

Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?

Eva Munz

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung soll vieles leisten: Sie soll sowohl den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen als auch dem Bedarf der Beschäftigten nach Arbeitszeitsouveränität gerecht werden und so Betrieben wie Beschäftigten zeitökonomische Vorteile bringen. Die erhoffte „win-win-Situation“ stellt sich jedoch nicht automatisch ein. Der Beitrag zeigt auf der Basis repräsentativer Daten, unter welchen Voraussetzungen selbst gesteuerte Arbeitszeiten zu mehr Arbeitszeitsouveränität führen und unter welchen Bedingungen ein erweiterter zeitlicher Zugriff auf die Beschäftigten zu erwarten ist.

1

Einleitung

Probleme bei der Vereinbarung von Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben rücken seit einiger Zeit verstärkt in das Blickfeld betrieblicher Personalpolitik und volkswirtschaftlicher Überlegungen. Die Konjunktur eines Themas, das lange Zeit als klassisches Frauenthema betrachtet und dem kaum wirtschaftliche Relevanz beigegeben wurde, erklärt sich zum einen durch den infolge des demografischen Wandels befürchteten Fachkräftemangel. Zum anderen tragen die im Zuge der Tertiärisierung und der Entwicklung zur „Wissensgesellschaft“ wachsenden Anforderungen an Innovativität, Engagement und Qualifikation der Beschäftigten dazu bei, dass die Balance zwischen Arbeit und Leben verstärkt Beachtung erfährt. Vor dem Hintergrund der genannten Entwicklungen erscheint es als eine betriebs- und volkswirtschaftliche Notwendigkeit, Voraussetzungen zu schaffen, die Kooperationsbereitschaft und Kreativität der Beschäftigten fördern und die es ermöglichen, das „Humankapital“ qualifizierter Frauen auch dann zu nutzen, wenn diese Mütter werden und die außerberuflichen Anforderungen zunehmen (PrognosAG 2005; BMFSFJ 2003). Von Seiten der Politik wird angesichts niedriger Geburtenraten insbesondere die Bedeutung einer familienfreundlichen Personalpolitik hervorgehoben (Rürup/Gruescu 2005).

In den zahlreichen Handlungsempfehlungen und best-practice-Modellen, die im Auftrag von Politik und Wirtschaft erarbeitet und zusammengetragen wurden¹ sowie in den Selbstdarstellungen von Unternehmen zum Thema Work-Life-Balance

oder Familienfreundlichkeit spielen flexible Arbeitszeiten fast immer eine zentrale Rolle. Dabei wird zumeist davon ausgegangen, dass flexible Arbeitszeiten zumindest dann, wenn die Beschäftigten ihre Anfangs- und Endzeiten selbst festlegen können, als familienfreundlich und gesundheitsförderlich zu werten sind. Eine solche selbst gesteuerte Arbeitszeitverteilung – so die gängige Argumentation – bringe den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität und ermögliche dadurch eine bessere Balance zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben. Gleichzeitig werden die betrieblichen Vorteile einer flexiblen Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall betont. Selbst gesteuerte flexible Arbeitszeiten führen demnach quasi wie von selbst zu einer „win-win-Situation“, die sowohl den Beschäftigten als auch den Betrieben zeitökonomische Vorteile bringt.

Dabei wird weitgehend ignoriert, dass die Anforderungen an eine variable Arbeitszeitverteilung – Verlässlichkeit und Rücksichtnahme auf die außerberuflichen Zeitbedarfe der Beschäftigten auf der einen und flexible Anpassung an den Arbeitsanfall auf der anderen Seite – zueinander in Widerspruch stehen. Qualitative Studien in unterschiedlichen Branchen machen deutlich, dass selbst gesteuerte Arbeitszeiten auch zu einer Entgrenzung² der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten für den Betrieb und damit zu einer Verschärfung des Vereinbarkeitsproblems führen können (Böhm et al. 2004; Eberling et al. 2004; Kratzer 2003; Promberger et al. 2002). Studien, die sich auf der Basis repräsentativer Daten mit der Wirkung selbst gesteuerter Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive befassen, sind jedoch rar.

Eine im Jahr 2003 im Rahmen der Arbeitszeitberichterstattung³ durchgeführte repräsentative Beschäftigtenbefragung er-

möglicht Erkenntnisse über die Wirkungen selbst gesteuerter Arbeitszeiten auf die Arbeitszeitsouveränität und -realität der Beschäftigten. Die im Folgenden vorgestellten Befunde stützen sich auf diese Befragung.⁴ Zuvor gilt es jedoch den Begriff der Arbeitszeitsouveränität näher zu beleuchten und vom Sachverhalt der Selbststeuerung abzugrenzen. Daran anschließend wird dargestellt, unter welchen Voraussetzungen den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben wird, ihre Arbeitszeiten

1 Vgl. exemplarisch die Internetportale <http://www.mittelstand-und-familie.de>; <http://www.erfolgskfaktor-familie.de>; <http://www.fast-4ward.de>.

2 „Entgrenzung“ meint in diesem Zusammenhang die Auflösung des Normalarbeitszeitstandards, der die zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten für den Betrieb tariflich normiert und begrenzt.

3 Dieses Berichtssystem wird vom nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium finanziell gefördert und wurde bis Ende 2004 am Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) durchgeführt. Für die Arbeitszeitstudie 2003 (Bauer et al. 2004) wurden 4012 abhängig Beschäftigte deutscher Nationalität im Alter von 18 bis 65 Jahren zu ihren Arbeitszeitformen, Arbeitszeitwünschen, Tätigkeitsmerkmalen und der Arbeitsorganisation befragt.

4 Einsatz und Wirkung selbst gesteuerter Arbeitszeiten wurden im Rahmen eines Dissertationsprojekts empirisch analysiert (Munz 2005).

Eva Munz, Dr., Referentin am Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) NRW, Referat „Sozial- und wirtschaftsstatistische Analysen“. Bis Juli 2004 wissenschaftliche Angestellte des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeitforschung, erwerbsarbeitsbedingte Belastungen und außerberufliche Anforderungen, Armutsanalysen.
e-mail: eva.munz@gmx.de

selbst zu steuern. Das Kernstück des Beitrags widmet sich auf der Grundlage multivariater Analysen der Frage, unter welchen betrieblichen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen selbst gesteuerte Arbeitszeiten zu mehr Arbeitszeitsouveränität führen und unter welchen Bedingungen eine Entgrenzung der zeitlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten zu erwarten ist.

2

Begriffliche Klärung und Operationalisierung

Seit den 1970er Jahren spielt die „Zeitsouveränität“ der Beschäftigten in der ideologisch hoch aufgeladenen arbeitszeitpolitischen Debatte eine wichtige Rolle. Der Begriff nimmt dabei, der jeweiligen Intention entsprechend, unterschiedliche Bedeutungen an. Die Diskussion um die Arbeitszeitsouveränität entzündete sich an der Kritik des Normalarbeitszeitstandards. Starre tarifliche Regulierung, so die Argumentation, verhindere die Durchsetzung individueller Zeitinteressen. Flexible Arbeitszeitmodelle seien dagegen geeignet, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen (Teriet 1976).

Die Gleichsetzung von Deregulierung der Arbeitszeiten und Zeitsouveränität wird in den 1990er Jahren verstärkt problematisiert (Kurz-Scherf 1993; Büssing 1995). Unter Verweis auf die Gegensätzlichkeit der Interessen, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber an die Arbeitszeitgestaltung richten, wird als Gegenpol der Zeitsouveränität nicht die Regulierung der Arbeitszeit, sondern die betriebliche Fremdsteuerung identifiziert. „Zwischen diesen beiden Polen liegt die Normalarbeitszeit. Sie verwehrt sowohl den Betrieben als auch den Beschäftigten die beliebige Verfügung über die Arbeitszeit“ (Seifert 1995, S. 27). Ob flexible Arbeitszeiten zu mehr Zeitsouveränität führen, hängt demnach wesentlich davon ab, wer darüber verfügt, wann Plus- bzw. Minusstunden gemacht werden (Klenner et al. 1998, S. 154). Der Grad der Zeitsouveränität ist nach diesem Verständnis gleichzusetzen mit den Spielräumen, die den Beschäftigten bei der Festlegung der Dauer, Lage und Verteilung ihrer persönlichen Arbeitszeit eingeräumt werden.

Die häufig explizit oder implizit vorgenommene Gleichsetzung von Selbststeuerung und Arbeitszeitsouveränität ist jedoch

problematisch, weil dadurch systematisch nicht berücksichtigt wird, dass die Möglichkeiten, die Arbeitszeiten an den außerberuflichen Interessen auszurichten, auch dann sehr gering sein können, wenn die Beschäftigten ihre konkreten Arbeitszeiten selbst festlegen. Denn zur Steuerung des Arbeitszeithandelns und der Leistungsausgabe steht dem Management nicht nur die direkte Kontrolle der Arbeitszeiten und Arbeitsvollzüge zur Verfügung, sondern es verfügt auch über indirekte Steuerungsmechanismen, die sich auf Leistungsziele und Rahmenbedingungen der Arbeit beziehen (Moldaschl 1998).

Eine Analyse der Wirkung selbst gesteuerter Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive setzt deshalb voraus, dass zwischen dem Sachverhalt der Selbststeuerung und dem der Arbeitszeitsouveränität unterschieden wird. Im Folgenden bezeichnet der *Grad der Selbststeuerung der Arbeitszeiten*, inwieweit die Beschäftigten an der Festlegung ihrer konkreten täglichen Arbeitszeiten beteiligt werden. Ob selbst gesteuerte Arbeitszeiten vorliegen, wurde anhand folgender Frage ermittelt: „Haben Sie bei der Festlegung Ihrer täglichen Anfangs- und/oder Endzeiten einen Spielraum oder sind Ihnen diese vorgegeben?“ Beschäftigte, die angeben, einen solchen Spielraum zu haben, können von sehr unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen betroffen sein (z. B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkontenmodelle, informelle Selbststeuerung), die sich hinsichtlich des Grads der Selbststeuerung stark unterscheiden können. Dieser ist durch die jeweiligen betrieblichen Regelungen bestimmt, die beispielsweise durch feste Anwesenheitszeiten den Spielraum bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten begrenzen. Gemeinsam ist diesen Arbeitszeitmodellen aber, dass die Beschäftigten an der Feinsteuerung ihres Arbeitseinsatzes beteiligt werden. 2003 hatte ein knappes Drittel der Beschäftigten (31 %) selbst gesteuerte Arbeitszeiten.

Der *Grad der Arbeitszeitsouveränität* drückt dagegen aus, in welchem Maße die Beschäftigten ihre außerberuflichen Zeitinteressen bei der Steuerung der Arbeitszeiten geltend machen können. Dies wurde anhand dreier Fragen ermittelt, die auf die Nutzbarkeit der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse zielen. Erfragt wurde, inwieweit die Möglichkeit besteht, Minusstunden zu machen bzw. Arbeitstage kurzfristig frei zu nehmen, wenn dies aufgrund außerberuflicher Zeitbedarfe gewünscht ist,

und wie die Möglichkeit bewertet wird, die Lage der täglichen Arbeitszeiten an die außerberuflichen Zeitbedarfe anzupassen. Die drei Items, die anhand einer Skala zu beantworten waren, wurden mittels einer Faktorenanalyse gebündelt (Munz 2005, 80ff.).

Von der Arbeitszeitsouveränität, die die *Nutzbarkeit* der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse bezeichnet, ist des Weiteren die *faktische Nutzung* zu unterscheiden. Viele Beschäftigte, die angeben, die Arbeitszeiten an die außerberuflichen Zeitbedarfe anpassen zu können, nutzen diese Möglichkeit nicht oder nur in sehr geringem Umfang. Erfragt wurde deshalb auch die faktische Nutzung. Zum einen wurde ermittelt, ob und aus welchen Gründen die Arbeitszeit im Befragungszeitraum (innerhalb der letzten vier Wochen vor der Befragung) variiert wurde. Zum anderen wurde die Dauer der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit ermittelt.

Ob die Selbststeuerung der Arbeitszeit zu mehr Zeitsouveränität führt, ob sie faktisch für die Anpassung der Arbeitszeiten an außerberufliche Zeitbedarfe genutzt wird oder ob sie zu einer Entgrenzung der Arbeitszeiten im betrieblichen Interesse führt, ist eine empirisch zu klärende Frage und hängt – wie gezeigt werden kann – in hohem Maße vom jeweiligen arbeitsorganisatorischen und tätigkeitsspezifischen Kontext ab, in dem die Selbststeuerung gewährt wird.

3

Der Einsatz selbst gesteuerter Arbeitszeiten

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick darüber gegeben, in welchem Kontext die Betriebe den Beschäftigten Spielräume bei der Festlegung ihrer Arbeitszeiten einräumen. Diese Frage wurde anhand einer logistischen Regression⁵ untersucht (Munz 2005, S. 107ff.). Neben wichtigen betrieblichen Bestimmungsfaktoren, wie z. B. der Branche, der Betriebsgröße und der Existenz eines Betriebsrats, konnten drei Faktorenbündel ermittelt werden, die den Einsatz selbst gesteuerter Arbeitszeiten positiv beeinflussen.

⁵ Die binäre logistische Regression erlaubt die Analyse des Einflusses mehrerer unabhängiger Variablen auf eine Variable mit zwei Ausprägungen.

Betriebe räumen den Beschäftigten Spielräume bei der Festlegung ihrer täglichen Arbeitszeiten in erster Linie dann ein, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- wenn aufgrund der Tätigkeitsstruktur eine elastische Arbeitszeitgestaltung, die den Beschäftigten eine dem Arbeitsprozess entsprechende Feinstuerung erlaubt, am rationellsten ist,
- bei Beschäftigten, denen die Bereitschaft und Kompetenz zu einer am Arbeitsanfall orientierten Arbeitszeitsteuerung zugeschrieben wird, und
- im Kontext indirekter Steuerung, die durch Zielvorgaben und/oder erfolgsabhängige Bezüge, aber auch durch die Erzeugung eines systematischen Ressourcendefizits darauf zielt, das Arbeitszeithandeln an den betrieblichen Erfordernissen zu orientieren.

Je weniger sich Tätigkeiten standardisieren lassen, weil die Arbeitsaufgabe situations- und fallangemessenes Agieren erfordert, und je mehr damit auch die zeitliche Organisation der Arbeit von den jeweiligen situativen Bedingungen abhängt, umso mehr behindern vorgegebene Anfangs- und Endzeiten eine an der Logik des Arbeitsprozesses orientierte Arbeitszeitgestaltung. Bei innovativen und interaktiven Tätigkeiten, bei denen den Beschäftigten sachangemessene Gestaltungsspielräume hinsichtlich der Planung, Organisation und Durchführung ihrer Arbeit gewährt werden, sind diese selbst am besten in der Lage zu bestimmen, wie eine den Arbeitsanforderungen angemessene Verteilung der Arbeitszeit auszusehen hat.

Unabhängig von der Tätigkeitsstruktur wird Angestellten oder BeamtInnen häufiger als ArbeiterInnen Einfluss auf die Arbeitszeitverteilung gewährt. Selbst gesteuerte Arbeitszeiten werden vor allem bei Beschäftigten eingesetzt, denen die Bereitschaft und Kompetenz zu einer eigenständigen sachangemessenen Arbeitszeitsteuerung zugeschrieben wird. Dies trifft auf Angestellte und BeamtInnen mehr zu als auf ArbeiterInnen. Auch Beschäftigten, die ein Studium absolviert haben, wird unabhängig von der Tätigkeitsstruktur überdurchschnittlich häufig Einfluss auf die Arbeitszeitverteilung zugestanden. Bei HochschulabsolventInnen wird davon ausgegangen, dass sie einen selbstständigen und zielorientierten Umgang mit der Zeit er-

lernt haben und über hohe intrinsische Arbeitsmotivation verfügen.

Selbst gesteuerte Arbeitszeiten werden zudem verstärkt im Kontext einer ergebnisorientierten Steuerung der Leistungsverausgabung genutzt. Enge Zielvorgaben und/oder leistungs- oder umsatzabhängige Bezüge dienen dazu, das Leistungsverhalten und auch das Arbeitszeithandeln der Beschäftigten flexibel, aber erwartbar an den betrieblichen Erfordernissen zu orientieren. Überdurchschnittlich häufig wird auf selbst gesteuerte Arbeitszeiten auch dann zurückgegriffen, wenn ein systematisches Ressourcendefizit besteht und die Beschäftigten regelmäßig unter Zeit- oder Leistungsdruck arbeiten. Durch Verknappung personeller Kapazitäten und das Setzen hoher Leistungsnormen werden Rahmenbedingungen geschaffen, die das Risiko minimieren, dass die gewährten Freiräume in einer Weise genutzt werden, die den betrieblichen Interessen entgegensteht. Zugleich zielt eine solche Rationalisierungsstrategie auf einen erweiterten – tendenziell maßlosen – zeitlichen Zugriff auf die Beschäftigten. Die Relevanz dieser Problematik wird durch den empirischen Befund bestätigt, dass gut die Hälfte der Beschäftigten mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten (51 %) regelmäßig unter Zeit- oder Leistungsdruck arbeitet.

Ob betreuungsbedürftige Kinder im Haushalt leben, hat weder bei Frauen noch bei Männern einen signifikanten Effekt darauf, ob ein Spielraum bei der Festlegung der täglichen Anfangs- und Endzeiten gewährt wird. Dass der Einsatz selbst gesteuerter Arbeitszeiten in erster Linie an den betrieblichen Erfordernissen ausgerichtet ist und nicht am außerberuflich begründeten Bedarf der Beschäftigten nach Arbeitszeitsouveränität, ist wenig verwunderlich – steht aber in scharfem Kontrast zu den zahlreichen Selbstdarstellungen und Imagekampagnen der Unternehmen, die selbst gesteuerte Arbeitszeiten als familienfreundliche Maßnahme präsentieren.

4

Nutzbarkeit und Nutzung selbst gesteuerter Arbeitszeiten

In Anbetracht der skizzierten betrieblichen Einsatzstrategie ist es nicht überraschend, dass selbst gesteuerte Arbeitszeiten nicht in

jedem Fall zu hoher Zeitsouveränität führen. Zwar beurteilen die Beschäftigten die Nutzbarkeit der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse mehrheitlich positiv, dennoch ist die Zahl derer beachtlich, die kaum Möglichkeiten sehen, ihre Arbeitszeiten an die außerberuflichen Zeitbedarfe anzupassen: 16 % der Beschäftigten mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten geben an, dass es ihnen kaum möglich ist, aufgrund außerberuflicher Zeitbedarfe an einem Arbeitstag kürzer zu arbeiten. 25 % haben keine oder nur geringe Möglichkeiten, kurzfristig Tage frei zu nehmen. 18 % beurteilen die Möglichkeit, ihre täglichen Anfangs- und Endzeiten an ihren außerberuflichen Zeitbedarf anzupassen, als nicht befriedigend.

Knapp ein Drittel der Beschäftigten mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten (32 %) leisten umfängliche Mehrarbeit von durchschnittlich mehr als vier Stunden pro Woche. Bei Beschäftigten mit vorgegebenen Anfangs- und Endzeiten ist dies „nur“ bei 18 % der Fall. Leisten Beschäftigte mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten umfängliche Mehrarbeit, so handelt es sich dabei überdurchschnittlich häufig um Mehrarbeit, die weder in Geld noch in Zeit abgegolten wird. Als Grund für die geleistete Mehrarbeit wird mit Abstand am häufigsten genannt, dass die Arbeit sonst nicht zu bewältigen gewesen wäre (82 %) und dass Probleme aufgetaucht seien, die dringend gelöst werden mussten (62 %).

Auffällig ist zudem, dass die Möglichkeiten zur Anpassung der Arbeitszeit an die außerberuflichen Zeitbedarfe zwar mehrheitlich positiv bewertet werden, eine Variation der täglichen Arbeitszeitdauer aus privaten Gründen im Befragungszeitraum aber nur von knapp einem Fünftel praktiziert wurde (19 %). Variationen der täglichen Arbeitszeitdauer aus betrieblichen Gründen erfolgten dagegen bei drei Fünftel (60 %). Ein Drittel der Beschäftigten mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten (33 %) zeigt gar ein Nutzungsmuster, das sich als ausschließlich an den betrieblichen Erfordernissen ausgerichtete Entgrenzung der Arbeitszeiten beschreiben lässt. Beschäftigte mit diesem Nutzungsmuster haben in den vier Wochen vor dem Befragungszeitpunkt ihre tägliche Arbeitszeitdauer ausschließlich aus betrieblichen Gründen variiert und zudem länger gearbeitet als vertraglich vereinbart.

Betrachtet man die faktische Nutzung der Selbststeuerung differenziert nach Ge-

Übersicht 1: Einflussfaktoren auf den Grad der Arbeitszeitsouveränität¹⁾

Variablenblock	Einflussfaktoren (Richtung des Effekts)	Relativer Erklärungsanteil ²⁾
Ressourcendefizit und Regulierung des Zeitausgleichs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelmäßiger Zeit- oder Leistungsdruck (-) der Effekt wird deutlich abgeschwächt, wenn eine formelle Regulierung des Zeitausgleichs besteht (+) ➤ Formelle Regulierung des Zeitausgleichs bei Existenz eines Betriebsrats (+) 	0,037**
Zeitliche Struktur der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schlechte Vorhersehbarkeit des Arbeitsanfalls (-) ➤ Regelmäßig Termine mit betriebsexternen Personen (-) <p><i>Bei Beschäftigten mit hohem betrieblichem Status:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Zeitbindung durch enge Sollvorgaben (-) ➤ Regelmäßig Termine mit Vorgesetzten, KollegInnen (-) 	0,031**
Zeitliche und arbeitsinhaltliche Gestaltungsspielräume	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsinhaltliche Kontrolle durch Vorgesetzte (-) ➤ Zeitlicher Gestaltungsspielraum in der Arbeit (+) 	0,056**
Arbeitsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Anforderungen an die Innovativität (+) ➤ Verantwortung für riskante Entscheidungen (-) 	0,007*
Grad der Selbststeuerung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feste Anwesenheitszeiten (-) 	0,008**
Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schichtarbeit (-) 	0,008**
Dauer der Betriebszugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurze Betriebszugehörigkeit (-) <p><i>Bei Beschäftigten mit hohem betrieblichem Status:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurze Betriebszugehörigkeit (+) 	0,010**
Teilzeitbeschäftigung	<p><i>in Westdeutschland:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teilzeitbeschäftigung (+) 	0,010**
Fallzahl (N)		907
R ²		0,234
F-Wert (F-Test)		10,779**

* = Signifikanz auf dem 0,05 Niveau; ** = Signifikanz auf dem 0,01 Niveau.

1) Ergebnis einer linearen Regressionsanalyse mit der abhängigen Variablen „Grad der Arbeitszeitsouveränität“.

2) Als ein Maß für die prognostische Bedeutsamkeit wird die Verbesserung des R² durch den Variablenblock ausgewiesen. Aufgrund von Überschneidungen, die keinem Variablenblock zugeschlagen werden können, ist das R² des Modells größer als die Summe der relativen Erklärungsanteile.

Quelle: Eigene Darstellung.

WSI Hans Böckler Stiftung

schlecht und Haushaltstyp, so zeigt sich, dass Männer in Paarhaushalten am häufigsten den entgrenzten zeitlichen Ansprüchen der Betriebe entsprechen. Dabei spielt es keine Rolle, ob betreuungsbedürftige Kinder im Haushalt leben. 40 % der Männer in Paarhaushalten mit Kindern im betreuungsbedürftigen Alter, aber „nur“ 20 % der Frauen dieses Haushaltstyps weisen ein Nutzungsmuster auf, das auf eine an den betrieblichen Erfordernissen ausgerichtete Entgrenzung der Arbeitszeiten verweist. Bei den Alleinstehenden sind die Unterschiede in der faktischen Nutzung der Selbststeuerung zwischen den Geschlechtern vergleichsweise gering. 35 % der männlichen und 31 % der weiblichen Alleinstehenden mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten arbeiteten länger als vertraglich vereinbart und variierten ihre Arbeitszeit zudem ausschließlich aus betrieblichen Gründen.

Beschäftigte, die für die Betreuung von Kindern zuständig sind, bewegen sich häufig in einem engen zeitlichen Korsett, das Arbeitszeitvariationen erschwert. Alleinerziehende und Frauen in Paarhaushalten mit Kindern, die ihre Arbeitszeiten selbst

steuern können, halten ihre Arbeitszeitdauer überdurchschnittlich häufig auf vertraglichem Niveau stabil (39 % bzw. 38 %). Bei Vätern mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten, die in Paarhaushalten leben, trifft dies nur auf 12 % zu. Die nach wie vor weit verbreitete geschlechtsspezifische Arbeitszeitteilung ermöglicht Männern – auch wenn sie Väter und ihre Kinder im betreuungsbedürftigen Alter sind – eine karriereförderliche hohe zeitliche Verfügbarkeit für die betrieblichen Erfordernisse. Spiegelbildlich bedeuten entgrenzte Arbeitszeiten der Väter, dass diese sich an der Familienarbeit kaum verlässlich beteiligen können, wodurch die zeitliche Flexibilität und die Möglichkeiten der Erwerbsbeteiligung ihrer Partnerinnen stark beschränkt werden.

5

Effekte der Kontextfaktoren

Die Zahlen machen deutlich, dass Selbststeuerung nicht gleichzusetzen ist mit hoher Arbeitszeitsouveränität und zudem

häufig mit einer am Arbeitsanfall ausgerichteten Entgrenzung der Arbeitszeit einhergeht. Ob die Selbststeuerung zu einer die Balance zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben fördernden Arbeitszeitgestaltung führt oder ob eher das Gegenteil, nämlich eine Ausweitung der zeitlichen Verfügbarkeit für den Betrieb, eintritt, hängt in hohem Maße von den arbeitsorganisatorischen und tätigkeitspezifischen Bedingungen und der betrieblichen Ausgestaltung der Selbststeuerung ab.

Welche Einflussfaktoren bei Beschäftigten mit selbst gesteuerten Arbeitszeiten auf den Grad der Arbeitszeitsouveränität und den Anfall unbezahlter Überstunden wirken, wurde anhand multivariater Regressionsanalysen ermittelt.⁶

5.1 RESSOURCENDEFIZIT UND REGULIERUNG DES ZEITAUSSGLEICHS

Arbeiten die Beschäftigten regelmäßig unter Zeit- oder Leistungsdruck, so schränkt dies den Grad der Arbeitszeitsouveränität erheblich ein (Übersicht 1). In einer Arbeitssituation, die durch ein Defizit an zeitlichen (oder auch qualifikatorischen) Ressourcen gekennzeichnet ist, erscheint den Beschäftigten angesichts der drängenden betrieblichen Anforderungen eine Steuerung ihres Arbeitseinsatzes, die sich an privaten Zeitbedarfen orientiert, kaum möglich. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Verantwortung für einen Zeitausgleich für Plusstunden allein bei den Beschäftigten liegt. Besteht dagegen ein Arbeitszeitkonto mit betrieblich vereinbarten Ausgleichsregelungen, das auf einer verbindlichen Zeiterfassung basiert, so schwächt dies den negativen Effekt des Arbeitsdrucks auf die Arbeitszeitsouveränität deutlich ab (Übersicht 1). Denn auf der Grundlage einer solchen kollektiv vereinbarten Regulierung haben die Beschäftigten die Möglichkeit, auch bei anhaltend hohem Arbeitsanfall Zeitausgleich für Plusstunden einzufordern.

Für die Nutzbarkeit der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse ist es zudem von Bedeutung, ob das Recht auf Zeitausgleich individuell reklamiert und durchgesetzt werden muss oder ob ein kollektiver Akteur existiert, der die Einhaltung der betrieblich vereinbarten Regelungen

⁶ Für eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens und der Ergebnisse vgl. Munz 2005.

überwachen und den Beschäftigten Rückendeckung bieten kann: Ist ein Betriebsrat vorhanden, so verstärkt dies den positiven Effekt der formellen Regulierung des Zeitausgleichs auf die Arbeitszeitsouveränität (*Übersicht 1*).

Eine formelle Regulierung des Zeitausgleichs ist zudem für den Anfall unbezahlter Überstunden von entscheidender Bedeutung: Ist eine Regulierung betrieblich vereinbart, so reduziert dies den Anfall unbezahlter Überstunden drastisch. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten ohne formelle Regulierung des Zeitausgleichs leistet unbezahlte Überstunden (34 %), aber nur 2 % der Beschäftigten mit einer solchen Regulierung. Die multivariate Analyse, die diesen Effekt der Regulierung um andere Einflussfaktoren kontrolliert, bestätigt den deutlichen Zusammenhang (*Übersicht 2*). Die Skepsis, eine formelle Regulierung nutze wenig, da sie von Beschäftigten überschritten würde, wenn der Leistungsdruck es gebietet, wird durch unsere Daten nicht gestützt. Auch wenn es immer wieder vorkommen mag, dass Beschäftigte ihre tatsächlichen Arbeitszeiten nicht vollständig dokumentieren oder der Verfall von Mehrarbeit in Kauf genommen wird – ein solches Arbeitszeithandeln ist eher die Ausnahme und stellt die Wirksamkeit kollektiv vereinbarter formeller Regulierung nicht generell infrage.

5.2 ZEITLICHE STRUKTUR DER ARBEIT

Die zeitliche Struktur der Arbeit ist für die Nutzbarkeit der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse von großer Bedeutung. Diese ist neben den zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen geprägt von der Vorhersehbarkeit des täglichen Arbeitsanfalls, der Art und Dichte der Zeitpunkte, zu denen Arbeitsergebnisse vorliegen müssen (Zeitbindung), sowie den Terminen, die bei der Steuerung der Arbeitszeiten zu berücksichtigen sind. Die zeitliche Struktur der Arbeit markiert die zeitlichen Flexibilitätsanforderungen des Betriebs an die Beschäftigten. Sehr hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten bestehen bei nur schlecht kalkulierbarem Arbeitsanfall mit hoher Zeitbindung. Dies ist z. B. für projektförmig organisierte Arbeit kennzeichnend, wenn trotz mangelnder Kalkulierbarkeit des tatsächlichen Arbeitsaufwands ein enger Zeitplan eingehalten werden muss. Die sich aus dem

Übersicht 2: Einflussfaktoren auf die Ableistung unbezahlter Überstunden bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten¹⁾

Variablenblock	Einflussfaktoren (Richtung des Effekts)	Relativer Erklärungsanteil ²⁾
Regulierung des Zeitausgleichs	➤ Formelle Regulierung des Zeitausgleichs (-)	0,132**
Ressourcendefizit	➤ Regelmäßiger Zeit oder Leistungsdruck (+)	0,019**
Zeitliche Struktur der Arbeit	➤ Hohe Zeitbindung durch Anforderungen von Vorgesetzten oder KollegInnen (-) ➤ Regelmäßig Termine mit Vorgesetzten, KollegInnen (+)	0,017**
Ergebnisorientierte Leistungssteuerung	➤ Leistungs- oder umsatzabhängige Bezüge (+)	0,024**
Arbeitsanforderungen	➤ Kooperationserfordernisse mit betriebsexternen Personen (+)	0,011**
Grad der Selbststeuerung	➤ Feste Anwesenheitszeiten (-) ➤ Absprache der Arbeitszeiten mit Vorgesetzten (-)	0,022**
Statusvariablen	➤ ArbeiterInnen (-) ➤ Berufliche Ausbildung: Studium oder Beamtenausbildung (+)	0,020**
Geschlecht	➤ Frauen (-)	0,019**
Betriebsgröße	➤ Betriebsgröße (-)	0,008*
Region	➤ Westdeutschland (-)	0,005*
Fallzahl (N)		883
Nagelkerke-R ²		0,491
Chi-Quadrat des Likelihood-Ratio-Test		329,713**

* = Signifikanz auf dem 0,05 Niveau; ** = Signifikanz auf dem 0,01 Niveau.

1) Ergebnis einer logistischen Regressionsanalyse. Die abhängige Variable erhält den Wert 1, wenn die Beschäftigten durchschnittlich pro Woche mindestens 2 Überstunden leisten, die überwiegend weder in Geld noch in Freizeit ausgeglichen werden.

2) Als ein Maß für die prognostische Bedeutsamkeit wird die Verbesserung des R² (Nagelkerke) durch den Variablenblock ausgewiesen. Aufgrund von Überschneidungen, die keinem Variablenblock zugeschlagen werden können, ist das R² des Modells größer als die Summe der relativen Erklärungsanteile.

Quelle: Eigene Darstellung.

WSI Hans Böckler Stiftung

Arbeitsprozess ergebenden zeitlichen Flexibilitätsanforderungen können bei der Steuerung der Arbeitszeiten kaum ignoriert werden. Dementsprechend schränken hohe betriebliche Flexibilitätsanforderungen die Freiheitsgrade für eine außerberuflich motivierte Nutzung der Selbststeuerung ein.

So wird der Grad der Arbeitszeitsouveränität eingeschränkt, wenn der Arbeitsanfall nur schlecht vorhersehbar ist und wenn bei der Steuerung der Arbeitszeiten regelmäßig Termine mit betriebsexternen Personen (KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen etc.) berücksichtigt werden müssen. Bei Beschäftigten mit hohem betrieblichem Status wird der Grad der Arbeitszeitsouveränität zudem durch Termine mit Vorgesetzten und KollegInnen und durch enge Sollvorgaben eingeschränkt (*Übersicht 1*).

Müssen bei der Steuerung der Arbeitszeiten regelmäßig Termine mit Vorgesetzten und KollegInnen berücksichtigt werden, kommt es zudem verstärkt zu unbezahlten Überstunden (*Übersicht 2*). Werden regelmäßig Besprechungen in den frühen Morgen- oder späten Abendstunden angesetzt, die bei der Festlegung der täglichen Arbeitszeiten zu berücksichtigen

sind, so kann dies als Indikator für eine betriebliche Arbeitszeitkultur gewertet werden, die lange Anwesenheitszeiten als Ausweis der Leistungsbereitschaft deutet (Böhm et al. 2002, S. 438f.; Perlow 1998) und den Beschäftigten die Ableistung unbezahlter Überstunden nahelegt.

Dagegen fallen unbezahlte Überstunden bei Tätigkeiten, die als Zuarbeit charakterisiert werden können und bei denen eine hohe Zeitbindung durch Arbeitsaufträge/Anfragen von Vorgesetzten oder KollegInnen entsteht, eher selten an (*Übersicht 2*). Kommt es hier zu Mehrarbeit, so dürfte es sich häufig um angeordnete und damit zumeist um finanziell oder in Zeit abgegoltene Mehrarbeit handeln.

5.3 ARBEITSANFORDERUNGEN UND DIE STEUERUNG DES ARBEITSHANDELNS

Eine Tätigkeitsstruktur, die an die Interaktivität und/oder Innovativität große Anforderungen stellt und den Beschäftigten entsprechende Gestaltungsspielräume zur Bewältigung der Input-Ungewissheiten überlässt, hat widersprüchliche Auswirkungen auf die Arbeitszeitsouveränität. Einerseits sind arbeitsinhaltliche und zeitliche Ge-

gestaltungsspielräume eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich die Beschäftigten durch aktive Planung und Organisation ihrer Arbeit außerberuflich nutzbare Freiräume schaffen können. Detailkontrolle und ein restriktiver Führungsstil wirken sich deshalb auf die Arbeitszeitsouveränität beschränkend aus (*Übersicht 1*). Andererseits steigt mit den Arbeitsanforderungen und den Gestaltungsspielräumen auch die zugeschriebene Verantwortung für das Arbeitsergebnis und das Risiko des Scheiterns. Vor allem Beschäftigte, die Verantwortung für riskante Entscheidungen tragen, sehen deshalb kaum Möglichkeiten, ihre zeitliche Verfügbarkeit mit dem Verweis auf außerberufliche Belange einzuschränken (*Übersicht 1*). Eine faktische Nutzung der selbst gesteuerten Arbeitszeiten aus privaten Gründen ist bei solchen Tätigkeiten eher selten (Munz 2005, S. 184).

Die Wahrscheinlichkeit eines erweiteren zeitlichen Zugriffs auf die Beschäftigten steigt, wenn leistungs- oder umsatzabhängige Bezüge gezahlt werden und wenn die Tätigkeit die Kooperation mit KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen erfordert (*Übersicht 2*). Sowohl die Dynamik der Kooperationsbeziehungen mit betriebsexternen Personen als auch eine Leistungssituation, die die Beschäftigten direkt mit den Konsequenzen des Erfolgs oder Misserfolgs am Markt konfrontiert, scheinen ein quasi-unternehmerisches Arbeitszeithandeln zu fördern, das im Interesse einer sachgemessenen Aufgabenbewältigung bestehende zeitliche Defizite auch auf eigene Kosten ausgleicht.

Bei interaktiven Tätigkeiten mit hohen Kooperationserfordernissen entfalten die Beziehungen mit den KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen auch in zeitlicher Hinsicht eine Eigendynamik, der sich die Beschäftigten nicht beliebig entziehen können. Die soziale Auseinandersetzung mit den Dienstleistungsnehmern verstärkt bei den Beschäftigten offenkundig die Bereitschaft zur persönlichen Verantwortungsübernahme für eine sach- und zeitgerechte Arbeiterledigung.

Der Einsatz erfolgsabhängiger Bezüge lässt die Reaktionen des Marktes für die Beschäftigten zu einem entgeltrelevanten Risiko werden. Dies hat zur Folge, dass die Beschäftigten ihr Arbeitszeithandeln verstärkt an den Markterfordernissen ausrichten. Auf einen ähnlichen Sachverhalt verweist auch das Ergebnis, dass Beschäftigte,

die in Kleinst- und Kleinbetrieben arbeiten, vergleichsweise häufig unbezahlte Überstunden leisten (*Übersicht 2*). Aufgrund der „dünnen Haut zum Markt“ und der überschaubaren kleinbetrieblichen Strukturen, die für die Beschäftigten die Auswirkungen einer Verfehlung der Markterfordernisse (auch im Hinblick auf die Sicherheit und Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes) unmittelbar erfahrbar machen, ist der Druck, das Arbeitszeithandeln an den Markterfordernissen auszurichten, hier besonders hoch.

5.4 GRAD DER SELBSTSTEUERUNG

Sind feste Anwesenheitszeiten vereinbart, so vermindert dies nicht nur den Grad der Selbststeuerung, sondern auch den Grad der Arbeitszeitsouveränität. Gleiches gilt, wenn die Steuerung der Arbeitszeiten innerhalb eines Schichtsystems und den daraus resultierenden Begrenzungen der individuellen Arbeitszeitverteilung erfolgen muss (*Übersicht 1*).

Bei den Regelungen, die den Grad der Selbststeuerung beschränken, sind neben der Festlegung von Anwesenheitszeiten vor allem die Absprachennotwendigkeiten von Bedeutung. Ob sich die Notwendigkeit der Absprache der konkreten Arbeitszeiten mit Vorgesetzten und/oder KollegInnen auf die Nutzbarkeit und Nutzung der Selbststeuerung im außerberuflichen Interesse eher beschränkend oder ermöglichend auswirkt, ist stark von der Qualität der jeweiligen vertikalen oder horizontalen Kooperationsbeziehungen abhängig. Diese sind jedoch in einer standardisierten Befragung kaum hinreichend zu ermitteln. Dennoch liefert die Analyse in Bezug auf die Absprachennotwendigkeiten mit Vorgesetzten Hinweise: Wenn die Vorgesetzten bezüglich der Planung des Arbeitseinsatzes ihrer MitarbeiterInnen mit in der Pflicht bleiben, werden nur vergleichsweise selten unbezahlte Überstunden geleistet (*Übersicht 2*). Die Beschäftigten sind durch die Absprache mit den Vorgesetzten von der alleinigen Verantwortung für eine sachgemessene Arbeitszeitverteilung entlastet und sehen sich weniger dazu angehalten, sich die betriebliche Logik zu eigen zu machen. Ähnliches gilt, wenn feste Anwesenheitszeiten vereinbart sind (*Übersicht 2*). Bei einem hohen Grad der Selbststeuerung steigt dagegen der Druck, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten.

5.5 AUßERBERUFLICHE ANFORDERUNGEN

Ob betreuungsbedürftige Kinder im Haushalt leben, hat weder bei Frauen noch bei Männern einen Einfluss auf den Grad der Arbeitszeitsouveränität. In Westdeutschland wird jedoch Teilzeitbeschäftigten ein vergleichsweise hoher Grad an Arbeitszeitsouveränität gewährt (*Übersicht 1*). Teilzeitarbeit gilt in Westdeutschland als die Form der Erwerbsbeteiligung von Müttern betreuungsbedürftiger Kinder. Die besondere Rücksichtnahme auf außerberufliche Verpflichtungen im Rahmen einer Teilzeitarbeit bezahlen westdeutsche Mütter jedoch häufig damit, dass sie kein existenzsicherndes Einkommen erzielen und Tätigkeiten ausüben, die unter ihrem Qualifikationsniveau liegen und starke Karriere Nachteile bergen. Für Vollzeitbeschäftigte und ostdeutsche Teilzeitbeschäftigte gelten unabhängig davon, ob betreuungsbedürftige Kinder im Haushalt leben, die gleichen Normen zeitlicher Verfügbarkeit. Der Grad ihrer Arbeitszeitsouveränität hängt wesentlich vom arbeitsorganisatorischen und tätigkeitsspezifischen Kontext ab, nicht aber vom Umfang der außerberuflichen Verpflichtungen.

6 Fazit

Selbst gesteuerte Arbeitszeiten sind aus betrieblicher Perspektive unter bestimmten arbeitsorganisatorischen und tätigkeitsspezifischen Bedingungen die effizienteste Art der Arbeitszeitsteuerung. Für die Beschäftigten bedeuten selbst gesteuerte Arbeitszeiten in erster Linie die Anforderung, ihre Arbeitszeiten eigenständig an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen. Die Bereitschaft dazu ist bei den Beschäftigten hoch. Die Auswirkungen selbst gesteuerter Arbeitszeiten auf die außerberufliche Zeitökonomie der Beschäftigten sind dagegen eher kritisch zu beurteilen. Sollen selbst gesteuerte Arbeitszeiten als Baustein einer familienfreundlichen Personalpolitik oder als „Work-Life-Balance-Maßnahme“ gelten, so sind die praktizierten Arbeitszeitmodelle im jeweiligen betrieblichen Kontext gezielt auf ihre tatsächliche Wirkung zu evaluieren. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass durch die Selbststeuerung der Arbeitszeiten das Gegenteil von dem erreicht

wird, was als Ziel der Maßnahmen propagiert wird, nimmt im Kontext steigender Leistungsanforderungen und schrumpfender Belegschaften zu.

Auch bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten stellt sich eine „win-win-Situation“ nicht von selbst ein. Voraussetzung für einen fairen Ausgleich der Interessen ist, dass die Widersprüchlichkeit der Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung nicht gezeugnet und die Ausbalancierung der Wi-

dersprüche nicht allein den Beschäftigten überlassen wird. Arbeitszeitregulierung bleibt auch bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten eine wichtige betriebliche Aufgabe. Insbesondere die Regulierung des Zeitausgleichs ist für das Gelingen eines Interessenausgleichs entscheidend. Denn eine betrieblich vereinbarte formelle Regulierung dokumentiert einen betrieblichen Konsens darüber, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit im Schnitt nicht überschritten

werden soll. Ein solcher Konsens erleichtert es den Beschäftigten offenkundig, die Verantwortung für Überlastungssituationen zumindest teilweise an den Betrieb zurückzugeben. Vertrauensarbeitszeitmodelle, die mehrheitlich einen hohen Grad der Selbststeuerung ohne formelle Regulierung des Zeitausgleichs vorsehen, sind deshalb im Hinblick auf die Balance zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichem Leben bedenklich.

LITERATUR

- Bauer, F./Groß, H./Lehmann, K./Munz, E.** (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Berichte des ISO, Band 70, Köln
- BMFSFJ** (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin
- Böhm, S./Herrmann, C./Trinczek, R.** (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf?, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 435–441
- Böhm, S./Herrmann, C./Trinczek, R.** (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells, Berlin
- Büssing, A.** (1995): Autonomie und Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, in: Büssing, A./Seifert, H. (Hrsg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, München/Mering, S. 81–102
- Eberling, M./Hielscher, V./Hildebrandt, E./Jürgens, K.** (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen, Berlin
- Klenner, C./Ochs, C./Seifert, H.** (1998): Arbeitszeit und Strukturwandel, in: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (Hrsg.): Arbeitszeit und Strukturwandel, Neuss, S.112–204
- Kratzer, N.** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin
- Kurz-Scherf, I.** (1993): Normalarbeitszeit und Zeitsouveränität. Auf der Suche nach Leitbildern für eine neue Arbeitszeitpolitik, in Seifert, H. (Hrsg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung, Köln, S. 9–79
- Moldaschl, M.** (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197–250
- Munz, E.** (2005): Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive. Eine empirische Analyse von Einsatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeitverteilung, Dissertation, Universität Bremen, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:46-diss000101173>
- Perlow, L. A.** (1998): Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation, in: Administrative Science Quarterly, June, S. 328–357
- PrognosAG** (2005): Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin
- Promberger, M./Böhm, S./Heyder, T./Pamer, S./Strauß, K.** (2002): Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie. Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte, Berlin
- Rürup, B./Gruescu, S.** (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Rostock
- Seifert, H.** (1995): Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, in: Büssing, A./Seifert, H. (Hrsg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, München/Mering, S. 15–30
- Teriet, B.** (1976): „Zeitsouveränität“ durch flexible Arbeitszeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage 31, S. 3–16