

Humane oder flexible Arbeitszeiten?

Empfehlungen für eine mitarbeitergerechte und produktivitätssteigernde Zeitgestaltung in Unternehmen

Dr. Ulrike Hellert

Einleitung

Die Anforderungen an Unternehmen, sich am globalen Markt innovativ und flexibel zu behaupten, steigen kontinuierlich und beeinflussen Bedingungen und Organisationsformen in der Arbeitswelt nachhaltig. Dies zeigen vor allem die vielschichtig und kontrovers geführten Diskussionen um die Arbeitszeitgestaltung. Die unterschiedlichen Akteure argumentieren zwar ökonomisch vor allem bezüglich der wöchentlichen Arbeitszeit-Dauer ambivalent, sie sind sich aber dahingehend einig, dass die Arbeitszeiten flexibel sein müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen und damit die Beschäftigung zu sichern. Die Gestaltung der Arbeitszeiten ist aber auch eine wichtige Bezugsgröße für Beschäftigte, denn die Arbeitszeitregelungen beeinflussen die Arbeitsbedingungen und wirken sich u.a. auf Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Lebensqualität aus. Arbeitszeitgestaltung ist somit ein wichtiger Erfolgsfaktor für Betriebe und Beschäftigte.

Bei all den unterschiedlichen Interessen, könnte schnell der Eindruck entstehen, dass Arbeitszeitmodelle entweder menschengerecht oder flexibel gestaltbar sind. Arbeitszeitmodelle, die sich jedoch nur an betrieblichen Belangen orientieren, wären genauso wirkungslos und unrealistisch wie jene, die sich nur nach den Mitarbeiterwünschen richten. Daher sind Lösungsansätze hilfreich und Erfolg versprechend, die beiden Seiten gerecht werden und zudem auf einem fairen Kompromiss basieren. Die Organisation menschlicher Arbeit ist in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein zentraler Forschungsgegenstand. Arbeitspsychologische Empfehlungen berücksichtigen zum einen betriebliche Notwendigkeiten, beispielsweise Produktivitätsaspekte, zum anderen spielen die Interessen und Bedürfnisse der arbeitenden Menschen eine wichtige Rolle. Basierend auf den Kenntnissen der Arbeits- und Organisationspsychologie lassen sich folglich Empfehlungen auch für eine wettbewerbs- und mitarbeiterorientierte Gestaltung der Arbeitszeiten ableiten.

Flexible Arbeitszeitgestaltung

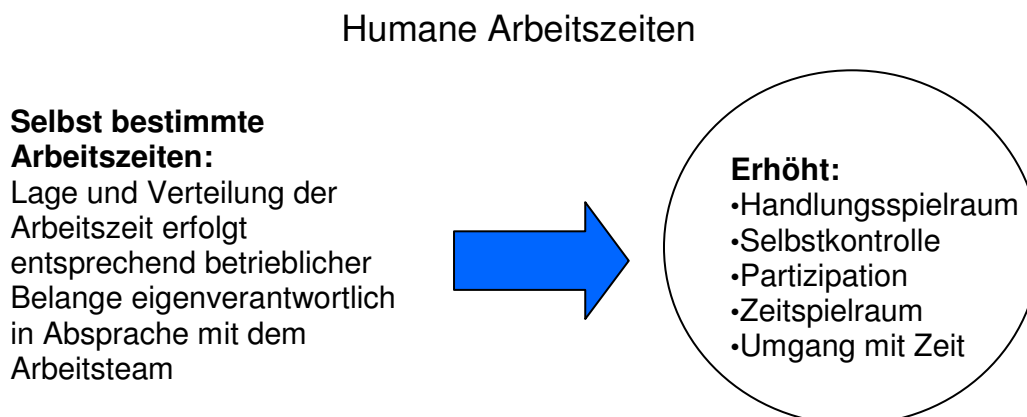
Die flexible Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeiten kann unbestritten einen bedeutenden Erfolgsfaktor für die Betriebe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellen. Flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht den Ausbau des Kundenservices durch längere Ansprechzeiten, verbessert die Termintreue durch kürzere Durchlaufzeiten und optimiert die Anpassung an Auftragsschwankungen. Eine effiziente Verteilung der Arbeitszeiten verringert teure Leerzeiten, baut Überstundenzuschläge ab und steigert somit die Produktivität. Flexible Arbeitszeiten können dazu beitragen, Beruf und Familie zu vereinbaren, verbessern die Lebensqualität und ermöglichen eine Balance unterschiedlicher Zeit-Bedürfnisse.

Humane Arbeitszeitgestaltung

Aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Konzepten der Arbeitspsychologie ergeben sich zahlreiche Bewertungskriterien für humane Arbeit. In Anlehnung an die Definition von Eberhard Ulich zeichnen sich Arbeitstätigkeiten als human aus, wenn sie die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, psychosoziales Wohlbefinden nicht beeinträchtigen, den jeweiligen Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle bzw. kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung der Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung von Potenzialen und der Förderung von Kompetenz beitragen (1). Arbeitszeiten können demzufolge dann als human bezeichnet werden, wenn sie das psychosoziale Wohlbefinden sichern, Qualifikation fördern, Einflussnahme ermöglichen, Selbstkontrolle unterstützen und die Persönlichkeitsentfaltung fördern.

Wie eigene Untersuchungen gezeigt haben, ist die selbst bestimmte Verteilung der betrieblich notwendigen Arbeitszeiten ein sehr bedeutendes Steuerungsinstrument für humane und flexible Arbeitszeiten (2). Beschäftigte verfügen bei selbst bestimmter Arbeitszeit über größere Handlungs- und Zeitspielräume, partizipieren stärker am Arbeitsprozess und haben einen flexibleren selbst gewählten Umgang mit Zeit. Hierbei soll einer Regulationsüberforderung die häufig bei hohem Arbeitstempo und Zeitdruck auftritt, entgegengewirkt werden. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten entsprechend der betrieblichen Belange und basierend auf den rechtlichen Rahmenbedingungen eigenverantwortlich Arbeitsbeginn und Arbeitsende selbst bestimmen können und sich dabei an Aufgaben- bzw. Zielerreichung orientieren. Zusätzlich wird ein individueller Umgang mit Zeitstrukturen gefördert.

Abb. 1: Gestaltungsempfehlungen für eine humane Arbeitszeitregelung



In der Praxis hat sich für diese selbst bestimmte Arbeitszeitgestaltung der Begriff Funktionszeit eingepreßt. Funktionszeiten stellen sicher, dass die jeweiligen Bereiche „funktionsfähig“ sind und die Beschäftigten durch größere Zeit- und Handlungsspielräume selbst die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten bestimmen können. Die Gestaltung der Arbeitszeiten orientiert sich dabei nicht an fest vorgegebene Zeitstrukturen, wie beispielsweise bei der Kernarbeitszeit, sondern an der Erreichung vereinbarter Ergebnisse oder Ziele. Damit mittels Funktionszeiten die

unterschiedlichen Interessen im Unternehmen auch fair balanciert werden können, treffen die jeweiligen Arbeitsteams gemeinsame Rahmenbedingungen oder vereinbaren entsprechende Spielregeln.

Eine mögliche Unterstützung bei der Gestaltung maßgeschneiderter Funktionszeiten ist die 3Z-Methode:

Die 3Z-Methode – Zeit, Ziel, Zahl

- 🕒 Zunächst wird im Team die **Zeit** festgelegt, in der die jeweiligen Bereiche, wie u.a. Versand, Qualitätskontrolle oder Verwaltung, funktionsfähig sein müssen. Dieser Zeitrahmen ermöglicht vor allem eine exakte Ansprechbarkeit für externe und interne Kunden und trägt zur individuellen Planbarkeit bei den Beschäftigten bei, die innerhalb dieses Zeitrahmens ihre individuelle Arbeitszeit Ergebnis orientiert verteilen.
- 🕒 Ergebnis orientiert und selbst bestimmt kann nur arbeiten, wer die genauen Indikatoren bzw. Ziele zur Orientierung kennt. Daher sollten die **Ziele** gemeinsam in der Gruppe mit den Vorgesetzten vereinbart werden. Bei der Ziel-Vereinbarung ist darauf zu achten, dass die Ziele vor allem erreichbar, beeinflussbar, spezifisch und überprüfbar sind.
- 🕒 Schließlich ist die **Zahl** der Mitarbeiter zu vereinbaren, die für die Zielerreichung im vereinbarten Zeitrahmen zur Funktionsfähigkeit der einzelnen Arbeitsbereiche zur Verfügung stehen muss. In auftragsstarken Zeiten werden möglicherweise alle Beschäftigten benötigt, während in auftragsschwachen Zeiten die Hälfte ausreicht.

Diese Vorgaben dienen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dann zur weiteren Feinsteuerung ihrer Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen und persönlichen Aufgaben.

Formen flexibler und humaner Arbeitszeitgestaltung

Die erläuterten flexiblen und humanen Arbeitszeiten lassen sich nun je nach Bedarf und Interesse in unterschiedliche Arbeitszeitformen integrieren. Die einzelnen Arbeitszeitformen unterscheiden sich hierbei vor allem hinsichtlich der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten. So kann ein Funktionszeitrahmen sowohl für eine Vollzeit- als auch für eine Teilzeitstelle vereinbart werden. Auch die Lage der täglichen Wochenarbeitszeit kann zusätzlich festgelegt werden. Eine ungleichmäßige Verteilung der Jahresarbeitszeit, vor allem bei saisonal abhängigen Schwankungen, wird häufig mit einem Wahlarbeitszeitmodell geregelt. Hierbei wird die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit ungleichmäßig über die einzelnen Monate und Wochen verteilt, wobei die Beschäftigten entsprechend der notwendigen Betriebszeiten in Absprache mit den Teamkolleginnen und –kollegen ihre Arbeitszeit wählen können. Das Gehalt wird, wie grundsätzlich bei flexiblen Arbeitszeitmodellen, verstetigt weiter gezahlt.

Vor allem die Vertrauensarbeitszeit ist in letzter Zeit in den Mittelpunkt von Diskussionen gerückt. Leider scheitern häufig sachliche Auseinandersetzungen zum

Thema Vertrauensarbeitszeit, da kein einheitliches Begriffsverständnis existiert. Zunächst ist es daher hilfreich zu definieren was Vertrauensarbeitszeit nicht ist: Vertrauensarbeitszeit bedeutet nicht, dass Beschäftigte so lange arbeiten können wie sie möchten. Dies ist einer der größten Missverständnisse bei Vertrauensarbeitszeit. Denn auch bei dieser Form der Arbeitszeitgestaltung gilt gem. § 16 ArbZG (Arbeitszeitgesetz) die Aufzeichnungspflicht (3). Jede Arbeitszeit über 8 Stunden werktätlich ist zu dokumentieren. Werden zum Ausgleich Arbeitstage mit weniger als 8 Stunden herangezogen, sind diese ebenfalls aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungspflicht obliegt dem Arbeitgeber, sie kann jedoch auf die Beschäftigten delegiert werden (Stundenzettel, Excel-Tabellen). Voraussetzung für eine gut funktionierende Vertrauensarbeitszeit ist natürlich das gegenseitige Vertrauen, zum einen in die Zeitehrlichkeit der Beschäftigten zum anderen in die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten. Führungskräfte sollten gemeinsam mit den Beschäftigten eine transparente, beeinflussbare Ergebnisorientierung umsetzen und Regeln zum Umgang mit Überstunden entwickeln.

Mitarbeiterbeteiligung bei der Entwicklung

Ein wichtiger Schritt auf dem Wege zu humanen und flexiblen Arbeitszeiten ist das partizipative Vorgehen bereits bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen. Denn nur durch eine von Beginn an transparente und systematische Vorgehensweise, können Vorbehalte abgebaut und individuelle Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Weiter wird die Akzeptanz für das neue Arbeitszeitmodell gefördert, da gleichzeitig die Chance auf Anpassung oder Modifikation des Modells besteht. Damit lässt sich in vielen Fällen bereits zu Beginn die Skepsis reduzieren. Mitarbeiter, die an einem neuen Arbeitszeitmodell selbst mitgestalten, werden sich für die Umsetzung „ihres Modells“ engagieren. Hohes Commitment fördert schließlich die Arbeitsmotivation und folglich die Produktivität.

Mitarbeiterorientiertes Vorgehen ermöglicht ferner, alle beteiligten Beschäftigten grundsätzlich über die Neugestaltung und deren Notwendigkeit umfassend zu informieren sowie rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen zu erläutern. Moderiert durch einen neutralen Berater sollte eine repräsentative Arbeitsgruppe mit der Entwicklung des Arbeitszeitmodells beauftragt werden. Je nach Unternehmensgröße und betrieblicher Situation trifft sich die Arbeitsgruppe regelmäßig, um die einzelnen Umsetzungsschritte zu vereinbaren. Anfangs wird eine IST/SOLL-Analyse der Arbeits- und Betriebszeiten sowie der unterschiedlichen Bedarfe erstellt und es wird die konkrete Vorgehensweise besprochen. Sind die zu erreichenden Ziele festgelegt und die Soll-Situation erarbeitet, kann mit der Entwicklung der Arbeitszeitmodelle begonnen werden.

Eine gute Kommunikation ist hierbei von besonderer Bedeutung. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollten dann in geeigneter Weise an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermittelt werden. Betriebsversammlungen eignen sich zum Beispiel gut, um die erstellten Arbeitszeit-Alternativen vorzustellen. Im Rahmen einer Testphase kann das neue Arbeitszeitmodell schließlich probeweise bzw. vorläufig umgesetzt werden. Erfahrungsgemäß dauert diese Umsetzung einschließlich der Testphase zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Mittels einer Vorher-Nachher-Befragung kann das Arbeitszeitmodell hinsichtlich seiner Akzeptanz sowie der Stärken, Schwächen und der Arbeitsmerkmale überprüft werden (4).

Wie entsteht Vertrauensarbeitszeit? Ein Fallbeispiel aus einer Druckerei

Die Geschäftsführung einer mittelständischen Druckerei in Nordrhein-Westfalen war mit den starren Arbeitszeiten im Betrieb nicht mehr zufrieden. Immer wenn sich Kunden nach 16:00 Uhr ankündigten, um sich u.a. von der Qualität der Druckergebnisse zu überzeugen, musste der Geschäftsführer bei den Mitarbeitern anfragen, ob nicht jemand länger bleiben könnte. Häufig blieb dem Geschäftsführer nichts anderes übrig, als selbst die Demonstration zu übernehmen. Da dies bei den Kunden keinen besonders professionellen Eindruck hinterlässt und eigentlich nicht die originäre Aufgabe des Geschäftsführers ist, sollten die Arbeitszeiten der Druckerei neu gestaltet werden. Dem Geschäftsführer war es hierbei wichtig, die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an zu beteiligen. Denn das neue Arbeitszeitmodell sollte nicht nur den Kundenservice verbessern, es sollte auch den Interessen der Beschäftigten entsprechen. Schließlich war er davon überzeugt, dass ein flexibles Arbeitszeitmodell nur dann erfolgreich funktionieren kann, wenn die unterschiedlichen Interessen fair balanciert werden. Damit die Entwicklung und Umsetzung des neuen Arbeitszeitmodells von einer neutralen Person moderiert wird, beauftragte der Geschäftsführer eine externe Arbeitszeitberatung. Zunächst verschaffte sich die Arbeitszeitberaterin ein Bild von der betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitsituation. Hierbei wurden vor allem die jährlichen Umsatzverteilungen mit den Auftragsschwankungen analysiert und die Arbeitsabläufe sowie die Personalbesetzung der unterschiedlichen Arbeitsplätze besprochen. Eine mit acht Beschäftigten aus allen Bereichen besetzte Arbeitsgruppe, erarbeitete in mehreren Workshops unter Leitung der Arbeitszeitberaterin ein modernes Arbeitszeitsystem. Die Druckerei beschäftigt 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist tarifgebunden, ein Betriebsrat existiert nicht.

Im ersten Workshop stellte der Geschäftsführer die Gründe für die Neugestaltung der Arbeitszeiten vor. Auch die Beschäftigten der Arbeitsgruppe konnten diese sehr gut nachvollziehen und nannten mehrere Ziele für das neue Arbeitszeitmodell: Verbesserung des Kundenservice, flexiblere Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeiten und größere Handlungsspielräume. Die Arbeitszeitberaterin erläuterte die Rahmenbedingungen aus dem Arbeitszeitgesetz und stellte Instrumente der Arbeitszeitgestaltung mit einigen Beispielen vor. In einem weiteren Treffen wurde dann über ein alternatives Arbeitszeitmodell für den Betrieb diskutiert. Fast alle der Beschäftigten fanden das Modell „Funktionszeiten“ sehr interessant. Es wurde darüber diskutiert, wie die Absprachen in den einzelnen Bereichen zu erfolgen haben, damit die Kundentermine eingehalten werden und wie bei einem Auftragshoch die anstehenden Arbeiten erledigt werden können. Schnell ergaben sich erste Spielregeln und kreative Vorschläge für ein hochflexibles Arbeitszeitsystem. Zwei Beteiligte hatten allerdings Einwände. Ein langjähriger Mitarbeiter meinte, er hätte schließlich sein Leben darauf eingerichtet, um 16:00 Uhr nach Hause zu gehen. Die Kollegen wollten darüber auch gar nicht lange diskutieren und schlugen ihm vor, dass er dies auch weiterhin könnte, denn andere wären gerne bereit bei Bedarf länger zu bleiben und die Stunden an anderen Tagen auszugleichen. Auch ein jüngerer Mitarbeiter war anfangs nicht begeistert von der Flexibilität, denn er wollte sicherstellen, freitags weiterhin um 13:00 Uhr gehen zu können, da er eine „Wochenendbeziehung“ führt und eine längere Strecke fahren muss. Ihm wurde angeboten, dass er doch erst mal das neue System abwarten sollte. Da er nicht alleine für die Funktionsfähigkeit des Bereichs zuständig ist, könnte man immer entsprechende Absprachen treffen. Letztlich war es dieser junge Mann,

der persönlich große Vorteile von der Flexibilisierung hatte, denn er konnte öfter den Freitag oder Montag komplett für ein langes Wochenende nutzen.

Die notwendigen Spielregeln und Vereinbarungen wurden im Rahmen der Workshops sehr konstruktiv und unkompliziert entwickelt. Der Geschäftsführer war bei diesen Workshops nicht dabei, er hielt sich ganz bewusst zurück. Er vertraute darauf, dass die Arbeitsgruppe eine gute Lösung finden wird und förderte hierdurch sowohl die Eigenverantwortung als auch die Arbeitsmotivation. Als der Vorschlag für das neue Arbeitszeitmodell ausgearbeitet war, wurde er mit der Geschäftsführung besprochen und für eine „Vereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung“ vorbereitet. An dieser Stelle wurde über ein geeignetes System zur Zeiterfassung debattiert. Geschäftsführung und Arbeitsgruppe waren sich schnell darüber einig, dass eine elektronische Zeiterfassung überflüssig sei, was als Beleg für die gute Vertrauensbasis gewertet werden kann. Laut Arbeitszeitgesetz kann eine manuelle Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten erfolgen. Zu diesem Zweck wurde ein Formular entwickelt, in das die Beschäftigten ihre Arbeitsstunden selbst eintragen. Monatlich erfolgen durch den Arbeitgeber Stichproben zur Überprüfung der arbeitszeitrechtlichen Vorschriften.

Das neue Arbeitszeitmodell wurde dann zunächst 12 Monate getestet. Während dieser Testphase konnten die Beteiligten das Modell in der Praxis erproben und bedarfsweise zusätzliche Absprachen treffen. Für die Geschäftsführung war dies ein besonderer Moment. Zum ersten Mal gab es im Betrieb keine starre Anwesenheitspflicht mehr, vielmehr lag es an den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen Belange und der eigenen Interessen selbstverantwortlich zu verteilen. Würden die Termine auch eingehalten? Was passiert wenn jemand krank wird? Wird ein Mitarbeiter um 17:00 Uhr da sein, um die moderne Druckmaschine zu bedienen? Viele Fragen gingen dem Geschäftsführer durch den Kopf, aber er war auch davon überzeugt, dass seine Belegschaft die neue Situation meistern wird. Bereits nach wenigen Monaten konnte er beruhigt feststellen, dass seine Erwartungen hinsichtlich der Organisationsfähigkeit seiner Beschäftigten sogar übertroffen wurden. Er konnte sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren und sich darauf verlassen, dass die Beschäftigten die Funktionsfähigkeit der Bereiche sichern. Zudem waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr zufrieden mit den neuen Handlungs- und Zeitspielräumen und konnten Berufliches und Privates besser verbinden. Nach der einjährigen Testphase wurde die Vertrauensarbeitszeit fest implementiert und fördert im Unternehmen Produktivität und erweitert die Handlungsspielräume der Beschäftigten. Aus heutiger Sicht fragt sich der Geschäftsführer warum er dieses Modell nicht schon früher eingeführt hat.

Die Eckpunkte des Modells Vertrauensarbeitszeit

Abb. 2:
Funktionszeitregelung in einer Druckerei

1. Kaufmännischer Bereich



2. Montage, Satz



6:00 - 7:30 Uhr

16:00 - 17:30 Uhr

Während der vereinbarten Funktionszeiten müssen die anstehenden Arbeiten und Aufträge termingerecht erledigt werden. Dies wird in den jeweiligen Abteilungen durch die Beschäftigten eigenverantwortlich organisiert. Allen Beteiligten ist dabei klar, dass diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein voraussetzt. Für jeden Arbeitsbereich wurden gemeinsame Ziele definiert. Der Kaufmännische Bereich beispielsweise ist für interne und externe Kunden ansprechbar, während im gewerblichen Bereich die anstehenden Montage oder Gestaltungstätigkeiten im Vordergrund stehen. Die vereinbarte Personalstärke, ermöglicht jedem seinen Zeitspielraum unter Berücksichtigung der Zielerreichung zu organisieren.

Die Pausen werden von den Beschäftigten nach den rechtlichen Bestimmungen ebenfalls flexibel eingeteilt. Einige Mitarbeiter teilen die Pausenzeit (30 Minuten) auf und nehmen gerne eine Frühstücks- und Mittagspause, andere dagegen lieber eine längere Mittagspause. Die individuelle Pausengestaltung kann den tagesrhythmischen persönlichen Bedürfnissen entsprechen. Sie ermöglicht auch beispielsweise die Versorgung der Kinder über die Mittagszeit und ist damit ein wichtiger Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Pausen sind ferner keine „unproduktiven Unterbrechungen“, sondern für Person und Produktivität dienlich“ (5).

Auf eine elektronische Zeiterfassung wird in der Druckerei verzichtet. Die Beschäftigten zeichnen die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden vertrauensvoll selbst auf (= Vertrauensarbeitszeit). Insgesamt kann das Zeitkonto einen Saldo von maximal 75 Plus- und Minusstunden aufweisen. Allerdings sind bereits ab einem Stundensaldo von 26 Plus- bzw. Minusstunden Maßnahmen mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren, um das Konto wieder auszugleichen.

Fazit

Flexible Arbeitszeiten können nach den Erkenntnissen der Arbeitspsychologie so gestaltet werden, dass sie einen wichtigen Beitrag für menschengerechte Arbeit liefern und dabei die Produktivität im Unternehmen erhöhen. Humane und flexible Arbeitszeiten schließen sich also nicht gegenseitig aus, sondern erzielen bei richtiger Anwendung sogar Synergieeffekte. Hierfür gilt es jedoch einige arbeitspsychologische Empfehlungen Ernst zu nehmen: Handlungsspielräume schaffen, Selbst-Kontrolle ermöglichen, selbst bestimmte Verteilung der Arbeitszeiten fördern und entsprechende Rahmenbedingungen durch kooperatives Führungsverhalten, gute Kommunikation sowie partizipative Zielvereinbarung zu optimieren.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtig häufig zitierten Arbeitsverdichtung verbunden mit Zeitdruck und Stress ist der allseits bekannte Film „Moderne Zeiten“ von Charlie Chaplin aktueller denn je. Zeigt er auf beeindruckende Weise, die Grenzen der Beschleunigung auf, wenn immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit erledigt werden

soll. Es ist also an der Zeit, das Verständnis von Zeit im Allgemeinen und speziell die Kultur der Arbeitszeiten im Zusammenhang mit der Sicherung menschengerechter Arbeitsbedingungen wieder stärker in den Mittelpunkt der Diskussion zu rücken. Wer ständig unter Zeitdruck steht, wird keine Zeit haben für Erfindungen und Innovationen. Die besten Ideen kreiert unser Gehirn nämlich gerne in Ruhe! (6)

Links:

www.moderne-arbeitszeiten.de

www.zeitbuero.nrw.de

www.arbeitsschutz.nrw.de

www.bmwa.bund.de

www.zeitpolitik.de



Dr. phil. Ulrike Hellert,
Geschäftsführerin „Moderne Arbeitszeiten“
Dortmund

ulrike@hellert.de

www.hellert.de

Literatur

- (1) Ulich, E.: Arbeitspsychologie; Zürich, 1992.
- (2) Hellert, U.: Humane Arbeitszeiten; Münster, 2001.
- (3) Baeck, U.; Deutsch, M.: Arbeitszeitgesetz, Kommentar; München, 2004.
- (4) Hellert, U.: Moderne Arbeitszeitgestaltung als ein Element arbeitsorientierter Modernisierung. In: Arbeitsorientierte Modernisierung, Fuchs-Frohnhofen, P. (Hg.); München 2002.
- (5) Wiendieck, G.: Arbeits- und Organisationspsychologie; Berlin, 1994.
- (6) Csikszentmihalyi, M.: Kreativität; Stuttgart, 1997.