



## IW-Trends 2/2019

# Arbeitszeitpolitik: Die neuen ta- rifpolitischen Herausforderungen

Hagen Lesch

Vorabversion aus: IW-Trends, 46. Jg. Nr. 2  
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Holger Schäfer, Telefon: 030 27877-124

groemling@iwkoeln.de · schaefer.holger@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über  
lizenzen@iwkoeln.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2019 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

## Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen

Hagen Lesch, Juni 2019

### Zusammenfassung

Die Arbeitszeitpolitik ist auf die tarifpolitische Agenda zurückgekehrt. Auf der einen Seite streben Arbeitnehmer mehr Zeitsouveränität an, auf der anderen Seite müssen Unternehmen immer flexibler auf Kundenanforderungen reagieren. Dabei können Konflikte entstehen, deren Entschärfung in erster Linie Aufgabe der Betriebsparteien ist. Die Tarifpartner können die Betriebsparteien durch tarifliche Rahmenregelungen unterstützen, die den Spielraum der Betriebe nicht einengen. Erste Schritte waren Arbeitszeitregelungen im Rahmen sogenannter Demografie-tarifverträge. Gegenwärtig folgen Optionsmodelle, bei denen zwischen höherem Entgelt und mehr Freizeit gewählt werden kann. Ein weiterer Schritt wäre, in Tarifverträgen lediglich einen Arbeitszeitrahmen vorzugeben, in dessen Bandbreite die Betriebe ihre Arbeitszeiten mit ihren Beschäftigten individuell und frei ausgestalten können. Je unbürokratischer dies umgesetzt werden kann, umso größer dürfte auch die Akzeptanz tariflicher Regeln bei den Unternehmen sein.

Stichwörter: Arbeitszeitpolitik, Tarifpolitik, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände  
JEL-Klassifikation: J22, J23, J51

### Arbeitszeitpolitik als neues Konfliktfeld

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat im April 2015 einen Dialogprozess zum Thema „Arbeiten 4.0“ angestoßen, in dessen Rahmen auch die Arbeitszeitpolitik behandelt wurde. Im Weißbuch Arbeiten 4.0 regt das Ministerium an, die Gestaltungsmöglichkeiten der Tarif- und Betriebspartner gesetzlich auszuweiten und auf dieser Grundlage Experimentierräume einzurichten (BMAS, 2017). Konkret geht es um die Gestaltung der werktäglichen Höchstarbeitsgrenze und um die Ruhezeiten. Hier drängen vor allem die Arbeitgeber auf eine Lockerung.

Im Folgenden steht im Fokus, dass die Arbeitszeitpolitik auf die tarifpolitische Agenda zurückgekehrt ist. Die internationale Arbeitsteilung in einer globalisierten Wirtschaft führt dazu, dass Unternehmen weltweit Produkte und Dienstleistungen rund um die Uhr anbieten. Die Digitalisierung beschleunigt diese Entwicklung, weil sie die Tertiarisierung und wissensbasierte Arbeit weiter vorantreibt. Der Kundenbedarf rückt stärker in den Fokus, sodass die Unternehmen flexibler auf Kundenwünsche reagieren müssen. Auf der anderen Seite streben die Arbeitnehmer eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf an. Gleichzeitig verlangen sie mehr Mitbestimmung, Einfluss, Selbstverwirklichung und Verantwortung bei der Arbeit (Brauner et al., 2018, 7). Die Gewerkschaften haben dies aufgegriffen und die Arbeitszeitpolitik wieder auf die tarifpolitische Agenda gesetzt. Anstatt kollektiver Arbeitszeitverkürzung steht nun die Individualisierung der Arbeitszeit im Mittelpunkt (Schneider, 2018, 11). Individualisierung bedeutet, dass jeder Arbeitnehmer seine Arbeitszeit je nach Lebenslage und Präferenzen differenziert gestalten kann – man spricht von einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit. Angesichts der demografischen Veränderungen – die Erwerbsgesellschaft schrumpft und altert – gewinnen diese angebotsseitigen Einflüsse erheblich an Bedeutung (Schäfer/Seyda, 2004; Fuchs/Söhnlein, 2013; Fuchs et al., 2017). Denn das Arbeitsvolumen, das die Unternehmen einsetzen können, wird in zunehmendem Maß durch das Arbeitsangebot der Arbeitnehmer begrenzt. Es wird daher auch empfohlen, das Arbeitsangebot durch mehr Arbeitszeitsouveränität für Arbeitnehmer zu steigern (Holst/Seifert, 2012, 149).

Damit stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, den Flexibilitätsanforderungen ihrer Kunden ebenso gerecht zu werden wie den Flexibilitätsbedürfnissen ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter stehen vor der Aufgabe, individuelle Arbeits-

zeitpräferenzen mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Dabei findet Arbeitszeitpolitik nicht allein auf der Betriebsebene statt. Auch die Tarifparteien und der Gesetzgeber stehen vor der Herausforderung, Regelungen zu treffen, die dem Spannungsverhältnis aus angebots- und nachfrageseitigen Bedürfnissen gerecht werden. Die Arbeitszeitpolitik droht damit wieder zu einem Konfliktfeld zu werden (Schneider, 2018, 13).

### Arbeitszeitpräferenzen von Arbeitnehmern

Um auszuloten, wo die Tarifebene arbeitszeitpolitisch ansetzen könnte, hat die IG Metall im Jahr 2017 eine nichtrepräsentative, aber umfassende Befragung von insgesamt 680.000 Beschäftigten im Organisationsbereich der Gewerkschaft durchgeführt (IG Metall, 2017). Dabei gaben 47,5 Prozent an, mit ihrer Arbeitszeit „zufrieden“ zu sein. Weitere 23,4 Prozent waren „eher zufrieden“. „Eher nicht zufrieden“ und „nicht zufrieden“ waren lediglich 6,2 und 4,3 Prozent. Der Rest von 18,5 Prozent entschied sich für die Antwortkategorie „teils/teils“ (IG Metall, 2017, 19). Bei den Schichtarbeitern fiel die Zufriedenheit deutlich geringer aus. Das galt auch für Beschäftigte aus Ostdeutschland, die längere tarifliche Arbeitszeiten als Beschäftigte in Westdeutschland haben. Die Umfrage identifizierte folgende Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen: die Länge der Arbeitszeit, ihre Planbarkeit, funktionierende Alltagsarrangements – zum Beispiel die Möglichkeit, kurzfristig

### Länge der Arbeitszeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Tabelle 1

Anteile in Prozent, Stand: 2017

	Verkürzungswunsch	Beibehaltungswunsch	Verlängerungswunsch
Teilzeit	21	49	31
Vollzeit	58	36	6
Insgesamt	49	39	12
Industrie <sup>1)</sup>	57	34	9
Handwerk <sup>1)</sup>	53	39	8
Dienstleistungen <sup>1)</sup>	47	40	14
Öffentlicher Dienst <sup>1)</sup>	46	42	12
Anderer Bereich <sup>1),2)</sup>	47	38	15

1) Teil- und Vollzeit.

2) Beschäftigte, die sich den Kategorien Industrie, Handwerk, Dienstleistungen und Öffentlicher Dienst nicht zuordnen konnten/wollten.

N = 8.331 bis 8.567.

Quellen: Brauner et al., 2018; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/89zFzY2LSqSszxG>

die Arbeit zu unterbrechen oder freizunehmen – und die Möglichkeit, die Arbeitszeit zeitweise abzusenken (IG Metall, 2017, 25). Bei diesen Faktoren stellte die Gewerkschaft zum Teil Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit fest, aus denen sie für die Tarifrunde 2017/18 die Forderung nach einem Anspruch auf eine vorübergehende Teilzeit mit einem Rückkehrrecht auf Vollzeit und einem Teillohnausgleich ableitete.

Da sich die Ergebnisse der IG-Metall-Befragung nur auf das Verarbeitende Gewerbe beziehen, stellt Tabelle 1 ergänzende Befunde für die Gesamtwirtschaft dar. Grundlage ist die repräsentative Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2017 (Brauner et al., 2018). Demnach strebte fast jeder zweite Arbeitnehmer eine Arbeitszeitverkürzung, aber nur etwa jeder achte eine Verlängerung an (Tabelle 1). In der Industrie wünschten sich 57 Prozent eine Arbeitszeitverkürzung, im Handwerk 53 Prozent, bei den privaten Dienstleistungen 47 Prozent und im Öffentlichen Dienst 46 Prozent. Umgekehrt fiel der Anteil von Arbeitnehmern mit Verlängerungswunsch in der Industrie und im Handwerk am geringsten aus. Bei den privaten Dienstleistungen betrug dieser Anteil 14 Prozent. Vor allem Teilzeitbeschäftigte wollten häufig länger arbeiten, fast jeder Dritte gab dies an. Bei den Vollzeitbeschäftigten mochten nur 6 Prozent länger arbeiten, aber 58 Prozent kürzer.

Diese Befunde werden durch andere Befragungen bestätigt (Holst/Seifert, 2012; Harnisch et al., 2018; Schäfer, 2018). Sie deuten zwei zentrale Angebotsprobleme an: Im Fall einer Realisierung der offenbarten Arbeitszeitwünsche reichen die zusätzlichen Stunden der Teilzeitbeschäftigten nicht aus, um die verlorenen Stunden der Vollzeitbeschäftigten rechnerisch auszugleichen. Insgesamt wollten Beschäftigte mit Verkürzungswunsch ihre Arbeitszeit 2017 um durchschnittlich neun Stunden pro Woche vermindern. Beschäftigte mit Verlängerungswunsch würden im Schnitt aber lediglich acht Wochenstunden zusätzlich arbeiten wollen (Brauner et al., 2018, 15). Berücksichtigt man die unterschiedliche Stärke der beiden Gruppen, hätte eine Realisierung aller Arbeitszeitwünsche spürbar negative Auswirkungen auf das Arbeitsvolumen. Auswertungen des Mikrozensus kommen zwar zu einem positiveren Befund (Rengers et al., 2017). Unabhängig davon müssten ausfallende Arbeitsstunden aber nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ ausgeglichen werden.

## Gewünschter und tatsächlicher zeitlicher Handlungsspielraum

Tabelle 2

Angaben in Prozent, Stand: 2017

Insgesamt	Einfluss wichtig	Einfluss vorhanden	Einfluss wichtig, aber nur wenig vorhanden
Arbeitsbeginn	66	39	34
Zeitpunkt von Pausen	51	56	15
Ein paar Stunden freinehmen	64	45	28
Urlaub/ein paar Tage freinehmen	84	58	30

N = 8.705 bis 8.729.

Quellen: Brauner et al., 2018; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/s23SFnicLM6p4Zd>

Das zweite Angebotsproblem betrifft den zeitlichen Handlungsspielraum der abhängig Beschäftigten (Tabelle 2). Relevant für die Arbeitszufriedenheit sind der Einfluss auf den Arbeitsbeginn, den Zeitpunkt von Pausen, die Urlaubsterminierung und die Möglichkeit, den Arbeitsplatz für ein paar Stunden zu verlassen. Ein Vergleich von Wünschen und tatsächlichem Einfluss deutet auf große Unterschiede hin. So finden es 84 Prozent der Befragten besonders wichtig, Einfluss auf den Urlaubszeitpunkt auszuüben oder auf die Möglichkeit, ein paar Tage freizunehmen. Tatsächlich können dies aber nur 58 Prozent beeinflussen. Insgesamt wünschen sich 30 Prozent, viel Einfluss darauf nehmen zu können, wann sie Urlaub oder freie Tage nehmen, haben diesen aber nicht (Brauner et al., 2018, 29). Bei der Festlegung des Arbeitsbeginns liegt dieser Anteil bei 34 Prozent. Bei den beiden Kategorien Zeitpunkt von Pausen und ein paar Stunden freinehmen liegen die entsprechenden Anteile deutlich niedriger (15 und 28 Prozent).

Differenziert man die Antwortkategorien nach der Betriebsgröße oder nach Wirtschaftszweigen, fallen nur wenige Unterschiede auf (Brauner et al., 2018, 30). Wichtiger sind die Geschlechterunterschiede und die Lebensphase, in der sich Arbeitnehmer gerade befinden. Vor allem bei Frauen mit Kindern bis sechs Jahren und bei Frauen mit regelmäßigen Pflegeaufgaben ist die Diskrepanz zwischen gewünschtem und vorhandenem Einfluss oftmals überdurchschnittlich ausgeprägt (Brauner et al., 2018, 34).

Bekommen Arbeitnehmer mehr Zeitsouveränität, könnte sich das positiv auf das Erwerbspersonenpotenzial auswirken, weil die Arbeitsanreize steigen (Holst/Sei-

fert, 2012, 149). Ein solcher erhoffter Spillover-Effekt hätte aber seinen Preis: Zum Arbeitszeitkonflikt zwischen Betrieb und Arbeitnehmer käme ein Arbeitszeitkonflikt zwischen den Beschäftigten hinzu. Hier stünden die Personalabteilungen in den Unternehmen vor der Aufgabe, ein Mehr an Flexibilität für den einen nicht durch ein Weniger an Zeitsouveränität für den anderen zu erkaufen.

### Arbeitszeitpräferenzen von Arbeitgebern

Den Wünschen nach mehr Zeitsouveränität der Arbeitnehmer steht ein Bedarf an zusätzlicher Flexibilität bei den Unternehmen gegenüber. Dabei wird mehr Flexibilität umso notwendiger, je geringer das Arbeitszeitvolumen insgesamt ausfällt. Eine im Herbst 2017 durchgeführte Befragung von über 1.500 Unternehmen in der Metall- und Elektro-Industrie zeigt, dass die tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit von den Unternehmen eher kritisch bewertet werden (Tabelle 3). Auf die Frage, wie zufrieden die flächentarifgebundenen Unternehmen mit dem tariflichen Arbeitszeitvolumen sind, gaben 66 Prozent an, eher unzufrieden oder sogar unzufrieden zu sein. Mit den tariflichen Möglichkeiten zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Betrieb waren 33 Prozent eher unzufrieden und 12 Prozent unzufrieden. Unternehmen mit einem Haustarifvertrag beurteilten ihr Arbeitszeitregime deutlich besser (Lesch et al., 2019, 69 f.). Hier war jeweils nur ein gutes Drittel mit dem Ar-

**Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen des M+E-Flächentarifvertrags** Tabelle 3  
Anteile in Prozent, Stand: 2017

Tarifliches Arbeitszeitvolumen	Zufrieden	Eher zufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden
Deutschland*	9	25	36	30
West	7	23	38	31
Ost	36	38	18	8

\* Einschließlich Arbeitgeberverband Nordmetall, der West- und Ost-Betriebe organisiert.  
N = 649, davon: West = 554, Ost = 39, AGV Nordmetall = 56.

Tarifliche Möglichkeiten zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Betrieb	Zufrieden	Eher zufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden
Deutschland*	13	42	33	12
West	14	42	33	12
Ost	21	41	33	5

\* Einschließlich Arbeitgeberverband Nordmetall, der West- und Ost-Betriebe organisiert.  
N = 643, davon: West = 548, Ost = 39, AGV Nordmetall = 56.

Quellen: Unternehmensbefragung Herbst 2017 in der M+E-Industrie; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/ZCR29Dwf2jRgib8>

beitszeitvolumen und den tariflichen Möglichkeiten zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Betrieb nicht zufrieden.

Die kritische Bewertung des tariflichen Arbeitsvolumens in der Metall- und Elektro-Industrie unterscheidet sich deutlich zwischen Westdeutschland, wo eine 35-Stunden-Woche gilt, und Ostdeutschland mit einer Wochenarbeitszeit von 38 Stunden. In den westdeutschen Bundesländern gaben insgesamt 69 Prozent der Unternehmen mit einer Flächentarifbindung an, dass sie mit dem tariflichen Arbeitszeitvolumen unzufrieden oder eher unzufrieden sind, in Ostdeutschland lediglich 26 Prozent. Die weitgehend einheitlich geregelten tariflichen Möglichkeiten zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Betrieb wurden in beiden Regionen dagegen gleich beurteilt. Das zeigt, welche Bedeutung die 35-Stunden-Woche hat, und wie wichtig den Unternehmen eine angemessen geregelte tarifliche Wochen-

#### Tarifliche Wochenarbeitszeiten und Arbeitszeitkorridore

Tabelle 4

in Stunden, Stand: 31.12.2018

	Tarifliche Wochenarbeitszeit		Tariflicher Arbeitszeitkorridor	
	West	Ost	West	Ost
Banken	39	39	–	–
Bauhauptgewerbe	40	40	–	–
Brauereien <sup>1)</sup>	37	38,5	–	–
Chemische Industrie	37,5	39,5	35 bis 40	32 bis 40
Druckindustrie	35	35	–	–
Einzelhandel	37,5	38	–	–
Eisen- und Stahlindustrie	35	35	–	–
Friseurhandwerk <sup>2)</sup>	39,5	37	–	–
Groß- und Außenhandel	38,5	39	–	–
Holzverarbeitende Industrie <sup>3)</sup>	35	38	–	–
Landwirtschaft <sup>4)</sup>	40	40	–	–
M+E-Industrie	35	38	–	–
Öffentlicher Dienst (Gemeinden)	39	40	bis 45	bis 45
Textilindustrie	37	40	–	–
Versicherungen (Innendienst) <sup>5)</sup>	38	38	20 bis 42	20 bis 42
Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	37	37	34,5 bis 39,5	34,5 bis 39,5

1) West: Nordrhein-Westfalen, Ost: Thüringen und Sachsen.

2) West: Nordrhein-Westfalen, Ost: Sachsen.

3) West: Nordrhein, Ost: Sachsen.

4) West: Bayern, Ost: Mecklenburg-Vorpommern.

5) Verlängerung für maximal 10 Prozent der Arbeitnehmer.

Quellen: BDA-Tarifservice; WSI-Tarifarchiv; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 4: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/92seLbMB4GPxcRi>

arbeitszeit ist. Bei der Bewertung der Arbeitszeit zeigt sich beim Arbeitsvolumen kein Betriebsgrößeneffekt, die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit im Betrieb werden von KMUs etwas positiver beurteilt als von den größeren Unternehmen.

Die tariflichen Arbeitszeitregelungen des Flächentarifvertrags werden aber nicht nur von Unternehmen kritisch bewertet, die an diesen gebunden sind, sondern auch von Unternehmen ohne Tarifbindung: Für 57 Prozent der Unternehmen ohne Tarifbindung stellen die Regelungen zum Arbeitszeitvolumen einen Grund dar, sich nicht an den Flächentarifvertrag zu binden. Fehlende Möglichkeiten zur flexiblen Regelung der betrieblichen Arbeitszeit führen 51 Prozent als Grund gegen eine Flächentarifbindung an. Unternehmen mit einer Haustarifbindung beurteilen die Arbeitszeitregelungen des Flächentarifvertrags ebenfalls kritisch (Lesch et al., 2019, 68). Dabei bestätigt sich ebenfalls der oben erläuterte Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland. Auch wenn diese Angaben nicht repräsentativ für die Gesamtwirtschaft sein müssen, da die tariflichen Wochenarbeitszeiten je nach Branche deutlich variieren (Tabelle 4), verdeutlichen sie den arbeitszeitpolitischen Konflikt, der durch unterschiedliche Präferenzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern entsteht.

### **Tarifpolitische Herausforderungen**

Die Arbeitszeitpolitik kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern steht im Zusammenhang mit Faktoren, die Einfluss auf Arbeitskräfteangebot und -nachfrage haben. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang vor allem die demografische Entwicklung. Schrumpfen das Erwerbspersonenpotenzial und das potenzielle Arbeitsvolumen, lässt sich dies über eine Zuwanderung von Fachkräften, aber auch über höhere Erwerbsquoten sowie längere Lebensarbeitszeiten ausgleichen. Dazu müssen bestehende Frühverrentungsanreize beseitigt, die Beschäftigungsfähigkeit verbessert und die stille Reserve mobilisiert werden. Hier stehen auch die Tarifparteien in der Verantwortung. 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 betriebspezifische Anforderungen lassen und Differenzierungen zwischen einzelnen Arbeitnehmergruppen erlauben. Außerdem ist zu überlegen, mit welchen Instrumenten die Tarifpolitik Einfluss auf das Arbeitsangebot und die Beschäftigungsfähigkeit nehmen kann (Funk et al.,

2004, 201; Lesch et al., 2014, 36). Hier ist die Arbeitszeit nur ein Instrument von vielen, das sich mit anderen Instrumenten kombinieren ließe.

Lohnrunden werden künftig stärker zwischen Beschäftigtengruppen differenzieren müssen, um auf Engpässe zu reagieren. Damit orientiert sich die Entgeltstruktur stärker an Knappheiten. Lohnprämien können dazu genutzt werden, Arbeitnehmer zu motivieren, sich zu qualifizieren. Arbeitszeitpolitisch stehen vor allem individuelle Arbeitszeitregelungen im Fokus, die den Arbeitsanreiz steigern. Damit sich Personen überhaupt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen oder stark nachgefragte Qualifikationen erwerben, könnten Angebote für ein lebensphasenorientiertes Arbeiten wichtiger werden. Dabei wechseln sich je nach Lebenssituation Vollzeitphasen mit anderen Arbeitszeitmodellen wie kurzer Vollzeit, vorübergehender Teilzeit oder auch mit temporären Auszeiten wie Sabbaticals ab. Voraussetzung sind Arbeitszeitkonten, die über die üblichen Jahreskonten hinausgehen. Instrumente der qualitativen Tarifpolitik – Regelungen zur Qualifizierung oder Bildungsteilzeit, zur Altersteilzeit oder zum flexiblen Übergang in die Rente und zum Kündigungsschutz – lassen sich ebenfalls nutzen. Wichtig ist, die verschiedenen Instrumente miteinander zu kombinieren und neue Wege zu gehen. Erwirbt ein Arbeitnehmer etwa durch eine Qualifizierung betriebsspezifisches Humankapital, das ihm außerhalb seines Unternehmens nichts nützt, kann der Arbeitgeber – sofern er diese Weiterbildung für notwendig erachtet – einen entsprechenden Anreiz setzen, zum Beispiel eine Lohnprämie oder einen besonderen Kündigungsschutz.

### Tarifpolitische Entwicklungen

Im Kontext von Tarifverträgen zum demografischen Wandel haben die Tarifparteien Elemente der qualitativen Tarifpolitik und der Arbeitszeitpolitik längst aufgegriffen. Unabhängig davon hat sich in der Tarifpolitik während der letzten Jahre aber auch eine eigenständige Arbeitszeitdebatte etabliert, die von den Gewerkschaften bewusst angestoßen wurde. Diese beiden Entwicklungen lassen sich exemplarisch am Beispiel des im Jahr 2008 für die Chemische Industrie vereinbarten Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo) sowie den ab 2016 in verschiedenen Haustarifverträgen vorgesehenen „Wahlmodellen“ zwischen Freizeit und Lohnerhöhung und dem 2018 beschlossenen „Tariflichen Zusatzentgelt“ (T-ZUG) in der Metall- und Elektro-Industrie veranschaulichen.

Der TV Demo war der erste Tarifvertrag, der das gesamte Arbeitsleben in den Fokus nimmt (Munk, 2017, 4). Der Tarifvertrag will dazu beitragen, dass die Unternehmen eine vorausschauende Personalpolitik umsetzen und die Arbeitnehmer länger am Erwerbsleben teilnehmen. Hintergrund war die schon 2008 absehbare Verschiebung der Altersstruktur in der Branche (Freidank et al., 2011, 78). Tabelle 5 zeigt, dass der Anteil der Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen zwischen 2000 und 2017 von 20 auf 30 Prozent anstieg, während der Anteil der Altersgruppe der unter 40-Jährigen von 50 auf 39 Prozent sank. Um auf diese Verschiebung der Altersstruktur frühzeitig reagieren zu können, sieht der TV Demo vor, dass jedes Unternehmen eine Demografieanalyse durchführt, Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen wie altersgerechte Arbeitszeitmodelle, eine kontinuierliche berufliche Qualifizierung oder eine altersgerechte Arbeitsorganisation ableitet (Lesch et al., 2014, 51). Zur Finanzierung wurde ein sogenannter Demografiefonds aufgelegt, in den die Arbeitgeber für jeden Tarifbeschäftigten eine bestimmte Summe pro Jahr einzahlen. Die Mittel aus dem Fonds können entsprechend einer freiwilligen Betriebsvereinbarung unter anderem zur Finanzierung von Langzeitkonten, einer betrieblichen Altersvorsorge oder für die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung verwendet werden (Munk, 2017, 5). Haben die Betriebsparteien vereinbart, den Demografiebetrag für Langzeitkonten zu nutzen, gilt: Der Arbeitgeber zahlt auf das individuelle Langzeitkonto des anspruchsberechtigten Mitarbeiters den auf ihn entfallenden Geldbetrag aus dem Demografiefonds ein – unabhängig von dessen Eigenbeiträgen.

**Altersstruktur in der Chemischen Industrie\* und in der M+E-Industrie** Tabelle 5  
Anteil der jeweiligen Altersgruppe in Prozent an der Gesamtzahl

	2000		2017/18	
	Chemische Industrie	M+E-Industrie	Chemische Industrie	M+E-Industrie
Unter 40 Jahre	50,0	52,4	39,2	41,3
40 bis 49 Jahre	27,8	27,1	24,2	22,8
50 bis 59 Jahre	19,7	18,2	29,7	28,2
60 Jahre und älter	2,5	2,4	6,8	7,7

\* Chemische Industrie: Angabe für 2017.

Quellen: BAVC; Bundesagentur für Arbeit; Gesamtmetall; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 5: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/dNXfscNPFZRQq2>

Mit Langzeitkonten sparen Arbeitnehmer Arbeitszeitguthaben an, die sie entweder zur Finanzierung bezahlter Freistellungsphasen (Teilzeit, Elternzeit oder Pflegezeit) oder für Qualifizierungszeiten nutzen. Langzeitkonten sind also nicht nur flexible Instrumente zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit. Sie können auch die Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Im Rahmen einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung können Arbeitnehmer ihre tarifliche Arbeitszeit ohne eine entsprechende Verringerung der Vergütung reduzieren, um sich zu qualifizieren, Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen. Hierfür stehen neben den Mitteln aus dem Demografiefonds auch Einsparungen zur Verfügung, die aus ausgelaufenen Altersteilzeitregelungen resultieren. Denkbar ist aber auch ein flexibler Übergang in den Ruhestand. Ergänzt wurde diese 2012 eingeführte Option durch einen Demografiekorridor. Dieser ermöglicht befristete Ausweitungen der Regelarbeitszeit von 37,5 auf bis zu 40 Wochenstunden, wenn in einem Unternehmen für ausscheidende Mitarbeiter nicht genügend Fachkräfte nachrücken. Genauso ist es denkbar, einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen durch eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf bis zu 35 Stunden zeitlich zu entlasten.

Der TV Demo bettet die Arbeitszeitpolitik in eine betriebsbezogene personalpolitische Strategie zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen ein. Andere Tarifabschlüsse sehen sogenannte Wahlmodelle vor, bei denen die Beschäftigten zwischen einer Entgelterhöhung und mehr Freizeit wählen konnten. Das erste Wahlmodell zur Arbeitszeit wurde im Dezember 2016 bei den Volks- und Raiffeisenbanken vereinbart (BVR, 2016). Bekannter wurde der wenige Tage später erzielte Abschluss der Deutschen Bahn. Dort standen den Beschäftigten die Optionen Entgelterhöhung um 2,62 Prozent, sechs Tage zusätzlichen Erholungsurlaub oder eine Arbeitszeitreduzierung um eine Stunde auf eine 38-Stunden-Woche offen. Nach Angaben des Unternehmens entschieden sich 58 Prozent für den zusätzlichen Urlaub, 40 Prozent für mehr Geld und 2 Prozent für eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit (Deutsche Bahn, 2018). Ähnliche Regelungen trafen zuletzt auch die Deutsche Post („Entlastungszeit“) und die Deutsche Telekom („additional days off“).

Auf Branchenebene hat auch die Metall- und Elektro-Industrie in der letzten Tarifrunde ein Wahlmodell eingeführt. Der Wirtschaftszweig hat grundsätzlich ähnliche Altersstrukturprobleme wie die Chemische Industrie (Tabelle 5). Die Forderung der

IG Metall nach einer „kurzen Vollzeit“ mit Rückkehrrecht und einem Lohnausgleich für bestimmte Beschäftigungsgruppen allein in Bezug auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten trug den demografischen Herausforderungen wenig Rechnung. Denn es wurden im Gegenzug keine Vorschläge unterbreitet, das Arbeitsvolumen zu sichern. Die Arbeitgeber lehnten die Forderung der IG Metall mit dem Hinweis ab, das Arbeitsvolumen der Unternehmen würde durch diese Forderung um rund 200.000 Vollzeitstellen reduziert (Die Zeit, 2018). Ein Kompromiss sieht nun vor, den Beschäftigten der Branche eine sogenannte „kurze Vollzeit“ mit Rückkehrrecht zu ermöglichen. Im Gegenzug werden die Möglichkeiten der Unternehmen erweitert, die Arbeitszeit mit einzelnen Beschäftigten auf bis zu 40 Stunden zu verlängern (Gesammetall, 2018).

Die „kurze Vollzeit“ räumt jedem vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer einen Anspruch ein, für einen Zeitraum von sechs bis 24 Monaten die Wochenarbeitszeit auf bis zu 28 Stunden zu verkürzen. Nach Ablauf wechseln sie wieder in Vollzeit. Der Arbeitgeber kann einen Antrag ablehnen, wenn er das entfallende Arbeitsvolumen nicht gleichwertig ersetzen kann. Außerdem dürfen maximal 10 Prozent der Belegschaft die verkürzte Vollzeit wahrnehmen. Darüber hinaus wurde ein tarifliches Zusatzentgelt (T-ZUG) eingeführt, das aus zwei Elementen besteht: einer Sonderzahlung in Höhe von 27,5 Prozent des individuellen monatlichen Grundentgelts und einem tarifydynamischen Zusatzbetrag, der für alle Beschäftigten identisch ist und 12,3 Prozent des Grundentgelts einer definierten Ecklohngruppe beträgt.

Für die Sonderzahlung in Höhe von 27,5 Prozent wurde ein Wahlmodell vereinbart. Entweder wird sie im Juli eines Jahres ausgezahlt oder in acht freie Tage umgewandelt. Das Wahlrecht ist allerdings an Voraussetzungen geknüpft. Es gilt für Beschäftigte mit Kindern bis zu acht Jahren oder einem Pflegefall von Angehörigen ersten Grades sowie für bestimmte Arbeitnehmer im Schichtdienst. Auch hier kann ein Arbeitgeber einen Antrag ablehnen, wenn er die ausfallenden Arbeitsstunden innerbetrieblich nicht ausgleichen kann. Eine Umfrage der IG Metall unter Betriebsräten in 2.600 Unternehmen ergab, dass das Wahlmodell zur Arbeitszeit auf große Resonanz der Beschäftigten gestoßen ist. Insgesamt stellten 260.000 Beschäftigte Anträge auf die acht zusätzlichen freien Tage, von denen 242.000 genehmigt wurden (IG Metall, 2018). Die hohe Zustimmungsrate von 93 Prozent hing nach Angaben der Arbeitgeber auch damit zusammen, dass die Betriebe einem Streit mit dem

Betriebsrat in der praktischen Umsetzung aus dem Wege gehen wollten. Sie stimmten Anträgen zu, obwohl sie das entfallende Arbeitsvolumen nicht ausgleichen konnten (Südwestmetall, 2019).

Im Gegenzug wurden die Möglichkeiten der Betriebe ausgeweitet, Beschäftigte länger arbeiten zu lassen, wenn diese es möchten. Die vorangegangene Regelung erlaubte auf individueller Basis Arbeitszeitverlängerungen auf bis zu 40 Wochenstunden für 13 bis 18 Prozent der Arbeitnehmer. Diese Quote kann nunmehr mit Zustimmung des Betriebsrats auf bis zu 30 Prozent angehoben werden, wenn der Betrieb einen Fachkräftemangel nachweisen kann. Dabei entfällt die bislang geltende Bedingung, dass dadurch der Einsatz von Zeitarbeit begrenzt werden muss. Außerdem wurden die Möglichkeiten für Betriebe mit einem hohen Anteil Hochqualifizierter erleichtert, bis zu 50 Prozent der Belegschaft länger als 35 Wochenstunden arbeiten zu lassen. Über diese Quotenregelungen hinaus wurde ein neuer flexibler Baustein eingeführt, der als Alternative zum Quotenmodell für viele Betriebe attraktiv sein dürfte, das sogenannte „kollektive betriebliche Arbeitszeitvolumen“. Für den Betrieb wird eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit definiert, die im Fall der 18-Prozent-Quote bei 35,9 Stunden liegt. Der Charme dieses Modells liegt darin, dass eine Verringerung des Arbeitszeitvolumens durch Mitarbeiter in „kurzer Vollzeit“ automatisch die Möglichkeit eröffnet, andere Arbeitnehmer länger arbeiten zu lassen, um den Durchschnittswert von 35,9 Stunden wieder zu erreichen.

### **Tarifpolitischer Handlungsbedarf**

Um gesellschaftlichen Anforderungen zu genügen, muss moderne Arbeitszeitpolitik individuelle Bedürfnisse und betriebliche Notwendigkeiten ausbalancieren (Hüther, 2017; Schrickler, 2017, 92). In einem arbeitszeitpolitischen Gesamtkonzept sind Antworten auf die durch Demografie und Digitalisierung getriebenen strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt zu geben. Die von den Gewerkschaften angestrebten und von den Beschäftigten nachgefragten Wahlmodelle müssen dem Rechnung tragen. Die Umsetzung des T-ZUG wirft in dieser Hinsicht Fragen auf. Obwohl der Tarifvertrag explizit einen Ausgleich der Interessen vorsieht, stehen in der betriebspolitischen Umsetzung die Verwirklichung der Arbeitszeitverkürzungswünsche der Arbeitnehmer im Vordergrund. Das mag zwar in der begünstigten Gruppe die Anreize steigern, eine Arbeit aufzunehmen. Werden die potenziellen

Umverteilungswirkungen zwischen den Arbeitnehmern oder die negativen Auswirkungen auf das Arbeitsvolumen der Unternehmen aber nicht hinreichend berücksichtigt, drohen Konflikte.

Auf der Betriebsebene müssen Beschäftigte und Unternehmensleitung arbeitszeitpolitisch an einem Strang ziehen, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen pünktlich liefern und Kundenwünsche zeitnah erfüllen wollen. Die Tarifpartner haben die Aufgabe, eine offenere Arbeitszeitkultur in den Betrieben zu fördern. Tarifliche Handlungsoptionen in Form von Arbeitszeitkonten und lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung tragen dem Wunsch nach Individualisierung und betrieblicher Differenzierung Rechnung. Das setzt voraus, dass Gewerkschaften und Betriebsräte bei den Arbeitnehmern nicht zu hohe Erwartungen wecken, sondern auch auf tarifvertraglich vorgesehene Ausgleichsregelungen und Einschränkungen hinweisen. Anderenfalls wird aus einer ausgewogenen tariflichen Regelung eine Belastung für den Betrieb. Dies wirft die Frage auf, ob tarifliche Regelungen überhaupt (noch) hilfreich sind.

Arbeitszeitpolitik ist vor allem Betriebspolitik. In vielen – darunter auch tarifungebundenen – Unternehmen werden neue Arbeitszeitmodelle erprobt. Die Tarifparteien können dies durch tarifliche Rahmenregelungen flankieren und den Betriebsparteien vor allem beim Volumen der Arbeitszeit wieder mehr betrieblichen und individuellen Handlungsspielraum einräumen. Denkbar wären etwa neue tarifliche Regelungen zu Langfristkonten. Bei diesen wird darüber diskutiert, ob Guthaben bei einem Jobwechsel mitgenommen werden können (Schricker, 2017, 92). Ein weiteres zentrales Thema ist die Flexibilisierung der tariflichen Wochenarbeitszeiten. Die Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung unterscheiden sich bei eher national agierenden kleinen und mittleren Betrieben von internationalen Großbetrieben. In den Tarifverträgen gibt es aber vor allem Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen und teilweise auch zwischen Ost- und Westdeutschland. Eine stärkere Differenzierung innerhalb einer Branche ließe sich neben Öffnungsklauseln vor allem durch Arbeitszeitkorridore erreichen. Innerhalb der vorgegebenen Bandbreite könnten die Betriebsparteien die Arbeitszeit frei wählen. Bislang gibt es nur wenige Branchen, in denen solche Arbeitszeitkorridore angeboten werden (Tabelle 4). So wurde 2018 in der Chemischen Industrie Ost im Zuge der Verkürzung der Wochenarbeitszeit ein Arbeitszeitkorridor von 32 bis 40 Stunden

eingeführt. Die Betriebsparteien können entscheiden, welche Wochenarbeitszeit sie wählen wollen. Können sie sich nicht einigen, wird die Wochenarbeitszeit stufenweise bis zum Jahr 2023 von 40 auf 38,5 Stunden reduziert. Eine offene Gestaltung macht es gerade für kleinere und mittlere Betriebe einfacher, ihre Arbeitszeiten praxismäßig festzulegen. Das erhöht die Akzeptanz tarifvertraglicher Regelungen. Tarifverträge, die anstelle fester Wochenarbeitszeiten lediglich einen Arbeitszeitrahmen vorgeben, wären damit auch ein Beitrag zur Stärkung von Tarifbindung und Tarifautonomie.

## Literatur

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, Weißbuch – Arbeiten 4.0, [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile) [25.4.2019]

Brauner, Corinna / Wöhrmann, Anne Marit / Michel, Alexandra, 2018, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland, [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-4.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-4.pdf?__blob=publicationFile&v=9) [24.4.2019]

BVR – Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2016, Gehaltsabschluss bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken in dritter Tarifrunde: 2,7 Prozent in zwei Stufen, 31 Monate Laufzeit, [https://www.bvr.de/Presse/Alle\\_Meldungen/Gehaltsabschluss\\_bei\\_den\\_Volksbanken\\_und\\_Raiffeisenbanken\\_in\\_dritter\\_Tarifrunde\\_2\\_7\\_Prozent\\_in\\_zwei\\_Stufen\\_31\\_Monate\\_Laufzeit](https://www.bvr.de/Presse/Alle_Meldungen/Gehaltsabschluss_bei_den_Volksbanken_und_Raiffeisenbanken_in_dritter_Tarifrunde_2_7_Prozent_in_zwei_Stufen_31_Monate_Laufzeit) [25.4.2019]

Deutsche Bahn, 2018, Ausführliche Fragen und Antworten zur Tarifrunde 2018/2019, <https://www.deutschebahn.com/resource/blob/3347644/afd0a8f6b8cef3dac5209fb657275e15/Ausfuehrliches-FAQ-data.pdf> [25.4.2019]

Die Zeit, 2018, Hey Boss, ich brauch mehr Zeit!, <https://www.zeit.de/2018/03/tarifverhandlungen-ig-metall-28-stunden-woche/seite-2> [25.4.2019]

Freidank, Johannes / Grabbe, Johannes / Kädtler, Jürgen / Tullius, Knut, 2011, Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, INQA-Bericht, Nr. 42, Berlin

Fuchs, Johann / Söhnlein, Doris, 2013, Projektion der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060, IAB-Forschungsbericht, Nr. 10, Nürnberg

Fuchs, Johann / Söhnlein, Doris / Weber, Brigitte, 2017, Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung, IAB-Kurzbericht, Nr. 6, Nürnberg

Funk, Lothar / Lesch, Hagen / Janßen, Peter, 2004, Arbeitsbeziehungen und Personalwirtschaft, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels, Köln, S. 193-217

Gesamtmetall – Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie, 2018, Tarifabschluss 2018 in der Metall- und Elektro-Industrie. Die tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit: Mehr Flexibilität – mehr Volumen, Berlin

Harnisch, Michelle / Müller, Kai-Uwe / Neumann, Michael, 2018, Teilbeschäftigte würden gerne mehr Stunden arbeiten, Vollzeitbeschäftigte lieber reduzieren, in: DIW-Wochenbericht, 85. Jg., Nr. 38, S. 838-846

Holst, Elke / Seifert, Hartmut, 2012, Arbeitszeitpolitische Kontroverse im Spiegel der Arbeitszeitwünsche, in: WSI-Mitteilungen, 65. Jg., Nr. 2, S. 141-149

Hüther, Michael, 2017, Zeitregime in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Mehr Souveränität für die Arbeitnehmer, mehr Flexibilität für die Arbeitgeber?, in: Hoose, Fabian / Beckmann, Fabian / Schönauer, Anna-Lena (Hrsg.), Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, S. 81-100

IG Metall, 2017, Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Die Befragung 2017, <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/arbeitszeit-das-wollen-die-beschaeftigten> [24.4.2019]

IG Metall, 2018, 260 000 Beschäftigte wollen lieber acht Tage frei, <https://www.igmetall.de/tarif/tarif-runden/metall-und-elektro/260-000-beschaefigte-wollen-lieber-acht-tage> [25.4.2019]

Lesch, Hagen / Mayer, Alexander / Schmid, Lisa, 2014, Demografischer Wandel und Tarifpolitik, IW-Analysen, Nr. 96, Köln

Lesch, Hagen / Schneider, Helena / Vogel, Sandra, 2019, Einstellung zur Tarifbindung in der Metall- und Elektro-Industrie: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: IW-Trends, 46. Jg., Nr. 1, S. 61–78

Munk, Anna, 2017, TV DEMO. Chemie-Formel für den demografischen Wandel, in: BAVC (Hrsg.), Impuls, Nr. 6, S. 4–5

Rengers, Martina / Bringmann, Julia / Holst, Elke, 2017, Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche: Unterschiede zwischen Mikrozensus und SOEP, in: Wirtschaft und Statistik, Nr. 4, S. 11–43

Schäfer, Holger, 2018, Arbeitszeitwünsche von Arbeitnehmern im Längsschnitt, in: IW-Trends, 45. Jg., Nr. 3, S. 61–78

Schäfer, Holger / Seyda, Susanne, 2004, Arbeitsmärkte, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels, Köln, S. 97–120

Schneider, Roland, 2018, Innovative Arbeitszeitpolitik im Dienstleistungssektor. Antworten der Dienstleistungsgewerkschaften auf arbeitszeitpolitische Herausforderungen, in: Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Working Paper, Nr. 091, September 2018, Düsseldorf

Schricker, Julia, 2017, Die (Arbeits-)Zeit ist reif. Über den Reformbedarf beim deutschen Arbeitszeitgesetz, in: ifo Schnelldienst, 70. Jg., Nr. 24, S. 88–92

Südwestmetall, 2019, Südwestmetall kritisiert holprige Umsetzung der tariflichen Wahloption „Freizeit statt Geld“ in etlichen Betrieben, Pressemitteilung, 21.1.2019, <https://www.suedwestmetall.de/presse/pressemitteilungen/2019/01/suedwestmetall-kritisiert-holprige-umsetzung-der-tariflichen-wahloption-freizeit-statt-geld-in-etlichen-betrieben> [26.4.2019]

## Working Time Policy: The New Collective Bargaining Challenges

Working time issues are back on the collective bargaining agenda. On the one hand, employees are striving for more working time sovereignty, on the other, companies are having to be increasingly flexible in their response to their customers' demands. This can lead to conflicts which it is primarily the responsibility of the bargaining parties at the establishment level to solve. Unions and employers' associations can facilitate this by establishing framework agreements which do not restrict establishments' room to negotiate. The first steps in this direction have already been taken in the form of working time arrangements within the framework of so-called demographic collective agreements. These are now being followed by option models that offer a choice between higher pay and more leisure time. A further step would be to merely specify a working time framework in collective agreements, leaving companies to organize their working hours with their employees individually and freely. The less bureaucratically this can be implemented, the greater companies' acceptance of collective bargaining rules should be.