

Flexible Arbeitszeitsysteme in KMUs

Diplomarbeit
für die Prüfung für Diplom-Volkswirte
eingereicht beim Prüfungsausschuss für Diplom-Volkswirte
der
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der
Universität Heidelberg
2006

Marco Daub

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
2. Demographische Entwicklung in Deutschland	4
2.1. Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland	4
2.2. Veränderungen in der Altersstruktur.....	6
2.2.1. Geburtenzahlen, Sterbefälle und Zuwanderung	6
2.2.2. Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter	8
2.3. Der demographische Wandel und KMUs.....	9
3. Work-Life-Balance als Antwort auf die demographische Entwicklung	11
3.1. Konzept und Motivation der Work-Life-Balance	12
3.1.1. Arbeitgeber und Work-Life-Balance	13
3.1.2. Arbeitnehmer und Work-Life-Balance	16
3.2. Umsetzung der Work-Life-Balance in KMUs.....	17
4. Flexible Arbeitszeitsysteme: Das Instrument der Work-Life-Balance für KMUs..	19
4.1. Die drei Dimensionen der Arbeitszeit	25
4.2. Flexible Arbeitszeitmodelle.....	27
4.2.1. Überblick über flexible Arbeitszeitmodelle	27
4.2.2. Arbeitszeitkonten.....	31
4.2.2.1. Kurzzeitkonten.....	33
4.2.2.2. Langzeitkonten	40
4.2.2.3. Sozialversicherungsrechtliche Behandlung von Arbeitszeitkonten....	46
4.2.2.4. Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten	50
5. Flexible Arbeitszeitsysteme: Beispiele aus der Praxis	57
5.1. Gründe für flexible Arbeitszeitsysteme.....	57
5.2. Umfrage bei Arbeitnehmern eines mittelständischen Unternehmens	59
5.2.1. Der Fragebogen	60
5.2.2. Ergebnisse der Umfrage	63

6. Schlussbetrachtung	71
Anhang	VI
Literaturverzeichnis	IX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt (römische Ziffern = Teil)
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BÜV	Beitragsüberwachungsverordnung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
ff.	fortfolgende
i.S.d.	im Sinne des
IAS/IFRS	Internationaler Standard zur Aufstellung von Jahresabschlüssen (International Accounting Standard/ International Financial Reporting Standard)
InsO	Insolvenzordnung
k. A.	keine Angabe
KMUs	kleinere und mittlere Unternehmen
LAZK	Lebensarbeitszeitkonto
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch (römische Ziffern = Buch)
sog.	sogenannte
Tab.	Tabelle
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
US-GAAP	Allgemeine Bezeichnung für die US-amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften (Generally Accepted Accounting Principles)
vgl.	vergleiche
WLB	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland.....	5
Abb. 2:	Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter.....	8
Abb. 3:	Veränderung der Arbeits- und Berufswelt.....	11
Abb. 4:	Beanspruchung / Entspannung im Arbeits- und Privatleben.....	12
Abb. 5:	Ablauf des Audit Beruf und Familie.....	14
Abb. 6:	Ausgangsinteressen und Ziele flexibler Arbeitszeitgestaltung.....	21
Abb. 7:	Die acht Grundtypen der Arbeitszeitflexibilisierung.....	28
Abb. 8:	Differenzierung von Arbeitszeitkonten.....	32
Abb. 9:	Grundform der Gleitzeit.....	36
Abb. 10:	Unternehmensinsolvenzen in Deutschland.....	50
Abb. 11:	Doppelseitige Treuhand.....	54
Abb. 12:	Einzelverpfändungsvereinbarung.....	55
Abb. 13:	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in Unternehmen nach Beschäftigten- größenklassen.....	58
Abb. 14:	Hauptmotive für die Wahl der geplanten betrieblichen Arbeitszeitstrategie in Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen.....	59
Abb. 15:	Einflüsse des Arbeitszeitmodells.....	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands.....	7
Tab. 2:	Potenzielle Vorteile einer WLB für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	16
Tab. 3:	Persönliche Form der Arbeitszeitflexibilisierung	63
Tab. 4:	Persönliche Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Modellen	64
Tab. 5:	Mehr Arbeitszeitflexibilität durch Gehaltsreduzierung	64
Tab. 6:	Tatsächlich gearbeitete Wochenarbeitszeit.....	64
Tab. 7:	Zufriedenheit mit der Dauer der täglichen Arbeitszeit.....	64
Tab. 8:	Zufriedenheit mit der Lage der Arbeitszeit am Tag	65
Tab. 9:	Zufriedenheit mit den Einflussmöglichkeiten auf das Arbeitszeitmodell	65
Tab. 10:	Kenntnis der Ziele von Lebensarbeitszeitkonten	66
Tab. 11:	Gehaltsverzicht heute und frühere Rente.....	66
Tab. 12:	Rechensbeispiel Lebensarbeitszeitkonten.....	66
Tab. 13:	Arbeitszeitmodell, Wochenarbeitszeit und Familie	67
Tab. 14:	Arbeitszeitmodell und Lage der Arbeitszeit	68
Tab. 15:	Arbeitszeitmodell und Einflussmöglichkeiten auf Modell	68
Tab. 16:	Wochenarbeitszeit und Flexibilität durch Gehaltsreduzierung.....	69

1. Einleitung

Kleinere und mittlere Unternehmen sehen sich durch aktuelle politische, wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Veränderungen vor neue Probleme gestellt.¹ Der demographische Wandel, der in den nächsten Jahren in Deutschland eine zunehmend wirtschaftliche Bedeutung gewinnen wird, stellt Unternehmen vor große strategische Herausforderungen. Einerseits muss das betriebliche Umfeld an den schleichenden Alterungsprozess der Gesellschaft und damit an eine zunächst immer älter werdende Belegschaft angepasst werden. Andererseits jedoch stehen Unternehmen vor der Frage, wie in Zukunft die immer weniger werdenden jungen Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen und an dieses gebunden werden können. Um sich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe behaupten zu können, sind innovative und ganzheitliche Konzepte gefragt.

Schon jetzt lässt sich beobachten, dass die junge Generation immer anspruchsvoller wird. Eine gute Bezahlung und die Garantie eines sicheren Arbeitsplatzes alleine sind mittlerweile nicht mehr die einzigen Kriterien, an denen ein attraktiver Arbeitsplatz gemessen wird. Vielmehr wird erwartet, dass der Arbeitsplatz genug Raum zu individueller Weiterentwicklung gibt und auch mit außerberuflichen Prioritäten des Arbeitnehmers kompatibel ist.² Wenn Unternehmen also individuelle Konzepte anbieten, die die persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers in jeder Hinsicht fördern und eine individuell maßgeschneiderte Balance zwischen Privatleben und Beruf ermöglichen, so könnten sie als Arbeitgeber in erheblichem Maße an Attraktivität gewinnen und auf Dauer junge motivierte Fachkräfte rekrutieren und an das Unternehmen binden.

In der vorliegenden Arbeit soll diese Problemstellung insbesondere für KMUs näher beleuchtet werden. KMUs sind in gleichem Maße wie Großunternehmen vom demographischen Wandel und seinen wirtschaftlichen Folgen betroffen. Jedoch bieten sich für KMUs wesentlich begrenztere Möglichkeiten, kreativ auf diese Entwicklungen zu reagieren und sich ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dabei sind Konzepte, die gerade auf KMUs zugeschnitten sind, von großer Bedeutung, machen diese doch nach manchen Berechnungen bis zu 99,7% aller Unternehmen in Deutschland aus.³

¹ Vgl. Schlüchtermann, J./ Pointner, M. A. (2004), S. 24-26.

² Vgl. Moreau, I./ Rey, F. (2004), S. 16.

³ Vgl. Günterberg, B./ Wolter, H.-J. (2002), S. 21.

Bevor die weitere Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit vorgestellt wird, soll zunächst noch bestimmt werden, was genau unter dem Begriff ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ zu verstehen ist.

Die Abgrenzung von KMUs zu anderen Unternehmen ist prinzipiell anhand quantitativer und qualitativer Merkmalen möglich. Vor allem für empirische Zwecke ist es sinnvoll, auf *quantitative Kriterien*, wie die Anzahl der Beschäftigten, den Umsatz und die Bilanzsumme des Unternehmens, zurückzugreifen.⁴ Auf dieser Grundlage wurden verschiedenen Definitionen für KMUs entwickelt.

Die EU-Kommission hat zum 1. Januar 2005 zur Festsetzung einheitlicher Förderkriterien eine erneuerte Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen empfohlen. Mittlere Unternehmen sind dadurch definiert, dass sie weniger als 250 Beschäftigte und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. EUR haben. Als kleines Unternehmen gilt, wer weniger als 50 Beschäftigte hat und dessen Jahresumsatz oder Jahresbilanz nicht größer als 10 Mio. EUR ist. Zudem müssen KMUs das Unabhängigkeitskriterium erfüllen, welches besagt, dass der Anteil der Stimmanteile oder des Kapitals im Besitz fremder Unternehmen grundsätzlich unter 25 Prozent liegen muss.⁵

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn spricht von KMUs, wenn die Beschäftigtenzahl weniger als 500 und der Jahresumsatz weniger als 50 Mio. EUR beträgt.⁶

Für den Deutschen Industrie- und Handelskammertag gilt als sehr kleines Unternehmen, wer bis 9 Beschäftigte hat, und als kleines, wer von 10 bis 19 Beschäftigte hat. Ein mittleres Unternehmen demnach hat 20 bis 199 Beschäftigte.⁷

Neben diesen quantitativen gibt es auch noch *qualitative Merkmale*, die KMUs deutlich kennzeichnen. Eine zentrale Rolle spielt hier die enge Verbindung von Eigentümer und Unternehmen. Dies zeigt sich vor allem in der Einheit von Leitung, Eigentum und Haftung sowie der Einbindung des Eigentümers in operative und strategische Entscheidungen.⁸

⁴ Vgl. Tebroke, H.-J. (2004), S. 127.

⁵ Vgl. EU-Kommission (2003), S. 36-41.

⁶ Vgl. Günterberg, B./ Wolter, H.-J. (2002), S. 21.

⁷ Vgl. DIHK (2004), S. 5.

⁸ Vgl. Günterberg, B./ Wolter, H.-J. (2002), S. 3-4.

In dieser Arbeit soll in Gliederungsabschnitt zwei die demographische Entwicklung in Deutschland und ihre Konsequenzen, insbesondere für KMUs, näher dargestellt werden.

In Gliederungsabschnitt drei wird erörtert, ob betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Privatleben der Mitarbeiter überhaupt die richtigen Antworten auf den demographischen Wandel sind. Im Anschluss wird gefragt, welche konkreten Maßnahmen für die besondere Situation von KMUs geeignet sind. Der Schwerpunkt liegt dabei auf flexiblen Arbeitszeitsystemen (Gliederungsabschnitt vier). Nach einer allgemeinen Einführung über verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten und Spielarten von flexiblen Arbeitszeitsystemen, folgen einige detailliertere Betrachtungen zu Arbeitszeitkonten und deren Vorteilhaftigkeit gerade für KMUs.

Abgerundet wird die Arbeit in Gliederungsabschnitt fünf mit einem Beispiel flexibler Arbeitszeitsysteme aus der Praxis. Dabei werden auch die Ergebnisse einer Umfrage bei Arbeitnehmern eines mittelständischen Unternehmens, die der Verfasser selbst durchgeführt hat, vorgestellt.

Mit einer Schlussbemerkung wird die Arbeit abgeschlossen.

Kernfrage der vorliegenden Arbeit ist also, inwiefern flexible Arbeitszeitmodelle – und insbesondere Arbeitszeitkonten – für KMUs eine realistische Möglichkeit bieten, sich den komplexen Problemen, die aus der demographischen Entwicklung Deutschlands resultieren, zu stellen.

6. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass flexible Arbeitszeitsysteme in Form von Arbeitszeitkonten als Instrument der Work-Life-Balance die aus der demographischen Entwicklung entstehenden Probleme für KMUs lösen können.

Wie gut flexible Arbeitszeitsysteme einen Mangel an Fachkräften verhindern und einen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichert, hängt von der jeweilig getroffenen Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme im Unternehmen ab. Bei entsprechender Umsetzung, die oft auch Frage der Unternehmenskultur ist, lassen sich Win-Win-Situationen für alle Beteiligten erreichen. Bei einer Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitsystemen nach Vorstellungen des Unternehmens können Arbeitnehmer aber auch die benachteiligten sein. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass insbesondere die Modelle ‚Qualifizierte Gleitzeit‘ und ‚Lebensarbeitszeitkonto‘ für KMUs sehr viele Vorteile für Unternehmen und Arbeitnehmer mit sich bringen. Die Vorteile durch den Wegfall von Überstundenvergütungen und durch die Verrechnung längerer gegen kürzere Arbeitszeiten im Rahmen von Arbeitszeitkonten überwiegen in KMUs die Kosten für die Einführung komplexer flexibler Arbeitszeitsysteme auf Basis der Arbeitszeitkonten. Wichtig ist, den KMUs die eventuell fehlenden Informationen zur Vorteilhaftigkeit und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme zu verschaffen.

Die Arbeit zeigt aber auch, dass gerade bei den neueren Modellen von Arbeitszeitkonten, die für KMUs besonders interessant sind, längst noch nicht alle Fragen geklärt sind. So können bisher noch ungeklärte Rechtsfragen, wie beispielsweise bei den sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen oder dem Insolvenzschutz von Arbeitszeitkonten, die Umsetzung dieser Modelle in KMUs verzögern oder sogar verhindern. Diese Lücken der Gesetzgebung können aber durch Problemfälle in der Praxis und spätestens bei etwaig folgenden Klagen vor Gericht geklärt werden.

Bei den Modellen von Arbeitszeitkonten ist noch unklar, welches Modell sich in der Zukunft als das beste für Arbeitnehmer darstellen wird. Nach heutigem Stand, welcher auch in der vom Verfasser durchgeführten Umfrage zum Ausdruck kommt, gibt es eine bessere Bewertung von Gleitzeit ohne Kernzeit als Gleitzeit mit Kernzeit aus Sicht der

Arbeitnehmer. Wenn die Gleitzeit ohne Kernzeit eine höhere Zeitsouveränität der Arbeitnehmer als die Gleitzeit mit Kernzeit darstellt, bleibt die Frage, welche Form von flexiblen Arbeitszeitsystemen noch mehr Zeitsouveränität bietet. Der Verfasser ist der Ansicht, dass eine Ausweitung des Ausgleichszeitraums eine Antwort darauf ist. Das bedeutet, dass die Entwicklung über Jahresarbeitszeitkonten hin zu Lebensarbeitszeitkonten führen wird. Grund für diese Aussage ist, dass Lebensarbeitszeitkonten einen hohen Grad der Zeitsouveränität und die Möglichkeit zu einer zinsstarken und insolvenzgeschützten Form der Altersvorsorge bieten. Diese Form der Altersvorsorge wird vor allem vor dem Hintergrund der Einführung der staatlichen Rente mit 67 ein durchaus notwendiger Schritt aus Sicht der Arbeitnehmer.