

# Arbeitszeit und Geschlecht im Reformprozess einer Landesforstverwaltung

Sabine Blum  
Till Westermayer

Seit den 1990er Jahren finden unter dem Leitbild des Staates als „kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen“ weitreichende Reformen des öffentlichen Sektors statt. Vor diesem Hintergrund untersucht der Artikel Prozesse der Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit – insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung – anhand empirischer Daten aus einer Landesforstverwaltung. Als roter Faden dient dabei die Kategorie Geschlecht: Wie verteilen sich unterschiedliche Arbeitszeitmuster auf die Geschlechter? Welche Rolle spielt Haus- und Familienarbeit? Was sind die arbeitspolitischen Konsequenzen im Dreieck aus Flexibilisierung öffentlicher Beschäftigung, Zeitpolitik und Geschlecht?<sup>1</sup>

## 1

### Flexibilisierung, Subjektivierung und das Neue Steuerungsmodell

In der Arbeitsforschung wird der tief greifende Wandel der Erwerbsarbeit seit Jahren breit diskutiert. Ein Leitmotiv ist dabei *Entgrenzung* als von Marktlogiken geleitetes betriebliches Rationalisierungs- und Reorganisationsprojekt, das primär in den Dimensionen der Flexibilisierung und der Subjektivierung stattfindet (Kratzer/Sauer 2005) – und zugleich auf die alltägliche Lebensführung übergreift (Jurczyk/Voß 2000). *Flexibilisierung* verweist auf die flexible Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Diese erreicht gegenüber früheren Ansätzen, etwa der Schichtarbeit, eine neue Qualität. Zu beobachten ist ein Trend zur individualisierten statt standardisierten und selbst- statt fremdorganisierten Arbeitszeitflexibilität. Zugleich werden die Beschäftigungsverhältnisse entstandardisiert (temporäre oder geringfügige Beschäftigung, überlange Arbeitszeiten etc.). Dies führt zu einer Pluralisierung von Arbeitszeitmustern und Erwerbsformen. *Subjektivierung* als zweite zentrale Dimension verweist auf neue Formen des betrieblichen Zugriffs auf Eigenschaften und Potenziale des Subjekts im Sinne einer zu erschließenden Ressource. Mittel hierzu sind der Abbau von Hierarchien, neue Steuerungs- und Organisationsformen (indirekte Steuerung, Gruppenarbeit etc.) und die Delegation von Verantwortung – Maßnahmen also, die insgesamt Selbstorganisation und Eigenverantwortung fördern, aber zugleich die

Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten dazu einfordern und diese damit möglicherweise überfordern (Kratzer/Sauer 2005).

Die skizzierten Reorganisations- und Flexibilisierungsprozesse sind Gegenstand zahlreicher arbeitswissenschaftlicher Studien. Aber auch der öffentliche Sektor steht in der „reflexiven Moderne“ unter erheblichem Veränderungsdruck. Während frühere Reformen noch darauf zielten, Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung „im Weberschen Sinne zu optimieren“ (Riegraf 2007, S. 80), erscheint die hierarchisch aufgebaute bürokratische Verwaltung inzwischen als dysfunktional und legitimierungsbedürftig. Sie wird als paternalistisch, bürokratisch aufgebläht und unflexibel empfunden, gilt als wenig transparent, ineffektiv in ihren Abläufen und ineffizient in ihrer Leistungserbringung. Der Gegenentwurf dazu ist der Staat als „schlankes“, kundenorientiertes „Dienstleistungsunternehmen“. Unter dem Schlagwort *New Public Management* (NPM) orientieren sich seit den 1980er Jahren zahlreiche Industriestaaten an diesem Leitbild. In Deutschland dominiert das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung entwickelte Neue Steuerungsmodell (NSM). Inhaltlich unterscheidet es sich von vor allem angelsächsischen Varianten insofern, als es nicht die durch Privatisierung forcierte Abschaffung des öffentlichen Sektors, sondern dessen langfristige Stärkung als Ziel nennt. Öffentliche Verwaltungen sollen nach markt- und betriebswirtschaftlichen Prinzipien reorganisiert und die neuen Strukturen mittels Kundenorientierung und Wettbewerb aktiviert werden (Jann 2005; Kegelman 2007). Entsprechende, vielfach durch „Spar-

zwang“ motivierte Reformmaßnahmen sind Ausdruck eines neuen Verständnisses staatlicher Aufgabenerfüllung in einer binnenmodernisierten – das heißt vor allem: flexibilisierten – öffentlichen Verwaltung. Vorreiter sind in Deutschland dabei die Kommunen (Naschold/Bogumil 2000). Ausgeblendet bleibt hingegen vielfach, ob eine Übertragung ökonomischer Logiken hinsichtlich der Verpflichtung des öffentlichen Sektors auf das Allgemeinwohl und der Bereitstellung von Kollektivgütern möglich und wünschenswert ist.

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag folgt einem Call for Papers der WSI-Mitteilungen zum Thema „Der Staat als Arbeitgeber“, der unter [www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2009\\_call\\_for\\_paper\\_ag\\_staat.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2009_call_for_paper_ag_staat.pdf) abgerufen werden kann. Der Artikel diskutiert Ergebnisse aus den Forschungsprojekten „Waldwissen und Geschlecht“, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und „Bedarfshebung im Rahmen des audit berufundfamilie® Landesforsten Rheinland-Pfalz“, gefördert durch das Landesministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz.

**Sabine Blum**, Soziologin, Institut für Soziologie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit, Organisation und Geschlecht.

e-Mail: [sabine.blum@soziologie.uni-freiburg.de](mailto:sabine.blum@soziologie.uni-freiburg.de)

**Till Westermayer**, Soziologe, Institut für Forstbenutzung und Forstliche Arbeitswissenschaft, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit, Organisation und Geschlecht; Nachhaltigkeit und Technik.

e-Mail: [till.westermayer@pluto.uni-freiburg.de](mailto:till.westermayer@pluto.uni-freiburg.de)

Wenn Verwaltungsorganisation und -handeln in zunehmendem Maße einer ökonomischen Logik folgen, hat dies Folgen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Die Organisation und Nutzung von Arbeitskraft wird der Privatwirtschaft angeglichen (Wiendick 2008). Damit kommen die eingangs skizzierten Prozesse qualitativ neuer Formen der Flexibilisierung und Subjektivierung im Bereich öffentlicher Beschäftigung forciert zum Tragen.<sup>2</sup> Gemäß den Leitlinien des NSM stellen Beschäftigte eine zentrale Ressource für den Unternehmenserfolg dar, die durch geeignete Maßnahmen „entwickelt“ werden soll. Im Instrumentenkoffer des NSM finden sich dazu emanzipativ konnotierte Forderungen nach Selbstorganisation, Autonomie und eigenverantwortlichen Gestaltungsspielräumen. Es erscheint allerdings fraglich, ob der emanzipatorische Anspruch dieser der Arbeitsforschung entliehenen Instrumente tatsächlich eingelöst wird.

Dass die praktische Umsetzung und die Auswirkungen derartiger Maßnahmen durchaus widersprüchlich ausfallen können, zeigen die Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten einer Landesforstverwaltung, die im Sinne des NSM umfassend reorganisiert wurde. Hier lassen sich „Gewinner“ und „Verlierer“ des Reformprozesses identifizieren. Zudem werden Nebenfolgen sichtbar: nicht zuletzt hinsichtlich der Frage, ob Chancen für die Gleichstellung der Geschlechter eröffnet werden oder ob eher zu einer Re-Traditionalisierung der Geschlechterverhältnisse beigetragen wird.

## 2

### Forstliche Verwaltungsreformen

Wir diskutieren die Flexibilisierung von Arbeit anhand von Daten aus einer Landesforstverwaltung. Als Hintergrund dazu erscheint es uns sinnvoll, kurz auf aktuelle forstliche Reformprozesse einzugehen. Die Forstverwaltungen der Länder<sup>3</sup> haben sowohl hoheitliche und beratende Funktionen für den kommunalen und privaten Waldbesitz wie auch Bewirtschaftungsfunktionen für öffentlichen Wald. Sie waren lange territorial gegliederte, mehrstufige Sonderbehörden unterhalb des jeweiligen Forstministeriums. Kulturell lösen sie

sich erst langsam vom Leitbild hierarchisch strukturierter Männerbünde militärisch-adeliger Tradition. Seit Mitte der 1990er Jahre ist in fast allen Bundesländern ein schneller organisatorischer Wandel zu konstatieren (Meskauskas 2004; Nüßlein 2005). Gründe hierfür sind eine veränderte Marktsituation (Holzmarkt, Globalisierung, Outsourcing an Dienstleister) und veränderte öffentliche Ansprüche an Wald- und Forstverwaltung (neue Tätigkeitsfelder wie die Umweltbildung und erweiterte Ansprüche in Richtung Umweltschutz und Erholung). Entsprechend der Kassenlage der öffentlichen Haushalte orientieren sich die forstlichen Reformen dabei stark an betriebswirtschaftlicher Effizienz. Zugleich schließen sie an die Reorganisation öffentlicher Verwaltungen im Sinne des NSM an. Beispielsweise wurde der unabhängig gestartete forstliche Reformprozess in Rheinland-Pfalz (Leonhardt 1995) wenig später zum NSM-Pilotprojekt für die rheinland-pfälzische Landesverwaltung erkoren (Härtel 1997). Inzwischen hat die überwiegende Zahl der Landesforstverwaltungen die Rechtsform eines Landesbetriebs oder einer Anstalt öffentlichen Rechts (Nüßlein 2005). In allen Ländern ist damit ein erneuter starker Rückgang der Beschäftigungswirkung verbunden. Neueinstellungen wurden zurückgefahren oder gestoppt, die Zahl der Forstämter und -reviere deutlich reduziert. Das Leitmotiv heißt gleichsam „Einheiten vergrößern, Abläufe straffen, Personal vermindern“ (Nüßlein 2005, S. 682). So halbierte sich die Gesamtzahl der Beschäftigten der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz seit den 1980er Jahren nahezu – ein Prozess, der mit den aktuellen Reformen noch einmal forciert wurde.

Die Entwicklung der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz hin „zu einem kundenorientierten Dienstleister“ (MUF Rheinland-Pfalz 2002, S. 2) begann Mitte der 1990er Jahre mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente (Leitbild, Zielvereinbarungen, Budgetierung, Controlling; Härtel 1997). Beginnend mit dem Jahr 2000 fanden umfassende Organisationsveränderungen statt. Ein Schwerpunkt waren Maßnahmen zur Prozessoptimierung (Leonhardt 1995; Leonhardt/Temme 2000; Leonhardt 2004): „Bürokratieabbau“, flachere Hierarchien und die Delegation von Aufgaben und Verantwortung gemäß dem Subsidiaritätsprinzip – soweit beamtenrechtlich möglich (Leon-

hardt 1995) – sowie die Ausweitung von Team- und Gruppenarbeit. Zeitliche und räumliche Flexibilität und ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung erhielten Leitbildcharakter; Produktorientierung und die markt- und wettbewerbsorientierte Ausrichtung gewannen an Gewicht. Die (markt)logische Konsequenz war der Wechsel der Rechtsform zum Landesbetrieb „Landesforsten Rheinland-Pfalz“ zum 1.1.2005. Insgesamt hat dieser am NSM orientierte Reformprozess die Arbeitsorganisation qualitativ deutlich stärker verändert als frühere Verwaltungsreformen.

Derzeit arbeiten etwa 2.200 Personen bei den Landesforsten. Mit einem Median von 47 Jahren ist der Altersdurchschnitt der Belegschaft insgesamt sehr hoch. Der Frauenanteil beträgt rund 22 %, liegt also deutlich unter dem des öffentlichen Dienstes insgesamt (laut Statistischem Bundesamt 53 % Frauen im Jahr 2007). Besonders stark vom Stellenabbau betroffen war die Gruppe der Forstwirte (98 % Männer), die heute noch etwa ein Drittel der Gesamtbelegschaft ausmacht. Im männlich dominierten Beamtenbereich (gehobener Dienst 95 %, höherer Dienst 90 % Männer) wurde der Personalstand um etwa ein Fünftel abgesenkt. Durch den Neuzuschnitt der Forstreviere und Forstämter wurden vor allem Leitungsstellen (Forstamts-, Büro- und Revierleitung) abgebaut. Für das verbliebene Leitungspersonal bedeutet dies erheblich vergrößerte „Reviere“, für den Beamtennachwuchs die Reduzierung von Aufstiegsmöglichkeiten. Bei den überwiegend weiblichen Verwaltungsangestellten (85 % Frauen) fiel der Stellenabbau geringer aus.

<sup>2</sup> Inzwischen gibt es eine Reihe von primär verwaltungswissenschaftlichen Studien zum Stand der Implementierung des NSM (z.B. Bogumil et al. 2007). Dagegen mangelt es an empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in den Verwaltungen.

<sup>3</sup> Die Forstbranche umfasst heute inklusive der größeren Privatwaldbesitzer und forstlichen Dienstleistungsunternehmen knapp 100.000 Erwerbstätige (Seintsch 2007). Davon waren nach Angaben der IG BAU im Jahr 2004 etwa 28.000 Beschäftigte der Landesforstverwaltungen (Westermayer 2004). Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung wird der vergleichsweise kleinen Branche im Blick auf nachgelagerte Wirtschaftszweige („Cluster Forst & Holz“, Seintsch 2007), ihre Beschäftigungsfunktion für ländliche Räume und aufgrund des „Managements“ ökologischer und gesellschaftlicher Funktionen des Waldes zugesprochen.

Eine Besonderheit in Rheinland-Pfalz besteht darin, dass die Landesforsten seit 2006 am Audit „Beruf und Familie“ teilnehmen (Runkel 2009). In den allgemeinen Forstreformen der Länder wurde der Faktor Geschlecht – und sei es in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – nicht thematisiert. Mit der Teilnahme am Audit besteht für die Landesforsten die Selbstverpflichtung, zumindest die Frage der Vereinbarkeit bei der Weiterführung der Reformen mitzudenken.

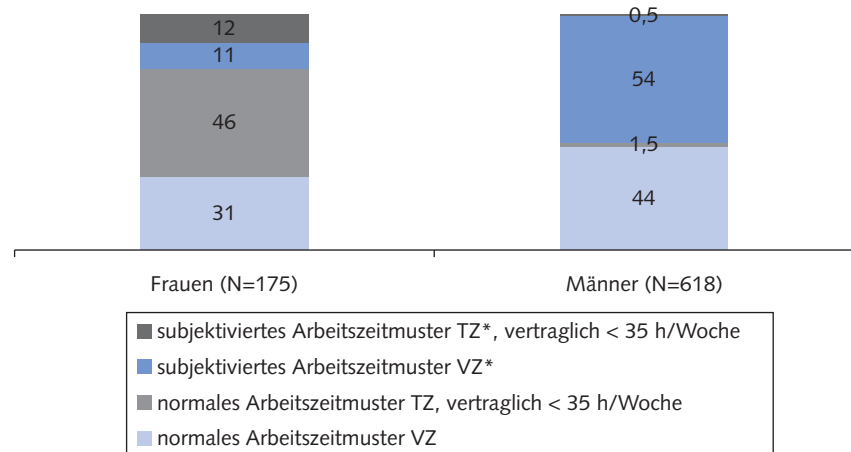
### 3 Empirische Ergebnisse zu Arbeitszeit und Geschlecht

Im Folgenden geht es nun um die (zeitlich) flexibilisierten Arbeitsbedingungen in einer reorganisierten Forstverwaltung. Bereits *Holst/Maier* (1998) haben darauf hingewiesen, dass die Erosionsprozesse des Normalarbeitsverhältnisses hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen mit der Geschlechterordnung untersucht werden müssen. So würde eine isolierte Betrachtung der Erwerbsarbeit die enge Verwobenheit beruflicher und „privater“ Zeiten verdecken (*Kurz-Scherf et al.* 2006). Deswegen führen wir Geschlecht als Kategorie mit und betrachten auch die Zeitverwendung jenseits der Erwerbsarbeit. Datengrundlage ist eine schriftliche standardisierte Befragung<sup>4</sup> aller Beschäftigten der Landesforsten Rheinland-Pfalz (vgl. *Blum/Westermayer* 2009; *Westermayer/Blum* 2009).

#### 3.1 NORMALE UND SUBJEKTIVIERTE ARBEITSZEITMUSTER

Die überwiegende Mehrheit der männlichen Befragten arbeitet in Vollzeit. Je nach Beschäftigtengruppe entspricht dies einer tariflich festgelegten Wochenarbeitszeit von 38,5 bis 40 Stunden. Die durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit bei den Männern liegt bei 39,3 h/Woche. Bei den Frauen ist die Spannweite der Arbeitszeitverteilung deutlich größer. Sie reicht von einer vertraglichen Wochenarbeitszeit von fünf Stunden bis zur 40-Stunden-Woche, im Mittel sind es 29,1 h/Woche. Der arbeitszeitbezogene Gender Gap für die Landesforsten übersteigt mit 10,2 Stunden deutlich den Bundesdurchschnitt (2005: 7,9 Stunden, *Holst* 2007, S. 212). Dieser Gender Gap verringert sich mit steigendem

**Abb. 1: Arbeitszeitmuster nach Geschlecht – in % –**



\* VZ = Vollzeit; TZ = Teilzeit.  
Quelle: Erhebung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

beruflichem Status etwas, ohne ganz wegzufallen.

Die betriebliche Teilzeitquote (vertragliche Arbeitszeit bis einschließlich 35 h/Woche) liegt bei 14 % und damit deutlich unterhalb der vom Statistischen Bundesamt für das Jahr 2007 ermittelten Teilzeitquote im öffentlichen Dienst insgesamt (31 %). Die überwiegende Mehrheit der Teilzeitbeschäftigten ist nach wie vor weiblich; gerade einmal 2 % der Männer, aber rund 58 % der Frauen, arbeiten in Teilzeit (*Abbildung 1*). Auch bei den Landesforsten ist Teilzeit bisher ein Phänomen jenseits der Führungsringe. Tätigkeiten mit Führungs- bzw. Leitungsaufgaben in relevantem Umfang werden überwiegend von Männern ausgeführt. Nur etwa 5 % des so definierten Führungspersonals arbeiten in Teilzeit. Teilzeitbeschäftigte Männer mit Führungsverantwortung stellen die absolute Ausnahme dar. Der Bedarf für Teilzeitarbeit ist nach Selbsteinschätzung der Befragten doppelt so hoch wie heute realisiert (*Westermayer/Blum* 2009).

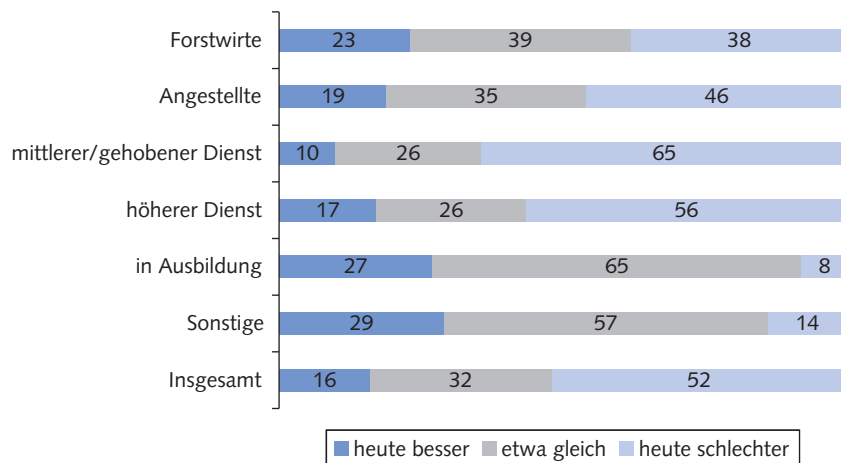
Nach eigenen Angaben arbeitet etwa die Hälfte der Beschäftigten mit flexibilisierten Arbeitszeiten, überdurchschnittlich häufig gilt dies für Beamtinnen und Beamte im gehobenen Dienst (unter anderem Revierförster) und Verwaltungsangestellte. Dies entspricht in etwa der Situation in der öffentlichen Verwaltung insgesamt. So galten laut ISO-Studie im Jahr 2003 für 53 % der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung selbstgesteuerte Formen der Arbeitszeitverteilung, die von den Beschäftigten die Bereitschaft erfordern, ihre Arbeitszeit

am jeweiligen Arbeitsanfall auszurichten (*Bauer et al.* 2004). Bedarf für flexibilisierte Arbeitszeiten – als Maßnahme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – geben 71 % der Beschäftigten der Landesforsten an. Der Bedarf übersteigt die Nutzung zum Zeitpunkt der Befragung damit deutlich. Inzwischen wurde vereinbart, dass alle Beschäftigten mit Familienaufgaben (Kinder, pflegebedürftige Angehörige) Anspruch auf Nutzung eines Jahresarbeitszeitkontos haben (*Runkel* 2009).

Bisher bedeuteten flexibilisierte Arbeitszeiten für die obere und mittlere Verwaltungsebene und für Verwaltungsangestellte in den Forstamtsbüros in der Regel Gleitzeit mit Kernzeiten (mittlerer Grad der Selbststeuerung). Für das Leitungspersonal auf Forstamtsebene sowie für Beamtinnen und Beamte, die häufig im Außendienst tätig sind, gehören unregelmäßige Arbeitszeiten und ein Übergreifen in „private“ Zeit zum tätigkeitsbedingten Arbeitsalltag. Dagegen verändern sich die Arbeitszeiten der Waldarbeiterinnen und -arbeiter zwar je nach Jahreszeit und Auftragslage, sind aber jeweils verbindlich festgelegt. Schon aus Arbeitsschutzgründen (Wald-

<sup>4</sup> Der Erhebungsbogen wurde im Frühjahr 2008 über die Dienststellen der Landesforsten an alle Beschäftigten verteilt und konnte mit einem Rückumschlag direkt an die Universität Freiburg geschickt werden. Der verwertbare Rücklauf lag bei rund 38 % (N=837). In Bezug auf Geschlecht und Teilzeitquote ist die Beteiligung repräsentativ. Forstwirtinnen und -wirte sind im Sample unter-, Angestellte sowie Beamtinnen und Beamte leicht überrepräsentiert.

**Abb. 2: Bewertung der Arbeitszeitsituation heute im Vergleich zur Situation vor einigen Jahren – in %\* –**



\*N = 798. Abweichungen in der Summe pro Beschäftigtengruppe zu 100 % sind rundungsbedingt.

Quelle: Erhebung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

arbeit darf nicht alleine ausgeführt werden) sind der individuellen Zeitflexibilität hier enge Grenzen gesetzt. Gewisse zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten ergeben sich dort, wo teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt sind.

Um Hinweise auf qualitativ neue Tendenzen der Flexibilisierung und Subjektivierung zu erhalten, haben wir die Beschäftigten gefragt, ob sich ihre Arbeit häufig bis in den Abend oder in das Wochenende hinein erstreckt, ob die Arbeitszeit im Jahresverlauf starken Schwankungen unterliegt und inwieweit sie selbst über die Verteilung ihrer Arbeit bestimmen können. Die Antworten auf diese Fragen korrelierten sehr stark, sodass daraus zwei dominante *Arbeitszeitmuster* abgeleitet werden konnten.<sup>5</sup> Während das Muster „normale Arbeit“ durch klar geregelte Arbeitszeiten mit nur geringen Schwankungen, aber auch mit wenig individuellem Handlungsspielraum hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit gekennzeichnet ist, verweist das Muster „subjektivierte Arbeit“ auf den umfassenden zeitlichen Zugriff des Betriebes auf das „ganze Subjekt“ und damit auf Tendenzen zur Entgrenzung der Arbeit. Hier muss und kann deren zeitliche Verteilung weitgehend selbst organisiert werden, ein primär an der Erwerbsarbeit orientiertes „Selbstmanagement“ wird notwendig.

Insgesamt zeigen sich hinsichtlich der Arbeitszeitmuster deutliche Unterschiede nach Beschäftigtengruppen bzw. Qualifikationen und – vor allem aufgrund der

ausgeprägten geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung – auch nach Geschlecht (*Abbildung 1*). Von den Forstwirtinnen und -wirten und Verwaltungsangestellten lassen sich jeweils mindestens zwei Drittel der Befragten dem „normalen“ Arbeitszeitmuster zuordnen. Da die Mehrheit der Frauen als Verwaltungsangestellte arbeitet, lässt sich deren Arbeitszeit überwiegend als „normal“ beschreiben. Beamtinnen und Beamte sowie generell Beschäftigte, die Leitungs- und Führungsaufgaben als wichtigen Teil ihrer Tätigkeit nennen, verfügen dagegen mehrheitlich über ein „subjektiviertes“ Arbeitszeitmuster. So geben 90 % der in der Forstamts- bzw. Revierleitung Tätigen an, häufig bis in den Abend hinein oder am Wochenende zu arbeiten, drei Viertel berichten über starke Schwankungen der Arbeit im Jahresverlauf. Obwohl nicht nach Überstunden gefragt wurde, gaben zudem zahlreiche Beschäftigte explizit an, regelmäßig unbezahlte Mehrarbeit zu leisten. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der ISO-Studie *Arbeitszeit 2003*: Geringqualifizierte arbeiten demnach überwiegend mit betrieblich vorgegebenen Arbeitszeiten, Hochqualifizierte verfügen dagegen überdurchschnittlich häufig über einen sehr hohen „Grad der Selbststeuerung“ (31 %) und arbeiten auffallend oft länger als vertraglich vereinbart (54 %). Große Spielräume bei der Gestaltung der Arbeitszeit gehen zudem überdurchschnittlich oft mit der Einforderung alltäglicher Arbeitszeitflexibilität einher (Hochqualifizierte und Führungskräfte: 56 %; Beamtinnen

und Beamte: 55 %) (Bauer et al. 2004). „Subjektivierte Arbeit“ ist bei den Landesforsten typisch für Beamtinnen und Beamte, insbesondere mit Leitungsfunktionen, und damit – aufgrund der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung wenig überraschend – für Männer.

Nun könnte eingewendet werden, dass die dargestellten Befunde zur Arbeitszeit schlicht die Normalität schwankender Arbeitszeiten in bestimmten Bereichen der Forstwirtschaft (Revierförsterei, Waldarbeit als Saisonarbeit) wiedergeben. Wir gehen jedoch davon aus, dass im Zuge der betrieblichen Reorganisation – unter der Rahmenbedingung starker Marktorientierung – qualitative Veränderungen stattgefunden haben, die sich tatsächlich als verstärkte Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit deuten lassen. Ein Indiz dafür liefert die Bewertung der heutigen Arbeitszeitbedingungen durch die Befragten, verglichen mit der Situation vor einigen Jahren – also vor den umfassenden Strukturreformen. Dass die Reformprozesse durchaus wahrgenommen werden, unterstreicht – neben Kommentierungen des Fragebogens – zudem der Anteil von 91 % der Befragten, die eine (starke) Veränderung der Forstverwaltung in den letzten Jahren konstatieren.

### 3.2 WAHRNEHMUNG DER ARBEITSZEITSITUATION

Wie bei Fragen nach der allgemeinen Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen üblich, gibt sich die Mehrzahl der Beschäftigten zufrieden (60 %). Deutlich negativer fällt das Bild aus, wenn konkret die heutige Arbeitssituation bezogen auf die Arbeitszeit (umrissen mit den Stichworten Zeitdruck, Flexibilität und Überstunden) mit der Situation vor einigen Jahren verglichen werden soll (*Abbildung 2*). Gut die Hälfte der Befragten gibt nun explizit eine Verschlechterung an, nur ein Sechstel konstatiert eine Verbesserung der Arbeitszeitsituation. Insbesondere bewerten fast zwei Drittel der Beamtinnen und Beamten im gehobenen Dienst die Entwicklung der Ar-

<sup>5</sup> Obwohl die genannten drei Variablen nur einen Teil der Debatte um Flexibilisierung und Subjektivierung (Kratzer/Sauer 2005) berücksichtigen, können sie als starker Hinweis auf eine zeitliche Entstandardisierung der Arbeit und auf Übergriffe in den Alltag jenseits der Erwerbsarbeit verstanden werden.

**Tabelle 1: Vertragliche Arbeitszeiten und externer Zeitbedarf für Haus- und Familienarbeit nach Geschlecht und Familienstatus – in Stunden/Woche (Mittelwerte, Selbsteinschätzung) –**

|  | Männer      |             |             | Frauen      |             |             | Alle Befragten |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|
|  | Kind/er*    | kein Kind   | Gesamt      | Kind/er*    | kein Kind   | Gesamt      | Kind/er*       | kein Kind   | Gesamt      |
| <b>Vertragliche Arbeitszeit</b>                          | <b>39,3</b> | <b>39,4</b> | <b>39,3</b> | <b>23,1</b> | <b>33,4</b> | <b>29,1</b> | <b>36,6</b>    | <b>37,8</b> | <b>37,1</b> |
| <b>Haus-/Familienarbeit</b>                              | <b>19,8</b> | <b>9,4</b>  | <b>15,6</b> | <b>48,5</b> | <b>15,9</b> | <b>29,7</b> | <b>24,6</b>    | <b>11,0</b> | <b>18,6</b> |
| davon Hausarbeit   | 8,5         | 7,5         | 8,2         | 20,6        | 13,9        | 17,1        | 10,6           | 9,1         | 10,2        |
| davon Kinderbetreuung                                    | 10,4        | 0,6         | 6,3         | 26,1        | 0,4         | 10,7        | 12,9           | 0,6         | 7,2         |
| davon Pflege Angehöriger                                 | 0,9         | 1,2         | 1,1         | 1,8         | 1,6         | 2,0         | 1,1            | 1,3         | 1,3         |
| <b>Ehrenamt, Weiterbildung, sonstige Verpflichtungen</b> | <b>7,5</b>  | <b>7,1</b>  | <b>7,5</b>  | <b>5,8</b>  | <b>5,0</b>  | <b>5,2</b>  | <b>7,2</b>     | <b>6,6</b>  | <b>7,0</b>  |
| <b>Gesamtarbeitszeit</b>                                 | <b>66,7</b> | <b>55,8</b> | <b>62,5</b> | <b>77,4</b> | <b>54,1</b> | <b>64,0</b> | <b>68,4</b>    | <b>55,3</b> | <b>62,8</b> |

\* Befragte mit Kindern (bis 18 Jahre) im eigenen Haushalt

Quelle: Erhebung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

beitszeitsituation deutlich negativ. Ebenso kennzeichnen zwei Drittel der Befragten mit einem „subjektivierten“ Arbeitszeitmuster ihre Arbeitszeitbedingungen als schlechter als früher, während dies nur für ein Drittel der Befragten mit „normalem“ Arbeitszeitmuster gilt. Neben möglichen Effekten tariflicher Veränderungen ist dies ein erster Hinweis auf Tendenzen der Arbeitsverdichtung.

Die Angaben der Beschäftigten zur (zeitbezogenen) Über- bzw. Unterforderung und zum Empfinden von Zeitdruck bei der Arbeit untermauern diesen Befund. Gut die Hälfte aller Befragten fühlt sich bei der Arbeit unter Zeitdruck. „Subjektivierete“ Beschäftigte empfinden zu zwei Dritteln starken Zeitdruck, von den Befragten mit „normalem“ Arbeitszeitmuster sind es „nur“ 36 %. Zum Vergleich: Laut ISO-Studie fühlen sich 42 % aller Beschäftigten bei der Arbeit regelmäßig unter Zeit- oder Leistungsdruck. Beschäftigte mit hohem betrieblichen Status arbeiten sehr viel häufiger unter Zeitdruck als Beschäftigte mit eher niedrigem betrieblichen Status (56 % vs. 31 %) (Bauer et al. 2004). Ähnliches ergibt die Frage nach Über- bzw. Unterforderung durch die Arbeit bei den Landesforsten. Beschäftigte mit „subjektiviertem“ Arbeitszeitmuster weisen hier erheblich häufiger auf Überforderung hin als diejenigen mit „normalem“ Arbeitszeitmuster (38 % vs. 17 % fühlen sich tendenziell überfordert). „Normal“ Arbeitende fühlen sich dagegen häufiger unterfordert (21 %) als Befragte mit „subjektiviertem“ Arbeitszeitmuster (13 %). Zudem werden häufiger Weiterentwicklungsmöglichkeiten vermisst.

Wir deuten diese Ergebnisse als Hinweis darauf, dass gerade Beschäftigte mit „subjektiviertem“ Arbeitszeitmuster sowie Beamtinnen und Beamte im gehobenen Dienst im Zuge der unter dem Etikett NSM

laufenden forstlichen Verwaltungsreformen stärkeren Flexibilisierungsanforderungen und erhöhtem Zeitdruck ausgesetzt sind.

### 3.3 ARBEITSTEILUNG JENSEITS DER ERWERBSARBEIT

Um den Blick auf die betriebliche Arbeitszeit mit der anderen Hälfte des Lebens zusammenzubringen, haben wir nach dem außererwerblichen Zeitbedarf der Beschäftigten gefragt (Tabelle 1). Zur Einordnung: 82 % der Befragten leben in einer Partnerschaft, gut ein Fünftel aller Beschäftigten hat pflegebedürftige Angehörige. In der Hälfte aller Haushalte leben Kinder bis 18 Jahre. Werden nun die Arbeitszeiten für Familienarbeit – Haushalt, Kindererziehung, Pflege von Angehörigen – berücksichtigt, so wird der enge Zusammenhang zwischen beiden Sphären deutlich. Wer (wie fast alle befragten Männer) Vollzeit arbeitet, hat nur wenig zeitliche Ressourcen für Familienarbeit, umgekehrt ist ein (überwiegend von Frauen erbrachter) hoher Arbeitsaufwand in Haushalt und Familie oft mit Teilzeiterwerbstätigkeit verbunden. Entsprechend liegt der Aufwand für die Haus- und Familienarbeit bei den befragten Frauen um einiges höher als bei den Männern.

Die „Gesamtarbeitszeiten“ (vertragliche Arbeitszeit plus Zeitbedarf für externe Arbeitsverpflichtungen) von Männern und Frauen sind sehr ähnlich. Männliche Beschäftigte geben eine durchschnittliche Gesamtarbeitszeit von 62 h/Woche an, weibliche Beschäftigte liegen mit 64 h/Woche leicht darüber. Die höchste Gesamtarbeitszeit bei den Landesforsten haben verbeamtete Frauen (bis zu 75 h/Woche). Entscheidend ist die Struktur der Zeitverwendung. Während Männer im Durchschnitt zwei

Drittel ihrer Gesamtarbeitszeit für Erwerbsarbeit (ohne Überstunden!) aufwenden, besteht für Frauen im Mittel mehr als die Hälfte ihrer Gesamtarbeitszeit aus unbezahlter Arbeit. Tendenziell entspricht dies den Befunden bundesweiter Erhebungen zur Zeitverteilung von Paaren (vgl. Gille/Marbach 2004). Der Faktor Kind spielt zwar auch bei Männern eine Rolle. Der von Müttern angegebene Betreuungsaufwand ist in unserer Befragung jedoch mehr als doppelt so hoch wie der der Väter. Zwischen Männern mit und ohne Kind im Haushalt gibt es bezüglich der vertraglichen Arbeitszeit kaum Differenzen. Dagegen liegt die Erwerbsarbeitszeit der Mütter deutlich unterhalb der der Frauen ohne Kind. Gleichzeitig reicht die „Gesamtarbeitszeit“ der wenigen in Vollzeit tätigen Mütter deutlich über 100 h/Woche. Nach familiärem Status die höchste angegebene Gesamtarbeitszeit (Tabelle 1) haben Mütter (77 h/Woche), dann folgen Väter (67 h/Woche), Männer ohne Kind (56 h/Woche) und Frauen ohne Kind (54 h/Woche).<sup>6</sup>

Die Daten zur Zeitverwendung liefern – zusammen mit Fragen zum Anteil am Haushaltseinkommen – deutliche Hinweise auf die Vorherrschaft eher klassischer Partnerschaftsmodelle bei den Beschäftigten der Landesforsten. Auch der Forst stellt also keine Ausnahme im weitgehend ungebrochenen Fortbestehen nur geringfügig modernisierter Geschlechterarrangements dar (Rüling 2007). Obwohl sich gerade jüngere Paare vermehrt egalitäre Formen der Arbeitsteilung wünschen – und Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen näher beieinander liegen, als

<sup>6</sup> Interessant ist hier der Vergleich mit den Ergebnissen zur Arbeitszeitverkürzung bei der Volkswagen AG und im Bergbau bei Promberger et al. (1997).

es der tatsächliche Gender Gap signalisiert (Holst 2007) –, bleibt es unter den heutigen Rahmenbedingungen bei weiblicher Mehrfachbelastung. Die Verteilung der Erwerbsarbeit zwischen Vätern und Müttern erfolgt mehrheitlich weiterhin nach dem Vollzeit-Teilzeit-Modell (Jürgens 2003; Klenner/Pfahl 2008).

Zugleich zeigen diese Daten die starken Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeitmustern und der geschlechtsspezifischen Zeitverteilung. „Subjektivierter“ Arbeitszeitmuster in Verbindung mit Teilzeit sind der Ausnahmefall. Dagegen haben gerade prestigeträchtigere und statushohe (Vollzeit-)Tätigkeiten besonders häufig den Charakter „subjektiver“ Arbeit. Die geschlechtsspezifische Zuweisung dieser Tätigkeiten bei den Landesforsten hängt nun vermutlich damit zusammen, dass im dominanten Geschlechterbild Frauen nach wie vor als „zuständig für die Familie“ betrachtet werden und deshalb von betrieblicher Seite ihre „uneingeschränkte Verfügbarkeit“ eher als bei Männern infrage gestellt wird. Das Zusammenspiel aus Geschlecht, beruflicher und familiärer Arbeitszeitverteilung verändert sich damit nur sehr langsam. Hoffnungen, die herrschende Geschlechterordnung durch flexiblere Arbeitszeitmodelle aufzubrechen, bleiben bis dato unerfüllt.

## 4

### Kritische Reflexion der Ergebnisse – was tun?

Abschließend geht es nun darum, die dargestellten Ergebnisse kritisch zu reflektieren, sie mit übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen und Befunden zu verknüpfen und Handlungsoptionen zu erkunden. Zum Zeitpunkt der Befragung arbeitete die Hälfte der Beschäftigten bei den Landesforsten mit flexibilisierten Arbeitszeiten. Mit der Einführung des Jahresarbeitszeitkontos als Maßnahme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat inzwischen eine weitere Verschiebung in Richtung individualisierte Arbeitszeitflexibilität stattgefunden. Bisher ist offen, ob die Beschäftigten dies tatsächlich im Sinne eines Zugewinns an „Zeitsouveränität“ (Seifert 2004) nutzen (können); die bisherigen Erfahrungen mit Arbeitszeitkonten allgemein sind ambivalent (Wotschak et al. 2008). Mit Blick auf die von uns modellhaft

gebildeten Arbeitszeitmuster zeigt sich eine Polarisierung nach den Merkmalen Geschlecht und Qualifikation bzw. Beschäftigtengruppe (Kratzer/Sauer 2005). Vor allem in prestigeträchtigen, mehrheitlich von Männern besetzten Beamtenpositionen sind „subjektivierter“ Arbeitszeitmuster weit verbreitet. Die Ergebnisse zur arbeitszeitbezogenen Zufriedenheit verweisen indes deutlich auf die Ambivalenzen flexibilisierter und subjektiver Arbeit (Glißmann/Peters 2001; Eberling et al. 2004). Zahlreiche Beschäftigte mit „subjektiviertem“ Arbeitszeitmuster empfinden dieses offenkundig weniger als Befreiung denn als Belastung. Auch das verbreitete Gefühl von Zeitdruck und (zeitlicher) Überforderung bei Beschäftigten mit „subjektiver“ Arbeit lässt sich entsprechend interpretieren. Es wäre jedoch vorschnell, deshalb ein „Zurück“ zur fordistischen Arbeitszeitregulation zu fordern. Vielmehr verweist die Ambivalenz neuer Arbeitsformen auf die Notwendigkeit einer reflektierten Gestaltung des Umgangs damit.

Die Arbeit der (männlichen) Forstwirte wie auch der (weiblichen) Verwaltungsangestellten entspricht nach wie vor eher dem Muster „normaler Arbeit“ mit einer klaren externen Strukturierung. Die Entwicklung der Arbeitszeitbedingungen wird hier weit weniger kritisch bewertet, und auch Berichte über Zeitdruck und Überforderungsgefühle finden sich sehr viel seltener. Allerdings wird gerade in diesen Gruppen besonders häufig ein Bedarf für flexiblere Arbeitszeiten geäußert. Auch die Tatsache, dass die beruflichen Weiterentwicklungswünsche bei diesen Beschäftigten besonders ausgeprägt sind (Blum/Westermayer 2009), deutet auf Unzufriedenheiten mit dem Status quo „normaler Arbeit“ hin.

Alles in allem offenbart der Blick auf die Arbeitszeitsituation der Beschäftigten ein komplexes Nebeneinander von Kontinuität und Wandel und macht die Gefahr organisationsinterner Spaltungen deutlich. Reformfolgen im Sinne qualitativer Veränderungen der (zeitlichen) Arbeitsbedingungen werden bis dato offenkundig viel stärker von Beamtinnen und Beamten (vor allem in mittleren Leitungsfunktionen) erlebt – im Positiven (Autonomiespielräume) wie im Negativen (Überforderung) – als dies bei Forstwirtinnen und -wirten sowie Verwaltungsangestellten der Fall ist. Die Landesforsten als Organisation stehen damit vor einer mehrfachen Herausforderung.

Erstens müssen sie darauf achten, dass nicht einzelne Beschäftigtengruppen – dies gilt auch für Teilzeitbeschäftigte! – per se von innovativen Formen der Arbeitsgestaltung und den damit einhergehenden Freiheitsgraden abgekoppelt werden (Kratzer/Sauer 2005). Wenn das NSM nicht Etikett bleiben soll, sondern auch im Anspruch, Hierarchien abzubauen und Autonomiespielräume zu erweitern, ernst genommen wird, dürfen alte Spaltungslinien nicht in neuer Form fortgeschrieben werden. Ein Ansatz ist hier die bereits begonnene Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in der Waldarbeit (Kastenholz et al. 2000). Maßnahmen in Richtung einer Verantwortungsübertragung an Forstwirtinnen und -wirte sowie Verwaltungsangestellte stoßen noch auf rechtliche Hindernisse in Form relativ starrer Berufsbilder. Die emanzipatorischen Potenziale neuer Steuerungsinstrumente kommen bisher nur sehr unzureichend zur Entfaltung. Unter der Rahmenbedingung knapper Kassen, die zu starkem Personalabbau „zwingen“, während gleichzeitig die Anforderungen steigen, werden Flexibilisierung und Subjektivierung primär als Belastung bis hin zur Überlastung erlebt, und nicht als Entwicklungs- oder Gestaltungschance, – und sie führen nicht selten zu Unzufriedenheit und Demotivation.

Dies sind jedoch nicht die einzigen Herausforderungen für Organisation und Beschäftigte. Die Verwaltungsmodernisierung hat nicht zu einem Aufbrechen der tradierten horizontalen wie vertikalen Segmentationslinien zwischen Männern und Frauen geführt, sondern könnte diese neu festschreiben (Riegraf 2007). Nach wie vor herrscht eine starke geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, arbeiten Frauen überwiegend als (teilzeitbeschäftigte) Verwaltungsangestellte und sind in Beamtenlaufbahnen oder in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Die Hoffnung, mit Reformansätzen wie dem NSM auch gleichstellungspolitisch voranzukommen, hat sich nicht erfüllt. Ursächlich dafür dürften wiederum vor allem Einsparvorgaben, entsprechend verengte Einstellungskorridore und reduzierte Aufstiegsmöglichkeiten sein. Diese Einschätzung wird von den Gleichstellungsbeauftragten der Landesforstverwaltungen geteilt (Westermayer/Wonneberger 2006).

Wird die soziale Einbettung der Erwerbsarbeit ins Auge gefasst, werden weitere Ambivalenzen sichtbar. Parallel zu den

Arbeits- sind auch die Familienstrukturen in Bewegung geraten. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit findet eine Deregulierung von Alltagszeiten und biografischen Mustern statt. Die individuelle Lebensführung wird auf diese Weise mehr und mehr „verbetrieblicht“ und die Fähigkeit zu reflexivem Zeithandeln, zum Ausbalancieren widersprüchlicher zeitlicher Anforderungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen, zu einer unverzichtbaren Kompetenz für deren Gelingen (Jurczyk/Voß 2000). Potenziell eröffnet Flexibilisierung durchaus Chancen für eine bessere Balance von Arbeit und Leben und für die Neuaushandlung tradierter Geschlechterarrangements. Um diese Chancen nutzen zu können, bedarf es jedoch geeigneter Rahmenbedingungen. Die lebensweltlichen Effekte betrieblicher Optimierungen lassen sich nicht mit bloßer Vereinbarkeitsrhetorik auffangen. Vielmehr muss beispielsweise der Sozialstaat Strukturen anbieten, die Übergänge und Parallelisierungen von Phasen der Erwerbsarbeit, der erweiterten Familienarbeit und der eigenen und sozialen Entwicklung unterstützen (Jurczyk

2005; Klenner/Pfahl 2008). Geht man davon aus, dass eine komplette Individualisierung zeitpolitischer Risiken nicht gewollt ist, stellt sich allerdings zugleich die Frage, welche Institutionen in der reflexiven Moderne eigentlich für dieses „Biografiemanagement“ zuständig sein sollen. Am Beispiel der Landesforsten: Hier unterstützt inzwischen eine Familienbeauftragte Beschäftigte bei der Suche nach Kinderbetreuungs- und Pflegeeinrichtungen. Ob derartige Arrangements sich betriebsintern und in der „Umwelt“ öffentlicher Verwaltungen als passend erweisen, muss sich noch herausstellen.

Die übergreifende Aussage, dass mit dem Wandel der Erwerbsarbeit nur wenig Bewegung in die familiäre Arbeitsteilung gekommen ist, wird von unseren Ergebnissen unterstützt. Nach wie vor dominieren Geschlechterarrangements, bei denen männliche Erwerbsarbeit im Zentrum steht. Die Erwerbsintegration von Frauen in der Forstverwaltung findet überwiegend als Teilzeitarbeit und in Positionen jenseits der Führungsebene statt. Zugleich bleibt die „doppelte Vergesellschaftung“ von Frauen

konfliktreich. Forcierte Ansprüche an permanente Flexibilität und Verfügbarkeit, insbesondere von Führungskräften, schaffen neue Konfliktlinien: Wer Fürsorgearbeit leistet – überwiegend tun dies nach wie vor Frauen – kann diese Anforderungen schlichtweg nicht erfüllen (Jurczyk 2005). Wenn nicht aktiv gegengesteuert wird, könnte die zunehmende Flexibilisierung damit statt zu mehr Egalität zwischen den Geschlechtern in Erwerbs- und Familienarbeit letztlich sogar zu einer Re-Traditionalisierung führen (Jürgens 2005). Wenn der öffentliche Dienst hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern eine Vorbildfunktion einnehmen soll, muss daher Flexibilisierung reflektiert gestaltet werden – betrieblich wie auch arbeits- und sozialpolitisch unterstützt. Angesichts des gesellschaftlich durchaus vorhandenen Wunsches nach mehr Egalität in Partnerschaften mag es dabei sogar sinnvoll sein, arbeitspolitische Signale und Anreize für einen Abschied von der betrieblichen „Vollzeitkultur“ (Klenner/Pfahl 2008) zu setzen, die sich insbesondere an Männer richten.

## LITERATUR

- Bauer, F./Groß, H./Lehmann, K./Munz, E.** (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Berichte des ISO 70, Köln
- Blum, S./Westermayer, T.** (2009): Befragung, Teil II: Arbeitszufriedenheit und Geschlechterverhältnisse, in: Forstinfo, Landesforsten Rheinland-Pfalz 1, S. 4–7
- Bogumil, J./Grohs, St./Kuhlmann, S./Ohm, A. K.** (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell: Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Berlin
- Eberling, M./Hielscher, V./Hildebrandt, E./Jürgens, K.** (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen, Berlin
- Gille, M./Marbach, J.** (2004): Arbeitsteilung von Paaren und ihre Belastung mit Zeitstress, in: Statisches Bundesamt (Hrsg.): Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung, Wiesbaden, S. 86–113
- Glißmann, W./Peters, K.** (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg
- Härtel, R.** (1997): Stand der Einführung der Elemente des Neuen Steuerungsmodells, in: AFZ/Der Wald 6, S. 286–287
- Holst, E.** (2007): Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten, in: DIW Wochenbericht 14–15, S. 209–215
- Holst, E./Maier, F.** (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3, S. 506–518
- Jann, W.** (2005): Neues Steuerungsmodell, in: Blanke, B. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden, S. 74–84
- Jurczyk, K.** (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt, in: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/New York, S. 102–123
- Jurczyk, K./Voß, G.** (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers, in: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit, Berlin, S. 151–205
- Jürgens, K.** (2003): Die Schimäre der Vereinbarkeit. Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten, in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 3, S. 251–267
- Jürgens, K.** (2005): Kein Ende von Arbeitszeit und Familie, in: Oechsle, M./Mischau, A. (Hrsg.): Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance? Wiesbaden, S. 34–53
- Kastenholz, E./Lidén, E./Mühlsiegl, R./Lewark, S.** (2000): Vom Konzept zur Umsetzung – das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Teilautonome Gruppen in der Waldarbeit“, in: Forsttechnische Informationen 6+7, S. 66–70

- Kegelmann, J.** (2007): New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells, Wiesbaden
- Klenner, C./Pfahl, S.** (2008): Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden, WSI-Diskussionspapier 158, Düsseldorf
- Kratzer, N./Sauer, D.** (2005): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit, in: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen, Wiesbaden, S. 125–149
- Kurz-Scherf, I./Lepperhoff, J./Scheele, A.** (2006): Arbeit und Geschlecht im Wandel: Kontinuitäten, Brüche und Perspektiven für Wissenschaft und Politik, Onlinepublikation: [http://web.fu-berlin.de/gpo/kurzscheref\\_lepperhoff\\_scheele.htm](http://web.fu-berlin.de/gpo/kurzscheref_lepperhoff_scheele.htm)
- Leonhardt, J.** (1995): Organisationsreform der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz, in: AFZ/Der Wald 21, S. 1175–1177
- Leonhardt, J.** (2004): Strukturelle Entwicklung von Landesforsten Rheinland-Pfalz, in: Forst und Holz 11, S. 544–545
- Leonhardt, J./Temme, L.** (2000): Aus der Perspektive des Neuen Steuerungsmodells. Entwicklungslinien der Organisation der rheinland-pfälzischen Landesforstverwaltung, in: AFZ/Der Wald 26, S. 1425–1427
- Meskauskas, E.** (2004): Reformprozesse in staatlichen Forstverwaltungen. Reformelemente und reformpolitische Strategien. Dissertation, Universität Göttingen
- Ministerium für Umwelt und Forsten (MUF) Rheinland-Pfalz** (Hrsg.) (2002): Landesforsten: Zukunftsfähige Strukturen, Mainz
- Nüßlein, S.** (2005): Staatsforst in neuer Aufstellung: Forstreformen in den Bundesländern, in: AFZ/Der Wald 13, S. 679–683
- Naschold, F./Bogumil, J.** (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive, Opladen
- Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R.** (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen, Berlin
- Riegraf, B.** (2007): Der Staat auf dem Weg zum kundenorientierten Dienstleister? New Public Management geschlechtsspezifisch analysiert, in: Aulenbacher, B./ Funder, M./ Jacobsen, H./ Völker, S. (Hrsg): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft, Wiesbaden, S. 78–94
- Rüling, A.** (2007): Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Gleichstellung der Geschlechter im europäischen Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 538–544
- Runkel, M.** (2009): Chance und Herausforderung familienbewusster Personalpolitik: Familienfreundlichkeit in Landesforsten Rheinland-Pfalz, in: AFZ/Der Wald 1, S. 31–33
- Seifert, H.** (2004): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, WSI-Diskussionspapier 127, Düsseldorf
- Seintsch, B.** (2007): Die Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Clusters Forst und Holz – Ergebnisse und Tabellen für 2005. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie der Bundesanstalt für Forst- und Holzwirtschaft 3, Hamburg
- Westermayer, T.** (2004): Werkstattbericht: forstliche Dienstleistungsunternehmen. WALD-Arbeitspapier 8, Institut für Forstbenutzung und Forstliche Arbeitswissenschaft, Freiburg
- Westermayer, T./Blum, S.** (2009): Erste Ergebnisse der Bedarfserhebung: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: AFZ/Der Wald 1, S. 34–35
- Westermayer, T./Wonneberger, E.** (2006): Gleichstellungsarbeit: Wo stehen die Forstverwaltungen?, in: AFZ/Der Wald 20, S. 1114–1116
- Wiendieck, G.** (2008): Organisationen im Wandel: ein Rückblick, in: Fisch, R./ Müller, A./ Beck, D. (Hrsg): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, Wiesbaden, S. 13–38
- Wotschak, P./Hildebrandt, E./Scheier, F.** (2008): Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen?, in: WSI-Mitteilungen 11+12, S. 619–626