


Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences



Human Resource Management  
Bachelor  
Business Administration  
SS 2010

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Arbeitszeitgestaltung

Herzlich Willkommen

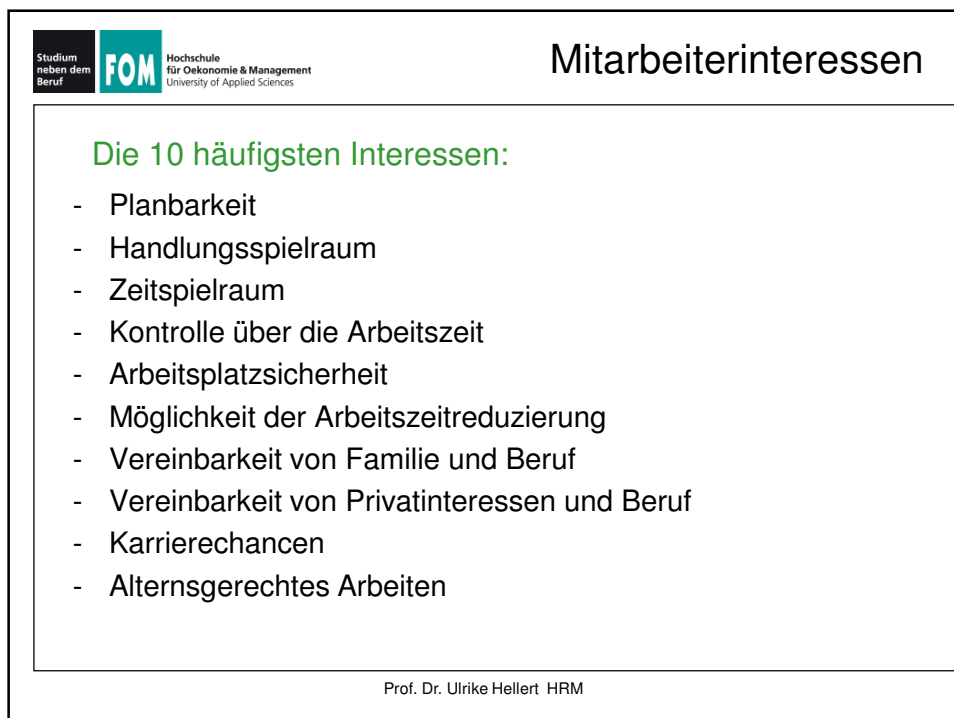
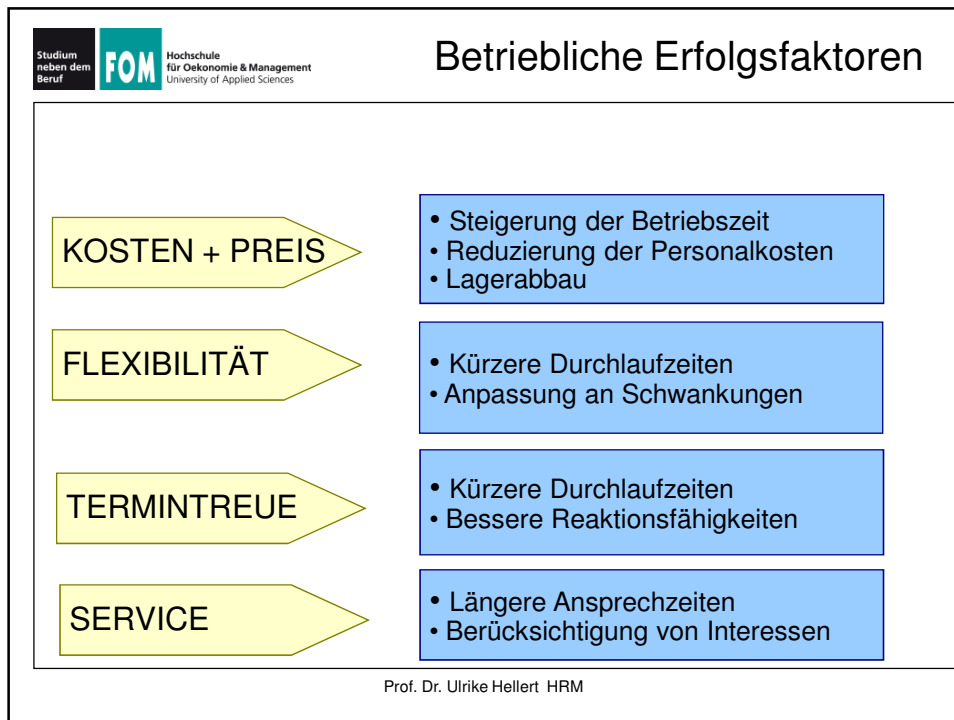
im Fach Human Resource Management  
FOM Nürnberg

Überblick

- Einführung
- Rechtliche Rahmen
- Betriebliche Erfolgsfaktoren
- Grundformen & Gestaltung
- Nacht- und Schichtarbeit
- Flexible AZ-Modelle
- Vorgehensweise
- Übungen



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Humane Arbeit

- Physische und psychophysische Gesundheit
- Psychosoziales Wohlbefinden
- Qualifikationsrelevanz
- Einflussnahme auf Arbeit
- Persönlichkeitsförderlichkeit
- Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle

nach E. Ulich

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

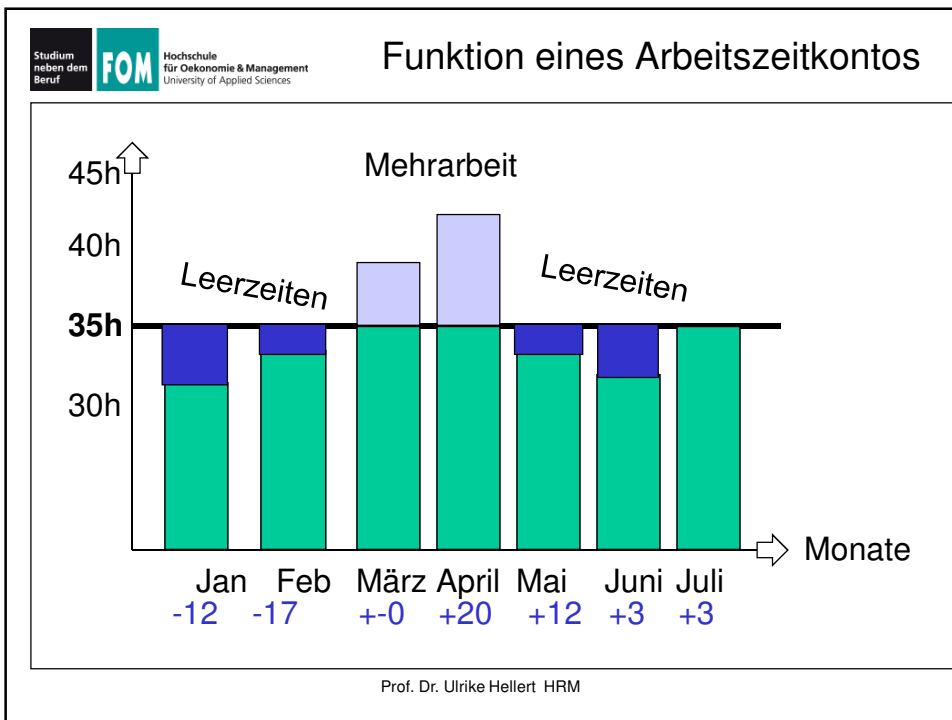
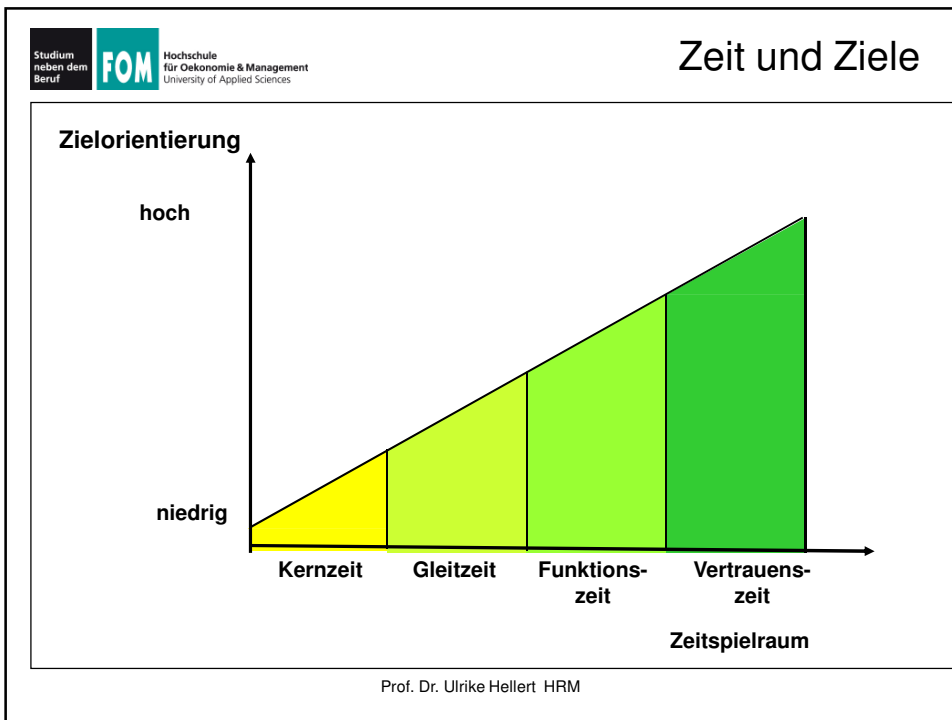
FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Varianten der Arbeitszeitgestaltung

Dauer der Arbeitszeit	Verteilung der Arbeitszeit	Instrumente der Arbeitszeitgestaltung
<b>Mögliche Varianten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeit</li> <li>• Altersteilzeit</li> <li>• Job-Sharing</li> <li>• Kurzarbeit</li> <li>• Mehrarbeit</li> <li>• Mini-Job</li> </ul>	<b>Mögliche Varianten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schichtsysteme</li> <li>• Versetzte Arbeitszeiten</li> <li>• Gleitzeit</li> <li>• Funktionszeiten</li> <li>• Jahresarbeitszeit</li> <li>• Wahlarbeitszeit</li> <li>• Vertrauensarbeitszeit</li> <li>• Telearbeit</li> <li>• Sabbatical</li> <li>• Lebensarbeitszeit</li> </ul>	<b>Mögliche Varianten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitkonto (Ampelkonto)</li> <li>• Langzeitkonto</li> <li>• Lebensarbeitszeitkonto</li> </ul>

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Vertrauensarbeitszeit

- 🕒 Ergebnisorientiertes, hochflexibles Arbeitszeitmodell
- 🕒 Eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten
- 🕒 Arbeitszeitnachweise (§16 Abs. 2) ArbZG können auf ein Mindestmaß reduziert werden
- 🕒 Arbeitszeitnachweis wird an die Beschäftigten delegiert
- 🕒 Es zählt vor allem die Arbeitsleistung, nicht die reine Anwesenheit
- 🕒 Keine einheitliche Definition

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM


Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Regelungen eines Arbeitszeitkontos

1. Gibt es eine arbeitsvertragliche Einschränkung oder Regelungen in einer Betriebsvereinbarung, die flexiblen Arbeitszeitmodellen im Wege stehen?
2. Prinzip der verstetigten Entlohnung
3. Vorzeitiges Ausscheiden aus dem Unternehmen
4. Krankheitsfall (Urlaub, Feiertage)
5. Höchstzahl an Plus- oder Minusstunden
6. Regelungen für den Fall einer Über- oder Unterschreitung → Beispiel Ampelkonto



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

### Versand mit Funktionszeiten

Arbeitszeit-Rahmen:  
Montag - Freitag  
von 6:00 - 17:00 Uhr

- Aufträge termingerecht erledigen
- mindestens 4 MA erforderlich



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



### Zeitgrößen:

- Es können 50 Plus- und Minusstunden vor- oder nachgearbeitet werden.
- Verstetigte Entlohnung
- Gruppeninterne Absprachen
- Flankierende Maßnahmen (Nachmittags-Kindergarten)


Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Fazit Arbeitszeitmodell Druckerei

- Urlaub nach Maß
- Verantwortung abgeben
- Gewöhnungsprozess
- Zeit für Wichtiges – Zeitspielraum
- Vertrauensbasis



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Insolvenzsicherung

- Pflicht bei Altersteilzeit im Blockmodell
- Empfehlung für Arbeitszeitkonten, Langzeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten
  - + Möglichkeiten: Fondslösungen, Bürgschaften, Versicherungen


Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Die 3-Z-Methode

- **Zeitraumen** (Wahlarbeitszeit, Funktionszeit, Teilzeit)
- **Zahl der Beschäftigten**
- **Ziele** (partizipativ, transparent, beeinflussbar, spezifisch, messbar)



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

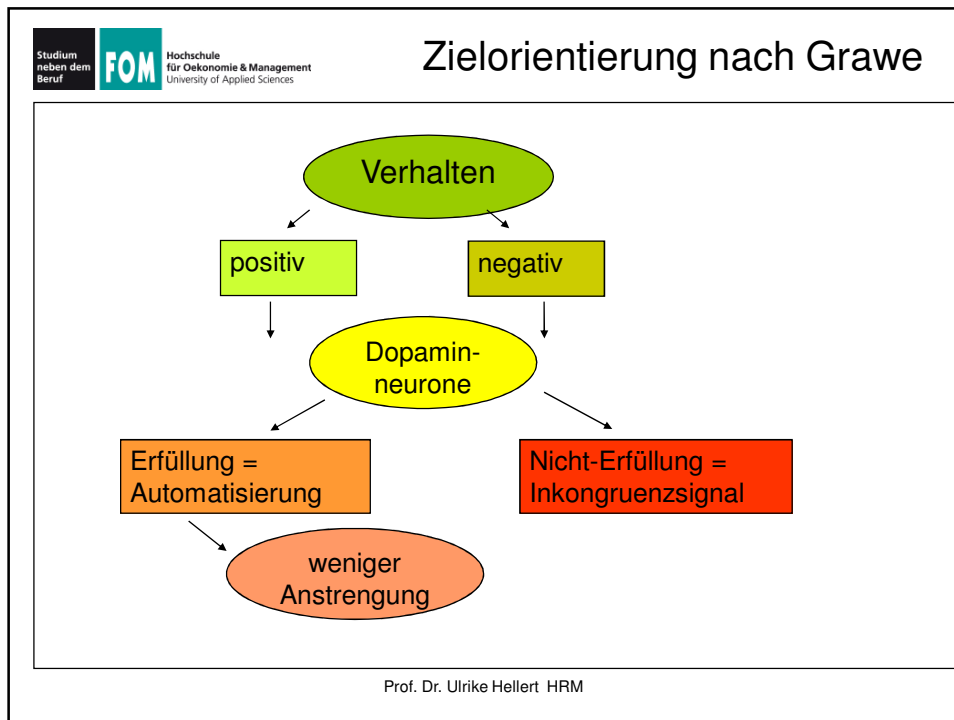
Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Bilder im Gehirn

### **Wie funktioniert zielorientiertes Handeln?**

- Chaos und Lähmung wird vom Gehirn vermieden
- Zielorientiertes Handeln wird im präfrontalen Cortex organisiert.
- Mit allen Sinnen wahrnehmen (KVAGO)
- Bewährtes Handeln wird verankert. Strategien, die zum Ziel führen werden automatisiert (Stress).
- Intuitive Entscheidungen – „aus dem Bauch heraus“ wegen der Gedächtnisspuren

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences


## Karosserie- und Lackzentrum Jörg Frischkorn

Funktionszeiten im Karosseriebau:  
Montag bis Freitag  
6:00 – 21:00 Uhr

Funktionszeiten im Büro:  
7:00 – 20:00 Uhr

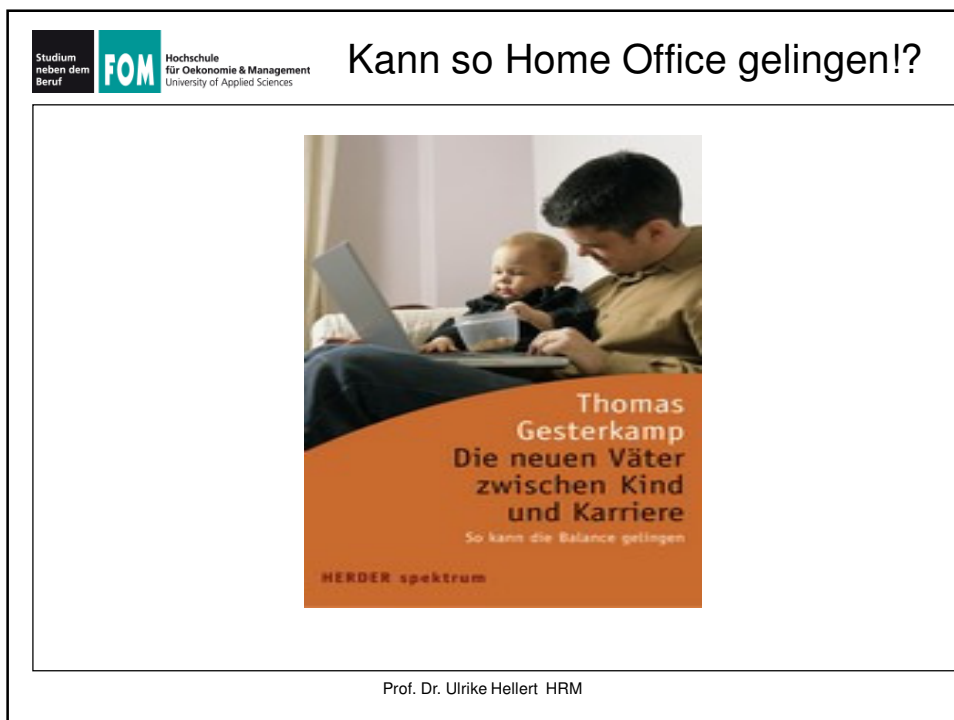
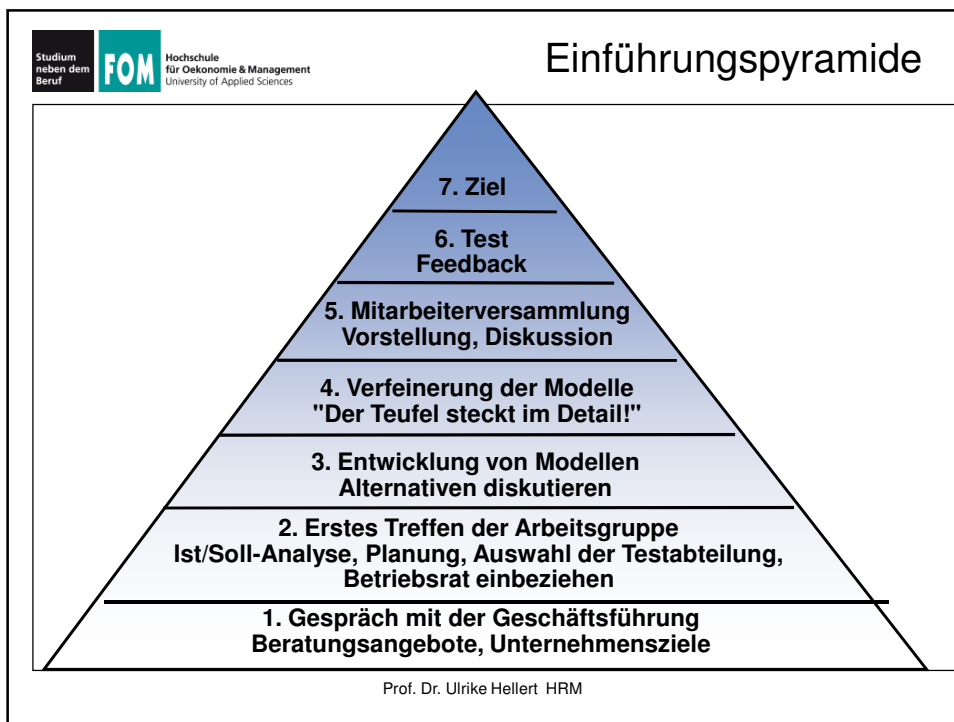
Ampelkonto:

- Rote Phase** ab +26/-16 bis + 150/-50 h
- Gelbe Phase:** ab +/- 11 bis +25/-15h
- Grüne Phase:** 0 bis +/- 10 h



[www.joerg-frischkorn.de](http://www.joerg-frischkorn.de)

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Arbeitszeitgestaltung ist Schlüsselressource

Bereich mit dem größten Handlungsbedarf aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind:

***Familienfreundliche Arbeitszeiten***

- 35,6 % der befragten Frauen und 27,7 % der Männer nannten mit 32% aller Nennungen –diesen Bereich am häufigsten.  
(Arbeitnehmerbefragung 2003)
- 7. Familienbericht:
  - Infrastruktur
  - Geld
  - Zeit

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf


FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Familienfreundliche Arbeitszeiten

**Gestaltungsmöglichkeiten sind vor allem:**

- Wahl des Arbeitszeitvolumens (z.B. Teilzeit)
- Selbstbestimmte Verteilung der Arbeitszeiten (z.B. Funktionszeit, Vertrauensarbeitszeit, Telearbeit)
- Eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung
- Zeit- und Handlungsspielräume
- Förderliches Betriebsklima



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

§ 6 Arbeitszeitgesetz

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

(2) Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn

- ▶ innerhalb von vier Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

§ 6 Arbeitszeitgesetz

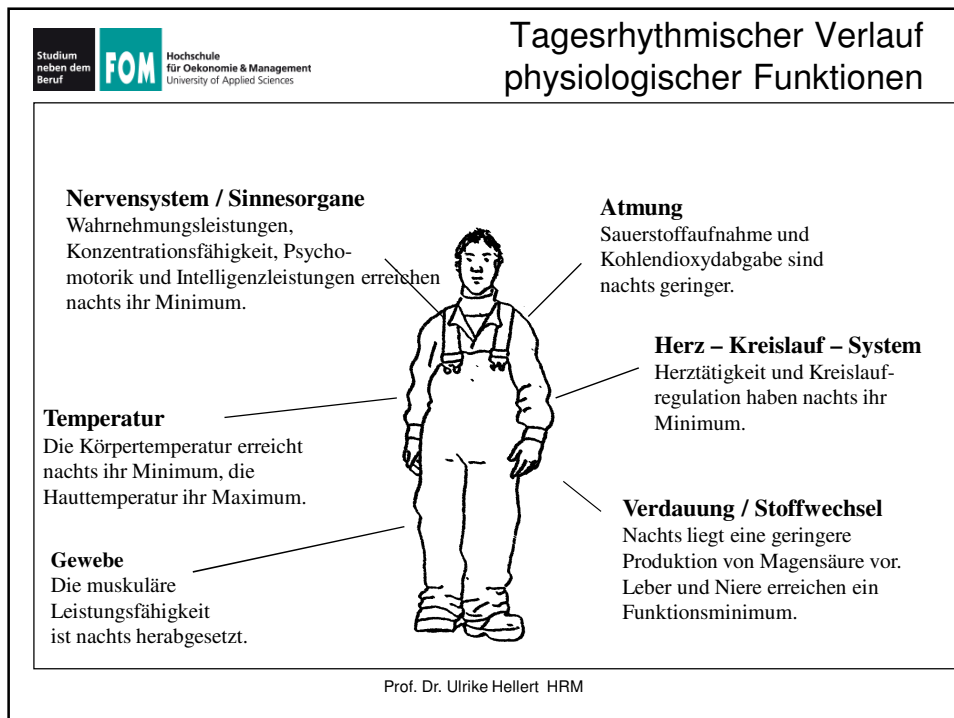
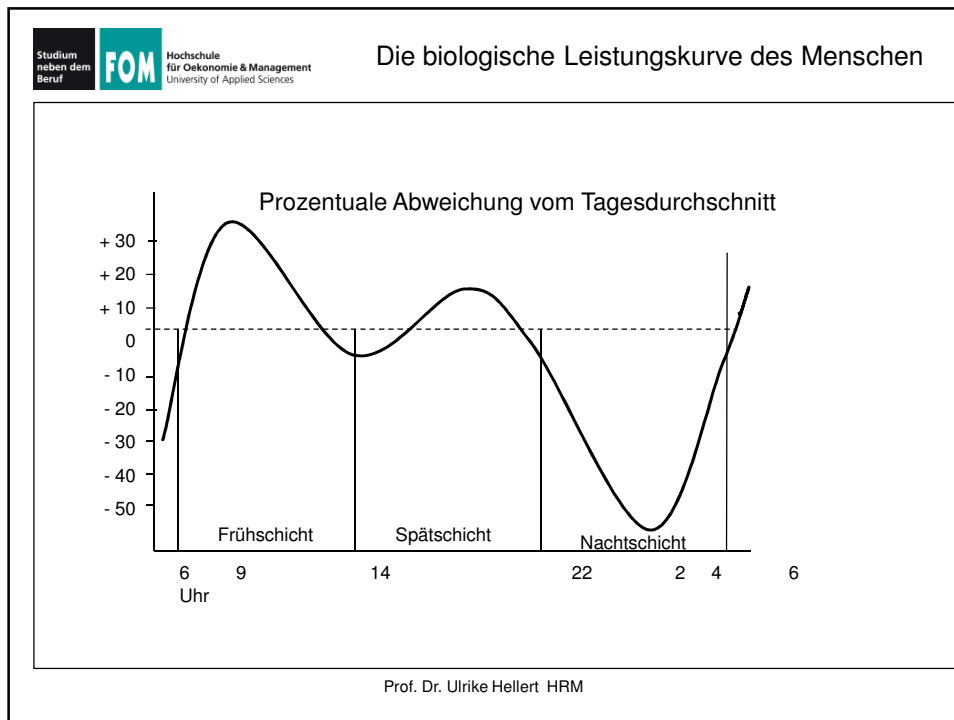
(3) Arbeitsmedizinische Untersuchung alle 3 Jahre

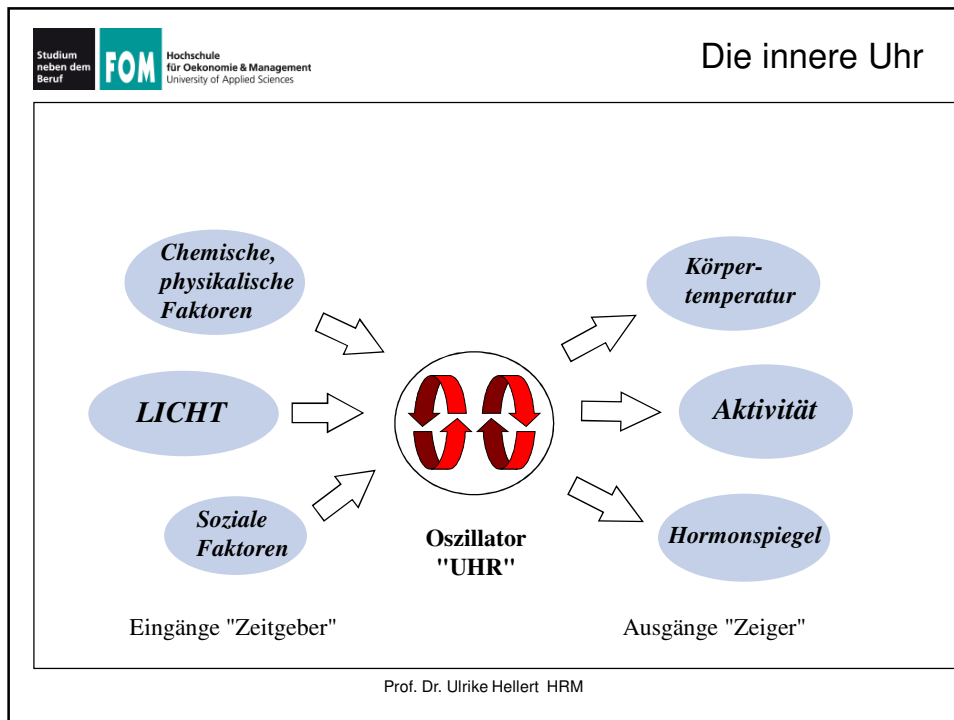
(4) Der Nachtarbeitnehmer hat ein Recht auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz, wenn

- ▶ nach arbeitsmedizinischer Feststellung die weitere Verrichtung von Nachtarbeit den Arbeitnehmer in seiner Gesundheit gefährdet
- oder
- ▶ im Haushalt des Arbeitnehmers ein Kind unter 12 Jahren lebt
- oder
- ▶ der Arbeitnehmer einen schwerpflegebedürftigen Angehörigen zu versorgen hat.

→ wenn keine andere im Haushalt lebende Person die Betreuung übernehmen kann

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM



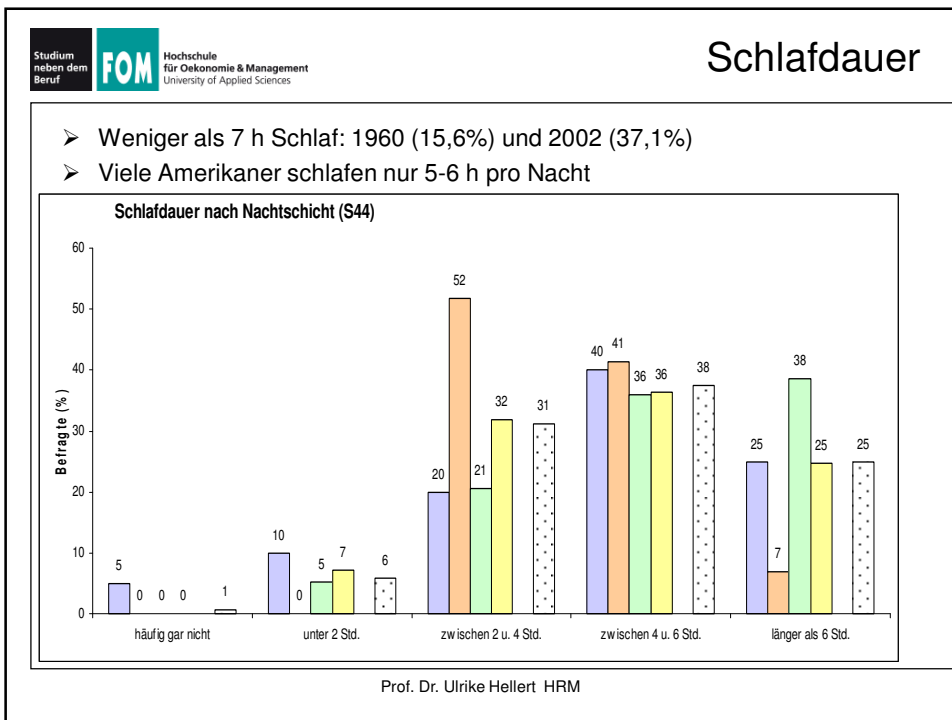
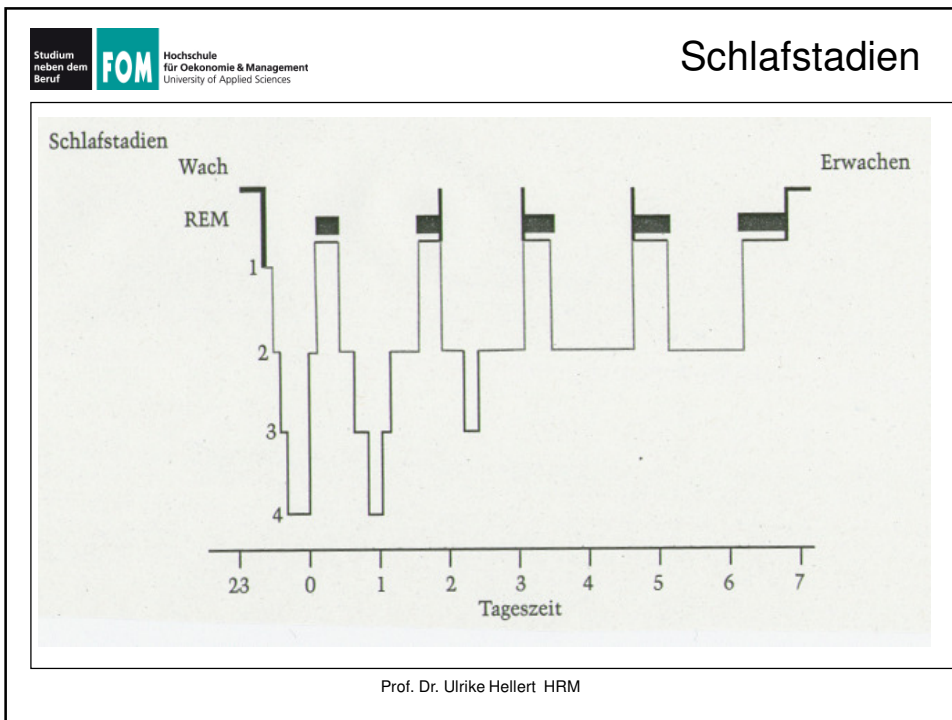


Studium neben dem Beruf **FOM** Hochschule für Oekonomie & Management University of Applied Sciences

## Gestaltung der Nacht- und Schichtarbeit

- Bedeutung des Schlafes
- Schlafdauer
- Warum schlafen?
- Schlafstadien
- Nachtschichtfolgen
- Empfehlung

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM





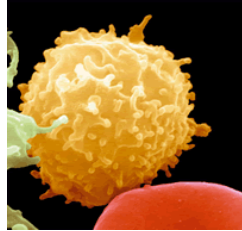
Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Bedeutung des Nachtschlafes

- **Melatonin** wird nachts produziert, es hemmt die Entwicklung von Tumorzellen
- **Immunsystem** produziert in der Nacht wichtige Abwehrstoffe (Makrophagen)
- **Leptin** nimmt bei Schlafmangel ab (Appetitzügler)
- **Ghrelin** nimmt bei Schlafmangel zu (erzeugt Hunger) (Spiegel et al. 2005)



Leukozyten gehören zur Immunabwehr. Bild: MPI für Entwicklungsbiologie / Berger

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

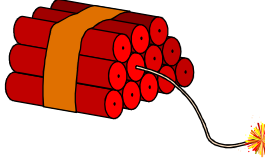
FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Gefährlich müde

➤ „Gesunde junge Männer, die sechs Nächte nur vier Stunden pro Nacht schlafen, hatten Blutwerte wie Menschen mit hohem Risiko für Diabetes oder Herz-Kreislauf-Problemen“

(Karine Spiegel)



➤ Studie über die Leistungsfähigkeit

➔ 17 Stunden ohne Schlaf: Leistung = 0,5 Promille (Alkohol im Blut)

➔ 24 Stunden ohne Schlaf: Leistung = 1,0 Promille (Alkohol im Blut)

(Dawson et al., University of South Australia)

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen

- Eingestreute Nachtschichten
  - Maximal 3-4 Nächte hintereinander
  - Besser ein langes Wochenende als einzelne freie Tage
  - Mehrbelastung sollte durch Freizeit ausgeglichen werden
  - Flexible Arbeitszeiten zugunsten individueller Vorlieben
  - Schichtpläne sollen vorwärts wechseln
- Die Frühschicht nicht zu früh beginnen
  - Die Massierung von Arbeitstagen sollte begrenzt sein
  - Die einzelne Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein
  - Die Schichtpläne sollen überschaubar sein

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

Studium  
neben dem  
Beruf

FOM

Hochschule  
für Oekonomie & Management  
University of Applied Sciences

## Empfehlungen zur Nachtschicht

- Zwei Nachtschichten sind besser als sechs NS in Folge: Es gibt eine erste und eine letzte NS!
- Mittagsschlaf zwischen 16 und 18 Uhr verringert die nächtliche Müdigkeit: Nicht länger als 20 Minuten schlafen.
- Auf verträgliche Ernährung achten. Nachts wird weniger Magensäure produziert.
- Morgens die Sonne meiden, morgens Sonnenbrille tragen und den Schlafraum gut abdunkeln.

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

## Fallbeispiel

- Mittelständisches Metall verarbeitendes Unternehmen
- Tarifgebunden, Betriebsrat, 110 Beschäftigte
- Ausweitung der Betriebszeiten
- Bedarf an einer Neugestaltung der Schichtpläne
- Mitarbeiterzufriedenheit verbessern



Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

## Schichtsysteme

### 4-Schichtsystem („vorher“)

Woche/ Mannschaft	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	F	F	F	F	F	F	☺
B	S	S	S	S	S	S	N
C	N	N	N	N	N	☺	☺
D	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺

F = Frühschicht  
 S = Spätschicht  
 N = Nachtschicht  
 ☺ = Freischicht

### 5-Schichtsystem („nachher“)

Woche/ Mannschaft	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	
A	F	F	S	S	N	N	☺	usw.
B	☺	☺	F	F	S	S	N	
C	☺	☺	☺	☺	F	F	S	
D	N	N	☺	☺	☺	☺	F	
E	S	S	N	N	☺	☺	☺	

Prof. Dr. Ulrike Hellert HRM

**Formulieren Sie Kriterien für einen günstigen Schichtplan für folgende Personen:**

A: Mann, verheiratet, 45 Jahre alt, Maschinenbediener, drei Kinder (2, 5, 11 Jahre alt), Ehefrau nicht berufstätig, wohnt an einer verkehrsreichen Hauptstraße in Bochum.

B: Mann, ledig, Techniker, keine Kinder, 33 Jahre alt, wohnt bei seiner Mutter in einem Vorort von Dortmund.

C: Alleinerziehende Mutter, 40 Jahre alt, Sohn ist 12 Jahre alt, Krankenpflegerin, wohnt in einer Altbauwohnung ohne Rolläden in ruhiger Umgebung.