen führen wird.³⁴⁸ Im Prinzip ist das Virtuelle Unternehmen das Ergebnis einer totalen Flexibilisierung auf Grund technischer Möglichkeiten. In der Theorie könnte sie einen Beitrag zur Lösung der in Deutschland kritisierten starren Regelungen des Arbeitsmarktes sein.³⁴⁹, indem Arbeitsplätze gesichert werden könnten. In der Praxis muß dies in der Schnittmenge aus ökonomischer Effektivität und sozialer Verantwortung noch bewiesen werden.³⁵⁰ Lt. Fraunhofer-Institut (1998) ist Telearbeit unter den Eerwerbstätigen in Großbritannien mit 15 %, in Deutschland mit 2,4 % verbreitet.

Es scheint sich jedoch abzuzeichnen, daß eine neue Dimension der Unternehmensführung angebrochen ist und - zumindest partiell - Elemente des Virtuellen

Tarifgebundenheit der Auftragnehmer bei öffentlichen Aufträgen zu überwachen, scheitern in der Praxis daran, daß ein geeignetes Überwachungsmodell nicht existiert.

³⁴⁷ Es steht fest, daß jene Unternehmer, die die Zeichen der Zeit als erste erkennen, sich am ehesten der Chance erfreuen, von den Umwälzungen wirtschaftlich zu profitieren, vgl. hierzu: Dichtl: Der Weg zum Käufer, S. 1987, S. 65. Die Chancen, in gesättigten Märkten zu bestehen, werden vor allem in der Bewältigung des Wertewandels gesehen; vgl. Raffé/Wiedmann: „Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung“, Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 552-611.

³⁴⁸ Linnenkohl, K.: Ergebnis (8 Thesen) eines Vortrages im Gießhaus der Gesamthochschule Universität Kassel zum Thema Virtuelle Arbeitswelten vom 18.2.1997

³⁴⁹ vgl. dazu: Baring: Scheitert Deutschland?, Stuttgart 1997; BARING prägt den Begriff "Abschied von unseren Wunderwelten" und setzt sich kritisch mit den Zukunftsperspektiven des Standortes Deutschland in einer Zeit der europäischen Harmonisierung auseinander

³⁵⁰ Kiebler/Kittner/Nagel (Hrsg.): Unternehmensverfassung, Recht und Betriebswirtschaftslehre, Evangelische Akademie, Hofgeismar 1983; das Werk trägt die unterschiedlichen Blickwinkel der betroffenen Wissenschaftsdisziplinen anschaulich zur weiterführenden Diskussion zusammen

Unternehmens realisiert.³⁵¹ Vor allem die Überwindung von Standortgrenzen kann für das Schreinereiunternehmen durch Virtualisierung erreicht werden.

Die Erweiterung organisatorischer Gestaltungsspielräume für das traditionell eigentlich standortgebundene (Handwerks-)Unternehmen bezüglich zukünftiger Arbeitsformen wird vor allem in dem System der „Anytime/Anyplace-Matrix“ von O’HARA-DEVEREAUX und JOHANSEN deutlich³⁵². Vier Situationstypen zukünftiger Arbeit, bezogen auf Raum und Zeit, werden gebildet, um aufzuzeigen, wohin die „Zeitreise der Arbeit“ (nach LINNENKOHL) gehen wird. Der Faktor Mobilität wird die Realisierung der Arbeitstypen dabei in der Praxis noch beschleunigen.

Marktanforderungen und Arbeitszeitformen werden die Arbeit der Zukunft verändern. Trotzdem wird Arbeit zukünftig nicht nur im Flugzeug oder in der Bahn sondern auch an Schreibtischen, in Schreinereiwerkstätten oder auf Baustellen stattfinden !

Die Träger relevanter, persönlicher und vertraulicher Daten werden auch in Zukunft nicht anonyme Netzwerke sondern in erster Linie Menschen sein. Es ist aber Tatsache, das Aufgaben in immer größeren Maße standortverteilt und standortunabhängig bewältigt werden können. Bei aller Flexibilität ist darauf zu achten, daß die Form der Aufgabenbewältigung auch stets einen dem Menschen angemessene, qualitativ geeignete und wirtschaftlich effiziente Organisationsform darstellt. Die Organisationsform der Arbeit hat für eine effiziente Aufgabenbewältigung zu sorgen; sie hängt ab von der Art, der Charakteristik und dem Kontext der Aufgabe. Zukünftig wird eine gedankliche Systematisierung hinsichtlich der räumlichen und zeitlichen Optionen als Basis für organisatorische Überlegungen wichtig sein. Ein Szenario des zukünftig Möglichen ist die „Anytime/Anyplace-Matrix“, die einer zweidimensionalen Unterscheidung nach Raum und Zeit vier grundsätzliche Situationstypen darstellt. Die Arbeit kann stattfinden am gleichen Ort oder an verschiedenen Orten, zur gleichen Zeit (synchron) oder zu verschiedenen Zeitpunkten

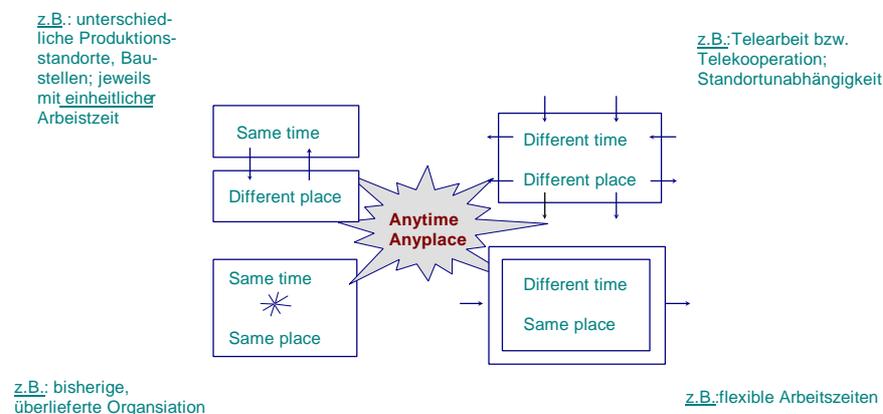
³⁵¹Picot/Reichwald/Wigand: Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, 2. akt. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 349-361.

³⁵²O’Hara-Devereaux/Johansen: Global Work, Bridging Distance, Culture and Time, San Francisco 1994, S. 199.

(asynchron). Für das Schreinerhandwerk zeigt sich aus diesem Szenario, was zukünftig durch technische Möglichkeiten realisierbar ist.³⁵³

Die „Anytime/Anyplace-Matrix“³⁵⁴ unterstützt die These dieser Arbeit, daß zukünftig eine Vernetzung und Kooperation der Arbeitsfolgen notwendig sein wird. Außerdem unterstützt sie die Forderung des Autors nach Bildung von Arbeitsteams, die Aufgaben besser und selbständiger abwickeln können.

Abbildung 37 „Anytime/Anyplace-Matrix“



entnommen: O,Hara-Devereaux/Johansen³⁵⁵

Im Bereich der Virtuellen Unternehmung werden die Elemente Telekooperation und Telearbeit die beiden herausragenden Perspektiven darstellen, mit denen das Schreinerhandwerk mittelfristig operieren kann und wird. Die kenntnisreiche Nutzung dieser betriebswirtschaftlichen und marketingausgerichteten Aktionsfelder wird dem Schreinerhandwerk helfen können, sich im Markt neu zu positionieren bzw. Marktpositionen zu halten. Das unternehmerische Instrument der Diversifika-

³⁵³ Picot/Reichwald/Wigand: Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, 2. Auflage, Seite 357-360, Wiesbaden 1996

³⁵⁴ Den Begriff „anytime/anyplace“ greifen auch REICHWALD/MÖSLEIN et al. Auf. Sie wagen den Ausblick, daß durch Telekooperation eine „organisatorische Erneuerung“ von Unternehmen und Märkten möglich sei. Vgl. Reichwald/Möslein et al.; Telekooperation, Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, Berlin, 1998.

³⁵⁵ O'Hara-Devereaux/Johansen: Global Work, Bridging Distance, Culture and Time, San Francisco 1994, S. 199.

tion wird sich auf Grund der neuen Möglichkeiten, Raum und Zeit zu überwinden, wieder in der handwerklichen Strategieausrichtung beweisen können.

Die Telekooperation als mediengestützte - ggf. mobile - arbeitsteilige Leistungserstellung zwischen standortverteilten Aufgabenträgern und Organisationen bzw. deren Einheiten bietet sich beispielsweise an, um externe Dienstleistungen (z.B. Planungen oder Objektmanagement) projektgebunden an Spezialisten zu vergeben. Denkbar ist auch eine enge Kooperation auf vertikaler und/oder horizontaler Ebene innerhalb der Branche, um spezielles Know-how einzukaufen bzw. im Sinne der Mittelstandspolitik gewünschte Angebotskartelle innerhalb der VOB (Verdingungsordnung für Bauleistungen) zu organisieren. Die Telekooperation findet in der Regel zwischen Selbständigen statt. Für die Branche stellt diese Form eine zukunftssträchtige Variante dar.

Die Telearbeit³⁵⁶ wird demgegenüber vor allem im Sinne der sogenannten alternierenden Telearbeit an Relevanz für das Schreinerhandwerk gewinnen. Eine dislozierte Aufgabenbewältigung nach Raum, Zeit, Vertrag oder auch Technik zeichnet Telearbeit aus. In der Regel wird die Arbeitszeit des Telearbeiters von ihm autonom bestimmt. Er arbeitet ganz oder teilweise abgekoppelt von seinem Unternehmen, während die rechtliche Grundlage jedoch ein Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber bleibt. Beispiele sind hier der Bereich des Außendienstes, der über Online-Dienste an das Unternehmen angebunden ist, jedoch de facto außerhalb des eigentlichen Vertriebsraumes operiert. Auch Telefonmarketing-Aktionen oder entkoppelte CAD-Arbeitsplätze sind realistische Perspektiven.

Die Grenzen zwischen Telekooperation und Telearbeit sind dabei durchaus fließend, was Gefahren und Risiken bzw. Chancen in sich vereint. Für den Arbeitnehmer wird es wichtig, seine selbständigere Arbeit in einen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Mindestschutz einzubinden, um den Effekt einer besseren Integration von Berufs- und Arbeitsleben zu erreichen. Für die wirtschaftliche Kraft des Standortes Deutschland wird es elementar bedeutsam sein, den Schritt in

³⁵⁶ Zur Abgrenzung von Telearbeit und Heimarbeit vgl. vor allem: Rauschenberg, Flexibilisierung und Neugestaltung der Arbeitszeit, Baden-Baden 1993, S. 63- 68.

das Informationszeitalter des 21. Jahrhunderts mit positiver Kraft zu gehen und alle wirtschaftlichen Akteure, vor allem die Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisation zu harmonisieren.

3. Lösungsvorschlag für ein Reformkonzept des Tarifvertrages

Auch für den Bereich des Schreinerhandwerkes wird es notwendig sein, den Flächentarif zu reformieren. Er läßt derzeit die notwendige Öffnung und Flexibilisierung nicht ohne weiteres zu, wie die Analyse der juristischen Situation gezeigt hat. Als Konsequenz zeigt sich, daß eine Form der Flexibilität in Kombination mit volkswirtschaftlicher und sozialer Verantwortung³⁵⁷ gefunden werden muß. Zu empfehlen ist eine **Kernregelung** und eine **fakultative Regelung**.

Die **KERNREGELUNG** sollte folgendes regeln:

- Prozentuale Veränderung der Löhne, Gehälter Ausbildungsvergütungen,
- Höhe des Ecklohnes mit Spannweite der abhängigen Tarifentgelte,
- Einstiegslohn für definierten Zeitraum ("Testlohn"),
- Zahl der Arbeitsstunden pro Wirtschaftsperiode (Jahr)
- Urlaubsdauer Kalenderjahr,
- Zuschlagsregelungen,
- Kündigungsfristen; Freistellungen im gesetzlichen Rahmen und
- Einigungsstellen/Schlichtungen; Übergangsmodelle (Ethikkommission).

³⁵⁷ Die Tarifpartner und Verhandlungspartner in den Betrieben dürfen nicht nur in einem kurzen Moment der Übereinkunft Partner sein, sondern müssen längerfristig miteinander kommunizieren und kooperieren. Vgl. Adam: „Aber Gleichheit ist die GröÙte unter ihnen, Demokratie und Marktwirtschaft, ein schwieriges Verhältnis“, F.A.Z., Bilder und Zeiten, Nr. 3, (04.01.1997), S. 1.

Die **FAKULTATIVE REGELUNG** ist das eigentliche Novum und sollte enthalten:

a) Rahmenregelung

Festlegung, daß der Tarifvertrag in seiner Kernregelung Grundsätze, Spannen, Richtwerte normiert, die durch betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden können, nie aber unterhalb der dort definierten Normen. Die Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit wird damit zur Bestimmung innerhalb der Handwerksunternehmen.

b) Optionen/Öffnungen

Durch Betriebsvereinbarungen oder Individualabreden können betrieblich passende, in sich abgeschlossene Regelungen getroffen werden, bspw. die Definition von Ausgleichszeiträumen. Es gilt die ausdrückliche Ermächtigung, tarifliche Regelungen durch Betriebsvereinbarung oder Einzelvereinbarung zu ergänzen, abzuändern oder zu ersetzen. Die §§ 3, 7 ArbZG geben dafür den Rahmen frei.

c) Soziologische Komponente

Die Einführung f/v Arbeitszeitsysteme wird neue Modelle und Systeme der Vergesellschaftung erbringen. Die Soziologie der Lebensstile³⁵⁸ wird umgeschrieben werden müssen. Ex ante wird die flexible Öffnung ein neues „Zeitgefühl“³⁵⁹ mit sich bringen und sowohl dem arbeitenden Individuum als auch dem unter Erfolgsdruck stehenden Unternehmen positive Perspektiven eröffnen. Das Arbeitsleben wird neu inszeniert.

³⁵⁸ Eine Reaktion aus Wirtschaft und Gesellschaft ist dringend notwendig. Nach 3,97 Millionen Arbeitslosen im Jahr 1996 (Jahresdurchschnitt) erwarten die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute für 1997 4,00 Millionen Arbeitslose, das DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin) sogar 4,16 Millionen Arbeitslose; vgl. o.V.: „Prognose und Wirklichkeit“, Die Zeit Nr. 1/97 (27.12.1996), S. 15.

³⁵⁹ Beispiel/Exkurs: Während weite Kreise des Einzelhandels und des Handwerks die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten 1996/97 kritisieren, kann das Bäckerhandwerk Marktanteile zurückerobern.

a) Prozeß der Konfliktsteuerung und Führungskompetenz

Die Einführung f/v Arbeitszeitsysteme ist für den Schreinerei-Unternehmer eine Führungsaufgabe, deren Umsetzung im Betrieb Konfliktsteuerung notwendig macht. Es ist notwendig, einen kooperativen Führungsstil zu leben. Konflikte werden angesprochen und als konstruktive Kraft zu nutzen sein. Die verschiedenen Bedürfnisse von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Kunden werden akzeptiert, und es wird gemeinsam versucht werden, eine passende Lösung zu finden. Ziel muß sein, daß alle Beteiligten an diesem Prozeß gewinnen und die Energie dadurch multipliziert wird. Nur so wird flexible Arbeitszeit zu einem marktrelevanten Mechanismus für das Schreinerei-Unternehmen werden können.³⁶⁰

Nicht dem „abgemagerten“ (lean management), sondern dem flexiblen Handwerksunternehmen gehört die Zukunft. Die handwerklichen Unternehmensführer benötigen für die Einführung dieser Flexibilität, allerdings vor allem bei f/v Arbeitszeitsystemen, ein neues Wissensspektrum.³⁶¹

Benötigt werden neben der **Sach-** und **Methodenkompetenz** vor allem auch die Fähigkeit zu hoher **Sozialkompetenz**.³⁶² Die Dimension der Weiterbildung für die handwerklichen Unternehmensführer gewinnt damit parallel an Bedeutung.

³⁶⁰ Müller-Egloff: „Führungsaufgabe Konflikt“, Rosenheimer Fenstertage 1996. Workshop-Dokumentation, Rosenheim 1996, S. 23. Müller-Egloff ist Geschäftsführer der Akademie für Personal- und Unternehmensentwicklung in München. Darüber hinaus ist er als Honorarprofessor an der Universität München, an den Kunsthochschule München und Hamburg sowie an der Filmhochschule München tätig. Als Dozent beschäftigt sich der Autor schwerpunktmäßig mit der Branche des Fensterbaus. MÜLLER-EGLOFF empfiehlt in diesem Prozeß des aktiven Konfliktmanagements folgende praxisorientierte Handlungsmaxime: Nutze die Eigendynamik des Systems! Interveniere an verschiedenen Stellen! Begleite erst Prozesse (pacing), dann führe sie (leading)! Laß' los vom Macher in Dir, der alles im Griff hat! Laß' Chaos, Unordnung in Grenzen zu!

³⁶¹ Dies stellt auch der REFA-Verband fest, der sich seit seiner Gründung 1924 von einer Institution, die Arbeitszeitstudien (anknüpfend an Taylors Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung) erstellt, zu einem Beratungsunternehmen für Arbeitszeitgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung entwickelt hat. Mitglied sind dort auch der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

³⁶² Vgl. hierzu Faix/Laier: Soziale Kompetenz, Beiträge 151, Köln 1989, S. 32.

Ohne Führungswissen und -qualität³⁶³ läßt sich ein f/v Arbeitszeitsystem nicht erfolgreich implementieren.³⁶⁴ Für das Schreinerhandwerk stellt dies einen Engpaßfaktor dar. Weiterbildung und Beratung gewinnen für das Schreinerhandwerk daher parallel mit der Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen an Bedeutung und Dimension.³⁶⁵

b) Konstruktive Personalpolitik

F/v Arbeitszeitsysteme benötigen eine konstruktive Personalpolitik. Die Planung der Mitarbeiterstruktur ist ein Instrument, welches hohe Verantwortung der Entscheider beinhaltet. Schließlich entscheiden Einstellungen und Kündigungen über das Schicksal von Individuen, ihrer Familien und des gesamten Umfeldes. Das f/v Arbeitszeitsystem kann aus diesem Grunde auch dazu beitragen, sozialen Frieden im Unternehmen sicherzustellen.

Zukünftig wird es häufiger Schwankungen des Arbeitsvolumens geben. Konstruktive Personalpolitik setzt vom Gedanken daran an, daß Auslastungsschwankungen ein Normalzustand sind, die Regelarbeitszeit somit erst über längere Zeiträume erreicht wird und daß es Diskrepanzen im Jahresverlauf zwischen Leerlauf und Vollast im betrieblichen Gefüge gibt. Es muß möglich sein können, im Extremfall die wöchentliche Arbeitszeit stark schwanken zu lassen, auch den Samstag in die Regelarbeitszeit miteinzubeziehen und die Überzeitzuschläge weitestgehend einzuschränken. Den unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber und

³⁶³ Gress/Mahl/Strasser/Franke (Hrsg.): Die Handwerksfibel, 32. überarb. Auflage, Bad Wörishofen 1992, S. 61, 489ff.

³⁶⁴ Vgl. Wildemann: „Ein Stufenplan mit Mitarbeiterbeteiligung“, BddW, Zeit-Management (13), Nr. 154 (13.8.1991), S. 7. Wildemann zeigt ein Phasenkonzept zur Einführung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten auf. Aufgrund empirischer Erfahrungen nennt er als durchschnittliche Zeitdauer von der Analyse bis zur Piloteinführung einen Wert von 16,2 Monaten.

³⁶⁵ Kilz/Reh: „Arbeitsrecht - Offene Fragen beizeiten beantworten“, Wirtschaft Nordhessen 10 (1996), S. 21. „Gerade ein flexibler Personaleinsatz, verbunden mit einer erfolgsorientierten Lohngestaltung erschließen zusätzliche Produktivitätsreserven. Die Errichtung eines innovativen Arbeitszeitsystems auf der Basis der Jahresarbeitszeit bietet die Möglichkeit, den Einsatz der Arbeitskräfte besser mit dem tatsächlichen Bedarf abzustimmen [Erhöhung der Servicekompetenz gegenüber dem Kunden, Ausdehnung der Ansprechzeiten]. Auch können ferner die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse integriert werden, indem parallel Gleitzeitoptionen implementiert werden. ... Die insbesondere für Existenzgründer notwendige Binnendynamik [Motivation der Mitarbeiter] wird nicht nur gesichert, sondern sogar noch ausgebaut [Stichwort: Innovative Produkte benötigen auch innovative Arbeitsbedingungen].“

Arbeitnehmer ist Rechnung zu tragen; die Schutzziele des ArbZG sind zu beachten.³⁶⁶

Die Präsenz für den Kunden wird durch das f/v Arbeitszeitsystem verbessert - diese Tatsache wird damit zum elementaren Bestandteil konstruktiver Personalpolitik, sichert den Wettbewerbsvorteil und entspricht der Marketingphilosophie, die an anderer Stelle dieser Arbeit herausgestellt wurde.³⁶⁷

Die Erfahrung in vielen Betrieben zeigt, daß die Zeitwirtschaft, die eingeführt werden muß, nicht zu einem befürchtetem Mehraufwand im Unternehmen führt.³⁶⁸

4. Arbeitszeitsystem Schreinerhandwerk im exemplarischen Modell

Die folgende Auflistung zeigt auf, wie ein f/v Arbeitszeitsystem in der Praxis aussehen könnte. Es handelt sich um Daten, die sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerinteressen - unter der Prämisse ökonomischer Vorteile für das Unternehmen - genügend berücksichtigt haben. Es handelt sich um ein beispielhaftes Grundmodell.

- Einigung auf flexible Arbeitszeitregelung Unternehmen/Mitarbeiter³⁶⁹,
- Einführung eines Arbeitszeitkontos ausgehend von 38 Stundenwoche bzw. tariflicher Arbeitszeit,

³⁶⁶ Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, § 1 Nr. 2, Rn. 75-86, S. 73-76.

³⁶⁷ Eines der befragten Unternehmen hat, ausgelöst durch die neuen Ladenöffnungszeiten, teilweise einen „Dienstleistungsdonnerstag“ in 4/97 eingeführt. Dies erste Auswertung in 7/97 zeigte eine erstaunlich hohe Nachfrage nach diesem Angebot.

³⁶⁸ Knitter: „Fit für den Wettbewerb“, Dokumente der Luft- und Raumfahrtindustrie 11 (1996), S. 12; Dr. Hartwig Knitter ist Mitglied des Vorstandes der Daimler-Benz-Aerospace AG und dort verantwortlich für das Ressort Personal. Er präferiert die völlige Abschaffung der Zeiterfassung, weil nur so ein Mitarbeiter wirkliche Zeitsouveränität erhalten kann. Für das Schreinerhandwerk ist aus Gründen der organisatorischen Vereinfachung der Zwischenschritt einer Zeiterfassung - vor allem im Bereich der Werkstatt/Produktion - notwendig, um das System zu schulen und leben zu lassen. Eine nach erfolgter Integration völlige Abschaffung kann auf Betriebsebene entschieden werden. Primär werden die Mitarbeiter im Handwerksbüro sowie die leitenden Meister in den Genuß kommen, in einer weiteren Phase möglicherweise der gesamte Betrieb. Diese Denkhaltung ist im handwerklichen Produktionsbereich allerdings stark umstritten und diskutiert. In vielen Bereichen dient Zeiterfassung als Grundlage für Kalkulation und Abrechnung in sehr arbeitsteiligen Abläufen. Aus der handwerklichen Praxis sind Erfahrungen zu analysieren und bewerten, um zu einer abschließenden Meinung kommen zu können.

³⁶⁹ Hier sei auf den modellartigen Ablauf im Anhang hingewiesen.

- Zeitguthaben von maximal 150 Stunden können angesammelt werden,
- Überziehung des Kontos maximal 25 Stunden,
- Ausgleichszeitraum von 18 Monaten,³⁷⁰
- bei Erreichen von 100 Stunden Guthaben („Gelb-Phase/Achtung!“) Maßnahmen zum Ausgleich zu besprechen,
- betriebliche Wochenarbeitszeit kann auf 50 Stunden ausgeweitet werden, Ankündigungszeitraum 10 Arbeitstage im voraus
- Überstundenzuschläge ab 42 Wochenstunden; Zuschläge werden in bar ausgezahlt, oder:
- Überstunden werden angesammelt oder wahlweise Freizeit ohne Zuschlag
- gezahlt wird monatlich ein fixes Salär, Abgleich am Jahresende oder bei Ausscheiden
- Zuschlag für Wechselschicht 10%; Auszahlung für die Spätschicht.

Um die betrieblichen Belange übersichtlich ordnen und mit den Mitarbeitern besprechen zu können, ist nachfolgendes Raster entwickelt worden.

Das Muster einer Betriebsvereinbarung als praktisches Resultat befindet sich im Anhang.

Abbildung 38: Formen von flexibler/variabler Arbeitszeit

Zeitraum	(1) Variable Dauer der Arbeitszeit	(2) Variable Lage der Arbeitszeit	(3) Variable Dauer und Lage der Arbeitszeit
Wochentag Tag Samstag Sonntag			
Woche			
Monat			
Konjunkturphase			
Jahr			
Lebensphase			

(eigene Darstellung)

5. Skalierbare Vorteile eines f/v Arbeitszeitsystems

Ein nachvollziehbarer belegbarer Befund aus der Praxis eines Schreinerei-Unternehmens zeigt nachvollziehbar (Quelle: Daten des Unternehmens,) die zahlenmäßig skalierbaren Vorteile der Einführung eines f/v Arbeitszeitsystems:³⁷¹

- effektive Einsparungen bei den Personalkosten von 3,6% durch Wegfall von Überstundenzuschlägen
- Umsatzsteigerung von 8,2% pro Arbeitsstunde aufgrund geringerer Leerlaufzeiten
- weniger bezahlte Krankheitsstunden 50%
- Ersparnis pro Mitarbeiter/Jahr DM 2.500,-
- Schaffung von 4 neuen Vollzeit Arbeitsplätzen

Beim zitierten Beispiel handelt es sich um ein Jahresarbeitszeitmodell. Die wöchentliche Mindestarbeitszeit wurde auf 28,5 Stunden, die maximale Arbeitszeit auf 48 Stunden pro Woche vereinbart. Für das Jahresarbeitszeitmodell gelten die Bestimmungen des § 7 Abs. 1 Nr. 1b, Abs. 3 Satz 1 ArbZG.

Die Stimmigkeit der in dieser Studie beschriebenen und für die handwerkliche Umsetzung definierten und erarbeiteten Prozeßkette zeigt sich exemplarisch nachvollziehbar in einem weiteren Beispiel aus der Industrie, dessen Erfolg zu einem großen Teil auf kommunikativer Transparenz und Arbeitszeitflexibilisierung beruht.³⁷²

³⁷⁰ gem. § 3 Satz 2 ArbZG: 6 Monate, ein längerer Ausgleichszeitraum kann nur durch TarifV festgelegt werden, vgl. § 7 I Nr. 16 ArbZG.

³⁷¹ Die „Trautwein Holzverarbeitungs-GmbH, Karlsruhe-Weingarten“ wurde im Rahmen eines Modellvorhabens des Bundesfamilienministeriums bei der Einführung eines Jahresarbeitszeitmodelles begleitet. Die Firma beschäftigt 120 Mitarbeiter und gehört damit zu den großen Handwerksbetrieben, stellt also nicht den durchschnittlichen Schreinereibetrieb dar. Wie auch im Rahmen dieser Studie festgehalten, zeigt sich, daß Realisierungsdruck zunächst eher bei den größeren Betrieben besteht. Die Zahlen sind veröffentlicht in: Deutsche Handwerkszeitung (DHZ), Nummer 22, 22.11.1996, Seite 16.

³⁷² Wendland: „Unternehmensentwicklung als integriertes Konzept“ in Hoß/Wirth (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation, Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie, Stuttgart 1996, Seite 358-359; beschrieben wird die Entwicklung bei der Technoflow Tube-Systems GmbH, Fulda bei Kassel, einem Zulieferer der internationalen Automobilindustrie; das Unternehmen beschäftigte 1995 370 Mitarbeiter und erreichte einen Umsatz von 101 Mio. DM.

Bei dem beschriebenen Unternehmen wird im übrigen mittlerweile auf Arbeitszeiterfassung generell verzichtet.

Als meßbarer Indikator wird dort (Technoflow) festgehalten, daß der Umsatz seit 1992 mit dem Durchbruch bei den gesetzten Zielen der Unternehmensentwicklung auf Grund des Organisationswandels auf fast den doppelten Wert gestiegen ist. Zu den Erlösen wurden keine Angaben gemacht.

Bei den nicht meßbaren Ergebnissen hält die Unternehmensleitung aus ihrer Sicht folgende wichtige Einschätzungen und Fakten als Resultat des Entwicklungskonzeptes fest:

- Flexible Organisation, in der die Kundenerwartungen in Bezug auf Leistung, Preis und Zeit erfüllt werden³⁷³
- Engagement der Mitarbeiter, welches über das übliche Maß hinausgeht
- Krankenstand für das gesamte Unternehmen von unter 3%
- Atmosphäre, in der Arbeit Spaß macht und die den Mitarbeitern Entfaltungsmöglichkeiten bietet.

6. Das optimale Modelle der Jahresarbeitszeit (JAZ)

Für das Schreinerhandwerk erscheint wegen dessen betrieblicher Erfordernisse die JAZ als optimales Organisationsmodell. Diese Arbeitszeitform haben die sog. „Fünf Weisen“, d.h. die Sachverständigen zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, immer wieder den Tarifvertragsparteien zur optimalen Regelung der Arbeitszeitfrage empfohlen. Nach ihrer Auffassung wäre es am konsequentesten, „wenn die Tarifvertragsparteien dazu übergangen, in den zentralen Tarifverträgen nur noch die Regelungen für die Jahresarbeitszeit vorzugeben und es ansonsten - im Sinne einer betriebsnäheren Tarifpolitik - weitgehend der Vereinbarung auf betrieblicher Ebene überließen, wie die Jahresarbeitszeit verteilt wird.“³⁷⁴

³⁷³Diese Sichtweise entspricht exakt dem erarbeiteten Zusammenhang bzw. Abhängigkeitsverhältnis zwischen Marketingdefinition (sowie Marketingphilosophie) und Flexibilität als Unternehmensziel

³⁷⁴Jahresgutachten 1989/90, Bundestagsdrucksache Nr. 361, S. 169

Die Variante der JAZ belohnt Arbeitnehmer und Unternehmen. Während der Arbeitnehmer einen Zeitpool für individuelle, persönliche Vorhaben aufbauen kann, erhält das Unternehmen ein Zeitpolster als Manövriermasse, um Saisonspitzen oder Produktionspausen organisieren zu können.

Jahresarbeitszeit heißt: Festlegung eines bestimmten Arbeitsvolumens pro Jahr, also praktisch eines Arbeitszeitguthabens für den Unternehmer, über das er im Rahmen einer betrieblichen Absprache mit dem Betriebsrat bzw. den einzelnen Mitarbeitern verfügen kann, indem er die Arbeitszeit je nach Bedarf abrufen. Empfehlenswert ist selbstverständlich eine rechtzeitige Ankündigung und auch die Lohnsicherheit für den Arbeitnehmern (verstetigte Lohnzahlung mit beispielsweise halbjährlichem Abgleich).

Die JAZ kann mit jedem anderen flexiblen Arbeitszeitmodell, wie z.B. der KAPOVAZ oder der GAZ kombiniert werden. Darüber hinaus bietet die JAZ den entscheidenden Vorteil, Überarbeit (Überstunden, Mehrarbeit) über einen Zeitraum von 12 Monaten (oder mehr) ausgleichen zu können (Ausgleichszeitraum). Hierfür wird oft der Begriff „Jahresarbeitszeit-Konten“ verwendet.

Es stellt sich die Frage, ob die Einführung von Jahresarbeitszeit-Konten ohne weiteres rechtlich zulässig ist. Für eine rechtlich zulässige Einführung von Jahresarbeitszeitkonten bedarf es eines zuständigen Tarifvertrages (TarifV) mit entsprechender Jahresarbeitszeitregelung; anderenfalls ist gem. § 3 Satz 2 ArbZG nur eine halbjährige Arbeitszeitkontenregelung zulässig. Für den HKH-Bereich fehlt diese Öffnungsklausel für die Jahresarbeitszeit im TarifV gänzlich, wie bereits festgestellt.

Eine Vereinbarung von Jahresarbeitszeitkonten durch Betriebsvereinbarung (BV) oder Einzelabsprache ist demnach für das Schreinerhandwerk unzulässig. Der Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ist mit Sanktionen verbunden. Verstöße gegen § 3 ArbZG sind Ordnungswidrigkeiten und werden mit einer Geldbuße bis zur Höhe von DM 30.000,- geahndet.

Jahresarbeitszeitkonten setzen also eine tarifliche Zulässigkeitsnorm voraus. Wo diese fehlt, gibt es keine zulässige Abweichungsmöglichkeit von § 3 ArbZG.

Übergangsweise bietet sich eine Ausweichmöglichkeit dennoch an. Die Erfordernis eines Ausgleichszeitraumes nach § 3 Satz 2 ArbZG betrifft nur eine Tagesarbeitszeit (TAZ) von mehr als 8 Stunden. Überarbeit, die sich innerhalb des Rahmens von 8 Stunden täglich bewegt, ist nicht ausgleichspflichtig. Dazu ein Beispiel: Im TarifV ist die Wochenarbeitszeit (WAZ) mit 35 Stunden bei einer TAZ von 7 Stunden vereinbart. In diesem Falle ist die 8. Stunde Überarbeit, ohne die höchstzulässige Arbeitszeit zu überschreiten; sie kann jetzt auf einem Arbeitszeitkonto angespart werden, ohne an einen zeitlichen Ausgleichszeitraum gebunden zu sein. Mit zunehmender Verkürzung der WAZ vergrößert sich auch der Flexibilisierungsspielraum, das sog. „Flexibilisierungspotential“.

Auf diese Weise könnte man also die Arbeitszeit z.B. über einen Zeitraum von einem Jahr verteilen und bei 5 Arbeitstagen pro Woche vorübergehend von einer 35- auf z.B. eine 40-Stunden-Woche übergehen. Auch die Einbeziehung des Samstages als Arbeitstag wäre nach § 3 Satz 1 ArbZG zulässig, weil die höchstzulässige WAZ 48 Stunden ohne Ausgleichspflicht beträgt.

Voraussetzung bleibt auch hier, daß keine Bindung an eine bestimmte tarifliche Arbeitszeit besteht. Im Falle einer tariflichen Bindung bleibt nur noch die Möglichkeit der Verlagerung der TAZ durch GAZ bzw. die Vereinbarung von vorübergehender Mehrarbeit.

7. Perspektivisches Erfolgspotential für Schreinerei-Unternehmen durch f/v Arbeitszeitsysteme - Zusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgend genannten Faktoren als Resultat der Studie (Literaturanalyse, primär Arbeitszeitmanagement in Beziehung zu Marketing, praktische Erfahrungen aus narrativen Phasen der Interviews und empirischer Befunde) lassen den Schluß

zu, daß f/v Arbeitszeitsysteme zu einem Quantensprung handwerklicher Leistungsfähigkeit führt, die den zukünftigen Anforderungen an handwerkliche Leistungen entspricht. Es ist zu diagnostizieren, daß die Auseinandersetzung mit diesem Thema und dessen Umsetzung zu einer Selektion am Markt führen wird. Der handwerkliche Unternehmer benötigt Soziale Kompetenz, beim Arbeitnehmer ist die Einstellung zur Flexibilität Voraussetzung. Die sozio-emotionale Grundeinstellung darf bei beiden Arbeitszeitpartnern nicht unterschätzt werden. Die Einführung von f/v Arbeitszeitsystemen wird im Handwerksbetrieb schrittweise erfolgen.³⁷⁵ Generell gilt die Formel, daß routinierte Arbeitsinhalte leichter zu flexibilisieren sind als Management- bzw. unternehmerische Positionen mit deutlich höherem dispositiven Anteil.³⁷⁶

Es kann festgehalten werden, daß die Realisierung eines f/v Arbeitszeitsystems nur funktionieren, wenn die gesamtheitliche Sicht des Marketing umgesetzt wird.

Folgende Erkenntnisstruktur der Arbeit wird sichtbar:

- F/v Arbeitszeitsystems schafft Freiraum für Unternehmen (Agilität am Markt; Ausweitung der Betriebszeiten) und Mitarbeiter (Wahlchancen, Arbeitsplatzsicherheit) in gegenseitiger Abstimmung
- Arbeitsinhalte werden neu definiert und strukturiert (Motivationseffekt)
- Saisonale Schwankungen ausgleichbar
- Kontinuierliche Personalplanung möglich

³⁷⁵Vgl. Domsch (F.G.H.-Forschungsgruppe Universität der Bundeswehr Hamburg): Teilzeitarbeit für Führungskräfte, Personalführung 1 (1995), S. 37, München 1994; die Forschungsgruppe legt ein Phasenmodell zur Implementation von Teilzeitarbeit im Management einer öffentlichen Verwaltung aus einem Forschungsprojekt heraus vor. Dieses Modell ist exemplarisch durchaus geeignet, entsprechend angepaßt, f/v Arbeitssysteme in die Privatwirtschaft einzuführen. Das Modell ist als vergleichende Ergänzung zu den in dieser Studie entwickelten Modellen zu verstehen. Das 5-Phasen-Modell geht über die Stufen 1) Information und Diskussion, 2) Situationsanalyse anhand des Kriterienkataloges, 3) Konzeption/Design, 4) Umsetzung, 5) Evaluierung.

³⁷⁶Der enorme Anspruch an handwerkliche Führungssysteme wird deutlich. Während eines Jahresarbeitszeitmodelles sind in Phasen schwacher Konjunktur die Arbeitnehmer entsprechend eingesetzt; Unternehmer und Verkäufer arbeiten in dieser Zeit jedoch überdurchschnittlich lang, um Phasen guter Auslastungen zu erreichen. Werden diese Phasen erreicht, ist das Abwicklungspersonal, technische Leitung etc., überdurchschnittlich beansprucht. Ähnlich einer Sinuskurve muß das Unternehmen also organisatorisch vorbereitet arbeiten, um das Gleichgewicht zwischen Kundenanspruch und Leistungsfähigkeit zu halten. Teile des Unternehmens

- Prozeßinnovation: Interne Transparenz fördert exogene Revitalisierung³⁷⁷
- Zukunftsorientierte Vergütungssysteme werden eingeführt und wirken leistungsfördernd; z.B.: Gruppenanreizsysteme und/oder Mitarbeiterbeteiligungsmodelle stehen zur Disposition
- Arbeitsverträge werden gestaltbar hinsichtlich der spezifischen Lage des Unternehmens am Markt
- Rationalisierungspotentiale werden erschlossen und akzeptiert
- Erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Umweltpartnern (Anbieter/Nachfrager)
- Wichtiges Element im Marketing-Mix auf dem Weg zu einem Handwerklichen Dienstleistungsmarketing.

Wirtschaftlich unsichere Zeiten für das Handwerk sowie parallel unsichere Entwicklungsprognosen der Tarifpolitik lassen aus der Sicht des Autors dieser Dissertation ansatzweise durchaus krisenhafte Strukturen erkennen. Diese Arbeit soll jedoch deutlich machen, daß aus dieser gefahrträchtigen Struktur das **Arbeitszeitmanagement** eine positive Antwort geben kann. Die Krise ist damit de facto für das Schreinerhandwerk gleichsam die schöpferische Herausforderung, Marketing zu betreiben und Innovationen zu forcieren: **F/v Arbeitszeitsysteme** sind in diesem Maßnahmenmix ein erfolgversprechendes unternehmerisches Mittel humaner, dialogorientierter und sanfter Rationalisierung.

Der „Darwinismus“ des Wettbewerbes wird den Beweis in einem überschaubaren Zeitrahmen antreten können: Für die erfolgreichen Schreinerei-Unternehmen von Morgen und ihre Mitarbeiter wird eine neue **Zeitkultur** Selbstverständlichkeit sein. Sie wird sowohl aus dem Anbieterverhalten der Unternehmen als auch aus dem Freizeit- und Verbrauchsverhalten der Mitarbeiter und Klientel nicht wegzudenken sein. Für die Branche brechen „Neue Zeiten“ an, die „Neues Denken“ erfordern.

arbeiten demnach antizyklisch, was den Anfall von Gesamtarbeit im Betrieb betrifft. Dies stellt eine herausragende Managementaufgabe dar.

³⁷⁷Flexible/variable Arbeitszeit kann aus den Erfahrungen aus der Praxis nur funktionieren, wenn ein kooperativer und partizipativer Führungsstil im Unternehmen praktiziert wird. Diese Transparenz fördert die Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters und führt somit über den damit erreichten Synergieeffekt zu einem deutlich höheren Nutzungsgrad, sozusagen zu einer Revitalisierung des Unternehmens. Diese Entwicklung kann als Prozeßinnovation definiert werden.

Die Studie hat gezeigt, daß ein zersplittertes Denken in zahllosen Einzeldisziplinen im Bereich des modernen Arbeitszeitmanagements für das Schreinerhandwerk nicht zum Erfolg führen wird. Vielmehr ist die interdisziplinär-kreative Synthese die Lösung.³⁷⁸ Das hier vorliegende und erarbeitete Erklärungsmodell versucht dem Schreinerhandwerk den strategischen Weg in die unternehmerische Zukunft aufzuzeigen.

Ökonomischen und sozialen Gesetzmäßigkeiten bzw. Entwicklungspfad einer gewandelten Arbeitswelt folgend, wird es in der arbeitenden Gesellschaft eine **VERÄNDERTE FORM DER BESCHÄFTIGUNG** geben, die sich durch **FLEXIBLE BESCHÄFTIGUNGSPORTEFEUILLES** des Einzelnen auszeichnen wird.

³⁷⁸ Vgl. hierzu besonders: Linnenkohl: Arbeitszeitgesetz, S. 47/48.

G. Epilog

„Früher hatten Leute viel Arbeit und wenig Zeit. In Zukunft werden sie weniger Arbeit und viel Zeit haben. Wissen und Kapital werden immer mehr zur Grundlage einer hochproduktiven Wertschöpfung, die, das ist die andere Seite, immer mehr Zeit frei macht: entweder für erzwungene Arbeitslosigkeit oder für sinnvolle Tätigkeiten. Die gesellschaftliche Wohlfahrt wird weiter wachsen, aber sie wird künftig in anderen Währungen (mehr Zeit und weniger Geld) verteilt werden. *Zeitpolitik*, eine kluge Mischung von Arbeitszeiten, Bildungszeiten, Sozialzeiten und Freizeiten, wird zu einem wichtigen Schlüssel für eine wirtschaftlich und sozial erfolgreiche Gesellschaft.“³⁷⁹

³⁷⁹ Dettling: „Was heißt Solidarität heute?, Mehr als Geben und Nehmen, Wo immer die Balance zwischen Religion, Politik und Wirtschaft verlorengelht, beginnt der Weg in die Knechtschaft“, Die Zeit Nr. 1/97 (27.12.1996), S. 1.

H. Anhang

- d) Turn- und Sportgeräte; sportgerechte Anlagen, Segelflugzeuge, Spieleinrichtungen, Spielzeug, Holzwaren und technische Geräte; Leisten und Rahmen aller Art;
- e) Behälter; insbesondere Kisten und Gehäuse; Paletten und Trommeln;
- f) Särge und Bestattungen,

persönlich: für Arbeiter,

für Angestellte, soweit sie von den jeweiligen Gehaltstarifverträgen erfaßt werden,

für Arbeitgeber,

soweit die Vorgenannten Mitglied der Tarifvertragsparteien sind.

§ 2

EINSTELLUNGEN UND ENTLASSUNGEN

1. Für die Einstellung und Entlassung gelten neben den gesetzlichen Vorschriften die nachstehenden Regelungen. Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe, Verantwortung und die Art seiner Tätigkeit sowie über die Unfall- und Gesundheitsgefahren zu unterrichten.

2. I. Nach **Abschluß des Arbeitsvertrages**, spätestens vor Ablauf der Probezeit, sind schriftlich zu vereinbaren:

- Die Art der Tätigkeit und der Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich,
- die Lohn- oder Gehaltsgruppe,
- die Art der Entlohnung (Zeit- oder Leistungslohn)
- die Zusammensetzung des Lohnes oder Gehaltes sowie die Art und Höhe der Zulagen
- die Dauer der vereinbarten Probezeit
- die Dauer und der Grund eines befristeten oder zweckbestimmten Arbeitsverhältnisses oder einer Aushilfsbeschäftigung.

Auf Dauer gerichtete Änderungen der Arbeitsbedingungen sind schriftlich zu bestätigen. Die gesetzlichen Rahmenregelungen bei Versetzung und Kündigung bleiben davon unberührt (hierunter fallen z.B. Änderungskündigung).

Betriebe mit in der Regel weniger als 5 Beschäftigte (ohne Auszubildende) sind an die Schriftform nicht gebunden.

II. Bei der Einstellung kann eine Probezeit von **2 Wochen, 4 Wochen oder 3 Monaten** vereinbart werden. Während dieser Probezeit kann das Arbeitsverhältnis beiderseits mit einer Frist von

- a) **bei der Probezeit von 2 Wochen** ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist zum Arbeitsschluß (Schichtende) des der Kündigung folgenden übernächsten Arbeitstages;
- b) **bei einer Probezeit von 4 Wochen** mit einer Frist von einer Woche zum Wochenschluß und
- c) **bei einer Probezeit von 3 Monaten** mit einer Frist von einem Monat zum Monatsende

gekündigt werden.

Die Probezeit kann um die Zahl der ausgefallenen Arbeitstage verlängert werden.

3. **Befristete Arbeitsverträge** enden mit Ablauf der vereinbarten Zeit. Arbeitsverträge zur vorübergehenden Aushilfe mit Fortfall des für die Aushilfstätigkeit maßgebenden Grundes. Bei befristeten Arbeitsverträgen können, bei Arbeitsverträgen zur vorübergehenden Aushilfe müssen folgende Kündigungskriterien vereinbart werden:
- a) innerhalb der ersten vier Wochen eine Woche zum Wochenende;
 - b) ab der 5. Woche einen Monat zum Monatsende;
 - c) ab drei Monaten mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende.
4. Ist ein Arbeitsvertrag nach Ziffer 2 und 3 nicht vereinbart worden, gilt das Arbeitsverhältnis als auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. In diesem Fall gelten die Kündigungsfristen nach Ziffer 6.
5. Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte müssen bei der Einstellung auf diese Eigenschaft hinweisen. Sie haben den späteren Eintritt ohne eine Änderung dieser Eigenschaft und ihren Grad der Behinderung unverzüglich mitzuteilen.
6. Die **Kündigung eines Arbeitsverhältnisses** hat schriftlich zu erfolgen. Auf Verlangen des Arbeitnehmers sind ihm die Gründe, auch für eine etwaige soziale Auswahl, mitzuteilen, sofern er dem Betrieb länger als 6 Monate angehört hat.
7. Nach Ablauf der Probezeit beträgt die beiderseitige **Kündigungsfrist** für Arbeiter und Angestellte einen Monat zum Monatsende.
- Bei Kündigung des Arbeitgebers betragen die Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte nach einer Betriebszugehörigkeit
- von fünf Jahren zwei Monate zum Monatsende
 - von zehn Jahren drei Monate zum Monatsende
 - von zwölf Jahren drei Monate zum Vierteljahresende.
- Bei der Berechnung der Beschäftigungsdauer werden Beschäftigungsjahre, die vor Vollendung des 25. Lebensjahres liegen, nicht berücksichtigt. Gesetzlich vorgeschriebene oder längere vertragliche Kündigungsfristen bleiben erhalten.
8. Scheidet ein Arbeitnehmer im gegenseitigen Einvernehmen aus dem Betrieb aus oder wird er aus Gründen entlassen, die er nicht zu vertreten hat, und wird er innerhalb eines Zeitraumes von 12 Monaten wieder eingestellt, so ist bei der Bemessung der tariflichen Ansprüche und Rechte die vor der Entlassung verbrachte Beschäftigungszeit auf die Betriebszugehörigkeit anzurechnen.
9. Nach der Kündigung durch den Arbeitgeber ist dem Arbeitnehmer auf Verlangen eine angemessene Zeit zur Bewerbung um eine andere Arbeitsstelle zu gewähren. Bei Kündigung durch den Arbeitnehmer besteht gemäß § 629 BGB ebenfalls ein Anspruch auf Arbeitsbefreiung, jedoch ohne Fortzahlung des Arbeitsentgelts. Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts besteht hierbei bis zur Höchstdauer von 7,6 Stunden. Dies gilt nicht in den ersten 4 Wochen des Arbeitsverhältnisses.

10. Unberührt bleiben die gesetzlichen Bestimmungen über die fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Gleiches gilt für das Recht auf Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen im Falle des Arbeitsvertragsbruchs.

11. Übernimmt der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer Kosten einer Fortbildungsmaßnahme und kündigt der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis vor Ablauf eines Jahres nach Beendigung der Fortbildungsmaßnahme, so hat der Arbeitnehmer die vom Arbeitgeber geleisteten Aufwendungen für die Fortbildungsmaßnahme zurückzuerstatten. Dies gilt auch, wenn der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis aus wichtigem Grunde, den der Arbeitnehmer zu vertreten hat, fristlos kündigt.

12. a) Nach Ablauf der Kündigung sowie vor Ablauf eines auf Zeit eingegangenen Arbeitsverhältnisses ist dem Arbeitnehmer auf Verlangen ein vorläufiges Zeugnis zu erteilen, das bei der Aushändigung des endgültigen Zeugnisses zurückzugeben ist.

b) Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Erteilung eines Zeugnisses, das Angaben über Dauer und Art der Beschäftigung enthält. Auf Wunsch ist das Zeugnis auf die Führung und die Leistungen unter Angabe des Spezialfaches und der besonderen Tätigkeit sowie auf die Zugehörigkeit zur entsprechenden Beschäftigungsgruppe auszudehnen.

c) ein Zwischenzeugnis, das den gleichen Anforderungen zu entsprechen hat, ist auf Wunsch bei begründetem Anlaß auch ohne Vorliegen einer Kündigung zu erteilen.

§ 3

ARBEITSZEIT

1. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit, ausschließlich der Pausen, beträgt 38 Stunden.*)

2. Die Verteilung auf die einzelnen Werkstage sowie die Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Ruhepausen werden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen im Anwendungsbereich des BetrVG in jedem Fall durch Betriebsvereinbarungen, um übrigen nach Anhörung der Belegschaft betrieblich geregelt.

Die regelmäßige Arbeitszeit ist grundsätzlich auf alle Arbeitstage der Woche mit der Maßgabe zu verteilen, daß von montags bis freitags nicht mehr als 8 Stunden pro Tag gearbeitet werden darf.

3. Durch Betriebsvereinbarung sind folgende von Ziffer 1 abweichende Regelungen zulässig:

a) Beibehaltung der 40-Stunden-Woche (bezahlt werden 38 Stunden) und 12 bezahlte Freischichten pro Kalenderjahr.

Ganze Freischichten werden mit 7,6 Stunden berechnet und bezügl. ihrer

*) Zwischen den Tarifvertragsparteien besteht Einigkeit darüber, daß spätestens um die Jahreswende **1993/94** über eine weitere Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit verhandelt wird. Es besteht Einigkeit darüber, daß eine mögliche Vereinbarung die Bestimmung gemäß § 3 Ziffer 1 vor dem **31.12.1995** ablöst.

Gewährung wie gesetzliche Feiertage behandelt.

Die Freischichten können im Rahmen einer Jahresplanung so verteilt werden, daß wöchentlich eine oder monatlich zwei Freischichten anfallen.

- b) Freischichten können durch Betriebsvereinbarung auch für einzelne Beschäftigte festgelegt werden. Die Wünsche der Beschäftigten bei der Lage der individuellen Freischichten sind unter Beachtung der betrieblichen Erfordernisse zu berücksichtigen.
- Je Kalenderjahr sollten mindestens zwei Freischichten gewährt oder genommen werden.
- Erfolgt diese Festlegung ganz oder teilweise nicht, so steht dem einzelnen Beschäftigten die Bestimmung der zeitlichen Lage der Freischichten nach den Grundsätzen des Urlaubsrechtes im Planungszeitraum unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse selbst zu.
- Bei Streitigkeiten über die Lage der individuellen Freischichten wird entsprechend § 87 Abs. 1, Ziffer 5 Betriebsverfassungsgesetz in Verbindung mit § 76 Abs. 1-5 Betriebsverfassungsgesetz verfahren.
4. Für Angestellte, deren Tätigkeit mit dem Fertigungsbetrieb in unmittelbarem Zusammenhang steht, ist die dort geltende Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilung maßgebend.
5. **Der 24.12. ist arbeitsfrei** und nach dem Lohnausfallprinzip zu vergüten, d.h., daß derjenige Lohn zu vergüten ist, der bezahlt worden wäre, wenn der Arbeitnehmer an diesem Tag gearbeitet hätte. Dies gilt nicht für Arbeitnehmer, deren Tätigkeit für die Aufrechterhaltung der Ordnung und Sicherheit des Betriebes erforderlich ist. Soweit am 24. Dezember Reparaturarbeiten erforderlich sind, kann eine abweichende Regelung durch Betriebsvereinbarung getroffen werden. Arbeitnehmer bis zum vollendeten 18. Lebensjahr dürfen am 24.12. nach 14.00 Uhr nicht beschäftigt werden.
- Der 31.12. ist ab 1996 arbeitsfrei.** Für die dadurch ausfallende Arbeitszeit **werden 4,75 Stunden** mit dem tatsächlichen Stundenverdienst bezahlt.
6. Wird die Arbeitszeit an einzelnen Arbeitstagen regelmäßig verkürzt, so kann die ausfallende Arbeitszeit auf die übrigen Arbeitstage derselben sowie der vorhergehenden oder der folgenden Woche verteilt werden. Die Ausgleichsarbeit für die an einzelnen Werktagen ausfallende Arbeitszeit ist keine zuschlagspflichtige Mehrarbeit.
- Dieser Ausgleich ist ferner zulässig, soweit die Art des Betriebes eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit erfordert.
7. Die durch Betriebsfeiern, Volksfeste, öffentliche Veranstaltungen oder aus ähnlichem Anlaß an Arbeitstagen ausfallende Arbeitszeit kann auf die Werktage von fünf zusammenhängenden Wochen verteilt werden. Dasselbe gilt, wenn in Verbindung mit Feiertagen die Arbeitszeit an Arbeitstagen ausfällt, um dem Arbeitnehmer eine längere zusammenhängendere Freizeit zu gewähren. Im Sinne dieser Bestimmungen gelten Weihnachten und Neujahr als zwei getrennte Anlässe. Die Vor- oder Nachholzeit muß unmittelbar an die Woche anschließen, in der die Ausfalltage liegen.
8. Für die Arbeitszeit der Frauen und Jugendlichen gelten die gesetzlichen Schutzbestimmungen.
9. Gleitende Arbeitszeit kann nur einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat durch Betriebsvereinbarung geregelt werden.

10. Arbeitnehmer, die am letzten Arbeitstag vor oder am ersten Arbeitstag nach einem gesetzlichen Feiertag und anderen bezahlten Ausfalltagen - außer Urlaub und Arbeitsunfähigkeitstagen - der Arbeit unentschuldig fernbleiben, haben entsprechend der gesetzlichen Regelung keinen Anspruch auf Bezahlung der Feier- und Ausfalltage.

11. TEILZEITARBEIT

a) Grundsätze

Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarte Arbeitszeit die tarifliche Regelarbeitszeit unterschreitet. Teilzeitbeschäftigten sind den Vollbeschäftigten gleichgestellt, sofern sich aus gesetzlichen Bestimmungen nicht anderes ergibt.

b) Umfang der Arbeitszeit

Teilzeitarbeit sollte nur dann vereinbart werden, wenn die jeweils gültigen Grenzen der Sozialversicherungspflicht im Rahmen der Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung nicht unterschritten werden.

c) zeitliche Lage der Arbeitszeit

Die Dauer und Lage der Arbeitszeit sind einzelvertraglich unter Beachtung der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates zu vereinbaren. Die Arbeitszeit kann in Ausnahmefällen überschritten werden. Die über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit gilt als zuschlagspflichtige Mehrarbeit, Mehrarbeitszuschläge sind nur für die Stunden zu zahlen, die über die jeweilige betriebliche Regelarbeitszeit der Vollbeschäftigung hinaus geleistet werden. Auf Wunsch des Beschäftigten kann Mehrarbeit in Freizeit abgegolten werden.

d) Vergütung

Die Vergütung für Teilzeitarbeit erfolgt anteilig im Verhältnis der vereinbarten Arbeitszeit zur regelmäßigen Arbeitszeit für Vollzeitarbeit. Das gilt auch für alle sonstigen tariflichen Zahlungsregelungen, soweit sich aus dem Tarifvertrag nicht anderes ergibt.

e) Urlaub

Der Urlaub der Teilzeitbeschäftigten beträgt 30 Tage pro Kalenderjahr (= 6 Wochen).

Die Bezahlung richtet sich nach der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit der letzten drei Monate vor Antritt des Urlaubs. Teilzeitbeschäftigten Angestellten ist das monatliche Gesamtgehalt einschließl. sämtlicher monatlich wiederkehrender Vergütungen weiterzuzahlen.

f) Bei der Besetzung von Vollzeitarbeitsplätzen haben Teilzeitbeschäftigte Vorrang, wenn sie den Anforderungen der Stelle entsprechen. Dies gilt nicht, wenn ein Arbeitsplatz mit einem Arbeitnehmer des Betriebes besetzt werden soll, dessen bisheriger Arbeitsplatz wegfällt (Umsetzung).

§ 4 MEHRARBEIT, NACHT- UND SONNTAGSARBEIT

1. Mehrarbeit ist über die regelmäßige tägliche Arbeitszeit hinaus geleistete Arbeit, die entweder besonders vereinbart oder angeordnet oder vom Arbeitgeber gebilligt ist.

Angestellte mit überwiegender Reisetätigkeit haben keinen Anspruch auf Vergütung der Mehr-, Nacht- oder Sonntagsarbeit.

2. Mehrarbeit kann im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen nur mit Zustimmung des Betriebsrates und, soweit erforderlich, des Gewerbeaufsichtsamtes verlangt werden.

Die Möglichkeit, Mehrarbeit in außergewöhnlichen Fällen gemäß § 14 AZO anzuordnen, bleibt unberührt.

3. Über notwendige Mehrarbeit einzelner Arbeitnehmer ist der Betriebsrat rechtzeitig zu unterrichten.

4. Sonntags- und Feiertagsarbeit ist die an diesen Tagen in der Zeit von 0.00 bis 24.00 Uhr, Nachtarbeit ist die in der Zeit von 22.00 bis 6.00 Uhr geleistete Arbeit.

Der Arbeitgeber kann, wenn es die betrieblichen Verhältnisse erfordern, den Zeitraum der Nachtarbeit und der Sonn- und Feiertagsarbeit (z.B. bei Schichtarbeit) mit Zustimmung des Betriebsrates verschieben.

5. Über den Ausgleich bzw. die Abgeltung von Mehrarbeit ist eine Betriebsvereinbarung zu treffen; sie kann Freizeitausgleich vorsehen.

Mindestens zu regeln: Zeitpunkt und Umfang der Mehrarbeit sowie die Modalitäten des Freizeitausgleichs.

Mehrarbeit über 20 Stunden im Monat ist in jedem Fall durch bezahlte Freizeit auszugleichen.

Auf Wunsch des Arbeitnehmers ist für Mehrarbeit ab der ersten Stunde Freizeitausgleich zu gewähren. Das gleiche gilt auch für die Mehrarbeitszuschläge; die betrieblichen Erfordernisse sind zu berücksichtigen.

Kommt keine Einigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer darüber zustande, ob Mehrarbeitszuschläge in Freizeit abgegolten werden, werden sie in jedem Fall im Folgemonat ausgezahlt.

Der Freizeitausgleich ist innerhalb von 4 Monaten in der Regel in Verbindung mit einem arbeitsfreien Tag (z.B. Feiertag, Wochenende) durchzuführen.

Ausgenommen von den vorstehenden Regelungen sind Monteure und sonstige Mitarbeiter im Außendienst. Für diese kann ein Freizeitausgleich durch Betriebsvereinbarung evtl. anders geregelt werden. *)

*) Die Tarifvertragsparteien sind sich darüber einig, daß darunter nicht solche Mitarbeiter fallen, die gelegentlich, also nicht regelmäßig, im Außendienst eingesetzt werden.

§ 5 ZUSCHLÄGE

1. Die Zuschläge betragen:

a) für Mehrarbeit bis zu 2 Stunden täglich	25%
ab der 3. Stunde täglich	50%
b) für die Arbeit an Samstagen, die zuschlagspflichtige Mehrarbeit ist, bis 4 Stunden	
ab der 5. Stunde	50%
c) für Nachtschichtarbeit	
	20%
d) für Nachtschichtarbeit, die gleichzeitig Mehrarbeit ist	
	50%
e) Für Nachtarbeit, die keine Mehr- oder Schichtarbeit ist	
	30%
f) Wechselschichtzulage	
	10%
g) für Arbeiten am 24. Dezember	
	100%
h) Für Arbeit an Sonntagen	
ab 1.1.1994	50% 60%

für Arbeiten an lohnzahlungspflichtigen Wochenfeiertagen, am Ostersonntag und Pfingstmontag, ferner für Arbeiten am Neujahrstag, am 1. Mai und an den beiden Weihnachtsfeiertage, auch wenn diese genannten Feiertage auf einen Sonntag fallen 200%

2. Die Zuschläge sind bei Zeitlohnarbeit von dem tatsächlichen Stundenlohn zu berechnen. Bei Akkord- und Prämienarbeit ist der Durchschnittsverdienst des letzten Lohnabrechnungszeitraums, bei Neueingestellten derjenige des laufenden Lohnabrechnungszeitraumes zugrunde zu legen.

Für Wochenlohnempfänger ist der Zuschlag auf der Grundlage des vereinbarten Wochenlohnes, geteilt durch die Zahl der hierfür regelmäßig zu leistenden Arbeitsstunden zu errechnen.

3. Jede Mehrarbeitsstunde ist bei Angestellten, gleichgültig, ob sie am Tage, in der Nacht oder an Sonn- und Feiertagen geleistet wird, mit 1/64 des Monatsgehaltens zuzüglich des entsprechenden Zuschlages zu vergüten.

4. Bei Zusammentreffen von Nacht- und Sonntagsarbeit sind beide, in allen anderen Fällen ist nur jeweils der höchste Zuschlag zu vergüten.

§ 6 KURZARBEIT

Wenn die betrieblichen Verhältnisse es erfordern, insbesondere zur Vermeidung von Entlassungen, kann durch Betriebsvereinbarung - in Betrieben ohne Betriebsrat nach Anhörung der Belegschaft - für die gesamte Belegschaft oder für einen Teil (nicht für einzelne Arbeitnehmer) nach einer Ankündigungsfrist von mindestens 5 Arbeitstagen eine kürzere als die regelmäßige Arbeitszeit eingeführt werden.

Die Ankündigungspflicht entfällt, wenn die Einführung von Kurzarbeit auf einem unabwendbaren Ereignis beruht, z.B. in Fällen höherer Gewalt,. Der Antrag auf Gewährung von Kurzarbeitergeld ist unverzüglich zu stellen.

Wird die eingeführte Kurzarbeit im Sinne des Arbeitsförderungsgesetzes nicht anerkannt, garantiert der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für die Zeiten der Kurzarbeit ein Arbeitsentgelt in Höhe des Kurzarbeitergeldes.

Kommt innerhalb einer Frist von drei Arbeitstagen ab Antragstellung eine Betriebsvereinbarung nicht zustande, so ist unverzüglich eine Entscheidung der Einigungsstelle gem. § 87 Abs. 2 BetrVG herbeizuführen.

§ 7 ARBEITSUNTERBRECHUNG UND ARBEITSVERSÄUMNIS

1. Grundsätzlich wird Arbeitsentgelt nur für die Zeit gezahlt, in der Arbeit geleistet wird sowie für die Zeit der Arbeitsbereitschaft, es sei denn, daß gesetzliche oder tarifliche Vorschriften zwingend etwas anderes bestimmen.

Muß die Arbeit aus Gründen ruhen, die der Arbeitgeber zu vertreten hat, so sind die ausgefallenen Stunden voll zu vergüten.

2. Muß die Arbeit für Arbeitnehmer oder einen Teil der Arbeitnehmer wegen einer Störung des Betriebes, beispielsweise wegen eines Maschinenschadens, wegen Brennstoff-, Strom- oder Wassermangels oder aus ähnlichen Gründen unterbrochen werden, so ist die ausgefallene Arbeitszeit innerhalb eines die Ausfalltage einschließenden Zeitraumes von fünf Wochen nachzuholen, sofern nicht durch Betriebsvereinbarung eine andere Regelung erfolgt. Die Nachholarbeit gilt nicht als zuschlagspflichtige Mehrarbeit.

3. Kann die ausgefallene Arbeitszeit nicht oder nicht vollständig nachgeholt werden und kommt auch keine anderweitige betriebliche Ausgleichsvereinbarung zustande, so ist die ausgefallene Arbeitszeit zur Hälfte zu vergüten.

Eine Vergütung der ausgefallenen Arbeitszeit durch den Arbeitgeber entfällt, wenn und soweit der Lohnausfall aus öffentlichen Mitteln bezahlt wird.

4. Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, während einer Betriebsstörung alle notwendigen Arbeiten durchzuführen.

5. Bei einer schweren Betriebsstörung, die die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unmöglich macht, ist der Arbeitgeber berechtigt, die Arbeitsverhältnisse der von der Betriebsstörung betroffenen Arbeitnehmer ohne Einhaltung einer Frist zu lösen. Er ist verpflichtet, die Arbeitnehmer mit alten Rechten wieder einzustellen, sobald die Betriebsstörung mit ihren technischen Folgen beseitigt ist. Ein Anspruch auf Wiedereinstellung entfällt für die Arbeitnehmer, die nach Beseitigung der Störung auf Aufforderung des Arbeitgebers nicht sofort erklären, daß sie - gegebenenfalls nach ordnungsgemäßer Lösung eines bestehenden Arbeitsvertrages - zur Wiederaufnahme der Arbeit im alten Betrieb bereit sind.
6. In folgenden Fällen der Verhinderung an der Arbeitsleistung hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgeltes:
- I. a) bei seiner Eheschließung für 2 Tage
- b) bei Niederkunft seiner Ehefrau für 2 Tage
- c) bei seiner Silberhochzeit für 1 Tag
- d) bei Tod seines Ehegatten für 3 Tage
- e) bei Tod seiner Eltern, Kinder, Schwiegereltern, Geschwister, Stiefkinder und Pflegekinder, falls sie in seinem Haushalt lebten, für 2 Tage
- f) bei Teilnahme an der Beerdigung der unter e) genannten Angehörigen, die nicht in seinem Haushalt lebten, sowie für der Großeltern für 1 Tag
- g) bei einem Umzug, wenn er einen eigenen Hausstand besitzt, sofern nicht das Arbeitsverhältnis durch den Arbeitnehmer gekündigt ist, für 1 Tag
- h) bei schwerer Erkrankung der zur Hausgemeinschaft gehörenden Familienmitgliedern in Fällen, wo ein Arbeitsfreistellungsanspruch nach § 185 c Abs. 1 RVO nicht besteht und sofern der Arzt bescheinigt, daß die Anwesenheit zur vorläufigen Pflege notwendig ist, für 1 Tag.
- II. In folgenden Fällen der Arbeitsverhinderung wird das Arbeitsentgelt für die während des Arbeitstages unvermeidlich ausfallende Zeit bis zur Höchstdauer von acht Stunden weitergezahlt, soweit dem Arbeitnehmer nicht nach den gesetzlichen Bestimmungen ein Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgeltes im Krankheitsfall oder Krankengeld oder Übergangsgeld zusteht:
- a) bei Arbeitsunfall;
- b) bei ambulanter Behandlung wegen eines während der Arbeitszeit erlittenen Arbeitsunfalls;

- c) bei Arztbesuch anlässlich einer während der Arbeitszeit aufgetretenen akuten Erkrankung und der Arzt den Arztbesuch bescheinigt.
 - d) bei amtsärztlich angeordneten Untersuchungen, Vorsorgeuntersuchungen sowie bei Arztbesuch anlässlich einer notwendigen Spezialuntersuchung, sofern diese während der Arbeitszeit durchgeführt werden müssen und der Arzt dies bescheinigt;
 - e) bei Vorladung vor Behörden, soweit diese den Verdienstaufschlag nicht ersetzen; der Anspruch besteht jedoch nicht, wenn der Arbeitnehmer im Strafprozeß Beschuldigter oder im Zivilprozeß Partei ist oder durch eigenes schuldhaftes Verhalten die Verhandlung von Behörden veranlaßt hat oder wenn es sich um eine Folge seiner privaten Lebenshaltung handelt.
7. Der Arbeitnehmer oder eine von ihm beauftragte Person hat rechtzeitig bei dem Arbeitgeber oder dessen Vertreter um Arbeitsbefreiung nachzusuchen. Ist dies nicht möglich, so ist spätestens am nächsten Arbeitstag, möglichst bei Arbeitsbeginn, spätestens jedoch bis 12.00 Uhr, der Grund der Verhinderung glaubhaft zu machen. Geschieht dies nicht, so entfällt der Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgeltes.
 8. Verheiratete Frauen und Arbeitnehmerinnen mit Kindern unter 14 Jahren und eigenem Haushalt erhalten monatlich einen freien Haushaltstag, der nicht auf den tariflichen Urlaub und das Urlaubsentgelt anzurechnen ist. Sofern im Betrieb nur 5 Tage gearbeitet wird, besteht dieser Anspruch nicht.
 9. Stirbt ein Arbeitnehmer nach mehr als zweijähriger Betriebszugehörigkeit, so erhalten Ehegatte, Eltern oder Kinder, sofern der Verstorbene zu deren Lebensunterhalt bis zu seinem Ableben überwiegend beigetragen hat, als Beihilfe zusätzlich einen Monatsverdienst. Die Beihilfe erhöht sich bei neunjähriger Betriebszugehörigkeit auf zwei Monatsverdienste.

Kommen für die Zahlung mehrere Personen in Betracht, so wird die Verpflichtung des Arbeitgebers durch Leistung an eine von ihnen erfüllt.

Leistungen im Sterbefall aus Lebensversicherungen, die der Arbeitgeber freiwillig allein finanziert hat, können angerechnet werden.

§ 8

ALLGEMEINE LOHN- UND GEHALTSBESTIMMUNGEN

1. Die Löhne, Gehälter und Ausbildungsvergütungen werden in besonderen Tarifverträgen für den gesamten räumlichen und persönlichen Geltungsbereich in zentralen Verhandlungen geregelt. Die Tariflöhne bzw. Tarifgehälter sind Mindestentgelte.
2. Entlohnungsgrundsätze, Lohn- und Gehaltsgruppen und deren Abstufungen, Eingruppierungen und deren Änderungen, Akkordarbeit, Prämienlohn- und Fließarbeit werden in Rahmentarifverträgen geregelt.

Die Entlohnung kann nach den betrieblichen Verhältnissen im Zeitlohn oder Leistungslohn erfolgen. Die Entlohnungsgrundsätze sind, soweit tarifvertragliche Regelungen nicht bestehen, zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zu vereinbaren.

3. Für Arbeitnehmer mit gesundheitlich bedingter offensichtlicher Minderleistungsfähigkeit, die nicht durch Unfall- oder Kriegsbeschädigung bedingt ist, kann in Abweichung der tariflichen Lohnfestsetzung unter Mitwirkung der Hauptfürsorgestelle eine betriebliche Regelung erfolgen. (Diese Regelung ist nicht allgemeinverbindlich).
4. Zeit, Ort und Auszahlung der Arbeitsentgelte, die Einführung der bargeldlosen Entgeltzahlung, die Lohn- und Gehaltsabrechnungszeiträume und die Termine von Abschlagszahlungen sind mit Betriebsrat und in betriebsratlosen Betrieben mit der Belegschaft zu vereinbaren.
5. Bei der Zahlung des Arbeitsentgelts ist eine Abrechnung auszuhändigen, die das Bruttoentgelt sowie sämtliche Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und sonstige Abzüge ausweist.

Bei zuschlagspflichtiger Arbeit ist die Zahl der zuschlagspflichtigen Stunden und die Höhe der Zuschläge ersichtlich zu machen. Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, die Unterlagen zur Berechnung des Entgelts nach den Anweisungen des Betriebes rechtzeitig und vollständig auszufüllen.

6. Die Gehaltszahlung für den abgelaufenen Monat erfolgt spätestens am letzten Arbeitstag des Monats. Dem Arbeitnehmer ist auf Verlangen Einsicht in die Berechnungsunterlagen seines Bruttoentgelts zu geben. Die monatliche Lohnabrechnung muß so vorgenommen werden, daß der Auszahlungsbetrag spätestens am 7. Arbeitstag des folgenden Monats vom Arbeitnehmer verfügbar ist, sofern nicht mit dem Betriebsrat oder in betriebsratslosen Betrieben nach Anhörung der Belegschaft eine andere Regelung getroffen wird oder bereits vorliegt.
7. Das Arbeitsentgelt ist während der Arbeitszeit oder unmittelbar im Anschluß daran zu zahlen. Verzögert sich der Beginn der Auszahlung durch Verschulden des Arbeitgebers oder seines Beauftragten um mehr als 1/4 Stunde nach Arbeitsschluß, so ist die Wartezeit zu bezahlen.

Dies gilt jedoch nicht, wenn aufgrund außergewöhnlicher Umstände und aus zwingenden Gründen eine Verschiebung des Auszahlungstages im Einvernehmen mit dem Betriebsrat erfolgt. Die Verschiebung des Auszahlungsbetrages ist in diesem Falle den Arbeitnehmern rechtzeitig vor Arbeitsschluß bekanntzugeben.

§ 9 MONTAGEREGELUNG

1. Für Arbeiten außerhalb des Betriebes wird ein Montagezuschlag gezahlt, wenn die Arbeit mehr als 6 Stunden in Anspruch nimmt und mit erkennbaren Mehraufwendungen und Erschwernissen verbunden ist.*)

Der Zuschlag beträgt je Stunde 10% des tariflichen Facharbeiter-Ecklohnes.

2. Wird bei Arbeiten außerhalb des Betriebes eine Entfernung von 125 km (Luftlinie) überschritten, erfolgt jedoch tägliche Rückkehr zum Wohnort, so beträgt der Montagezuschlag 15%. Berechnungsgrundlage bleibt der Facharbeiter-Ecklohn wie unter Ziffer 1.
3. Für Montagearbeiten in Entfernungen, die ein auswärtiges Übernachten erforderlich machen, werden zur Abgeltung der dadurch entstehenden Mehraufwendungen für jeden vollen Tag der durch die Montage bedingten Abwesenheit vom Betrieb sechs Stundenlöhne des tariflichen Facharbeiter-Ecklohnes gezahlt, und zwar 2,5 Facharbeiter-Ecklöhne als Tagegeld und 3,5 Facharbeiter-Ecklöhne als Übernachtungsgeld.

Hiervon abweichend kann durch Betriebsvereinbarung vereinbart werden, daß für Tage- und Übernachtungsgeld die steuerfreien Pauschbeträge der Lohnsteuer-Richtlinien gezahlt werden.

Daneben besteht kein Anspruch gemäß Ziffer 1. und 2.

4. Findet länger dauernde Montagearbeit (länger als zwei Wochen) an einem Ort mit höherem Tariflohn statt, so erfolgt nach zwei Wochen die Entlohnung - nicht die Auslösung - nach dem dort geltenden Lohntarif.
5. Die Fahrzeit vom Betrieb zur Montagestelle und zurück wird wie Arbeitszeit ohne irgendwelche Zuschläge vergütet. Die Fahrtkosten vom Betrieb zur Montagestelle und zurück werden in Höhe des Tarifes der 2. Klasse der üblichen öffentlichen Verkehrsmittel ersetzt. Benutzt ein Arbeitnehmer ein eigenes Fahrzeug, so erhält er als Vergütung die gleichen Sätze, die bei Benutzung des sonst in Frage kommenden öffentlichen Verkehrsmittels zu zahlen wären.

Die Fahrkosten von der Wohnung des Arbeitnehmers zur Montagestelle und zurück werden nur insoweit ersetzt, als sie Kosten der Fahrt von der Wohnung des Arbeitnehmers zum Betrieb übersteigen.

Für den Transport zur Montagestelle stellt der Betrieb ein Fahrzeug zur Verfügung. Benutzt ein Arbeitnehmer auf Wunsch des Arbeitgebers ein eigenes Fahrzeug, so erhält er als Vergütung den jeweils steuerlich zulässigen Kilometersatz.

*) Richtbeispiele für erkennbare Erschwernisse und Mehraufwendungen auf Montagestellen gegenüber Arbeiten im Betrieb:
Arbeiten in kalten und zugigen Bauten oder bei anderen Umweltbelastungen: erschwertes Heben oder Transportieren von Lasten auf Montagestellen, länger dauernde Überkopfarbeiten, Arbeiten auf Gerüsten usw..

6. Dauert eine Montagearbeit, die ein Übernachten erforderlich macht, länger als 2 Wochen, so steht dem Arbeitnehmer nach jeweils 2 Wochen zum folgenden Wochenende eine Heimreise unter Vergütung der Kosten für die Hin- und Rückfahrt zu.
7. Werden Auszubildende auf Montage beschäftigt, so sind ihnen die tatsächlichen Aufwendungen im Rahmen vorstehender Bestimmungen zu ersetzen.
8. Am 1. oder 2. Tag der Montagearbeiten kann die Arbeitszeit der Monteure im Einvernehmen mit dem Betriebsrat bis zu 12 Stunden verlängert werden, wenn
 - a) dies aus technischen Gründen, wie im Fertighausbau, notwendig ist und die Nichterledigung das Ergebnis der Arbeit gefährdet oder einen unverhältnismäßigen wirtschaftlichen Schaden zur Folge haben würde, oder
 - b) in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfange Arbeitsbereitschaft fällt.

§ 10

WERKZEUGENTSCHÄDIGUNG

1. Sämtliches Werkzeug ist vollzählig und in brauchbarem Zustand in verschließbaren Werkzeugkästen vom Arbeitgeber zu stellen. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, das Werkzeug auf Vollständigkeit und brauchbaren Zustand hin zu überprüfen und Fehler bzw. Mängel sofort dem Arbeitgeber zu melden.
2. Soweit in Ausnahmefällen Arbeitnehmer auf Verlangen des Arbeitgebers ihr Werkzeug selbst zu stellen haben, ist durch Vereinbarung die Höhe und die Art der Entschädigung festzusetzen. Ferner ist in solchen Fällen der Arbeitgeber verpflichtet, das Werkzeug des Arbeitnehmers gegen Einbruch, Diebstahl und Brandschaden zu versichern.
3. Wenn der Einsatz von Montagekolonnen spezielle Werkzeugregelungen erforderlich macht, ist mit dem Betriebsrat darüber eine Vereinbarung zu treffen.

§ 11

URLAUB

1. Jeder Arbeitnehmer hat in jedem Kalenderjahr Anspruch auf einen bezahlten Urlaub. Der Urlaub dient der Erholung und der Erhaltung der Arbeitskraft. Der Urlaubsanspruch ist deshalb grundsätzlich durch Freistellung von Arbeit zu erfüllen.

Der volle Urlaubsanspruch wird erstmalig nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses erworben.

2. Der Urlaub ist zusammenhängend zu gewähren, es sei denn, daß dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe eine Teilung des Urlaubs erforderlich machen.

3. Während des Urlaubs darf der Arbeitnehmer keine dem Urlaubszwecke widersprechende Erwerbstätigkeit ausüben. Bei Verstößen gegen diese Bestimmungen entfällt der Anspruch auf das zusätzliche Urlaubsgeld und auf die Urlaubsvergütung in der Höhe, in der der Arbeitnehmer für seine unerlaubte Tätigkeit eine Gegenleistung erhalten hat.
4. Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, es sei denn, daß ihrer Berücksichtigung dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen.

Haben Arbeitnehmer z. Zt. des Beginns etwaiger Betriebsferien einen Urlaubsanspruch noch nicht in Höhe der Betriebsferien erworben, so haben sie Anspruch auf Entschädigung in Höhe des ausfallenden Verdienstes. Sie sind jedoch verpflichtet, während der Betriebsferien auch andere zumutbare Arbeiten als die ihnen nach dem Arbeitsvertrag zugewiesenen auszuführen.

5. Das Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Zu Beginn des Kalenderjahres soll ein Urlaubsplan aufgestellt werden.
6. Als Urlaubstage gelten alle Wochentage von Montag bis Freitag, mit Ausnahme der lohnzahlungspflichtigen Feiertage.
7. Für die Berechnung der Dauer des Urlaubs sind jeweils die zu Beginn des Kalenderjahres bestehenden Umstände maßgebend. Die Urlaubsdauer richtet sich nach dem Lebensalter und der Anzahl der Beschäftigungsjahre. Das erste Beschäftigungsjahr ist das Kalenderjahr, in dem der Arbeitnehmer dem Betrieb ununterbrochen länger als 6 Monate angehört hat.
8. Bei der Feststellung der Betriebszugehörigkeit ist die gesamte in dem Betrieb oder einem anderen Betrieb des gleichen Unternehmens verbrachte Beschäftigungszeit anzurechnen.

Die Ausbildungszeit, nicht jedoch die Volontärzeit o.ä., wird bei Feststellung der Betriebszugehörigkeit berücksichtigt.

Ist die Tätigkeit im Betrieb unterbrochen worden, wird die Zeit früherer Betriebszugehörigkeit angerechnet, wenn die Unterbrechung nicht länger als ein Jahr gedauert hat.

9. Der tarifliche Urlaub beträgt:
1992 und 1993

	bis 30 Jahre	über 30 Jahre	über 40 Jahre
im 1. Beschäftigungsjahr	27	27	27 Urlaubstage
im 2. Beschäftigungsjahr	29	30	30 Urlaubstage
<hr/>			
ab 1994		bis 40 Jahre	über 40 Jahre
		30	31 Urlaubstage

10. Im Laufe des Arbeitsverhältnisses entsteht für jeden vollen Beschäftigungsmonat der Anspruch auf ein Zwölftel des Jahresurlaubs. Bruchteile von Urlaubstagen von 0.5 an aufwärts sind auf volle Urlaubstage aufzurunden, Bruchteile darunter entsprechend abzurunden.

Im Laufe des Kalenderjahres eintretende oder/und ausscheidende Arbeitnehmer haben Anspruch auf so viele Zwölftel ihres Jahresurlaubs, wie sie in diesem Jahr volle Beschäftigungsmonate in dem Betrieb erreichen. Angefangene Beschäftigungsmonate werden als volle Monate angerechnet, wenn das Arbeitsverhältnis länger als 14 Kalendertage in diesem Beschäftigungsmonat bestanden hat. Das Arbeitsverhältnis muß jedoch mindestens einen Monat gedauert haben.

Für Arbeitnehmer, die die Wartezeit von 6 Monaten erfüllt haben, besteht ein Mindestanspruch von 18 Werktagen, wenn sie in der 2. Jahreshälfte ausscheiden.

11. Bei Krankheit kann, wenn die Arbeitsunterbrechung länger als 5 Monate im gleichen Urlaubsjahr dauert, der Urlaub für jeden weiteren angefangenen Monat um 1/12 gekürzt werden, jedoch nicht unter den gesetzlichen Mindestanspruch von 18 Werktagen. Ist die Krankheit die Folge eines Betriebsunfalls oder gehört der Arbeitnehmer dem Betrieb länger als 5 Jahre an, so ist der Urlaub in voller Höhe zu gewähren.

Bei Aussetzen der Arbeit auf Wunsch des Arbeitnehmers mit Zustimmung des Arbeitgebers ist der Urlaub für jeden vollen Monat der Arbeitsunterbrechung um 1/12 des Jahresurlaubs bis zur Mindestdauer von 18 Werktagen zu kürzen.

12. Kündigt der Arbeitnehmer innerhalb einer Frist von drei Monaten ab Urlaubsende sein Arbeitsverhältnis, obwohl er mehr Urlaub erhalten hat, als ihm nach Ziffer 10 zusteht, so sind das überbezahlte Urlaubsentgelt und das überzahlte zusätzliche Urlaubsgeld ein Lohn- bzw. Gehaltsvorschuß; dieser kann beim Ausscheiden unter Anwendung der Zwölftelung geltend gemacht werden. Dies gilt nicht für Rentner bei erreichter Altersgrenze.

13. Bei verschuldeter fristloser Entlassung oder unberechtigter Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer hat dieser das zuviel erhaltende Urlaubsentgelt und das zusätzliche Urlaubsgeld in jedem Falle zurückzuerstatten.

Der Anspruch nach Ziffer 10 bleibt unberührt.

14. Im übrigen kann das gezahlte Urlaubsentgelt nicht zurückgefordert werden, wenn der Arbeitnehmer nach Ziffer 9 bereits Urlaub über den ihm zustehenden Umfang hinaus erhalten hat.

15. Der Anspruch auf Urlaub besteht nicht für Kalendermonate, für die dem Arbeitnehmer bereits von einem früheren Arbeitgeber Urlaub gewährt worden ist.

16. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer eine Bescheinigung über den im laufenden Kalenderjahr gewährten oder abgegoltenen Urlaub auszuhändigen.

17. Heilverfahren und Schonzeiten, die von den Sozialversicherungsträgern verordnet werden, können nicht auf den Jahresurlaub angerechnet werden.

18. Erkrankt ein Arbeitnehmer während eines Urlaubs, so werden die durch ärztliches Zeugnis nachgewiesenen Tage der Arbeitsunfähigkeit auf den Jahresurlaub nicht angerechnet.

Nach Beendigung der Arbeitsunfähigkeit kann der Urlaub weiter genommen werden, wenn betriebliche Erfordernisse nicht entgegenstehen. Der Arbeitnehmer hat jedoch nach Ablauf des vorgesehenen Urlaubs oder - falls die Krankheit darüber hinaus andauert - nach Beendigung der Krankheit zunächst dem Arbeitgeber seine Arbeitsleistung anzubieten und sich mit diesem darüber zu verständigen, in welchem Zeitraum die durch Krankheit ausgefallenen Urlaubstage nachgeholt werden können.

19. Schwerbehinderte erhalten den gesetzlichen Zusatzurlaub von 5 Arbeitstagen unter Beachtung der in den vorstehenden Vereinbarungen festgelegten Zwölfteilung.

20. Der Urlaubsanspruch erlischt am 31. März des nachfolgenden Kalenderjahres, es sei denn, daß der Arbeitnehmer ihn vorher schriftlich oder durch den Betriebsrat geltend gemacht hat.

21. Eine Abgeltung des Urlaubs ist grundsätzlich nicht erlaubt, es sei denn, daß bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses oder bei längerer Krankheit oder Urlaub nicht mehr als bezahlte Freizeit gewährt werden kann.

Ein beim Ausscheiden aus dem Betrieb fälliger Urlaubsanspruch ist möglichst während der Kündigungsfrist zu erfüllen. Lassen die betrieblichen Verhältnisse das nicht zu, so ist der Urlaub abzugelten.

Berechnung des Urlaubsentgeltes

22. Zur Errechnung des Urlaubsentgeltes der gewerblichen Arbeitnehmer ist zunächst der durchschnittliche Bruttoverdienst der letzten abgerechneten dreizehn Lohnwochen, bei monatlicher Lohnabrechnung der letzten abgerechneten drei Monate, vor Urlaubsantritt festzustellen.

Ist der Arbeitnehmer noch nicht so lange im Betrieb, so ist der Durchschnitt aus dem Zeitraum zu errechnen, während dessen das Arbeitsverhältnis besteht. Bei der Errechnung des Durchschnittsverdienstes bleiben außer Ansatz: Gratifikationen, Jahresabschlußaufwendungen, Erfolgsbeteiligungen, Sonderzahlungen, Montageauslösungen, Verpflegungszuschüsse, Werkzeuggeld. Einkünfte während der Kurzarbeit (Kurzarbeiterlohn und Kurzarbeitergeld), zusätzliches Urlaubsgeld sowie Zahlungen im Krankheitsfall, die nicht aufgrund des Lohnfortzahlungsgesetzes erfolgen, und ähnliche Leistungen.

a) Der Bruttoverdienst des Berechnungszeitraums wird sodann durch die Zahl der tariflichen regelmäßigen Arbeitsstunden geteilt. Kurzarbeitsstunden sowie Arbeitsstunden, die aufgrund von Kurzarbeit, nicht lohnfortzahlungspflichtiger Krankheit oder ordnungsgemäßer unbezahlter Freistellung ausfallen, werden von der tariflichen Arbeitszeit abgezogen.

b) Der so ermittelte Durchschnitts-Stundenverdienst wird mit der Zahl der tariflichen regelmäßigen Arbeitsstunden multipliziert, die durch den Urlaub oder Teilurlaub ausfallen.

Bei Teilurlaub von weniger als fünf Arbeitstagen bestimmt sich das Urlaubsentgelt nach dem tatsächlichen Stundenlohn und der durch den Urlaub ausfallenden regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit (Lohnausfallprinzip)

In den Urlaub fallende tarifliche Änderungen sind bei dem Urlaubsentgelt vom Zeitpunkt ihres Inkrafttretens an zu berücksichtigen.

23. Während des Urlaubs der Angestellten ist das monatliche Gesamtgehalt einschließlich sämtlicher monatlich wiederkehrender Bezüge weiterzuzahlen. Im übrigen ist die Ziffer 22 entsprechend anzuwenden.

Provisionen, die der Angestellte infolge seines Urlaubs nicht selbst erarbeiten kann, werden ihm nach dem Durchschnitt der letzten zwölf Monate vor Urlaubsantritt gewährt; für Angestellte, deren Arbeitsverhältnis bei Antritt des Urlaubs noch nicht zwölf Monate besteht, ist dieser kürzere Zeitraum Bemessungsgrundlage.

Zusätzliches Weihnachtsgeld

24. Jeder Arbeitnehmer erhält unter der Voraussetzung des § 11 Ziffer 2 für jeden Urlaubstag ein zusätzliches Urlaubsgeld.

Das zusätzliche Urlaubsgeld beträgt

1992	50%
1993	52%
1994	54%
1995	56%
1996	60%

des Urlaubsentgeltes.

Das zusätzliche Urlaubsgeld ist vor Antritt des Urlaubs auszuzahlen.

25. Der Anspruch auf Zahlung des zusätzlichen Urlaubsgeldes ist erst nach einer sechsmonatigen Betriebszugehörigkeit gegeben.

26. Kündigt der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis vor Ablauf des ersten Jahres seiner Betriebszugehörigkeit, so hat er keinen Anspruch auf Zahlung eines zusätzlichen Urlaubsgeldes.

Nach Ablauf des 1. Beschäftigungsjahres kann bei Kündigung durch den Arbeitnehmer das zusätzliche Urlaubsgeld bei zuviel erhaltenen Zwölfteln vom Arbeitgeber zurückgefordert oder einbehalten werden.

Beruhet das Ausscheiden im Laufe des Kalenderjahres auf einer Kündigung des Arbeitgebers, entfällt das Recht, das Urlaubsgeld für die zuviel erhaltenen Urlaubszwölftel zurückzufordern oder einzubehalten.

Erfolgt die Kündigung des Arbeitgebers aus einem Grunde, der ihn zur fristlosen Entlassung berechtigen würde, kann das Urlaubsgeld nach Maßgabe des 2. Absatzes gleichfalls zurückgefordert werden oder einbehalten werden.

27. Wird dem Arbeitnehmer auf seinen Wunsch anstelle der Gewährung von Urlaub der über den gesetzlichen Urlaubsanspruch hinausgehende Urlaub in Geld abgegolten, so entfällt der Anspruch auf zusätzliches Urlaubsgeld für den abgefolgten Teil des Urlaubs.

28. Für den Zusatzurlaub der Schwerbehinderten besteht kein Anspruch auf zusätzliches Urlaubsgeld.

§ 12

ENTGELTBERECHNUNG BEI LOHNFORTZAHLUNG

Die Regelung für die Berechnung des Urlaubsentgelts gilt entsprechend für die Berechnung des Entgelts nach dem Lohnfortzahlungsgesetz und für die Fälle, in denen nach § 7 Ziffer 6 MTH der Lohn ohne Arbeitsleistung fortzuzahlen ist.

Für die Berechnung des Entgelts nach dem Feiertagsgesetz kann diese Regelung ebenfalls angewendet werden.

§ 13

GELTENDMACHUNG UND VERWIRKUNG VON ANSPRÜCHEN

1. Der Arbeitnehmer ist zur sofortigen Nachprüfung des ausgezahlten Lohnbetrages verpflichtet. Stimmt der Geldbetrag mit dem Lohnnachweis nicht überein, so hat der Arbeitnehmer dies sofort dem Auszahlenden zu melden; später erfolgende Reklamationen werden nicht berücksichtigt.

Bei bargeldloser Entgeltzahlung sind Reklamationen innerhalb einer Frist von 2 Monaten seit Gutschriftsdatum fällig.

2. Einwendungen gegen die rechnerische Richtigkeit der Lohnabrechnung sind nur dann zu berücksichtigen, wenn sie spätestens bis zum Ablauf des nächsten Abrechnungszeitraumes vorgebracht werden.

3. Die Geltendmachung von Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis ist ausgeschlossen, wenn seit Fälligkeit

a) bei Ansprüchen aus Mehrarbeit, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit, auf Zahlung von Zulagen jeder Art und auf Rückzahlung von Barauslagen 2 Monate

b) bei allen sonstigen Ansprüchen 6 Monate

verstrichen sind.

Nach Ablauf der angeführten Fristen sind die Ansprüche verwirkt, es sei denn, daß sie jeweils dem anderen Teil gegenüber vorher schriftlich geltend gemacht worden sind. Die Geltendmachung kann auch im Auftrag des Arbeitnehmers durch den Betriebsrat mündlich erfolgen.

§ 14**ARBEITS-, GESUNDHEITS- UND UMWELTSCHUTZ**

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind verpflichtet, die allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften zu beachten und für ihre Anwendung Sorge zu tragen. Maßnahmen zur Verhütung von Betriebsunfällen und Gesundheitsschädigungen, die wegen der Besonderheit der betrieblichen Verhältnisse erforderlich sind, können durch Betriebsvereinbarungen gemäß BetrVG geregelt werden.

Die sich aus den allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften ergebenden Verpflichtungen der Beteiligten, auch die Pflichten aus § 81 BetrVG und die Pflicht zur Meldung an die Berufsgenossenschaft, werden dadurch nicht berührt.

Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, daß sie auch auf Dauer zu keiner gesundheitlichen Beeinträchtigung der Beschäftigten führen.

Beim Einsatz von Arbeitsstoffen, Maschinen und Geräten ist Vorsorge dafür zu treffen, daß davon keine Gefahren für Leben und Gesundheit der Beschäftigten ausgehen.

Die Tarifvertragsparteien fordern die Beschäftigten und die Arbeitgeber auf, aktiv am Gesundheits- und Umweltschutz mitzuwirken und alle diesem Ziele dienenden Maßnahmen und Möglichkeiten zu nutzen.

Für genügend Reinigung, Lüftung, Heizung und trinkbares Wasser in den Arbeitsräumen, für ausreichende Waschgelegenheit, ordnungsgemäße Toiletten und geschützte Kleideraufbewahrung, für Verbandsmaterial zur ersten Hilfeleistung bei Unfällen, für alle sonstigen gesundheitlichen Einrichtungen hat der Arbeitgeber zu sorgen.

Die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen sind zu beachten.

§ 15
REGELUNG VON STREITIGKEITEN

Bei allen Meinungsverschiedenheiten, die sich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis ergeben, ist zunächst eine innerbetriebliche Regelung zu suchen. Erst wenn diese Möglichkeit zu keiner Verständigung geführt hat, kann von den streitenden Parteien das Arbeitsgericht angerufen werden.

§ 16
SCHLUSSBESTIMMUNG

Dieser Manteltarifvertrag tritt am 1. Januar 1992 in Kraft. Er kann erstmals mit einer Frist von drei Monaten zum 31. Dezember 1996 gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.

Erfolgt keine Kündigung, verlängert sich der Vertrag um jeweils 6 Monate. Die Vertragsparteien verpflichten sich, noch innerhalb der Kündigungsfrist in Verhandlungen einzutreten.

Arnsburg, den 1. April 1992

Landesfachverband Holz und Kunststoff

gez. Udo Gerhard
Vorsitzender des Ausschusses Sozial- und Tarifpolitik

gez. Dr. Winfried Schipkowksi
Geschäftsführer

Gewerkschaft Holz und Kunststoff
Bezirksleitung Hessen/Rheinland-Pfalz

gez. Peter Stahlheber
Bezirksleiter

Manteltarifvertrag

Für das holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk in Hessen (MTH)

Zwischen

dem Landesfachverband holz- und Kunststoffverarbeitendes Handwerk Hessen,
Leihgesterner Weg 20, 35392 Gießen

- einerseits –

und der

**Christlichen Gewerkschaft Deutschlands – Landesverband Hessen, Fachgruppe
Holz und Kunststoff,** Darmstädter Str. 67, 65428 Rüsselsheim

sowie dem

Deutschen Handels- und Industrieangestellten-Verband, Fahrgasse 4, 60311 Frankfurt/Main

- andererseits –

wird folgender Manteltarifvertrag abgeschlossen:

§ 1

Geltungsbereich

Dieser Vertrag gilt

räumlich:

für das Land Hessen

fachlich:

für alle Betriebe, Hilfs- und Nebenbetriebe sowie selbständige Betriebsabteilungen und Montagestellen des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (Tischler-/Schreinerhandwerk), des Serienmöbelhandwerks, Betriebe, die anstelle oder in Verbindung mit Holz andere Werkstoffe verarbeiten einschließlich der Oberflächenbehandlung, des Holz- und Oberflächenschutzes und der Veredelung, insbesondere folgende Leistungen erbringen oder folgende Erzeugnisse entwerfen, konstruieren, herstellen, anschlagen, einbauen, anbringen, reparieren, restaurieren und instandhalten:

a) Bauteile, insbesondere Türen und Fenster aller Art und deren Verglasung, Fensterelemente, Fassadenelemente und Fassadenverkleidungen, Fensterläden und Sonnenschutzvorrichtungen, Fußboden und Fußbodenbeläge, Treppen und Treppengeländer, Klimaräume; Saunabau; Holzleimbau; Wohnwagen, Wohnmobilbau;

- b) Innenausbau aller Art für Gebäude und Räume sowie für Verkehrs- und Transportmittel, für Messen und Ausstellungen, insbesondere Wand- und Deckenverkleidungen, Zwischendecken, Verkleidungen von technischen Einbauten, Einbauschränke, Einbauregale und Raumteiler, Trennwände, Sitz- und Liegeeinbauten, Einbauten für Arbeitsplätze und technische Vorrichtungen;
- c) Möbel aller Art; insbesondere Wohn-, Büro-, Schul-, Hotel- und Gaststättenmöbel; Laden- und Spezialmöbel; Gestelle und Möbelteile; Intarsien;
- d) Turn- und Sportgeräte; sporttechnische Anlagen, Segelflugzeuge, Spieleinrichtungen, Spielzeug, Holzwaren und technische Geräte; Leisten und Rahmen aller Art;
- e) Behälter; insbesondere Kisten und Gehäuse; Paletten und Trommeln;
- f) Särge und Bestattungen.

Persönlich:

Für Arbeiter,
für Angestellte, sowie sie von den jeweiligen Gehaltstarifverträgen erfasst werden,
für Arbeitgeber,
soweit die Vorgenannten Mitglied der Tarifvertragsparteien sind.

§ 2

Generalklausel

Sofern nach diesem Tarifvertrag betriebliche Regelungen zu treffen sind, geschieht dies

- in Betrieben mit Betriebsrat unter Beachtung der Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes durch Betriebsvereinbarung;
- in betriebsratslosen Betrieben nach Anhörung der Mitarbeiter kraft Weisungsrecht oder durch Regelungsabrede mit der Belegschaft.

§ 3

Einstellungen und Entlassungen

1. Für die Einstellungen und Entlassungen gelten neben den gesetzlichen Vorschriften die nachstehenden Regelungen. Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe, Verantwortung und die Art seiner Tätigkeit sowie über die Unfall- und Gesundheitsgefahren zu unterrichten.
2. Der Arbeitgeber hat spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich niederzulegen, die Niederschrift zu unterzeichnen und dem Arbeitnehmer auszuhändigen. In die Niederschrift sind mindestens aufzunehmen:
 - der Name und die Anschrift der Vertragsparteien,
 - der Zeitpunkt des Beginns des Arbeitsverhältnisses,
 - bei befristeten Arbeitsverhältnissen: die vorhersehbare Dauer des Arbeitsverhältnisses,
 - der Arbeitsort oder, falls der Arbeitnehmer nicht nur an einem bestimmten Arbeitsort tätig sein soll, ein Hinweis darauf, dass der Arbeitnehmer an verschiedenen Orten beschäftigt werden kann.

- eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitgeber zu leistenden Tätigkeit,
- die Zusammensetzung und die Höhe des Arbeitsentgeltes einschließlich der Zuschläge, der Zulagen, Prämien und Sonderzahlungen sowie anderer Bestandteile des Arbeitsentgeltes und deren Fälligkeit,
- die vereinbarte Arbeitszeit,
- die Dauer des jährlichen Erholungsurlaubes,
- die Fristen für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses,
- ein in allgemeiner Form gehaltener Hinweis auf die Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die auf das Arbeitsverhältnis anzuwenden sind.

3. Auf Dauer gerichtete Änderungen der Arbeitsbedingungen sind schriftlich zu bestätigen.

4. Die ersten drei Monate jedes Arbeitsverhältnisses gelten als Probezeit. Eine Verlängerung der Probezeit auf sechs Monate ist möglich und muss schriftlich vereinbart werden. Werden Auszubildende unmittelbar nach Beendigung der Ausbildung vom Ausbildungsbetrieb übernommen, entfällt die Probezeit.

5. Während des ersten Monats der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis beiderseitig täglich mit einer Frist von zwei Tagen gekündigt werden. Für die restliche Probezeit gilt eine Kündigungsfrist von zwei Wochen.

6. Nach Ablauf der Probezeit beträgt die beiderseitige Kündigungsfrist vier Wochen zum 15. eines jeden Monats oder zum Monatsende.

7. Bei Kündigung des Arbeitgebers betragen die Kündigungsfristen nach einer Betriebszugehörigkeit

von zwei Jahren	- ein Monat zum Monatsende
von fünf Jahren	- zwei Monate zum Monatsende
von zehn Jahren	- drei Monate zum Monatsende

Bei Berechnung der Beschäftigungsdauer werden Beschäftigungsjahre, die vor der Vollendung des 25. Lebensjahres liegen, nicht berücksichtigt.

8. Scheidet ein Arbeitnehmer im gegenseitigen Einvernehmen aus dem Betrieb aus oder wird er aus Gründen entlassen, die er nicht zu vertreten hat, und wird er innerhalb eines Zeitraumes von 12 Monaten wieder eingestellt, so ist bei der Bemessung der tariflichen Ansprüche und Rechte die vor der Entlassung verbrachte Beschäftigungszeit auf die Betriebszugehörigkeit anzurechnen.

9. Nach der Kündigung durch den Arbeitgeber ist dem Arbeitnehmer auf Verlangen eine angemessene Zeit zur Bewerbung um eine Arbeitsstelle zu gewähren. Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgeltes besteht hierbei bis zur Höchstdauer eines Arbeitstages. Dies gilt nicht in den ersten 4 Wochen des Arbeitsverhältnisses. Bei Kündigung durch den Arbeitnehmer besteht ebenfalls ein Anspruch auf Arbeitsbefreiung, jedoch ohne Fortzahlung des Arbeitsentgeltes.

10. Unberührt bleiben die gesetzlichen Bestimmungen über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses aus wichtigem Grund.

11. Übernimmt der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer Kosten einer Fortbildungsmaßnahme und kündigt der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis vor Ablauf eines Jahres nach Beendigung der Fortbildungsmaßnahme, so hat der Arbeitnehmer die vom Arbeitgeber geleisteten Aufwendungen für die Fortbildungsmaßnahmen zurückzuerstatten, sofern dies vorher schriftlich vereinbart worden ist.

12. Dem Arbeitnehmer ist auf Verlangen nach Zugang der Kündigung ein qualifiziertes Zeugnis auszustellen. Ein Zwischenzeugnis ist auf Wunsch bei begründetem Anlass auch ohne Vorliegen einer Kündigung zu erteilen.

13. Bei befristeten Arbeitsverhältnissen und Arbeitsverträgen zur vorübergehenden Aushilfe gelten die Probezeitregelungen und Kündigungsfristen gem. § 3.

14. Schwerbehinderte und Gleichgestellte müssen bei der Einstellung auf diese Eigenschaften hinweisen. Sie haben den späteren Eintritt oder eine Änderung dieser Eigenschaft und ihren Grad der Behinderung unverzüglich mitzuteilen.

§ 4

Arbeitszeit

1. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit, ausschließlich der Pausen, beträgt 38 Stunden. Die Arbeitszeit kann im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung ungleichmäßig oder gleichmäßig auf das Kalenderjahr verteilt werden.

2. Abweichend hiervon sind betriebliche Regelungen zulässig, die die Beibehaltung der 40-Stunden-Woche und 12 bezahlte Freischichten im Kalenderjahr vorsehen. Bezahlt werden 38 Stunden je Woche.

3. Die wöchentliche Arbeitszeit soll auf die fünf Werktage von Montag bis Freitag verteilt werden. Eine unregelmäßige Verteilung der Arbeitszeit innerhalb einer Woche kann entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes durchgeführt werden. Wenn an Samstagen regelmäßig gearbeitet werden soll, so ist dies durch Betriebsvereinbarung zu regeln.

4. Die wöchentliche Regelarbeitszeit kann auf Arbeitsgeberanordnung auf bis zu 32 Stunden verkürzt und bis zu 45 Stunden verlängert werden.

5. Für Angestellte, deren Tätigkeit mit dem Fertigungsbetrieb in unmittelbarem Zusammenhang steht, ist die dort geltende Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilung maßgebend.

6. Die Arbeitnehmer erhalten bei einer ungleichmäßigen Verteilung der wöchentlichen Regelarbeitszeit ein verstetigtes Entgelt auf der Basis von 165 Monatsstunden. Für Arbeitnehmer mit Stundenlohn ergibt sich ein verstetigtes Entgelt nach folgender Formel:

$$\text{Verstetigtes Entgelt} = \text{Stundenlohn} \times 165$$

7. Als Ausgleichszeitraum kann vom Arbeitgeber wahlweise das Kalenderjahr oder ein anderer Jahreszeitraum (z.B. 1. April bis 31. März) festgelegt werden. Im Einvernehmen mit den Arbeitnehmern kann der Ausgleichszeitraum auf bis zu 18 Monate verlängert werden. Innerhalb des Ausgleichszeitraumes soll eine durchschnittliche Arbeitszeit von 38 Stunden je Woche erreicht werden.

8. Der Arbeitgeber führt für jeden Mitarbeiter ein Zeitkonto. Mit der monatlichen Lohnabrechnung ist der jeweilige Zeitkontostand mitzuteilen. Dabei ist der individuelle Zeitkontostand des Arbeitnehmers der Sollarbeitszeit (Basis 38 Wochenstunden) zum Zeitpunkt der Lohnabrechnung gegenüberzustellen. Liegt der individuelle Zeitkontostand über der Sollarbeitszeit, so wird der Überhang als Plusstunden bezeichnet. Im umgekehrten Fall handelt es sich um Minusstunden.
9. Für Urlaubs-, Krankheits- und Feiertage gilt die mittlere Regelarbeitszeit von wöchentlich 38 Stunden. Alle Urlaubs-, Krankheits- und Feiertage werden für das Zeitkonto mit 7,6 Stunden gewertet.
10. Zum Ende des Ausgleichszeitraumes ist das Zeitkonto abzurechnen. Sind zum Ende des Ausgleichszeitraumes Plusstunden vorhanden, so werden diese Stunden mit der nächsten Lohnabrechnung mit einem Zuschlag von 25% ausbezahlt. Zum Ende des Ausgleichszeitraumes vorhandene Minusstunden verfallen.
11. Für Angestellte gilt als Stundenentgelt $1/165$ des Monatsentgelts. Vermögenswirksame Leistungen und das zusätzliche Urlaubsgeld zählen dabei nicht zum monatlichen Entgelt.
12. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist das bestehende Zeitkonto innerhalb der Kündigungsfrist auszugleichen. Die Sollarbeitszeit errechnet sich nach der Anzahl der Monate bzw. Arbeitstage, die das Arbeitsverhältnis innerhalb des Ausgleichszeitraumes bis zu seiner Beendigung dauert.
Besteht zum Ende des Arbeitsverhältnisses ein Überhang an Stunden (Plusstunden), so sind diese Stunden mit einem Zuschlag von 25 % zu bezahlen.
Zum Zeitpunkt des Ausscheidens des Arbeitnehmers vorhandene Minusstunden verfallen. Dies gilt nicht bei einer Arbeitnehmerkündigung, wenn die Minusstunden durch vom Arbeitnehmer verlangten Freizeitausgleich entstanden sind. In diesem Fall kann der Arbeitgeber eine Verrechnung mit den Lohnansprüchen des Arbeitnehmers vornehmen. Ist dies nicht möglich, steht dem Arbeitgeber ein Erstattungsanspruch zu.
13. Die monatliche Abrechnung kann im beiderseitigen Einvernehmen auch auf die tatsächlich geleistete Arbeitszeit abgestellt werden.
14. Der 24. Dezember ist arbeitsfrei. Für die dadurch anfallende Arbeitszeit werden 4,75 Stunden mit dem tatsächlichen Stundenverdienst vergütet. Fällt der 31. Dezember auf einen Arbeitstag, dann ist auf Wunsch des Arbeitnehmers Urlaub oder Freizeitausgleich zu gewähren. Dies gilt nicht für die Arbeitnehmer, deren Tätigkeit für die Aufrechterhaltung der Ordnung und Sicherheit des Betriebes erforderlich ist.
15. Für die Arbeitszeit der Frauen und Jugendlichen gelten die gesetzlichen Schutzbestimmungen.
16. Gleitende Arbeitszeit kann nur einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat durch Betriebsvereinbarung geregelt werden.
17. Arbeitnehmer, die am letzten Arbeitstag vor oder am ersten Arbeitstag nach einem gesetzlichen Feiertag und anderen bezahlten Ausfalltagen – außer Urlaub und Arbeitsunfähigkeitstagen – der Arbeit unentschuldig fernbleiben, haben entsprechend der gesetzlichen Regelung keinen Anspruch auf Bezahlung der Feier- und Ausfalltage.

18. Teilzeitarbeit

Grundsätze

Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarte Arbeitszeit die tarifliche Regelarbeitszeit unterschreitet. Teilzeitbeschäftigte sind den Vollzeitbeschäftigten gleichgestellt, sofern sich aus gesetzlichen Bestimmungen nichts anderes ergibt.

Umfang der Arbeitszeit

Teilzeitarbeit sollte nur dann vereinbart werden, wenn die jeweils gültigen Grenzen der Sozialversicherungspflicht im Rahmen der Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung nicht unterschritten werden.

Zeitliche Lage der Arbeitszeit

Die Dauer und Lage der Arbeitszeit sind einzelvertraglich zu vereinbaren. Die Arbeitszeit kann in Ausnahmefällen überschritten werden. Mehrarbeitszuschläge sind nur auf die Stunden zu zahlen, die über die jeweilige betriebliche Regelarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten hinaus geleistet werden. Auf Wunsch des Beschäftigten kann Mehrarbeit in Freizeit abgegolten werden.

§ 5**Mehrarbeit, Nacht- und Sonntagsarbeit**

1. Wird die Obergrenze des wöchentlichen Arbeitszeitkorridors in Höhe von 45 Stunden aus betriebsbedingten Gründen überschritten, so gelten die über die 45. Wochenarbeitsstunde hinausgehenden Arbeitsstunden als Mehrarbeit. An Sonn- und Feiertagen sowie am 24. Dezember geleistete Arbeitsstunden gelten als Mehrarbeit.
2. Keine Mehrarbeit liegt vor, wenn im Einzelfall im beiderseitigen Einvernehmen durch Betriebsvereinbarung oder durch unbezahlten Urlaub versäumte Arbeitszeit nachgeholt wird.
3. Im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann für zuschlagspflichtige Mehrarbeit ein Freizeitausgleich vereinbart werden. Kommt keine Einigung zustande, werden die Mehrarbeitsstunden bezahlt.
4. Sonntags- und Feiertagsarbeit ist die an diesen Tagen in der Zeit von 0.00 bis 24.00 Uhr, Nachtarbeit die in der Zeit von 22.00 bis 06.00 Uhr geleistete Arbeit. Der Arbeitgeber kann, wenn es die betrieblichen Verhältnisse erfordern, den Zeitraum der Nachtarbeit und der Sonn- und Feiertagsarbeit (z.B. bei Schichtarbeit) mit Zustimmung des Betriebsrates verschieben.

§ 6**Zuschläge**

1. Die Zuschläge betragen:

a) für Mehrarbeit ab der 46. Stunde pro Woche	25 %
ab der 48. Stunde pro Woche	50 %
b) für Nachtarbeit	30 %
c) für Nachtarbeit, die gleichzeitig Mehrarbeit ist	50 %
d) Wechselschichtzulage	10 %
e) für Arbeit an Sonntagen	50 %
f) für Arbeiten an lohnzahlungspflichtigen Wochenfeiertagen sowie am 24. Dezember	100 %

g) für Arbeit am Ostersonntag, Pfingstsonntag, Neujahrstag und an den beiden Weihnachtsfeiertagen 200 %

2. Die Zuschläge sind bei Zeitlohnarbeit von den tatsächlichen Stundenlohn zu berechnen. Bei Akkord- und Prämienarbeit ist der Durchschnittsverdienst des letzten Lohnabrechnungszeitraumes, bei Neueinstellungen derjenige des laufenden Lohnabrechnungszeitraumes zugrunde zu legen. Einmalzahlungen bleiben unberücksichtigt.

3. Jede Mehrarbeitsstunde ist bei Angestellten, gleichgültig ob sie am Tage, in der Nacht oder an Sonn- und Feiertagen geleistet wird, mit 1/165 des Monatsgehaltes zuzüglich des entsprechenden Zuschlages zu vergüten.

4. Bei Zusammentreffen von Nacht- und Sonntagsarbeit sind beide, in allen anderen Fällen ist nur jeweils der höchste Zuschlag zu vergüten.

§ 7

Kurzarbeit

Wenn die betrieblichen Verhältnisse es erfordern, insbesondere zur Vermeidung von Entlassungen, kann ohne Kündigung durch Betriebsvereinbarung – in Betrieben ohne Betriebsrat nach Anhörung der Belegschaft – von der regelmäßigen betriebsüblichen wöchentlichen Arbeitszeit abgewichen und Kurzarbeit eingeführt werden. Hierbei sind die gesetzlichen Bestimmungen zu beachten.

§ 8

Arbeitszeitunterbrechung und Arbeitsversäumnis

1. Grundsätzlich wird Arbeitsentgelt nur für die Zeit gezahlt, in der Arbeit geleistet wird sowie für die Zeit der Arbeitsbereitschaft, es sei denn, dass gesetzliche oder tarifliche Vorschriften zwingend etwas anderes bestimmen.

2. Muss die Arbeit für Arbeitnehmer oder einen Teil der Arbeitnehmer wegen Störung des Betriebes unterbrochen werden, ohne dass der Arbeitgeber die zu vertreten hat, so ist die ausgefallene Arbeitszeit nachzuholen, sofern nicht durch Betriebsvereinbarung eine andere Regelung erfolgt. Die Nachholarbeit gilt als zuschlagspflichtige Mehrarbeit.

3. Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, während einer Betriebsstörung alle notwendigen Arbeiten auszuführen.

4. Bei einer schweren Betriebsstörung, die die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unmöglich macht, ist der Arbeitgeber berechtigt, die Arbeitsverhältnisse der von der Betriebsstörung betroffenen Arbeitnehmer ohne Einhaltung einer Frist zu lösen. Er ist verpflichtet, die Arbeitnehmer mit den alten Rechten wieder einzustellen, sobald die Betriebsstörung mit ihren technischen Folgen beseitigt ist. Ein Anspruch auf Wiedereinstellung entfällt für die Arbeitnehmer, die nach Beendigung der Störung auf Aufforderung des Arbeitgebers nicht sofort erklären, dass sie – gegebenenfalls nach ordnungsgemäßer Lösung eines bestehenden Arbeitsvertrages – zur Wiederaufnahme der Arbeit im alten Betrieb bereit sind.

5. In folgenden Fällen der Verhinderung an der Arbeitsleistung hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts:

a) bei einer Eheschließung	1 Tag
b) bei Niederkunft seiner Ehefrau	2 Tage
c) bei seiner Silberhochzeit	1 Tag
d) bei Tod des Ehegatten, sofern nicht getrennt lebend	3 Tage
e) bei Tod seiner Eltern, Kinder, Stiefkinder und Pflegekinder	2 Tage
f) bei Teilnahme an der Beerdigung von Geschwistern, Großeltern und Schwiegereltern	1 Tag
g) bei seinem Umzug, wenn der Arbeitnehmer auf Wunsch des Arbeitgebers von außerhalb zuzieht	1 Tag

6. In folgenden Fällen der Arbeitsverhinderung wird das Arbeitsentgelt für die während des Arbeitstages unvermeidlich ausfallende Zeit bis zur Höchstdauer von 7,6 Stunden weitergezahlt, soweit dem Arbeitnehmer nicht nach gesetzlichen Bestimmungen ein Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts im Krankheitsfall oder Krankengeld oder Übergangsgeld zusteht.

- a) bei Arbeitsunfall;
- b) bei ambulanter Behandlung wegen eines während der Arbeitszeit erlittenen Arbeitsunfalls;
- c) bei Arztbesuch, anlässlich einer während der Arbeitszeit aufgetretenen akuten Erkrankung und wenn der Arzt den Arztbesuch bescheinigt.
- d) bei amtsärztlich angeordneten Untersuchungen, arbeitsmedizinischen Untersuchungen sowie bei Arztbesuchen anlässlich von Vorsorgeuntersuchungen oder einer notwendigen Spezialuntersuchung, sofern diese während der Arbeitszeit durchgeführt werden müssen und der Arzt dies bescheinigt.

7. Der Arbeitnehmer oder eine von ihm beauftragte Person hat rechtzeitig bei dem Arbeitgeber oder dessen Vertreter um Arbeitsbefreiung nachzusuchen. Ist dies nicht möglich, so ist spätestens am nächsten Arbeitstag, möglichst bei Arbeitsbeginn, spätestens jedoch bis 12.00 Uhr, der Grund der Verhinderung glaubhaft zu machen. Geschieht dies nicht, so entfällt der Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgeltes.

8. Verheiratete Frauen und Arbeitnehmerinnen mit Kindern unter 14 Jahren und eigenem Haushalt erhalten monatlich einen freien Haushaltstag, der nicht auf den tariflichen Urlaub und das Urlaubsentgelt anzurechnen ist. Sofern im Betrieb nur 5 Tage gearbeitet wird, besteht dieser Anspruch nicht.

9. Stirbt ein Arbeitnehmer nach mehr als zweijähriger Betriebszugehörigkeit, so erhalten Ehegatte, Eltern oder Kinder, sofern der Verstorbene zu deren Lebensunterhalt bis zu seinem Ableben überwiegend beigetragen hat, als Beihilfe zusätzlich einen Monatsverdienst. Die Beihilfe erhöht sich bei neunjähriger Betriebszugehörigkeit oder Tod infolge eines Arbeitsunfalls unabhängig von der Betriebszugehörigkeit auf zwei Monatsverdienste.

Voraussetzung ist die Vorlage einer Steuerkarte des oder der Bezugsberechtigten.

Kommen für die Zahlung mehrere Personen in Betracht, so wird die Verpflichtung des Arbeitgebers durch die Leistung an eine von ihnen erfüllt. Leistungen im Sterbefall aus Lebensversicherungen, die der Arbeitgeber freiwillig allein finanziert hat, können angerechnet werden.

§ 9**Allgemeine Lohn- und Gehaltsbestimmungen**

1. Die Löhne, Gehälter und Ausbildungsvergütungen werden in besonderen Tarifverträgen für den gesamten räumlichen und persönlichen Geltungsbereich in zentralen Verhandlungen geregelt. Die Tariflöhne bzw. Tarifgehälter sind Mindestentgelte.
2. Entlohnungsgrundsätze, Lohn- und Gehaltsgruppen und deren Abstufungen, Eingruppierungen und deren Änderungen, Akkordarbeit, Prämienlohn- und Fließbandarbeit werden in Rahmentarifverträgen geregelt.
Die Entlohnung kann nach den betrieblichen Verhältnissen im Zeitlohn oder Leistungslohn erfolgen. Die Entlohnungsgrundsätze sind, soweit tarifvertragliche Regelungen nicht bestehen, zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat zu vereinbaren.
3. Für Arbeitnehmer mit gesundheitlich bedingter offensichtlicher Minderleistungsfähigkeit, die nicht durch Unfall- oder Kriegsbeschädigung bedingt ist, kann in Abweichung der tariflichen Lohnfestsetzung eine betriebliche Regelung zwischen den am jeweiligen Tarifvertrag beteiligten Tarifparteien erfolgen.
4. Bei der Zahlung des Arbeitsentgelts ist eine Abrechnung auszuhändigen, die das Bruttoentgelt sowie sämtliche Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und sonstige Abzüge ausweist.
Bei zuschlagspflichtiger Arbeit ist die Zahl der zuschlagspflichtigen Stunden und die Höhe der Zuschläge ersichtlich zu machen. Die Arbeitnehmer sind verpflichtet, die Unterlagen zur Berechnung des Entgelts nach den Anweisungen des Betriebes rechtzeitig und vollständig auszufüllen.
5. Die Gehaltszahlung für den abgelaufenen Monat erfolgt spätestens am letzten Arbeitstag des Monats. Dem Arbeitnehmer ist auf Verlangen Einsicht in die Berechnungsunterlagen seines Bruttoentgeltes zu geben. Die monatliche Lohnabrechnung muß so vorgenommen werden, dass der Auszahlungsbetrag spätestens am 7. Arbeitstag des folgenden Monats vom Arbeitnehmer verfügbar ist, sofern nicht mit dem Betriebsrat oder in betriebsratslosen Betrieben nach Anhörung der Belegschaft eine andere Regelung getroffen wird oder bereits vorliegt.

§ 10**Montageregulung**

1. Für die Arbeiten außerhalb des Betriebes wird ein Montagezuschlag gezahlt, wenn die Arbeit mehr als 6 Stunden in Anspruch nimmt und mit erkennbaren Mehraufwendungen und Erschwernissen (z.B. Arbeiten in kalten und zugigen Bauten oder bei anderen Umweltbelastungen; erschwertes Heben oder Transportieren von Lasten auf Montagestellen, länger dauernde Überkopfarbeit, Arbeit auf Gerüsten) verbunden ist.
Der Zuschlag beträgt je Stunde 10 % des tariflichen Facharbeiter-Ecklohnes.
2. Für Montagearbeiten in Entfernungen, die ein auswärtiges Übernachten erforderlich machen, wird zur Abgeltung der dadurch entstehenden Mehraufwendungen für jeden vollen Tag der durch die Montagebedingten Abwesenheit vom Betrieb ein Betrag in Höhe von 2,5 Facharbeiter-Ecklöhnen als Taschengeld gezahlt.
Hiervon abweichend kann durch Betriebsvereinbarung geregelt werden, dass nur die steuerfreien Pauschbeträge gem. den Lohnsteuer-Richtlinien gezahlt werden.
Die notwendigen Aufwendungen für die Übernachtung sind vom Betrieb zu tragen.

3. Die Fahrzeit vom Betrieb zur Montagestelle und zurück ist keine Arbeitszeit; sie wird jedoch wie Arbeitszeit ohne irgendwelche Zuschläge vergütet, sofern die einfache Fahrtstrecke dreißig Kilometer nicht unterschreitet. Abweichungen hiervon können betriebsintern geregelt werden. Die Fahrtkosten vom Betrieb zur Montagestelle und zurück werden in Höhe des Tarifes der 2. Klasse der üblichen öffentlichen Verkehrsmittel ersetzt. Benutzt ein Arbeitnehmer ein eigenes Fahrzeug, so erhält er als Vergütung die gleichen Sätze, die bei der Benutzung des sonst in Frage kommenden öffentlichen Verkehrsmittels zu zahlen wären.

Die Fahrtkosten von der Wohnung des Arbeitnehmers zur Montagestelle und zurück werden nur insoweit ersetzt, als sie die Kosten der Fahrt von der Wohnung des Arbeitnehmers zum Betrieb übersteigen.

Für den Transport zur Montagestelle stellt der Betrieb ein Fahrzeug zur Verfügung. Benutzt ein Arbeitnehmer auf Wunsch des Arbeitgebers ein eigenes Fahrzeug, so erhält er als Vergütung den jeweils steuerlich zulässigen Kilometergeldsatz.

4. Dauert eine Montagearbeit, die ein Übernachten erforderlich macht, länger als zwei Wochen., so steht dem Arbeitnehmer nach jeweils 2 Wochen zum folgenden Wochenende eine Heimreise unter Vergütung der Kosten für die Hin- und Rückfahrt zu.

5. Werden Auszubildende auf Montage beschäftigt, so sind ihnen die tatsächlichen Aufwendungen im Rahmen vorstehender Bestimmungen zu ersetzen.

6. Bei Bedarf kann die Arbeitszeit der Monteure nach innerbetrieblichen Regelungen verlängert werden, wenn

a) dies aus technischen Gründen, wie im Fertighausbau, notwendig ist und die Nichterledigung das Ergebnis der Arbeit gefährdet oder einen unverhältnismäßigen wirtschaftlichen Schaden zur Folge haben würde, oder

c) in der Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft fällt.

§ 11

Urlaub

1. Jeder Arbeitnehmer hat in jedem Kalenderjahr Anspruch auf einen bezahlten Urlaub. Der Urlaub dient der Erholung und der Erhaltung der Arbeitskraft. Der Urlaubsanspruch ist deshalb grundsätzlich durch Freistellung von der Arbeit zu erfüllen.

Der volle Urlaubsanspruch wird erstmalig nach sechsmonatigem Bestehen des Arbeitsverhältnisses erworben.

2. Der Urlaub ist zusammenhängend zu gewähren, es sei denn, dass dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe eine Teilung des Urlaubs erforderlich machen.

3. Während des Urlaubs darf der Arbeitnehmer keine dem Urlaubszweck widersprechende Erwerbstätigkeit ausüben. Bei Verstößen gegen diese Bestimmungen entfällt der Anspruch auf das zusätzliche Urlaubsgeld.

4. Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen, es sei denn, dass ihrer Berücksichtigung dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang haben, entgegenstehen.

5. Das Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Zu Beginn des Kalenderjahres soll ein Urlaubsplan aufgestellt werden.

6. Als Urlaubstage gelten alle Wochentage von Montag bis Freitag, mit Ausnahme der lohnzahlungspflichtigen Feiertage.

7. Für die Berechnung der Dauer des Urlaubs sind die jeweils zu Beginn des Kalenderjahres bestehenden Umstände maßgebend. Die Urlaubsdauer richtet sich nach dem Lebensalter.

8. Der tarifliche Urlaub beträgt:

bis 30 Jahre – 28 Tage

bis 40 Jahre – 29 Tage

bis 52 Jahre – 30 Tage

ab 53 Jahre - 32 Tage

9. Im Laufe des Arbeitsverhältnisses entsteht für jeden vollen Beschäftigungsmonat der Anspruch auf ein Zwölftel des Jahresurlaubs, Bruchteile von Urlaubstagen von 0,5 an aufwärts sind auf volle Urlaubstage aufzurunden, Bruchteile darunter entsprechend abzurunden.

Im Laufe des Kalenderjahres eintretende oder/und ausscheidende Arbeitnehmer haben Anspruch auf so viele Zwölftel ihres Jahresurlaubs, wie sie in diesem Jahr volle Beschäftigungsmonate in dem Betrieb erreichen.

Für Arbeitnehmer, die die Wartezeit von 6 Monaten erfüllt haben, besteht ein Mindestanspruch von 24 Werktagen, wenn sie in der 2. Jahreshälfte ausscheiden.

10. Bei Krankheit kann, wenn die Arbeitsunterbrechung länger als drei Monate im gleichen Urlaubsjahr dauert, der Urlaub für jeden weiteren angefangenen Monat um 1/12 gekürzt werden, jedoch nicht unter den gesetzlichen Mindestanspruch von 24 Werktagen. Ist die Krankheit die Folge eines Betriebsunfalls oder gehört der Arbeitnehmer dem betrieb länger als 5 Jahre an, so ist der Urlaub in voller Höhe zu gewähren.

Bei Aussetzung der Arbeit auf Wunsch des Arbeitnehmers mit Zustimmung des Arbeitgebers, ist der Urlaub für jeden vollen Monat der Arbeitsunterbrechung um 1/12 des Jahresurlaubs bis zur Mindestdauer von 24 Werktagen zu kürzen

11. Bei verschuldeter fristloser Entlassung oder unberechtigter Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer, hat dieser das zuviel erhaltene zusätzliche Urlaubsgeld in jedem Falle zurückzuerstatten.

Der Anspruch nach Ziffer 9 bleibt unberührt.

12. Der Anspruch auf Urlaub besteht nicht für Kalendermonate, für die dem Arbeitnehmer bereits von einem früheren Arbeitgeber Urlaub gewährt worden ist.

13. der Arbeitgeber ist verpflichtet, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer eine Bescheinigung über den im laufenden Kalenderjahr gewährten oder abgegoltenen Urlaub auszuhändigen.

14. Erkrankt ein Arbeitnehmer während des Urlaubs, so werden die durch ärztliches Zeugnis nachgewiesenen Tage der Arbeitsunfähigkeit auf den Jahresurlaub nicht angerechnet. Nach Beendigung der Arbeitsunfähigkeit kann der Urlaub weiter genommen werden, wenn betriebliche Erfordernisse nicht entgegenstehen. Der Arbeitnehmer hat jedoch nach Ablauf des vorgesehenen Urlaubs oder – falls die Krankheit darüber hinaus andauert – nach Beendigung der Krankheit zunächst dem Arbeitgeber seine Arbeitsleistung anzubieten und sich mit diesem

darüber zu verständigen, in welchem Zeitraum die durch die Krankheit ausgefallenen Urlaubstage nachgeholt werden können.

15. Schwerbehinderte erhalten den gesetzlichen Zusatzurlaub von 5 Arbeitstagen unter Beachtung der in den vorstehenden Vereinbarungen festgelegten Zwölfteilung.

16. Das Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Kann der Urlaub aus dringenden betrieblichen oder persönlichen Gründen nicht genommen werden, so ist er auf das erste Quartal des Folgejahres zu übertragen. Der Urlaubsanspruch erlischt zum 31. März des Folgejahres.

17. Eine Abgeltung des Urlaubs ist grundsätzlich nicht erlaubt, es sei denn, dass bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses der Urlaub nicht mehr als bezahlte Freizeit gewährt werden kann.

18. Während des Urlaubs ist dem Arbeitnehmer das verstetigte Entgelt fortzuzahlen. Wird kein verstetigtes monatliches Entgelt bezahlt, so stellt die Regelarbeitszeit (/,6 Std./Tag bzw. 38 Std./Woche) die Basis für die Berechnung des Urlaubsgeldes dar. Hierüber hinausgehende Leistungen werden hierbei nicht berücksichtigt.

19. Während des Urlaubs der Angestellten ist das monatliche Gehalt weiterzuzahlen. Im übrigen ist die Ziffer 20 entsprechend anzuwenden.

20. Jeder Arbeitnehmer erhält unter der Voraussetzung der § 11 Ziffer 2 jeden Urlaubstag ein zusätzliches Urlaubsgeld in Höhe von 55% des Urlaubsentgeltes; ab 01.01.2000 beträgt das zusätzliche Urlaubsgeld 45 %. Es ist vor Antritt des Urlaubs auszuzahlen.

21. Der Anspruch auf Zahlung des zusätzlichen Urlaubsgeldes ist erst nach einer sechsmonatigen Betriebszugehörigkeit gegeben.

22. Endet das Arbeitsverhältnis durch Kündigung des Arbeitnehmers oder durch Auflösungsvertrag vor Ablauf des ersten Jahres seiner Betriebszugehörigkeit, so hat er keinen Anspruch auf Zahlung eines zusätzlichen Urlaubsgeldes.

23. Kündigt der Arbeitnehmer innerhalb einer Frist von drei Monaten ab Urlaubende sein Arbeitsverhältnis, obwohl er mehr Urlaub erhalten hat, als ihm nach Ziffer 10 zusteht, so ist das überzahlte zusätzliche Urlaubsgeld ein Lohn- und Gehaltsvorschuss; dieser kann beim Ausscheiden unter Anwendung der Zwölfteilung geltend gemacht werden. Dies gilt nicht für Rentner bei erreichter Altersgrenze.

24. Wird dem Arbeitnehmer auf seinen Wunsch anstelle der Gewährung von Urlaub der über den gesetzlichen Urlaubsanspruch hinausgehende Urlaub in Geld abgegolten, so entfällt der Anspruch auf zusätzliches Urlaubsgeld für den abgegoltenen Teil des Urlaubs.

25. Für den Zusatzurlaub der Schwerbehinderten besteht kein Anspruch auf zusätzliches Urlaubsgeld.

§ 12

Entgeltberechnung bei Lohnfortzahlung

Für die Entgeltberechnung im Krankheitsfall sowie bei Feiertagen gelten die jeweiligen gesetzlichen Regelungen.

§ 13**Geltendmachung und Verwirkung von Ansprüchen**

1. Der Arbeitnehmer ist zur sofortigen Nachprüfung gezahlter Geldbeträge verpflichtet. Stimmen diese nicht überein, so hat der Arbeitnehmer dies sofort dem Auszahlenden zu melden.; später erfolgende Reklamationen werden nicht berücksichtigt.

Bei der bargeldlosen Entgeltzahlung sind Reklamationen innerhalb einer Frist von 2 Monaten seit Gutschriftdatum fällig.

2. Einwendungen gegen die rechnerische Richtigkeit der Lohnabrechnung sind nur dann zu berücksichtigen, wenn sie spätestens bis zum Ablauf des nächsten Abrechnungszeitraumes vorgebracht werden.

3. Die Geltendmachung aller gegenseitigen Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis so wie seiner Beendigung ist ausgeschlossen, wenn seit Fälligkeit mehr als drei Monate verstrichen sind. Hier- von ausgenommen sind Ansprüche aus unerlaubten Handlungen sowie Arbeitgeberdarlehen.

§ 14**Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz**

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind verpflichtet, die allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften zu beachten und für ihre Anwendung Sorge zu tragen. Maßnahmen zur Verhütung von Betriebsunfällen und Gesundheitsschädigungen, die wegen der Besonderheit der betrieblichen Verhältnisse erforderlich sind, können durch Betriebsvereinbarung gemäß BetrVG geregelt werden. Die sich aus den allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften ergebenden Verpflichtungen der Beteiligten, auch die Pflichten aus § 81 BetrVG und die Pflicht zur Meldung an die Berufsgenossenschaft, werden dadurch nicht berührt.

Die Arbeitsbedingungen sollen so gestaltet sein, dass sie auf Dauer zu keiner gesundheitlichen Beeinträchtigung der Beschäftigten führen.

Beim Einsatz von Arbeitsstoffen, Maschinen und Geräten ist Vorsorge darüber zu treffen, dass davon keine Gefahren für Leben und Gesundheit der Beschäftigten ausgehen.

Die Tarifvertragsparteien fordern die Beschäftigten und die Arbeitgeber auf, aktiv am Gesundheits- und Umweltschutz mitzuwirken und alle diesem Ziele dienenden Maßnahmen und Möglichkeiten zu nutzen.

Für genügend Reinigung, Lüftung, Heizung und trinkbares Wasser in den Arbeitsräumen, für ausreichende Waschgelegenheit, ordnungsgemäße Toiletten und geschützte Kleideraufbewahrung, für Verbandsmaterial zur ersten Hilfeleistung bei Unfällen, für alle sonstigen gesundheitlichen Einrichtungen hat der Arbeitgeber zu sorgen.

Die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen sind zu beachten.

§ 15**Regelungen von Streitigkeiten**

Bei allen Meinungsverschiedenheiten, die sich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis ergeben, ist zunächst eine innerbetriebliche Regelung zu suchen. Erst wenn diese Möglichkeit zu keiner Verständigung geführt hat, kann von den streitenden Parteien das Arbeitsgericht angerufen werden.

§ 16
Schlußbestimmung

Dieser Manteltarifvertrag tritt am 01. Juni 1999 in Kraft. Er kann erstmals mit einer Frist von sechs Monaten zum 31. Dezember 2004 gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.

Erfolgt keine Kündigung, verlängert sich der Vertrag um jeweils 6 Monate. Die Vertragsparteien verpflichten sich, noch innerhalb der Kündigungsfrist in Verbindung einzutreten.

Gießen, 11 Mai 1999

Landesfachverband Holz und Kunststoff

gez. Hermann Wacker
Vorsitzender des Ausschusses Sozial- und Tarifpolitik

gez. Hermann Hubing
Geschäftsführer

Christliche Gewerkschaft Deutschlands

- Landesverband Hessen -

gez. Klaus Weissenbäck

Deutscher Handels- und Industrieangestellten-Verband

- Landesverband Hessen -

gez. Hans-Dieter Schreiner

Anhang 2: Linnenkohl/Rauschenberg: Bewertung der Grundmuster

Bewertung der Grundmuster

Quelle: Linnenkohl, K./ Rauschenberg, H., Arbeitszeitflexibilisierung, S. 23.

Formen beschränkt flexibler und flexibler Arbeitszeit	Arbeitnehmerorientiert aus der Sicht der Praxis	Arbeitgeberorientiert	Neutral	Rechtliche Zulässigkeit
- Teilzeit	+			+ (TV, BV, AV)
- Überarbeit (Überstunden)		+		+ (TV, BV, AV)
- Mehrarbeit (aufgrund TV) u. Kurzarbeit		+		+ (TV, BV, AV)
- Schichtarbeit		+		+ (ArbZG, TV, BV, AV)
- Umverteilung der Arbeitszeit	+	++		+ (ArbZG, TV, BV, AV)
- „Differenzierte“ als „Göppinger“-Modell		+		+ (TV, BV)
- Freischicht	+	++		+ (TV, BV, AV)
- GAZ (einfache)	++	+		+ (ArbZG, TV, BV, AV)
- Flexible Altersgrenze	++			+ (TV, BV, AV)
- GAZ (qualifizierte)	++	+		+ (ArbZG, TV, BV, AV)
- KAPOVAZ		+		+ (BeschFG, TV, BV, AV)
- Job Sharing	+			+ (BeschFG, TV, BV, AV)
- „Amorphe“ AZ (JAZ, Sabbatical)			+	+ (TV, BV, AV)

ArbZG= Arbeitszeitgesetz

AV = Arbeitsvertrag

AZO = Arbeitszeitordnung

BV = Betriebsvereinbarung

GAZ = Gleitende Arbeitszeit (Gleitzeit)

JAZ = Jahresarbeitszeit

TV= Tarifvertrag

Anhang 3: Ablaufschema der Einführung

(entwickeltes Grundschema auf der Basis der Analyse aus dieser Dissertation)

a) Analyse der Ausgangslage (Analysephase)

- a) Ermittlung der gegenwärtig bzw. zukünftig benötigten Betriebszeit anhand eines Lastprofils (Arbeitsanfall) für die einzelnen Betriebsabteilungen.
- b) Vergleich dieses Lastprofils mit der tatsächlichen Betriebszeit in der jeweiligen Abteilung.
- c) Bei Differenzen: Entscheidung über eine Veränderung der Betriebszeit hinsichtlich
 - des Volumens
 - und/oder der Lage und Verteilung.

b) Ermittlung der bedarfsgerechten Arbeitszeitregelung (Statusphase)

- a) Prüfung, mit welcher Variante der einzelnen Arbeitszeitmodelle die gewünschte Betriebszeit erreicht werden kann.
- b) Prüfung, ob dieses Ziel mit dem vorhandenen Arbeitszeitvolumen erreichbar ist oder ob ggf. Neueinstellungen oder Umsetzungen erforderlich sind.
- c) Entscheidung über die am besten geeignete Arbeitszeitregelung.
- d) Prüfung des tariflichen und gesetzlichen Arbeitszeitrahmens (für angestrebte Regelung).

c) Einführung der geplanten Regelung im Betrieb (Implementierungsphase)

- a) Frühzeitige Information der betroffenen Mitarbeiter und Vorgesetzten über den Inhalt der geplanten Regelung und die persönlichen Konsequenzen.
- b) Frühzeitige und umfassende Information des Betriebsrates.
- c) Erneute Überprüfung des gewählten Modells (Abstimmung zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter und des Betriebsrates).
- d) Verhandlungen mit dem Betriebsrat über den Abschluß einer Betriebsvereinbarung.
- e) Abschluß einer Betriebsvereinbarung³⁸⁰
- f) Überblick über die wichtigsten Regelungspunkte³⁸¹:
 - aa) Geltungsbereich
 - bb) Dauer der Arbeitszeit (wenn der Tarifvertrag einen Arbeitszeitkorridor vorsieht mit einer Festlegung der Arbeitsdauer in einer Bandbreite unter- bzw. oberhalb der tariflichen Wochenarbeitszeit).
 - cc) Verteilung der Arbeitszeit (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen, Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage, Übertragungen und Verrechnung von Zeitguthaben und -salden, Lage der arbeitsfreien Ausgleichstage, Führen eines Zeitkontos usw.).
 - dd) Allgemeine Grundsätze der Arbeitszeitgestaltung (z.B. Festlegung grundsätzlicher Ziele, etwa daß die jeweilige Arbeitszeitregelung eine optimale Nutzung der betrieblichen Anlagen und Einrichtungen - unter Berücksichtigung der Wünsche der Arbeitnehmer - ermöglichen soll; Grundsatzserklärungen, daß die flexible Arbeitszeitverteilung nicht zu einer ungerechtfertigten Besser- oder Schlechterstellung der

³⁸⁰ Die Punkte b, d und e kommen nur in Betrieben zur Anwendung, in denen ein Betriebsrat vorhanden ist.

³⁸¹ Bei einer Betriebsvereinbarung ist es notwendig, diese Regelungspunkte schriftlich zu fixieren, doch empfiehlt sich diese Vorgehensweise auch bei Ausübung des Weisungsrechtes.

- betroffenen Arbeitnehmer im Vergleich zu Arbeitnehmern mit gleichmäßig verteilter Arbeitszeit führen darf.).
- ee) Regelung von Folgeproblemen wie Urlaubsberechnung oder Bezahlung von Fehltagen bei ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit.
 - ff) Voraussetzungen für eine - auch kurzfristige - nachträgliche Änderung der vereinbarten Arbeitszeitregelung.
 - gg) Mehrarbeit (soweit der Tarifvertrag dies zulässt).
 - hh) Inkrafttreten und Kündigung

d) Flankierende Maßnahmen (Statikphase)

- a) Schulung der betroffenen Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Arbeitszeitregelungen.
- b) Schulung der Führungskräfte aller Ebenen.
- c) Einsatz von Zeiterfassungsgeräten, Einrichtung individueller Zeitkonten; ggf. Entfall der elektronischen Zeiterfassung.
- d) Regelmäßige Erfolgskontrolle (Kosten-Nutzen-Analyse) der gewählten Maßnahmen.

Anhang 4: Fragebogen

**FORSCHUNGSGRUPPE
"Industrielle Arbeitsbeziehungen",
Universität-Gesamthochschule Kassel**

in *K o o p e r a t i o n* mit

**Landesinnungsverband
für das hessische Tischlerhandwerk, Gießen**

(Regieanweisung mündlich / für Interviewer im Kontakt mit Probanden)

(Interviewer: Bitte Probanden kurz einweisen)

B i t t e,
widmen Sie mir und diesem Fragebogen knapp 40 Minuten Zeit. Sie unterstützen damit nicht nur eine wissenschaftliche Arbeit, sondern helfen vor allen Dingen, Voraussetzungen für praktische Umsetzungen im Schreinerhandwerk zu schaffen.

Die Teilnahme ist völlig anonym und dient ausschließlich der Auswertung für wissenschaftliche Zwecke und für die zukünftige Erschließung von Tätigkeitsfeldern für diese Handwerksbranche.

Sie werden mündlich durch einen eingewiesenen Mitarbeiter in Dialogform befragt - für Sie entsteht somit kein Aufwand für das Ausfüllen etc.

Die Teilnahme ist völlig anonym - Rückschlüsse auf bestimmte Firmen sind nicht möglich oder beabsichtigt.

Falls Sie später Rückfragen haben, sprechen Sie Herrn Frank Walter direkt an. Er steht für Sie unter Tel. 0561/40 50 55 zur Verfügung oder ruft schnellstens zurück.

(1)

<p>Könnten Sie uns bitte sagen, wieviel Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind?</p>

(Bitte Anzahl eintragen)

- | | |
|--|----------------|
| a) ... im gewerblich-technischen Bereich | Personen |
| b) ... im kaufmännischen Bereich | Personen |

(2)

<p>Kann man Ihr Unternehmen in eine der folgenden Rubriken einordnen?</p>
--

(Bitte ankreuzen bzw. eintragen)

- | | |
|---|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> Schreinerei mit "klassischem" Angebot / Allrounder | |
| <input type="checkbox"/> Möbelschreinerei | |
| <input type="checkbox"/> Bauschreinerei | |
| <input type="checkbox"/> spezialisiert auf |
.....
..... |
| <input type="checkbox"/> Wir haben uns ein "zweites Bein" im folgenden Bereich geschaffen |
..... |

(3)

<p>Wir würden nun gern wissen, ob es in Ihrem Unternehmen (bitte ankreuzen) eine der folgenden groben Arbeitszeitstrukturen gibt:</p>
--

(Interviewer: nötigenfalls einzelne Elemente erläutern; bzw. Interpretation des Probanden notieren)

Mehrfachnennung möglich

- völlig regelmäßige Arbeitszeiten
- schwache saisonale Schwankungen
- starke saisonale Schwankungen
- Überstunden sind die Ausnahme
- Überstunden sind eher die Regel
- völlig unregelmäßige Arbeitszeiten
- Wochenend-Arbeitszeiten
- Saisonarbeiter werden eingesetzt
- Sub-Unternehmer werden eingesetzt
- Schichtbetrieb

(4)

Gibt es in Ihrem Betrieb ein Arbeitszeitmodell, welches Sie flexibel auf ihren betrieblichen Bedarf zugeschnitten haben?

- O Ja
O Nein

...Sie haben mit "Ja" geantwortet - könnten Sie das Modell kurz beschreiben?

.....
.....
.....

(5)

Wir würden gern wissen, welches der folgenden Arbeitszeitmodelle für Ihren Betrieb interessant sein könnten.

(Interviewer: Erklärungsbedarf für Probanden!)

Bitte bewerten Sie jeweils für "Büro" und "Technik/Produktion" entsprechend der Schulnoten, wobei die "5" für völlig uninteressant und die "1" für absolut interessant steht. (Interviewer: Zahlen nennen lassen.)

	Technik/Produktion	Büro
Teilzeitarbeit	()	()
Überarbeit/Mehrarbeit	()	()
Schichtarbeit	()	()
Freischichten; Freizeit für Mehrarbeit	()	()
einfache Gleitzeit; Dauer liegt täglich fest	()	()
qualifizierte Gleitzeit; täglich flexibel	()	()
flexible Altersgrenzen	()	()
Anpassung an den Arbeitsanfall durch Betrieb	()	()
Job Sharing; Arbeitsplatz teilen	()	()
amorphe Arbeitszeit; z.B. Monats- od. Jahresarbeitszeit	()	()
selbstbestimmt außerhalb des Betriebes	()	()

(Interviewer: weitere Spezialbegriffe aus der Literatur abfragen, die später subsumiert werden; erläutern!)

Baukastensystem/Cafeteria-System	()	()
Bandbreiten-Modell	()	()
Zeit-Lohn-Optionen	()	()
Temporärarbeit	()	()
Tele- oder Heimarbeit	()	()
Sabbatical Leave-Modell	()	()
Gruppenarbeitszeitmodell	()	()

(offene Frage) Gibt es Ihrer Meinung / Erfahrung nach deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen, der Einstellung von Flexiblen Arbeitsplatzsystemen gegenüber in ihrer Branche. Wenn ja, welche?

.....

.....

(Interviewer: Wir gehen davon aus, daß im handwerklichen Betrieb Frauen im Produktionsbereich eine nicht darzustellende Minderheit - im Sinne des Forschungsprojektes - darstellen. Nötigenfalls nachhaken, ob Flexible Arbeitszeitsysteme im Büro die Priorität bzgl. Frauen darstellen.)

(6)

Könnten Sie uns nun bitte sagen, wie zufrieden bzw. unzufrieden Sie mit den folgenden Bereichen sind ?

Kreuzen Sie entsprechend dem Schulnotensystem an, wobei 1 für sehr gut/sehr zufrieden und 5 für mangelhaft/sehr unzufrieden steht.

	<----->				
	1	2	3	4	5
Arbeitszeitregelungen allgemein	<input type="radio"/>				
Möglichkeiten Samstagsarbeit	<input type="radio"/>				
Möglichkeiten Überstunden	<input type="radio"/>				
Bestimmungen Freizeitausgleich	<input type="radio"/>				
Nachtarbeit	<input type="radio"/>				
Zuschlagswesen Mehrarbeit	<input type="radio"/>				
Dauer des Jahresurlaubs	<input type="radio"/>				
Arbeitszeiten individuell abstimmen	<input type="radio"/>				
Möglichkeit Jahresarbeitszeit	<input type="radio"/>				
Tarifvertragsregelungen allgemein	<input type="radio"/>				

(7)

**Wagen Sie nun bitte eine Prognose.
Glauben Sie daß zukünftig die Arbeitszeiten von starren Regelungen entkoppelt werden, um den Markt besser bedienen zu können?**

- JA, unbedingt
 NEIN, nicht nötig

(8)

Eine weitere Prognose: Wie werden Ihre Mitarbeiter/innen reagieren, wenn Flexiblere Arbeitszeiten in den Betrieben eingeführt werden und dabei - das ist wichtig - die Arbeitnehmer einen gewissen Teil an "Zeitsouveränität" erhalten

(Interviewer: abfragen und bitte ankreuzen):

- O ... allgemein positive Einstellung
- O ... differenzierte, unentschiedene Einstellung
- O ... allgemein negative Einstellung

(9)

Welche Ihrer Beschäftigten, glauben Sie, stehen flexiblen Arbeitszeiten eher positiv, bzw. eher negativ gegenüber?

(bitte ankreuzen)

	eher positiv	gleichgültig	eher negativ
ungelernte Arbeiter/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
angelernte Arbeiter/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facharbeiter/in - Geselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorarbeiter/in - Meister/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
einfache/r Angestellte/r	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mittlere/r Angestellte/r	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leitende/r Angestellte/r	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10)

An welcher "Stelle" haben flexible Regelungen besondere Bedeutung ?

(Bitte ankreuzen/Mehrfachnennungen möglich)

- O Vormittags
- O Nachmittags
- O Abends
- O Nachts
- O Samstags
- O Sonntags

(11)

Uns interessiert folgendes: Glauben Sie, daß durch eine Flexibilisierung starrer Arbeitszeitstrukturen ...

(bitte ankreuzen, wenn gewünscht mehrfach)

- ... der eigene Betrieb Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erarbeiten könnte?
- ... die Branche höhere Renditen erwirtschaften könnte?
- ... die Zufriedenheit der Arbeitnehmer gesteigert würde?
- ... keine Auswirkungen auf Wettbewerbsstrukturen zu erwarten sind?
- ... keine Auswirkungen auf den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter zu erwarten sind?

(12)

Könnten Sie nun bitte mit Blick auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgende Aussagen bewerten ?

Die Aussage ist ...	falsch//eher falsch//eher richtig//richtig			
tig//richtig				
Der Wunsch nach den schönen Dingen des Lebens wird immer stärker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Netz der sozialen Beziehungen ist heute wichtiger geworden Früher stand materielles Wohlergehen im Vordergrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeit wird interessanter als Arbeit empfunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alte Arbeitstugenden, wie Fleiß, Ehrgeiz, sind bei der jungen Generation im Kommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geld reicht als Leistungsanreiz nicht allein aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starre Arbeitszeiten stehen dem Drang nach Individualität entgegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit kann so gestaltet werden, daß				

mehr 'Fun'statt 'Fron'realisiert wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Großteil der Arbeitnehmer ist mit den bisherigen Arbeitszeitregelungen unzufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kürzere Arbeitszeiten würden angenommen, auch wenn weniger verdient würde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man kann sich leichter in der Freizeit als am Arbeitsplatz verwirklichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(13)

Was glauben Sie, welcher der fünf Faktoren für die Motivation ihrer Mitarbeiter zukünftig am bedeutendsten ist?

Vergeben Sie bitte für den Wichtigsten 5 Punkte, für den am wenigsten wichtigsten 1 Punkt.

Mehr Geld Punkte
Höheres Ansehen Punkte
Weniger Arbeiten Punkte
Zeit freier einteilen Punkte
Mehr Sinn geben Punkte

(14)

Könnten Sie nun bitte bewerten, wie ihre Mitarbeiter (nicht Büro und Organisation) den jetzigen Arbeitsplatz und typische Belastungssituationen eher einstufen?

(1=sehr gut / keine Belastung /// 5=sehr schlecht / starke Belastung)

	<----->				
	1	2	3	4	5
Körperliche Anstrengung	<input type="radio"/>				
Nervliche Belastung	<input type="radio"/>				
Zu hektisch	<input type="radio"/>				
Zu viel Routine	<input type="radio"/>				
Schmutz, Staub	<input type="radio"/>				
Hitze, Nässe	<input type="radio"/>				
Lärm	<input type="radio"/>				
Unfallgefahr	<input type="radio"/>				
Schlechte Arbeitsorganisation	<input type="radio"/>				
Arbeitszeit allgemein	<input type="radio"/>				
Unregelmäßige Arbeitszeit	<input type="radio"/>				
Zu unflexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>				
Zu wenig Kontakt zum Chef	<input type="radio"/>				

Zu wenig Kollegenkontakt	<input type="radio"/>				
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="radio"/>				
Fortbildungschancen	<input type="radio"/>				
Zu wenig Geld	<input type="radio"/>				
Sonstiges	<input type="radio"/>				

(15)

Zeit ist Geld. Wenn die produktive Arbeit von Mensch und Maschine stillsteht ist dies schlecht für die wirtschaftliche Entwicklung.

In welchen Feldern müssen Sie derzeit als Unternehmensleiter verstärkt unproduktive Zeit investieren ?

Bitte kreuzen Sie an, wie stark und Ihr Engagement dort ist. (5=belastend / 1=problemlos)

	5	4	3	2	1
Motivation der Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Begründungsbedarf	<input type="radio"/>				
Fort- und Weiterbildung	<input type="radio"/>				
Kundenberatungen	<input type="radio"/>				
Reklamationen	<input type="radio"/>				
Mitarbeiter akquirieren	<input type="radio"/>				
Personalarbeit allgemein	<input type="radio"/>				
Organisation allgemein	<input type="radio"/>				

(16)

Uns interessiert, wie es um Sie persönlich bestellt ist. Sind Sie der Meinung, daß Ihre persönliche Belastung durch die Arbeit ...

(Bitte ankreuzen) ...

- ... zugenommen hat
- ... gleichgeblieben
- ... geringer geworden.

Falls Sie jetzt "zugenommen" geantwortet haben, sagen Sie uns bitte den Hauptgrund dafür (bitte eintragen):

.....

(17)

Bei der Organisation von Mehrarbeit im Betrieb - welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Mitarbeitern gemacht?

(Bitte ankreuzen/Mehrfachnennungen möglich)

- ... eher unproblematisch
- ... eher problematisch
- ... zunehmend problematischer
- ... der Zusatzverdienst lockt
- ... der Freizeitausgleich lockt
- ... die zwingende Lage der Firma motiviert
- ... die Lage der Firma ist ziemlich egal

(18)

Ist die Zahl der Mehrarbeit/Überstunden in Ihrem Unternehmen gegenüber 1990

(bitte ankreuzen)

- ... stark gestiegen
- ... gestiegen
- ... in etwa gleich geblieben
- ... zurückgegangen.

Falls Sie eben "stark gestiegen" geantwortet haben, können Sie den %-Wert angeben?
... gestiegen um circa %.

(19)

Der Druck auf uns ist in fast allen Wirtschaftszweigen gestiegen. Wie ist das nun bei Ihnen persönlich?

	<----->				
	1	2	3	4	5
Körperliche Anstrengung	<input type="radio"/>				
Nervliche Belastung	<input type="radio"/>				
Zu hektisch	<input type="radio"/>				
Zu viel Routine	<input type="radio"/>				
Schmutz, Staub	<input type="radio"/>				
Hitze, Nässe	<input type="radio"/>				

Lärm	<input type="radio"/>				
Unfallgefahr	<input type="radio"/>				
Schlechte Arbeitsorganisation	<input type="radio"/>				
Arbeitszeit allgemein	<input type="radio"/>				
Unregelmäßige Arbeitszeit	<input type="radio"/>				
Zu unflexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>				
Zu wenig Kontakt zum Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Zu wenig Kooperation	<input type="radio"/>				
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="radio"/>				
Fortbildungschancen	<input type="radio"/>				
Zu wenig Gewinn	<input type="radio"/>				
Sonstiges	<input type="radio"/>				

(20)

Und zum Schluß hätten wir gern noch einige Informationen.
--

(Bitte ankreuzen)

Sind Sie Inhaber des Unternehmens ?
 in der Geschäftsführung tätig ?
 in anderer Funktion beschäftigt?

Sind Sie männlich
 weiblich

Wie alt sind Sie?

- bis 25 Jahre
- 26-35 Jahre
- 36-45 Jahre
- 46-55 Jahre
- über 55 Jahre

VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG.

Interviewer: Name und Adresse des Probanden - falls gewünscht - auf Karte eintragen. Trotz anonymer Befragung (noch einmal darauf hinweisen!) kann der Proband somit eine Kurzfassung der Ergebnisse erhalten.

Anhang 5: Muster einer Betriebsvereinbarung aus der Praxis

Die folgende Betriebsvereinbarung (Grundschemata) wurde für die Praxis entwickelt.

1. Die nachstehende Arbeitszeitregelung erfolgt in Anlehnung an den MTV für das Holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk nach vorheriger Anhörung der Belegschaft.

2. Die betriebsübliche Arbeitszeit beträgt wöchentlich XX Stunden. Auf der Basis der wöchentlichen Arbeitszeit wird ein verstetigter Monatslohn gezahlt.

Die Berechnung erfolgt nach den Normalstunden (tarifliche Arbeitszeit) mit dem vereinbarten Stundenlohn.

3. Abweichend von der der Berechnung zugrunde gelegten betriebsüblichen Arbeitszeit von XX Stunden/Woche wird ab dem XX.XX.XX die tatsächlich zu leistende Arbeitszeit flexibel gestaltet.

a) In den Monaten Juli bis Dezember wird eine wöchentliche Arbeitszeit von XX Stunden vereinbart.

b) In den Monaten Januar bis Juni wird eine wöchentliche Arbeitszeit von XX Stunden vereinbart.

c) Die Mehrarbeit ab der XX. Stunde in dem Zeitraum von Juli bis Dezember des Jahres ist keine zuschlagpflichtige Mehrarbeit, sondern Ausgleichsarbeitszeit.

d) Die Ausgleichsarbeitsstunden werden gesondert erfaßt neben den Normalstunden und zuschlagpflichtigen Überstunden.

Rechnerisch ermitteln sich durch die im Zeitraum Juli bis Dezember des Jahres geleistete Ausgleichsarbeit XX Freistunden.

4. Die Freischichten werden in der Regel im Ausgleichszeitraum der Monate Januar bis Juni des Jahres gewährt. Die Firma XX behält sich darüber hinaus vor, mit einer Vorlaufzeit von einem Monat der Ankündigung Freischichten anzuordnen.
5. Der Urlaubsanspruch beträgt XX Tage. Die Urlaubsgewährung pro Urlaubstag erfolgt mit der Berechnung von X,X Stunden pro Urlaubstag.

Die Urlaubsgewährung erfolgt vorrangig vor der Freistellung durch Arbeitszeitausgleich durch Freischicht.

6. Im Krankheitsfall gilt das tarifliche/gesetzliche Ausfallprinzip. Zugrunde gelegt wird hierbei die betriebsübliche Arbeitszeit von XX Stunden/Woche und der hiernach berechnete verstetigte Monatslohn.
7. Bei Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Betrieb erfolgt eine Verrechnung der Ausgleichsarbeitsstunden. Der Mitarbeiter stimmt dieser Verrechnung zu.
 - a) Bereits geleistete Ausgleichsarbeitsstunden werden mit dem vereinbarten Stundenlohn berechnet und ausgezahlt.
 - b) Eine Überzahlung durch den verstetigten Monatslohn mit noch nicht geleisteten Ausgleichsstunden wird mit der letzten Lohnabrechnung verrechnet. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann eine Verrechnung mit restlichen Urlaubsansprüchen erfolgen.
8. Die Vereinbarung der flexiblen Arbeitszeitgestaltung wird zunächst befristet auf ein Jahr getroffen. Ohne gesonderte Kündigung endet diese damit zum XX.XX.XX.
9. Wird die Arbeitszeitregelung über diesen Zeitpunkt hinaus durchgeführt, so verlängert sich die Vereinbarung jeweils um ein Jahr.

10. Der Arbeitnehmer erhält das Recht, seine Zusage zu widerrufen bzw. Teile dieser BV abzuändern. Änderungen oder Widerrufe sind mit dem Vertragspartner schriftlich zu vereinbaren.

Firma

Betriebsrat/Mitarbeiter

I. Literaturverzeichnis

Adam, K., „Aber Gleichheit ist die Größte unter ihnen, Demokratie und Marktwirtschaft, ein schwieriges Verhältnis“, F.A.Z. Nr. 3 (4.1.1997), Bilder und Zeiten, S. 1.

Adomeit, K., Regelung von Arbeitsbedingungen und ökonomische Notwendigkeit, München/Landsberg 1996.

Adomeit, K., Das Arbeitsrecht und unsere wirtschaftspolitische Zukunft, Berlin 1995.

AGV Metall Nordhessen (Hrsg.), „Wettbewerbsfähigkeit schafft Arbeitsplätze“, Blitzlicht, Aktuelles zur öffentlichen Diskussion, 7 Jhrg. 12/96, S. 2.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 253, Allensbach August 1962.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 2029, Allensbach Juni 1967.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 3018, Allensbach August/September 1975.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 3056, Allensbach April 1978.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 4051, Allensbach Dezember 1984.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 4085/II, Allensbach Januar 1987.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 5032, Allensbach März 1992.

Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 5045, Allensbach 1992.

- Allensbacher Archiv (Hrsg.), IFD-Umfrage Nr. 5094, Allensbach April/Mai 1994.
- Ammelburg, G., Die Unternehmenszukunft, Freiburg 1987.
- Andritzky, M., „Neuer Manteltarifvertrag in der Süßwarenindustrie“, NZA (1994), S. 1069-1071.
- Anzinger, R., „Neues Arbeitszeitgesetz in Kraft getreten“, Betriebs-Berater (1994), S. 1492-1498.
- Arbeitsgemeinschaft der hessischen Handwerkskammern (Hrsg.), Handwerks-Info Nr. 4, Wiesbaden Januar 1996
- ArbG, Hamburg 4.12.1995- 21 Ca 290/95 = BB 1996, 1668.
- Arbeitsgericht Marburg, „Pressemitteilung vom 7.8.1996 - IBV 6/96 7.8.1996 - 1 BV 10/96“.
- ASU, „Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und die Regelung lohn- und tarifpolitischer Fragen“ (Umfrage), Markt und Mittelstand 5/96 (1996), S. 10.
- Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., Berlin, 1985.
- Auffahrt, F., „Die Betriebsverfassung“, Trend (1990),
- Backhaus, K., „Erfolgreich am Markt“, Vortragsveranstaltung des Unternehmerforums des AGV Metall Nordhessen, AGB (Hrsg.), Jahresbericht 1991, Kassel 1992.
- BAG AZ 4 AZR 129/96.

Baring, A., Scheitert Deutschland?, Stuttgart 1987.

BDA (Hrsg.), Flexible Teilzeitarbeit, Köln 1987.

Becker, J., Marketing-Konzeption, München 1992.

Bellgardt, P., „Durch flexible Arbeitszeiten die Produktivität steigern,“ Blick durch die Wirtschaft (8.1.1992), S. 1.

Bellgardt, P., Flexible Arbeitszeitsysteme, Entwicklung und Einführung, Arbeitshefte Personalwesen, Heidelberg, 1987, S.73ff.

Berger, R., „Zur Zukunft der Arbeit in Deutschland“, Vortrag, CDU-Landesparteitag, Stadthalle Kassel, 16.06.1996.

Berndt, R., Marketing, Bd. 2 Marketing-Politik, Berlin 1990.

Beschlüsse des Arbeitsgerichtes, IBV 6/96 vom 7/8/96, 1BV 10/96

Bergdolt, G., „Flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren, Neue Arbeitszeitmodelle“, Deutsche Handwerkszeitung (DHZ) 22 (22.11.1996), S. 16.

Bissinger, M., Stimmen gegen den Stillstand, Herzogs Berliner Rede und 33 Antworten, Hamburg 1997.

Bode, R., Nimm zuerst ein kleines Boot, München 1997.

Bott, Peterson, Whatley, Lernbuch Marketing, München 1981.

Brickenstein, W.J., „Menschen-Leben-Aktionen“, Profil mit Profilen, Hrsg. Brüggemann/Mitarbeiter, Papenburg/Ems 1993.

Brokmann, Bullinger, Burkhart et al., Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung, Schriftenreihe des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaften, Köln 1989.

Bronner, R., „Zielbildung“, Neske/Wiener (Hrsg.), Management-Lexikon, Gernsbach 1985, S. 1678.

Brox, H., Arbeitsrecht, 10. Aufl., Stuttgart 1991.

Bubb, v. Eiff (Hrsg.), Innovative Arbeitssystemgestaltung, Köln 1992.

Bühner, R., „Partnerschaft statt Aufsicht“, Zeit-Management Nr. 6, Blick durch die Wirtschaft (2.7.1991).

Bundesanzeiger-Verlagsgesellschaft (Hrsg.), Bundestagsdrucksache Az-12/5888, Bonn 1994.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Teilzeitarbeit, 2. Aufl., Bonn 1988.

Bundesverband des holz- u. kunststoffverarbeitenden Handwerks (Hrsg.), Betriebliche Praxis, Jahrbuch 1996 für das deutsche Tischler- und Schreinerhandwerk, Wiesbaden 1996.

Bundesverband HKH (Hrsg.), Tischlerhandwerk Aktuell, Die wirtschaftliche Lage, Wiesbaden 1995.

Chmielewski, G.H., Marketing für Handwerksbetriebe, Bad Wörishofen 1986.

Comté-Sponville, A., Ermutigung zum unzeitgemäßen Leben, Hamburg 1996.

Corwin, R. D., „Formen des organisatorischen Konflikts“, Organisationstheorie 1, Stuttgart 1975, S. 248-267.

Däubler, Kittner, Klebe, Betriebsverfassungsgesetz, 5. Aufl., Köln 1996.

Dahlmanns, G., „Mehr Markt für den sogenannten Arbeitsmarkt“, F.A.Z. (04.06.1996), S. 17.

Dahrendorf, R., Die Chancen der Krise, Stuttgart 1983.

Daniels, A., „Tarifverträge im Härtetest“, Die Zeit 34 (1996), Seite 15.

Daniels, A., „Jeder kämpft für sich allein“, Die Zeit, Nr. 23 (31.5.1996), Seite 22.

Davidson, Davis, Vision 2020, Wie Unternehmen die Zukunft gestalten, Freiburg 1992.

Deelen v., H., Kostenoptimale Arbeitszeiten und Betriebszeiten, Grundlagen und Praxis der Personalwirtschaft, Bd. 1, 1987.

Detting, W., „Was heißt Solidarität heute? Mehr Geben als Nehmen, Wo immer die Balance zwischen Religion und Wirtschaft verlorengeht, beginnt der Weg in die Knechtschaft“, Die Zeit Nr. 1/97 (27.12.1996), S. 1.

Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Entwicklung der Ausgaben für Sozialhilfe, Frankfurt/Main, April 1996.

Deutscher Bundestag, „Entwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung und Flexibilisierung des Arbeitszeitrechts (Arbeitszeitrechtsgesetz - ArbZRG)“, Bundestagsdrucksache 12/5888, 13.10.93.

Deutsche Genossenschaftsbank, „Mittelstandsumfrage“, F.A.Z. (5.12.1996), S. 21.

Dichtl, E, Der Weg zum Käufer, München 1987.

Dieckhoff, K., „Flexibilisierung der Arbeitszeit“, Wirtschaft und Produktivität 7/8 (1997), Eschborn 1997, S. 3.

Dobberahn, P., Das neue Arbeitszeitgesetz, München 1994.

Domsch, M. E., „Teilzeitarbeit für Führungskräfte“, Personalführung 1/95, S. 37.

Drechsler, Hilligen, Neumann, Gesellschaft und Staat, 5. Aufl., Baden-Baden, 1979.

Dresdner Bank, „Kennziffern: Arbeitslose in Deutschland“, Frankfurt 1996.

Dresdner Bank AG, „Trends spezial“, Frankfurt/M., März 1998, S. 22-24.

Dütz, W., Arbeitsrecht, 2. Aufl., München 1994.

Dufner, W., An der Straße von Malakka, Ein Botschafter erlebt Singapur, Brunei und Malaysia, Frankfurt/Main 1996.

Dunsch, J., „Das Unternehmergespräch, Der Metall-Abschluß, Niedersachsen kam zu schnell“, F.A.Z. Nr. 299 (23.12.1996), S. 15.

Ehren, H., „Deutschland steht erst am Anfang seines Abschwungs“, F.A.Z. (16.11.1993).

Ederer, G. P., Das Erbe der Egoisten, München 1995.

Erhard, L., Wohlstand für Alle, akt. Neuausgabe, Düsseldorf 1990.

Erasmý, W., „Ausgewählte Rechtsfragen zum neuen Arbeitszeitrecht“, NZA (1995), S. 97-103.

Erasmy, W., „Ausgewählte Rechtsfragen zum neuen Arbeitszeitrecht“, NZA (1994), S. 1105-1111.

Ergenzinger, R., Arbeitszeitflexibilisierung, Konsequenzen für das Management, Bern 1993.

Europäische Gemeinschaft (Hrsg.), Neugefaßter Entwurf für eine Richtlinie des Rates der EG über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung, Brüssel 1991.

Eurostat, Atlas der Teilzeitarbeit, 1994.

Faix, Laier, Soziale Kompetenz, Beiträge 151, Köln 1989.

Fiedler-Winter, R., Flexible Arbeitszeiten, Beispiele aus der Praxis, Landsberg 1995.

Fischer, P., „Hochverrat an der sozialen Marktwirtschaft“, Markt + Mittelstand, 11/96, Würzburg 1996, S. 20.

Fitting, Auffarth, Kaiser, Heither, Betriebsverfassungsgesetz, 17. neubearb. Aufl., München 1992.

Flassbeck, M., „Und die Spielregeln für die Lohnpolitik in einer Währungsunion?“, Frankfurter Rundschau Nr. 253 (31.10.1997), S. 12.

Fox, M., Revolution der Arbeit, damit alle sinnvoll leben und arbeiten können, Kösel, 1996.

Freese, G., „Klassenkampf paradox“, Die Zeit Nr. 19 (03.05.1996), Seite 17.

Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, 13. Aufl., Opladen 1985.

Galperin, Löwisch, Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Bd. I, II, 6. neubearb. u. erw. Aufl., Heidelberg 1992.

Gaugler, E., „Widerstände gegen Innovationen“, Personal 38/86 (1986), S. 221.

Gaul, D., Das Arbeitsrecht im Betrieb, 8. vollst. Neubearb. Aufl., Heidelberg 1986.

Geermann, R.: „Festrede 25-Jahrfeier Gütegemeinschaften Fenster + Haustüren“, Frankfurt/M. (22.2.1994).

Gerth, E. (Hrsg.), Auseinandersetzung mit der Zukunft, Göttingen 1982.

Gesamtmetall (Hrsg.), Bewegliche Zeitgestaltung im Betrieb, Köln 1987.

Gesamtmetall (Hrsg.), Arbeitsbedingungen in der westeuropäischen Metall- und Elektroindustrie, Köln 1992.

Gesamtmetall (Hrsg.), Neue Erfahrungen mit beweglichen Arbeitszeiten, Köln 1988.

Gewerbeförderungsausschuß der HWK (Hrsg.), Gewerbeförderungskonzept für die 90er Jahre, Kassel 1988, S. 79.

Goldschmeding, F., „Die Einstellungsregeln in Deutschland sind zu starr“, F.A.Z (03.06.1996), S. 17.

Gouillart, F.J., Kelly, J.N., Business Transformation, Wien 1995.

Gourgé, K., „Wenig Arbeit, viel zu tun: Beschäftigungskrise in Deutschland“, Finanzspektrum 4/96 (1996), Hrsg. Dresdner Bank, Frankfurt/Main 1996, S. 4.

Graf, A., „Arbeitszeitflexibilisierung darf keine reine Kapazitätsanpassung sein“, Zeit-Management Nr. 11, Blick durch die Wirtschaft (30.7.1991)

Greiffenberger, H., „Arbeitszeitmodelle“, Blick durch die Wirtschaft (28.02.1996), S. 1.

Greiffenberger, H., „Wider die Diktatur der Verbände“, Markt und Mittelstand 5/96 (1996), S. 36.

Gress, Mahl, Strasser, Franke (Hrsg.), Die Handwerksfibel, 32. überarb. Aufl., Bad Wörishofen 1992.

Grotmann-Höfling, G., Arbeitsfreie Zeiten, Mainz 1990.

Grotmann-Höfling, G., „Strukturanalyse des arbeitsgerichtlichen Rechtsschutzes“, Europäische Hochschulschriften, Reihe II, Rechtswissenschaft, Bd. 1827, Frankfurt/M. 1995, S. 169.

Hahn, Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, 6. akt. Ausg., Heidelberg 1992.

Halbach, Mertens, Schwedes, Wlozke, Das Recht der Arbeit, 3. Aufl., Bonn 1989.

Hamel, Prohalad, Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995.

Hamer, E., „Fehlzeiten - Herausforderungen für die Unternehmensführung“, Blick durch die Wirtschaft (12.11.1991).

Hamer, E.: „Die Allgemeinverbindlichkeit muß auf dem Prüfstand“, F.A.Z. Nr. 234, (08.10.1996), S. 19.

Hank, R., „Kampf um den Samstag“, F.A.Z. (21.08.1995), S. 1.

Harbusch, P, Wohlfahrtsstaat, Frankfurt 1975.

Hartz, P., Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht, Frankfurt/M. 1994

Hartz, P., „Hast Du noch Arbeit?“, Die Woche (10.2.1994), Hamburg 1994, S. 12.

Hegener, Heim, Kramer, van Bruggen, Bewegliche Zeitgestaltung- Warum?, Hrsg. Gesamtmetall, Köln 1989.

Hegner, Bittelmeyer, et al., Erfolgsfaktor Zeit, Köln 1995.

Hegner, Bittelmeyer et al., Betriebliche Zeitgestaltung für die Zukunft, Köln 1992,

Hegner, Kleibs, Rationelle Zeitgestaltung im Betrieb, Köln 1995.

Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V. (Hrsg.), Sozialfall Sozialstaat. Wie sicher ist unsere soziale Sicherung?, Münster/Hamburg 1996

Heinemann, H., Das kollektive Arbeitsrecht in der Europäischen Gemeinschaft, Berlin 1992.

Heller, M., „Da hat eine Revolution stattgefunden, Die Daimler-Benz-Beschäftigten und ihr Selbstverständnis heute“, F.A.Z. Nr. 274 (23.11.1996), Menschen und Wirtschaft, S. 15.

Henckel, D. (Hrsg.), „Arbeitszeit, Betriebszeit, Freizeit - Auswirkungen auf die Raumentwicklung“, Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 80, Stuttgart 1991.

Hentze, J., „Akzeptanzprobleme bei der Implementierung von Planungssystemen“, Das Wirtschaftsstudium 128 (1987), S. 24.

Hermani, G., „Mit flexibler Arbeitszeit macht Mutti Karriere, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Teil III)“, F.A.Z. Nr. 292 (14.12.1996), Beruf und Chance, S. 49.

Herzog, R., „Die Industrialisierung und das politische System in Deutschland“, Texte zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. 8, Hrsg. PAW Nordhessen, Kassel 1990.

Hewlett-Packard, Geschäftsbericht 1991, S. 16.

Hilf, H., Systematik der Arbeitswissenschaft. Arbeit und Leistung 26, 1972, S. 49-54 (Teil I), S. 85-90 (Teil II).

Hinterhuber, H.H., „Vom Machen zum Dienen“, IBM-Nachrichten 41 (1991), Heft 306, S. 11.

Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, Bd. I, 5. Aufl., Berlin 1992.

HKH Gießen (Hrsg.), Manteltarifvertrag (MTV) für das holz- und kunststoffverarbeitende Handwerk Hessen, Gießen 1992.

Höhler, G., „Schlanker oder magerer Staat?“, Mobil 3 (1997), Berlin 1997, S. 9.

Hromodka, W., „Weniger Arbeit - mehr Arbeitstage, Der Wertewandel der Gesellschaft stellt das Arbeitsrecht vor neue Anforderungen“, BddW, Zeitmanagement (14), Nr. 159 (20.8.1991), S. 7.

Hufnagl, A., „Ein gravierender Umbruch hat begonnen - Stirbt Deutschlands Industrie“, Referate zur Gesellschafterversammlung, Heft Nr. 1, Hrsg. PLANINVEST, Kassel 1996, S. 21.

Institut der Deutschen Wirtschaft, „Arbeitszeitkennziffern“, Die Welt (18.4.1996).

Jagoda, B., „Arbeits- und Berufswelt im Umbruch, Sieben Megatrends zur Zukunft des Arbeitsmarktes“, F.A.Z. Nr. 26 (16.11.1996), S. B1.

Jaspert, F., Marketing, München 1988, S. 17

Jeske, J., Unsere Zukunft liegt im Standort Deutschland“, Standort Deutschland - Standort Europa? (Hrsg.) Verband Fenster und Fassade e.V. (Jahresbericht), Frankfurt/M 1996, S. 41.

Joffe, J., „Was wir von Amerika lernen können“, New World 4 (1997), München 1997, S. 82.

Kador, Diergarten, Innovationen im Unternehmen gestalten, Personalpolitische Instrumente für technische und organisatorische Veränderungen, Köln 1990.

Kerber/Schmieder (Hrsg.), Handbuch Soziologie, Hamburg 1984.

Kernig, C. D., „Welttrend 2000, Politische, ökonomische und ökologische Zukunftsperspektiven“, Rosenheimer Fenstertage 1996, Tagungsband, Rosenheim 1996, S. 7.

Kiam, V., Unternehmergeist, Die Quelle dauerhaften Erfolges, Landsberg 1987.

Kießler, O., „New Work - Die Zukunft der Arbeit“, Vortrag auf den Kasseler Millenniumtagen, veröffentlicht in: „Gegen die neudeutsche Verzagtheit“, HNA Nr. 201 (1997), Kassel 1997, S. 4.

Kießler, Kittner, Nagel (Hrsg.), Unternehmensverfassung, Recht und BWL (Tagungsband), Evangelische Akademie, Hofgeismar 1983.

Kilz, Reh, Innovative Arbeitszeitsysteme, Ein Handbuch für die Praxis, Berlin 1996.

Kilz, G. und Reh, D., „Arbeitsrecht - Offene Fragen beizeiten beantworten“, Wirtschaft Nordhessen 10/96 (1996), S. 21.

Kilz, Reh, Innovative Arbeitszeitsysteme nach dem neuen Arbeitszeitrecht, Ein Handbuch für die Praxis, Berlin 1996.

Kilz, Reh, Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagements, Baden-Baden 1996.

Kittner, Michael, Arbeits- und Sozialordnung, 17. Aufl., 1992.

Klimecki, Probst, Gmür, „Flexibilisierungsmanagement“, Die Orientierung, Bd. 102, Bern 1993, S. 62.

Klös, Kroker, „Arbeitsmarktperformance und Arbeitsmarktverfassung“, JW-Trends 2 (1996), Köln 1996, S. 1-23.

Knitter, H., „Fit für den Wettbewerb“, Dokumente der Luft- und Raumfahrtindustrie, 11/96, S. 12;

Koschnick, W.J., Standard-Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt- und Mediaforschung, 1. Aufl., München 1987.

Kotler, P., Marketing-Management, 4. völlig neu überarb. Aufl., Stuttgart, 1982.

Kriz, J., Methodenkritik empirischer Sozialforschung, Stuttgart, 1983.

Lambrecht, A., „Europa auf Jobsuche“, Die Woche 26 (20.6.1997), Hamburg 1997, S. 11.

Lang, Meine, Ohl (Hrsg.), Arbeit, Entgelt, Leistung, Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Hrsg. Bonn 1992.

Lay, G., Wandel von Arbeitsorganisation und Tätigkeitsinhalten beim Einsatz von CAD, zugl. Diss. Univ. Kassel, Bad Salzdehtfurt 1992.

Le Bon, G., Psychologie der Massen, Bd. 99, 15. Aufl., Stuttgart 1982.

Leube, K.R. (Hrsg.), The Essence of J. A. Schumpeter - Die wesentlichen Texte, Wien 1996.

Linnenkohl, K., „Outsourcing und Arbeitsmarkt“, Vortrag an der Universität Gh Kassel in der Reihe Wissenstransfer: Von der Uni zum Entrepreneur, Kassel 3.6.1997.

Linnenkohl, K., Arbeitszeitgesetz, Taschenbuchkommentar, Baden-Baden 1996.

Linnenkohl, K., Rauschenberg, H.-J., Arbeitszeitflexibilisierung, 3. Aufl., Heidelberg 1996.

Linnenkohl, K., „Wohin geht die Zeitreise?“, Vortrag auf der Veranstaltung der Handwerksjunioren, Kassel, 7.7.1995.

Linnenkohl, K., „Lean Law - die „ingeniöse“ Nichtanwendung von Arbeitsrecht“, Betriebs-Berater 30 (1994), 2078-2083.

Linnenkohl, K., Linnenkohl, K.-S., „Betriebsverfassungsrechtlicher Schutz des Persönlichkeitsrechts bei der Einführung von Kommunikationstechnologien“, Betriebs-Berater 770 (1992).

Linnenkohl, Kilz, Reh, „Arbeitszeitflexibilisierung“, 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum, " Ilmenau 1994, S. 60-67.

Linnenkohl, K., „Arbeitszeitflexibilisierung und rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen“, 3. Ilmenauer Wirtschaftsforum, Ilmenau 19.4.1994, S. 3-22.

Löwisch, Manfred, Rieble, Volker, Tarifvertragsgesetz, München 1992.

Löwisch, M., Taschenkommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Heidelberg 1992.

Lohmeyer, H., Grundzüge der Marktforschung, Stuttgart 1979.

Luczak, H. (Hrsg.), Arbeitswissenschaft, Berlin 1993.

Marienhagen, R., Der Job-Sharing-Vertrag, Heidelberg 1986.

Martin, H.P. und Schumann, H., Die Globalisierungsfalle, Hamburg 1996

M+E Verband Nordhessen, „Chefumfrage“, Blitzlicht, Aktuelles zur öffentlichen Diskussion, Stagnation auf hohem Niveau, 7. Jhrg. 12/96, Hrsg. AGV Metall Nordhessen.

Meffert, H., Strategische Unternehmensführung, Wiesbaden 1988.

Meffert, H., Marketing, 8. völl. Neub. Aufl., Wiesbaden, 1998

Meisel, P. G., Sowka, H.-H., Mutterschutz und Erziehungsurlaub, 4. Aufl. München 1995.

Meisel, P. G., Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis, 7. durchg. Aufl., Köln 1992.

Menzler, Späth, Sind die Deutschen noch zu retten? Von der Krise in den Aufbruch, München 1993.

Messe Hannover, Deutsche Messe AG (Hrsg.), „Impulse für eine Nachfragebelebung....“, Presseinformation 24/94 zur Hannover Messe 1994, S. 2.

Messner, R., Berge versetzen, München 1993.

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.), Arbeitszeit '87, Düsseldorf 1987.

Müller, E.-P., Die Sozialpartner, Köln 1980.

Müller-Egloff, P., „Führungsaufgabe Konflikt“, Rosenheimer Fenstertage 1996, Workshop-Dokumentation, Rosenheim 1996, S. 23.

Müller-Vogg, H., Deutschland Deine Stärken, Nation zwischen Wohl und Wehe, Köln 1944.

Münchener Handbuch des Arbeitsrechts, Bd. I (1992), Bd. II (1993), zitiert: MHdArb.

Murmann, K., „Kosten-Arbeitslosigkeit-Spirale aufbrechen“ Arbeitgeber 1/95 (1995), S. 13.

Murmann, K., „Eine Wende in der Tarifpolitik“, Arbeitgeber, 1/46 (1994), Köln 1994.

Mutius, B., Die Kunst der Erneuerung, Frankfurt/M. 1995.

Niederhoff, H.-U., Mitbestimmung in den EG-Staaten, Köln 1991.

Niederhoff, H.-U., „Mitbestimmung in der Bundesrepublik: Frauenerwerbstätigkeit und Strukturwandel in der Bundesrepublik Deutschland“ Forschungsberichte, Institut für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (Hrsg.), Tübingen 1992.

Neumann, D., Biebl, J., Arbeitszeitgesetz-Kommentar, 12. Aufl., München 1995.

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, Marketing, 13. Aufl., Berlin 1983.

Nippa, Dichtl (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering, Frankfurt/M. 1995.

Nölle-Neumann, E., Petersen, T., Alle, nicht jeder, München 1996

Nordmetall Hannover (Hrsg.), Jahresbericht 1992, Hannover 1992, S. 66.

O'Hara-Devereux, M., Johansen, R., Global Work, Bridging Distance, Culture and Time, San Francisco 1994.

Opaschowski, Horst W., Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000?, B.A.T.-Freizeit-Forschungsinstitut (Hrsg.), Bd. 4, Hamburg 1989.

Opaschowski, Horst W., Herausforderung, Freizeit, Perspektiven für die 90er Jahre, B.A.T.-Freizeit-Forschungsinstitut (Hrsg.), Bd. 10, Hamburg 1990.

Opaschowski, Horst W., „Von der Pflichterfüllung zur Lebenserfüllung, Auf dem Weg zur Arbeitskultur von morgen“, Vortragsveranstaltung des Shell High Quality Club, Hamburg 1991.

o.V., Zahlenmaterial, Deutsche Handwerkszeitung DHZ Nr. 22 (22.11.1996), S. 16

o.V., „Hoffen auf das große Wunder“, Der Spiegel 26 (1997), Hamburg 1997, S: 23.

o.V., „Gruppenarbeit auf der Produktionsinsel“, Blick durch die Wirtschaft (29.1.1992).

o.V., „Mit besserer Stimmung ins neue Jahr“, Schleswig-Holsteinische Landeszeitung, Sylter-Rundschau Nr. 12 (2.1.1997), S. 1

o.V., „Schöne neue Mobilität“, Bauelemente Bau 6-7 (1996), S. 61.

o.V., „Deutschland nicht mehr attraktiv“, Handelsblatt (17.04.1996).

o.V., „Freizeit statt Überstunden“, Stern, 13/96 (1996), S. 188 und F.A.Z. Nr. 46 (23.2.1996), S. 17.

o.V., „Arbeitszeitmodelle“, Blick durch die Wirtschaft (28.2.1996).

o.V., „Produktivere Gruppenarbeit, Entlohnungssysteme“, Blick durch die Wirtschaft (05.03.1996).

o. V., „Die Arbeitslosigkeit ist kaum zu halbieren, Veränderte Arbeitsbedingungen“, F.A.Z. Nr. 244 (19.10.1996), Seite 14.

o.V., „Gewerkschaften wollen sich stärker um Standortqualität kümmern“, F.A.Z. (10.7.1995).

o.V., "Abschied von der Leistung", F.A.Z. (04.07.1995).

o.V., „Die Unzufriedenheit im Mittelstand wächst“, F.A.Z. (5.12.1996)

o.V., „Prognose und Wirklichkeit“, Die Zeit Nr. 1/97 (27.12.1996), S. 15.

PESTEL-INSTITUT Hannover, „Regionale Prognosen, Studie im Auftrag der Landesbausparkasse Hessen (LBS)“, Kassel, Foyer der Stadtparkasse Kassel (14.11.1996).

Picot, Reichwald, Wiegand, Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 2. akt. Aufl., Wiesbaden 1996.

Polzer, Koczisky, Innovation der Information, Remseck 1996.

Popcorn, Faith, Der Popcorn-Report, Trends für die Zukunft, München 1992.

Porter, M.E., Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991

Pressemitteilung des Arbeitsgerichtes Marburg vom 07.08.1996.

Priesz, J., „Die Arbeit des Betriebsrats- Eine Gratwanderung?“, Arbeit und Arbeitsrecht, (05/1995), S. 153.

Prim, Talmann, Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, 5. Aufl., Heidelberg 1983.

Promberger, M., Was wird aus der Arbeitszeit?, München 1993.

Pümpin, C., Geilinger, U., „Strategische Führung“, Die Orientierung Nr. 76, (1988), Bern 1988, S. 11.

Pulte, P., Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), Heidelberg 1987.

Raffeé, H., Wiedmann, K.-P., „Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing, Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung“, Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 552-611.

Raehlmann, I. et. al., Flexible Arbeitszeiten, Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt, Studien zur Sozialwissenschaft, Bd. 123, Opladen 1993.

Rauner, Spöttl, Olesen, Clematide, Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im europäischen Kfz-Handwerk, Brüssel 1993

Rauschenberg, H.-J., Flexibilisierung und Neugestaltung der Arbeitszeit, Der arbeitsrechtliche Entscheidungsrahmen, Arbeits- und Sozialrecht, Bd. 28, Baden-Baden 1993.

Reif, A., „Die Situation ist explosiv“, Die Woche (10.2.1994), S. 7.

Reichwald, Möslein et al.; Telekooperation, Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, Berlin, 1998.

Rempe, K., Neue Wege der Selbstmotivation, 3. Aufl., Stuttgart 1996, S. 28

Rexrodt, G., „Verantwortung für die Zukunft - Flexibilisierung der Arbeitswelt und Umbau der Sozialsysteme für mehr Beschäftigung am Standort Deutschland“, Vortrag auf dem Symposium Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Göttingen, 31.08.1995

Richardi, R., „Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei flexibler Arbeitszeitgestaltung“, NZA (1994), 593-597.

Richardi, R., Wlotzke, O., Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht, Bd. 1- Individualarbeitsrecht 1, München 1992.

Richardi, R., Wlotzke, O., Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht, Bd. 3, Kollektives Arbeitsrecht, München 1993.

Riester, W., „Die Zukunft der Arbeit - Die neue Rolle der Gewerkschaften“, Arbeit der Zukunft - Zukunft der Arbeit, Hrsg. Herrhausen-Gesellschaft, Frankfurt/M. 1994.

Röpke, W., Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Bern.

Roggendorff, P., Arbeitszeitgesetz, München 1994.

Rosenberger, G., Konsum 2000, Campus-Forschung 649, Frankfurt/M. 1992.

Rosenfelder, U., Lexikon des Betriebsverfassungsrechts, Berlin 1992.

Rosenstiel v., Regnet, Domsch, „Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“, Schriften für Führungskräfte, Bd. 20, Stuttgart 1991.

Rovan, Geschichte der Deutschen, Frankfurt/M. 1995.

Salowsky, H., Fehlzeiten, Köln 1991.

Schäfer, B., Grundbegriffe der Soziologie, Opladen 1986.

Scheuch, F., Dienstleistungsmarketing, München 1982.

Schmidtchen, G., Neue Technik - Neue Arbeitsmoral, Köln 1984.

Schmidt, Wollner, Zeitsouveränität, 3. überarb., Aufl., Bayreuth 1988.

Scholz, Ch., „Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhalten- und Informationsorientierung“, Zeitschrift für Personalforschung (1990), S. 46.

Schreiner-Innung, „Freisprechung 1996“, Handwerksforum Kassel (28.8.1996).

Schreiner-Innung Kassel - Stadt und - Land (Hrsg.), Wandel eines Handwerks, Gudensberg 1995, S. 42-45.

Schröder, G., „Der Grenzgänger“, Die Zeit, Nr. 13 (22.03 1996).

Schymanietz, K., Leitkonzepte als integraler Ansatz zur Beschleunigung der Innovationsprozesse, Stuttgart 1997.

Seitel, D., Öffnungsklauseln in Tarifverträgen, Eine ökonomische Analyse für Löhne und Arbeitszeiten, Forschungsinstitut für Wirtschaftspolitik (Hrsg.), Uni Mainz, Bd. 51, Berlin 1995.

Serge, P. M., Die fünfte Disziplin, Kunst der lernenden Organisation, Stuttgart 1996.

Sesselmeier, W., Gewerkschaften und Lohnfindung, Heidelberg 1992.

Siebert, M., „Standpunkte, Die Währungsunion ist kein Beschäftigungsautomat“, F.A.Z. Nr. 20 (24.1.1997), S. 16.

Sieloff, D., „Arbeitszeitflexibilisierung, Ein Lernprozeß, der niemals endet“, HNA Nr. 297 (1996), S. 21.

Stadler, Venema (Hrsg.), Flexible Teilzeitarbeit, Hinweise für die betriebliche Praxis, Schriftenreihe der VhU 5/88, Frankfurt/M. 1989, S. 7-10.

Staudt, E., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986.

Staudt, E., „Eine neue Dimension der Rationalisierung“, Verlag Blick durch die Wirtschaft (Hrsg.), Den Unternehmenserfolg sichern, Frankfurt/M. 1983, S. 76.

Staudt, E., Personalentwicklung für die neue Fabrik, Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme, Bd. 4, Opladen 1993.

Statistisches Bundesamt, Zahlenmaterial, Die Welt (1.6.1996), S. 21.

Steinbacher, Aschenbrenner, Führungswissen Arbeitsrecht, Berlin 1992.

Strohm, Th. et. al., Kirchenamt der EKD, Kammer für Soziale Ordnung (Hrsg.), Handwerk als Chance, Eine Denkschrift, Möglichkeiten einer gemeinwohlorientierten sozialen und ökologischen Marktwirtschaft am Beispiel Handwerk, Gütersloh 1996, S. 96.

Stübiger, Schleaf, „Wege zu flexiblen Betriebs- und Arbeitszeiten, Zeit-Management Nr. 9“, Blick durch die Wirtschaft (16.7.1991).

Then, K., Das Arbeitslos - Ausweg in Sicht?, KKV 2 (1997), Bonn 1997, S. 17.

Thom, N., „Innovationsmanagement“, Die Orientierung Nr. 100, Schweizer Volksbank (Hrsg.), Bern 1992.

Tiggelers, K.-H., Kreativität und Flexibilität, Qualifikationen für die Arbeitswelt von morgen, Köln 1989.

Töpfer, A., „Marketing im Unternehmen und am Markt“, Blick durch die Wirtschaft (24.10.1985), S. 1.

Töpfer, A., Staudt, E. (Hrsg.), „Innovationsmarketing“, Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986.

Töpfer, Wieselhuber (Hrsg.), Handbuch Strategisches Marketing, 2. durchges. Aufl., Landsberg 1986.

Trebesch, K., „Organisatoren und Organisationsentwicklung“, Führung und Organisation (zfo) 2, Bern 1983, 84-89.

Trebesch K., Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, Bern 1979.

Ulrich, H., Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Bern 1987.

Untiedt, G., Das Erwerbsverhalten verheirateter Frauen in der Bundesrepublik Deutschland, Wirtschaftswissenschaftlicher Beitrag 64, Heidelberg 1992.

van der Linde, C., Deutsche Wettbewerbsvorteile, Düsseldorf 1992.

Wagener, P., „Arbeitszeitoptionen für Unternehmen und Mitarbeiter, Zeitmanagement Nr. 7 und 8“, Blick durch die Wirtschaft (9.7.1991).

Wahrig, G. (Hrsg.), Deutsches Wörterbuch, München 1986.

Walter, F., „Management in Schreinerei-Unternehmen“, Wandel eines Handwerks, Gudensberg/Kassel 1995, S. 42-43.

Walter, F., „Marketing für das Schreinerhandwerk“, Bündnisse für Arbeit, AGP-Tagungsband, Kassel 1997.

Waltermann, R., „75 Jahre Betriebsvereinbarung“, NZA (1995), 1177-1184.

Weidemann, D., „Die Arbeitswelt von Morgen“, Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) (Hrsg.), Determinanten des Wandels“, Forum Nr. 49 (1993), Köln 1993, S. 1.

Weidinger, M., „Abschied von der Zeitverbrauchs-Kultur: Konsequenzen für Führung und Organisation“, Personalführung (September 1995).

Weinrother, A., „Wer die Familie nicht ehrt ...“, Deutsche Handwerkszeitung (10.7.1992).

Weizsäcker v., Ch., „Die offene Gesellschaft und ihr Arbeitsmarkt“ F.A.Z., Nr. 26 (16.11.1996), S. 15.

Weizsäcker, v., „Der erfolgreiche Kampf gegen die Arbeitslosigkeit in den USA. Ein Modell für Deutschland?“, Vortrag auf der Veranstaltungsreihe „Reuter-Forum“ 13.12.1996, Stadtparkasse Kassel.

Wendtland, U., Hoß, D., Wirth, (Hrsg.), „Unternehmensentwicklung als integriertes Konzept“, Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfolgsberichte aus der Industrie, Stuttgart 1996, S. 358-359.

Weyerer, G., „Telearbeit - feine Arbeit?“, Die Zeit Nr. 28 (1997), Hamburg 1997, S. 57.

Wickert, U., Der Ehrliche ist der Dumme, Über den Verlust der Werte, Orientierungskrise und Sinnkrise, Hamburg 1994.

Wiedemann, Stumpf, , Tarifvertragsgesetz, 5. Aufl., München 1977.

Wieggers, M., „Der Preis ist heiß“, Die Woche (10.2.1994), S. 14.

Wildemann, H., Führungswissen Arbeitsrecht, Berlin 1992.

Wildemann, H., „Ein Stufenplan mit Mitarbeiterbeteiligung, Zeit-Management Nr. 13“, Blick durch die Wirtschaft (13.8.1991), S. 7.

Wildemann, H., „Eine Kosten Nutzen-Rechnung der Arbeitszeit, Zeit-Management Nr. 10“, Blick durch die Wirtschaft (23.7.1991).

Wildemann, H., „Viele Mißverständnisse um flexible Arbeits- und Betriebszeiten, Zeit-Management Nr. 4“, Blick durch die Wirtschaft (18.6.1991).

Wildemann, M., „Produktivere Gruppenarbeit, Entlohnungssysteme, Veränderungen durch Flexibilisierung der Arbeitszeit“, Blick durch die Wirtschaft (5.3.1996), S. 1.

Wildemann, M. (Hrsg.), Qualität und Produktivität, Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt/M. 1994.

Wildemann, M. (Hrsg.), Strategien zur Marktführerschaft, Frankfurt/M. 1998.

Wilmes, J., Wege zum lernenden Unternehmen, Strategien und Werkzeuge, Dissertation, Kassel 1997.

Winkelhage, J., „Wo Freizeit auf einem Konto gespart wird“, Blick durch die Wirtschaft (24.10.1991).

Wolter, G., Das neue Arbeitszeitrecht, Planegg, 1995.

Zeidler, R., „Weiterbildung intensiver planen“, Blick durch die Wirtschaft (19.11.1987), S. 1.

Zempelin, Zahn, Lenz et al., Die Soziale Ordnung des Europäischen Binnenmarktes, Walter-Reymond-Stiftung (Hrsg.), Bd. 30, Köln 1991.

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZdH) (Hrsg.), Handwerkspolitische Wünsche und Forderungen zum XI. Deutschen Bundestag, Bonn 1986, S. 54

Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA), Sozialökonomisches Panel, „Umfrageergebnisse“, Mannheim 1993.

Zielcke, A., „Der neue Doppelgänger, Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer“, F.A.Z. (20.07.1996), S. B1.

Zmarzlik, J., „Das neue Arbeitszeitgesetz“, DB 1994, S. 1082-1086.

Zmarzlik, J., Anzinger, R., Kommentar zum Arbeitszeitgesetz, Heidelberg 1995.

Zmarzlik, J., Anzinger, R., Jugendarbeitsschutzgesetz, 4. Aufl. München 1993.

Zmarzlik, Zipperer, Viethen, Mutterschutzgesetz, Mutterschaftsleistungen, Bundeserziehungsgeldgesetz, 7. Aufl., Köln 1994.

Zohlhöfer, W. (Hrsg.), „Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand“, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 244, Berlin 1996.