



Angelika Brugger; Christa Walenta

## Flexible Arbeitszeitgestaltung im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Alter

101 – Diversitäten in Organisationen

### Abstract

Durch den demografischen Wandel kommt es zu einer Verschiebung der Altersstrukturen in Organisationen. So wird das Erhalten der Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen immer bedeutender und es soll sichergestellt werden, dass MitarbeiterInnen leistungsstark, gesund und zufrieden in der Organisation tätig sind und bleiben. Um festzustellen ob durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung die Arbeitszufriedenheit erhöht bzw. erhalten werden kann, wurde eine Online-Befragung durchgeführt (N= 179). Es wurde untersucht, welchen Stellenwert die Flexibilität der Arbeitszeit für die Arbeitszufriedenheit einnimmt und welche Rolle dabei dem Alter von MitarbeiterInnen zukommt. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitszeitflexibilität positiv mit Arbeitszufriedenheit korreliert, Altersunterschiede spielen hierbei aber keine Rolle.

### Keywords:

Flexible Arbeitszeitgestaltung, Arbeitszeitflexibilität, Arbeitszufriedenheit, demografischer Wandel, Alter

### Problemstellung und Forschungsfragen

Durch den demografischen Wandel kommt es zu einer Verschiebung der Altersstrukturen in Organisationen. Der Anteil junger Fachkräfte, die aufgrund rücklaufender Geburtenraten neu in den Arbeitsmarkt einsteigen, sinkt. Als Folge daraus werden Unternehmen vor die Herausforderungen gestellt, qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren um ihren Personalbedarf optimal zu decken. Zusätzlich wurde im Zuge unterschiedlicher Pensionsreformen mit einer schrittweisen Angleichung das Pensionsantrittsalter für Männer und Frauen auf 65 angehoben, wodurch die Lebensarbeitszeit verlängert wird (Pensionsversicherungsanstalt 2015). Für Unternehmen ist es wichtig, ein umfassendes Alternsmanagement zu etablieren, damit die Arbeits- und Leistungsfähigkeit bis und auch die Arbeitszufriedenheit bis ins hohe Erwerbsalter gepflegt und erhalten werden kann (Frerichs 2009: 57 f., 2014: 9 ff.). Eine in diesem Zusammenhang oft angewandte Methode ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die auf eine höhere Work-Life-Balance abzielt. Dabei stellt sich die Frage, wie flexible Arbeitszeitgestaltung bzw. altersgerechte Arbeitszeitsysteme die Erhaltung der Arbeitszufriedenheit optimal unterstützen können (Jaeger / Lennings 2015: 133 f.).

Flexible Arbeitszeitgestaltung kann in Form von unterschiedlichen Modellen von Unternehmen innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen entwickelt und implementiert werden. Eine verbreitete Form ist die Gleitzeit in unterschiedlichen Variationen. Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit kann mehr oder weniger individuell gestaltet werden (Berthel / Becker 2013: 552; Gleißner 2015: 100; Jaeger / Lennings 2015: 149). Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle bringt Organisationen Vorteile, wie beispielsweise eine rückläufige Absenkrate und eine geringere Fluktuation. Des Weiteren führt eine flexible Arbeitszeit zu einer Steigerung der Arbeitsqualität und einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (Berthel / Becker 2013: 553). Auch die MitarbeiterInnen ziehen einige Vorteile aus einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Vor allem die Koordination von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance), eine gewisse Zeitsouveränität, sowie eine bessere Abstimmung mit dem eigenen Biorhythmus seien hier erwähnt. Eine höhere Work-Life Balance hängt mit einer höheren Arbeitszufriedenheit zusammen und die Förderung zeitlicher Flexibilität wirkt sich ebenfalls positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus (Ratzmann / Deurloo 2012: 115). Die Förderung zeitlicher Flexibilität und die Selbstbestimmung in Bezug auf die Arbeitszeit führt zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Baltus et al. 1999: 508; Hanglberger 2010: 9). Eine Studie von Richman, Civian, Shannon, Hill und Brennan (2008: 185 ff.) ergab zudem, dass eine höhere wahrgenommene Flexibilität kombiniert mit einem unterstützenden Arbeitsumfeld eine sehr gute Prognose von MitarbeiterInnenbindung und der Verweildauer in der Organisation ermöglicht, welche wiederum eng mit der Arbeitszufriedenheit zusammen hängen (Drabe 2015: 70 f.; Kirchler / Hölzl 2011: 242). Ein attraktives Angebot im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten zieht einerseits gefragte SpezialistInnen an (Jaeger / Lennings 2015: 138) und wird auch dazu führen, dass gute MitarbeiterInnen dem Unternehmen länger erhalten bleiben, da wechselnde Arbeitszeiten – wie bei Schichtarbeit - im Alter schwerer zu bewältigen sind (Jaeger / Lennings 2015: 171).

Zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Alter liegen keine eindeutigen Befunde vor. Einige Studien, wie zum Beispiel von Drabe und KollegInnen, (2014: 785), sprechen dafür, dass ein u-förmiger Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit besteht, dass also in jungen Jahren und im höheren Alter die Arbeitszufriedenheit höher ist als im mittleren Lebensalter. In der Studie von Hajdukova und Klementova (2015: 474 ff.) wurde ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit in der Altersgruppe der 41-50-Jährigen festgestellt, bevor diese wieder anstieg. Die Ergebnisse einer Studie aus Großbritannien konnten den u-förmigen Verlauf hingegen nicht nachweisen, zeigten allerdings auch keinen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit (Chaudhuri et al. 2015: 14). In einer europaweiten Studie wurde untersucht, wie sich zufriedene und unzufriedene MitarbeiterInnen unterscheiden (Origo / Pagani 2008: 545 ff.). Die Autorinnen teilten dabei die mehr als 6.000 TeilnehmerInnen der Studie in hoch-zufriedene und wenig-zufriedene Gruppen ein. Als eine Moderatorvariable wurde die flexible Arbeitszeitgestaltung untersucht. Es zeigte sich, dass die hoch-zufriedenen MitarbeiterInnen im Durchschnitt um 3 Jahre älter sind als die wenig-zufriedenen MitarbeiterInnen. Ebenfalls zeigten die Analysen, dass die Wichtigkeit von flexibler Arbeitszeitgestaltung mit dem Alter stark ansteigt. Während der Einfluss flexibler Arbeitszeit in der Referenzgruppe der 15-29-Jährigen noch negativ ausfällt, steigt dieser kontinuierlich bis zur Gruppe der über 50-Jährigen an.

Nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch die subjektive Wichtigkeit verschiedener Arbeitsaspekte scheinen sich mit dem Alter zu verändern. So erweisen sich zukunftsorientierte Aspekte wie Lernen oder Feedback bei Älteren als weniger wichtig, während Aspekte, die das aktuelle Wohlbefinden beeinflussen, wie etwa Arbeitsklima, Spaß oder Autonomie, als wichtiger berichtet werden (Drabe et al. 2014: 786; Grube / Hertel 2008: 20 f.; Schulte 2006: 287 f.). Zusätzlich scheinen intrinsische Arbeitsaspekte im Alter einen höheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu nehmen, wohingegen die extrinsischen Aspekte an Bedeutung verlieren. So nimmt etwa die Bedeutung des Einkommens im Alter für die

Arbeitszufriedenheit ab, während gute Arbeitsbeziehungen zu KollegInnen im Alter für die Arbeitszufriedenheit zunehmend von Relevanz sind (Drabe et al. 2014: 794 ff.).

Das Wissen um den Stellenwert verschiedener Arbeitsaspekte in verschiedenen Altersgruppen kann für eine optimale Arbeitszeitgestaltung und die positive Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit nützlich sein. Das Wissen über bedeutsame Arbeitsaspekte unterschiedlicher Altersgruppen innerhalb eines Unternehmens kann dazu beitragen, ein besseres Verständnis für die Wichtigkeit bestimmter Themenkomplexe dieser Personengruppen zu erlangen und dementsprechend gezielt darauf zu reagieren. In der vorliegenden Studie wird der Zusammenhang zwischen flexibler Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitszufriedenheit sowie der der Wichtigkeit der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilität untersucht und der Frage nachgegangen welche Rolle dabei das Alter der MitarbeiterInnen spielt. Zudem wird untersucht, ob zwischen intrinsischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit und der globalen Arbeitszufriedenheit im Alter ein positiver Zusammenhang besteht.

## Methode

### Instrument

Um die relevanten Konstrukte für die aufgestellten Hypothesen zu messen, wurde der die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ von Fischer und Lück (1972)) verwendet. Der Fragebogen umfasst 37 Items auf fünfstufigen Skalen entlang der Dimensionen Selbstverwirklichung, Resignation, Bezahlung, Firma, Allgemein. Anhand weiterer Items (Hill et al. 2010: 352; Lu et al. 2008: 10) wurden die wahrgenommene Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung sowie die Wichtigkeit der Arbeitszeitflexibilität abgefragt.

### Stichprobe

An der Untersuchung nahmen insgesamt 179 Personen teil. Die jüngste Teilnehmerin war 20, der älteste Teilnehmer 70 Jahre alt ( $M = 40,25$   $Md = 40$ ;  $SD = 10,37$ ). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit betrug  $M = 37,74$  Stunden mit einer Standardabweichung von  $SD = 7,09$ . Das Minimum der Wochenarbeitszeit betrug 11 Stunden als Maximum wurden 60 Wochenarbeitsstunden angegeben.

### Ergebnisse

Zwischen der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilität und der Arbeitszufriedenheit zeigte sich ein hochsignifikanter mittlerer Zusammenhang ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ). Werden Möglichkeiten der Arbeitsflexibilität wahrgenommen, zeigt sich auch ein hoher globaler Arbeitszufriedenheitswert.

Bei der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Wichtigkeit der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilisierung und dem Alter konnte kein Zusammenhang zwischen den Variablen festgestellt werden ( $r = -0,12$ ,  $p = 0,6$ ). Zusätzlich wurde überprüft, ob es Unterschiede bei der Wichtigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung in den gebildeten Altersklassen (1 = 20-30 Jahre, 2 = 31-40 Jahre, 3 = 41-50 Jahre, 4 = ab 51 Jahre) gibt. Die einfaktorielle ANOVA zeigt keine signifikanten Mittelwertsunterschiede ( $p = 0,73$ ). Die verschiedenen Altersgruppen unterscheiden sich nicht in Bezug auf die Wichtigkeit der Flexibilität bei der Arbeitszeit ( $M_1 = 4,21$ ,  $M_2 = 4,10$   $M_3 = 3,97$ ,  $M_4 = 4,05$ ;  $F(3,172) = 0,871$ ;  $p = 0,48$ ).

Ein (u-förmiger) Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter konnte mit einem Ergebnis von  $r = 0,13$ ;  $p = 0,095$  nicht gezeigt werden. Die Altersgruppen unterscheiden sich ebenfalls nicht signifikant ( $M_1 = 3,20$ ,  $M_2 = 3,50$ ,  $M_3 = 3,53$ ,  $M_4 = 3,48$ ;  $F(3,175) = 1,986$ ;  $p = 0,12$ ).

Für die Überprüfung, ob die Wichtigkeit der Arbeitszeitflexibilität den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter moderiert, wurde eine moderierte Regressionsanalyse nach Hayes und Matthes (2009) durchgeführt. Damit wird geprüft, ob sich die Variable „Alter“ auf die Variable „globale Arbeitszufriedenheit“ anders auswirkt, wenn sie auf eine bestimmte Ausprägung der Moderatorvariablen „Wichtigkeit Arbeitszeitflexibilisierung“ trifft. Das Ergebnis zeigt, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit ( $\beta = 0,13$ ,  $p = 0,09$ ) und zwischen Wichtigkeit und Arbeitszufriedenheit ( $\beta = -0,02$ ,  $p = 0,84$ ) gibt. Die Interaktion zwischen Alter und Wichtigkeit ist signifikant ( $\beta = 0,23$ ,  $p = 0,01$ ). Für ein genaueres Betrachten der Interaktion wurde die Moderatorvariable in unterschiedlichen Ausprägungen mithilfe der Methode „Mean +/- One SD on M“ analysiert (Hayes / Matthes 2009). Bei unterdurchschnittlicher Ausprägung ( $M = -1$ , z-transformiert) der Moderatorvariablen „Wichtigkeit Arbeitszeitflexibilisierung“ war der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit nicht signifikant ( $\beta = -0,10$ ,  $p = 0,36$ ). Bei durchschnittlicher Ausprägung ( $M = 0$ , z-transformiert) war das Alter ebenfalls kein signifikanter Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit ( $\beta = 0,13$ ,  $p = 0,09$ ). Bei überdurchschnittlicher Ausprägung der Wichtigkeit wurde der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit signifikant ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,01$ ). Dies bedeutet, dass die Arbeitszufriedenheit im Alter höher ist, wenn die Arbeitszeitflexibilisierung überdurchschnittlich wichtig bewertet wird. Es zeigten sich keine weiteren moderierenden Einflüsse.

Für die Überprüfung eines positiven Zusammenhangs zwischen intrinsischer Aspekte (Selbstverwirklichung) und der Arbeitszufriedenheit im Alter wurde eine Mediatoranalyse durchgeführt, da angenommen werden kann, dass die Variable Alter den Zusammenhang zwischen Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit vermittelt. Für die Mediatoranalyse wurde im ersten Schritt berechnet, ob ein Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable „intrinsische Arbeitsaspekte“ – dargestellt in der Skala „Selbstverwirklichung“ - und der abhängigen Variable „globale Arbeitszufriedenheit“ besteht. Der standardisierte Koeffizient zeigt einen signifikanten Zusammenhang von  $\beta = 0,89$ ,  $p < 0,01$ . Im zweiten Schritt wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable „Selbstverwirklichung“ und dem Mediator „Alter“ besteht. Das Ergebnis der Regressionsanalyse zeigt einen signifikanten leichten positiven Zusammenhang von  $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ . Im dritten Schritt wurde geprüft, ob der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable „Selbstverwirklichung“ und der abhängigen Variable „globale Arbeitszufriedenheit“ durch den Mediator „Alter“ reduziert wird. Das Ergebnis des ersten Schrittes - der Zusammenhang zwischen Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit – blieb unverändert bei  $\beta = 0,89$ ,  $p < 0,01$ , wohingegen das Alter einen Wert von  $\beta = -0,01$ ,  $p = 0,77$  aufweist. Es zeigte sich somit keine Mediation durch das Alter zwischen intrinsischen Arbeitsaspekten und der Arbeitszufriedenheit, das Alter ändert den Zusammenhang zwischen Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit nicht.

## Diskussion und Ausblick

In der vorliegenden Studie konnte ein hochsignifikanter mittlerer positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilisierung und der Arbeitszufriedenheit gezeigt werden. Für die Praxis bedeutet dies, dass die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zu zufriedeneren MitarbeiterInnen führen kann. Dies wiederum ist eine gute Basis um die MitarbeiterInnenbindung zu erhöhen und eine längere Verweildauer in der Organisation zu erreichen (Drabe 2015: 70 f.; Kirchler / Hölzl 2011: 242).

Ein möglicher Grund für das Fehlen eines Zusammenhangs zwischen der Wichtigkeit und der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilität im Alter ist der hohe Anteil der Angestellten in der Stichprobe, da hier davon ausgegangen werden kann, dass es z.B. keine Schichtarbeit gibt und somit möglicherweise das Bedürfnis nach mehr Selbstbestimmtheit nicht ausgeprägt ist oder mit den bestehenden Arbeitszeitmodellen bereits abgedeckt wird.

Ein moderierender Effekt durch die Wichtigkeit der wahrgenommenen Arbeitszeitflexibilität auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Alter konnte teilweise nachgewiesen werden, nämlich bei überdurchschnittlicher Ausprägung der Wichtigkeit. Dieses Ergebnis kann als Grundlage für weitere Erhebungen berücksichtigt werden. Als weiterführende Analyse könnte auch die wahrgenommene Arbeitszeitflexibilisierung als Moderatorvariable untersucht werden. Möglich sind auch noch weitere moderierende Effekte anderer Variablen, die in zukünftigen Studien ebenfalls Berücksichtigung finden sollten.

Bei der durchgeführten Studie konnte keine Mediation durch das Alter zwischen intrinsischen Arbeitsaspekten und der Arbeitszufriedenheit gezeigt werden. Möglicher Grund für dieses Ergebnis könnte die Skalenzusammensetzung sein. In einer Studie von Büttner (2013: 367 ff.) spielen Aspekte wie Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Alter keine entscheidende Rolle mehr, diese werden aber in der angewandten Skala mitberücksichtigt. Bei einer weiterführenden Untersuchung könnten ausgewählte einzelne Items der Skala für eine genauere Prüfung herangezogen werden um die Hypothese erneut zu prüfen. Zusätzlich könnte untersucht werden, ob es einen negativen Zusammenhang zwischen extrinsischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit und der globalen Arbeitszufriedenheit im Alter gibt.

Mit der vorliegenden Studie kann jedenfalls gezeigt werden, dass die wahrgenommene Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle können unterstützend sein, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung hat positiven Auswirkungen auf eine geringere Fluktuation, weniger Fehlzeiten und eine bessere Work-Life-Balance (Berthel / Becker 2013: 553). Welche besondere Berücksichtigung das Alter von MitarbeiterInnen dabei finden soll, muss jedoch noch genauer empirisch untersucht werden. Die Arbeitszeitgestaltung stellt nur einen Teilaspekt eines Alternsmanagements dar.

Andere Überlegungen, wie beispielsweise die betriebliche Gesundheitsförderung, müssen hier ebenso berücksichtigt werden. Die Arbeitszufriedenheit wird auch von zusätzlichen Faktoren wie der Unternehmenskultur, persönlichen Abhängigkeiten usw. beeinflusst. Es konnte aber festgestellt werden, dass MitarbeiterInnen aller Altersklassen bei einer höheren wahrgenommenen Flexibilität der Arbeitszeit eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Dies lässt vermuten, dass die Implementierung oder Ausweitung von Flexibilisierungsmöglichkeiten das in der Einleitung definierte Ziel, ältere MitarbeiterInnen gesund, leistungsstark und zufrieden im Unternehmen zu halten, trotzdem unterstützt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen keinen bzw. kaum einen Einfluss des Alters. Kritisch betrachtet könnte das zum einen an der Stichprobe liegen, obwohl diese abseits des Ungleichgewichts der Beschäftigungsart recht ausgewogen ist. Zum anderen finden sich aber auch in der Literatur keine eindeutigen Befunde das Alter betreffend (Chaudhuri et al. 2015: 14) was eher auf weitere moderierende Faktoren hindeuten könnte. Diese sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten genauer betrachtet und analysiert werden. Auch die Erhebung der konkreten Arbeitsbedingungen, die sich etwa in der körperlichen Anstrengung unterscheiden können, sollte bei weiteren Studien berücksichtigt werden. Zusätzlich ist zu beachten, dass Messungen der Zufriedenheit bei der Arbeit mithilfe von Fragebögen stets problembehaftet sind und etwa Tagebuchuntersuchungen eine höhere Genauigkeit bieten können (Kirchler / Hölzl 2011: 270). Als Implikation für die Praxis bleibt die Empfehlung, zielgerichtet Erhebungen zu ganz konkreten Fragestellungen als Grundlage für geplante Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung und des Alternsmanagements durchzuführen um maßgeschneidert auf die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen einzugehen und auf diese Weise älteren MitarbeiterInnen einen zufriedenstellenden längeren Verbleib im Unternehmen bieten zu können. Ungeachtet der vorherrschenden Altersstruktur in der Organisation sollte eine Arbeitszeitflexibilisierung implementiert werden, da auf diese Weise, so die vorliegenden Ergebnisse, die Arbeitszufriedenheit grundsätzlich gesteigert werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Baltes, Boris B./Briggs, Thomas E./Huff, Joseph W./Wright, Julie A./Neuman, George A. (1999): Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. In: Journal of Applied Psychology 84 (4), 496.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013): Personal-Management (Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit) (10., überarb. und aktualisierte Aufl). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Büttner, Ricardo (2013): Zur Korrelation des Alters mit Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. In: Michael Göke/Thomas Heupel (Hg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 367–381.
- Chaudhuri, Kausik/Reilly, Kevin T./Spencer, David A. (2015): Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. In: Economics Letters 130, 13–16.
- Drabe, David (2015): Strategisches Aging Workforce Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Drabe, David/Hauff, Sven/Richter, Nicole Franziska (2014): Job satisfaction in aging workforces (An analysis of the USA, Japan and Germany). In: The International Journal of Human Resource Management 26 (6), 783–805.
- Fischer, Lorenz/Lück, Helmut. E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). In: Psychologie und Praxis : Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 16 (2), 64–76.
- Frerichs, Frerich (2014): Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Risiken und Potentiale alternender Belegschaften. In: Journal for Labour Market Research (1), 1–14.
- Frerichs, Frerich (2009): Demografischer Wandel und Altergrenzungenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Alternsmanagement. In: Götz Richter (Hg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld: Bertelsmann, 57–76.
- Gleißner, Rolf (2015): Flexibilität in der Arbeitszeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht (2a), 99–105.
- Grube, Anna/Hertel, Guido (2008): Arbeitsbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. In: Wirtschaftspsychologie (3), 18–29.
- Hajdukova, Alexandra/Klementova, Jarmila (2015): The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences 190, 471–476.
- Hanglberger, Dominik (2010): Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten: empirische Analyse mit Daten des sozio-oekonomischen Panels DIW Berlin.
- Hayes, Andrew F./Matthes, Jörg (2009): Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: (SPSS and SAS implementations). In: Behavior Research Methods 41 (3), 924–936.
- Hill, E. Jeffrey/Erickson, Jenet Jacob/Holmes, Erin K./Ferris, Maria (2010): Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict (Finding an extra day or two). In: Journal of Family Psychology 24 (3), 349–358.

Jaeger, Corinna/Lennings, Frank (2015): Handlungsfeld "Arbeitszeit gestalten". In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels (Online-Ausg). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (EBL-Schweitzer), 133–219.

Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2011): Arbeitsgestaltung. In: Erich Kirchler (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2659 : Psychologie (3., aktual. Aufl). Wien: UTB (UTB, 2659 : Psychologie), 199–318.

Lu, Luo/Kao, Shu-Fang/Chang, Ting-Ting/Wu, Hsin-Pei/Cooper, Cary L. (2008): Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work (A national probability sample in Taiwan). In: International Journal of Stress Management 15 (1), 1–21.

Origo, Federica/Pagani, Laura (2008): Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. In: International Journal of Manpower 29 (6), 539–566.

Pensionsversicherungsanstalt (2015): Alterspension. Wien. <http://www.pensionsversicherung.at/portal27/portal/pvportal/content/contentWindow?contentid=10008.577826&action=b&cacheability=PAGE&version=1418979716>, (03.10.2015).

Ratzmann, Martin/Deurloo, Joke (2012): Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten als Ziel und Vorbedingung des Erfolgs. In: Ricarda B. Bouncken/Manfred Bornewasser (Hg.): Flexibilität in Unternehmen - Rahmenbedingungen und Perspektiven, Bd. 2 (1. Auflage). Mering: Rainer Hampp Verlag (Beiträge zur Flexibilisierung, 2), 103–123.

Richman, Amy L./Civian, Janet T./Shannon, Laurie L./Jeffrey Hill, E./Brennan, Robert T. (2008): The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. In: Community, Work & Family 11 (2), 183–197.

Schulte, Karsten (2006): Macht Alter zufrieden mit dem Beruf? Eine empirische Analyse über die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter. In: Lorenz Fischer (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (2., vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie), 273–290.