

**Abkehr von der 40-Stunden-Woche? –
die öffentliche Verwaltung im Zwiespalt zwischen dem
Grundsatz der Sparsamkeit und dem Umgang mit dem
Fachkräftemangel**

B a c h e l o r a r b e i t

**an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)**

Vorgelegt von
Alica Doliwa
aus Leipzig

Meißen, 11.04.2023

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
Einleitung.....	1
1 Haushaltswirtschaftliche Aspekte der Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung	3
1.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip in der öffentlichen Verwaltung.....	3
1.1.1 Rechtliche Grundlagen	4
1.1.2 Konflikt des Wirtschaftlichkeitsprinzips mit der Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Gehalt.....	5
1.2 Finanzierung der öffentlichen Verwaltung durch Zwangseinnahmen	8
1.3 Kosten der Arbeitszeitverkürzung.....	8
2 Anforderungen an die Personalwirtschaft der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Arbeitszeitverkürzung	11
2.1 Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung	11
2.2 Aktuell am Arbeitsmarkt teilnehmende Generationen von Arbeitnehmern	12
2.2.1 Baby Boomer.....	13
2.2.2 Generation X	14
2.2.3 Generation Y	14
2.2.4 Generation Z	15
2.3 Arbeitszeitregelungen in der öffentlichen Verwaltung	16
2.4 Meinung der Beschäftigten zur Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung	18
3 Aspekte der Ausgestaltung der Arbeitszeit	20
3.1 Entwicklung und Veränderung der Arbeitszeit	20
3.2 Merkmale der 40-Stunden-Woche	23
3.3 Merkmale der Arbeitszeitverkürzung	24
4 Die Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich – ein Zukunftsfähiges Modell?.....	36
Fazit	38
Kernsätze	40
Literaturverzeichnis.....	VII
Eidesstattliche Versicherung.....	X

Darstellungsverzeichnis

Abb. 1 Anteil der atypisch Beschäftigten insgesamt	30
Tab. 1 Atypische Beschäftigung in Deutschland.....	29

Einleitung

„Die wirkliche Ökonomie besteht in der Ersparung von Arbeitszeit [...] Die Ersparung von Arbeitszeit gleich Vermehren der freien Zeit, d.h. Zeit für die volle Entwicklung des Individuums, die selbst wieder als die größte Produktivkraft zurückwirkt auf die Produktivkraft der Arbeit.“¹ Karl Marx sah in der Verkürzung der Arbeitszeit einen großen Gewinn. Sowohl für die Beschäftigten, als auch für die Arbeitgeber selbst. Marx sah positive Effekte von mehr Freizeit, die nicht auf den Arbeitnehmer begrenzt blieben, sondern sich auch auf die von ihm geleistete Arbeit auswirken. Trotz dieser durchweg positiven Einschätzung und einer langen Historie der Arbeitszeitreduktion ist die Problemstellung der Arbeitszeitverkürzung auf dem Arbeitsmarkt in den Hintergrund gerückt. Die Beschäftigten in Deutschland haben sich an die 40-Stunden-Woche gewöhnt. Die Abkehr von der 40-Stunden-Woche ist jedoch ein aktuelleres Thema denn je, wenn es um die Bekämpfung des Fachkräftemangels geht.

In einer Zeit, in der sich das Wort Work-Life-Balance etabliert hat und stetig an Bedeutung gewinnt, kann die Verkürzung der Arbeitszeit bei unverändertem Gehalt ein wichtiges Anreizinstrument bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von Fachkräften darstellen.

Der Fachkräftemangel wird in Zukunft besonders die öffentliche Verwaltung betreffen und im Vergleich zu Unternehmen in der Privatwirtschaft besonders schwerwiegende Folgen für die gesamte Gesellschaft mit sich bringen, denn Bürgerinnen und Bürger sind auf die Verwaltung und deren Arbeitsfähigkeit angewiesen.

Einem „Ausprobieren“ innovativer und weniger verbreiteter Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsverhältnisse kann jedoch die besondere Verpflichtung der öffentlichen Hand zur Sparsamkeit entgegenstehen. Es stellt sich also die Frage, inwieweit eine Arbeitszeitverkürzung der öffentlichen Verwaltung Vorteile und Potentiale bieten kann, die eine unveränderte Bezahlung aller Arbeitskräfte und damit eine enorme Erhöhung des stündlichen Entgelts rechtfertigt.

Betrachtungsgegenstand dieser Bachelorarbeit ist die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich in der öffentlichen Verwaltung in Sachsen. Ziel der Arbeit ist die Beantwortung der Frage, ob eine Abkehr von der 40-Stunden-Woche in der öffentlichen Verwaltung unter Berücksichtigung des Sparsamkeitsgrundsatzes rechtmäßig ist und der Frage ob eine Abkehr von der 40-Stunden-Woche in der öffentlichen Verwaltung als personalpolitisches Anreizinstrument nötig und geeignet ist, um gegen den Fachkräftemangel vorzugehen. Der Fokus wird dabei aufgrund des begrenzten

¹ Karl Marx in Blaschke und Leibiger 2004, S. 37.

Umfangs der Bachelorarbeit auf die Tarifbeschäftigten auf Landesebene und kommunaler Ebene gelegt. Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt anhand einschlägiger Literatur über die ein Überblick gegeben werden soll. Da die öffentliche Verwaltung des Bundes über weniger Stellen verfügt, als die der Länder und Gemeinden und die Bundesverwaltung zusätzlich als attraktivere Arbeitgeberin wahrgenommen wird, wird sich der Fachkräftemangel in dieser Organisation deutlich schwächer auswirken als auf Ebene der Länder und Gemeinden.² Aus diesem Grund wird die öffentliche Verwaltung des Bundes in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

In dieser Bachelorarbeit werden in Kapitel eins die haushaltswirtschaftlichen Aspekte der Arbeitszeitverkürzung thematisiert. Es wird ein Überblick über die Ausprägung des Spar-samkeitsgrundsatzes in der öffentlichen Verwaltung und den Konflikt mit vom Tarifver-trag abweichenden Regelungen zur Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung gegeben.

Kapitel zwei beschäftigt sich mit dem Faktor Mensch im Beschäftigungsverhältnis und gibt einen Überblick über die bisherige Regelung von Arbeitszeiten und die zukünftige Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung.

Das dritte Kapitel thematisiert vordergründig die Einflüsse von Arbeitszeitverkürzungen auf Beschäftigungsverhältnisse.

Im letzten Kapitel werden Gedanken zur Zukunftsfähigkeit dieses Arbeitszeitmodells ent-wickelt.

Gender-Hinweis

In dieser Bachelorarbeit wird zur Verbesserung der Lesbarkeit das generische Maskuli-num verwendet. Die Personenbezeichnungen schließen jedoch, sofern nicht anders kenntlich gemacht, alle Geschlechter mit ein.

² Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öf-fentlichen Dienst. S. 8 [07.04.2023]

1 Haushaltswirtschaftliche Aspekte der Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung

1.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip in der öffentlichen Verwaltung

Einer der zentralen Betrachtungsgegenstände dieser Arbeit ist die Arbeitszeit an sich. Sie wird in § 2 Absatz 1 Arbeitszeitgesetz legal definiert als „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“. Die Arbeitnehmer sind während der Arbeitszeit zur Verrichtung der vertraglich geschuldeten Arbeit verpflichtet. Veränderlich und somit gestaltungsfähig sind Arbeitszeiten vor allem in den Aspekten „Chronometrie“, also der Dauer und „Chronologie“, der Lage.³ Die Gestaltung der Zeit der Arbeitnehmer wird hierbei durch die Arbeitgeber fremdbestimmt. Es besteht somit kein oder nur eingeschränkt Einfluss auf die Gestaltung der Zeit.⁴

Im Folgenden liegt der Fokus auf der Dauer, beziehungsweise in der Zweckmäßigkeit und Zulässigkeit der Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung.

Der Zulässigkeit einer Kürzung der täglichen Arbeitszeit in der öffentlichen Verwaltung könnte der verbindliche Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, auch Wirtschaftlichkeitsprinzip genannt, entgegenstehen. Das „und“ ist jedoch in diesem Fall als „oder“ zu lesen, da beide Prämissen nicht miteinander vereinbar sind. Wirtschaftlichkeit steht in der Haushaltswirtschaft für das Maximalprinzip und Sparsamkeit für das Minimalprinzip. Eine Handlung oder Maßnahme ist somit wirtschaftlich, wenn ein bestmöglicher Output mit möglichst geringem Aufwand und Kosten erzielt wird. Sparsam ist sie, wenn ein bestimmter Output mit geringstmöglichem Input erreicht wird. Um die Einhaltung des Haushaltsgrundsatzes beurteilen zu können, müssen sowohl die Input-Seite als auch die Output-Seite der Arbeitszeitverkürzung betrachtet und miteinander ins Verhältnis gesetzt werden.⁵

Die Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips bei der Planung und Umsetzung finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung ist durch die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen prüfbar. Beide Methoden beschäftigen sich mit der Suche nach geeigneteren Alternativen. Eine tatsächliche Durchführung ist jedoch nur bei Maßnahmen verpflichtend, die den Haushalt der Bundesverwaltung betreffen. Auf kommunaler Ebene besteht eine Verpflichtung nur, wenn es sich um Maßnahmen mit großer Auswirkung auf den Haushalt handelt.⁶

³ Vgl. Olfert 2019, S. 232.

⁴ Vgl. Flecker 2017, S. 123.

⁵ Vgl. Mühlenkamp 2014, S. 6–9.

⁶ Vgl. Mühlenkamp 2014, 22 ff.

In den meisten Fällen wird diese Prüfung der Maßnahmen durch den fehlenden Zwang unterlassen. Dem Bundesrechnungshof zufolge geschah dies im Jahr 2007 in 85 Prozent der Fälle. Die wenigen Untersuchungen, die tatsächlich stattgefunden haben, waren zudem häufig mit Fehlern behaftet.⁷

Finanzwirksame Leistungen sind alle Maßnahmen, die eine Veränderung des Haushalts bewirken.⁸ „Da auch mittelbare Auswirkungen auf den Haushalt zu berücksichtigen sind, ist der Begriff ‚finanzwirksam‘ **sehr umfassend** [Hervorhebungen durch Verf.] zu verstehen.“⁹

Wird von der Prämisse ausgegangen, dass in einer Arbeitsstunde eine bestimmte Menge Arbeit geleistet werden kann, erscheint eine Kürzung der Arbeitszeit bei gleichbleibender Bezahlung nicht zielführend. Diese Prämisse ist jedoch falsch, denn es muss auch die Qualität des Inputs betrachtet werden, da „gut ausgebildetes und motiviertes Personal bessere Ergebnisse erwarten lässt als wenig ausgebildetes und wenig motiviertes Personal.“¹⁰

Im öffentlichen Dienst stellen besonders die steigenden Personalkosten mit einem Anteil von bis zu 40 Prozent der Gesamtkosten ein großes Problem dar. Das Personal hat für die Arbeitgeber einen Wert. Dieser kann in zweierlei Hinsicht bemessen werden. Zum einen entstehen die objektiven Kosten, die die Organisation bereit ist für die Beschäftigung des einzelnen Mitarbeiters zu bezahlen. Auf der anderen Seite handelt es sich um den wertschaffenden Faktor, also den immateriellen Wert, den die Beschäftigung einer Person für die Organisation hat.¹¹

Bei der Bemessung des Personalwertes sind verschiedene Erfolgsgrößen festgelegt. So ist der physische und psychische Gesundheitszustand der Beschäftigten eine wichtige Erfolgsgröße, da sie zur langfristigen Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten beiträgt. Auch Kompetenz und Identifikation zählen zu den Erfolgsfaktoren. Die letzte Erfolgsgröße ist die Motivation.

1.1.1 Rechtliche Grundlagen

Die haushaltswirtschaftlichen Grundsätze sind auf bundesrechtlicher Ebene in den Artikeln 109 bis 115 Grundgesetz geregelt. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit befindet sich in Artikel 114 Absatz 2 Grundgesetz. Der Grundsatz verfügt somit

⁷ Vgl. Mühlenkamp 2014, S. 32.

⁸ Bundesministerium der Finanzen, Das System der öffentlichen Haushalte, S. 81

⁹ Dittrich, Für alle Finanzwirksamen Maßnahmen [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁰ Mühlenkamp 2014, S. 75.

¹¹ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 237.

über Verfassungsrang. Auf Landesebene ist der Sparsamkeitsgrundsatz in Artikel 94 Absatz 2 der Sächsischen Verfassung, in § 7 der Sächsischen Haushaltsordnung und § 6 des Haushaltsgrundsätzegesetz geregelt. Diese Normen verpflichten die öffentliche Verwaltung auf Landesebene bereits bei der Aufstellung der Haushaltspläne und damit auch bei der Personalplanung den Grundsatz der Sparsamkeit zu beachten. Auf kommunaler Ebene entfaltet der Grundsatz seine Wirkung durch § 72 Absatz 1 der Sächsischen Gemeindeordnung und wird durch die Erläuterungen zu § 72 der Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über die Grundsätze der kommunalen Haushalts- und Wirtschaftsführung und die rechtsaufsichtliche Beurteilung der kommunalen Haushalte zur dauerhaften Sicherung der kommunalen Aufgabenerledigung (VwV komHWi) konkretisiert. Gemäß dieser Konkretisierung sind alle unnötigen Ausgaben zu vermeiden. Gemeinden haben bei der Einschätzung, ab wann eine Ausgabe als unnötige angesehen wird jedoch einen Ermessensspielraum. Denn der Grundsatz der Sparsamkeit verpflichtet gemäß VwV KomHWi nicht automatisch zur Wahl der Alternative, die die öffentlichen Haushalte am wenigsten belastet, sondern viel mehr zu einer Kosten-Nutzen-Abwägung. In der VwV KomHWi steht besonders die Personalbedarfsplanung im Einklang mit dem Sparsamkeitsgrundsatz im Vordergrund. Die für diese Arbeit relevantere Frage bezüglich der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen unter Beachtung des § 72 Absatz 1 der Sächsischen Gemeindeordnung wird jedoch nicht weiter thematisiert. Die Verwaltung kann dadurch auch untypische Rahmenbedingungen für die Beschäftigungsverhältnisse ihrer Arbeitnehmer schaffen, sofern sich die Personalausgaben rechtfertigen lassen. Die betroffene Stelle muss ihre Ermessensausübung im Zweifel jedoch gerichtlich prüfen lassen und vor Gericht vertreten können.

1.1.2 Konflikt des Wirtschaftlichkeitsprinzips mit der Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Gehalt

Da sowohl die Ausgestaltung der Arbeitszeiten, als auch die der Entgelte für die Tarifbeschäftigten der öffentlichen Verwaltung in Tarifverträgen geregelt werden, könnten einer Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt die Regelungen des jeweiligen Tarifvertrags entgegenstehen. Rechtlich zulässig sind in Deutschland jedoch auch von den Tarifverträgen abweichende individuelle Regelungen der einzelnen Organisationen mit ihren Mitarbeitern. Diese sind durch das Günstigkeitsprinzip welches in § 4 Absatz 3 des Tarifvertragsgesetz geregelt wird gestattet. Das Günstigkeitsprinzip ermöglicht vom Tarifvertrag abweichende Regelungen, sofern sie dem Arbeitnehmer Nutzen bringen. Auf die fast ausnahmslos positiven Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung auf die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung wird im Verlauf der Arbeit eingegangen. Es

lässt sich also feststellen, dass durch das Günstigkeitsprinzip eine Arbeitszeitverkürzung im Einklang mit den Tarifverträgen zulässig wäre.

Das Günstigkeitsprinzip kann in der öffentlichen Verwaltung in der Praxis jedoch nicht immer angewendet werden. Grund dafür ist der für die öffentliche Verwaltung bindende Grundsatz der Sparsamkeit, der dem Günstigkeitsprinzip häufig entgegensteht und so den Handlungsspielraum der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin einschränkt.¹²

Durch das Günstigkeitsprinzip wird der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin ein Ermessensspielraum bei der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses zugunsten der Beschäftigten zugestanden. Eine Ausübung des Ermessens muss immer möglich sein. Es ist somit nicht zulässig, dass durch die Bindung der Verwaltung an den Sparsamkeitsgrundsatz von Anfang an nur eine Option, nämlich die kostengünstigste, wählbar ist.¹³

Bei Ermessensentscheidungen bezüglich der Eingruppierung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst kann eine Missachtung des Sparsamkeitsgrundsatzes sogar den Tatbestand der Untreue nach § 266 Strafgesetzbuch erfüllen. Der Verwaltung als Arbeitgeberin kann bei einer unverhältnismäßig hohen Eingruppierung vorgeworfen werden, sie würde die ihr zur Verwaltung anvertrauten Gelder veruntreuen beziehungsweise verschwenden.¹⁴ Der Sparsamkeitsgrundsatz soll in erster Linie diese Gelder schützen.

Einer konkurrenzfähigen, der Privatwirtschaft angeglichenen Vergütung der Angestellten in der öffentlichen Verwaltung, besonders den IT-Fachkräften, stehen die Regelungen des § 51 der Bundeshaushaltsordnung, § 28 Absatz 2 des Haushaltsgrundsätzegesetz, sowie § 51 Sächsische Haushaltsordnung entgegen. In diesen Normen wird festgelegt, dass alle Personalausgaben der öffentlichen Verwaltung einer rechtlichen Grundlage bedürfen. Ist dies nicht der Fall müssen Ausgabemittel dafür zur Verfügung gestellt worden sein. Diese strikte Bindung an die Festlegungen des Tarifvertrages als rechtliche Grundlage wird heute aufgrund des hohen Fachkräftemangels nicht mehr als sinnvoll erachtet.¹⁵

Außerdem muss der Ertrag staatlicher Ausgaben immer in Relation zu den staatlichen Zielen stehen.¹⁶

¹² Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 179 [Zugriff am 07.04.2023]

¹³ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 179 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁴ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 178 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁵ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 179 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁶ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 178 [Zugriff am 07.04.2023]

Aus diesen Gründen wurde der Verwaltung ein Entscheidungsspielraum eingeräumt. Um mit Unternehmen der Privatwirtschaft im Kampf um geeignete Fachkräfte bestehen zu können muss es der öffentlichen Hand möglich sein, bestimmte Anreize zu Gewinnung von Fachkräften schaffen zu können um durch die gewonnenen Arbeitskräfte arbeitsfähig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu bleiben. Die Ausgaben für geeignetes Personal stehen also durchaus in Relation zu den staatlichen Zielen. Um dem Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung zu begegnen ist es der Verwaltung ausdrücklich erlaubt auch stark begünstigende Rahmenbedingungen für die Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Besonders wenn eine Besetzung der Stellen sonst unmöglich wäre oder nur durch eine unwirtschaftliche Personalentscheidung. Beispielsweise durch Einstellung unqualifizierten Personals, welches sich zwar mit der geringeren tarifvertraglich vereinbarten Bezahlung einverstanden erklärt, aber die sonstigen Erfordernisse der Stelle nicht ausreichend erfüllt.¹⁷

Der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs folgend, ist der Grundsatz der Sparsamkeit verletzt, sobald unangemessen gute Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung vorliegen. Der Bundesgerichtshof definiert in seinem Urteil alles was nicht sachlich gerechtfertigt ist als unangemessen.¹⁸ „Die Grenzen des Sparsamkeitsprinzips sind [...] bislang zu allgemein, um ihre Überschreitung sogleich mit der Härte des Strafrechts zu sanktionieren.“¹⁹

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Schaffung von guten Arbeitsbedingungen als Anreizinstrument mit dem Grundsatz der Sparsamkeit vereinbar ist. Tatsächlich ist die Schaffung solcher Anreizinstrumente explizit erwünscht um die Verwaltung vor noch unwirtschaftlicheren Notfallmaßnahmen zu bewahren. In Zukunft gestaltet sich die Situation dann problematisch, wenn sich die Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung durch eine erfolgreiche Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung wieder entspannt. Dann entfällt jeder Rechtfertigungsgrund für die Aufrechterhaltung der Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Gehalt. In diesem Fall müssten die Privilegien den Mitarbeitern wieder entzogen werden. Wie sich die Beschäftigungssituation im Anschluss auswirken wird ist unklar.

¹⁷ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 180 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁸ Vgl. Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 178 f. [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁹ Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue. S. 183 [Zugriff am 07.04.2023]

1.2 Finanzierung der öffentlichen Verwaltung durch Zwangseinnahmen

Die öffentliche Verwaltung wird zu einem großen Teil durch Zwangseinnahmen finanziert. Diejenigen, die die Verwaltung durch die Leistung verpflichtender Steuerabgaben finanzieren, können auf das „ob“ des Steuerzahlens, sowie die Verwendung der Gelder keinen Einfluss nehmen. Die öffentliche Verwaltung trägt daher eine besondere Verantwortung bei der Verwendung dieser Mittel.

Außerdem zeigte eine Untersuchung der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), dass in Deutschland die Steuerquote unter dem OECD-Durchschnitt liegt. Gleichzeitig werden überdurchschnittlich hohe Sozialabgaben durch die Arbeitnehmer geleistet. Das führt dazu, dass öffentliche Aufgaben in Deutschland zu einem größeren Anteil durch die Abgaben von Personen mit mittleren oder niedrigen Einkommen finanziert werden.²⁰

Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit entstehen Kosten. Diese Kosten können von verschiedenen Ebenen getragen werden. Handelt es sich bei der Verkürzung um eine individuelle Flexibilisierung durch den einzelnen Mitarbeitenden, trägt dieser die Kosten, insbesondere ein vermindertes Gehalt oder geringere Aufstiegschancen, meist selbst. Beispielhaft anzuführen ist ein Mitarbeiter, der einen Antrag Beschäftigung in Teilzeit gestellt hat. Das neue Arbeitsverhältnis mag besser zu den aktuellen Lebensumständen des Beschäftigten passen, er muss jedoch den eigenen Lebensunterhalt mit einem verminderten Gehalt decken können. Zur Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses im öffentlichen Dienst würde eine großflächige Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Gehalt, also bei vollem Lohnausgleich, beitragen. Da sich die Anwesenheit der Beschäftigten in der Dienststelle verringert, die Entlohnung pro Tag aber gleichbleibt, trägt hier der Arbeitgeber die Kosten.²¹

1.3 Kosten der Arbeitszeitverkürzung

Bei der Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitverkürzung müssen besonders zwei Bereiche in den Blick genommen werden. Die beschäftigungspolitische Wirkung und die Kosten, die diese Form der Arbeitszeitgestaltung verursacht.

Der Arbeitgeber hat für den Erhalt eines Arbeitsplatzes neben Personalkosten auch Sachkosten sowie Gemeinkosten zu tragen.

²⁰ Vgl. Seifert, Hartmut: KURZE ARBEITSZEIT, HOHE PRODUKTIVITÄT. [Zugriff am 07.04.2023]

²¹ Vgl. Meixner 1990, S. 65.

Die Personalkosten umfassen beispielsweise die Sozialleistungen die öffentliche Verwaltung und das nach Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst festgeschriebene Entgelt. Unter Sachkosten ist die gesamte Büroausstattung sowie die digitale Infrastruktur zu verstehen, die der einzelne Mitarbeiter nutzt. Gemeinkosten fallen beispielsweise durch fortlaufende Leistungen der zentralen Steuerungsunterstützung an.²² Um Gemeinkosten handelt es sich außerdem bei der Finanzierung einer dauerhaften Gleichstellungsstelle.²³

Große Teile der Kosten für einen Arbeitsplatz entstehen nicht durch die Anzahl der geleisteten Arbeitszeit, sondern durch die bloße Existenz des Arbeitsverhältnisses. Von der Einführung einer verkürzten Arbeitszeit bleiben beispielsweise Kosten für Gleichstellungsbeauftragte unberührt.²⁴ Bleibt die Vergütung des Arbeitsverhältnisses bei einer Arbeitszeitverkürzung unverändert, und wird regelmäßig und leistungsunabhängig in derselben Höhe gezahlt, bleibt die Sozialversicherungspflicht ebenfalls unberührt.

Eine Möglichkeit von den positiven Aspekten der Arbeitszeitverkürzung, auf die im Verlauf dieser Arbeit genauer eingegangen wird, zu profitieren und Personalkosten einzusparen, ist eine Arbeitszeitverkürzung unter Verzicht auf einen geringen Teil des Gehalts. Die Stundenlöhne erhöhen sich dabei für die Beschäftigten trotz allem. Zusätzlich gewinnen sie Freizeit. Dieses Modell nutzte die Volkswagen AG im Jahr 1994.²⁵

Diese Verfahrensweise stellt allerdings kein Musterbeispiel für die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung dar. Eine Verkürzung der Arbeitszeit bei unverändertem Gehalt bringt eine Erhöhung des stündlichen Entgelts mit sich. Diese Erhöhung lässt auf den ersten Blick eine Besserstellung der Arbeitnehmer vermuten. Da die Arbeitszeitverkürzung jedoch die Produktivität der Beschäftigten erhöht, muss das erhöhte stündliche Entgelt als Ausgleich für die gestiegene Produktivität und höhere Leistungsfähigkeit gesehen werden muss. Gleichzeitig ist außerdem davon auszugehen, dass der Konsum der Arbeitnehmer durch die zunehmende Freizeit angekurbelt wird. Das kommt zum einen der Wirtschaft allgemein zugute, sorgt allerdings auch dafür, dass Preiserhöhungen wie sie im Moment vorliegen, das Gehalt der Beschäftigten „auffressen“.²⁶

Der Anteil von Beschäftigten, bei dem eine Erhöhung der Freizeit im Vordergrund stand, auch wenn sie mit einem verminderten Gehalt einher ging, erhöhte sich für lange Zeit. Im Moment drängt sich jedoch aufgrund der Konjunkturkrise und steigender

²² KGSt Bericht Nr. 11/2022, S. 7

²³ Vgl. KGSt Bericht Nr. 11/2022 S. 14

²⁴ Vgl. KGSt Bericht Nr. 11/2022 S. 19

²⁵ Vgl. Hartz 1994 in Holtbrügge Personalmanagement S. 190

²⁶ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 62.

Sozialabgaben die Sorge vor Wohlstandsverlusten in den Vordergrund und führt bei Arbeitnehmern zu einer Verschiebung der Präferenzen hin zu einer starken Orientierung am Entgelt.²⁷

Aktuell werden diese Entwicklungen durch den enormen Anstieg der Lebenshaltungskosten zusätzlich verschärft. Diese Entwicklungen führten jedoch eher zu einem Nebeneinander der Wünsche nach einer Work-Life-Balance und einer guten Bezahlung als zu einer Verdrängung des Bedürfnisses nach mehr Freizeit.²⁸

In einer Befragung der Gewerkschaft Ver.di gaben jedoch 58 Prozent der Befragten an, dass sie eine Steigerung ihres Gehalts der Arbeitszeitverkürzung vorziehen würden.²⁹

In einem Vergleich der Arbeitszeiten in den verschiedenen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Jahr 1999 ergab sich außerdem, dass die Länder mit der kürzesten jährlichen Arbeitszeit über die höchsten Löhne verfügten.³⁰

Bei einer Verkürzung der Arbeitszeit steigen durch die Implementierung eines neuen Arbeitszeitsystems kurzfristig die Kosten für den Arbeitgeber. Langfristig steigen, besonders bei vollem Lohnausgleich, die Lohnnebenkosten. Es erhöhen sich dabei sowohl die Kosten, die der Arbeitgeber für den einzelnen Beschäftigten zu tragen habe, gleichzeitig steigt auch die Arbeitsintensität. Es kommt zu einem Beschäftigungseffekt von ca. vier Prozent.³¹

²⁷ Vgl. Jung 2017, S. 846.

²⁸ Vgl. Jung 2017, S. 849.

²⁹ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 79 [Zugriff am 07.04.2023]

³⁰ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 103.

³¹ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 112.

2 Anforderungen an die Personalwirtschaft der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Arbeitszeitverkürzung

2.1 Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung

Der öffentliche Dienst insgesamt ist der größte Arbeitgeber in Deutschland. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist maßgeblich von Angebot und Nachfrage der Fachkräfte abhängig. Durch eine höhere Technisierung und die voranschreitende Digitalisierung wird der Bedarf an Fachkräften in Zukunft sinken, da etliche Aufgaben nicht mehr von Menschen erfüllt werden müssen. Gleichzeitig ist jedoch zu erwarten, dass dem Arbeitsmarkt durch den demografischen Wandel weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen werden. Die Bevölkerung in Deutschland wird im Vergleich der Jahre 2015 bis 2030 um 15 Prozent sinken.³² Der Bedarf an Fachkräften wird in Zukunft trotz des Wegfalls von Stellen das Angebot an Fachkräften übersteigen.³³

Der öffentlichen Verwaltung werden Prognosen zufolge im Jahr 2030 151.000 Fachkräfte fehlen.³⁴ Insgesamt wird der „öffentliche Sektor [die] ‚Branche‘ mit dem größten absoluten Mangel im Jahr 2030“ in Deutschland sein.³⁵ Eine Planung von Maßnahmen und eine umfassende Vorbereitung auf den Fachkräftemangel ist besonders wichtig, da kurzfristig umgesetzte, nicht passgenaue Notfallmaßnahmen häufig enorme Kosten verursachen.³⁶

Wenn sich der Fachkräftemangel auf die Kernbereiche der Verwaltung auswirkt, wird die öffentliche Hand möglicherweise nicht mehr in der Lage sein ihre Aufgaben vollständig zu erfüllen. Der Staatssekretär a.D. Volker Halsch drückte es folgendermaßen aus: „Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann.“³⁷ Zu diesen Kernaufgaben zählt unter anderem die Gewährleistung der Sicherheit der Bevölkerung.³⁸

Die Intensität des jetzt schon vorhandenen Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst lässt sich unter anderem durch die Vakanzzeit beurteilen. Dabei handelt es sich um die vergangene Zeit von der Ausschreibung einer frei gewordenen Stelle bis zu deren

³² Vgl. Jung 2017, S. 855.

³³ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 18 f. [07.04.2023]

³⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 8 [07.04.2023]

³⁵ PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 8 [07.04.2023]

³⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 7 [07.04.2023]

³⁷ o.V.: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. [Zugriff am 07.04.2023]

³⁸ o.V.: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. [Zugriff am 07.04.2023]

erneuter Besetzung.³⁹ Die Vakanzzeit wird in der öffentlichen Verwaltung als sehr hoch bewertet.⁴⁰ Hier zeigt sich erneut das Problem der öffentlichen Verwaltung ihre Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen.

Der Fachkräftemangel wird sich auf kommunaler und Landesebene unterschiedlich entwickeln. Das liegt vor allem daran, dass sich auf kommunaler Ebene „das gesamte Spektrum im Bereich der Daseinsvorsorge, von Ver- und Entsorgung über Städtebau, öffentlichen Personennahverkehr bis zu den Themen Umwelt und Landschaftspflege“ sowie das Gesundheitswesen befinden.⁴¹ Die Kommunen zeigen sich hier bereits jetzt dabei unterlegen, wenn es darum geht Fachkräfte zu gewinnen, da sie nicht nur mit Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern auch mit anderen öffentlichen Stellen um die Fachkräfte konkurrieren. In diesem Konkurrenzkampf stellt sich die Landesebene für Arbeitnehmende deutlich attraktiver da.⁴²

Einer forsa-Befragung zur Folge wird die öffentliche Verwaltung als besonders attraktiv empfunden, da sie die Möglichkeit bietet gesellschaftlich relevante Aufgaben zu erfüllen, sowie die Familienfreundlichkeit und Sicherheit der Jobs gewährleistet. Letzteres ist das Hauptargument, aus dem sich junge Menschen für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst entscheiden.⁴³

2.2 Aktuell am Arbeitsmarkt teilnehmende Generationen von Arbeitnehmern

In den 80er-Jahren entwickelte sich jedoch auf dem Arbeitsmarkt eine gewisse „Freizeitorientierung“ unter den Beschäftigten aller Generationen, die bis heute anhält.⁴⁴ Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit in der öffentlichen Verwaltung kann diesem Bedürfnis der Beschäftigten nachgekommen werden.

Einer repräsentativen Umfrage aus dem Jahr 2017 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge, wünschten sich 12 Prozent der dort beschäftigten einer Verlängerung der vereinbarten Arbeitszeit. Dabei handelt es sich vor allem um Teilzeitbeschäftigte. 42 Prozent stimmten für die Beibehaltung der Normalarbeitszeit. 46 Prozent,

³⁹ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 56.

⁴⁰ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 31 [Zugriff am 07.04.2023]

⁴¹ PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 31 [07.04.2023]

⁴² Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 31 [07.04.2023]

⁴³ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 59 [07.04.2023]

⁴⁴ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 19.

also der größte Anteil an den Befragten aus dem öffentlichen Dienst stimmte für eine Verkürzung der Arbeitszeit.⁴⁵

Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability ergab außerdem, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei den Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst einen besonders hohen Stellenwert hat und zu den drei wichtigsten Faktoren für deren langfristige Bindung an den Arbeitgeber gehört.⁴⁶

Der öffentliche Dienst muss sich in Zukunft bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen stärker an den Bedürfnissen seiner Arbeitnehmer und potentieller Beschäftigter orientieren, da die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber gemäß einer Branchenanalyse der Hans-Böckler-Stiftung immer weiter abnimmt.⁴⁷

Mitarbeiter im öffentlichen Dienst werden außerdem immer anspruchsvoller, da sie über mehr Fachkompetenz verfügen und sich außerdem zunehmend vernetzen. Dadurch verfügen sie über mehr Informationen. Die Mitarbeiter erwarten auch, dass ihre Arbeitgeberin ihren Ansprüchen entgegenkommt. Dies stellte eine neue Herausforderung dar, mit der sich die Verwaltung in Zukunft konfrontiert sieht.⁴⁸

Die Bedürfnisse der auf dem Arbeitsmarkt vertretenen Generationen erfordern eine Modifikation der Arbeitszeitgestaltung in der öffentlichen Verwaltung, um diese auch zukünftig an die Verwaltung als Arbeitgeberin binden zu können, beziehungsweise die Verwaltung als potenzielle Arbeitgeberin attraktiv zu machen. Als größter Nachteil bei der Bewertung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes wird einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC zufolge schlechte Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung angegeben.⁴⁹

2.2.1 Baby Boomer

Die in den Jahren 1955 bis 1964 geborene Generation wird als Baby-Boomer bezeichnet.⁵⁰ Die Generation wurde durch die wachsende Stabilität und Wohlstand geprägt. Gleichzeitig erfolgte die Konfrontation mit politischen Konflikten, beispielsweise der Kubakrise oder dem Mauerbau. Durch die 20,7 Millionen Baby Boomer und die Einstellung von Gastarbeitern aus dem Ausland war der Arbeitsmarkt durch Konkurrenz

⁴⁵ Vgl. Lesch, Hagen: Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen S. 105 f. [Zugriff am 07.04.2023]

⁴⁶ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 16 [Zugriff am 07.04.2023]

⁴⁷ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 31 [Zugriff am 07.04.2023]

⁴⁸ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 206.

⁴⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. S. 10 [07.04.2023]

⁵⁰ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 59.

gekennzeichnet. Die Arbeitnehmer lernten sich durchzusetzen. Sie definierten sich selbst über eigene Leistungen und streben nach Qualität und Erfolg.⁵¹ Ab 2024 werden die ältesten Mitglieder dieser Generation das gesetzliche Rentenalter erreichen und dem Arbeitsmarkt nicht mehr als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. In der öffentlichen Verwaltung zeichnen sich die Auswirkungen des Renteneintritts der geburtenstärksten Generation auf dem Arbeitsmarkt bereits eher als in der Privatwirtschaft ab, da hier häufiger von Vorruhestandsregelungen Gebrauch gemacht wurde.⁵²

2.2.2 Generation X

Die folgende Generation X umfasst die zwischen 1965 und 1979 geborenen Arbeitnehmenden.⁵³

Die Mitglieder dieser Generation wurden in erster Linie durch Unsicherheit geprägt. Diese ist auf den Rückgang der politischen und gesellschaftlichen Stabilität, die Ölkrise und das Wettrüsten zwischen Russland und den Vereinigten Staaten von Amerika zurückzuführen. In Folge der Weltwirtschaftskrise kam zudem die Sorge auf, den Lebensstandard der Baby Boomer nicht halten zu können. Durch die großflächige Verbreitung von Computern, E-Mail-Kommunikation und Mobiltelefonen wurde nicht nur das Privatleben der Generation X, sondern auch ihr Arbeitsalltag revolutioniert. Ein Großteil der Arbeitsprozesse wurde dadurch beschleunigt. Da die Generation X eine bedingungslose Autoritätsgläubigkeit auch gegenüber Vorgesetzten ablehnt, werden diese Arbeitnehmenden besonders durch Belohnungssysteme und die Aussicht auf Statussymbole angetrieben und motiviert.⁵⁴ Die Arbeit wird dennoch gegenüber dem Privatleben priorisiert.⁵⁵

2.2.3 Generation Y

In den folgenden Jahren von 1980 bis 1994 wurde die Generation Y geboren. Es handelt sich dabei um die zweitgrößte Generation der Arbeitnehmer.⁵⁶

Deren Elterngeneration, die Generation X, musste sich aufgrund der steigenden Zahl von arbeitenden Frauen erfolglos mit der Herausforderung auseinandersetzen, Beruf und Familie miteinander zu vereinen.⁵⁷ Die Generation Y wurde damit konfrontiert, dass ihre Eltern große Opfer für eine erfolgreiche Karriere brachten und dennoch häufig

⁵¹ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 14–15. 22.

⁵² Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 58.

⁵³ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 13.

⁵⁴ Vgl. Mangelsdorf 2015, 16 f.

⁵⁵ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 22.

⁵⁶ Vgl. Schulte und Pinger 2020, 58 f.

⁵⁷ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 16–19.

scheiterten. Diese Erkenntnis führte zur Überzeugung der Generation Y die Arbeit sei vor allem auch zur „Selbstverwirklichung und nur vorübergehend zweckmäßig, solange ein bestimmter Job in ihr aktuelles Lebensmodell passt.“⁵⁸ Eine Work-Life-Balance wird von dieser Generation priorisiert.⁵⁹

Die Generation Y profitierte von der Beschleunigung einiger Arbeitsabläufe durch die großflächige Verbreitung des Internets.⁶⁰ Diese Generation war außerdem die erste, die mit der Nutzung digitaler Medien und sozialer Netzwerke aufwuchs.⁶¹ Die schnelle Verfügbarkeit von Informationen und Daten führte dazu, dass die Generation Y sich an eine unmittelbare Befriedigung ihrer Wünsche und Bedürfnissen gewöhnte. Diese neue Unmittelbarkeit machte sich im Arbeitsalltag durch ein ständiges Bedürfnis der Generation Y nach sofortiger Rückmeldung und Einschätzung der Arbeitsleistung durch andere bemerkbar.⁶²

Besonders ins Gewicht fällt hier der Aspekt der Work-Life-Balance. Da die Mitglieder der Generation Baby Boomer der öffentlichen Verwaltung bereits vor ihrem gesetzlichen Renteneintrittsalter teilweise nicht mehr als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, wird es besonders wichtig, die Bedürfnisse der zweitstärksten Generation auf dem Arbeitsmarkt zu erfüllen.⁶³ Durch eine Arbeitszeitverkürzung ließe sich die Work-Life-Balance der Arbeitnehmer verbessern. „Die Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse des Mitarbeiters stabilisiert die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.“⁶⁴

2.2.4 Generation Z

Die aktuell jüngste auf dem Arbeitsmarkt befindliche Generation der Arbeitnehmenden ist die Generation Z. Deren Mitglieder sind in den Jahren zwischen 1995 und 2009 geboren.⁶⁵ Bereits zum jetzigen Zeitpunkt steht fest, dass die Generation Z ihr gesamtes Leben mit dem Vorherrschen von „Gleichstellung, Vielfalt und Globalisierung“⁶⁶ konfrontiert wird. Weitere prägende gesellschaftlichen Aspekte beziehungsweise Ereignisse sind noch unerforscht. Aus diesen Gründen lässt sich auch noch nicht sagen, wie sich diese Arbeitnehmenden im Arbeitsalltag verhalten werden.⁶⁷

⁵⁸ Mangelsdorf 2015, S. 19.

⁵⁹ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 58.

⁶⁰ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 19.

⁶¹ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 59.

⁶² Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 19.

⁶³ Vgl. Schulte 61

⁶⁴ Schulte 86

⁶⁵ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 59.

⁶⁶ Mangelsdorf 2015, S. 21.

⁶⁷ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 20.

In Deutschland erleben sie politische Stabilität und Wohlstand sowie vielfältige Bildungschancen und die Möglichkeiten der voranschreitenden Digitalisierung. Bei der Berufswahl stehen für die Generation Z gleichermaßen der Spaßfaktor sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Vordergrund.⁶⁸

In Zukunft wird von Arbeitgebern in besonderem Maße eine Anpassung an die Bedürfnisse der Generation Z und die Erfüllung der Ansprüche, die diese Generation an ein Arbeitsverhältnis stellt, erwartet, da die Generation Z bereits zu Beginn ihrer Karriere um den Fachkräftemangel und dessen Nachteile weiß. Außerdem ist diese Generation zunehmend digital vernetzt und informiert. Die Generation vergleicht und hinterfragt zunehmend.⁶⁹

2.3 Arbeitszeitregelungen in der öffentlichen Verwaltung

In Deutschland wird die Arbeitszeit durch das Arbeitszeitgesetz vorgeschrieben. In § 3 wird sie auf maximal acht Stunden täglich festgelegt. Wird Mehrarbeit geleistet, muss diese innerhalb eines halben Jahres durch Freizeit ausgeglichen werden. Zulässig ist ebenfalls eine Erhöhung der täglichen Arbeitszeit solange die Arbeitszeit innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden beträgt. Eine solche kurzzeitige Erhöhung der täglichen Arbeitszeit ist gesetzlich auf maximal zehn Stunden begrenzt. § 7 Absatz 1 Nummer 1 des Arbeitszeitgesetzes lässt abweichende Regelungen bezüglich der täglichen Arbeitszeit durch Tarifverträge in Verbindung mit Dienstvereinbarungen zu.

Das Arbeitszeitgesetz ist bezüglich der Arbeitszeit stark auf den Schutz der Arbeitnehmer ausgerichtet. So ist gesetzlich lediglich eine Obergrenze der täglichen Arbeitszeit festgelegt, jedoch keine Untergrenze.

Die Arbeitszeit in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist durch Tarifverträge geregelt. Die Gestaltungsfreiheit liegt dabei bei den Tarifvertragsparteien. Sie verfügen gemäß § 9 Absatz 3 Grundgesetz über das Recht das Arbeitsverhältnis ohne staatliche Einmischung ausgestalten zu können. Dieses Recht wird auch als Tarifautonomie bezeichnet. Auf Landesebene ist der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) gültig, auf kommunaler Ebene handelt es sich um den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD).

Die wöchentliche Arbeitszeit der Tarifbeschäftigten der Kommunalverwaltung ergibt sich aus § 6 TVöD. Die wöchentliche Soll-Arbeitszeit der Beschäftigten im Tarifgebiet West beträgt im Durchschnitt 39 Stunden. Im Tarifgebiet Ost betrug sie 40 Stunden, die im

⁶⁸ Vgl. Mangelsdorf 2015, S. 23.

⁶⁹ Vgl. Jung 2017, S. 858.

Jahr 2022 auf 39,5 und mit Beginn des Folgejahres auf 39 Wochenstunden herabgesetzt wurde. Die rechtsverbindlichen konkreten Festlegungen des Tarifvertrages verhindern die Einflussnahme einzelner Organisationen auf die Arbeitszeit zulasten ihrer Mitarbeitenden. Durch das Günstigkeitsprinzip sind Verkürzungen der Arbeitszeit bei unverändertem Gehalt im Grunde zulässig, da sie sich positiv für die Beschäftigten auswirken. Angewandt werden diese Arbeitszeitverkürzungen von den Organisationen bisher jedoch nicht. Die Einzige Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung bietet in den meisten Fällen eine Teilzeitbeschäftigung, die mit einer verminderten Vergütung untrennbar verbunden ist. Diese Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung erhöht die Attraktivität des Beschäftigungsverhältnisses nicht. Aber genau diese Attraktivitätssteigerung benötigt der öffentliche Dienst dringend.

Eine erste Attraktivitätssteigerung bezüglich der Arbeitszeit erfuhr die öffentliche Verwaltung bereits in den 70er-Jahren durch Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung. Diese wurden durch die großflächige Einführung der Gleitzeit umgesetzt. Außerdem wurde den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet in Teilzeit arbeiten zu können. Es folgte die Einführung von Arbeitszeitkorridoren und Langzeitkonten, dieser Prozess dauerte jedoch in der öffentlichen Verwaltung deutlich länger als in der Privatwirtschaft. Die Vertrauensarbeitszeit konnte sich bisher nicht durchsetzen.⁷⁰ Bei der Gleitzeit wird die Kernarbeitszeit, während der eine Anwesenheitspflicht besteht und die Gleitspannzeiten in denen die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit frei einteilen können, bestimmt.⁷¹

Abweichungen lässt der TVöD vor allem durch die Einführung drei weiterer Modelle zu. Dabei handelt es sich um das Arbeitszeitkonto, die Rahmenzeit und den Arbeitszeitkorridor.⁷² Die öffentliche Verwaltung unterscheidet sich gegenüber Unternehmen der freien Wirtschaft in Bezug auf Arbeitszeitregelungen besonders durch die Vielzahl und das Nebeneinander verschiedener Arbeitszeitmodelle.⁷³

Da diese Arbeit die Zulässigkeit einer Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung bei vollem Lohnausgleich prüft, muss auch auf den Aspekt der Vergütung eingegangen werden. Das Beibehalten der bisherigen Vergütung hat in Verbindung mit der Kürzung der Arbeitszeit eine Erhöhung des stündlichen Entgelts zur Folge. Diese ist jedoch nicht mit den Entgelttabellen des TVöD vereinbar. Durch das Günstigkeitsprinzip kann jedoch auch dieses erhöhte Entgelt im Einklang mit dem TVöD umgesetzt werden. Selbst eine Implementierung des Konzepts der Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich in die Tarifverträge an sich ist möglich. Bei jeder Tarifverhandlung kann über

⁷⁰ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 118.

⁷¹ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 118.

⁷² Vgl. Böker 2007, S. 22.

⁷³ Vgl. Mitarbeiterbindung 212

die Regelungen des Tarifvertrags wie die Höhe der Entgelte und die Arbeitszeit verhandelt werden. Wird ein neuer Tarifvertrag ausgehandelt, gilt dieser für mindestens zwei Jahre.⁷⁴ Betrachtet man jedoch die aktuellen Entwicklungen des Arbeitskampfes der Gewerkschaft Ver.di und der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, wirkt eine solche umfassenden Änderungen der Tarifverträge in der Realität sehr schwer umsetzbar.

Bei Befragungen bezüglich der Lebenszufriedenheit der Beschäftigten schnitt besonders der öffentliche Dienst gut ab, da die als positiv empfundenen Arbeitszeitregelungen und die Lebensqualität von den Befragten wichtiger waren, als das im Vergleich zur Privatwirtschaft eher geringe Gehalt.⁷⁵

„Die große Herausforderung für Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung besteht darin, Arbeitsprozesse und -strukturen so zu gestalten, dass sowohl der ökonomischen Effizienz als auch dem Wohlergehen der Mitarbeiter Rechnung getragen werden kann.“⁷⁶

2.4 Meinung der Beschäftigten zur Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung

Tarifparteien und der Gesetzgeber müssen Regelungen zur Umsetzung neuer Arbeitszeitformen treffen, die sowohl den angebots-, als auch den nachfrageseitigen Bedürfnissen entsprechen.⁷⁷

Trotz aller Vorteile ist der Wunsch nach einer Arbeitszeitverkürzung unter den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes nicht so stark ausgeprägt wie in anderen Branchen. Dennoch wünscht sich knapp jeder zweite Beschäftigte eine Arbeitszeitverkürzung. Gemäß einer Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gaben 46 Prozent der Befragten im öffentlichen Dienst an, bei Beschäftigten im Bereich Handwerk waren es 53 Prozent der Befragten. Bei den in der Industrie beschäftigten wünschte sich über die Hälfte der Befragten (57 Prozent) eine Arbeitszeitverkürzung.⁷⁸

„Arbeitszeitverkürzung stellt neben einer beschäftigungspolitischen Notwendigkeit einen sozialen und persönlichen Fortschritt dar.“⁷⁹

Im Jahr 1998 erhob die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen Daten zu Arbeitszeitwünschen von Erwerbstätigen in der Europäischen

⁷⁴ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 161.

⁷⁵ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 14 [Zugriff am 07.04.2023]

⁷⁶ Gourmelon et al. 2011 in Gourmelon et al. 2014, S. 19.

⁷⁷ Lesch, Hagen: Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen S. 105 [Zugriff am 07.04.2023]

⁷⁸ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 35 [Zugriff am 07.04.2023]

⁷⁹ Meixner 1990, S. 35.

Union und Norwegen. Mögliche Einkommensverluste wurden dabei nicht thematisiert. Die Befragungen ergaben, dass erwerbstätige Männer sich bei einer regulären Arbeitszeit von 43 Wochenstunden, eine Reduzierung auf 37,3 Stunden wünschten. Bei den erwerbstätigen Frauen betrug die gewünschte Arbeitszeit 30,7 Stunden, bei einer regulären Arbeitszeit von 33,5 Stunden. Zusätzlich wurden Daten bezüglich der bevorzugten Ausgestaltung der Arbeitszeitverkürzung erhoben. 26 Prozent der Beschäftigten wünschten sich eine Verkürzung der täglichen Arbeitszeit. Der höchste Anteil der Beschäftigten mit einem Anteil von 38 Prozent präferierte es jedoch in der Woche an einigen Tagen sowohl Vollzeit zu arbeiten und im Ausgleich auch über freie Wochentage verfügen zu können.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 65–70.

3 Aspekte der Ausgestaltung der Arbeitszeit

Die zentrale Problematik bei der Gestaltung der Arbeitszeit ist die Vereinbarkeit der Ziele von Mitarbeitern und Arbeitgebern. Ziele des Arbeitgebers sind die optimale Nutzung der Betriebsmittel, die Verhinderung von Über- beziehungsweise Unterlastung der Mitarbeiter, sowie die Verhinderung von Ausfallzeiten und Kündigung der Beschäftigten. Die Ziele der Beschäftigten bestehen im Erhalt einer Work-Life-Balance, der Reduzierung von Belastungen, sowie die „Auflockerung des Erwerbscharakters der Arbeit.“⁸¹ Arbeitgeber müssen die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass sie die größtmögliche Gesamtleistung der Mitarbeiter begünstigen.⁸²

3.1 Entwicklung und Veränderung der Arbeitszeit

Im 19. Jahrhundert richtete die Arbeitszeit sich vorrangig nach den zu verrichtenden Aufgaben. Beispielsweise das Melken der Kühe oder die Ernte wurden in einem Tages-, Wochen- und Jahresrhythmus erledigt.⁸³ Außerdem wurde die Lage der Arbeitszeit durch externe Faktoren wie das Wetter oder Sonn- und Feiertage vorbestimmt.⁸⁴

Durch die Industrialisierung verloren externe Faktoren wie Jahreszeiten größtenteils ihre Bedeutung für die Gestaltung der Arbeitszeit. Als verbindliches Mittel setzte sich die Uhrzeit durch.⁸⁵

Die Verwendung von Maschinen und Dampfkraft, die sich zur Zeit der Industrialisierung etablierte, sorgte für eine enorme Steigerung der Produktivität und eine Zeitersparnis bei der Produktion von Gütern. Aufgrund des vorherrschenden Industriekapitalismus wurde die Arbeitszeit zur Maximierung des Gewinns jedoch verlängert.⁸⁶ Die Produktion erfolgte in den einzelnen Betrieben durch Tag- und Nachtschichten ununterbrochen. Den Arbeitnehmenden fehlte die Zeit zur Erholung. Auf diese Entwicklungen wurde nach dem Ersten Weltkrieg durch gesetzlich verbindliche Arbeitszeitregelungen reagiert. Im Jahr 1918 führten die europäischen Länder die 48-Stunden-Woche ein.⁸⁷ Es etablierte sich der noch heute vorherrschende Acht-Stunden-Tag.⁸⁸ Allerdings wurde die Arbeit an sechs Tagen in der Woche verrichtet. Von den ersten Forderungen nach einer täglichen

⁸¹ Holtbrügge 2017, S. 189.

⁸² Vgl. Holtbrügge 2017, S. 189.

⁸³ Vgl. Flecker 2017, S. 99.

⁸⁴ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 31.

⁸⁵ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 32.

⁸⁶ Vgl. Flecker 2017, S. 102.

⁸⁷ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 32.

⁸⁸ Vgl. Flecker 2017, S. 78.

Obergrenze der Arbeitszeit in den 1830er-Jahren bis zu ihrer tatsächlichen Einführung verstrichen fast 90 Jahre.⁸⁹

Zur Zeit der Weltwirtschaftskrise war die Produktivität der Unternehmen bereits so weit angestiegen, dass die anfallende Arbeit nicht mehr für die arbeitende Bevölkerung ausreichte. Gewerkschaften in den Vereinigten Staaten von Amerika stellten Überlegungen an, eine Massenarbeitslosigkeit über eine erneute Verkürzung der Arbeitszeit auszugleichen. Wenig Arbeit sollte auf viele Beschäftigte mit kurzer Anwesenheitszeit im Betrieb aufgeteilt werden. Durch diese Maßnahme wurde vielen Beschäftigten statt einer Entlassung weiterhin ein Gehalt ermöglicht, wodurch besonders die Kaufkraft der Bevölkerung in der Krisenzeit gesichert werden sollte.⁹⁰

Durch die steigende Produktivität und die anhaltenden Arbeitszeitverkürzungen festigte und verbreitete sich in den Jahren zwischen dem Zweiten Weltkrieg und den 80er-Jahren die Normalarbeitszeit, wie sie heute bekannt ist.⁹¹ In verschiedenen Branchen wurde durch Tarifvertrag die Samstagsarbeit ausgesetzt. Auslöser für diese Entwicklung war eine Initiative des Deutschen Gewerkschaftsbundes aus dem Jahr 1956, durch die bis in die 70er-Jahre die 40-Stunden-Woche in ganz Deutschland durchgesetzt werden konnte.⁹²

Seit sich die Zeit als verbindliches Mittel auf dem Arbeitsmarkt durchgesetzt hat, wurde sie somit durch den stetigen Produktivitätsanstieg fortlaufend verkürzt und sank insgesamt von mehr als 70 auf unter 40 Wochenstunden.⁹³

In den folgenden Jahren stellten Arbeitsforscher verschiedene Visionen bezüglich der zukünftigen Arbeitszeitgestaltung auf. Es wurde davon ausgegangen, ausreichend Arbeit für alle Erwerbstätigen nur noch durch eine Umverteilung der durch Produktivitätssteigerungen und fortschreitende Technisierung vermindert anfallenden Arbeit in Verbindung mit einer drastischen Arbeitszeitverkürzung bereitstellen zu können. Experten wie der Arbeitsforscher Gästa Rehn erarbeiteten Lösungsvorschläge. Beispielsweise das Modell der Lebensarbeitszeit, welches der Organisation für Wirtschaft und Zusammenarbeit in Europa im Jahr 1973 durch den schwedischen Forscher vorgestellt wurde. Wasily Leontief, ein Ökonom und Nobelpreisträger, schätzte 1983 die zukünftige Personalsituation so ein, dass auf der einen Seite Vollbeschäftigung und auf der anderen Seite großflächige Arbeitslosigkeit dominieren werden. Alternativ sei eine gleichmäßige Verteilung der Arbeit auf die Gesamtheit der Arbeitstätigen bei stark reduzierter Arbeitszeit

⁸⁹ Vgl. Flecker 2017, S. 104.

⁹⁰ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 16.

⁹¹ Vgl. Flecker 2017, S. 73.

⁹² Vgl. Flecker 2017, S. 104.

⁹³ Vgl. Wolfgang Scherf: 30-Stunden-Woche schafft keine Arbeitsplätze. S.1 [Zugriff am 07.04.2023]

auf ca. drei Stunden täglich, einem früheren Renteneintritt und mehr Urlaubstagen denkbar.⁹⁴

In Deutschland und Österreich zeigte sich jedoch ein anderes Bild. Trotz technischer Innovationen und voranschreitender Digitalisierung gab es seit den 70er-Jahren keine Verkürzung der Arbeitszeit mehr. Einzige Ausnahme bildete die Metallindustrie in Westdeutschland. Jedoch liegt die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 35 Wochenstunden in dieser Branche ebenfalls mehr als 30 Jahre zurück. Im Durchschnitt nimmt die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit in der Bundesrepublik Deutschland durch Mehrarbeit sogar zu. Der Prozess der Arbeitszeitverkürzung stagniert.⁹⁵

Dieses Phänomen zeigt sich auch bei der Recherche. Ein Großteil der Quellen, die den Nutzen und Einsatzmöglichkeiten von Modellen der Arbeitszeitverkürzung diskutieren, entstanden in den 1980er beziehungsweise 1990er-Jahren. Danach werden in der Literatur überwiegend Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeit in den Vordergrund gestellt.⁹⁶

Diese Stagnation bedeutet jedoch nicht das Ende der Entwicklungen bezüglich der Arbeitszeitverkürzung. Professor Dr. Wolfgang Scherf, Professor für Volkswirtschaftslehre und öffentliche Finanzen an der Justus-Liebig-Universität Gießen prognostiziert: „[s]o lange die Produktivität weiter steigt, ist nicht einzusehen, dass der Prozess der Arbeitszeitverkürzung zum Stillstand kommt.“⁹⁷

Aktuell zählt Deutschland mit einer tarifvertraglichen Arbeitszeit von durchschnittlich 37,7 Stunden und einem durchschnittlichen Urlaubsanspruch von 30 Tagen zu den europäischen Ländern mit den geringsten Arbeitszeiten. Die geringen Arbeitszeiten werden durch einen Produktivitätsanstieg ausgeglichen, welcher auf Effekte der Arbeitszeitflexibilisierung und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit durch die Mitarbeiter zurückzuführen ist.⁹⁸ Deutschland sei nach Einschätzungen der Gewerkschaft Ver.di durch die hohe Produktivität im europäischen Vergleich trotzdem konkurrenzfähig. Eine Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit bei unverändertem Gehalt wie sie immer wieder von Unternehmen gefordert wird, verurteilt die Gewerkschaft. Wird mehr gearbeitet, vergrößert sich auch die Produktion und somit der Gewinn. Von dieser Entwicklung profitiert jedoch nur das Unternehmen. Es besteht die Gefahr, dass mehr produziert wird, als konsumiert werden kann. Das würde langfristig zu Entlassungen führen.⁹⁹

⁹⁴ Vgl. Baillod et al. 1997, 16 ff.

⁹⁵ Vgl. Flecker 2017, 104 f.

⁹⁶ Vgl. Flecker 2017, S. 106.

⁹⁷ Wolfgang Scherf: 30-Stunden-Woche schafft keine Arbeitsplätze. S.1 [Zugriff am 07.04.2023]

⁹⁸ Vgl. Holtbrügge 2017, 200 f.

⁹⁹ Vgl. Altwater, Elmar: Jede Menge Motten [Zugriff am 07.04.2023]

3.2 Merkmale der 40-Stunden-Woche

Die 40-Stunden-Woche ist nach wie vor das verbreitetste Arbeitszeitmodell in Deutschland. Dabei sei „schon seit etwa 30 Jahren von einem Niedergang des Normalarbeitsverhältnisses die Rede.“¹⁰⁰ Geändert habe sich jedoch am Stellenwert und der Verbreitung des Normalarbeitsverhältnisses nichts. Die 40-Stunden-Woche hat somit bereits viele Krisen überwunden und ist trotz Kritik und Widerständen bestehen geblieben. Vorteile im Normalarbeitsverhältnis sehen vor allem die Arbeitgeber. Sie können durch die feste, lange wöchentliche Arbeitszeit, die die Beschäftigten in Präsenz leisten Kontrolle über sie ausüben und haben einen schnellen unkomplizierten Zugriff auf deren Arbeitskraft.¹⁰¹

Es stellt sich die Frage ob die Freizeit, die den Beschäftigten zur Erholung bleibt, bei einer 40-Stunden-Woche auch ausreicht. Arbeiten Beschäftigte nicht, so sind sie in der Gestaltung ihrer Zeit nicht durch den Arbeitgeber fremdbestimmt. Völlig frei gestalten können die Beschäftigten ihre arbeitsfreie Zeit jedoch nicht. Die Freizeit wird sowohl durch die Nachwirkungen des Arbeitsalltags als auch durch private Verpflichtungen geprägt. So müssen die Beschäftigten Behördengänge und Einkäufe erledigen, schlafen, sowie anderweitig für Erholung und die Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit sorgen.¹⁰²

Lange Arbeitszeiten vermindern die Gesundheit und die Sicherheit der Beschäftigten. Gesundheitliche Probleme unter denen Arbeitnehmer mit längeren Arbeitszeiten leiden sind beispielsweise „Kopfschmerzen, Schwindelgefühl und gastrointestinales Beschwerden (Verdauungsbeschwerden), aber auch [...] Müdigkeit / Erschöpfung[,] Schlafstörungen, verstärkte[s] Stresserleben sowie ein[...] erhöhte[s] Risiko für Burnout, Depression und übermäßigen Alkoholkonsum.“¹⁰³ Besonders an der Zunahme des Alkoholkonsums zeigt sich auch die erhöhte Ausprägung von gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen, die die Beschäftigten bei langen Arbeitszeiten an den Tag legen.¹⁰⁴

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt eine 40-Stunden-Woche wie sie im Arbeitszeitgesetz festgeschrieben ist, allerdings als sehr gesund und als sicher ein.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Flecker 2017, S. 96.

¹⁰¹ Vgl. Flecker 2017, S. 96.

¹⁰² Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, 89 f.

¹⁰³ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. S.3 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁰⁴ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. S.4 [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁰⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.): Ausgewählte Studien zu Regelungsfragen des Arbeitszeitgesetzes aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. S. 6 [07.04.2023]

Es lässt sich feststellen, dass die Leistung der Beschäftigten bei einer Arbeitszeit von bis zu elf Stunden täglich zunimmt.¹⁰⁶ Der Anstieg der Leistung entwickelt sich allerdings zunehmend degressiv. Die Mitarbeiter sind also in den ersten Arbeitsstunden deutlich produktiver bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Der Produktivitätszuwachs wird mit zunehmender Arbeitszeit allerdings immer schwächer.

3.3 Merkmale der Arbeitszeitverkürzung

Die Vorteile der Arbeitszeitverkürzung zeigen sich besonders an Praxisbeispielen. Eines dieser Beispiele stellt das Unternehmen Kelloggs dar, welches bereits 1932 die 30-Stunden-Woche einführte. Zusätzlich wurden Mindesteinkommen und Stundenlöhne erhöht. Hauptziel war es, Anzahl und Kaufkraft der Beschäftigten zu erhalten. Das Unternehmen veröffentlichte infolge der Umstellung Studien und Erfahrungsberichte. Einer im Jahr 1935 veröffentlichten Studie über die Produktion zufolge, seien innerhalb von fünf Jahren die Gemeinkosten um 25 Prozent und die Stückkosten um zehn Prozent gesunken. Diese Entwicklung sei auf eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und Arbeitsfreude der Beschäftigten zurückzuführen.¹⁰⁷

Die Anreiz-Beitrags-Theorie besagt, dass Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung ihre Motivation langfristig aufrechterhalten werden, wenn sich ihr Nutzen, den sie aus dem Arbeitsverhältnis ziehen mit ihren Beitragskosten deckt oder sie sogar einen größeren Nutzen aus dem Arbeitsverhältnis ziehen können. Es müssen somit Anreize geschaffen werden, die die Beitragskosten wie beispielsweise die Arbeitsleistung oder die aufgewendete Arbeitszeit ausgleichen.¹⁰⁸

Die Verkürzung der täglichen Arbeitszeit bietet nicht nur Vorteile gegenüber der 40-Stunden-Woche, sondern auch im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen, da sie die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern. Für Mitarbeitende ist eine Abkehr vom klassischen achtstündigen Arbeitstag gesünder¹⁰⁹, da Müdigkeit und Erschöpfung im Verhältnis zur Länge des Arbeitstages überproportional zunehmen. Folgen sind die Zunahme von Krankheiten und damit auch der Krankschreibungen, sowie die Steigerung der Unfall- und Fehlergefahr¹¹⁰ durch fehlende Aufmerksamkeit

¹⁰⁶ Vgl. Holtbrügge 2017, S. 190.

¹⁰⁷ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 16.

¹⁰⁸ Vgl. Schulte und Pinger 2020, 83 f.

¹⁰⁹ Vgl. Meixner 1990, S. 47.

¹¹⁰ Vgl. Seifert, Hartmut: KURZE ARBEITSZEIT, HOHE PRODUKTIVITÄT. [Zugriff am 07.04.2023]

und Konzentration.¹¹¹ Ein Anstieg ist besonders bei einer täglichen Arbeitszeit von über acht Stunden zu verzeichnen.¹¹²

Hier befindet sich ein wichtiger Ansatzpunkt für die öffentliche Verwaltung, da sowohl Ausfälle von Beschäftigten und Fehlzeiten deutlich häufiger vorkommen als in der Privatwirtschaft. Mit 21,3 Fehltagen pro Jahr, fehlen die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung gemäß dem BKK-Gesundheitsreport 2021 20 Prozent häufiger als andere Beschäftigte. Besonders unzufriedene Beschäftigte fehlen jährlich über zwei Wochen länger als ihre Kollegen.¹¹³ Durch die Verkürzung der Arbeitszeit kann somit sowohl auf die im vorangegangenen konkretisierte Erfolgsgröße des Personalwertes Gesundheit als auch den Personalwert der Motivation positiv eingewirkt werden.

Das frühzeitige Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten bewirkt, dass die Arbeitnehmer generell länger arbeitsfähig bleiben.¹¹⁴ Es werden zwar immer häufiger Modelle einer Verkürzung der wöchentlichen oder täglichen Arbeitszeit diskutiert, betrachtet man jedoch die Lebensarbeitszeit, geht die Tendenz von staatlicher Seite aus zu einer Verlängerung der Arbeitszeit. Diese Verlängerung wird besonders durch die stetige Erhöhung des Renteneintrittsalters realisiert. Die Motive der Regierung liegen dabei jedoch nicht nur darin den Fachkräftemangel dadurch auszugleichen, dass Fachkräfte besonders lange am Arbeitsmarkt teilnehmen, sondern ist auch damit zu begründen, dass es in Deutschland nicht genügend junge Arbeitnehmer gibt, die durch Sozialabgaben das Rentensystem tragen. Hier können die Effekte der Arbeitszeitverkürzung einsetzen. Wird die tägliche Arbeitszeit bei vollem Entgelt verkürzt, bleiben die Abzüge für die Sozialversicherungssysteme gleich, die Beschäftigten bleiben jedoch gesünder und länger arbeitsfähig und können somit länger im Arbeitsverhältnis verbleiben, wie es von der Regierung aktuell angestrebt wird.

Fehlzeiten lassen sich nicht nur auf krankheitsbedingte Ausfälle zurückführen. Auch verschiedene Termine und Aktivitäten, die während der Arbeitszeit erledigt werden mussten, können durch eine verminderte Arbeitszeit ausnahmslos in der Freizeit stattfinden.¹¹⁵ Während der Arbeitszeit ist somit eine ausschließliche Fokussierung auf die Verrichtung der Arbeit möglich.

¹¹¹ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 48.

¹¹² Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. S.4 [Zugriff am 07.04.2023]

¹¹³ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. S.19 [Zugriff am 07.04.2023]

¹¹⁴ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Arbeitszeit. S. 26 [07.04.2023]

¹¹⁵ Vgl. Lauf, Alfons Barth; Zika Gerd: Volkswirtschaftliche Effekte der Arbeitszeitverkürzung. S. 3 [07.04.2023]

Außerdem sieht sich der öffentliche Sektor in Zukunft mit der Verknappung von Ressourcen konfrontiert. Es ist also eines der Ziele der öffentlichen Verwaltung mehr Arbeit mit weniger Mitarbeitern zu verrichten.¹¹⁶ Dieses Ziel ließe sich durch einen Produktivitätszuwachs erreichen.

Befürchtungen, eine Kürzung der Arbeitszeit wirke sich negativ auf die Produktivität aus und es würde weniger Arbeit durch die Mitarbeiter erledigt werden, können nicht bestätigt werden. Aus einer Veröffentlichung der Hans-Böcker-Stiftung geht hervor, dass europäische Länder mit kürzeren Arbeitszeiten sogar über eine höhere Arbeitsproduktivität verfügen, als die Länder in denen länger gearbeitet wird.¹¹⁷ Eine Modellrechnung bezüglich der Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung auf die Produktivität zeigt, dass die Produktivität der Beschäftigten bei einer verkürzten Arbeitszeit um zehn Prozent ansteigt.¹¹⁸ Dieser Effekt ist vor allem auf die positiven Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung auf Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zurückzuführen.¹¹⁹

Das zeigt sich besonders anhand der Stundenleistungen von Mitarbeitenden im Vergleich. An längeren Arbeitstagen verfügten diese bereits in den ersten Stunden über eine geringere Leistungsbereitschaft und Produktivität als an kürzeren Arbeitstagen. Diesbezüglich durchgeführte Untersuchungen zeigten, dass Arbeitnehmer bei einer Arbeitszeit von neun Stunden täglich eine fünf Prozent geringere individuelle Stundenleistung erbrachten als an einem Acht-Stunden-Tag. Bei zehn täglichen Arbeitsstunden sank die individuelle Stundenleistung sogar um elf Prozent.¹²⁰ Die Mitarbeiter passten sich an die länger andauernde Belastung an. Diese Anpassung entfällt bei einer Arbeitszeitverkürzung.¹²¹

Die Produktivitätssteigerung kann nicht nur psychologisch begründet werden, sondern auch dadurch, dass der Zeitpunkt, ab dem die Arbeitnehmenden im Verlauf des Arbeitstages überproportional unter Ermüdung leiden bei einem verkürzten Arbeitstag nicht erreicht wird.¹²² Bei einer Verkürzung der Arbeitszeit können Verwaltungsaufgaben durch die Mitarbeitenden also auch schneller erledigt werden.

Im Februar 2023 wurde eine Studie veröffentlicht, die sich auf die Beobachtungen eines Pilotprojektes von 61 Unternehmen in Großbritannien stützt. Infolge einer sechs-monatigen Einführung der 4-Tage-Woche bei unverändertem Gehalt erhöhte sich der Umsatz der Unternehmen um 1,4 Prozent und die Krankschreibungen reduzierten sich um 65

¹¹⁶ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 206.

¹¹⁷ Vgl. Seifert, Hartmut: KURZE ARBEITSZEIT, HOHE PRODUKTIVITÄT. [Zugriff am 07.04.2023]

¹¹⁸ Vgl. Lauf, Alfons Barth; Zika Gerd: Volkswirtschaftliche Effekte der Arbeitszeitverkürzung. S. 3 [07.04.2023]

¹¹⁹ Vgl. Seifert, Hartmut: KURZE ARBEITSZEIT, HOHE PRODUKTIVITÄT. [Zugriff am 07.04.2023]

¹²⁰ Vgl. Meixner 1990, S. 47.

¹²¹ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 48.

¹²² Vgl. Baillod et al. 1997, S. 48.

Prozent. Trotz geringerer Arbeitszeit und gleichbleibendem Personal wurde somit die Produktivität gesteigert. Dieser Effizienzgewinn könnte durch die neue Organisation des Arbeitstages begründet werden. Die kürzere Arbeitszeit führt zu einer neuen Strukturierung des Arbeitstages und damit zum ersatzlosen Wegfall unnötiger Arbeitsschritte. Die freiwerdende Zeit wurde bei Beschäftigten im Dienstleistungsbereich besonders häufig für eine sportliche Betätigung genutzt.¹²³

Durch steigende Motivation und Produktivität erhöht sich bei verkürzter Arbeitszeit auch die Arbeitsqualität.¹²⁴ Allerdings muss ebenso bedacht werden, dass die Qualität der geleisteten Arbeit und die dafür benötigte Zeit sich vor allem auch durch die individuelle Arbeitsweise eines jeden Mitarbeitenden stark unterscheiden können.¹²⁵ Eine gesteigerte Motivation und die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit¹²⁶ der Beschäftigten ist besonders in der öffentlichen Verwaltung wünschenswert, da besonders in einem Beamtenverhältnis, aber auch bei langjährig Tarifbeschäftigten die Sicherheit der Stelle und eine steigende Entlohnung unabhängig von der Leistungsfähigkeit, sondern in Abhängigkeit von der Dauer des Arbeitsverhältnisses ablaufen.

Besonders bei der Leistungsfähigkeit besteht für den öffentliche Dienst aufgrund der ungünstigen Altersstruktur Verbesserungsbedarf.¹²⁷ Denn auch durch ineffektive Beschäftigte entstehen der öffentlichen Verwaltung Kosten.

Ein Arbeitstag bringt für Arbeitnehmer zahlreiche Belastungen mit sich. Je länger sie diesen Belastungen ausgesetzt werden, desto mehr Zeit wird anschließend auch zur Erholung benötigt.¹²⁸ Eine dieser sowohl psychischen als auch physischen Belastungen kann die Unvereinbarkeit von Familien- beziehungsweise Privatleben und dem Arbeitsalltag sein. Hält dieser Zustand über einen längeren Zeitraum an, sind fehlende Motivation und mangelhafte Leistungen die Folge. Der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin entstehen in diesem Fall allein dadurch neue und hohe Kosten, dass die Beschäftigten kündigen oder belastungsbedingt ausfallen.¹²⁹

Außerdem liegen auch in der durch die Arbeitszeitverkürzung gewonnen Freizeit Potenziale. Es wird den Beschäftigten somit möglich, etwas für ihre Gesundheit zu tun oder sich zu bilden.¹³⁰ Somit können auch in der Freizeit Kompetenzen erworben, die zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und die Qualifikation der Beschäftigten

¹²³ Vgl. Döring, Stefan: Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden! [Zugriff am 07.04.2023]

¹²⁴ Vgl. Meixner 1990, S. 60.

¹²⁵ Vgl. Meixner 1990, S. 28.

¹²⁶ Vgl. Gourmelon et al. 2014, 15 f.

¹²⁷ Vgl. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst. S. 31 [Zugriff am 07.04.2023]

¹²⁸ Baillod et al. 1997, S. 36.

¹²⁹ Vgl. Schulte und Pinger 2020, S. 207.

¹³⁰ Vgl. Baillod et al. 1997, S. 36.

verbessern. Außerdem wird sowohl durch Pausen als auch durch die arbeitsfreie Zeit nach der Arbeit ein Erholungseffekt erzielt, der zum langfristigen Erhalt der Arbeitskraft und Produktivität beiträgt.¹³¹

Ein innovatives Arbeitszeitmodell wie die Arbeitszeitverkürzung, die den Beschäftigten eine verbesserte Work-Life-Balance verspricht, kann ein Alleinstellungsmerkmal der öffentlichen Stellen gegenüber anderen Arbeitgebern im Konkurrenzkampf um Fachkräfte sein. Die Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung als Anreizinstrument bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften nimmt zu, da aufgrund des sich rasch verschärfenden Fachkräftemangels nicht mehr nur die klassischen Anreize für Fachkräfte ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers sind, sondern auch die Arbeitsbedingungen mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. „Der wichtigste Bedingungsfaktor ist [dabei] die Arbeitszeit.“¹³² Außerdem sinkt durch eine verbesserte Work-Life-Balance die Fluktuation im Unternehmen beziehungsweise der öffentlichen Einrichtung. Mitarbeitende identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und binden sich langfristig, wenn sie Freizeit und Familie mit der Verrichtung der Arbeit vereinen können.¹³³ Somit erfolgt hier wieder ein positiver Einfluss der Arbeitszeitverkürzung auf den Personalwert.

¹³¹ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 61.

¹³² Gourmelon et al. 2014, S. 122.

¹³³ Vgl. Gourmelon et al. 2014, S. 122.

Atypische Beschäftigung in Deutschland

Jahr	Beschäftigte insgesamt (absolut)	atypisch Beschäftigte (absolut)	Anteil Atypisch Beschäftigter an Beschäftigten insgesamt in %
1991	31.386.000	4.437.000	14,14
1992	30.958.000	4.589.000	14,82
1993	30.361.000	4.434.000	14,60
1994	30.124.000	4.575.000	15,19
1995	30.039.000	4.854.000	16,16
1996	29.746.000	4.986.000	16,76
1997	29.350.000	5.231.000	17,82
1998	29.227.000	5.426.000	18,57
1999	29.678.000	5.951.000	20,05
2000	29.862.000	6.012.000	20,13
2001	29.941.000	6.114.000	20,42
2002	29.670.000	6.050.000	20,39
2003	29.133.000	6.229.000	21,38
2004	28.613.000	6.177.000	21,59
2005	28.992.000	6.854.000	23,64
2006	29.747.000	7.574.000	25,46
2007	30.338.000	7.785.000	25,66
2008	30.825.000	7.845.000	25,45
2009	30.755.000	7.699.000	25,03
2010	31.076.000	7.945.000	25,57
2011	31.042.000	7.857.000	25,31
2012	31.391.000	7.709.000	24,56
2013	31.701.000	7.638.000	24,09
2014	32.021.000	7.506.000	23,44
2015	32.367.000	7.534.000	23,28
2016	33.296.000	7.655.000	22,99
2017	33.475.000	7.718.000	23,06
2018	33.724.000	7.509.000	22,27
2019	34.159.000	7.333.000	21,47

Tab. 1: Atypische Beschäftigung in Deutschland

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der absoluten Zahlen zu atypischer Beschäftigung und Beschäftigung insgesamt von bpb.de ¹³⁴

¹³⁴ o.V.: Atypische Beschäftigung. [Zugriff am 07.04.2023]

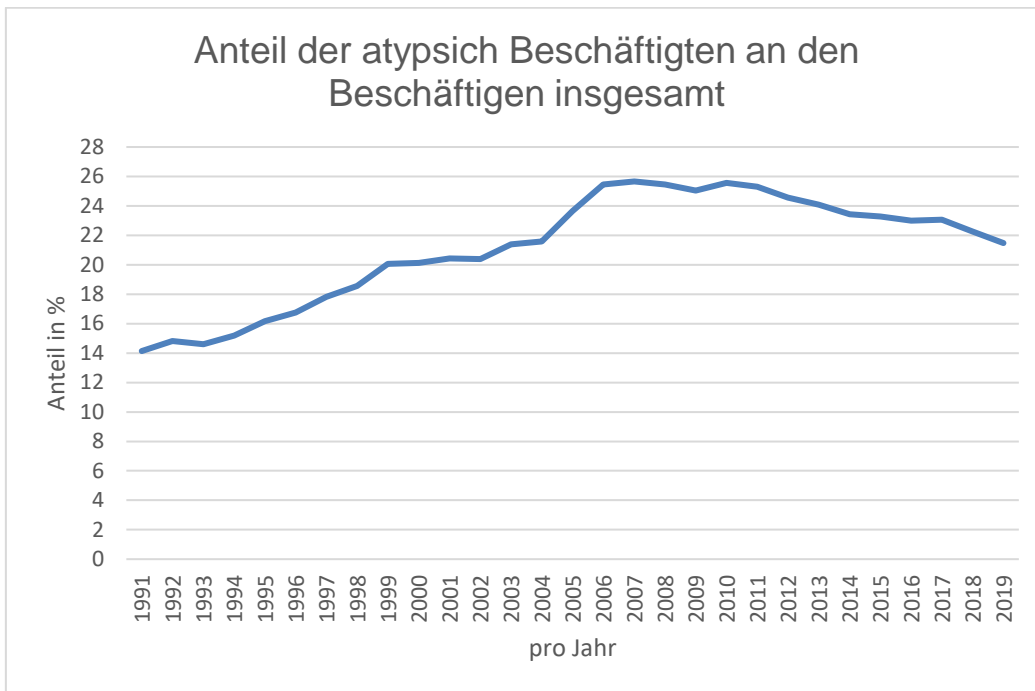


Abb. 1: Anteil der atypisch Beschäftigten an den Beschäftigten insgesamt

Quelle: eigene Darstellung

Um die aktuelle Relevanz der 40-Stunden-Woche auf dem Arbeitsmarkt einschätzen zu können, wurden im Folgenden Daten des Mikrozensus bezüglich atypischer Arbeitsverhältnisse ausgewertet.

Als atypisch wird ein Beschäftigungsverhältnis bezeichnet, auf das mindestens ein Kriterium der Normalarbeitszeit unzutreffend ist. Beispielhaft anzuführen sind Minijobs oder Teilzeitarbeit.¹³⁵

Ein Normalarbeitsverhältnis ist dadurch charakterisiert, dass die Arbeit unbefristet und in Vollzeit geleistet wird. Die Arbeitnehmenden sind dem Arbeitgeber direkt unterstellt und erhalten durch das Arbeitsverhältnis die Leistungen des Sozialversicherungssystems.¹³⁶

Betrachtet wurde der Anteil der atypisch Beschäftigten an den Beschäftigten insgesamt in den Jahren zwischen 1991 bis 2019. Im Jahr 1991 befinden sich lediglich 14,14 Prozent der Arbeitnehmenden in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis. In konkreten Zahlen entspricht das 4.437.000 von 31.386.000 Personen. Dabei handelt es sich um

¹³⁵ Vgl. Internationale Arbeitsorganisation 2016; Flecker 2017, S. 83.

¹³⁶ Vgl. o.V.: Normalarbeitsverhältnis. o.D., verfügbar unter: Normalarbeitsverhältnis - Statistisches Bundesamt (destatis.de) [Zugriff am 07.04.2023]

den geringsten Anteil im betrachteten Zeitraum. Im Jahr 2007 sind 7.785.000 von 30.338.000 Beschäftigten in atypischen Arbeitsverhältnissen beschäftigt. Das entspricht mit 25,66 Prozent dem höchsten Anteil im betrachteten Zeitraum. Im Zeitraum von 1991 bis 2007 lässt sich ein stetiger Anstieg der atypisch Beschäftigten feststellen. Nach kurzzeitigem Rückgang der atypischen Beschäftigten wird im Jahr 2010 mit 25,57 Prozent der zweithöchste Anteil atypischer Beschäftigter im betrachteten Zeitraum erreicht. Dieses Wachstum veranlasste zur These, das Normalarbeitsverhältnis verliere seine Bedeutung.¹³⁷ Ab 2011 beginnt der Anteil der atypisch Beschäftigten relativ konstant zu sinken. Erreicht jedoch mit 21,47 Prozent (7.333.000 von 34.159.000 Arbeitsverhältnissen) ein nicht annähernd so geringes Niveau wie im Jahr 1991.

Außerdem ist festzustellen, dass die absolute Zahl der Personen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen sich im betrachteten Zeitraum relativ konstant erhöht. Die Bezugsgröße, die absolute Zahl der Beschäftigten insgesamt, schwankt jedoch. In den Jahren von 1991 bis 2004 sank die Zahl der Beschäftigten insgesamt von 31.386.000 auf 28.613.000. Die Anzahl der Beschäftigten insgesamt war somit in keinem der betrachteten Jahre so gering, wie im Jahr 2004. Bis 2019 steigt die absolute Zahl der Beschäftigten wieder relativ konstant an.

Der konstante Anstieg der atypischen Beschäftigungsverhältnisse zeigt, dass es in Zukunft für Arbeitgeber notwendig sein wird, sich auch mit anderen Formen der Arbeit oder der Arbeitsverhältnisse auseinander zu setzen. Die Zunahme der atypischen Beschäftigungsverhältnisse ist jedoch nicht nur auf die Zunahme von Arbeitsverhältnissen mit verkürzter Arbeitszeit zurückzuführen, da auch Zeitarbeitnehmer, geringfügig Beschäftigte, sowie befristet Beschäftigte erfasst werden. Der Anteil der befristet Beschäftigten sank im betrachteten Zeitraum, der Anteil geringfügig Beschäftigter und Zeitarbeitnehmer nahm zu. Dennoch spielt die Verkürzung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle, da die meisten atypisch Beschäftigten sich im betrachteten Zeitraum in Teilzeitbeschäftigung befinden. Im Jahr 2019 waren 11,63 Prozent der atypisch Beschäftigten Zeitarbeitnehmer, 27,45 Prozent geringfügig Beschäftigte, 31,31 befristet Beschäftigte und 63,41 Prozent Teilzeitbeschäftigte. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten lag niemals unter 57,58 Prozent.

Zwar sind einige atypisch Beschäftigte nicht freiwillig in einem solchen Beschäftigungsverhältnis und streben eigentlich ein Normalarbeitsverhältnis an. Doch gerade die unter den atypischen Beschäftigungsverhältnissen am weitesten verbreitete Teilzeitbeschäftigung wird immer wieder von Beschäftigten als Alternative zur Normalarbeitszeit genutzt. Sie stellt gegenüber neueren Methoden der Arbeitszeitverkürzung das angesehenste

¹³⁷ Vgl. Flecker 2017, S. 84.

und am weitesten verbreitete Modell der Arbeitszeitverkürzung dar. Befinden sich Arbeitnehmende in einer Lebenssituation, in der sie eine verkürzte Arbeitszeit bevorzugen, oder auf eine Arbeitszeitverkürzung angewiesen sind, zum Beispiel aufgrund von privaten Verpflichtungen wie der Kinderbetreuung, sind die Beschäftigten häufig gezwungen sich aufgrund fehlender Alternativen und Einflussmöglichkeiten für eine Teilzeitstelle zu entscheiden.¹³⁸ Sie tragen dabei jedoch die Kosten für den Gewinn an arbeitsfreier Zeit in Form des verminderten Entgelts.

Einen entscheidenden Nachteil weisen unflexible Arbeitszeitmodelle allerdings auf. Somit sind sowohl die 40-Stunden-Woche als auch eine verkürzte wie beispielsweise die 25-Stunden-Woche betroffen. Sie führen zu einem schnellen Wechsel von Über- und Unterlastung der Beschäftigten, welcher sich negativ auf deren Psyche auswirkt.¹³⁹

Die Produktivität der Mitarbeitenden steigt also mit einer Verkürzung der Arbeitszeit. Allerdings verringert sich die Zeit, in der die Mitarbeiter täglich am Arbeitsplatz anwesend sind. In diesen Fällen kann, die teilweise in der Anschaffung kostenintensive oder spezialisierte Infrastruktur nicht mehr voll ausgenutzt werden.¹⁴⁰ Lösungsmöglichkeiten für dieses Problem wären beispielsweise Jobsharing, eine Art Schichtsystem oder Homeoffice unter der Nutzung privater Technik, die jedoch andere Probleme mit sich bringen, die die Attraktivität der Stelle mindern.

Trotz positiver Auswirkungen bleibt der vielfach gewünschte Aspekt der Arbeitszeitsouveränität von der Verkürzung unberührt. In der öffentlichen Verwaltung wird diesem Bedürfnis der Beschäftigten durch das Gleitzeitmodell nachgekommen. Arbeitnehmende haben dadurch die Möglichkeit im Rahmen gewisser Grenzen gestaltend auf die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit einzuwirken. Das Gleitzeitmodell ist allerdings auch mit einer verkürzten täglichen Arbeitszeit kombinierbar. Ach „die Gesellschaft profitiert erheblich von einer flexiblen Arbeitszeitverkürzung, weil Stoßzeiten im Berufsverkehr und beim Einkauf am Samstag und in den Abendzeiten entzerrt werden. Auch Freizeiteinrichtungen können gleichmäßiger genutzt werden.“¹⁴¹

Bei einer Arbeitszeitverkürzung dürfen die Funktionszeiten von öffentlichen Stellen nicht außer Acht gelassen werden. Bei den Funktionszeiten handelt es sich um die Zeit, in der die einzelne Organisationseinheit für Anliegen der Bürger erreichbar und ansprechbar

¹³⁸ Vgl. Flecker 2017, S. 90.

¹³⁹ Vgl. Meixner 1990, S. 53.

¹⁴⁰ Meixner 1990, S. 85.

¹⁴¹ Vgl. Lauf, Alfons Barth; Zika Gerd: Volkswirtschaftliche Effekte der Arbeitszeitverkürzung. S. 4 [07.04.2023]

ist. Durch die Arbeitszeitverkürzung sind vermehrt Absprachen zur Abdeckung dieser Zeiten nötig, damit die Verwaltung trotz Arbeitszeitverkürzung auch später am Tag erreichbar ist, ohne zusätzliches Personal einstellen zu müssen. Denn die tägliche Anwesenheit der einzelnen Beschäftigten verkürzt sich zwar, die Betriebszeit der Organisation muss dabei allerdings unverändert bleiben. Andernfalls leidet die Bürgerfreundlichkeit unter der verschlechterten Erreichbarkeit der Verwaltung. Auch Büroräume und die für die Verwaltungsarbeit notwendige Büro-Infrastruktur wären nicht mehr ausgelastet.

Ein entscheidender Vorteil der hier vorrangig diskutierten Arbeitszeitkürzung besteht in dem Schutz, den ein festes Arbeitszeitmodell den Beschäftigten bietet, da sie zu einer klaren und eindeutigen Trennung von Arbeitszeit und Freizeit führt. Bei flexiblen Arbeitszeitverhältnissen, bei denen die Beschäftigten nicht an eine tägliche Arbeitszeit gebunden waren, sondern nur an die Erfüllung bestimmter Aufgaben und Leistungsziele, zeigte sich, dass sich die tatsächliche Arbeitszeit der Beschäftigten erhöhte. Durch die steigende Popularität flexibler Arbeitszeitmodelle verlagert sich die Verantwortung, Planung und Kontrolle der Arbeitszeit auf die Arbeitnehmenden.¹⁴²

„Lohnanpassungen auf Arbeitszeitverkürzungen sind entscheidend für den Beschäftigungseffekt.“¹⁴³ Attraktiv auf Arbeitnehmende wirkt eine dauerhafte Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit nur wenn diese nicht mit einem geringeren Lohn verbunden ist.

Problematisch könnte sich die Kürzung der Arbeitszeit auf die Beschäftigten auswirken, die in bereits bei Normalarbeitszeit stark überlasteten Stellen beschäftigt sind. So gaben Arbeitnehmende in einer Umfrage an, „dass die Arbeitszeitverkürzung bei ihnen den Arbeitsdruck vergrößert hat.“¹⁴⁴ In einigen Fällen nimmt die Arbeitsintensität so stark zu, dass die kurze Arbeitszeit für die Beschäftigten sich so erschöpfend auswirkt, dass sie die steigende Freizeit ausnahmslos zur Erholung benötigen.¹⁴⁵ Aus mehreren Studien ging jedoch hervor, dass Überstunden bei einer Arbeitszeitverkürzung kaum ansteigen.¹⁴⁶

In einer Umfrage zeigten sich Unternehmen kritisch gegenüber einer Arbeitszeitverkürzung. Es konnte dabei jedoch festgestellt werden, dass die in der Umfrage genannten Ressentiments kaum ökonomischer Natur waren. Bei den befürchteten Nachteilen

¹⁴² Vgl. Krautzer, Nick; Sauer, Dieter: Welche Arbeitszeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik. S. 175 – 178 [07.04.2023]

¹⁴³ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2001, S. 36.

¹⁴⁴ Heckmann, Markus; Schank, Thorsten: Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik. S. 515 [07.04.2023]

¹⁴⁵ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Arbeitszeit. S. 18 [07.04.2023]

¹⁴⁶ Vgl. Heckmann, Markus; Schank, Thorsten: Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik. S. 516 [07.04.2023]

handelte es sich beispielsweise um Präferenzen der Mitarbeitenden, die zur Abdeckung von Betriebs- beziehungsweise Funktionszeiten, nicht am Nachmittag arbeiten wollen.¹⁴⁷

Eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich kann sogar dem Fachkräftemangel in der Hinsicht entgegenwirken, dass bei vollem Lohnausgleich durch die enorme Produktivitätssteigerung nicht mehr so viele Arbeitskräfte benötigt werden.¹⁴⁸

Im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung wird immer wieder auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes genannt. Dieser Effekt steht jedoch bei der Arbeitszeitverkürzung in der öffentlichen Verwaltung nicht im Vordergrund. Das Argument bezieht sich hauptsächlich darauf, dass Unternehmen und Organisationen auf Schwankungen ihrer Arbeitsauslastung reagieren können, indem sie den Beschäftigten eine Arbeitszeitverkürzung gewähren. So können Leerläufe und gleichzeitig Entlassungen verhindert werden.¹⁴⁹

Die Verkürzung der Arbeitszeit bringt noch einen weiteren entscheidenden Vorteil im Bereich der Gleichstellung mit sich. Durch die Verkürzung für alle Beschäftigten wird es möglich Aufgaben der Pflege, Erziehung und Hausarbeit, die tendenziell häufiger von Frauen übernommen wird, auf mehrere Familienmitglieder aufzuteilen.¹⁵⁰ Frauen werden somit Männern im Beschäftigungsverhältnis gleichgestellt und müssen durch den Wegfall von Teilzeitbeschäftigung und Doppelbelastung nicht mehr auf Aufstiegschancen oder ein volles Gehalt verzichten.

In der Studie von Forschern der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg wurden Daten aus Befragungen von 12.000 Haushalten bezüglich deren Lebensumständen des Sozio-ökonomischen Panels von 1985 bis 2014 ausgewertet. Dabei handelte es sich um Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in den alten Bundesländern. Dabei konnte ermittelt werden, dass Arztbesuche schon bei einer Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit um eine Stunde um 13 Prozent anstiegen. Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bewerteten ihre Gesundheit außerdem schlechter als bei der kürzeren Arbeitszeit. Auffällig sind die besonders starken Auswirkungen der Arbeitszeitverlängerung auf Frauen und Familien mit jungen Kindern. Zu begründen sind diese durch den hohen Druck, der durch Verpflichtungen außerhalb des Beschäftigungsverhältnisses entsteht. Die Zeit zur Erfüllung dieser Verpflichtungen sinkt durch eine Arbeitszeitverlängerung.¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. Lauf, Alfons Barth; Zika Gerd: Volkswirtschaftliche Effekte der Arbeitszeitverkürzung. S. 5 [07.04.2023]

¹⁴⁸ Vgl. Heckmann, Markus; Schank, Thorsten: Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik. S. 515 [07.04.2023]

¹⁴⁹ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 61 f.

¹⁵⁰ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 63.

¹⁵¹ Vgl. o.V.: Studie: Längere Arbeitszeiten können der Gesundheit schaden. [Zugriff am 07.04.2023]

„Auch im Kapitalismus muß darum gestritten werden, daß Inhalt und Formen der Arbeit dem Menschen gemäßer werden und nicht nur vom Profitmotiv bestimmt sind.“¹⁵²

Wenn durch Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitverkürzung „das Einhalten des biologischen Lebensrhythmus“, Erholung und Wiederherstellung der Arbeitskraft, Freizeitgestaltung im Einklang mit den Tagesabläufen anderer Personen, zum Beispiel Familienmitgliedern, sowie die „Teilnahme an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen in den Institutionen der Demokratie“ möglich wird, sind diese Arbeitszeitmodelle als fortschrittlich und zielführend zu bezeichnen.¹⁵³

¹⁵² Blaschke und Leibiger 2004, S. 95.

¹⁵³ Vgl. Blaschke und Leibiger 2004, S. 123.

4 Die Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich – ein Zukunftsfähiges Modell?

Die Argumente für eine verkürzte Arbeitszeit verlieren zunehmend an Überzeugungskraft, da die Arbeitszeit als Bezugsgröße auf dem Arbeitsmarkt insgesamt an Bedeutung verliert. Bisher konnte sich eine verkürzte Arbeitszeit bei unverändertem Gehalt in Deutschland nicht durchsetzen. Eine zukünftige Einführung wird vor allem dadurch konkurrenziert, dass sich die Ziele der Arbeitgeber mittlerweile verändert haben. Es steht nicht mehr die gleichmäßige Verteilung der Arbeit zur Verhinderung von Massenarbeitslosigkeit im Vordergrund, die durch eine Arbeitszeitverkürzung zu erreichen wäre. Vielmehr priorisieren Arbeitgeber den Gewinn von Fachkräften und deren Bindung sowie die Erreichung der individuellen Unternehmens- beziehungsweise Organisationszielen. Solche Ziele können beispielsweise die „Erreichung der vorgegebenen Umsatzziele, die Einhaltung der Projekttermine oder die erfolgreiche Zustellung aller Päckchen [sein] – diese Kriterien haben entweder die Arbeitszeit als vereinbartes Maß abgelöst oder ihre Wirkung im Arbeitsalltag unterminiert.“¹⁵⁴ Den Wünschen der Beschäftigten nach einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich wurde durch die Arbeitgeber kaum nachgekommen. Mittlerweile rückt neues Arbeitszeitmodell in den Vordergrund und verdrängt eine pauschale Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit zunehmend. Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung spielen aktuell die größere Rolle, wenn es um die Zukunftsvisionen der Arbeitsmarktteilnehmer geht. Mit der Umsetzung dieser Vielzahl von verschiedenen Modellen wurde bereits begonnen und sie etablieren sich im Unterschied zur pauschalen Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich deutlich schneller.¹⁵⁵

Außerdem kann es für Unternehmen und Organisationen sinnvoll sein, sich nicht auf eine Form der Arbeitszeitgestaltung festzulegen, da diese im Zweifel auch Mitarbeitern „übergestülpt“ wird, die über andere Arbeitszeitpräferenzen verfügen oder deren Arbeitsaufgaben durch eine verkürzte Arbeitszeit trotz Produktivitätssteigerung nicht leistbar sind. Es bietet sich für die Unternehmen in diesen Fällen an „auch die Form der Anstellung als gestaltbare Variable zu begreifen.“¹⁵⁶

„Für sie stellt sich die arbeitszeitpolitische Frage, ob kollektiv verankerte Wochenarbeitszeiten noch zeitgemäß sind. Anstatt kollektiver Einheitslösungen könnten vermehrt kollektive Rahmenregelungen getroffen werden, die auf unbürokratische Weise Raum für

¹⁵⁴ Flecker 2017, S. 124.

¹⁵⁵ Vgl. Flecker 2017, S. 106.

¹⁵⁶ Flecker 2017, S. 243.

betriebsspezifische Anforderungen lassen und Differenzierungen zwischen einzelnen Arbeitnehmergruppen erlauben.“¹⁵⁷

Die geleistete Arbeitszeit als Maßstab für die Bezahlung von Mitarbeitenden zugrunde zu legen erscheint aus Sicht einiger Experten nicht mehr zielführend. Das zeigt sich besonders bei Verwaltungsaufgaben, die sich häufig wiederholen, wie beispielsweise der Bearbeitung eines bestimmten Antragsformulars. Hier sollte zukünftig das Leistungsprinzip zugrunde gelegt werden. Lediglich bei Stellen, bei denen Arbeit im Bereitschaftsdienst geleistet wird, ist die Vergütung anhand der Arbeitszeit noch angemessen. Es wird so vermieden, dass nicht benötigte Zeit „abgesessen“ wird. Die Implementierung des Leistungsprinzips führt also zur Vermeidung von Fehlanreizen. Zusätzlich wird ein Anreiz geschaffen die anfallende Arbeit schnell zu erledigen, da dies die Voraussetzung für die Beendigung des Arbeitstages ist.¹⁵⁸

Im Sinne der Arbeitnehmersicherheit darf in der Diskussion um das Leistungsprinzip allerdings nicht die im Kapitel 3.3 genannte Schutzwirkung einer Vergütung anhand der geleisteten Arbeitszeit für die Arbeitnehmenden vergessen werden.

Um rechtzeitig feststellen zu können, ob sich positive Effekte der Arbeitszeitverkürzung überhaupt einstellen, bietet sich eine Testphase über einen längeren Zeitraum an. Dieser ist jedoch im konkreten Fall mit einem sehr hohen Aufwand verbunden.

¹⁵⁷ Vgl. Lesch, Hagen: Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen S. 110. [Zugriff am 07.04.2023]

¹⁵⁸ Vgl. Meixner 1990, 28 f.

Fazit

Die Arbeitszeitverkürzung wird seit Jahrzehnten diskutiert. Zuerst stand hinter der Verkürzung der Arbeitszeit der Schutz der Beschäftigten, später sollten durch eine Verkürzung der Arbeitszeit Arbeitsplätze geschaffen werden, um einer drohenden Massenarbeitslosigkeit entgegenzuwirken. Aktuell soll eine Arbeitszeitverkürzung vor allem unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingeführt werden.

Ziel der Bachelorarbeit war es anhand wissenschaftlicher Literatur die Effekte der Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Gehalt in der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten und dadurch die zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen beantworten zu können. Die Arbeit hat die schwierigen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung bezüglich der Einführung einer drastischen Arbeitszeitverkürzung aufgezeigt. Der Grundsatz der Sparsamkeit kann den Handlungsspielraum der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin enorm einschränken. Die Beschränkung der Handlungsspielräume durch den Sparsamkeitsgrundsatz rückt jedoch durch den Fachkräftemangel in der Verwaltung weit in den Hintergrund. Solange der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst anhält und die öffentliche Verwaltung im direkten Konkurrenzkampf um Bewerber mit der Privatwirtschaft steht, muss der Grundsatz der Sparsamkeit hintenangestellt werden. Denn die Abwendung und Begrenzung der Auswirkungen des Fachkräftemangels stellt fast immer ein rechtfertigendes Argument für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst und damit einhergehende Ausgaben dar. Eine Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt wäre somit mit dem Sparsamkeitsgrundsatz vereinbar und rechtmäßig. Vom Günstigkeitsprinzip ist sie in jedem Fall gedeckt.

Das Modell der Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich bietet vor allem für die Arbeitnehmer Vorteile. Beispielsweise sind sie so Belastungen, die am Arbeitsort entstehen, kürzer ausgesetzt. Außerdem ging eine verbesserte Gesundheit mit dem Freizeitgewinn einher. Die Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit des Individuums sollen so positiv sein, dass sie sich auch, wie schon von Karl Marx erkannt, auf die Arbeitsleistung niederschlagen. Beispielsweise durch einen Produktivitätszuwachs. Durch die geringe praktische Umsetzung dieser oftmals theoretischen Überlegungen fehlt es jedoch an realen Positivbeispielen der Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt. Fraglich ist, ob sich die Lage in Zukunft ändern wird, da auf die Arbeitgeber kaum Druck ausgeübt wird, sich mit der Umsetzbarkeit der Arbeitsverkürzung bei unverändertem Gehalt auseinander zu setzen. Die meisten Beschäftigten bevorzugen eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese ist jedoch auch durch die mittlerweile etablierteren und damit in der Praxis bewährteren Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung zu erreichen.

Die Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt ist zwar ein geeignetes Instrument für die öffentliche Verwaltung um Fachkräfte anzuziehen und zu binden, sowie deren Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten. Aufgrund der geringen praktischen Erprobung des Arbeitszeitmodells kann jedoch kaum bejaht werden, dass die Arbeitszeitverkürzung eine Notwendigkeit im Umgang mit dem Fachkräftemangel darstellt. Außerdem schließt allein die Tatsache, dass andere Arbeitszeitmodelle die Bedürfnissen der Beschäftigten ähnlich, aber genauso ausreichend erfüllen, eine Notwendigkeit aus.

Eine Notwendigkeit ist es für die öffentliche Verwaltung lediglich, sich überhaupt mit den Bedürfnissen der am Arbeitsmarkt teilnehmenden Generationen auseinander zu setzen, damit sie die Arbeitsbedingungen an deren Interessen orientieren können um die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin attraktiver zu machen.

Um mit der Privatwirtschaft konkurrieren zu können muss die Verwaltung auch für innovative Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsverhältnisse offen bleiben. Die Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung stellt im Moment aufgrund der größtenteils theoretischen Überlegungen ein großes Wagnis dar. Sollte die Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt in Zukunft jedoch praktisch erforscht und die positiven Auswirkungen auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Beschäftigten belegt werden, liegt hier für die Verwaltung ein großes Potential ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Kernsätze

1. Der öffentliche Dienst ist durch die demografische Entwicklung und den fehlenden Nachwuchs in Deutschland am stärksten vom Fachkräftemangel bedroht.
2. Solange die Arbeitsfähigkeit von Kernbereichen der Verwaltung durch den Fachkräftemangel bedroht wird, kann sich die öffentliche Verwaltung bei der Gestaltung wettbewerbsfähiger Arbeitsbedingungen über den Grundsatz der Sparsamkeit hinwegsetzen.
3. Arbeitszeitverkürzungen gehen mit einem Anstieg der Arbeitsproduktivität einher.
4. Die gleichbleibende Vergütung ist nicht als Erhöhung des stündlichen Entgelts, sondern als Ausgleich für den Produktivitätszuwachs zu sehen.
5. Die Arbeitszeitverkürzung ist für Beschäftigte gesünder – besonders im öffentlichen Dienst lassen sich dadurch Fehlzeiten reduzieren.
6. Die Anforderungen der Beschäftigten lassen sich sowohl durch eine Arbeitszeitverkürzung, als auch durch die deutlich verbreiteteren Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung erfüllen.
7. Obwohl die Arbeitszeitverkürzung bei unverändertem Entgelt noch nicht einmal umgesetzt ist, wurde sie bereits verdrängt.

Literaturverzeichnis

Altwater, Elmar: *Jede Menge Motten*. o.D., verfügbar unter: 2005 altwater__jede_menge_motten_-_40_stunden_plus_x (1).pdf [Zugriff am 07.04.2023]

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg (Hrsg.): *Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den öffentlichen Dienst*. Juli 2021, verfügbar unter: https://gesundearbeit-mega.de/sites/gesundearbeit-mega.de/files/common/literaturreview_mega_oed.pdf (gesundearbeit-mega.de) [Zugriff am 07.04.2023]

Baillod, Jürg; Davatz, Felix; Luchsinger Christine; Stamatiadis, Martin; Ulich, Eberhard: *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*. Zürich, vdf Hochschulverl. an der ETH (Mensch, Technik, Organisation, 17), 1997

Blaschke, Ronald; Leibinger, Jürgen: *Arbeitszeitverkürzungen, Begründungen, Probleme, Lösungsansätze*. Leipzig, Rosa-Luxemburg-Stiftung Sachsen, 2004, Texte zur politischen Bildung/32

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen*. März 2019, verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/Arbeitszeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [Zugriff am 07.04.2023]

Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.): *Das System der öffentlichen Haushalte*. August 2015, verfügbar unter: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finzen/Bundeshaushalt/Haushaltsrecht_und_Haushaltssystematik/das-system-der-oeffentlichen-haushalte-anl.pdf?__blob=publicationFile&v=5, [Zugriff am 07.04.2023]

Böcker, Karl-Hermann: *Flexible Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst*. Hamburg, Dashöfer, 2007

Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Ausgewählte Studien zu Regelungsfragen des Arbeitszeitgesetzes aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. 2021, verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/881016/7eafe75306a420e776b0603b3e90af77/WD-6-085-21-pdf-data.pdf> [Zugriff am 07.04.2023]

Dittrich: *Für alle Finanzwirksamen Maßnahmen*. o.D., verfügbar unter: https://www.rehm-verlag.de/eLine/porta/start.xav?start=%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27BHO_665ec37098fb76c70276a4655a164287%27%20and%20%40outline_id%3D%27BHO%27%5D [Zugriff am 07.04.2023]

Dommermuth-Alhäuser, Daniel; Latzel, Clemens: *Zu gute Arbeitsbedingungen als Untreue*. O.D., verfügbar unter: RdA 2017, 178 - beck-online [Zugriff am 07.04.2023]

Döring, Stefan: *Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden!* 01.03.2023, verfügbar unter: Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden! | Öffentlicher Dienst | Haufe [Zugriff am 07.04.2023]

Flecker, Jörg: *Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung*. Wien, utb Soziologie, 2017

Gourmelon, Andreas; Seidel, Sabine; Treier, Michael: *Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen*. 1. Auflage, Heidelberg/München/Landsberg/Frechen/Hamburg, Rehm, 2014

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Arbeitszeit*. September 2016, verfügbar unter: [adz_expertise_reuysse_arbeitszeit_quali.pdf](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Heckmann, Markus; Schank, Thorsten: *Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik*. 2004, verfügbar unter: [Kehrtwende in der Arbeitszeitpolitik.pdf](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Holtbrügge, Dirk: *Personalmanagement*. 7. Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2018

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: *Beschäftigungseffekte betrieblicher Arbeitszeitgestaltung*. IAB-Kontaktseminar 1979 am Institut für Sozialforschung Frankfurt a.M. Nürnberg, Zentralamt der Bundesanst. für Arbeit, Geschäftsstelle für Veröff, 2001, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung/251

Internationale Arbeitsorganisation: *Non-standard employment around the world. Understanding challenges, shaping prospects*. 1. Auflage, Genf, International Labour Office, 2016, Online verfügbar unter http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf [Zugriff am 10.03.2023]

Jung, Hans: *Personalwirtschaft*. 10., aktualisierte Auflage. Berlin/Boston, De Gruyter Oldenbourg, 2017

Klein, Hortense: *Kosten eines Arbeitsplatzes*. 2022, KGSt-Bericht, 11/2022

Krautzer, Nick; Sauer, Dieter: *Welche Arbeitszeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik*. 2007, verfügbar unter: [Welche Arbeitszeitpolitik.pdf](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Lauf, Alfons Barth; Zika Gerd: *Volkswirtschaftliche Effekte der Arbeitszeitverkürzung*. 01.11.1995, verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/BVPE__38be7afbd874ccdf9a76cfde1ed7030d6ff017bd [Zugriff am 07.04.2023]

Lesch, Hagen: *Arbeitszeitpolitik – Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen*. 16. Juli 2019, verfügbar unter: [IW-Trends_2019-02-07_Arbeitszeitpolitik \(2\).pdf](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Mangelsdorf, Martina: *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach, Gabal (Whitebooks), 2017

Meixner, Hanns-Eberhard: *Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit. Eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung und Wirtschaft*. Regensburg, Walhalla und Pretoria Verlag, 1990

Mühlenkamp, Holger: *Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor. Wirtschaftlichkeitsvergleiche und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen*. Berlin/Boston, De Gruyter, 2014

Olfert, Klaus: *Personalwirtschaft*. 17., aktualisierte Auflage, Herne, Kiehl, 2019

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst*. März 2017, verfügbar unter: [studie-pwc-oeffentlicher-dienst-100.pdf](#) [Zugriff am 07.04.2023]

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*. Juni 2022, verfügbar unter: [Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor \(pwc.de\)](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Seifert, Hartmut: *KURZE ARBEIT, HOHE PRODUKTIVITÄT*. Oktober 2007, verfügbar unter: [Böckler Impuls 17/2007, Seite 6 \(boeckler.de\)](#) [Zugriff am 07.04.2023]

Schulte, Susanne; Pinger, Gina: *Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst*. Wiesbaden, Kommunal- und Schul-Verlag, 2020

Wolfgang Scherf: *30-Stunden-Woche schafft keine Arbeitsplätze*. 2013, verfügbar unter: [30-Stunden-Woche schafft keine Arbeitsplätze \(uni-giessen.de\)](#) [Zugriff am 07.04.2023]

o.V.: *Atypische Beschäftigung*. 28.11.2020, verfügbar unter: [Atypische Beschäftigung | Die soziale Situation in Deutschland | bpb.de](#) [Zugriff am 07.04.2023]

o.V.: *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*. o.D., verfügbar unter: [Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor – PwC](#) [Zugriff am 07.04.2023]

o.V.: *Normalarbeitsverhältnis*. o.D., verfügbar unter: [Normalarbeitsverhältnis - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#) [Zugriff am 07.04.2023]

o.V.: *Studie: Längere Arbeitszeiten können der Gesundheit schaden*. 16. Januar 2019, verfügbar unter: https://pressemitteilungen.pr.uni-halle.de/index.php?modus=pmanzeige&pm_id=3008 [Zugriff am 07.04.2023]

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Leipzig, Datum *11.04.2023*

Unterschrift *A. Dohm*