

Hellert, Ulrike (Hrsg.)

**iap Schriftenreihe**  
**Band 1**

# Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen

Hellert, Ulrike  
Grzesik, Gundula  
Tegtmeier, Patricia

© 2011 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Verantwortlich für den Inhalt  
der Beiträge sind die jeweils  
genannten Autoren.

Kein Teil des Manuskriptes darf  
ohne schriftliche Genehmigung  
in irgendeiner Form – durch  
Fotokopie, Mikrofilm oder andere  
Verfahren – reproduziert werden.  
Auch die Rechte der Wiedergabe  
durch Vortrag oder ähnliche Wege  
bleiben vorbehalten.

ISSN 2193-5920

## **Inhalt**

Einleitung .....	S. 2
Zehn Gründe für moderne flexible Arbeitszeiten .....	S. 3
Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel .....	S. 5
Arbeit und Gesundheit .....	S. 7
Arbeitszeitmodelle .....	S. 9
Rechtliche Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung .....	S.14
Nacht- und Schichtarbeit .....	S.15
Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells .....	S.18
Zeitbüro FOM .....	S.19
Adressen, Links und Literatur .....	S.21
Redaktion .....	S.23

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb.1 Funktion eines Arbeitszeitkontos in einem tarifgebundenen Metallunternehmen .....	S.12
Abb.2 Beispiel Ampelkonto .....	S.13
Abb.3 Biologische Leistungskurve des Menschen .....	S.16
Abb.4 Einführungspyramide .....	S.19

## Einleitung

Die dynamische Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung erfordert sowohl von Unternehmen als auch von Beschäftigten hohe Flexibilität, um die Anforderungen in Beruf und Alltag erfolgreich bewältigen zu können. Flexible Arbeitszeiten sind in diesem Kontext ein wichtiger Schlüsselfaktor geworden. Flexible Arbeitszeiten stärken die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, erleichtern die Rekrutierung von Fachpersonal und sind in der Lage die Gesunderhaltung der Beschäftigten zu fördern. Um diese Ziele zu erreichen, sind einige Rahmenbedingungen einzuhalten. So sollten Betriebe und Beschäftigte zu gleichen Teilen an der Entwicklung und Umsetzung der flexiblen Modelle beteiligt sein und basierend auf rechtlichen Grundlagen maßgeschneiderte Arbeitszeitregelungen entwickeln und umsetzen.

Mit dieser Informationsbroschüre möchten wir vor allem Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, Personalverantwortlichen und Mitarbeitervertretungen in Unternehmen einen ersten Überblick zur Vielfalt flexibler Arbeitszeitgestaltung geben und den Zugang zur Gestaltung und erfolgreichen Umsetzung in Unternehmen erleichtern. Dafür haben wir die wichtigsten Fakten für eine optimale Arbeitszeitgestaltung zusammengefasst.

Wir freuen uns, wenn diese Broschüre Ihr Interesse findet und zu einer mitarbeiter- und wettbewerbsorientierten Arbeitszeitgestaltung auch in Ihrem Unternehmen beiträgt.

Prof. Dr. Ulrike Hellert  
Wissenschaftliche Direktorin iap

## **Zehn Gründe für moderne flexible Arbeitszeiten**

Im Zusammenhang mit moderner Arbeitszeitflexibilisierung werden einige Argumente in Unternehmen immer wieder genannt. Die zehn häufigsten Gründe für flexible Arbeitszeiten haben wir hier als Übersicht zusammengestellt.

### **I. Wettbewerbsfähigkeit verbessern**

Flexible Arbeits- und Betriebszeitgestaltung unterstützt betriebliche Erfolgsfaktoren, orientiert sich an den Interessen der Beschäftigten und kann hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen verbessern. Beispielsweise kann der Kundenservice durch flexible Arbeitszeiten verbessert, die Anpassung an Auftragsschwankungen optimiert und die Arbeitsmotivation erhöht werden.

### **II. Sicherung von Arbeitsplätzen**

Wie verschiedene Untersuchungen und Praxiserfahrungen zeigen, sichern innovative Arbeitszeitmodelle Arbeitsplätze oder ermöglichen unter bestimmten Voraussetzungen sogar die Schaffung neuer Stellen.

### **III. Arbeitsmotivation erhöhen**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenverantwortlich die Verteilung ihrer Arbeitszeit mitbestimmen können, arbeiten motivierter. Sie haben größere Zeitspielräume und können den Ablauf ihrer Tätigkeit mit beeinflussen.

### **IV. Kosten reduzieren**

Die Verbesserung unterschiedlicher Wettbewerbsfaktoren trägt dazu bei, verschiedene Kosten zu reduzieren. Mit flexiblen Arbeitszeiten lassen sich beispielsweise Überkapazitäten an Personal vermeiden oder Stückkosten durch verlängerte Maschinenlaufzeiten senken.

### **V. Termintreue verbessern**

Flexibilisierung verbessert die Möglichkeit, Termine einzuhalten. Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist dies ein entscheidender Faktor.

### **VI. Fachkräfte rekrutieren und halten**

Qualifizierte Fachkräfte legen zunehmend Wert auf Handlungs- und Kontrollspielräume bei der Arbeit. Flexible Arbeitszeiten mit entsprechenden Regelungen schaffen Zeitautonomie und werden von Fachkräften geschätzt. Unternehmen mit flexibler Arbeitszeit haben bessere Rekrutierungsmöglichkeiten am Markt und binden gut eingearbeitetes Personal.

### **VII. Weiterbildungsmaßnahmen durchführen**

Arbeitszeitflexibilisierung fördert die Weiterbildung in Unternehmen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten besser planen und organisieren, wenn die Arbeitszeiten beispielsweise über Jahresarbeitszeitkonten gesteuert werden und somit den notwendigen Wissenstransfer sichern.

#### VIII. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen

Flexible Arbeitszeiten, die ergebnisorientiert sind und zeitliche Spielräume schaffen, fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beispielsweise reduziert sich der morgendliche Zeitdruck, wenn der Arbeitsbeginn flexibel gehandhabt werden kann.

#### IX. Kommunikation verbessern

Damit flexible Arbeitszeitregelungen optimal funktionieren, ist eine gute interne Kommunikation unentbehrlich. Durch die notwendigen Absprachen untereinander kann die Kommunikationskompetenz der Beschäftigten verbessert werden.

#### X. Lebensqualität steigern

Fließen die individuellen Interessen der Beschäftigten in die Verteilung der Arbeitszeit ein, wirkt sich dies förderlich auf deren Lebensqualität aus. So kann der eigene Tagesrhythmus bei der Lage der täglichen Arbeitszeiten berücksichtigt werden, um den Morgen- und Abendtypen gerecht zu werden. Moderne Arbeitszeitmodelle beugen Überlastungssituationen vor und reduzieren Zeitdruck.

## **Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel**

Von Christina Krins

Über den demografischen Wandel wurde lange Zeit diskutiert, mittlerweile ist er in den Unternehmen angekommen. Diese Tatsache stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Die Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials sowie der Anstieg des Durchschnittsalters erwerbsfähiger Personen bedeutet für Unternehmen, dass es zunehmend schwieriger wird, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere Nachwuchskräfte – zu rekrutieren. Unternehmen stehen in Konkurrenz um junge, gut ausgebildete Fachkräfte, die in der heutigen Wissensgesellschaft nicht nur eine knappe, sondern auch eine erfolgskritische Ressource darstellen. Zunehmend fehlen auch geeignete Bewerberinnen und Bewerber für Ausbildungsplätze und es wird für die Unternehmen immer schwieriger, eigenen „Nachwuchs“ zu entwickeln. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Unternehmen steigt an. Dem hohen Anteil Älterer steht oftmals ein niedriger Anteil Jüngerer gegenüber. Diese unausgewogenen Altersstrukturen können zu einem massiven Know-how-Verlust führen, wenn größere altersgleiche Gruppen (Kohorten) gleichzeitig aus dem Unternehmen ausscheiden, ohne dass zuvor ein Wissenstransfer stattgefunden hat. Vor diesem Hintergrund sind Arbeitsbedingungen zu schaffen, die das Arbeitsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig erhalten und fördern.

### **Gestaltungsansätze**

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung liefert zwar keine Komplettlösung für alle Herausforderungen des demografischen Wandels, bildet aber einen wesentlichen Gestaltungsansatz für eine demografieorientierte Personalpolitik. Wenn immer weniger Fachkräfte ein gleichbleibendes oder steigendes Pensum an Arbeit bewältigen müssen, könnte dies kurzfristig als eine mögliche Lösung erscheinen. Langfristig ist es jedoch für die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten und nicht zuletzt auch für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens von großer Bedeutung, dass frühzeitig Wege gefunden werden, wesentliche Mitarbeiterkompetenzen aufrechtzuerhalten und zu erschließen. Ein geeignetes Instrument hierzu ist die Arbeitszeitgestaltung.

### **Ein Pluspunkt bei der Rekrutierung**

Studien zur Arbeitgeberattraktivität zeigen, dass Bewerberinnen und Bewerber Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legen. Personen mit guter Fach- und Sozialkompetenz können es sich im Zeitalter des demografischen Wandels zusehends leisten, wählerischer in der Wahl ihres Arbeitgebers zu sein: Sie entscheiden sich für den Arbeitgeber, der ihnen Rahmenbedingungen schafft, die ihren Vorstellungen am besten entsprechen. Souveränität in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit ist hierbei eine maßgebliche Entscheidungskomponente und kann somit dem Arbeitgeber Vorteile bei der Rekrutierung schaffen.

### **Diversität und Arbeitszeit**

Unter den Vorzeichen des demografischen Wandels gilt es zu erkennen, dass Potenzialträgerinnen und -träger nicht zwangsläufig den idealtypischen Vorstellungen „jung, dyna-

misch, auslandserfahren“ entsprechen müssen, sondern durchaus Brüche in den Lebensläufen aufweisen können. Ebenso befinden sich High Potentials in ganz unterschiedlichen Lebensphasen. Belegschaften werden künftig somit heterogener – und das unabhängig von ihrem Alter. Dem wiederum muss mit einer Diversität der Arbeitszeit begegnet werden. Beschäftigte beispielsweise, die nach einer Familienpause wieder in das Berufsleben einsteigen, benötigen andere Arbeitszeitmodelle als solche, die eine Ausbildung, Umschulung oder Rehabilitationsmaßnahme absolvieren oder jene, die kurz vor dem Ruhestand stehen.

### **Kompetenzerhalt und Kompetenzförderung**

Arbeitszeitgestaltung steht in einem engen Zusammenhang mit Qualifizierung, Kompetenzförderung und dem Wissensmanagement bzw. -transfer. Gerade vor dem Hintergrund des „War for Talents“ sollten Freiräume für die notwendige Weiterbildung sowie Rahmenbedingungen für den Kompetenzerwerb und die Wissensweitergabe im Prozess der Arbeit geschaffen werden. Es ist notwendig, zeitliche Puffer einzuplanen, um Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen. Bei der Konzeption von Personalentwicklungs- oder Wissensmanagementstrategien sollte daher eine passende Arbeitszeitgestaltung mit bedacht werden. Kompetenzförderung stellt Anforderungen sowohl an die Mitarbeiterführung als auch an die Arbeitsgestaltung. Das Feedback durch Vorgesetzte, das Arbeitsumfeld und die betrieblichen Strukturen sind so zu gestalten, dass Beschäftigte eine Kontrolle über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitseinsatz haben und eine angemessene Erholung ermöglicht wird.

### **Arbeitszeitgestaltung als Schlüsselressource**

Die Arbeitszeitgestaltung liefert im demografischen Wandel wichtige Ansatzpunkte, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Hierbei müssen sinnvolle Synergien mit weiteren Maßnahmen einer demografieorientierten Personalpolitik geschaffen werden, beispielsweise mit dem Employer Branding, dem Wissens-, Kompetenz- oder Gesundheitsmanagement. Insgesamt betrachtet bietet die Arbeitszeitgestaltung die Grundlage dafür, entscheidende Potenziale und Kompetenzen neu zu erschließen, zu erhalten und zu nutzen. Arbeitszeitgestaltung stellt somit eine wesentliche Schlüsselressource für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im demografischen Wandel dar.



## **Arbeit und Gesundheit**

Der Gesetzgeber stellt in § 1 des Arbeitszeitgesetzes die Bedeutung von Arbeitsschutz und Gesundheit dar: Arbeitszeiten sollten so gestaltet werden, dass durch sie die physische und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz nicht beeinträchtigt werden: Gemäß Arbeitszeitgesetz §1 gilt: *„Zweck des Gesetzes ist es, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten...“*

### **Zeitdruck – Zeitkompetenz**

Vollzeitbeschäftigte verbrachten 2010 im Durchschnitt 1.668 Stunden ihrer Zeit mit Erwerbsarbeit. Dies bedeutet pro einzelnen Arbeitstag, dass nach Abzug der Zeit für Arbeitswege, Schlafen, Essen und Körperpflege noch fünf bis sechs Stunden zur individuellen Verfügung bleiben. In arbeitsintensiven Phasen werden aber selbst die Stunden für Schlafen und Essen knapp – die soziale Zeit entfällt völlig. Ökonomische Zwänge führen zu Arbeitsverdichtung und Zeitdruck. Etwa 40 % der Befragten nennen das Arbeiten unter Zeit- oder Leistungsdruck an erster Stelle subjektiver Arbeitsbelastungen (Robert Koch Institut, 2011).

Kritisch zu bewerten ist daher eine Arbeitskultur permanenter Bewährung und Erreichbarkeit, da diese Erholungszeiten reduzieren und Leistungs- und Zeitdruck erhöhen können. Souveränität über die eigene Arbeitszeit und -menge dagegen hilft den Druck auf die Beschäftigten zu verringern. Auch die Vorbildfunktion von Vorgesetzten spielt für eine gesunde Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle. Erholungszeiten und limitiertes Arbeitspensum sollten für die Beschäftigten sichtbar und erreichbar und Teil gelebter Unternehmenskultur sein.

### **Arbeitsdauer, Gesundheit und Unfallrisiko**

Lange Arbeitszeiten werden in der Regel mit Schlafstörungen, kardiovaskulären, gastrointestinalen und psychischen Problemen sowie Leistungsbeeinträchtigungen assoziiert. Neben den durch gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehenden Ausfallzeiten ist auch eine erhöhte Unfallhäufigkeit im Zusammenhang mit der Arbeitsdauer ein bedeutender wirtschaftlicher Faktor.

Das Unfallrisiko nimmt mit Ausdehnung der Arbeitszeit zu. Jenseits der achten bzw. neunten Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko gravierend an. Mit steigendem Unfallrisiko besteht somit auch eine größere Wahrscheinlichkeit für erhebliche betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten. Entsprechend sollte bei der Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle darauf geachtet werden, lange Arbeitszeiten zu vermeiden.

### **Stress**

Stress entsteht dann, wenn die Anforderungen die individuellen Anpassungsfähigkeiten der Personen voll beanspruchen bzw. übersteigen. Dieser Stress ruft im Organismus über die Aktivierung des sympathiko-adrenalen Systems Maßnahmen hervor, um die zusätzliche Belastung zu bewältigen. So erhöhen sich z. B. die Herzfrequenz, die Atemfrequenz sowie der Blutzuckerspiegel. Infolge dessen kann dauerhafter und stärkerer Stress mit negativen Konsequenzen für Betroffene einhergehen, u. a. eine gefährliche Schwächung des Immunsys-

tems, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und eine Verschlechterung von Lern- und Gedächtnisleistungen. Neueste Untersuchungen bestätigen einen Zusammenhang zwischen psychologischem Stress und der Alterungsfunktion. Menschen, die über längere Zeit gestresst sind, neigen aufgrund veränderter Zellstrukturen dazu, schneller zu altern - verbunden mit den dazugehörigen Krankheiten. Weitere „Stresskosten“ entstehen durch psychische Beeinträchtigungen von Beschäftigten in Form von Depression und/oder Burnout.

### **Stressreduzierende Gestaltungsmöglichkeiten**

Es ist wichtig, persönliche Bewältigungsstrategien durch geeignete gesundheitsförderliche Formen der Arbeitsgestaltung zu unterstützen. Arbeitszeiten, die von den Beschäftigten entsprechend der betrieblichen Belange selbst- bzw. mitgestaltet werden, wirken positiv, indem Handlungs- und Kontrollspielräume erhöht werden, ein individueller Umgang mit Zeit gefördert wird und die Partizipation steigt.

## **Arbeitszeitmodelle**

Modelle sind grundsätzlich nützliche und abstrakte Darstellungen eines Systems. Anhand von Arbeitszeitmodellen lässt sich die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten abbilden. Häufig besteht in Unternehmen der Wunsch, ein gut funktionierendes Arbeitszeitmodell aus einem anderen Betrieb zu übernehmen. Flexible Arbeitszeitregelungen können jedoch nur dann gut funktionieren, wenn sie den jeweiligen betrieblichen Belangen und den Wünschen und Interessen der Beschäftigten entsprechen.

Da jedes Unternehmen seine eigenen Abläufe, Zielsetzungen und Interessen hat, kann es somit kein Patentrezept für die Arbeitszeitgestaltung geben. Vielmehr ist es wichtig, die betriebliche Situation gründlich zu analysieren, um dann entsprechende maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten. Demzufolge können Arbeitszeitmodelle zwar unterschiedliche Anregungen bieten, sie ersetzen jedoch nicht die Entwicklung eigener Konzepte. Basierend auf den rechtlichen Rahmenbedingungen kann aus verschiedenen Grundformen und Bausteinen ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell entwickelt werden. Einige dieser Grundformen für mögliche Arbeitszeitmodelle werden im Folgenden dargestellt.

Eine Festlegung von Beginn und Ende der Arbeitszeit schreibt der Gesetzgeber nicht vor. Hier kann jeder Betrieb nach Interessenlage frei entscheiden. Grundsätzlich ist zwischen Betriebs- und Arbeitszeit zu unterscheiden:

Betriebszeit ist die Zeit der betrieblichen Leistungserstellung. Also Zeit, in der produziert bzw. eine Dienstleistung zur Verfügung gestellt wird. Aus der Betriebszeitanalyse ergeben sich die erforderlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. Die Betriebszeiten werden im Rahmen der ökonomischen Betrachtung durch den Arbeitgeber festgelegt. Die Arbeitszeit bezieht sich auf die mit den Beschäftigten vertraglich vereinbarte Zeit, in der dem Unternehmen gegen Entgelt Arbeitsleistung erbracht wird. Sie ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit spielen Dauer, Lage und Verteilung eine bedeutende Rolle.

## **Dauer der Arbeitszeit**

Die Dauer der Arbeitszeit ist vertraglich im Arbeitsvertrag vereinbart. Sie kann nur im Rahmen gesetzlicher und tarifrechtlicher Regelungen festgelegt bzw. verkürzt oder verlängert werden. Die Dauer der Arbeitszeit kann für alle Beschäftigten gleich groß oder unterschiedlich sein. Der flexible Umgang mit der Arbeitszeitdauer führt zu folgenden Arbeitszeitvarianten:

## **Teilzeit**

Umfasst die regelmäßige Wochenarbeitszeit weniger Stunden als die Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitkräfte, handelt es sich um Teilzeitarbeit. Die Verteilung der Arbeitszeit kann in sehr flexiblen Formen erfolgen (z. B. Viertagewoche). Die gesetzliche Verankerung eines grundsätzlichen Anspruchs der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit findet sich im Teilzeit- und Befristungsgesetz.

## **Job-Sharing**

Bei diesem Arbeitszeitmodell teilen sich zwei oder mehr Personen einen oder mehrere Arbeitsplätze. Die Teilzeitbeschäftigten bestimmen dabei die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeit zum größten Teil in gegenseitiger Absprache.

## **Kurzarbeit**

Wenn die Auftragslage eines Unternehmens aufgrund wirtschaftlicher Ursachen vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlaubt, kann der Arbeitgeber (nach Absprache mit dem Betriebs- oder Personalrat) über Anmeldung von Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit eine zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit einführen.

## **Mehrarbeit**

Die Überschreitung der gesetzlich festgelegten Regelarbeitszeit von werktäglich acht Stunden werktäglich bzw. 48 Stunden wöchentlich wird auch als Mehrarbeit bezeichnet. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes sind diese zusätzlichen Stunden aufzeichnungspflichtig. Ferner muss in den folgenden 24 Kalenderwochen ein Ausgleich geschaffen werden, um die durchschnittlichen acht Stunden zu erreichen.

## **Lage und Verteilung der Arbeitszeit**

Die Lage der Arbeitszeit bezieht sich auf den jeweiligen Beginn und das entsprechende Ende der zu leistenden Arbeitszeit. Sie kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Aus der Lage und der Dauer der Arbeitszeit ergibt sich schließlich die Verteilung der Arbeitszeit.

Sie kann gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Wochentage erfolgen oder auch über Monate bis zu Jahren verschieden sein, sodass im Durchschnitt die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

Ein Beispiel für eine gleichmäßige Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist die starre Arbeitszeit oder die Kernarbeitszeit: Eine Mitarbeiterin der Telefonzentrale hat eine tägliche Arbeitszeit von Montag bis Freitag von 8:00 bis 16:00 Uhr, mit einer Pause von 12:30 bis 13:00 Uhr. Während dieser Arbeitszeit erledigt die Mitarbeiterin ihre Aufgaben in der Telefonzentrale. Sie kann diese Arbeitszeit nicht selbstbestimmt verändern oder die Arbeit unterbrechen. Auch die Pausen sind fest vorgegeben. Es ist ihr beispielsweise nicht möglich, die Pause um 30 Minuten zu verschieben.

Eine ungleichmäßige Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist durch flexible Arbeitszeit oder Funktionszeit möglich. Hier ein Beispiel: Ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung kann seine Arbeitszeit nach Arbeitsaufkommen verteilen. Wenn beispielsweise am Monatsende die Gehaltsabrechnung ansteht, hat er ein höheres Arbeitsaufkommen und benötigt daher auch mehr Arbeitszeit. Die mehr geleistete Arbeitszeit kann wieder ausgeglichen werden. Er kann die Verteilung der Arbeitszeit selbstbestimmt verändern.

## **Weitere flexible Arbeitszeitmodelle:**

### **Gleitzeit**

Ein Flexibilisierungsmerkmal, das bereits in vielen Unternehmen Anwendung findet, ist die klassische Gleitzeit. Diese besteht aus einer festgelegten Kernzeit, für die eine allgemeine Anwesenheitspflicht gilt, und aus den Ein- bzw. Ausgleitspannen. Den Beschäftigten wird so die Möglichkeit geboten, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in einem vorgegebenen Rahmen frei zu wählen.

### **Funktionszeit**

Eine weitere Flexibilisierung erfährt das Gleitzeitmodell durch den Wegfall der Kernarbeitszeit. Stattdessen wird für die einzelnen Unternehmensbereiche eine Funktionsfähigkeit definiert. Diese Funktionszeit gibt den zeitlichen Rahmen für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbereiche vor. Während der Funktionszeit können entsprechend der betrieblichen Belange die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen und sie in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich verteilen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Ergebnisorientierung, z. B. die termingerechte Erledigung der anstehenden Aufgaben.

### **Jahresarbeitszeit**

Basierend auf der Analyse des betrieblichen Arbeitsanfalls im Jahresverlauf sowie der Mitarbeiterinteressen wird die vertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt eines Jahres erreicht. Das Gehalt wird auch bei schwankender Arbeitszeitverteilung in den einzelnen Monaten nach der Durchschnittsberechnung verstetigt ausgezahlt.

### **Vertrauensarbeitszeit**

Die wesentlichen Merkmale der Vertrauensarbeitszeit sind in der Übertragung der Zeiterfassung auf die Beschäftigten und in der damit verbundenen ergebnisorientierten Arbeitsweise zu sehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zum Manager ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und gleichen Abweichungen eigenverantwortlich aus. Auf diese Weise soll sowohl eine Vertrauenskultur im Unternehmen als auch die organisatorische Denkweise der Beschäftigten gefördert werden. Zu beachten ist, dass nicht gänzlich auf die Zeiterfassung verzichtet werden kann. Nach § 16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes besteht eine Aufzeichnungspflicht für die Stunden, die über die maximale werktägliche Arbeitszeit hinausgehen, wie sie in § 3 Abs. 1 des Arbeitszeitgesetzes vorgeschrieben wird.

### **Telearbeit**

Die Entkopplung des Arbeitsplatzes vom Unternehmen ist das wesentliche Merkmal der Telearbeit. Diese räumliche Distanz kann vollständig erfolgen, oder in Form der alternierenden Telearbeit, bei der Präsenztage im Unternehmen vorgesehen sind. Wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist die Einrichtung eines gut ausgestatteten

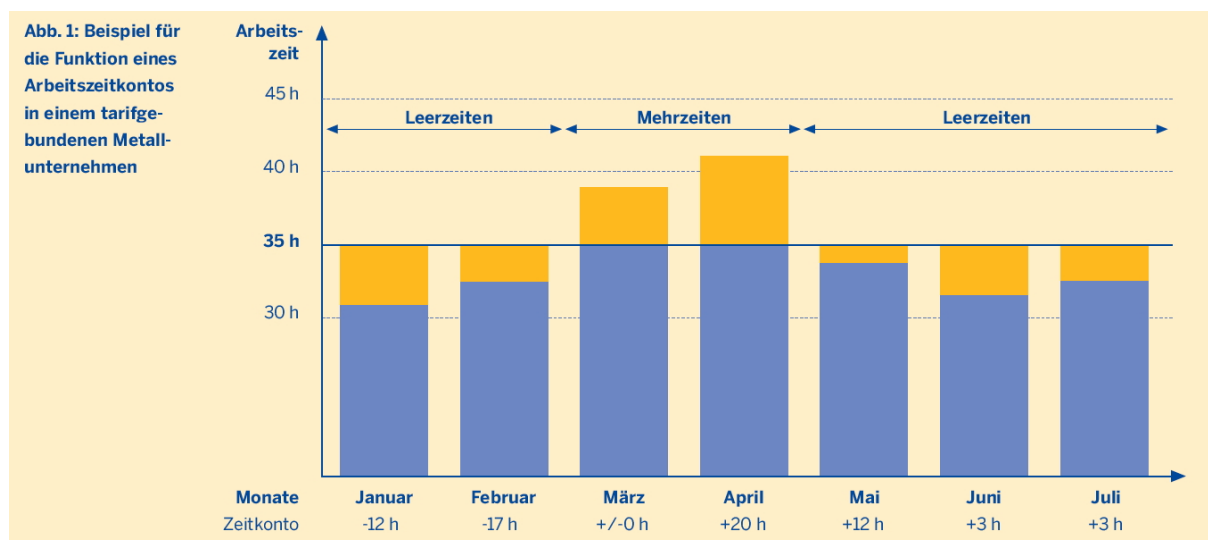
Heimbüros (Home Office), das die Nutzung der notwendigen Informations- und Kommunikationstechnologien gewährleisten muss und ungestörtes Arbeiten ermöglicht.

### Versetzte Arbeitszeit

Zur Ausweitung der Betriebszeiten müssen nicht immer Schichtsysteme eingesetzt werden. Mit geringem Organisations- und Kostenaufwand können versetzte Arbeitszeiten, die sich unter dem Niveau eines Zweischichtsystems befinden, ebenfalls dafür sorgen, z. B. die Öffnungszeiten auszudehnen. Den Beschäftigten werden verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten angeboten. Diese Blöcke decken den gesamten täglichen Betriebszeitbedarf ab. Beschäftigtengruppen können sich daraufhin für das Zeitfenster entscheiden, in dem sie die nächsten Wochen oder Monate arbeiten möchten.

### Arbeitszeitkonten: Instrumente moderner Arbeitszeitgestaltung

Alle bislang dargestellten Modelle werden häufig in Verbindung mit Arbeitszeitkonten praktiziert. Diese Konten sind ein einfaches Erfassungsinstrument der Arbeitszeit und geben jederzeit den Stand der geleisteten Arbeitsstunden wieder. Dieser Stand kann entweder ausgeglichen sein oder Plus- bzw. Minusstunden aufweisen (vgl. Abb. 1).



Um Probleme bei der Kontenführung zu vermeiden, müssen wie beim so genannten „Ampelkonto“ entsprechende Regelungen vereinbart werden (vgl. Abb. 2). Je nach Ausmaß der Über- oder Unterschreitung bestimmter vorher festgelegter Stundengrenzen greifen diese Regelungen. Die Festlegung der Ober- und Untergrenzen des Zeitkontos richtet sich größtenteils nach den betrieblichen Belangen. Unternehmen mit starken saisonalen Schwankungen benötigen ein größeres Zeitkonto, um auch auftragsschwache Zeiten ausgleichen zu können.

Ein wichtiger Aspekt von Arbeitszeitkonten ist der definierte Ausgleichszeitraum, in dem die grüne Ampelphase durchlaufen sein sollte, also die Plus- oder Minusstunden ausgeglichen sein sollten. Bei dem unten beschriebenen Ampelkonto erfolgt der Ausgleich im Jahresrhythmus. Kontenmodelle, die einen längerfristigen Ausgleich vorsehen, werden auch als Langzeitkonten bezeichnet. Diese Konten werden eher dazu genutzt, über mehrere Jahre hinweg – ebenfalls durch zusätzliche Arbeit – ein Guthaben an Arbeitszeit aufzubauen, das dann beispielsweise für eine längere Auszeit vom Berufsleben (Sabbatical) oder zu Weiterbildungszwecken genutzt wird. Abgesehen von diesem Modell bieten einige Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Lebensarbeitszeitkonten zu führen. Über die gesamte Länge der Erwerbstätigkeit können auf diesem Konto Stunden angesammelt werden, die dann zu einer frühzeitigen Freistellung vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters genutzt werden können. Bei allen Kontenmodellen mit längeren Laufzeiten ist auf die Insolvenzversicherung zu achten.

**Abb. 2: Beispiel  
Ampelkonto**



**Rote Phase: ab +/- 51 bis +/- 75 Stunden**

Beschäftigte, Vorgesetzte und Geschäftsführung analysieren gemeinsam den hohen Zeitkonto-Saldo und vereinbaren z. B. eine Freizeitentnahme oder treffen individuelle Lösungen, die zum gewünschten Zeitausgleich führen.

**Gelbe Phase: ab +/- 26 bis +/- 50 Stunden**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam mit der Gruppe und den Vorgesetzten Maßnahmen, um ihre Zeitkonten auszugleichen.

**Grüne Phase: 0 bis +/- 25 Stunden**

Die Beschäftigten verwalten diesen Stundenbereich eigenverantwortlich. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können Zeitentnahmen nach Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen erfolgen.

## **Rechtliche Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung**

### **Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 31. Oktober 2006 – wichtige Regelungen:**

#### **§ 1 Zweck des Arbeitszeitgesetzes**

Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist es, die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern und dabei die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten sowie die Sonn- und Feiertagsruhe zu schützen.

#### **§ 2 Die Arbeitszeit – Begriffsbestimmung**

Unter Arbeitszeit wird die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen verstanden.

#### **§ 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer**

Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann jedoch auf zehn Stunden erhöht werden, wenn innerhalb eines Zeitraumes von bis zu sechs Monaten oder innerhalb von 24 Kalenderwochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Wöchentlich ist bei entsprechendem Ausgleich somit eine maximale Arbeitszeit von 60 Stunden zulässig.

#### **§ 4 Ruhepausen**

Wer mehr als sechs Stunden ohne Unterbrechung arbeitet, muss eine Pause von 30 Minuten einlegen. Bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden ist eine Pause von 45 Minuten einzuhalten. Die Pausen können jedoch in Abschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden.

#### **§ 5 Ruhezeit**

Nach Ende der Arbeitszeit muss grundsätzlich eine elfstündige Ruhezeit eingehalten werden, bevor erneut die Arbeit aufgenommen werden darf.

#### **§ 6 Nacht- und Schichtarbeit**

Die Arbeitszeit in der Nacht- und Schichtarbeit ist nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen festzulegen. Hierzu zählen mehrere Empfehlungen, wie beispielsweise möglichst kurze Nachtschichtfolgen oder ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Schichten.

#### **§ 9 Sonn- und Feiertagsruhe**

Die Sonn- und Feiertagsarbeit ist grundsätzlich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verboten. Ausnahmen sind nur bei bestimmten Voraussetzungen möglich (s. §§ 3, 9, 10, 13 ArbZG).

#### **§16 (2) Arbeitszeitznachweise**

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeichnen. Die Art und Weise der Erfassung ist nicht vorgeschrieben. Die Aufzeichnungen sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren.



## Nacht- und Schichtarbeit

Wirtschaftliche, technologische oder versorgungsbedingte Gründe machen Nacht- und Schichtarbeit notwendig. Im Arbeitszeitgesetz ist die gesetzliche Grundlage für die Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit verankert, die vor allem dazu dient, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Neben § 6, der die Gestaltung der Arbeit nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und deren menschengerechter Umsetzung regelt, sind weitere Aspekte des Arbeitszeitgesetzes, wie z. B. § 4 Ruhepausen oder § 5 Ruhezeit zu beachten.

Schichtarbeit liegt vor, wenn mehrere Beschäftigte die gleiche Arbeitsaufgabe in einer geregelten zeitlichen Abfolge erledigen und sich gegenseitig nach einem vorher festgelegten Plan ablösen. Die einzelnen Formen der Schichtarbeit werden je nach Zahl der zu arbeitenden Schichten und der Zeit, zu der gearbeitet wird, unterschieden. Überwiegend wird in so genannten rotierenden Schichtsystemen gearbeitet, Dabei kann es sich z. B. um Zweischichtsysteme (Früh- und Spätschicht) oder um Dreischichtsysteme (Früh, Spät- und Nachtschicht) handeln.

Schichtpläne haben meist feste Anfangs- und Endzeiten, die eventuell mit kurzen Überlappungszeiten versehen sind. Die Personalbesetzung ist im Voraus, entsprechend der betrieblichen Notwendigkeiten, für die einzelnen Schichten festzulegen. Mit wie vielen Schichtgruppen die Abdeckung der wöchentlichen Betriebsnutzungszeit realisiert werden kann, ist vom Schichtsystem und von der vertraglichen Arbeitszeit der Beschäftigten abhängig. Im Gegensatz zur diskontinuierlichen Schichtarbeit ist kontinuierliche Schichtplangestaltung notwendig, wenn das Unternehmen die volle wöchentliche Betriebsnutzungszeit von 168 Stunden – also auch am Wochenende – benötigt (Vollkonti).

Zur Erreichung der durchschnittlichen vertraglichen Wochenarbeitszeit werden die Arbeitszeiten der Schichtarbeitnehmerinnen und Schichtarbeitnehmer über ein Arbeitszeitkonto oder Ampelkonten reguliert.

### Die biologische Leistungskurve des Menschen

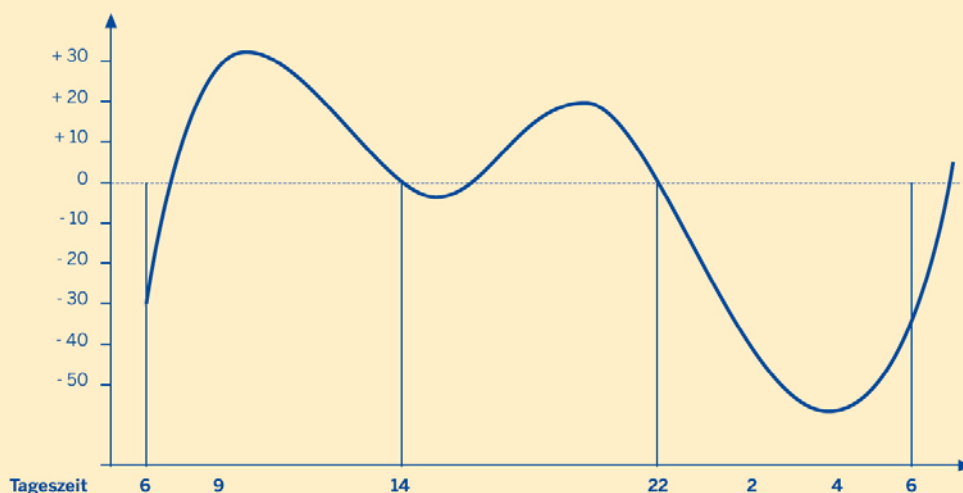
Der Mensch ist ein tagaktives Wesen, d. h. der menschliche Körper ist am Tag auf Aktivität und in der Nacht auf Erholung programmiert. Die biologische Leistungskurve des Menschen wird in Abbildung 3 dargestellt.

Eine so genannte „innere Uhr“ steuert diese biologische Leistungskurve im 24-Stunden-Rhythmus. Tagsüber ist der Körper auf Leistungsbereitschaft geschaltet. Etwa zwischen neun und zehn Uhr ist die Leistungsfähigkeit am höchsten, gegen 14 Uhr entsteht ein kurzes Leistungstief. Am Nachmittag kommt es wieder zu einem leichten Anstieg der Leistungsfähigkeit, bevor sich der Körper ab ca. 20 Uhr langsam auf Erholung und Ruhe einstellt. Der tiefste Punkt der Leistungsfähigkeit wird gegen drei Uhr nachts erreicht. Nachts werden wichtige Körperfunktionen, wie z. B. Körpertemperatur, Herztätigkeit, Atmung, Verdauung und Muskulatur, auf ein Minimum reduziert. Beschäftigte, die nachts arbeiten, arbeiten und schlafen somit gegen ihren biologischen Rhythmus. Die Dauer und die Qualität des Schlafes am Tag sind im Vergleich zum Nachtschlaf wesentlich beeinträchtigt.

Abb. 3:  
Die biologische  
Leistungskurve  
des Menschen

Prozentuale Ab-  
weichung vom  
Tagesdurchschnitt

Quelle:  
Graf, O.: Jahrbuch  
1954, Max-Planck-  
Gesellschaft,  
Dortmund



## Dauer

Tagsüber schlafen die Nachtschichtarbeitenden weniger – häufig unter sechs Stunden. Das bedeutet, dass mit jeder Nachtschicht ein Schlafdefizit entsteht. Je mehr Nachtschichten hintereinander folgen, desto größer wird das Schlafdefizit, welches zu chronischen Schlafstörungen führen kann. Eine anhaltende Übermüdung ist dann meist das Resultat. Diese birgt große Gefahren. Die Beschäftigten können sich am Arbeitsplatz nicht mehr so gut konzentrieren und bei der Heimfahrt im Auto steigt die Gefahr eines Sekundenschlafes. Zwischen zwei und drei Uhr nachts geschehen die meisten Unfälle. Häufig basieren sie auf Übermüdung der Diensthabenden.

## Qualität

Beim Tagschlaf ist die Qualität des Schlafes in den Tiefschlafphasen reduziert. Es fehlen ausreichende Tiefschlafphasen, die für die körperliche Erholung des Menschen entscheidend sind. Diese besondere Belastung bei Nachtarbeit und insbesondere bei mehreren Nachtschichten in Folge beeinträchtigt die Gesundheit der Beschäftigten erheblich. Viele Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter berichten über Schlafstörungen, Magen-Darm-Erkrankungen sowie über Nervosität.

Nacht- und Schichtarbeit ist in unserer Gesellschaft grundsätzlich unverzichtbar. Sie sollte jedoch so gestaltet werden, dass der Gesundheitsschutz der Beschäftigten gewährleistet wird, indem die gesundheitlichen und sozialen Nachteile der Nacht- und Schichtarbeit reduziert werden und die erforderlichen Betriebszeiten umgesetzt werden können.

## **Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit**

Die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeiternehmer ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen. § 6 ArbZG (1)

Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse:

- Keine dauerhafte Nachschicht
- Möglichst kurze Nachtschichtfolge, in der Regel nicht mehr als zwei bis vier Nachtschichten in Folge
- Ausreichende Ruhezeit zwischen zwei Schichten
- Regelmäßige freie Wochenenden in kontinuierlichen Schichtsystemen
- Keine Arbeitsperioden von acht oder mehr Arbeitstagen in Folge
- Koppelung der Schichtlänge an die körperliche und geistige Beanspruchung durch die Arbeit
- Nachtschichtenfolgen sollten grundsätzlich kürzer sein als Früh- und Spätschichten
- Ein Vorwärtswechsel der Schichten bei kontinuierlichen Schichtsystemen (erst Früh-, dann Spät-, dann Nachtschicht) begünstigt den Schlaf und das allgemeine Wohlbefinden
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen, um Kürzungen des Nachtschlafs zu vermeiden. Ein Beginn der Frühschicht um 7 Uhr ist besser als um 6 Uhr
- Flexibilität bei den Übergabezeiten
- Regelmäßigkeit in der Schichtfolge
- Spielraum für individuelle Wünsche der Beschäftigten
- Rechtzeitige Information der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über den Schichtplan.

(Quelle: Zmarzlik/Anzinger, Kommentar zum Arbeitszeitgesetz, 1995)

## **Erfolgreiche Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells**

So unterschiedlich die Interessen der Beschäftigten und die Aufgaben der Unternehmen sind, so unterschiedlich kann natürlich auch die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells ablaufen. Hilfreich ist es, eine externe Beratung hinzuzuziehen, die durch neutrale Moderation zwischen den Parteien vermittelt und ihr Fachwissen einbringt. Damit die vielen Wünsche und Vorstellungen in ein wettbewerbs- und beschäftigtenorientiertes Arbeitszeitmodell eingehen, hat sich eine systematische Vorgehensweise als sehr hilfreich erwiesen. Hierbei werden von Beginn an Beschäftigte, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder einbezogen. Die engagierte Mitarbeit der Beschäftigten ermöglicht nicht nur eine konstruktive Umsetzung, sondern fördert auch die Akzeptanz für die neue Arbeitszeitregelung. Der rote Faden, der sich durch die im Folgenden dargestellte beispielhafte systematische Vorgehensweise zieht, wird anhand der Einführungspyramide (vgl. Abb. 4) erläutert. Die grundsätzliche Funktion der Pyramide besteht darin, die einzelnen Arbeitsschritte gemeinsam festzulegen und die erforderlichen Ziele zu definieren. Die Anzahl der benötigten Arbeitstreffen ergibt sich aus der betrieblichen Situation.

### **1. Gespräch mit der Geschäftsführung**

In den meisten Fällen beginnt der Prozess mit einem Gespräch zwischen Geschäftsführung, Personalverantwortlichen, Betriebsrat und Beraterin bzw. Berater. Es werden erste betriebliche Ziele formuliert, die IST-Situation wird kurz geschildert und es wird über die Möglichkeiten der Vorgehensweise gesprochen. Es wird eine Arbeitsgruppe zusammengestellt, die maßgeblich die Entwicklung des neuen Arbeitszeitmodells unterstützt. Moderiert wird die Arbeitsgruppe durch den Berater oder die Beraterin.

### **2. Erstes Treffen der Arbeitsgruppe**

Bei diesem Treffen wird eine genaue IST/SOLL-Analyse der Arbeits- und Betriebszeiten erarbeitet oder vorbereitet. Hierbei werden die ersten Schritte genauer geplant und mit der Arbeitsgruppe abgestimmt. Bei entsprechender Unternehmensgröße ist es sinnvoll, zunächst eine Testabteilung auszuwählen, für die erste alternative Arbeitszeitregelungen entwickelt werden. Ferner sollte die Mitarbeiterbeteiligung festgelegt werden. Eventuell ist eine schriftliche Befragung durchzuführen, um die Wünsche und Interessen der Beschäftigten genau zu analysieren.

### **3. Entwicklung von Modellen**

Bei diesem Schritt sind fast immer mehrere Treffen notwendig. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, der betrieblichen Belange sowie der Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden nun mögliche Arbeitszeitregelungen erarbeitet.

### **4. Verfeinerung der Modelle**

Auch wenn die Arbeitsgruppe einen Arbeitszeitvorschlag entwickelt hat, so stehen häufig noch Diskussionen zu einzelnen „Kleinigkeiten“ an. Manchmal wird über die Zeiterfassungssystematik debattiert oder über die Handhabung der Zeitguthaben. Es können Vereinbarungen getroffen werden, damit die Zeitautonomie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einlösbar bleibt, auch unter Berücksichtigung betrieblicher Belange. Entsprechende Spielregeln können hierbei eine sinnvolle Unterstützung leisten. Prozessbegleitend sind in jedem Fall

gezielte Mitarbeiter- und Vorgesetztenschulungen ratsam, damit die Handhabung der neuen Arbeitszeitregelung erfolgreich gelingt.

#### 5. Mitarbeiterversammlung

Die in der Arbeitsgruppe entwickelten Arbeitszeitregelungen werden allen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt und gemeinsam mit ihnen diskutiert. Hierbei können offene Fragen geklärt oder Anregungen aufgenommen werden. Ziel sollte es sein, für die neuen Vorschläge eine Akzeptanz zu schaffen und die Beschäftigten für einen fairen Kompromiss zu gewinnen.

#### 6. Testphase

Es hat sich immer wieder gezeigt, dass gerade die Testphase besonders wichtig ist. Die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren, ist viel höher, wenn es noch nicht endgültig ist und kurz- bis mittelfristig Raum für Veränderung und Anpassung bleibt. Die Testphase hilft den Beschäftigten, den Betriebsräten und der Geschäftsleitung, die neu entwickelten Modelle in der Praxis zu erproben und bei Bedarf kontinuierlich zu verbessern. Hierfür ist eine gute Kommunikation untereinander unverzichtbar. Die Testphase sollte zwischen sechs und zwölf Monaten dauern.

**Abb. 4: Einführungspyramide  
für ein neues  
Arbeitszeitmodell**

Quelle: Hellert, U. (2005)



## Das Zeitbüro FOM



Das Zeitbüro FOM ist ein Transferprojekt der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Es wird seit 2011 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative INQA gefördert. Weitere Förderer sind das Ministerium für Arbeit, Innovation und Soziales Nordrhein-Westfalen sowie der Europäische Sozialfonds.

Es soll die Entwicklung moderner Arbeitszeitgestaltung unterstützen und den steigenden Bedarf an Informationen zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit in Deutschland decken. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten.

Das Zeitbüro FOM ist Ihr Ansprechpartner für alle Fragen moderner Arbeitszeitgestaltung. Es steht Unternehmen, deren Mitarbeitervertretungen und Beschäftigten bei allen Fragen der Arbeitszeitgestaltung mit Expertenrat zur Seite.

Leistungsspektrum des Zeitbüro FOM:

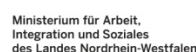
- Informations- und Austauschplattform
- Referententätigkeit
- Seminarreihe „Know-how-Transfer“ zu Schwerpunktthemen rund um Arbeitszeitgestaltung
- Kooperationsveranstaltungen
- Firmeninterne Workshops
- Coachings und Fortbildungsveranstaltungen
- Kompetenter Rat zu Arbeitszeitfragen
- Newsletter: „Tempora-Online – Journal für moderne Arbeitszeiten“ mit Ergebnissen aktueller Studien, Gestaltungstipps und Literaturhinweisen

Zeitbüro FOM, FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH, Leimkugelstr. 6, 45141 Essen, Tel.: 0201-81004-997, Email: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de), [www.zeitbuero.fom.de](http://www.zeitbuero.fom.de)

Gefördert durch:



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



## **Adressen, Links, Literatur**

Für Interessierte, die mehr über das Thema „moderne Arbeitszeiten“ wissen möchten, haben wir Adressen, Internetseiten und Literatur zusammengestellt.

Zeitbüro FOM, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Leimkugelstr. 6, 45141 Essen, AnsprechpartnerInnen: Prof. Dr. Ulrike Hellert, Gundula Grzesik, Christian Damke, Tel.: 0201/81004-997, E-Mail: [zeitbuero@fom.de](mailto:zeitbuero@fom.de)

### **Adressen**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund, [www.baua.de](http://www.baua.de)

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Metall- und Elektroindustrie), Marienburger Str. 7, 50968 Köln, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW) Ulenbergstr. 127-131, 40225 Düsseldorf, [www.lia.nrw.de](http://www.lia.nrw.de)

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V., Nikolaus-Dürkopp-Straße 17, 33602 Bielefeld, [www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Universität Duisburg Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Gebäude LE, 47048 Duisburg, [www.iaq.uni-due.de/abteilung/azao.php](http://www.iaq.uni-due.de/abteilung/azao.php)

### **Links**

[www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de), Arbeitsschutzportal NRW

[www.arbeit.nrw.de](http://www.arbeit.nrw.de), Informationen des Ministeriums für Arbeit, Innovation und Soziales NRW

[www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de), Projekt zur Ausbildung von Arbeitszeitberaterinnen und -beratern

[www.bmas.de](http://www.bmas.de), Bundesministerium für Arbeit und Soziales

[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), Hans-Böckler-Stiftung

[www.inqa.de](http://www.inqa.de), Initiative Neue Qualität der Arbeit

[www.komnet.nrw.de](http://www.komnet.nrw.de), Expertinnen und Experten beantworten online Ihre Fragen. Ein kostenloser Service der Landesregierung NRW.

[www.osha.de](http://www.osha.de), Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

[www.ifado.de](http://www.ifado.de), Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund

## Literatur

Gerlmaier, Anja; Latniak, Erich (Hrsg.).

Bournout in der IT-Branche, Ursachen und betriebliche Prävention, Asanger Verlag, 2011

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.).

Danlowski, Marc-A.; Hellert, Ulrike: Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten im Umsetzungsprozess, 2009

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.).

Hellert, Ulrike; Sichert-Hellert, Wolfgang; Bröde, Peter; Griefhahn, Barbara: Auswirkungen partizipativer Schichtplangestaltung auf die Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens und die Präferenz für Nachtschichtfolgen, 2008

Hellert, Ulrike

Nacht- und Schichtarbeit modern gestalten, Mit Empfehlungen für die Ernährung bei Nacht- und Schichtarbeit von Dr. Wolfgang Sichert-Hellert, 2. überarbeitete Auflage mit Schichtscheibe, LIT Verlag, 2011

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.).

Hellert, Ulrike; Sczesny, Cordula; Lindecke, Christiane; Tondorf, Bettina: Flexible Arbeitszeiten für den ärztlichen Dienst, 2007



## **Redaktion**

### **Konzept und Text:**

Ulrike Hellert

Gundula Grzesik

Patricia Tegtmeier

### **Lektorat:**

Christina Goesmann

Christian Damke

### **Herausgegeben von:**

Ulrike Hellert

Institut für Arbeit & Personal

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

City Park Center

Zeltnerstr. 19

90443 Nürnberg

[www.fom-iap.de](http://www.fom-iap.de)

Mail: [iap@fom.de](mailto:iap@fom.de)



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 22 Hochschulstudienzentren in Deutschland und ein weiteres in Luxemburg.

Als praxisorientierte Hochschule fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind deshalb von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



Das iap – Institut für Arbeit und Personal bündelt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulrike Hellert die Forschungs- und Transferaktivitäten der FOM im Bereich der Arbeitszeitforschung, des demografieorientierten Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Es erforscht Konzepte zur innovativen Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitwissen wird praxisnah durch unterschiedliche Module und Qualifizierungsprogramme zielgruppenorientiert transportiert und kommuniziert. Darüber hinaus entwickelt das iap Lösungsansätze für das Personalmanagement im demografischen Wandel. Im Fokus stehen hierbei die Rekrutierung und die kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen. Im Rahmen der verschiedenen Forschungsaktivitäten geht es darum zu entwickeln, wie Personalvermögen ausgebaut, erhalten und langfristig im Unternehmen genutzt werden kann, um notwendige Innovationen voranzutreiben.

Das iap orientiert sich in seiner Arbeit an dem Leitziel, wissenschaftlich fundierte Konzepte für Unternehmen zu entwickeln, die es ermöglichen, mit vorbildlichen innovativen Arbeitsstrukturen sowie mit adäquat qualifiziertem und kompetentem Personal, Herausforderungen in der globalen Welt meistern zu können.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-iap.de**