

## **Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten als Instrument zur Personalbindung der Generation Y**

**Carla Marques-Alvito**

### *Abstract*

In Germany the eight-hour working day has been statutory since 1918. This article raises the question whether this law is still contemporary, considering the demographic changes of the 21<sup>st</sup> century, and illuminates the flexibilisation of working hours as a mean of recruiting and retaining *Generation Y* professionals. *Generation Y* professionals were born in the 1980s and 1990s and were, thus, highly influenced by the digitilisation of private and professional operations. Their strong need to maintain a healthy work-life-balance displays a great challenge for employers and their effort to create the ideal working conditions. Self-realisation, independence and family orientation have replaced the meteoric rise on the “career ladder” and even high salaries. The flexibilisation of working hours is one step towards the needs of the young professionals. However, a rise of flexibility in working time is accompanied by a number of side effects, which are also identified and outlined in this article. Political opinions reveal the strong discrepancy between proponents and opponents of flexible working hours and even multiple empirical studies indicate the significance of the debate.

**KEYWORDS:** Personalbindung, Generation Y, Arbeitszeitmodell, Work-Life-Balance

## **EINLEITUNG**

Die Ansprüche der nach 1980 Geborenen an den Arbeitgeber<sup>1</sup> stellen eine große Herausforderung dar. Die sog. Generation Y bringt eine völlig neue Lebensphilosophie mit. Als Arbeitnehmer will sie sich in erster Linie in ihrem Job wohlfühlen und ist davon überzeugt, dass sich Familie und Hobby mit dem Beruf in Einklang bringen lassen. Eine angemessene *Work-Life-Balance* ist das Ziel. Die noch weit verbreiteten „*Nine-To-Five-Jobs*“ mit festen Arbeitszeiten sind für den Großteil der Generation Y eventuell Grund genug, um eine Einstellung bei einem Unternehmen abzulehnen. Flexibel gestaltete Arbeitszeiten könnten die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen und somit die langfristige Planung mit Arbeitnehmern dieser Generation überhaupt erst ermöglichen. Das Einführen von flexiblen Arbeitszeiten und schlankeren Prozessen sowie der Abbau von Hierarchien sind jedoch nicht ohne Weiteres umsetzbar und bedeuten für ein Unternehmen Veränderung auf hohem Niveau. Wie können sich Arbeitgeber auf diese veränderte Anspruchshaltung der jungen Generation einstellen? Hat die neue Bewegung Auswirkungen auf das klassische Arbeitszeitmodell der „Mindestens-40-Stunden-Woche“ festangestellter Arbeitskräfte? Der bereits bestehende und sich in Zukunft noch verstärkende Fachkräftemangel ist ein zentrales Thema für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Mit welchen Strategien können Unternehmen künftig am besten junge Mitarbeiter der Generation Y begeistern und gewinnen? Die Flexibilisierung der Erwerbsarbeit könnte nur dann zu mehr Zeitsouveränität und einer höheren Lebensqualität, wenn die Arbeitszeiten in Einklang mit den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen der Arbeitnehmer stehen. Mit flexibleren Arbeitszeitmodellen, die auch Arbeitnehmern Entscheidungsfreiräume hinsichtlich der Dauer und der Lage ihrer Arbeitszeiten bieten, könnten erhebliche Wettbewerbsvorteile und Produktivitätsgewinne erzielt und gleichzeitig die individuellen Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

## **HAUPTTEIL**

### **Generation Y: „Vollständig vernetzt“**

Die Generation Y lebt in einer Welt, die vollständig vernetzt ist und in welcher eine Kultur permanenter Kommunikation herrscht. Während in den Anfängen die verstärkte Verbreitung mobiler Telefonie für diese Entwicklung entscheidend war, sind es heute die Entwicklungen rund um das Web 2.0, die die Kommunikationskultur und das Interaktionsverhalten der Generation Y maßgeblich formen. *Social Networks*, wie *MySpace* (2003), *Facebook* (2004) oder *Xing* (2003), verändern das Kommunikationsverhalten dieser Generation enorm – insbesondere im Vergleich zur Generation X oder den Baby-Boomern. Gleiches gilt für die ansteigende Verbreitung mobiler Telefonie durch *Blackberrys* (2001), das *iPhone* (2007) oder das Telefonieren bzw. Chatten über das Internet mit *Instant-Messenger-Diensten* wie *MSN* (1995), *ICQ* (1996), *AIM* (1997) oder *Skype* (2003) (vgl. Kring, 2013). Die digitale Revolution kann gewiss ein besseres Leben ermöglichen sowie mehr Raum und Zeit für die persönliche Selbstverwirklichung (vgl. Precht, 2017). Insbesondere die Art und Weise, wie die heute 20- bis 30-Jährigen ihre Arbeitswelt wahrnehmen, wurde durch die Digitalisierung nachhaltig verändert. Die Möglichkeit, Aufgaben unabhängig und von überall auf der Welt zu

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text ausschließlich die männliche Form verwendet.

erledigen, haben die jungen Menschen geprägt. Allerdings stößt der neue Trend nicht nur auf Neugier und Verständnis. Im Gegenteil: Viele Betriebe empfinden die Forderung nach flexibleren Arbeitszeiten und alternativen Arbeitsformen, wie z. B. *Co-Working*, *Patchwork-Jobbing* oder dem gelegentlichen *Starbucks*<sup>®</sup>-Büro, sogar als „Rebellion“ gegen die über Jahrzehnte entwickelten Workflows und Wertschöpfungsprozesse. Wollen die Betriebe im Wettbewerb um die besten Fachkräfte jedoch nicht „leer ausgehen“, können sie den kulturellen Wandel der Arbeitswelt nicht einfach ignorieren (vgl. Kordouni, 2017). 67 % der Personaler sehen laut der *Enterprise-Mobility*-Studie des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens *techconsult* mobiles Arbeiten als ausschlaggebenden Faktor, um Projekte zeitsparend umsetzen zu können. 64 % schätzen, dass weniger Projekte scheitern würden, wenn Mitarbeiter durch eine entsprechende IT-Infrastruktur mobiler arbeiten könnten und 61 % glauben, dass solche Strukturen die Effizienz der Arbeitsabläufe steigern können. Weitere Vorteile mobilen Arbeitens sind laut der Studie eine bessere Erreichbarkeit, Kostenreduzierung, schnellere Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse sowie ein vereinfachter Informationsaustausch (vgl. *Enterprise-Mobility-Study* 2015).

### **Gibt es optimale Arbeitszeiten für die Generation Y?**

Gerade berufstätige Eltern leiden unter dem festgefahrenen Vollzeit-oder-Teilzeit-Modell. Sie haben das Bedürfnis, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen oder die Arbeitszeit sogar selbst bestimmen zu können. Wichtig seien gerade jungen Arbeitnehmern „der Spaß an der Arbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Leben, Arbeit und Familie“, so der Ökonom Thomas Straubhaar jüngst in der *WELT* (vgl. Steffen, 2015). Jörg Feldmann, Sprecher der *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA)*, sagt aus: „Nach acht Stunden pro Tag steigt das Unfallrisiko und das Risiko für Erkrankungen nimmt langfristig zu“. Laut dem Meinungsforschungsinstitut *YouGov* hält mehr als die Hälfte (56 %) einen Arbeitstag von mehr als sechs, aber maximal acht Stunden für ideal. Mehr als acht und maximal zehn Stunden halten 18 % für den idealen Arbeitstag; 17 % halten einen Arbeitstag von vier bis sechs Stunden für optimal. Eine deutliche Verringerung der Wochenarbeitszeit ist bei den Deutschen offenbar nicht mehrheitsfähig: 52 % halten fünf Tage pro Woche für vollkommen in Ordnung; nur 38 % der Befragten würden eine vier-Tage-Woche vorziehen. In den letzten Monaten ist eine neue Debatte über Arbeitszeit und Überstunden entstanden.

Arbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) legte Ende November 2016 bereits Pläne zu einer Lockerung der Arbeitszeitvorschriften vor. Zeitgemäß sind diese nämlich nicht mehr. Der Acht-Stunden-Tag ist in Deutschland nämlich schon seit dem 15. November 1918 gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Jakob/Dämon, 2017).

Unternehmen, wie *Google* und *Amazon*, bieten ihren Mitarbeitern bereits ein neues Arbeitsmodell an: Drei Tage arbeiten – vier Tage frei. So sähe die optimale Arbeitswoche aus, wenn es nach australischen Forschern ginge. Sie wollen in einer Studie herausgefunden haben, dass zumindest Über-40-jährige am leistungsfähigsten sind, wenn sie pro Woche maximal 25 Stunden arbeiten. Die Wissenschaftler beobachteten die Arbeitsgewohnheiten von 6500 Australiern jenseits der 40 und führten mit ihnen Intelligenz-Tests durch. Das Ergebnis: Solange die Testpersonen weniger als 25 Stunden die Woche arbeiteten, nahmen die kognitiven Fähigkeiten zu. Mit jeder Stunde, die über die Drei-Tage-Woche hinausging, wurden die Probanden unaufmerksamer und unkreativer (vgl. Twenge et. al., 2010). Beim

deutschen IAB betrachtet man diese Studie jedoch mit Argwohn, da weder die Art der Tätigkeit noch die Identifizierung der Probanden mit ihrem Beruf oder Arbeitgeber berücksichtigt wurden. Tatsache ist jedoch, dass Menschen immer mehr arbeiten, und das gerade, weil es flexible Arbeitszeiten gibt. Eine *Toyota*-Werkstatt in Göteborg, Schweden, führte im Jahr 2000 den Sechs-Stunden-Tag ein. Die Mitarbeiter arbeiten in zwei Schichten: von sechs bis zwölf und von zwölf bis 18 Uhr. Dadurch konnte die Werkstatt länger öffnen – mit positivem Effekt auf die Umsätze. Allerdings brauchte die Werkstatt auch mehr Mitarbeiter, um weiterhin den Kundenservice oder die Produktion aufrechterhalten zu können. Seitdem haben immer wieder Unternehmen oder Behörden in Schweden mit diesem Modell experimentiert (vgl. Jakob/Dämon, 2017). Im Jahr 2015 testete auch die japanische Modekette *Uniqlo* die Vier-Tage-Woche. Für Japan ein ungewöhnliches Modell, denn in Japan sind lange Arbeitstage und -wochen trotz anderslautender Arbeitsverträge bei vielen Unternehmen zur Normalität und für viele Arbeitnehmer nahezu zum Statussymbol geworden: 22 % der Japaner arbeiten mehr als 49 Stunden pro Woche; 42,6 % machen häufig unbezahlte Überstunden. An der Anzahl der Arbeitsstunden ändert sich für die Beschäftigten bei *Uniqlo* allerdings nichts. Laut einem Bericht der Nachrichtenagentur *Bloomberg* sollen die 2000 festangestellten Mitarbeiter ihre 40-Stunden-Woche an vier statt an fünf Tagen abarbeiten. Am Wochenende mussten die Angestellten trotzdem im Laden stehen – schließlich gingen die Kunden eher samstags als montags shoppen. Der App-Entwickler *Basecamp* dagegen testete ein halbes Jahr lang die 32-Stunden-Woche an vier Tagen. Auch bei einer Online-Plattform für Programmiersprachen, dem amerikanischen Unternehmen *Treehouse*, gibt es die Vier-Tage-Woche mit geringeren Arbeitszeiten. Sowohl bei *Basecamp* als auch bei *Treehouse* konnte beobachtet werden, dass die Mitarbeiter weniger unter dem „Montagsblues“ litten, effektiver arbeiteten und weniger fehlten. Allein schon deshalb, weil sie Arzttermine oder Handwerkerbesuche auf ihren freien Wochentag legen konnten und sich dafür nicht extra frei nehmen mussten. Bei beiden Unternehmen wurde deshalb allerdings das Schichtsystem geändert, sodass immer ein Ansprechpartner für Kunden und Partner zur Verfügung stand. Auch durften nicht alle Mitarbeiter am selben Tag frei haben (vgl. Jakob/Dämon, 2017). In der Orizon Arbeitsmarktstudie veröffentlichte 2014 die Studie "Arbeitsmarkt - Perspektive der Arbeitnehmer", fragte das Personalunternehmen Orizon Arbeitnehmer nach den fünf wichtigsten Leistungen, die einen Arbeitgeber attraktiv machen. An der bevölkerungsrepräsentativen Online-Befragung nahmen 2014 2.051 Arbeitnehmer und Arbeitsuchende in Deutschland teil. Durchgeführt wurde die Studie von dem unabhängigen Marktforschungs- und Analyseunternehmen Lünendonk GmbH. Zur Gewährleistung der Repräsentativität wurden vorgegebene Quoten über die soziodemographischen Merkmale Alter, Geschlecht, Schulbildung und Bundesland etabliert. Verzerrungen wurden durch Gewichtung aufgehoben. Die Gewichtung erfolgte nach Mikrozensus. Von den befragten Arbeitnehmern im Alter von 20 bis 29 Jahren sehen 60 % Sicherheit, 60 % gute Bezahlung und 49 % flexible Arbeitszeiten unter den TOP-5-Leistungen. Diese Ergebnisse decken sich weitestgehend mit dem Befund jüngst erschienener Studentenstudien. Jobsicherheit und flexible Arbeitszeiten stehen aber nicht nur bei der Generation Y hoch im Kurs (vgl. Orizon Arbeitsmarktstudie, 2014). Demzufolge regeln viele Unternehmen in Betriebsvereinbarungen, wann Beschäftigte in Kernzeiten präsent sein müssen. Es werden Arbeitszeitkonten angelegt, Gleitzeitarbeit ermöglicht oder sie lassen ihre Mitarbeiter auf Vertrauensbasis arbeiten. Schon

2010 hatten 89 % der Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten Arbeitszeitkonten, meist auszugleichen innerhalb eines Jahres (vgl. Steffen, 2015).

### **Mögliche Risiken flexibler Arbeitszeitmodelle**

Damit sich die Generation Y bzw. die Millennials in den Unternehmen (wieder) wohlfühlen bzw. für diese jungen Menschen wieder attraktiv werden, müssen sich Unternehmen wandeln. „Digital Transformation“ ist hier nur ein Begriff. Sie erwarten offene Kommunikation, flexible Arbeitszeiten (vgl. The Deloitte Millennial Survey, 2017). Durch mehr Flexibilität können jedoch auch gewisse Risiken entstehen. Das „Verschmelzen“ von Privat- und Berufsleben kann schwerwiegende gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Die ständige Erreichbarkeit kann dazu führen, dass Mitarbeiter keine Erholung mehr finden. Große Unternehmen, wie *BMW*, *VW* oder die *Telekom*, haben daher Vereinbarungen getroffen, die ihren Mitarbeiter bestimmte Zeiten einräumen, in denen sie nicht erreichbar sein müssen. Auch die Einführung einer Zeiterfassung hilft vielen Unternehmen, ein unkontrolliertes Anwachsen von Mehrarbeit zu verhindern und aus der Ferne Arbeits- und Pausenzeiten zu kontrollieren. Bei landes- bzw. weltweit agierenden Teams ist eine ausführliche Projektzeiterfassung sogar unerlässlich. Denn nur so können Unternehmen feststellen, wie hoch der Aufwand und die Kosten für einzelne Kundenaufträge ausfallen und wie effektiv ihre Teams miteinander arbeiten (vgl. Kordouni, 2017). Einer Studie des Meinungsforschungsinstituts *YouGov* zufolge fühlt sich jeder zweite "Freiarbeiter" am Ende des Arbeitstages erschöpft. (vgl. Dämon und Jakob, 2017). In über 30 % der Unternehmen ist *home office* zumindest teilweise möglich. Diese örtliche und zeitliche Flexibilität hat allerdings eine nicht zu unterschätzende Folge: Es wird noch länger gearbeitet und es werden Überstunden gemacht. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Untersuchung der *Heinrich-Böll-Stiftung* und der *University of Kent*, die kürzlich in der soziologischen Fachzeitschrift *European Sociological Review* veröffentlicht wurde. Dazu wurden über mehrere Jahre hinweg die Anzahl der Überstunden im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten beobachtet. Demnach geht die Kontrolle über die Arbeitszeit mit einer Zunahme der Überstunden, aber auch des Einkommens einher – zumindest bei Männern. Frauen profitieren deutlich weniger davon; das Lohngefälle wird größer (vgl. Jakob/Dämon, 2017). Die Befreiung des Menschen von der entfremdeten Arbeit (siehe Marx, 1844) gilt, so der Publizist und Philosoph Richard David Precht, als „alter Menschheitstraum“. Arbeiten würden die Menschen auch in Zukunft, aber sie würden es nicht mehr für Geld tun. Sie würden es nicht mehr für eine Firma und sie würden es nicht mehr in einem Angestelltenverhältnis tun, so Precht. Sie würden es für sich und ihre Familie tun. Dezentrales Arbeiten, Vernetzung und Freiheit in der Auswahl des Arbeitsortes sind mehr als nur eine „Sozialphantasie“ (vgl. Precht, 2017).

Unternehmen sollten versuchen, der Familien- und Freizeitorientierung der Generation Y durch flexible Arbeitszeitmodelle gerecht zu werden. Zu diskutieren wären beispielsweise gleitende Arbeitszeiten, die Einführung von Arbeitszeitkonten (Jahres-/Lebensarbeitszeit) oder der Vertrauensarbeitszeit. Im Rahmen der tariflichen Möglichkeiten könnte ferner geprüft werden, ob die wöchentliche Arbeit auf weniger als fünf Tage begrenzt werden kann. Dies würde dem Bedürfnis der Generation Y nach Freizeit- und Familienorientierung entgegenkommen. Weitere Ansatzpunkte zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten wären die

Einrichtung von Angeboten von Freizeitaktivitäten im Unternehmen (z. B. Fitnessraum, Kicker), die Übernahme von Serviceleistungen (z. B. Hemdenservice) oder auch das Einrichten von Betreuungsplätzen für Kleinkinder (vgl. Twenge et. al., 2010).

## ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Baby-Boomer und Generation X sind – im Gegensatz zu der Generation Y – nicht im digitalen und technologischen Luxus aufgewachsen. Ihre Eltern hatten in den meisten Fällen nicht die Möglichkeit, eine gute Ausbildung zu machen und viel Geld zu verdienen. Die Generation Y gehört zu den besten „Zeugen“ für die Kosten, die ihre Eltern für ihren beruflichen Erfolg zahlen mussten: die große Anzahl der stressbedingten physischen und psychischen Krankheiten, zerbrochene Ehen sowie alleinerziehende Elternteile mit wenig Zeit für sich und ihr Privatleben. Daraus ist für die Generation Y der Wunsch entstanden, später einmal zu mehr Wohlstand zu kommen als die eigenen Eltern, um den eigenen Kindern später einmal mehr bieten zu können. Dieser „Mix“ an situativen Einflussfaktoren hat dazu geführt, dass die Generation Y einen hohen Standard gewohnt ist, den sie auch nicht missen will. Dennoch weigert sich die neue Arbeitnehmer-Generation, nur zu „leben, um zu arbeiten“.

Genug Zeit für sich und die Familie zu haben und gleichzeitig eine Arbeit zu finden, die sich ihrem Leben anpasst und sie erfüllt, sind sehr hohe Ansprüche. Geld allein macht aber nun einmal nicht glücklich. Festzuhalten ist, dass der Wandel in der Arbeitswelt nicht mehr aufzuhalten sein wird. Arbeitgeber, die in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben und im Kampf um die besten Fachkräfte bestehen wollen, müssen sich auf diesen Trend zu mehr Mobilität und Flexibilität einstellen. Plakatativ gesagt sollten gerade im Personalmarketing Entscheidungen in der Form getroffen werden, dass „der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmeckt“ (Böhlich, 2009). In der Berufswahl werden diejenigen Unternehmen und Arbeitgeber das Rennen machen, die Familien mehr Flexibilität bieten. Aber auch für kinderlose Paare oder Singles, die nach 1980 geboren wurden, wird das Thema „*Work-Life-Balance*“ immer wichtiger.

Die Freizeitgestaltung als Ausgleich zum Beruf sichert dem Arbeitgeber zudem niedrigere Krankheitsquoten. Aber „last but not least“ wird zukünftig die *Sinnhaftigkeit* einer Tätigkeit höher gewichtet als die monetäre Komponente. Dieser Aspekt wird in Zukunft auch für viele Tätigkeitsprofile eine Herausforderung darstellen. Der „Arbeitnehmer von morgen“ wird nicht mehr so sehr auf die Kontinuität in einer Firma setzen, sondern zunehmend auf das „Mit-Gestalten“ am Arbeitsplatz Wert legen. Projektarbeit bietet hier beispielsweise einen hervorragenden Kompromiss. Verantwortung für eine Sache und kurz- bzw. mittelfristig antizipierbare Ergebnisse sind das, was attraktive Jobs der Zukunft ausmacht.

Die Folgen des demographischen Wandels werden sich in Zukunft verstärkt zeigen. Unternehmen werden sich angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels also dafür engagieren müssen, möglichst attraktiv für die Generation Y zu werden und vor allem auch zu bleiben.

## LITERATURVERZEICHNIS

Böhlich, S. (2009): Personalmarketing umkrepeln: Personalentwicklung, Heft 11/2009, S. 42-45.

[http://www.gemonline.de/pdf/gem\\_publication/ProfBhlichGenerationYinZeitschriftPersonal.pdf](http://www.gemonline.de/pdf/gem_publication/ProfBhlichGenerationYinZeitschriftPersonal.pdf)

Gorman, P./T. Nelson/A. Glassman (2004): The Millennial generation: a strategic opportunity. In: Organizational Analysis 12 (3), 255–270, American Journal of Management (AJBM), Canadian Center of Science and Education.

Hershatter, A./M. Epstein (2010): Millennials and the world of work: an organization and management perspective. In: Journal of Business and Psychology 25, 211–223, Manav Rachn University India.

Dämon, K./Jakob, N. (2017): Arbeitszeiten. Warum flexible Arbeitszeiten eine Falle sind? In: Wirtschaftswoche online. <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeitszeiten-warum-flexible-arbeitszeiten-eine-falle-sind/19790934.html>

Enterprise Mobility Study (2015): Mobiles Arbeiten steigert Produktivität und senkt Kosten im Vertrieb. In: techconsult. The IT Market Analysts. Kassel.

Kordouni, J. (2017): Thema Arbeitswelt. Das digitale Büro: Mobiles Arbeiten fordert eine neue Unternehmenskultur. In: ask dante online. <https://www.askdante.com/de/blog/arbeitswelt/wertewandel-wie-die-generation-y-arbeitszeit-neu-gestaltet/>

Kring, T. (2013): Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung April 2013, Nr. 9, Herausgeber: Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, Montabaur, S. 1-43.

Marx, K. (1844): „Die entfremdete Arbeit“ in „Pariser Manuskripte“.

The Deloitte Millennial Survey (2017): Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Precht, Richard David (2017): Die Zukunft der Arbeit „Wir dekorieren auf der Titanic die Liegestühle um“. Richard David Precht im Gespräch - Die Zukunft der Arbeit - Kulturfragen Mai 2017, DLF. [http://www.deutschlandfunk.de/die-zukunft-der-arbeit-wir-dekorieren-auf-der-titanic-die.911.de.html?dram%3Aarticle\\_id=385022](http://www.deutschlandfunk.de/die-zukunft-der-arbeit-wir-dekorieren-auf-der-titanic-die.911.de.html?dram%3Aarticle_id=385022)

Orizon-Studie "Studie Arbeitsmarkt 2014 Perspektive der Arbeitnehmer – Zentrale Ergebnisse" (2014), S. 1-36, Augsburg.

Steffen, T. (2015): Das Ende des Achtstundentags. Beschäftigte und Unternehmen streben nach Flexibilisierung. Arbeitnehmer wollen persönliche Freiheit, Arbeitgeber dagegen die Siebentagewoche. Lässt sich das vereinbaren? in: Zeit online.  
<http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-07/arbeitszeiten-modelle-deutschland-arbeitgeber-ruhezeit-pausen>

Twenge, J. M./J. D. Foster (2010): Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students. In: Social Psychological and Personality Science 1, 99–106.