

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
A. Einleitung	1
B. Recht	2
B.1 Worum geht es?.....	2
B.2 Überblick über das Arbeitszeitrecht	2
B.2.1 Unterschied öffentliches Recht – Zivilrecht.....	2
B.2.2 Ziele des öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitrechts.....	3
B.2.3 Öffentliches Recht: Aktive Rechtsdurchsetzung durch den Staat....	3
B.2.4 Warum öffentlich-rechtliches Arbeitszeitrecht?	5
B.2.5 Das privatrechtliche Arbeitszeitrecht: Durchsetzung vor Gericht....	6
B.2.6 Themen des privaten Arbeitszeitrechts	6
B.2.7 Das System des Arbeitszeitrechts in aller Kürze	7
B.2.8 Strukturierte rechtliche Beurteilung von Arbeitszeit- modellen – die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts	7
B.3 Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts.....	8
B.3.1 Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	8
B.3.1.a Überschreitungsmöglichkeiten	8
B.3.2 Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Gesamt- arbeitszeit (öffentliches Recht).....	9
B.3.3 Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht).....	10
B.3.3.a Unterschreitungsmöglichkeiten	10
B.3.3.b Bei Vereinbarung von Rufbereitschaft	10
B.3.4 Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhezeit (öffent- liches Recht)	10
B.3.4.a Wochenendruhe ist Standardfall.....	10
B.3.4.b Ausnahmemöglichkeiten	11
B.3.5 Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht)	11
B.3.5.a Ausnahmemöglichkeiten	11
B.3.6 Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	11
B.3.6.a Ausmaß	12
B.3.6.b Verkürzungsmöglichkeit.....	12
B.3.6.c Zusätzliche Pausen	12
B.3.7 Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	12
B.3.8 Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	14

B.3.9	Element 9: Überstundenarbeit bzw Mehrarbeit (Verpflichtung, sie zu leisten, und Abgeltung: Privatrecht; Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht)	17
B.3.9.a	So viele Überstunden dürfen geleistet werden	17
B.3.9.b	Erweiterung durch Kollektivvertrag	18
B.3.9.c	Erweiterung auf betrieblicher Ebene	18
B.3.9.d	Zulässige Überstunden bei 4-Tage-Woche	19
B.3.9.e	Abgeltung von Überstunden und Mehrarbeit	19
B.3.10	Element 10: Festlegung der Lage der Regelarbeitszeit sowie von arbeitsfreien Zeiten wie Ruhezeiten, Urlaub und Zeitausgleich (Privatrecht)	20
C.	Das Umfeld der Arbeitszeitgestaltung bei flexiblen Anforderungen	22
C.1	Worum geht es?	22
C.2	Flexible Arbeitszeiten als Möglichkeit der Selbststeuerung	22
C.3	Flexibilität und Zeitdimensionen	24
C.3.1	Einkommensflexibilität	24
C.3.2	Beschäftigungsflexibilität	25
C.3.3	Einsatzflexibilität	25
C.3.4	Flexibilität in der Ablauforganisation und in der Hierarchie	26
C.3.5	Verschiedene Dimensionen der Zeit	26
C.4	Arbeitszeiten und Gesundheit	27
C.5	Führung und flexible Arbeitszeiten	29
C.6	Qualifizierung für flexible Arbeitszeiten	32
D.	Gleitzeit und Zeitkonten	36
D.1	Worum geht es?	36
D.2	Gleitzeit und Recht	36
D.2.1	Einleitung	36
D.2.2	Die notwendigen Regelungsinhalte einer gültigen Gleitzeitvereinbarung	39
D.2.3	Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts – Gleitzeit	41
D.2.3.a	Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	41
D.2.3.b	Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	41
D.2.3.c	Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	42
D.2.3.d	Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	42
D.2.3.e	Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht)	42
D.2.3.f	Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	42
D.2.3.g	Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	42

	D.2.3.h	Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	43
	D.2.3.i	Element 9: Überstundenarbeit bzw Mehrarbeit (Privatrecht; Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht)	46
	D.2.3.j	Element 10: Festlegung der Lage der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	46
D.3		Zeitkonten und Recht.....	46
	D.3.1	Einleitung	46
	D.3.2	Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts – Zeitkonten.....	49
	D.3.2.a	Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	49
	D.3.2.b	Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	49
	D.3.2.c	Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	49
	D.3.2.d	Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhezeit (öffentliches Recht).....	49
	D.3.2.e	Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht).....	50
	D.3.2.f	Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	50
	D.3.2.g	Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	50
	D.3.2.h	Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	50
	D.3.2.i	Element 9: Überstundenarbeit (Privatrecht; Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht)	55
	D.3.2.j	Element 10: Festlegung der Lage der Normalarbeitszeit (Privatrecht)	56
D.4		Praktische Gestaltung der Gleitzeit	57
	D.4.1	Die Wahl der Organisationseinheit	57
	D.4.2	Das Ende der Kernzeit	57
	D.4.3	Steuerung der Gleitzeitsalden	58
	D.4.3.a	Einhaltung der Grenzen mittels Ampelkonten	59
	D.4.3.b	Steuerung der durchschnittlichen Arbeitszeit	60
	D.4.4	Gleitzeit bei Nacht- und Schichtarbeit.....	60
D.5		Formen von längerfristigen Zeitkonten	63
	D.5.1	Jahresarbeitszeit	63
	D.5.2	Langfristige Projektarbeit.....	64
	D.5.3	Sabbatical.....	64
	D.5.4	Langfristige Zeitkonten	64
D.6		Betont selbstbestimmte Zeitmodelle	65

D.6.1	Zeitautonome Gruppen	65
D.6.2	Vertrauensarbeitszeit	66
D.6.3	Jahreskonten mit Stundenverfall	68
E.	Teilzeit	68
E.1	Worum geht es?	68
E.2	Rechtliche Grundlagen der Teilzeitbeschäftigung	69
E.2.1	Allgemeines	69
E.2.2	Definition.....	70
E.2.3	Diskriminierungsverbot	71
E.2.3.a	Zur Begründung des Arbeitsverhältnisses	73
E.2.3.b	Zur Entgeltfestsetzung.....	73
E.2.3.c	Zu den freiwilligen Sozialleistungen	77
E.2.3.d	Zu den Bildungsmaßnahmen	78
E.2.3.e	Zur Aufstiegsdiskriminierung	78
E.2.3.f	Zu den sonstigen Arbeitsbedingungen	79
E.2.3.g	Zur Beendigungsdiskriminierung.....	79
E.2.4	Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts – Teilzeitbeschäftigung....	80
E.2.4.a	Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	81
E.2.4.b	Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Arbeitszeit (öffentliches Recht)	81
E.2.4.c	Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	81
E.2.4.d	Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhe- zeit (öffentliches Recht).....	81
E.2.4.e	Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht)	82
E.2.4.f	Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	82
E.2.4.g	Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Normalarbeitszeit (Privatrecht)	83
E.2.4.h	Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Normalarbeitszeit (Privatrecht).....	89
E.2.4.i	Element 9: Überstundenarbeit (Privatrecht, Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht).....	91
E.2.4.j	Element 10: Festlegung der Lage der Normal- arbeitszeit (Privatrecht)	92
E.2.5	Urlaub.....	92
E.2.6	Freiwillige Sozialleistungen	94
E.2.6.a	Sonderzahlungen	94
E.2.6.b	Einzelvertragliche Betriebspensionszusage.....	94
E.2.7	Abfertigung.....	95
E.2.8	Informationspflicht gegenüber Teilzeitbeschäftigten	96

E.2.9	Sonderrecht für ArbeitnehmerInnen mit Kinderbetreuungs-	
	pflichten	96
E.2.9.a	Anspruch	97
E.2.9.b	Durchsetzung einer Teilzeitbeschäftigung	98
E.2.9.c	Verfahren beim Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung ..	100
E.2.9.d	Dauer des Anspruchs	101
E.2.9.e	Ausmaß der Arbeitszeitreduktion	101
E.2.9.f	Meldefristen für die Inanspruchnahme der Karenz....	101
E.2.9.g	Einschränkungen und Schriftlichkeitsgebot	102
E.2.9.h	Kündigungs- und Entlassungsschutz	103
E.2.9.i	Abfertigung	104
E.2.9.j	Urlaub	104
E.2.10	Sonderformen der Teilzeitbeschäftigung	105
E.2.10.a	Solidaritätsprämienmodell	105
E.2.10.b	Wiedereingliederungsteilzeit	105
E.2.10.c	Altersteilzeit	106
E.2.10.d	Betreuungsteilzeit	107
E.2.10.e	Teilzeit zur Sterbebegleitung (Familienhospiz)	107
E.2.10.f	Teilzeit zur Pflege naher Angehöriger	107
E.3	Zwei kritische Themen	108
E.3.1	Teilzeitarbeit noch (?) ein primäres Frauenthema	108
E.3.2	Teilzeitarbeit und Flexibilität	109
E.4	Teilzeitmodelle aus Sicht der Beschäftigten	110
E.5	Teilzeitmodelle aus Sicht von Unternehmen	112
E.5.1	Wann zahlt sich Teilzeitarbeit aus? – Quantitative betriebs-	
	wirtschaftliche Bewertung	112
E.5.1.a	Kostentreiber 1: Beschäftigungsumfang –	
	20 Stunden sind oft ungünstig	113
E.5.1.b	Kostentreiber 2: Arbeitsplätze – so wenig wie	
	möglich	113
E.5.1.c	Kostentreiber 3: Aus- und Weiterbildung –	
	optimieren	113
E.5.1.d	Kostentreiber 4: Besprechungs- und Koordinie-	
	rungsaufwand – minimieren	114
E.5.1.e	Vergleichsrechnung – Beispiel	114
E.5.1.f	Wie wurde das Beispiel gerechnet? – Hintergrund	
	der Modellierung	115
E.5.2	Wann zahlt sich Teilzeitarbeit aus? – Qualitative betriebswirt-	
	schaftliche Bewertung	117
E.5.2.a	Qualitative Fragen zur Bewertung von Teilzeitarbeit ...	117
E.5.2.b	Planung, Flexibilität und Verfügbarkeit bei Teil-	
	zeitarbeit	118
E.5.2.c	Teilzeitarbeit und Personalgewinnung	119

	E.5.2.d	Planungsaspekte, die für oder gegen Teilzeitarbeit sprechen	119	
E.6		Planung mit Teilzeitarbeit.....	120	
E.7		Gestaltungsbeispiele abseits von „Montag–Freitag 4 Stunden täglich“ ..	122	
	E.7.1	Das Kadermodell.....	122	
	E.7.2	Teilzeitarbeit als Flexibilisierungsstrategie.....	122	
	E.7.3	Teilzeitarbeit mit Reduzierung der Zahl der Arbeitstage.....	122	
	E.7.4	Technologische Unterstützung – Beispiele	123	
	E.7.5	Alternative Zeitmuster – Beispiele	123	
	E.7.6	Planungstechnische Hilfen zur Umsetzung von Elternteilzeit bei industrieller Schichtarbeit	124	
E.8		Zusatzthemen.....	129	
	E.8.1	Einführung von Teilzeitarbeit	129	
	E.8.2	Führungskräfte	130	
	E.8.3	Erreichbarkeit und Vernetzung von Arbeitsabläufen	130	
	E.8.4	Personen mit Beziehungsarbeit	131	
	E.8.5	Spitzenkapazitäten	131	
	E.8.6	Doppeljobs.....	131	
	E.8.7	Konzernabrechnungsrichtlinien und Stellenpläne.....	131	
	E.8.8	Abrechnung von Krankenständen.....	133	
	E.8.9	Altersteilzeit	133	
	E.8.10	Wird sich Teilzeitarbeit stärker durchsetzen?.....	134	
F.		Bereitschaft, Reserven und kurzfristige Flexibilität	134	
F.1		Worum geht es?.....	134	
	F.1.1	Problemstellung	134	
	F.1.2	Wichtige Unterscheidungen	135	
		F.1.2.a	Arbeitsbereitschaft.....	135
		F.1.2.b	Rufbereitschaft.....	135
		F.1.2.c	Einbringsschichten, Freischichten, verschobene Schichten bzw Dienste	136
		F.1.2.d	„Stillschweigende“ Bereitschaft	136
F.2		Bereitschaft und Recht.....	137	
	F.2.1	Arbeits- und Rufbereitschaft – Allgemeines	137	
	F.2.2	Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts – Rufbereitschaft.....	140	
		F.2.2.a	Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	140
		F.2.2.b	Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	140
		F.2.2.c	Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	140
		F.2.2.d	Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhezeit (öffentliches Recht).....	141

	F.2.2.e	Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht)	141
	F.2.2.f	Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	141
	F.2.2.g	Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Regel- arbeitszeit (Privatrecht)	141
	F.2.2.h	Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	141
	F.2.2.i	Element 9: Überstundenarbeit (Privatrecht, Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht)	142
	F.2.2.j	Element 10: Festlegung der Lage der Regel- arbeitszeit (Privatrecht)	142
F.3		Warum sind diese Arbeitszeitmodelle konfliktträchtig?	142
F.4		Ein Werkzeug zur Abschätzung der Belastung durch Rufbereitschaft und Ansätze zur Verbesserung.....	143
F.5		Ansätze zur Verbesserung – Übersicht.....	144
F.6		Ansatz 1: Verbesserung der Aufgabenstellungen	145
	F.6.1	Wie kann die Anzahl der Personen, auf deren Schultern sich die Last verteilt, vergrößert werden?.....	145
	F.6.1.a	Verteilung der vorhandenen Arbeit auf mehr Beschäftigte	145
	F.6.1.b	Zusätzliche Personen durch Erweiterung der Organisationseinheit.....	147
	F.6.1.c	Zusatzpersonen für Spitzenzeiten.....	148
	F.6.1.d	Wann Überstunden, wann Mehrpersonal?	148
	F.6.1.e	Was tun, wenn das alles nicht möglich ist?.....	150
	F.6.2	Wie kann die Anzahl der Einsätze reduziert werden?.....	151
	F.6.2.a	Prüfung, inwieweit Bereitschaftsdienste entfallen können bzw bei hoher Belastung durch Normal- dienste ersetzt werden sollten.....	151
	F.6.2.b	Verlängerung von Schichten	153
	F.6.2.c	Kurze Schichten/Einsätze für Teilzeitkräfte	154
F.7		Ansatz 2: Verbesserung der Lösung für nicht mehr verbesserbare Aufgabenstellungen.....	155
	F.7.1	Schaffen von Zeiträumen	155
	F.7.1.a	Lage und Verteilung der Bereitschaftszeiten.....	155
	F.7.1.b	Sollen Mehrfachzeiten verwendet oder Bereit- schaftszeiten den Schichten fest zugeordnet werden?	157
	F.7.1.c	Staffelung der Reservedienste.....	157
	F.7.1.d	Verschubregeln	157
	F.7.2	Wie sollen flexible Schichten/Dienste im Plan eingetragen werden?.....	159
	F.7.3	Selbststeuerung und Selbstverwaltung der Gruppen	159

F.7.4	Zwei kleine Aphorismen.....	161
F.7.5	Organisatorische Maßnahmen und Verwaltung der Bereit- schaftszeiten.....	162
F.7.6	Praktische Nutzung der Reserve	164
F.8	Bestimmung des optimalen Bereitschaftsumfangs.....	165
F.8.1	Sicherheit der Beschäftigten und der Umwelt.....	165
F.8.2	Toleranz gegenüber Unterbesetzung und angestrebtes Serviceniveau	165
F.8.2.a	Umgang mit vielen kleinen Ereignissen.....	166
F.8.2.b	Spitzenbewältigung und Verstehen der Ursachen.....	167
F.8.2.c	Die Zeit hat ihre Struktur	167
F.8.3	Belastung für Mitarbeiter.....	169
F.8.4	Ab wann zahlt sich ein fixer Dienst statt Bereitschaft aus?.....	170
F.9	Wie kann die finanzielle Abgeltung von Bereitschaft erfolgen?.....	170
F.9.1	Wie variabel soll die Bezahlung sein?	170
F.9.2	Was soll die Bezugsgröße sein?.....	171
F.9.3	Soll in Geld oder in Zeit bezahlt werden?.....	172
F.9.4	Sollen die Zuschläge an Zeitzonen oder an konkrete Dienste gebunden sein?.....	172
F.9.5	Weitere Überlegungen zur Gestaltung.....	172
G.	Arbeit am Abend, in der Nacht und am Wochenende – Schichtarbeit	173
G.1	Worum geht es?.....	173
G.2	Arbeit in der Nacht, am Wochenende und Schichtarbeit – Recht.....	174
G.2.1	Schichtarbeit – Allgemeines.....	175
G.2.2	Die 10 Elemente des Arbeitszeitrechts – Schichtarbeit.....	176
G.2.2.a	Element 1: Obergrenzen der täglichen und wöchentlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	177
G.2.2.b	Element 2: Obergrenze der durchschnittlichen Gesamtarbeitszeit (öffentliches Recht)	178
G.2.2.c	Element 3: Einhaltung der täglichen Ruhezeit (öffentliches Recht)	178
G.2.2.d	Element 4: Einhaltung der wöchentlichen Ruhe- zeit (öffentliches Recht).....	178
G.2.2.e	Element 5: Einhaltung der Feiertagsruhe (öffentliches Recht)	179
G.2.2.f	Element 6: Ruhepausen (öffentliches Recht)	179
G.2.2.g	Element 7: Festlegung des Ausmaßes der Regel- arbeitszeit (Privatrecht)	180
G.2.2.h	Element 8: Feststehende oder flexible Gestaltung der Regelarbeitszeit (Privatrecht)	180
G.2.2.i	Element 9: Überstundenarbeit (Privatrecht, Begrenzung der zulässigen Überstundenmenge: öffentliches Recht)	181

	G.2.2.j	Element 10: Festlegung der Lage der Regel- arbeitszeit (Privatrecht)	182
G.3		Festlegung der Betriebszeiten – Wann ist wie viel Personal erforderlich?	183
	G.3.1	Festlegung von Betriebszeiten in der Praxis.....	183
		G.3.1.a Rechenzentrum	183
		G.3.1.b Krankenhaus.....	184
		G.3.1.c Jahresschwankungen	185
		G.3.1.d EDV-Funktionszeiten	186
		G.3.1.e Callcenter.....	187
	G.3.2	Eine zusätzliche Dimension der Betriebszeitfestlegung – Bandbreiten der Besetzung	187
	G.3.3	Vertiefende Themen bei der Festlegung der Betriebszeit	188
		G.3.3.a Vorgehen – eine mögliche Struktur der Analyse	188
		G.3.3.b Untersuchungen der Kapazitäten	189
		G.3.3.c Untersuchungen der Ereignisse und Arbeiten.....	189
		G.3.3.d Ansätze zur Erhebung der Betriebszeiten	189
		G.3.3.e Auswahl der Verfahren zur Erhebung der Betriebszeiten	191
	G.3.4	Hauptgefahren im Festlegungsprozess der Betriebszeiten.....	192
G.4		Bestimmung des Personalbedarfs	193
	G.4.1	Richtige Berücksichtigung der Abwesenheiten	194
	G.4.2	Berechnung der Abwesenheitsquote basierend auf Urlaub, Krankheit,	194
	G.4.3	Berechnung verbleibender Leistungstunden	195
G.5		Die Festlegung der Dienste/Schichtarten.....	195
	G.5.1	Wie viele Schichtarten dürfen's denn sein?	195
	G.5.2	Arbeitswissenschaftlich optimale Gestaltung der Schichtarten... 198	
		G.5.2.a Hauptrichtungen der Gestaltung.....	198
		G.5.2.b Lage der Schichtarten.....	199
		G.5.2.c Sollen kürzere oder längere Dienste verwendet werden?	199
		G.5.2.d Vorschau auf die Qualität des zukünftigen Schichtplans	202
	G.5.3	Abschätzung der Kosten.....	202
	G.5.4	Beispiele für die Gestaltung der Schichtarten	203
		G.5.4.a Krankenhaus.....	203
		G.5.4.b Callcenter.....	204
	G.5.5	Umgang mit Schwierigkeiten bei der Gestaltung der Schichtarten und Dienste.....	205
G.6		Die Entwicklung konkreter Pläne	206
	G.6.1	Plandarstellung	206
	G.6.2	Arten „einfacher“, einheitlicher Schichtpläne.....	208
		G.6.2.a Planstrukturen	208

G.6.2.b	Klassische Gruppen.....	209
G.6.2.c	Gruppenkombination.....	210
G.6.2.d	Übergroße Gruppen	211
G.6.3	Die wichtigsten Entwurfstechniken für „einfache“, einheitliche Pläne	212
G.6.3.a	Basisfolgen.....	212
G.6.3.b	Entwurfstechnik direkte Gestaltung	213
G.6.3.c	Abwandlung klassischer Pläne	214
G.6.4	Die wichtigsten ergonomischen Kriterien zur Gestaltung	215
G.7	Branchenbeispiele.....	215
G.7.1	Saisonale Dienstplanung – Handel.....	215
G.7.2	Klassische Schichtarbeit – Kraftwerk.....	218
G.7.3	Ein Unternehmen im Aufbau – Industrie.....	219
G.7.4	Pläne mit ausgedünnten Nacht- und Wochenendschichten – Technical Support.....	220
G.7.5	Zusammenspiel von Arbeitszeit- und Routenplanung – Verkehr	222
G.7.6	Kombination von Voll- und Teilzeitplänen – Callcenter	223
G.7.7	Selbsteinteilung – Erziehungseinrichtung.....	223
G.8	Alternsgerechte Schichtarbeit	225
H.	Abrechnung von Urlaub und Krankenstand	226
H.1	Worum geht es?.....	226
H.2	Abrechnung von Urlaub und Krankenstand – Recht.....	226
H.3	Praktisches Vorgehen.....	228
H.3.1	Das Ausfallprinzip.....	228
H.3.2	Das Durchschnittsprinzip.....	229
H.3.3	Ausfall- und Durchschnittsprinzip im Vergleich.....	232
H.3.4	Kombination von Ausfall- und verfeinertem Durchschnittsprinzip bei flexiblen Modellen	232
H.3.5	Das Egalprinzip für die Urlaubsverrechnung	233
I.	Veränderung von Arbeitszeitmodellen.....	233
I.1	Worum geht es?.....	233
I.2	Veränderung von Arbeitszeitmodellen – Recht	234
I.3	Design von Veränderungsprozessen.....	235
I.3.1	Eine kurze Prüfung am Anfang	235
I.3.2	Zur Art von Veränderungsprozessen – Wird es eine Operation, braucht es eine Therapie oder fahren Sie zur Kur?	235
I.3.3	Was sind die Leitbilder des Veränderungsprozesses?	236
I.3.4	Bauelemente eines Veränderungsdesigns	237
I.3.5	Das liebe Geld und die freien Tage	244
I.3.6	Weitere Überlegungen zum Design.....	245
I.3.7	Umgang mit Geheimnissen, Hoffnungen und Ängsten.....	246

I.3.8	Vorbereitung und Durchführung von Gruppenarbeiten – Was wird in der Gruppe bearbeitet?	247
I.4	Zur Dynamik von Veränderungsprozessen.....	247
I.4.1	Unterschiedliche Phasen im Projektverlauf.....	247
I.4.2	Zeitliche Aspekte der Veränderung	249
I.4.3	Einige soziale Perspektiven anhand der Phasen der Projekt- dynamik.....	250
I.4.4	Sachliche Aspekte der Veränderung.....	250
I.4.5	Die psychodynamische Perspektive.....	251
I.5	Noch einige kleine Hilfen am Weg	252
I.5.1	Metapher 1: Arbeitszeitgestaltung als Bearbeitung von 500 Fragen	252
I.5.2	Metapher 2: Arbeitszeitgestaltung ist meist ein Lang- streckenlauf	252
I.5.3	Metapher 3: Was ist das Gute am Schlechten?	252
I.5.4	Metapher 4: Gemeinsame Bilder entwickeln.....	253
	Literaturverzeichnis.....	255
	Stichwortverzeichnis	261