

Inhaltsübersicht

Teil 1: Theoretische Grundlagen	29
A. Die Gestaltung der Arbeitszeit	29
B. Das Innovationsmanagement	33
Teil 2: Der gegenwärtige Innovationsstand bei der Arbeitszeit	51
A. Das Untersuchungsziel	51
B. Die Festlegung des Arbeitszeitvolumens (= chronometrischer Faktor) als Ansatz zur Neugestaltung der betrieblichen Arbeitszeitstrukturen	51
C. Die Verteilung der Arbeitszeit (= chronologischer Faktor) als Ansatz zur Neugestaltung der betrieblichen Arbeitszeitstrukturen	60
D. Zusammenfassung und Bewertung	93
Teil 3: Die für die Gestaltung der Arbeitszeit relevanten Rahmenbedingungen	111
A. Die rechtlichen Rahmenbedingungen	111
B. Die ökonomischen Rahmenbedingungen	140
C. Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen	155
D. Die technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen	162
E. Das subjektive Innovationsverhalten der Akteure als verbindende Rahmenbedingung	163
Teil 4: Der Abbau von Innovationshindernissen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung	177
A. Ausgangslage	177
B. Die Überwindung sozialer Verhaltensmuster	179
C. Die Beseitigung von Defiziten in der sozialen Infrastruktur	182
D. Die Beseitigung von Defiziten bei den organisatorischen Rahmenbedingungen	234
E. Der Abbau von Hemmungsfaktoren auf der Ebene der ökonomischen Rahmenbedingungen	236
F. Der Abbau von Gestaltungsdefiziten im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen	267
G. Der Abbau von Defiziten im Bereich des subjektiven Innovationsverhaltens	339

Teil 5: Ergebnisse und Schlußfolgerungen	359
A. Das suboptimale Niveau der gegenwärtigen Arbeitszeitgestaltung	359
B. Die relevanten Einflußfaktoren bei der Arbeitszeitgestaltung	360
C. Inhaltliche Schwerpunkte der Innovationsansätze im Bereich der Arbeitszeitorganisation	375
D. Kontext der Arbeitszeitpolitik	383
E. Zukünftige Entwicklungstrends bei der Arbeitszeitgestaltung	393
F. Ziel der Innovationsprozesse im Bereich der Arbeitszeitgestaltung	402
G. Konsequenzen für die gegenwärtige betriebliche Arbeitszeitpolitik	419
H. Schluß und Ausblick	432

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	25
Einleitung	27
Teil 1: Theoretische Grundlagen	29
A. Die Gestaltung der Arbeitszeit	29
I. Die Arbeitszeit	29
II. Die Ansätze zur Neugestaltung der Arbeitszeit	29
1. Die quantitative Veränderung des Arbeitszeitvolumens	29
a. Definition und Bestimmung des Arbeitszeitvolumens	29
b. Veränderbarkeit des Arbeitszeitvolumens	30
aa. Ausdehnung des Arbeitszeitvolumens	30
bb. Reduzierung des Arbeitszeitvolumens	30
2. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit	31
a. Das starre Arbeitszeitsystem	31
b. Das flexible Arbeitszeitsystem	32
c. Das beschränkt flexible Arbeitszeitsystem	32
d. Das selbstbestimmte Arbeitszeitsystem	33
3. Vermischung der unterschiedlichen Gestaltungsansätze	33
B. Das Innovationsmanagement	33
I. Definition des Begriffs Management	33
II. Definition des Begriffs Innovation	34
1. Definitionsansätze	34
2. Stellungnahme	35
3. Innovationsformen	36
a. Technische Innovation	36
b. Nichttechnische Innovation	36
III. Funktion und Inhalt des Innovationsmanagements	37
IV. Innovationsmanagement und die Gestaltung der Arbeitszeit	37
V. Der Ablauf des Innovationsprozesses und die Funktion des Innovationsmanagements	37
1. Vorbemerkung	37
a. Die qualitative Dimension der Innovation	37
b. Das Motiv für die Schaffung eines Innovationsmanagements	38

c.	Die Steuerung von Veränderungsprozessen - Konzept und Methodik des Innovationsmanagements	38
2.	Die Stufen des Innovationsprozesses	39
a.	Die Errichtung einer allgemeinen Innovationskultur als Vorbedingung für die Durchführung von Veränderungsprozessen (Praephase)	39
b.	Die Analyse- und Entwicklungsphase	43
aa.	Die Initiierungsstufe	43
aaa.	Artikulation einer möglichen Innovationsidee	43
bbb.	Analyse der möglichen Innovationschancen	43
ccc.	Definition und Bestimmung der Zielvorgaben	44
ddd.	Organisatorische Maßnahmen	44
bb.	Die Steuerung der Innovationsentwicklung	45
aaa.	Die Errichtung effektiver Organisationsformen	45
bbb.	Förderung des Informations- und Kommunikationsprozesses	45
ccc.	Beobachtung der Innovationsaktivitäten	46
ddd.	Durchführung von Zwischenbewertungen als Mittel der Erfolgskontrolle	46
cc.	Endbewertung der Ergebnisse der Innovationsbestrebungen	46
c.	Die Pilot- bzw. Erprobungsphase	47
d.	Die Implementierungsphase	47
e.	Die Beobachtungsphase	48
3.	Zusammenfassung	48

Teil 2:	Der gegenwärtige Innovationsstand bei der Arbeitszeitgestaltung	51
A.	Das Untersuchungsziel	51
B.	Die Festlegung des Arbeitszeitvolumens (= chronometrischer Faktor) als Ansatz zur Neugestaltung der betrieblichen Arbeitszeitstrukturen	51
I.	Vorbemerkung	51
II.	Das starre Arbeitszeitvolumen	51
1.	Das Vollzeitverhältnis mit konstantem Arbeitszeitvolumen	52
2.	Das Göppinger Modell	52
3.	Das Vollzeitverhältnis mit reduziertem Arbeitszeitvolumen	53
4.	Das Teilzeitverhältnis mit konstantem Arbeitszeitvolumen	53
5.	Das Teilzeitverhältnis mit vertraglich veränderbarem Arbeitszeitvolumen	54
III.	Das beschränkt flexible Arbeitszeitvolumen	54
1.	Die Kurzarbeit	54

2.	Die Überarbeit	55
3.	Das Teilzeitarbeitsverhältnis mit Rückkehroption zur Vollzeitarbeit	55
4.	Die differenzierte Arbeitszeit (Flexi 1-Modell)	55
5.	Die flexible Altersgrenze und der gleitende Übergang in den Ruhestand	56
IV.	Das flexible Arbeitszeitvolumen	57
1.	Das Vollzeitarbeitsverhältnis mit Reduzierungsoptionen zur Beschäftigungssicherung	57
2.	Das Vollzeitarbeitsverhältnis mit variablem Arbeitszeitvolumen	58
3.	Das Job Sharing	58
C.	Die Verteilung der Arbeitszeit (= chronologischer Faktor) als Ansatz zur Neugestaltung der betrieblichen Arbeitszeitstrukturen	60
I.	Vorbemerkung	60
II.	Die starre Arbeitszeitlage	61
1.	Das Vollzeitarbeitsverhältnis mit feststehendem täglichen Arbeitsbeginn und -ende	61
2.	Das Teilzeitarbeitsverhältnis mit feststehendem täglichen Arbeitsbeginn und -ende	61
III.	Die beschränkt flexible Arbeitszeitlage	62
1.	Die traditionelle Schichtarbeit	62
a.	Konventionelle Schichtsysteme	63
b.	Zweischichtsysteme mit verlängerter täglicher Arbeitszeit	64
c.	Vollzeitschichtsystem mit einer Annexteilzeitschicht	64
d.	Überlappendes Schichtsystem	64
e.	Schichtsystem mit unterschiedlichen Schichtzeiten	65
f.	Multischichtsysteme	65
2.	Abgeleitete beschränkt flexible Arbeitszeitmodelle	65
IV.	Die flexible Arbeitszeitlage	66
1.	Die Freischicht	66
a.	Definition	66
aa.	Die traditionelle Freischicht	66
bb.	Die antizipierte Freischicht	66
b.	Verbreitung und Gestaltungsansätze	67
aa.	Die Beibehaltung der tradierten Arbeitszeitorganisation in Verbindung mit der Gewährung eines Freizeitausgleichs	68
bb.	Die Veränderung der bestehenden Arbeitszeitorganisation in Verbindung mit der Freischicht	70
aaa.	Reduzierung der tatsächlich zu erbringenden Arbeitsstunden je Woche	70

bbb.	Einführung von Mehrfachbesetzungssystemen	71
(1)	Mehrfachbesetzungssysteme im Einschichtbetrieb	72
(2)	Mehrfachbesetzungssysteme im Zweischichtbetrieb	73
(3)	Mehrfachbesetzungssysteme im Drei- und Mehrschichtbetrieb	74
c.	Zusammenfassung	74
2.	Die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	75
3.	Die amorphe Arbeitszeit	76
a.	Struktur	77
aa.	Das Arbeitszeitvolumen	77
bb.	Der Bemessungszeitraum	77
cc.	Der Verteilungsmodus	79
b.	Verbreitungsintensität	81
4.	Die einfache Gleitzeitarbeit	82
5.	Die qualifizierte Gleitzeitarbeit	82
a.	Struktur	83
aa.	Die Kernzeit	83
bb.	Die Gleitspanne	83
cc.	Die Rahmenarbeitszeit	83
dd.	Die Höhe des Zeitguthabens bzw. der Zeitschulden	84
ee.	Der Ausgleichszeitraum und der Ausgleichsmodus	84
b.	Die Entwicklung des Flexibilisierungspotentials	84
aa.	Der Entwicklungsstand bei der Kernarbeitszeit	85
bb.	Der Entwicklungsstand bei den Gleitspannen	86
cc.	Der Entwicklungsstand bei der Rahmenarbeitszeit	87
dd.	Der Entwicklungsstand bei der Höhe des Zeitguthabens bzw. der Zeitschulden	88
ee.	Der Entwicklungsstand beim Ausgleichszeitraum und beim Ausgleichsmodus	88
c.	Zwischenergebnis	91
6.	Die selbstbestimmte Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte	91
D.	Zusammenfassung und Bewertung	93
I.	Der chronometrische Faktor (= Arbeitszeitvolumen)	94
1.	Die Entstandardisierung des Arbeitszeitvolumens	94
a.	Ausgangslage	94
b.	Die Entstehung von neuen Varianten bei der Gestaltung des Vollzeitarbeitsvolumens	94

aa.	Die Ausdehnung des Arbeitszeitvolumens beim Vollzeit-arbeitsverhältnis	94
bb.	Die Reduzierung des Arbeitszeitvolumens beim Vollzeit-arbeitsverhältnis	95
cc.	Die Erweiterung des Erfüllungszeitraumes beim Vollzeit-arbeitsverhältnis	96
c.	Die Entstehung von neuen Varianten bei der Gestaltung des Teilzeitarbeitsvolumens	96
aa.	Die Reduzierung des Arbeitszeitvolumens beim Teilzeit-arbeitsverhältnis	96
bb.	Die Ausdehnung des Arbeitszeitvolumens beim Teilzeit-arbeitsverhältnis	97
cc.	Die Erweiterung des Erfüllungszeitraumes im Teilzeit-arbeitsverhältnis	98
dd.	Die Bildung von alternierenden Arbeits- und Freizeitblöcken im Teilzeitarbeitsverhältnis	98
d.	Zwischenergebnis	98
2.	Die Flexibilisierung des Arbeitszeitvolumens	100
a.	Die Einordnung der praktizierten Gestaltungsansätze unter dem Aspekt der Flexibilisierungsintensität	100
aa.	Das starre Arbeitszeitvolumen	100
bb.	Das beschränkt flexible Arbeitszeitvolumen	101
cc.	Das flexible Arbeitszeitvolumen	101
b.	Die Bedeutung der Gestaltungsansätze bezüglich des Arbeitszeitvolumens in der betrieblichen Praxis	101
c.	Die Bewertung der Arbeitszeitformen unter dem Aspekt ihrer Interessenorientierung	102
aa.	Eindeutig arbeitgeberorientierte Arbeitszeitformen	103
bb.	Eindeutig arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitformen	103
cc.	Zwischenergebnis	104
II.	Der chronologische Faktor (= Lage der Arbeitszeit)	105
1.	Grade der Flexibilisierung	105
a.	Die starre Arbeitszeitlage	105
b.	Die beschränkt flexible Arbeitszeitlage	105
c.	Die flexible Arbeitszeitlage	105
d.	Die selbstbestimmte Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte	105
2.	Die Bedeutung der Gestaltungsansätze bezüglich der Arbeitszeitlage in der betrieblichen Praxis	106
3.	Die Systematisierung der Gestaltungsansätze unter dem Aspekt ihrer Interessenorientierung	106

a.	Arbeitgeberorientierte Arbeitszeitformen	106
b.	Arbeitnehmerorientierte Arbeitszeitformen	107
c.	Ambivalente Arbeitszeitform	108
d.	Zwischenbewertung	108
III.	Resumee und Ausblick	108
1.	Die Entwicklungslinien bei der Arbeitszeitgestaltung	108
2.	Die Entstehung neuer Arbeitszeitformen	109
Teil 3:	Die für die Gestaltung der Arbeitszeit relevanten Rahmenbedingungen	111
A.	Die rechtlichen Rahmenbedingungen	111
I.	Vorbemerkung	111
II.	Die gesetzliche Regelungsebene	112
1.	Die Festlegung von Höchstarbeitszeiten	112
2.	Abweichende Regelungen nach § 7 AZG	113
a.	Abweichung von § 3 AZG	113
b.	Abweichung von § 4 AZG	113
c.	Abweichung von § 5 AZG	114
d.	Abweichung von § 6 AZG	114
3.	Spezifischer Arbeitszeitschutz	114
4.	Das Verbot der Sonntags- und Feiertagsarbeit	114
5.	Die Normierung von spezifischen Arbeitszeitformen	115
6.	Allgemeine zivilrechtliche Normen	115
III.	Die tarifvertragliche Ebene	116
1.	Ausgangslage	116
2.	Die Festsetzung von Höchstarbeitszeiten	116
3.	Die Erweiterung von Erfüllungs- und Ausgleichszeiträumen	117
4.	Die Beschränkungen von Wochenendarbeit	118
5.	Tarifvertragliche Normierung besonderer Arbeitszeitformen	118
a.	Die Teilzeitarbeit	118
b.	Die Kurzarbeit	118
c.	Die Überarbeit	118
d.	Die Schichtarbeit	119
e.	Das Flexi 2-Modell	119
f.	Das Freischichtmodell	119
g.	Die Gleitzeitarbeit	120
h.	Die flexible Altersgrenze und der gleitende Übergang in den Ruhestand	120
i.	Das Job Sharing	120

j.	Die Telearbeit als Prototyp der selbstbestimmten Arbeitszeit bei Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte	121
6.	Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich als Beitrag zur Beschäftigungssicherung: Zur Problematik der tarifvertraglichen Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich	121
a.	Ausgangslage	121
b.	Die Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich und die tarifvertragliche Regelungsbefugnis	122
aa.	Arbeitszeitverkürzungen ohne Beschäftigungssicherung	124
bb.	Arbeitszeitverkürzung zur Beschäftigungssicherung	124
c.	Die Anwendung des Günstigkeitsprinzips	126
d.	Die Geltung von Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich gegenüber nichttarifgebundenen Arbeitnehmern	127
IV.	Die betriebliche Ebene	129
1.	Die Begrenzung der Mitbestimmungstatbestände	130
2.	Die Erweiterung der Mitbestimmungsrechte	131
a.	Die tarifvertragliche Öffnungsklausel	131
b.	Die Öffnungsklausel gemäß § 7 Abs. 1 2. Alt. u. Abs. 2 2. Alt. AZG	131
3.	Die Durchbrechung der Tarifsperre des § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG durch § 7 Abs. 3 AZG	132
4.	Normierung besonderer Arbeitszeitformen durch die Betriebspartner	132
5.	Die Ausgestaltung der Telearbeit als neue Aufgabe	134
V.	Die einzelvertragliche Regelungsebene	135
1.	Der Umfang des Arbeitszeitvolumens	135
2.	Die Verteilung der Arbeitszeit	136
VI.	Bewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen	137
B.	Die ökonomischen Rahmenbedingungen	140
I.	Ziele der Arbeitszeitgestaltung aus Sicht des Arbeitgebers	140
1.	Der Kostenaspekt	140
2.	Die Sicherung und Erhaltung der Servicefunktionen und der Betriebsabläufe	143
3.	Die Verbesserung der Wettbewerbsposition	144
4.	Der Personalmarketingaspekt	145
5.	Längerfristige Sicherung des betrieblichen Humankapitals	147
II.	Aspekte der Arbeitszeitgestaltung aus Sicht der Arbeitnehmer	149
1.	Monetäre Aspekte	149
2.	Steigerung der individuellen Zeitsouveränität	150
3.	Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsposition	151

4.	Die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze	151
5.	Mangelnde Beschäftigungsalternativen	153
III.	Kosten der Arbeitszeitgestaltung	153
C.	Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen	155
I.	Arbeitsplatzbezogene Verhaltensmuster	155
II.	Gesellschaftliche Verhaltensmuster	157
	1. Verringerung des Arbeitszeitvolumens	157
	2. Ausdehnung des arbeitgeberorientierten Flexibilisierungspotentials	159
III.	Die gesellschaftliche Infrastruktur	160
IV.	Die Reduzierung sozialer Kontakte	161
D.	Die technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen	162
E.	Das subjektive Innovationsverhalten der Akteure als verbindende Rahmenbedingung	163
I.	Innovationsbereitschaft der hoheitlichen Akteure	163
II.	Innovationsbereitschaft der Tarifpartner	164
	1. Defizite bei der Informationsbeschaffung und -auswertung	165
	2. Strukturelles Beharrungsvermögen	165
	3. Macht- und Einflußsicherung	167
III.	Innovationsbereitschaft auf der betrieblichen Ebene	168
	1. Einseitiges Übergewicht der Innovationsbereitschaft auf seiten des Arbeitgebers	168
	2. Einseitiges Übergewicht der Innovationsbereitschaft auf der Arbeitnehmerseite	170
	3. Geringe Innovationsbereitschaft auf der Arbeitnehmer- wie auf der Arbeitgeberseite	173
	4. Hohe Innovationsbereitschaft auf seiten der Arbeitnehmer und des Managements	173
IV.	Zwischenergebnis	174
Teil 4:	Der Abbau von Innovationshindernissen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung	177
A.	Ausgangslage	177
B.	Die Überwindung tradierter sozialer Verhaltensmuster	179

C.	Die Beseitigung von Defiziten in der sozialen und gesellschaftlichen Infrastruktur	182
I.	Ausgangslage	182
II.	Die Verwaltungsstruktur	183
III.	Die Verkehrsstruktur	183
IV.	Die Sicherung der sozialen Kontakte	184
V.	Die Betreuungs- und Pflegestruktur	186
VI.	Der Bildungsbereich	190
VII.	Der Bereich der Freizeitorganisation	192
	1. Ausgangslage	192
	2. Angebot an allgemeinen Servicemaßnahmen	196
	3. Förderung spezifischer Angebote	196
	a. Sportliche Aktivitäten	197
	b. Gesundheitsorientierte Projekte	197
	c. Umweltorientierte Aktivitäten	197
	d. Kulturelle Aktivitäten	199
	e. Soziale Aktivitäten	200
	f. Kreative Aktivitäten	201
	g. Aktivitäten im Fort- und Weiterbildungsbereich	202
	3. Angebot an mehrwertsteigernden Aktivitäten	206
	a. Anknüpfungspunkt	206
	b. Rein erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten	209
	c. Einsparung monetärer Ausgaben	218
	aa. Steigerung der privaten Wertschöpfung	218
	bb. Übernahme öffentlich-rechtlicher Aufgaben	220
	d. Staatlich initiierte Beteiligung an besonderen Infrastrukturprojekten	222
	aa. Problemlage	222
	bb. Der Pflegebereich	223
	cc. Der Betreuungsbereich	224
	dd. Der Umweltbereich	224
VIII.	Resumee und Ausblick	227
D.	Die Beseitigung von Defiziten bei den organisatorischen Rahmenbedingungen	234
E.	Der Abbau von Hemmungsfaktoren auf der Ebene der ökonomischen Rahmenbedingungen	236
I.	Abbau von Hindernissen bei den Arbeitsvertragsparteien	236

1.	Reduzierung von Widerständen auf seiten des Arbeitgebers	236
a.	Kostenneutrale Arbeitszeitverkürzungen	237
b.	Erschließung von neuen Kompensations- und Produktivitätspotentialen	237
2.	Reduzierung von Widerständen auf seiten der Belegschaft	239
a.	Ausnutzen der ökonomischen Überlegenheit des Arbeitgebers	240
b.	Angebot von arbeitszeitbezogenen Kompensationsleistungen	240
c.	Angebot von monetären Kompensationsleistungen	241
d.	Beschäftigungsgarantie	242
e.	Optimierung der sozialen Infrastruktur	243
II.	Die Entwicklung staatlicher Fördermaßnahmen	243
III.	Die Beschränkung der tariflichen Regelungskompetenzen (Deregulierungsdiskussion)	248
1.	Problemlage	248
2.	Die Arbeitsmarktstruktur	250
3.	Der humane Faktor	257
a.	Beschränktheit des Marktmechanismus	257
b.	Die Ineffizienz des reinen Marktprinzips und ergänzende Steuerungsmechanismen	259
aa.	Das Modell der impliziten Kontrakte	259
bb.	Die Effizienzlohntheorien	260
cc.	Schlußfolgerungen	261
IV.	Zwischenergebnis	262
F.	Der Abbau von Gestaltungsdefiziten im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen	267
I.	Ausgangslage	267
II.	Konzept und Gestaltungskriterien für die rechtlichen Neugestaltungsansätze im Bereich der Arbeitszeit	269
1.	Ökonomische Effizienzsteigerung	269
2.	Soziale Effizienzsteigerung	269
3.	Konkrete Beschäftigungssicherungsmaßnahmen	270
4.	Verbesserung der sozialen und gesellschaftlichen Infrastruktur	270
5.	Beachtung der verfassungsrechtlichen Grundwertentscheidungen	271
6.	Verknüpfung der Gestaltungsziele	271
7.	Aufbau eines effizienten Realisierungskonzeptes	272
III.	Die gesetzliche Regelungsebene	275
1.	Der Abbau von Gestaltungsdefiziten im unmittelbaren Bereich der Arbeitszeit	275

2.	Der Abbau von Gestaltungsdefiziten in sonstigen relevanten Rechtsbereichen	275
3.	Der Aufbau einer bedürfnisgerechten Infrastruktur	277
4.	Die Förderung des Innovationsprozesses im Bereich der Arbeitszeitgestaltung	277
5.	Der Ausschluß negativer ökonomischer Effekte	279
6.	Zusammenfassung	280
IV.	Der tarifvertragliche Gestaltungsrahmen	280
1.	Der Abbau von Gestaltungsdefiziten im unmittelbaren Bereich der Arbeitszeit	280
a.	Eröffnung größerer Gestaltungsspielräume auf der betrieblichen Ebene durch die Festlegung von allgemeinen Rahmenbedingungen	281
aa.	Tarifvertragliche Bandbreitenvereinbarung	281
bb.	Ausdehnung der Leistungs- und Ausgleichszeiträume	282
cc.	Zulassung von Abweichungen in Notfallsituationen	284
b.	Entwicklung und Normierung von einzelnen Arbeitszeitsystemen und Gestaltungselementen	284
aa.	Groborientierung	286
bb.	Artikulierung von Empfehlungen	286
cc.	Normierung verbindlicher Grundsysteme	286
dd.	Vorgabe von Gestaltungsmodulen	287
ee.	Definition von Verknüpfungsbedingungen	290
ff.	Arbeitszeitmodule und Krisensituation	291
2.	Neue regelungsbedürftige Sachverhalte	291
a.	Der Komplex der Beschäftigungssicherung	292
b.	Die Verbesserung der sozialen Infrastruktur	292
c.	Die Förderung einer systematischen Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen	293
3.	Normierung spezifischer Ansätze zur Neugestaltung der Arbeitszeit	294
a.	Die allgemeine Förderung von Teilzeitarbeit	294
b.	Die Strukturierung von gruppenorientierten Arbeitszeitmodellen	296
c.	Die Gestaltung der Telearbeit	298
aa.	Der Rechtsstatus der Telearbeiter	298
bb.	Die Errichtung von Telearbeitsplätzen	299
cc.	Die soziale Optimierung der Telearbeit	301
4.	Neustrukturierung des tarifvertraglichen Regelungsparadigmas in Richtung einer stärkeren Prozeßorientierung und einer differenzier-ten Rahmgestaltung als notwendige Konsequenz	303
a.	Ausgangspunkt	303
b.	Die Struktur des neuen tarifvertraglichen Regelungsparadigmas	304

aa.	Die Festlegung inhaltlicher Rahmenbedingungen und die Vorgabe von Gestaltungsvarianten zur Auswahl	304
bb.	Die Prozeßorientierung als Basis der neuen Tarifpolitik	305
aaa.	Die strategische Handlungsebene	307
	(1) Der Hedgingansatz	307
	(a) Das Genehmigungsverfahren	307
	(b) Das Vetoprinzip	309
	(c) Die Umsetzung des Hedgingansatzes	309
	(2) Der Coachingansatz	311
	(3) Der Supportansatz	312
	(4) Der Schlichtungsansatz	313
	(5) Der Controllingansatz	313
bbb.	Die operative Ebene	315
	(1) Die organisatorische Infrastruktur	315
	(2) Die mentale Bereitschaft zur produktiven Mitwirkung	316
V.	Der betriebsverfassungsrechtliche Gestaltungsrahmen	317
1.	Die Regelung inhaltlicher Themenkomplexe bei der Arbeitszeit	317
a.	Die ökonomische Notwendigkeit einer Neugestaltung der Arbeitszeiten	317
b.	Die Erhöhung der Zeitsouveränität	318
c.	Die Vereinbarung von Paketlösungen	318
d.	Die Regelungsaspekte im Bereich des chronometrischen Faktors	318
aa.	Die allgemeine Volumendefinition	318
bb.	Die Förderung von Volumenvarianten	318
cc.	Die Förderung bestimmter Arbeitnehmerpräferenzen	321
e.	Die Regelungsaspekte im Bereich des chronologischen Faktors	321
aa.	Die sozialverträgliche Ausgestaltung arbeitgeberorientierter Arbeitszeitmodelle	322
bb.	Die Forcierung arbeitnehmerorientierter Arbeitszeitmodelle	324
2.	Die Einführung offener Arbeitszeitsysteme als strategisches Ziel	326
a.	Die amorphe Arbeitszeit als Basis	326
b.	Die äquivalente Verknüpfung von kapazitäts- und bedürfnisorientierten Elementen	327
c.	Die Synchronisation der Präferenzen	328
d.	Die Implementierung in die betriebliche Praxis	329
e.	Die Entgeltfrage	331
3.	Die Telearbeit	331
4.	Die Installation eines Informations- und Berichtssystems über die Effekte der Arbeitszeitorganisation	331

5.	Die Koordination von Arbeitsplatz und mehrwertsteigernden Aktivitäten	332
VI.	Der privatautonome Gestaltungsrahmen	333
VII.	Zwischenergebnis	335
1.	Fixierung von Rahmenbedingungen	335
2.	Prozeßorientierung	336
3.	Begleitprozesse	336
a.	Mehrstufiges Informations- und Controllingsystem	336
b.	Begleitende Unterstützungssysteme	337
c.	Konfliktschlichtungssysteme	337
4.	Optimierung der sozialen Infrastruktur	338
5.	Resultat	338
G.	Der Abbau von Defiziten im Bereich des subjektiven Innovationsverhaltens	339
I.	Ausgangslage	339
II.	Die gesetzliche Ebene	340
1.	Innovationsdruck aufgrund des Wahlverhaltens	340
2.	Entwicklung zusätzlicher Einflußmöglichkeiten	341
3.	Begrenzung des Fehlschlagrisikos durch Erprobungsphasen	342
4.	Die Sicherung der Innovationskultur durch ein zentrales Innovationsmanagement	342
III.	Die tarifliche Ebene	343
1.	Die Errichtung einer Innovationskultur	344
a.	Die Schaffung eines zentralen Innovationsmanagements	344
b.	Innovationsdruck durch Abwanderung und Widerspruch	345
c.	Staatliche Anreize	345
d.	Zwischenergebnis	345
2.	Die organisatorische Durchführung von Innovationen	346
a.	Stärkere Partizipation der Mitglieder	346
b.	Abbau von Blockadepositionen aufgrund der Machtsicherung	347
c.	Minimierung des Fehlschlagrisikos bei den Akteuren	348
IV.	Die betriebliche Ebene	349
1.	Die Schaffung einer allgemeinen betrieblichen Innovationskultur als Voraussetzung für fachspezifische Veränderungsprozesse	349
a.	Implementierung eines Innovationsmanagements	349
b.	Stärkung der Innovationsmotivation	350
2.	Der Innovationsprozeß im Bereich der Arbeitszeit	352

a.	Vollständiger Informationsaustausch über die Effekte (Kooperationskultur)	352
b.	Die Implementierung von Erprobungsphasen	353
V.	Zusammenfassung	356
Teil 5: Ergebnisse und Schlußfolgerungen		359
A.	Das suboptimale Niveau der gegenwärtigen Arbeitszeitgestaltung	359
B.	Die relevanten Einflußfaktoren bei der Arbeitszeitgestaltung	360
I.	Veränderungsauslösende Faktoren	361
1.	Ökonomische Bedingungen	361
2.	Gesellschaftliche Bedingungen	362
3.	Verknüpfung der ökonomischen wie gesellschaftlichen Entwicklungen	362
II.	Unterstützende Faktoren	363
1.	Ökonomische Bedingungen auf seiten der Mitarbeiter	363
2.	Ökonomische Bedingungen auf seiten des Unternehmens	365
3.	Technische und organisatorische Bedingungen	366
III.	Hemmende Faktoren	366
1.	Ökonomische Bedingungen	367
2.	Defizite in der sozialen und gesellschaftlichen Infrastruktur	369
3.	Traditionelle Rollenverständnisse	370
4.	Organisatorische Bedingungen	372
5.	Die rechtlichen Bedingungen	372
IV.	Ergebnis	374
C.	Inhaltliche Schwerpunkte der Innovationsansätze im Bereich der Arbeitszeitorganisation	375
I.	Beseitigung von Barrieren	375
1.	Rechtlich-ökonomische Barrieren	375
2.	Technisch-organisatorische Barrieren	379
3.	Infrastrukturdefizite	380
4.	Defizite im subjektiven Innovationsverhalten	380
II.	Entwicklung von Förderansätzen	381
III.	Ausblick	383
D.	Kontext der Arbeitszeitpolitik	383
I.	Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Resultat ökonomischer und sozialer Veränderungsprozesse	384

II.	Die Arbeitszeitgestaltung als Bedingung und Auslöser für andere Veränderungsansätze	385
1.	Die Verstärkungsfunktion	385
2.	Die Neugestaltung der Arbeitszeit als Grundlage umfassender Veränderungsprozesse	385
III.	Die Konkurrenz zwischen der Neugestaltung der Arbeitszeit und anderen unternehmensinternen Veränderungsansätzen	387
1.	Die Selbstrelativierung der Arbeitszeit	387
2.	Konkurrierende Entwicklungslinien	388
a.	Befristung der Arbeitsverträge	388
b.	Rückgriff auf Leiharbeitnehmer	389
c.	Reduzierung der Arbeitsverhältnisse im Unternehmen	389
d.	Grenzl意思ien der Arbeitszeitgestaltung	391
E.	Zukünftige Entwicklungstrends bei der Arbeitszeitgestaltung	393
I.	Annäherung der einzelnen Arbeitszeitformen und ihre Verknüpfung	393
II.	Erhöhung des Koordinationsaufwandes	396
III.	Zunehmender Gruppenbezug der Arbeitszeitgestaltung	396
IV.	Zunehmende Abstrahierung des Arbeitszeitvolumens	400
F.	Ziel der Innovationsprozesse im Bereich der Arbeitszeitgestaltung	402
I.	Zielvorgaben	402
II.	Schlüsselrolle des subjektiven Innovationsverhaltens	403
III.	Innovationsprozesse auf der gesetzlichen Ebene	404
IV.	Innovationsprozesse auf der tariflichen Ebene	404
V.	Innovationsprozesse auf der betrieblichen Ebene	405
VI.	Idealkonzept eines innovativen Arbeitszeitsystems im Unternehmen	406
1.	Die Strukturierung des Arbeitszeitvolumens	406
a.	Die Eröffnung von Volumenvarianten	406
b.	Die Bildung von Arbeits- und Freizeitblöcken sowie von längeren Ausgleichszeiträumen	407
c.	Die Volumenflexibilisierung im Arbeitgeberinteresse durch Zeitkorridore	407
d.	Die Volumenflexibilisierung im Arbeitnehmerinteresse	407
e.	Die Volumenflexibilisierung zur Beschäftigungssicherung	408
2.	Die Strukturierung der Arbeitszeitlage	408
a.	Amorphe Arbeitszeit als Ausgangsform	408
b.	Definition der Verteilungsregeln und ihrer Umsetzung	409

aa.	Basisarbeitszeitmuster als Regelstruktur	409
bb.	Kapazitätsorientierte Gestaltungselemente	409
aaa.	Langfristige Planung	409
bbb.	Mittelfristige Planung	410
ccc.	Kurzfristige Planung	410
cc.	Bedürfnisorientierte Gestaltungselemente	411
aaa.	Kernzeitvorgaben	411
bbb.	Erfüllungs- und Ausgleichszeiträume	412
ccc.	Umfang des Zeitguthabens und der Zeitschulden	412
dd.	Verknüpfung von bedürfnis- und kapazitätsorientierten Gestaltungselementen innerhalb des offenen Arbeitszeitsystems	413
ee.	Realisierung der idealen Betriebsnutzungszeit	414
c.	Externalisierung des Arbeitseinsatzes durch die Telearbeit	415
d.	Konfliktlösungsmodus und Begleitmaßnahmen	415
VII.	Zwischenergebnis	416
G.	Konsequenzen für die gegenwärtige betriebliche Arbeitszeitpolitik	419
I.	Ausgangslage	419
II.	Inhaltliche Gestaltungsoptionen bei der Arbeitszeit	419
1.	Betriebsspezifisches Vorverständnis bezüglich der Arbeitszeitpolitik	419
2.	Definition von Gestaltungsgrundsätzen	419
3.	Gestaltungsansätze im Bereich des Arbeitszeitvolumens	421
4.	Gestaltungsansätze im Bereich der Arbeitszeitlage	423
a.	Bildung eines flexiblen Grundsystems	423
b.	Verknüpfung von Gestaltungsansätzen	424
c.	Amorphes Arbeitszeitsystem als Ziel	425
d.	Die Telearbeit	425
5.	Bewertung	425
III.	Umsetzung der neuen Gestaltungsansätze in die betriebliche Praxis	427
1.	Grundlagen	427
2.	Informations- und Analysephase	428
3.	Erprobungsphase	430
4.	Die Implementierungsphase	431
IV.	Ergebnis	431
H.	Schluß und Ausblick	432
Literaturverzeichnis		437