



Julia Seitz

## **Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser?**

### **Eine Analyse der Ressourcen und Anforderungen bei Vertrauensarbeitszeit**

# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Psychologie



# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Psychologie  
Band 30

Julia Seitz

## **Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser?**

**Eine Analyse der Ressourcen und Anforderungen  
bei Vertrauensarbeitszeit**

Tectum Verlag



Julia Seitz

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser?

Eine Analyse der Ressourcen und Anforderungen bei Vertrauensarbeitszeit

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Psychologie; Bd. 30

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019

ePDF: 978-3-8288-6982-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4144-4 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN: 1861-7735

Zugleich: Dissertation an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Fachbereich 02 – Sozialwissenschaften, Medien und Sport, 2018

D77

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes # 64904317 von liseykina | [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Danksagung

Ohne die folgenden Personen wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Zuerst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Riggotti bedanken. Er hatte immer ein offenes Ohr für mich und hat von Anfang an die Herausforderung angenommen, über Fachgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Ein besonderer Dank gilt ebenfalls allen, die mir geholfen haben, meine Umfrage zu erstellen und Teilnehmer für diese zu finden. Dies waren Kollegen, weitere Wissenschaftler aus ganz Deutschland, Vertreter von Verbänden, Gewerkschaften und Unternehmen sowie Freunde und Bekannte. Hervorheben möchte ich zudem die angenehme Zusammenarbeit mit den zuständigen Personen in dem nicht namentlich zu nennenden Unternehmen, welche meine Umfrage an ihre Mitarbeiter weiterleiteten. Ohne die stets gutgelaunte fachliche und emotionale Unterstützung meiner Freunde und meiner Kollegen aus der Soziologie, der Psychologie und aus dem LOB-Projekt wäre vieles sehr viel schwieriger und sehr viel weniger lustig gewesen. Dafür möchte ich mich herzlich bedanken. Ein großer Dank geht außerdem an meine ganze Familie und insbesondere meine Eltern, die mich auf meinem Weg immer mit Rat und Tat unterstützt haben. Der letzte, aber dafür umso wichtigere Dank gilt meinem Mann Markus Geimer: für seine unendliche Geduld, seine immer wieder aufs Neue motivierenden Worte und seinen Humor.



# Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Vertrauensarbeitszeit – Einführung zu Begriff, Verbreitung, Debatte und soziologischer Rahmung .....	9
2.1	„With great power comes great responsibility“ – wesentliche Charakteristika von Vertrauensarbeitszeit .....	9
2.2	Die Verbreitung der Vertrauensarbeitszeit.....	22
2.3	Die (polarisierte) Debatte um Vertrauensarbeitszeit .....	30
2.4	Soziologische Rahmung: Theoretische Anschlüsse an das Konzept der Vertrauensarbeitszeit .....	34
2.4.1	Der Arbeitskraftunternehmer – Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung.....	35
2.4.2	Der flexible Mensch – Flexibilisierung als Problem .....	41
2.4.3	Der Intrapreneur – Unternehmer im Unternehmen .....	44
2.4.4	Discretionary time – Zeitautonomie neu gedacht .....	46
2.4.5	Zusammenfassung und Folgerungen .....	49
3	Ressourcen und Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit: Psychologische Fundierung und Forschungsstand .....	53
3.1	Die Handlungsregulationstheorie.....	54
3.2	Das Job Demands-Resources-Modell .....	59
3.2.1	Prinzipien, Elemente und Entwicklung des Job Demands-Resources Modells .....	59

3.2.2	Persönliche Ressourcen innerhalb des JD-R-Modells .....	63
3.2.3	Erweiterungen des Modells: Challenge und Hindrance Demands und das Triple Match Principle .....	65
3.2.4	Kritik des Modells und Einordnung in den Anwendungsfall Vertrauensarbeitszeit .....	69
<b>3.3</b>	<b>Forschungsstand und theoretische Bezüge zu spezifischen Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit .....</b>	<b>72</b>
3.3.1	Autonomie in der Arbeit als Anforderung ...	73
3.3.2	Arbeitsvolumen .....	77
3.3.3	Entgrenzungsverhalten .....	80
3.3.4	Anwesenheitskultur .....	83
3.3.5	Anforderungen an die zeitliche Flexibilität – Primat betrieblicher Zeitinteressen. ....	85
<b>3.4</b>	<b>Forschungsstand und theoretische Bezüge zu spezifischen Ressourcen der Vertrauensarbeitszeit</b>	<b>86</b>
3.4.1	Arbeitszeitautonomie .....	87
3.4.2	Handlungsspielraum .....	91
3.4.3	Soziale Unterstützung .....	93
3.4.4	Qualität der Beziehung zur Führungskraft ...	98
3.4.5	Begrenzung der Arbeitszeit / Segmentation von Arbeit und Privatleben .....	101
3.4.6	Persönliche Ressourcen – Selbstwirksamkeit und Self-Leadership .....	104
<b>3.5</b>	<b>Zusammenfassung der Anforderungen und Ressourcen der VAZ .....</b>	<b>109</b>
<b>4</b>	<b>Konsequenzen von Arbeitszeitsystemen mit hoher Autonomie – eine Studie mit Daten des sozio-ökonomischen Panels .....</b>	<b>113</b>
<b>4.1</b>	<b>Forschungsstand und theoretische Bezüge zu flexiblen Arbeitszeitmodellen .....</b>	<b>113</b>

4.2	<b>Studiendesign</b> .....	122
4.2.1	Stichprobe .....	122
4.2.2	Operationalisierung .....	124
4.2.3	Datenanalyse .....	131
4.3	<b>Ergebnisse</b> .....	133
4.4	<b>Diskussion</b> .....	141
5	<b>Mechanismen der Vertrauensarbeitszeit – eine Studie zu Ressourcen und Anforderungen</b> .....	145
5.1	<b>Hypothesen zum Zusammenwirken von Ressourcen und Anforderungen und Konsequenzen für das Wohlbefinden in der Vertrauensarbeitszeit</b> .....	146
5.1.1	Grundmodell der VAZ: Autonomieanforderungen und Arbeitszeitautonomie...	149
5.1.2	Grundprozess 1: Arbeitszeitautonomie als Ressource .....	153
5.1.3	Grundprozess 2: Selbstorganisation als Anforderung .....	158
5.2	<b>Studiendesign</b> .....	164
5.3	<b>Ergänzende Hinweise zur Unternehmensstichprobe</b> .....	166
5.4	<b>Fragebogen</b> .....	168
5.4.1	Operationalisierung der Anforderungen ....	169
5.4.2	Operationalisierung der Ressourcen .....	173
5.4.3	Operationalisierung der abhängigen Variablen .....	178
5.4.4	Operationalisierung von Kontroll- und Kontextvariablen .....	181
5.5	<b>Stichprobenmerkmale und deskriptive Auswertungen</b> .....	183
5.6	<b>Strategie der Datenanalyse</b> .....	193
5.7	<b>Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle</b> .....	205
5.7.1	Ergebnisse zum Grundmodell der VAZ .....	206

- 5.7.2 Ergebnisse zum Grundprozess 1:  
Arbeitszeitautonomie als Ressource..... 208
  - 5.7.3 Ergebnisse zum Grundprozess 2:  
Selbstorganisation als Anforderung..... 224
  - 5.8 Diskussion..... 240
- 6 Schlussbemerkung ..... 253
  - 6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse ..... 253
  - 6.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit ..... 260
  - 6.3 Ansätze für weitere Forschung auf dem Gebiet  
der Vertrauensarbeitszeit..... 262
  - 6.4 Handlungsempfehlungen: Wie lässt sich eine  
mitarbeitergerechte Version der Vertrauens-  
arbeitszeit gestalten? ..... 264
- Anhang..... 269
- Literaturverzeichnis ..... 297

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Job Demands-Resources-Modell, entnommen aus Bakker & Demerouti, 2007: 313 .....	62
Abbildung 2:	Anforderungen und Ressourcen der Vertrauensarbeitszeit .....	111
Abbildung 3:	Mobilität zwischen den verschiedenen Arbeitszeitsystemen 2003–2011; Quelle: SOEP, eigene Berechnungen .....	128
Abbildung 4:	Interaktionsplot des Wechsels auf selbst festgelegte Arbeitszeit mit Mehrarbeit, d. h. Differenz zw. vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit (zentriert um Personenmittelwert) auf die Freizeit-zufriedenheit .....	140
Abbildung 5:	Interaktionsplot des Verbleibs in selbst festgelegter Arbeitszeit mit Mehrarbeit, d. h. Differenz zw. vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit (zentriert um Personenmittelwert) auf die Freizeit-zufriedenheit .....	140
Abbildung 6:	Modellgrafik zum Grundmodell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ.....	152
Abbildung 7:	Modellgrafik zum Grundprozess 1 „Arbeitszeitautonomie als Ressource“ .....	157
Abbildung 8:	Modellgrafik zum Grundprozess 2 „Selbstorganisation als Anforderung“ .....	163
Abbildung 9:	Modell Hypothese 1 zum Einfluss von Arbeitszeit-autonomie und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung, Arbeits-zufriedenheit und Wohlbefinden; standardisierte Koeffizienten .....	207
Abbildung 10:	Modell Hypothese 2 zum Einfluss von Arbeitsstunden und subjektivem Workload auf Beanspruchung, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden .....	210



Abbildung 11: Moderation des Effekts von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit durch subjektiven Workload (Modell Hypothese 2) .....	212
Abbildung 12: Modell Hypothese 2I zum Einfluss von subjektivem Workload und Leader-Member-Exchange auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden .....	214
Abbildung 13: Moderation des Effekts von subjektivem Workload auf Beanspruchung durch LMX (Modell Hypothese 2I) .....	215
Abbildung 14: Modell Hypothese 3 zum Einfluss von Arbeitszeitautonomie und Flexibilitätserwartungen auf Arbeitszufriedenheit, Beanspruchung und Wohlbefinden .....	217
Abbildung 15: Modell Hypothese 4 zum Einfluss von Anwesenheitskultur und Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, Beanspruchung, Negative work home interference, Wohlbefinden und Freizeitzufriedenheit. ....	220
Abbildung 16: Modell Hypothese 5 zum Einfluss von Arbeitszeitautonomie und Entgrenzungsverhalten auf Arbeitszufriedenheit, Beanspruchung, negative work home interference, Wohlbefinden und Freizeitzufriedenheit. ....	222
Abbildung 17: Modell Hypothese 6 zum Einfluss von Handlungsspielraum und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden .....	225
Abbildung 18: Moderation des Effekts von Selbstorganisation auf Beanspruchung durch Handlungsspielraum (Modell Hypothese 6) .....	226
Abbildung 19: Modell Hypothese 7 zum Einfluss von sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden .....	228
Abbildung 20: Modell Hypothese 8 zum Einfluss von LMX und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit .....	230

---

Abbildung 21: Moderation des Zusammenhangs zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung durch LMX (Modell Hypothese 8). . . . .	231
Abbildung 22: Modell Hypothese 9 zum Einfluss tatsächlicher und präferierter Segmentation (Faktor „Arbeit“) und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit . . . . .	233
Abbildung 23: Modell Hypothese 10 zum Einfluss von Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden . . . . .	235



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Prozentuale Anteile der Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen, nach Geschlecht	27
Tabelle 2:	Mittelwert, Standardabweichung und Fallzahl; Bildungsjahre und monatliches Erwerbseinkommen, Post-Hoc-Vergleiche der Variablen zwischen den Arbeitszeitsystemen. ....	28
Tabelle 3:	Mittelwert, Standardabweichung, Fallzahl; vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit, Differenz dieser; Post-Hoc-Vergleich der Differenz zwischen den Arbeitszeitsystemen. ....	29
Tabelle 4:	Absolute und relative Anzahl der Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen über die Erhebungszeitpunkte. ....	126
Tabelle 5:	Wechsel und Verbleib in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen zwischen den Erhebungszeitpunkten (absolute und relative Anzahl) . ....	127
Tabelle 6:	Dummy-Variablen in Bezug auf Wechsel und Verbleiben in Arbeitszeitsystemen . ....	129
Tabelle 7:	Mehrebenenmodelle (random intercept) zum Einfluss verschiedener Arbeitszeitmodelle auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Gesundheit . ....	134
Tabelle 8:	Mehrebenenmodelle zum Einfluss des Arbeitszeitsystems auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subj. Gesundheit; Interaktionsterme mit Bildungsjahren auf Ebene 1 ..	136
Tabelle 9:	Mehrebenenmodelle zum Einfluss des Arbeitszeitsystems auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subjektive Gesundheit; Interaktionsterme mit Mehrarbeit auf Ebene 1 .....	138
Tabelle 10:	Absolute und relative Häufigkeiten demographischer und beschäftigungsbezogener Stichprobenmerkmale . ....	186

Tabelle 11:	Mittelwerte und Standardabweichungen demographischer und beschäftigungsbezogener Stichprobenmerkmale . . . . .	188
Tabelle 12:	Mittelwerte und Standardabweichungen, interne Konsistenz, Mittelwertunterschiede der erfassten Konstrukte zwischen den Stichproben . . . . .	189
Tabelle 13:	Korrelationen zwischen den im Fragebogen erfassten Konstrukten in der Gesamtstichprobe . . . . .	191
Tabelle 14:	Faktorstruktur, Messinvarianz und weitere Hinweise zur Messung der latenten Variablen. . . . .	203
Tabelle 15:	Vergleich der Mehrfaktor- und Einfaktor-Modelle mit Gruppen verwandter Konstrukte . . . . .	204
Tabelle 16:	Modellgüte der Strukturgleichungsmodelle. . . . .	237
Tabelle 17:	Alle untersuchten Effekte der zweiten Studie im Überblick. . . . .	238
Tabelle 18:	Mittelwerte der verschiedenen Kontrollvariablen über die Erhebungszeitpunkte zur Studie in Kapitel 4. . . . .	269
Tabelle 19:	Mittelwerte der Kontrollvariablen über die unter- schiedlichen Arbeitszeitsysteme; alle Erhebungs- zeitpunkte in Summe zur Studie in Kapitel 4. . . . .	270
Tabelle 20:	Mittelwerte der abhängigen Variablen über die Erhebungszeitpunkte zur Studie in Kapitel 4. . . . .	271
Tabelle 21:	Modellvergleiche der verwendeten Konstrukte in den beiden Stichproben S und U . . . . .	272
Tabelle 22:	Parameter zu den Faktoren Präf. und Tats. Segmentation „Heim“ (Modell Hypothese 9, Studie Kapitel 5). . . . .	274

# 1 Einleitung

„Vertrauensarbeitszeit – das ist doch, wenn mein Chef darauf *vertraut*, dass ich mehr arbeite als ich eigentlich muss ...“ Solche und ähnliche Aussagen wurden oft in Gesprächen zu dieser Arbeit zum Ausdruck gebracht. Die hier zitierte Formulierung sagt etwas aus über die vielfach negative Wahrnehmung des Konzepts „Vertrauensarbeitszeit“. Hier schwingt zum einen mit, dass man allgemein in Vertrauensarbeitszeit (im Folgenden VAZ) mehr arbeitet als vertraglich vereinbart. Zum anderen offenbart sich eine sehr negative Sicht auf die Auslegung der VAZ durch die Führungskraft. Diese erwartet hier (bzw. „vertraut darauf“), dass die Mitarbeiter<sup>1</sup> sich verausgaben. Zudem wird der häufig positiv besetzte Begriff „Vertrauen“ hier mit einer Strategie in Zusammenhang gebracht, die die Führungskraft bzw. der Arbeitgeber einsetzen, um ihre Ziele durchzusetzen.

Bei VAZ handelt es sich auf den ersten Blick jedoch „nur“ um ein Arbeitszeitmodell, bei dem die betriebliche Arbeitszeiterfassung abgeschafft wird und welches Mitarbeitern ein erhöhtes Maß an Autonomie bzgl. der Lage, Dauer und Unterbrechungen der Arbeitszeit bietet (vgl. Böhm, Herrmann & Trinczek, 2004a). Dennoch schlägt demjenigen, der sich wissenschaftlich mit ihr beschäftigt, eine wirklich negative Sicht der VAZ, wie sie aus dem Eingangszitat spricht, nicht nur in Gesprächen, sondern auch in Publikationen zum Thema entgegen. Es kommen jedoch auch positivere Deutungen des Konzepts vor, dort wo es entweder von Beschäftigten mit positiven Erfahrungen in Verbindung gebracht wird oder dort wo Entscheider in Betrieben es aus ihrer Sicht erfolgreich implementiert haben. Doch welche Sicht ist angemessen? Wovon hängt es ab, ob VAZ negativ oder positiv wahrgenommen wird? In welchen Fällen kommen Beschäftigte gut mit VAZ zurecht? Bei diesen Fragen setzt

---

1 Im Folgenden wird zugunsten des Leseflusses darauf verzichtet, die weibliche Form auszuschreiben. Selbstverständlich sind mit den Begriffen „Mitarbeiter“ etc. immer alle Geschlechter gemeint, es sei denn, es wird explizit eingeschränkt.

die vorliegende Arbeit an. Sie widmet sich der Frage, ob bestimmte Charakteristika der VAZ ausgemacht werden können, die die positive oder negative Wahrnehmung im Kontext der Stressentstehung beeinflussen. Dabei soll sie nicht dabei stehen bleiben, das Modell als Ganzes zu befürworten oder abzulehnen, sondern genauer herausarbeiten, welche Faktoren innerhalb der VAZ im Stressentstehungsprozess von Bedeutung sind und welche Mechanismen hier wirksam sind. Diese Zielsetzung wird verfolgt, indem sowohl eine theoretische Einordnung als auch eine empirisch-quantitative Untersuchung vorgenommen wird.

Veröffentlichungen zum Thema VAZ beschränken sich oft auf die erste der drei oben gestellten Fragen und somit auf eine generelle Befürwortung oder Ablehnung des Modells (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, 2014; Hoffmann & Suchny, 2016). Die empirische Forschung zum Thema VAZ ist nicht sehr umfangreich und beschränkt sich auf qualitative Studien (Böhm et al., 2004a), begrenzte Mitarbeiterbefragungen (Hoff & Priemuth, 2002; Janke, Stamov-Roßnagel & Scheibe, 2014) und hierbei oft rein deskriptive Auswertungen (Wingen, Hohmann, Bensch & Plum, 2004). Der bisher nicht klar definierte Begriff VAZ ist eines der möglichen Hindernisse, die einer Erforschung des Phänomens im Wege stehen. Um die weiteren oben aufgeworfenen Fragen zu beantworten bedarf es also einer Studie, die unter Zuhilfenahme einer weiteren Präzisierung des Begriffs zum einen viele verschiedene Aspekte der VAZ mit quantitativen Methoden untersucht und zum anderen diese miteinander in Beziehung setzen kann. Dies ist erklärtes Ziel dieser Arbeit. Genauer gefasst heißt das, dass das Konzept der VAZ einer Betrachtung im begrifflichen Schema der Ressourcen und Anforderungen zugänglich gemacht werden soll und diese Ressourcen und Anforderungen im Folgenden genauer betrachtet werden sollen. Die Arbeit widmet sich also dem Stressentstehungsprozess und somit dem Wohlergehen von Mitarbeitern in der VAZ.

Die Relevanz dieser Betrachtung ergibt sich daraus, dass das Phänomen in seiner Verbreitung zugenommen hat. Hoch flexible Arbeitszeitsysteme sind in Deutschland immer mehr im Einsatz (vgl. Matta, 2015). Aktuell haben etwa 38 % der Beschäftigten in Deutschland einen Einfluss darauf, wann sie ihre Arbeit beginnen und beenden, bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern sogar über die Hälfte (Wöhrmann et al., 2016). Da VAZ zu den hoch flexiblen Arbeitszeitmodellen gezählt werden kann, ist die Bedeutung des Konzepts nicht zu unterschätzen. Des Weiteren erfreut sich VAZ auch als „Modebegriff“ steigender Belieb-

heit, so dass eine wissenschaftliche und speziell arbeitswissenschaftliche Betrachtung des Konzepts auch im Hinblick darauf sinnvoll zu sein scheint (vgl. Böhm et al., 2004a: 46 f.).

Auch politisch spielt die Flexibilität der Arbeitszeit eine Rolle. Aktuell werden Bestrebungen sichtbar, die Arbeitszeitgesetzgebung zu ändern, um eine gesteigerte Flexibilität in der Arbeitszeit möglich zu machen. Dies ist beispielsweise im Koalitionsvertrag von CDU und FDP in Nordrhein-Westfalen nachzulesen (CDU & FDP, 2017), welcher eine Bundesratsinitiative zur Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG, 1994) erwähnt. Auf Seiten der Arbeitgeber wird dies ausdrücklich unterstützt: Die Arbeitgeber der Metall- und Elektroindustrie befürworten die Flexibilisierung (also Ausweitung) der Tageshöchst Arbeitszeit sowie die Flexibilisierung (Einschränkung) der vorgeschriebenen Ruhezeiten (Nordmetall, 2017). Die Argumentationslinie ist hier, dass modernes Arbeiten sich nicht an festgelegte Zeiten halten kann und muss, nicht zuletzt auf Grund der technischen Möglichkeiten, die in vielen Fällen festgelegte Zeitkorridore obsolet erscheinen lassen. Auch im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird argumentiert, dass diese sich besser verwirklichen ließe, wenn flexibler auf die Erfordernisse der Erwerbs- und Familienarbeit eingegangen werden könnte.

Die Perspektive, die in dieser Arbeit eingenommen wird, bezieht sich auf die Beschäftigten in VAZ. Die dahinterliegende Frage lautet: Welche Zusammenhänge bedingen gesundheitsförderliche und gesundheits-schädliche Prozesse innerhalb der VAZ für die Beschäftigten? Der Ansatz für die vorliegende Arbeit orientiert sich disziplinär an einer arbeitspsychologischen Sicht der VAZ und klammert wirtschaftswissenschaftliche oder auch politische Perspektiven bewusst aus. Dies bedeutet, dass psychische Prozesse, die in Arbeitsfeldern mit bestimmten Arbeitsbedingungen geschehen, untersucht werden (Hacker & Sachse, 2014). Die Arbeit unterscheidet sich von bisherigen Veröffentlichungen und ergänzt diese, weil sie den Versuch unternimmt, bestimmte Schlüsselkomponenten der VAZ herauszuarbeiten und in ihrer Wirkung im Stressentstehungsprozess zu untersuchen. Dies bedeutet zum einen, dass der Begriff VAZ näher eingegrenzt wird, als dies bisher zuweilen geschehen ist. Zudem werden arbeitspsychologische Theorien auf den Gegenstand der VAZ angewendet, womit eine weitgreifende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen möglich wird. Die nähere Bestimmung der Charakteristika von VAZ macht es schließlich möglich, diese auch einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen. Diese wur-



de im Rahmen einer Studie in dieser Arbeit verwirklicht. In bisherigen Studien wurde bisher meist der Fokus darauf gelegt, die VAZ mit anderen Modellen zu vergleichen.

Im Folgenden wird der Aufbau dieser Arbeit skizziert. Zunächst beschäftigt sich ein einführendes Kapitel mit der genaueren Eingrenzung des Phänomens VAZ. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, vor allem vor dem Hintergrund einer mangelnden Festlegung des Begriffs VAZ, genauer zu bestimmen, welche Komponenten die VAZ typischerweise enthält und die Gründe für die mangelnde Greifbarkeit des Begriffes herauszuarbeiten. Um die Relevanz des Phänomens einschätzen zu können, wird in der Folge eine quantitative Untersuchung der Verbreitung anhand verschiedener Studien sowie eigener Berechnungen anhand des sozioökonomischen Panels (SOEP) vorgenommen.

Über VAZ wird viel diskutiert, sowohl im privaten, als auch im öffentlichen Diskurs. Deshalb wird im Anschluss die Debatte um die VAZ skizziert, welche sich typischerweise durch die Gegnerschaft gewerkschaftlicher oder gewerkschaftsnaher Akteure auf der einen Seite und die Befürwortung von Arbeitgebern und Arbeitgeberverbänden auf der anderen Seite auszeichnet. Ziel ist es hier, die verschiedenen Argumente beider Seiten zu skizzieren und in der Folge zu einer ausgewogeneren Sichtweise der VAZ zu kommen.

Im vierten Teil des Kapitels werden soziologische Ansätze skizziert, die in verschiedener Art und Weise an das Thema VAZ anschließen. Diese beziehen sich auf Konzepte zu neuen Typen von Arbeitnehmern (Arbeitskraftunternehmer und Intrapreneur, 2.4.1. und 2.4.3.) sowie allgemeine Schilderungen von Flexibilisierungsprozessen in der heutigen Arbeitswelt (Der flexible Mensch, 2.4.2.) und schließlich auf ein neues Verständnis von Zeitautonomie (discretionary time, 2.4.4.). Ihnen gemeinsam ist die Betrachtung verschiedener Phänomene, die mit Autonomie in der Arbeit zusammenhängen. Die durchaus divergierenden Schlüsse, die aus diesen Betrachtungen gezogen werden, werden hier im Hinblick auf ihre Anschlussfähigkeit zum Phänomen VAZ diskutiert und in Beziehung zueinander gesetzt.

Das darauffolgende Kapitel wendet sich der arbeitspsychologischen Betrachtung des Forschungsgegenstandes zu. Dies beinhaltet sowohl die theoretische Fundierung als auch den Forschungsstand zum Thema VAZ. Ziel ist die Erarbeitung einer neuen Systematik, in der die VAZ genauer analysiert werden kann. Arbeitspsychologische Theorieansätze werden hier miteinander in Verbindung gebracht und so eine syste-

matische Einordnung bestimmter Aspekte der VAZ ermöglicht. Als Ergebnis wird ein Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ entwickelt, welches in Kapitel 5 als Basis für die empirische Untersuchung der VAZ dient. Einführend wird die Handlungsregulationstheorie (HRT) diskutiert (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2002, 2003; Semmer, 1984; Semmer, Zapf & Dunckel, 1995; Volpert, 1987; Zapf, 1993; Zapf & Semmer, 2004). Der Fokus liegt hier auf der Betrachtung der Zusammenhänge im Rahmen vom Stressentstehungsprozess (3.1.). Als weiterer theoretischer Ansatz wird das Job Demands-Resources-Modell (JD-R) eingeführt (3.2.). Hier bezieht sich die Diskussion hauptsächlich auf die Kernelemente dieses Ansatzes, der von Ressourcen und Anforderungen als Anfangspunkt der Betrachtung von Arbeitsstress ausgeht (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Taris, 2013). Unter Beachtung von Weiterentwicklungen sowie Kritik des Modells wird eine Systematik von Ressourcen und Anforderungen entwickelt, die erstens Elemente und Erklärungsansätze der HRT inkorporiert und es zweitens erlaubt, Ressourcen und Anforderungen als Komponenten des Arbeitsumfeldes in VAZ zu konzipieren.

Im zweiten Teil dieses Kapitels werden diese Komponenten folglich näher ausgeführt. Dabei wird diskutiert, warum die einzelnen Anforderungen und Ressourcen als typisch für VAZ-Arbeitsumfelder gelten können und wie sie in ihren Zusammenhängen und Auswirkungen im Stressentstehungsprozess einzuordnen sind. Dabei werden sowohl Anforderungen und Ressourcen diskutiert, welche als Kernelemente der VAZ gelten können, als auch solche, die dem Forschungsstand nach eine besondere Bedeutung in der VAZ besitzen können, aber nicht unbedingt definitorisch von Bedeutung für den Begriff der VAZ sind. Wie bereits skizziert, sind die erarbeiteten Anforderungen und Ressourcen die Basis für ein Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ, welches empirisch überprüft werden soll.

Aufbauend auf der theoretischen Fundierung und der Erarbeitung des Forschungsstands erfolgt in Kapitel 4 die erste empirische Untersuchung. In dieser soll näher geklärt werden, ob flexible und insbesondere hoch flexible Arbeitszeitmodelle wie die VAZ sich günstig oder ungünstig auf Arbeitszufriedenheit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das Wohlbefinden auswirken. Es wird anhand von repräsentativen Daten des Sozioökonomischen Panels folglich zunächst untersucht, welche Auswirkungen von verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen auf verschiedene

abhängige Variablen zu beobachten sind. Hier wird zwischen drei Gruppen von Modellen unterschieden: fester Arbeitszeit, flexibler Arbeitszeit und selbst festgelegter Arbeitszeit. Letztere ist hier von besonderer Bedeutung, da sie der VAZ am nächsten kommt. Basierend auf Hypothesen, die sich aus arbeitspsychologischen Theorien und dem Forschungsstand zu flexiblen Arbeitszeitmodellen ergeben, wird im Längsschnitt anhand von Mehrebenenmodellen untersucht, welche Auswirkungen die verschiedenen Modelle auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subjektive Gesundheit haben. Außerdem wird überprüft, ob gegebene Zusammenhänge durch Bildung und durch Mehrarbeit moderiert werden, also ob das Bildungsniveau und die Mehrarbeit sich je nach Arbeitszeitsystem unterschiedlich auswirken. Das Ziel ist es also hier, zunächst Wirkungen des Arbeitszeitsystems VAZ unter verschiedenen Bedingungen auf das Wohlergehen zu untersuchen, bevor in der zweiten, folgenden Studie die Mechanismen genauer untersucht werden, welche diese Wirkungen bedingen.

Im darauffolgenden Kapitel 5 wird zunächst ein Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ konzipiert. Dieses ergibt sich daraus, dass die in Kapitel 3 beschriebenen Anforderungen und Ressourcen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die dahinterliegende Annahme ist, basierend auf dem JD-R-Modell, dass Ressourcen die Wirkung von Anforderungen beeinflussen können und umgekehrt. Darauf aufbauend wird ein Grundmodell angenommen, das die zwei Schlüsselkomponenten der VAZ beinhaltet. Zwei Grundprozesse analysieren die verschiedenen Anforderungen im Zusammenspiel mit der im Grundmodell untersuchten Ressource bzw. verschiedene Ressourcen im Zusammenspiel mit den im Grundmodell untersuchten Anforderungen.

Die empirische Überprüfung der so generierten Hypothesen wird mit Hilfe einer Stichprobe in VAZ Tätiger verwirklicht. Hierzu wurde eine Online-Befragung durchgeführt, die die Ressourcen und Anforderungen des Modells abfragt. In Strukturgleichungsmodellen werden die verschiedenen Haupteffekte, Mediationshypothesen und Moderationshypothesen überprüft. Die Ergebnisse dieser zweiten Studie werden im Folgenden dargestellt und diskutiert.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden sämtliche theoretischen und empirischen Befunde zusammengefasst. Zudem werden Limitationen der Arbeit diskutiert. Weitere Ansätze zur Erforschung der VAZ werden im Anschluss vorgestellt. Schließlich werden von den Ergebnissen dieser Arbeit einige Handlungsempfehlungen für die Praxis der VAZ abgelei-

tet, die eine mitarbeitergerechte, also gesundheitsförderliche Implementierung der VAZ möglich machen sollen.

Diese Arbeit entstand, wie bereits durch die Schilderung des Aufbaus ersichtlich wurde, zwischen zwei Wissenschaftskulturen. Dies begründet sich aus den divergierenden Fachhintergründen der Verfasserin (Soziologin) und des Erstgutachters und Betreuers der Arbeit (Psychologe), aber auch aus der Bereitschaft, sich nicht von den fachlichen Grenzen zweier Disziplinen einengen zu lassen und die Abwägungen zur Ausrichtung der Arbeit immer daran zu messen, ob theoretische Ansätze und Methoden dem Forschungsgegenstand gerecht werden konnten. Die Absicht, sowohl soziologische als auch psychologische Konzepte einfließen zu lassen stand der Schwierigkeit gegenüber, Verbindungslinien zwischen diesen herzustellen. Alles in allem obliegt es nun dem Leser zu entscheiden, ob dies gelungen ist.



## **2 Vertrauensarbeitszeit – Einführung zu Begriff, Verbreitung, Debatte und soziologischer Rahmung**

Im Folgenden wird zunächst der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ (VAZ) genauer eingegrenzt. Dabei wird auch eine für die vorliegende Arbeit geltende Definition entwickelt. Um die Bedeutung des Phänomens VAZ einschätzen zu können, wird darauf folgend die Verbreitung des Systems in Deutschland dargestellt. In der wissenschaftlichen, aber auch der politischen Debatte haben sich verschiedene Positionen zum Konzept VAZ herausgebildet. Diese verschiedenen Positionen werden im Folgenden dargestellt und in ihrem Kontext eingeordnet. Schließlich werden verschiedene soziologische Konzepte vorgestellt, die sich zwar nicht explizit mit dem Thema VAZ auseinandersetzen, in ihren zeitdiagnostischen Analysen jedoch viele Berührungspunkte mit dem Begriff und der Praxis der VAZ aufweisen.

### **2.1 „With great power comes great responsibility“ – wesentliche Charakteristika von Vertrauensarbeitszeit**

In diesem Kapitel soll es sowohl darum gehen, den Begriff Vertrauensarbeitszeit vorläufig zu definieren, als auch bestimmte Probleme, die mit einem solchen Definitionsversuch einhergehen, zu thematisieren. Im Folgenden werden deshalb immer wiederkehrende Elemente der Vertrauensarbeitszeit zusammengefasst. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Aspekte Autonomie und Unternehmenskultur. Als Fazit wird die Bedeutung der Elemente und der genannten Bezüge erläutert und in den Gesamtkontext dieser Arbeit gestellt.

Der Begriff der Vertrauensarbeitszeit, bei welchem es sich nicht um einen geschützten Begriff handelt, wird von unterschiedlichen Akteuren

in unterschiedlicher Weise definiert. Gemeinsam ist den divergierenden Definitionen jedoch, dass das prägnante Merkmal dieses Arbeitszeitmodells den Verzicht auf die Erfassung von Arbeitszeit bei abhängig Beschäftigten darstellt, die in der Folge Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit weitgehend selbst festlegen können bzw. müssen (Bauer, Groß, Lehmann & Munz, 2004; Böhm et al., 2004a; Haipeter, Lehndorff & Schilling, 2002: 99; Hoff & Weidinger, 1999). Andreas Hoff, Arbeitszeitberater, betont insbesondere die Abkopplung der Präsenzzeit von der Arbeitszeit (Hoff & Weidinger 1999: 5). Dies bedeutet konkret, dass nur die Zeit, in der man im Hinblick auf die zugeteilten Aufgaben aktiv ist, als Arbeitszeit definiert wird (unabhängig von Aufenthaltsort, Tageszeit und Wochentag). Im Unterschied dazu wird in gängigen Arbeitszeiterfassungssystemen jegliche Zeit, die ein Mitarbeiter anwesend ist, als Arbeitszeit erfasst.

Wenn man die Vertrauensarbeitszeit von fester Arbeitszeit und flexibler Arbeitszeit mit Zeiterfassung abgrenzen möchte, so ist dies am einfachsten durch die Betrachtung der Bezugsgrößen zu bewerkstelligen, die regeln, was als „Arbeitszeit“ gilt. Sind es bei der festen Arbeitszeit vor allem die festgelegte Anfangs- und Endzeit des Arbeitstages und der Arbeitswoche, so verlagert sich dies bei flexiblen Arbeitszeiten auf die Wochen- Monats- bzw. Jahresarbeitszeit und die erfassten Anwesenheitszeiten<sup>2</sup>. Bei der Vertrauensarbeitszeit geschieht die „Messung“ der Arbeitszeit lediglich durch den inhaltlichen Bezug auf die Erreichung von arbeitsbezogenen Zielen. Dies wird nicht immer in dieser Form durchgehalten (wenn bspw. Regelungen zur Mehrarbeit getroffen werden oder die Selbstaufschreibung der Arbeitszeiten angeordnet wird), stellt jedoch das zentrale Unterscheidungskriterium der VAZ im Hinblick auf andere Arbeitszeitsysteme dar. Es erfolgt eine Abwendung von den Bezugssystemen Anwesenheit und Zeit und eine Zuwendung zu den Bezugssystemen Arbeitsinhalte und Arbeitsleistung (Böhm et al., 2004a; Hoff, 2002).

Hier muss ergänzt werden, dass der vollständige Verzicht auf Arbeitszeiterfassung mit dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG, 1994) nicht vereinbar ist. Nach §3 dieses Gesetzes darf die regelmäßige Arbeitszeit acht Stunden täglich nicht überschreiten. Alle Arbeitszeiten, die darüber hinausgehen, müssen aufgezeichnet werden und die Nachweise darüber zwei Jahre aufgehoben werden (§16) (ArbZG, 1994). Streng genommen muss eine Arbeitszeiterfassung also immer nach acht Stunden erfolgen, was natürlich dem Gedanken der VAZ entgegensteht, wenn die Arbeitsin-

2 Zum Teil kann auch Lebensarbeitszeit „angespart“ werden.

halte anstatt der geleisteten Arbeitszeit in den Vordergrund rücken sollen. Deshalb delegieren viele Arbeitgeber die Dokumentation der Arbeitszeit nach ArbZG an ihre Mitarbeiter, was durchaus mit dem Gesetz vereinbar ist (Hoff, 2012a). Ob dann diese Dokumentation gewissenhaft durchgeführt wird ist eine andere Frage.

In der Praxis existieren viele verschiedene Ausgestaltungen des Systems „Vertrauensarbeitszeit“. Wingen und andere zählen als die aus verschiedenen Quellen zusammengetragenen wichtigsten Elemente der VAZ folgende Merkmale auf: „Wegfall von personenbezogener Arbeitszeit- und Anwesenheitsvorgaben“, „Verzicht auf formale Arbeitszeiterfassung und -kontrolle durch Arbeitgeber“, „Erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten“, „Einhaltung und Vergütung der tariflich bzw. vertraglich vereinbarten Arbeitszeit“ und „Zielvereinbarung und Ergebnisorientierung“ (Wingen et al., 2004: 55 f.). Neben den Aspekt der Arbeitszeitautonomie treten also die Autonomie der Tätigkeit an sich und die selbständige Arbeit im Hinblick auf Zielvorgaben.

Hinzu können folgende nicht zwingend notwendige, aber ergänzende Elemente kommen: „Freiwillige Zeiterfassung durch Selbstaufschreibung“, „Entkoppelung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten“, „Frei wählbarer Arbeitsort“, „Orientierung an betriebsinternen Funktions- oder Servicezeiten“, „Wahlarbeitszeit (d. h. variabel wählbare Vertragsarbeitszeit)“, „Regelungen zum Umgang mit Überlastsituationen“, „Bezahlte Mehrarbeit“, „Langzeitkonto“ und „Urlaubsplanung und „Vertrauensurlaub““ (Wingen et al., 2004: 58 ff.). Diese Elemente beziehen sich zum einen auf erweiterte Handlungsoptionen (z. B. Wahlarbeitszeit, frei wählbarer Arbeitsort, Vertrauensurlaub) sowie auf Regulierungsmechanismen, die innerhalb des Systems geschaffen werden, (so z. B. Servicezeiten, Langzeitkonto, Regelungen zum Umgang mit Überlastsituationen).

Die Aufzählung zeigt hierbei zweierlei: Einerseits gibt es klare Kriterien, die ein Arbeitszeitsystem als VAZ klassifizieren, andererseits können noch viele Elemente hinzukommen, die potentiell die jeweilige Arbeitswirklichkeit der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ausgestalten können. Allein der Umgang mit Überlastsituationen, bzw. die Schaffung von klaren Regelungen, die diesen Umgang ausgestalten, dürfte das Belastungsempfinden der Mitarbeiter erheblich beeinflussen, je nachdem, ob Führungskräfte und Team auf die Belastungen eingehen und Ausgleich finden oder nicht. Zusammenfassend ist zu sagen, dass VAZ vor allem dadurch charakterisiert ist, dass die Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter autonom geregelt werden und dass außerdem die Zielerreichung



und Orientierung am Arbeitsergebnis in den Vordergrund treten und die reine Anwesenheitszeit als Messgröße für die Arbeitsleistung ablösen. Diese begriffliche Grundlage macht auch die Bedeutung des in der Überschrift erwähnten Zitats „With great power comes great responsibility“ deutlich. Die erhöhte Freiheit und letztlich auch Ermächtigung der Mitarbeiter, die sich durch die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung in der VAZ ergibt, wird durch eine erhöhte Verantwortung für das Erreichen von Arbeits- bzw. unter Umständen auch Unternehmenszielen begleitet. Erhöhte Kontrolle über die eigene Arbeit wird also begleitet mit erhöhter Verantwortlichkeit für die eigene Arbeit.

Wie bereits in den beschriebenen Kernelementen der VAZ anklingt, ist ein Hauptbestandteil des Systems der Grad der Selbststeuerung, der von den Mitarbeitern in diesem Arbeitszeitsystem erwartet wird. Wie schon oben geschildert, ist der Mitarbeiter in diesem Konzept dazu angehalten, seine Anwesenheit und seine Arbeit eigenständig zu planen und zu organisieren. Den Überblick über die geleistete Arbeitszeit hat in der Konsequenz nur noch der Mitarbeiter selbst (Hoff & Weidinger, 1999: 5). Was genau aber nun als Arbeitszeit zählt, ist nicht definiert. Deshalb stellen Haipeter et al. (2002) zu Recht eine gewisse „Unschärfe“ innerhalb des Konzepts fest.

Die Einführung von VAZ geht über eine Neuregelung der Arbeitszeiterfassung weit hinaus. Nach Böhm und anderen ist die Vertrauensarbeitszeit „nicht nur ein neues<sup>3</sup> Arbeitszeitmodell (...), sondern integraler Bestandteil eines umfassenderen betrieblichen Reorganisationskonzeptes“ (2004: 19). Das bedeutet unter anderem, dass Vertrauensarbeitszeit meist mit ergebnisorientierten Steuerungsformen wie Management by Objectives verknüpft ist (siehe auch oben genannte zentrale Elemente der VAZ). Das heißt, dass individuelle bzw. arbeitsgruppenbezogene Ziele vereinbart werden, deren Erfüllung dem einzelnen Mitarbeiter obliegt. Diese Ziele orientieren sich dabei entweder an der Erfüllung bestimmter Aufgaben oder auch an abstrakteren, quantitativen Zielen, die sich auf Umsatz- oder Gewinnerwartungen beziehen (vgl. Geramanis, 2002; Herrmann, 2005). An dieser Stelle wird (wie bereits vorher angeklingen) eine der zunächst verborgenen und dennoch vielfach erlebten Eigenschaften dieses Arbeitszeitmodells deutlich: Der oder die Beschäftigte ist dazu

3 Die Zuschreibung „neu“ muss man hier im zeitlichen Kontext der Publikation sehen. 13 Jahre später ist das System sicherlich nicht mehr als neu zu bezeichnen.

angehalten, die Verantwortung für seine oder ihre Arbeitsorganisation und für das Erreichen unternehmerischer Ziele selbst zu übernehmen. In diesem Zusammenhang ist immer wieder von einer „Subjektivierung der Arbeit“ (Geramanis, 2002) die Rede, oder auch vom „unselbständigen Selbständigen“ (Gleißmann & Peters, 2001). Positiver formuliert, kann man aber auch von einem erheblichen Autonomie-Gewinn für Arbeitnehmer ausgehen, wenn sie die Arbeit eigenständig strukturieren und die Verteilung der Arbeitszeit frei gestalten können.

Dahinter steht ein Vertrag (im Sinne eines psychologischen Vertrags<sup>4</sup>) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der den Austausch von erhöhter Leistungsbereitschaft gegen eine erweiterte Autonomie beinhaltet. Dieser verlangt einen neuen Typ von Arbeitnehmer, der (wie schon oben diskutiert) flexibel ist und unternehmerisch denkt (Böhm et al. 2004: 15). An dieser Stelle kann man zusammenfassen: Der Arbeitgeber verzichtet im Modell der VAZ auf die Regulierung einer bisher wichtigen Bezugsgröße in der Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, nämlich der Arbeitszeit. Die Regulierung dieser Größe obliegt in der Folge dem Arbeitnehmer, d. h. es findet eine „Verlagerung der Regulierungskompetenz“ statt (Böhm et al. 2004: 17). Inwiefern und in welchem Maß eine Abnahme der betrieblichen Regulierung eine Zunahme der individuellen Regulierung mit sich bringt, wird noch zu diskutieren sein. Es stellt sich die Frage, ob eine Zunahme der individuellen Regulierung mit einer Erhöhung der Regulationsanforderungen an das Individuum im Sinne der Handlungsregulationstheorie einhergeht (u. a. Volpert, 1987; Zapf & Semmer, 2004). Weitere Ausführungen hierzu folgen in Kapitel 3 dieser Arbeit.

Wenn die VAZ nach den ausgeführten Prinzipien praktiziert wird, kann sie unter Umständen als Win-Win-Situation eingeschätzt werden. Der Arbeitgeber erhält motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter, die das unternehmerische Risiko mittragen, während der Arbeitnehmer von einer erhöhten Zeitautonomie und Freiheiten in der Organisation der eigenen Arbeit profitiert.

Wenn von der Zeitautonomie des Individuums gesprochen wird, muss jedoch auch angemerkt werden, dass diese zwangsläufig eingeschränkt ist. Nicht nur ist die Lebenswelt und somit auch das Zeithandeln der In-

---

4 Der psychologische Vertrag ist ein Begriff für alle Aspekte des sozialen Tauschhandels im Arbeitsvertrag, die nicht formaljuristisch geregelt sind. Die betreffenden Güter sind somit immaterielle Güter, die im Austausch von Belohnung und Leistung von Bedeutung sind (Rigotti, 2010: 157 f.)

dividuen durch andere, außerhalb der Arbeit liegende Faktoren strukturiert (z. B. durch die Familie/Partnerschaft, durch Freizeitaktivitäten). Auch die „innerbetriebliche Autonomie“ ist nicht grenzenlos, sondern wird mitbestimmt durch „bestehende Arbeits- und Kooperationsanforderungen“ und den „Abgleich mit den Zeitinteressen der KollegInnen“ (Böhm et al. 2004: 22). Außerdem bestehen, wie oben angemerkt, oftmals betrieblich festgelegte Zeitkorridore, in denen die Anwesenheit der Mitarbeiter erwartet wird (z. B. Servicezeiten). Zudem kann die Arbeitszeit als Bezugsgröße nicht vollkommen außer Acht gelassen werden. Massive Über- oder Unterschreitungen der tariflich oder vertraglich festgelegten Arbeitszeit sollen ausgeglichen werden. Dies ist ein Unterschied zu dem System der „Arbeitszeitfreiheit“, in dem es keine festgelegte Wochenarbeitszeit mehr gibt und die Leistung nur noch an Zielerreichung gemessen wird (vgl. Andresen, 2009; Hoff, 2012b). Bei einer Studie von Scherrer aus dem Jahr 2000 zeigte sich interessanterweise auch, dass über die Hälfte der betreffenden Mitarbeiter nach der Einführung von VAZ ihre Arbeitszeit weiterhin aufzeichnete. Dies kann auch als Hinweis darauf gewertet werden, dass den Flexibilitätserfordernissen innerhalb der VAZ „Sicherheits- und Nachweisbedürfnisse“ von Beschäftigten gegenüber stehen können (Wieland & Scherrer, 2002: 5).

An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie unter den Bedingungen der weitgehenden Zeitautonomie sichergestellt werden kann, dass diese weder ausgenutzt wird, um die Leistung einzuschränken, noch eine Überlastung der Mitarbeiter zur Folge hat. Als „Erfolgsvoraussetzungen“, die für die Einführung und Praxis der VAZ von zentraler Bedeutung sind, führt Hoff diesbezüglich folgende Punkte auf:

*„die klare Botschaft, dass mit der Abschaffung der arbeitgeberseitigen Zeitkontrolle nicht die Abschaffung der Arbeitszeit selbst bezweckt wird, sondern der eigenverantwortliche Zeitausgleich durch den Mitarbeiter [...]; die Vereinbarung eines Verfahrens, das die faire Ausbalancierung von Arbeitsaufgaben und des für ihre Erledigung benötigten Arbeitszeitbudgets insbesondere dann ermöglicht, wenn Mitarbeiter oder Führungskraft an dieser Balance zu zweifeln beginnen; und die Schaffung betriebsinterner Freiräume, in denen Vertrauensarbeitszeit ausprobiert werden kann, ohne sich ihr gleich „auf Gedeih und Verderb auszuliefern. [...] Diese drei Voraussetzungen, [...], bieten im übrigen sämtliche erforderlichen Ansatzpunkte für die Entwicklung einer betrieb-*

*lichen „Zeitvertrauens-Kultur“ – vielleicht als Wegbereiter einer insgesamt stärker auf Vertrauen beruhenden Zusammenarbeit im Betrieb.“ (Hoff und Weidinger 1999: 2)*

Die Aufzählung dieser Voraussetzungen macht die idealtypische Ausgestaltung der VAZ, wie sie von deren „Erfindern“ gedacht wurde, deutlich. Die Begriffe „Vertrauen“ sowie „Unternehmenskultur“ stellen sich als zentrale Konstrukte dar, die die Idee der VAZ stützen.

An dieser Stelle sollte zunächst auf die Verwendung des Begriffs „Vertrauen“ in Zusammenhang mit der VAZ eingegangen werden. Der Begriff Vertrauen bezieht sich hier auf die Annahme, dass unter den Bedingungen der VAZ der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer „vertraut“, dass dieser seine Aufgaben in der vertraglich vereinbarten Zeit erfüllt und somit auf die Kontrolle dessen verzichtet (Haipeter et al., 2002; Hoff & Weidinger, 1999). Das Konzept, so wie es vom Ursprung her gedacht ist, impliziert außerdem eine Unternehmenskultur, in der die Verhältnisse zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern so von Vertrauen geprägt sind, dass die Mitarbeiter auf dieser Basis in Fällen von „Überlast-situationen“ in Gespräche mit ihren Vorgesetzten eintreten können und im Rahmen dieser Gespräche beispielsweise Aufgaben reduziert oder Ziele modifiziert werden können (vgl. Hoff und Weidinger 1999; Haipeter et al. 2002). Des Weiteren wird die Bedeutung des Vertrauens zwischen den Mitarbeitern betont (Hoff, 2002: 31). Diese Bedeutung speist sich daraus, dass innerhalb eines Teams Vertrauen hinsichtlich des Beitrags des Einzelnen zur Teamleistung hergestellt werden muss, welches sich in der VAZ nicht mehr allein aus der „vorzeigbaren“ erfassten Arbeitszeit ableiten lässt (vgl. Böhm et al., 2004a: 175 ff.).

Aus der Vereinbarung, dass Mitarbeiter die Überlastung in vielen Fällen selbst anzeigen müssen, ergibt sich ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für VAZ: Im Unternehmen muss eine entsprechende Kultur hergestellt werden, in der Mitarbeiter ohne Bedenken Überlastungen zugeben und anzeigen (Klein-Schneider, 2007: 57). Diese Kultur wird später in diesem Kapitel noch einmal thematisiert.

Da die VAZ keineswegs in allen Fällen und in jedem Betrieb das gleiche bedeutet und in ihrer konkreten Praxis durchaus differieren kann (vgl. Böhm et al., 2004; Haipeter et al., 2002), dürfte zu diskutieren sein, ob Vertrauen im Unternehmen tatsächlich immer einen integralen Bestandteil der VAZ konstituiert. Obwohl der Begriff Vertrauen im Namen der VAZ zu finden ist, wird die Bedeutung von Vertrauen sowie

die sprichwörtliche „Vertrauenskultur“, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung der VAZ benannt wird (s.o.), in der einschlägigen Literatur zur Erklärung des Konzepts bemerkenswert wenig thematisiert bzw. konkretisiert (Hoff, 2002, 2012b; Hoff & Priemuth, 2001; Hoff & Weidinger, 1999).

Kritische Stimmen bemängeln, dass der Begriff Vertrauen in Zusammenhang mit der VAZ nicht in seiner genuin sozialen Bedeutung verwendet wird, sondern instrumentalisiert und ökonomisch verwertet wird (Geramanis, 2002: 350). Bei diesem Vorwurf liegt aber wahrscheinlich eine unzureichende Abgrenzung des Begriffs Vertrauen vor, wie sich in den weiteren Ausführungen noch zeigen wird. Böhm und andere unterstellen den Befürwortern der VAZ gar, dass sie den Begriff Vertrauen dazu benutzten „ein positiv besetztes Label für das neue Arbeitszeitmodell zu generieren“ (2004: 23). So sehen sie denn auch eine Herausforderung darin, den Bestandteil des Vertrauens in der VAZ aus der Empirie abzuleiten und nicht aufgrund des Begriffes als gegeben anzunehmen (Böhm et al., 2004a: 23). Kritisch sehen auch Haipeter und andere den Vertrauensbegriff innerhalb der VAZ, da sie davon ausgehen, dass Vertrauen zwischen Interaktionspartnern ohne Gleichberechtigung (Führungskraft und Geführtem) bzw. bei Machtasymmetrie schwer herzustellen ist (Haipeter et al., 2002: 370).

Im Folgenden wird hier aufgrund der bisher wenig erfolgten begrifflichen Präzisierung der Versuch unternommen, Vertrauen sowohl aus soziologischer Sicht als auch als psychologischer Sicht näher zu bestimmen und dessen Elemente in Beziehung zur Vertrauensarbeitszeit zu setzen. Simmel bezeichnet Vertrauen als „mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen“ (Simmel, 1958: 263). Es geht also darum, nicht die völlige Kontrolle über das Verhalten eines Interaktionspartners zu haben, jedoch gleichzeitig genügend Informationen, um vernünftigerweise anzunehmen, der Interaktionspartner verhalte sich so, wie man es erwartet. Diese Informationen sind in der Regel dadurch verfügbar, dass eine Dauerbeziehung zu demjenigen besteht, dem vertraut wird (Preisendörfer, 1995: 267). Diese Vertrauensbeziehung ist ein sehr komplexes Konstrukt und baut sich langsam und schrittweise auf (Preisendörfer, 1995). Im Widerspruch zur Vertrauensbeziehung steht es „genaue Informationen und Belege zu fordern“ (Preisendörfer, 1995: 268), wie auch bei Luhmann (1968: 32) nachzulesen ist.

In welchen Stadien der Aufbau einer Vertrauensbeziehung erfolgt, haben die beiden Psychologen Lewicki und Bunker (1995) in einem Mo-

dell der Vertrauensentwicklung in Beziehungen beschrieben. In diesem Modell gibt es folgende Arten von Vertrauen: „deterrence-based trust“, welches auf der Einhaltung von Erwartungen durch drohende Sanktionen basiert, „knowledge-based trust“, welches auf genügend Informationen basiert, die sichere Aussagen über das Verhalten anderer ermöglichen, und „identification-based trust“, welches auf der Internalisierung der Wünsche und Absichten des Interaktionspartners basiert, also eine gewisse Intimität voraussetzt (Lewicki & Bunker, 1995: 142). In den drei Formen bzw. Entwicklungsstadien des Vertrauens sind also unterschiedliche Mengen an Informationen über Interaktionspartner verfügbar. Die Autoren nehmen an, dass diese drei Stadien typischerweise in der Entwicklung von Vertrauensbeziehungen nacheinander ablaufen, wobei sich die Vertrauensbeziehung bei Vertrauensbruch auch von einem höheren in ein niedrigeres Stadium zurück entwickeln kann (Lewicki & Bunker, 1995: 144).

Wenn man diese verschiedenen Formen des Vertrauens im Kontext der VAZ betrachtet, ergibt sich Folgendes. Wenn in Vertrauensarbeitszeit lediglich deterrence-based trust erreicht werden kann, unterminiert dies die Ziele, die oftmals mit der Einrichtung von VAZ erreicht werden sollen, denn diese erfordert eine Rücknahme von Kontrollmechanismen. Wie Lewicki und Bunker beschreiben, ist diese Form des Vertrauens jedoch darauf begründet, dass Handlungen der Personen kontrolliert werden können und somit das Risiko der Unberechenbarkeit eliminiert wird (Lewicki & Bunker, 1995: 153). Im Gegensatz dazu ist diese Form der Kontrolle bei knowledge-based trust nicht notwendig, da sich das Vertrauen auf das Wissen über den anderen gründet, ohne dass Kontrolle ausgeübt werden kann oder ausgeübt werden will (Lewicki & Bunker, 1995). Diese bereits oben beschriebene Beziehung und das Wissen übereinander kann aber nur bei längerer Interaktion miteinander aufgebaut werden und ist folglich nicht möglich, wenn in Unternehmen langfristige Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten die Seltenheit sind (z. B. auf Grund von Fluktuation) oder die Hierarchien solche Beziehungen nicht ermöglichen, also eine gewisse Distanz in den Beziehungen gewahrt wird. Die Beschreibung der Art des Vertrauens als „Vertrauenskultur“ innerhalb der VAZ legt aber nahe, dass hier eben durchaus mindestens knowledge-based, wenn nicht sogar identification-based trust gemeint ist. Die VAZ setzt schließlich zum einen voraus, dass den Mitarbeitern Autonomie über die Arbeitszeit gewährt wird. Dies verlangt Vertrauen seitens des Arbeitgebers in

die Beschäftigten. Zum anderen wird implizit erwartet, dass Mitarbeiter bei Überlastungen diese den Vorgesetzten anvertrauen (siehe oben, vgl. Klein-Schneider, 2007). Dies verlangt ein relativ hohes Maß an Vertrauen der Beschäftigten in ihre jeweiligen Führungskräfte, denn sie könnten auch die Befürchtung entwickeln, dass das Wissen über die Überlastung als Schwäche ausgelegt und mit Sanktionen bis hin zur Kündigung reagiert wird (vgl. Haipeter et al., 2002: 368 f.).

Ein versteckter Kontrollmechanismus innerhalb der VAZ, nämlich die starke Ergebnisorientierung, hat durchaus das Potenzial, Vertrauensbeziehungen im Sinne von knowledge-based trust zu unterminieren. Wenn Sanktionen für die Nicht-Erreichung von Zielen möglich sind und erwartet werden, kann lediglich auf deterrence-based trust zurückgegriffen werden. Dies macht auch deutlich, dass höher entwickeltes Vertrauen in der VAZ nicht zwingend notwendig ist. Weitere mehr oder weniger offene Kontrollmechanismen, wie sie von Böhm und anderen (2004a) beschrieben wurden, die sich auf eine Kontrolle der Anwesenheit der Mitarbeiter beziehen, haben ebenfalls das Potenzial, Vertrauensbeziehungen gar nicht erst entstehen zu lassen, bzw. die weitere Entwicklung dieser zu hemmen.

Insgesamt bleibt die tatsächliche Ausprägung von Vertrauen also abhängig von der jeweiligen Ausgestaltung der VAZ und der Beziehungen im Unternehmen insgesamt. Es stellt sich die Frage, wie dieses Vertrauen hergestellt werden kann bzw. ob dies überhaupt seitens der betrieblichen Akteure angestrebt wird. Wie bereits geschildert, kann VAZ auch ohne ein hoch ausgeprägtes Vertrauen zwischen den Akteuren auskommen. Es bleibt also fraglich, ob Vertrauen im Sinne eines Verzichts auf Kontrollmechanismen und im Sinne einer fortgeschrittenen Vertrauensbeziehung definitorisch von großer Bedeutung für die VAZ ist.

Die oft erwähnte *Vertrauenskultur* in Unternehmen, die als Voraussetzung zur erfolgreichen Implementierung und Konsolidierung der VAZ geschildert wird, soll hier näher betrachtet werden. Unter einer Vertrauenskultur könnte man, die obigen Ausführungen im Hintergrund, verstehen, dass die Beziehungen in einem Unternehmen in hohem Maße von gegenseitigem Vertrauen geprägt sind, welches sich dadurch bemerkbar macht, dass Beschäftigte ohne erhöhte Kontrollmechanismen relativ reibungslos miteinander arbeiten. Man könnte argumentieren, dass eine derartige Ausgestaltung der Unternehmenskultur, wie sie von Befürwortern der VAZ gefordert wird, zwar von diesen als notwendige Voraussetzung gesehen wird, um das Modell überhaupt einzuführen. Sie erklären

jedoch nicht im Einzelnen, wie dies zu bewerkstelligen sei. Insbesondere bei Abwesenheit von formalen Regelungen tritt „implizites kulturelles Wissen“ in den Vordergrund. Die Entstehung solcher kulturellen Wissensbestände kann natürlich auf betrieblicher Ebene gefördert werden, im Sinne eines soziologischen Verständnisses von „Organisationskultur“ kann diese jedoch nicht von oben verordnet werden, sondern wird von den Akteuren fortlaufend selbst hergestellt und reproduziert. Dabei ist die Entstehung von Subkulturen innerhalb eines Unternehmens möglich und wahrscheinlich (Böhm et al., 2004a: 34).

Man stößt hier also auf einen Widerspruch innerhalb des Konzepts der VAZ. Es wird verzichtet auf formale Regulierung zugunsten einer Regulierung durch einerseits die Selbstorganisation der Beschäftigten und andererseits einer Unternehmenskultur, die etwas mit Vertrauen zu tun hat, jedoch nicht näher beschrieben ist. Beide Faktoren, sowohl die Selbstorganisation von Beschäftigten als auch die Unternehmenskultur, werden sozusagen als Vorbedingung für das Funktionieren der VAZ formuliert. Es ist aber keinesfalls näher zu bestimmen, wie diese beiden Faktoren beeinflusst oder auch von Grund auf hergestellt werden können. Einige Hinweise hierzu liefern Wieland und Scherrer: Sie wenden zu Recht ein, dass eine Vertrauenskultur nicht als gesetzt angenommen werden kann, sondern einer langfristigen Entwicklung bedarf (vgl. auch Ausführungen zum soziologischen Verständnis von Vertrauen). So empfehlen sie die Kommunikation über Arbeitsinhalte und Ergebnisse zu steigern und „vielfältige, eigenverantwortliche Arbeitsaufgaben mit Handlungsspielräumen und Rückmeldung/Anerkennung“ zu schaffen (Wieland & Scherrer, 2002: 11). Sie sehen die Vertrauenskultur als „gemeinsame „kollektive“ Aufgabenorientierung“, die untermauert wird durch „geeignete Leitbilder und Führungsgrundsätze“ (Wieland & Scherrer, 2002: 14).

Hier stellt sich auch die Frage, mit welchen Absichten die Einführung von VAZ erfolgen kann. Mit der Einführung kann die Intention „Fehlzeiten zu reduzieren und unproduktive Anwesenheitszeiten zu vermeiden“ verknüpft sein (Haipeter et al. 2002: 362). Außerdem ist mit diesem Modell vielfach die Hoffnung verbunden, Leistung und Motivation durch die Delegation von Verantwortung zu steigern und Bürokratie durch die Abschaffung aufwändiger Zeiterfassungssysteme abzubauen (vgl. Hoff und Weidinger 1999).

Gerade weil das Konzept an vielen Stellen an aktuelle (sich auf den ersten Blick widersprechende) Trends in der Entwicklung der Arbeits-



welt anschließt, sowohl an „rein ökonomische Verwertungsinteressen“ als auch an „Vorstellungen der ganzheitlichen Förderung von Beschäftigten, an Vorstellungen der Stärkung ihrer inhaltlichen und zeitlichen Handlungsautonomie“ (Böhm et al. 2004: 47), ist es in sich widersprüchlich. Außerdem entzieht es sich einer genauen inhaltlichen Bestimmung:

*„Das Modell bietet interpretationsoffene Leitbegriffe (wie etwa ‚Ende der Zeitverbrauchs-kultur‘, ‚Selbstverantwortung‘, ‚Zeitautonomie‘, ‚Kulturentwicklung‘, ‚partizipative Führung‘), die sich der Operationalisierung und Evaluierung weitgehend entziehen. Damit enthält das Konzept Vertrauensarbeitszeit genügend ‚Unschärfe‘, um als passende Lösung für unterschiedlichste Problemlagen und Zielvorstellungen in Unternehmen genutzt werden zu können.“*  
(Böhm et al. 2004: 47)

Eine weitere Herausforderung an die vorliegende Arbeit besteht somit darin, die tatsächliche Praxis der VAZ eingehender zu betrachten und zu evaluieren, um konkrete Auswirkungen von einzelnen Gestaltungsaspekten des Modells auf die in VAZ-Modellen<sup>5</sup> arbeitenden Mitarbeiter einzugrenzen. Als Beispiel hierzu sei die bereits ausgeführte Klärung der Bedeutung von Vertrauen(sherstellung) zu nennen.

Die bisherigen Ausführungen stützen sich allesamt auf Quellen aus dem deutschsprachigen Raum. International, und somit in englischsprachiger Literatur, findet sich das Konzept VAZ in dieser Terminologie nicht wieder. Die Dominanz der Begrifflichkeit ist auf die „am stärksten ausgearbeiteten konzeptionellen Überlegungen“ zur VAZ zurückzuführen, die auf die oben bereits erwähnte Arbeitszeitberatungsfirma Dr. Hoff-Weidinger-Herrmann zurückgehen (Böhm et al. 2004: 19). In der englischsprachigen Literatur werden verschiedene Begriffe diskutiert, so das „Results Only Work Environment (ROWE)“ oder die „new ways of working“ (Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012; Moen, Kelly, Tranby & Huang, 2011). Ersteres stellt vor allem auf die Steuerung durch Ziele ab, letzteres beinhaltet mehrere Bestandteile flexibler Arbeit: So ist hier neben der zeitlichen auch die räumliche Flexibilität von Bedeutung sowie die Technologien und Steuerungsformen,

5 Der Plural ist hier auf Grund der bereits angesprochenen Unschärfen bewusst gewählt. Es ist davon auszugehen, dass in der Realität unter dem Begriff VAZ verschieden ausgestaltete Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichen Betrieben praktiziert werden.

die dadurch notwendig werden. Die Forschung zu den Auswirkungen dieser Arbeitsformen scheint sich aber auch noch im Anfangsstadium zu befinden (Blok et al. 2012: 2605 f.). Obwohl keine exakte Übersetzung ins Englische verfügbar ist, werden im Folgenden Befunde zu mit VAZ verwandten Modellen in die Betrachtung von Ressourcen und Anforderungen der VAZ mit einbezogen, zumal davon auszugehen ist, dass nicht das Arbeitszeitsystem an sich, sondern bestimmte Charakteristika desselben bestimmte Konsequenzen für Mitarbeiter mit sich bringen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Vertrauensarbeitszeit in ihrer Wirkung auf Arbeitnehmer zu untersuchen. Hierbei dient die VAZ als Beispiel für ein Arbeitsarrangement, das für Mitarbeiter mit hohen Anforderungen an ihre persönliche Flexibilität verbunden ist. Im Arrangement VAZ bezieht sich diese Flexibilität hauptsächlich, aber nicht ausschließlich, auf die Arbeitszeitgestaltung. Das heißt jedoch nicht, dass andere Aspekte der Flexibilität, die in diesem Modell von Bedeutung sind, keinen Einfluss auf das Wohlbefinden der betroffenen Arbeitnehmer haben und auch in den empirischen Analysen eine Rolle spielen. Der Fokus der Arbeit liegt jedoch auf dem Thema Arbeitszeitautonomie, da diese als das Kernkriterium der VAZ herausgearbeitet werden konnte.

Wie oben ausgearbeitet, hat diese Arbeitszeitautonomie Folgen für die Arbeitsorganisation. Zum einen stellt sie einen vom Unternehmen bereitgestellten Handlungsspielraum dar, der als Zugewinn der Freiheit verbucht werden kann. Das Individuum ist aber zum anderen genau deshalb permanent dazu angehalten, darüber zu entscheiden, welche Zeitinteressen wie berücksichtigt werden sollten. Insofern wird unternehmerisches Denken erforderlich, zumal Arbeitsergebnisse auch oftmals an den erreichten Umsatzsteigerungen gemessen werden. Die Arbeitszeitautonomie kann man also als durchaus als zweischneidiges Schwert wahrnehmen, das dem Arbeitnehmer zum einen viel Freiheit beschert, zum anderen aber auch viel Flexibilität, strategisches Handeln und Eigenverantwortung abverlangt. Auch hier zeigt sich wieder, dass große Freiheit mit großen Anforderungen einhergeht<sup>6</sup>. Dabei ist nicht näher bestimmt, welche Interessen der Mitarbeiter bei der Festlegung seiner Arbeitszeiten wie gewichtet soll. Die jeweilige Ausgestaltung der VAZ beinhaltet also auch, ob Flexibilität eher arbeitnehmer- oder eher arbeitgeberzentriert gelebt wird (vgl. auch Costa, Sartori & Akerstedt, 2006; Lott, 2014). Je nachdem, ob dem Mitarbeiter lediglich Flexibilität in Bezug auf be-

---

6 In der Analogie: „With great power comes great responsibility“.

triebliche Belange abverlangt wird oder ob betriebliche Belange der Autonomie des Mitarbeiters untergeordnet werden, dürften sich auch die potentiellen Auswirkungen auf das Wohlbefinden unterscheiden. Dies wird noch näher in Kapitel 3 beleuchtet.

Insgesamt lässt sich zum Wesen der Vertrauensarbeitszeit Folgendes zusammenfassen: Den Kern der Vertrauensarbeitszeit bildet der Verzicht auf Erfassung der Arbeitszeit. Des Weiteren wird den Mitarbeitern weitgehende Zeitautonomie eingeräumt, wobei der Grad der Zeitautonomie, sowie die Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein können. Im Zusammenhang mit der VAZ wird außerdem immer wieder eine Unternehmenskultur thematisiert, in der durch Vertrauen sichergestellt werden soll, dass weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer das System zu ihren Gunsten ausnutzen. So wird deutlich, dass das Konzept VAZ nicht eindeutig umrissen werden kann, denn die konkrete Ausgestaltung sowohl der Zeitautonomie als auch der Unternehmenskultur kann innerhalb des Systems sehr unterschiedlich ausfallen. Aus diesem Grund sollten dessen konkrete Merkmale im Einzelfall empirisch erfasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

## 2.2 Die Verbreitung der Vertrauensarbeitszeit

Um die bisher erfolgten Einschätzungen des Systems VAZ ins Verhältnis zu dessen quantitativer Bedeutung zu setzen, erfolgt hier eine Diskussion der Verbreitung dieses Systems. Dies ist unerlässlich, um einschätzen zu können, wie die quantitative Bedeutung des Phänomens allgemein bzw. hinsichtlich verschiedener Merkmale von Beschäftigten einzuordnen ist. Da der Begriff VAZ in Deutschland geprägt wurde und außerdem Modelle in anderen Ländern nur schwer mit den hiesigen zu vergleichen sind, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf die Verbreitung der VAZ in Deutschland. Einige Anhaltspunkte zur Verbreitung in Europa werden ergänzt, wobei hier nicht genau nachvollzogen werden kann, ob es sich tatsächlich um Vertrauensarbeitszeit handelt. Schlüsse werden nur auf Grund bestimmter Merkmale der diskutierten Arbeitszeitsysteme gezogen. Zur Betrachtung der Verbreitung der VAZ gibt es zwei unterschiedliche Zugänge. Es kann zum einen die Frage gestellt werden, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, die VAZ praktizieren. Dies erlaubt aber keine Rückschlüsse auf die Anzahl von VAZ betroffener Arbeitneh-

mer. Dafür muss die Frage gestellt werden, wie hoch der Anteil der Arbeitnehmer ist, die in VAZ arbeiten. Beide Herangehensweisen vermitteln jedoch einen Eindruck über die Bedeutung des Phänomens, weshalb sie im Folgenden nacheinander eingenommen werden. Zunächst erfolgt eine Einschätzung des Anteils der Unternehmen, die VAZ praktizieren.

Einleitend muss hier noch ergänzt werden, dass die Verbreitung der VAZ an einem bestimmten Maßstab gemessen werden sollte. Die Verbreitung hat sozusagen einen natürlichen Grenzwert, da in vielen Berufen und Branchen dieses Arbeitszeitmodell nicht angewandt werden kann. Als Beispiele seien hier das Gesundheitswesen, der Einzelhandel und die öffentliche Sicherheit genannt. In diesen Bereichen ist die Sicherstellung der Anwesenheit der jeweiligen Personen zu festgelegten Zeiten integraler Bestandteil der Tätigkeit. Deshalb wäre die hohe Arbeitszeitautonomie, wie sie in der VAZ gewährt wird, hier kaum zu verwirklichen.

Vor dem Hintergrund dieser Randbedingung kann jedoch eine Einschätzung der Verbreitung vorgenommen werden. Die Verbreitung der VAZ in deutschen Unternehmen ist nur schwer zu bestimmen, da wenige Befunde aus repräsentativen Daten vorliegen. Nach einer Befragung von Personalmanagern wurde 2001 in 40 % der Betriebe im Modell Vertrauensarbeitszeit gearbeitet, wobei in lediglich 29 % der Betriebe alle Beschäftigten davon betroffen waren (Hoff & Priemuth, 2001; zitiert nach Haipeter et al. 2002). Diese Befragung kann jedoch keinesfalls als repräsentativ bezeichnet werden<sup>7</sup>. Es wird in der Literatur immer wieder ein Trend zur Vertrauensarbeitszeit hin beschrieben, dieser lässt sich jedoch nicht ohne weiteres belegen. Wingen und andere kommen beim Vergleich verschiedener Erhebungen und Datenquellen zu dem Ergebnis, dass ca. ein Viertel der Unternehmen VAZ, zumindest in Teilen, eingeführt haben. Dabei ergibt sich bezüglich der Unternehmensgröße und der Branchen der Unternehmen mit VAZ ein heterogenes Bild, so dass nicht gefolgert werden kann, dass VAZ nur in bestimmten Unternehmenstypen von Bedeutung ist. Allerdings bemerken sie einschränkend, dass keineswegs alle Unternehmen das gleiche Verständnis des Konzepts VAZ teilen. Vor allem die individuelle Zeitaufonomie und größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden nicht immer in der Praxis eingeführt (Wingen et al., 2004: 73 ff.).

7 Es wurden 170 Personalmanager befragt und es bleibt offen, nach welchen Kriterien diese Stichprobe gezogen wurde.

Zum Anteil der Beschäftigten in VAZ in Deutschland kann folgendes zusammengefasst werden: Immer wieder zitiert wird eine repräsentative Befragung zur Arbeitszeit, nach deren Ergebnissen 8 % der Beschäftigten im Jahr 2003 im Modell Vertrauensarbeitszeit arbeiteten (Bauer et al., 2004: 19). Eine Befragung aus dem Jahr 2003 ergab, dass in Deutschland etwa ein Drittel der Beschäftigten über ein gewisses Maß an Selbststeuerung ihrer Arbeitszeiten verfügte, 34 % dieser Beschäftigten hatten keine festen Anwesenheitszeiten (Bauer et al., 2004: 94). Bei 42 % in dieser Gruppe erfolgte eine Zeiterfassung durch den Betrieb, bei 22 % wurden die Arbeitszeiten selbst aufgeschrieben und bei 36 % erfolgte gar keine Zeiterfassung (Bauer et al., 2004: 98). Dies würde bedeuten, dass von Mitarbeitern mit flexibler Arbeitszeit über die Hälfte in Modellen arbeiten, die der Vertrauensarbeitszeit entsprechen. Matta kommt in ihrer Studie mit Daten des SOEP (sozioökonomisches Panel) auf eine Verbreitung von Arbeitszeitkonten von etwas über 20 %, und von selbst festgelegter Arbeitszeit von etwa 12 % bei Arbeitnehmerinnen und etwa 17 % bei Arbeitnehmern für das Jahr 2011 (Matta, 2015: 263). Laut den neuesten Zahlen des European Working Conditions Survey verfügten 2015 20 % der Beschäftigten in Europa über flexible Arbeitszeiten in Form von Gleitzeit, 6 % konnten ihre Anfangs- und Endzeiten gänzlich selbst bestimmen (European Union, 2015: 5). Dies lässt schließen, dass in der EU 6 % der Arbeitnehmer in VAZ-ähnlichen Systemen arbeiten. Im Vergleich zu den Staaten der EU insgesamt gibt es in Deutschland also eine deutlich höhere Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitsystemen und insbesondere der VAZ.

Um die diskutierten Befunde zu ergänzen, wird im Folgenden versucht, anhand eigener Analysen verfügbarer Daten eine ungefähre Einschätzung der Verbreitung von VAZ vorzunehmen. Hier wird dann die Perspektive der Beschäftigten in VAZ eingenommen. Im Folgenden sind einige Zahlen zur Verbreitung der Vertrauensarbeitszeit aus eigenen Analysen des SOEP (Sozioökonomisches Panel) dargestellt. Durch die Verwendung von insgesamt fünf Erhebungswellen können auch Aussagen darüber getroffen werden, ob die quantitative Bedeutung der VAZ zugenommen oder abgenommen hat. Ab dem Jahr 2003 bis zum Jahr 2011 wurden Arbeitnehmer alle zwei Jahre zu ihrem jeweiligen Arbeitszeitmodell befragt. Das Arbeitszeitmodell wurde wie folgt abgefragt: „Es gibt heute ja sehr unterschiedliche Arbeitszeitregelungen. Welche der folgenden Möglichkeiten trifft auf Ihre Arbeit am ehesten zu?“. Die Antwortmöglichkeiten waren: „Fester Beginn und festes Ende der täglichen

Arbeitszeit“, „Von Betrieb festgelegte, teilweise wechselnde Arbeitszeiten pro Tag“, „keine formelle Arbeitszeitregelung, lege Arbeitszeit selbst fest“ und „Gleitzeit mit Arbeitszeitkonto und einer gewissen Selbstbestimmung über die tägliche Arbeitszeit in diesem Rahmen“. Die dritte Antwortmöglichkeit wird für die folgenden Auswertungen als am ehesten der VAZ entsprechend gedeutet.

Die Auswertungen zu den verschiedenen Arbeitszeitsystemen wurden jeweils mit den vom SOEP bereitgestellten Querschnittsgewichten gewichtet, um zu vermeiden, dass die Ziehungswahrscheinlichkeiten der Stichprobe einen Einfluss auf die Verteilung haben. Um das Phänomen VAZ einzuordnen werden die Häufigkeiten hier nach Geschlecht differenziert. Ebenso werden Mittelwerte der Bildungsjahre, des Nettoerwerbseinkommens, der vereinbarten und der tatsächlichen Wochenarbeitszeit sowie der Differenz dieser beiden in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen dargestellt und verglichen. Selbstständige wurden jeweils pro Erhebungswelle aus den Auswertungen ausgeschlossen. Die Auswertungen beziehen sich also nur auf abhängig Beschäftigte. Erwerbslose Personen wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

Zunächst fällt bei Betrachtung von Tabelle 1 auf, dass der Anteil der in selbst festgelegter Arbeitszeit Tätigen sich über die Jahre erhöht, ebenso wie der Anteil der Beschäftigten, die über ein Zeitkonto verfügen. Der Anteil derer, die feste Arbeitszeiten haben, geht hingegen kontinuierlich zurück. Es arbeiten mehr Männer in selbst festgelegter Arbeit als Frauen, dies zeigt sich für alle betrachteten Erhebungswellen. Der Bildungsgrad derjenigen in selbst festgelegter Arbeitszeit ist konstant am höchsten und das Nettoerwerbseinkommen ist ähnlich hoch wie in der Gruppe „Zeitkonto“, obwohl in der Gruppe „selbst festgelegt“ weit mehr Beschäftigte 20 oder weniger Stunden arbeiten als in der Gruppe „Zeitkonto“<sup>8</sup>.

Bei den Auswertungen zur wöchentlichen Arbeitszeit zeigt sich dies deutlich, sobald es um die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit geht. Hier liegen die Beschäftigten mit selbst festgelegter Arbeitszeit deutlich unter denjenigen der anderen Gruppen. Wahrscheinlich verbirgt sich unter der Kategorie „selbst festgelegt“ auch ein Teil, der geringfügig beschäftigt ist, und evtl. eher auf Abruf oder auf Auftrag arbeitet. Bei der tatsächlichen Arbeitszeit verringert sich die Differenz zu den anderen Gruppen jedoch

8 Bei ca. 27 % der Gruppe „selbst festgelegt“ beträgt die Arbeitszeit pro Woche 20 Stunden oder weniger, bei der Gruppe „Zeitkonto“ beträgt dieser Anteil hingegen nur knapp 8 % (2003).

deutlich. Die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit ist bei der Gruppe „selbst festgelegt“ deutlich höher als bei den anderen Gruppen. Dies zeigt sich besonders deutlich bei den Beschäftigten, die mehr als 20 Stunden arbeiten, im Vergleich zu denjenigen, die weniger als oder genau 20 Stunden arbeiten (Mittelwert von 8,9 Stunden vs. 1,5 Stunden Mehrarbeit).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bedeutung von VAZ (wenn man die Kategorie „selbst festgelegte Arbeitszeit“ als Indikator für VAZ heranzieht) zunimmt. Beschäftigte in VAZ scheinen höher gebildet zu sein und über ein höheres Einkommen zu verfügen als Beschäftigte in anderen Arbeitszeitsystemen, was sich zum Teil durch Tätigkeitsinhalte (Fertigung vs. Management) erklären lässt, die Arbeitszeitaufonomie in höherem oder niedrigerem Maße erlauben. Zudem arbeiten Beschäftigte in VAZ in einem höheren Maß über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus als andere Beschäftigte. Dies mag zum Teil an der höheren Qualifikation und damit verbundenen höheren Position im Unternehmen zusammenhängen. Genauere Aussagen über die Zusammenhänge können nur in multivariaten Auswertungen getroffen werden. Hierfür sei verwiesen auf die Mehrebenenanalysen in Kapitel 4, die ebenfalls mit SOEP-Daten durchgeführt wurden.

Tabelle 1: prozentuale Anteile der Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen, nach Geschlecht

Arbeits- zeitsys- tem	2003			2005			2007			2009			2011		
	m	w	ges.	m	w	ges.	m	w	ges.	m	w	ges.	m	w	ges.
Fest	44.6	48.0	<b>46.2</b>	44.5	46.5	<b>45.4</b>	43.4	44.4	<b>43.8</b>	41.7	41.5	<b>41.6</b>	39.8	42.5	<b>41.1</b>
Fest; wech- selnd	22.4	22.6	<b>22.5</b>	20.7	24.2	<b>22.4</b>	21.8	24.8	<b>23.2</b>	20.7	25.3	<b>23.0</b>	21.2	24.4	<b>22.8</b>
Selbst festgelegt	13.4	11.1	<b>12.3</b>	13.5	11.1	<b>12.4</b>	14.1	11.7	<b>12.9</b>	15.6	12.0	<b>13.8</b>	16.0	11.5	<b>13.8</b>
Zeitkonto	19.6	18.3	<b>19.0</b>	21.4	18.1	<b>19.8</b>	20.7	19.2	<b>20.0</b>	22.0	21.2	<b>21.6</b>	23.0	21.5	<b>22.3</b>

Quelle: SOEP, unbalanciert, gewichtet, eigene Berechnungen



Tabelle 2: Mittelwert, Standardabweichung und Fallzahl; Bildungsjahre und monatliches Erwerbseinkommen, Post-Hoc-Vergleiche der Variablen zwischen den Arbeitzeitsystemen

Arbeitzeitsystem	2003			2005			2007			2009			2011		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
Bildungsjahre															
1 Fest	11.5	2.3	4853	11.5	2.1	4226	11.6	2.2	4085	11.7	2.3	3539	11.7	2.2	3034
2 Fest; wechselnd	11.9	2.3	2406	11.9	2.4	2207	11.9	2.4	2208	12.0	2.3	1974	12.1	2.4	1679
3 Selbst festgelegt	13.4	2.9	1445	13.5	3.0	1372	13.7	3.0	1418	13.8	3.0	1237	13.7	3.0	1123
4 Zeitkonto	13.0	2.5	2111	13.1	2.5	2032	13.3	2.6	2061	13.3	2.6	1895	13.6	2.6	1732
	F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>		
Sign. Unterschiede	371.4(3)***	(3>4>2>1)		382.7(3)***	(3>4>2>1)		373.1(3)***	(3>4>2>1)		371.7(3)***	(3>4>2>1)		354.7(3)***	(3>4>2>1)	
Monatl. Nettoerwerbseinkommen															
1 Fest	1204.2	705.3	5013	1219.6	718.7	4412	1244.5	744.8	4267	1249.6	755.3	3715	1288.7	760.0	3213
2 Fest; wechselnd	1264.8	786.6	2493	1218.8	820.3	2290	1218.3	763.4	2300	1248.0	812.6	2085	1307.8	801.2	1772
3 Selbst festgelegt	1662.9	1461.2	1501	1802.8	1643.0	1415	1843.2	1601.9	1463	1906.5	1650.0	1283	2028.0	1675.8	1161
4 Zeitkonto	1741.0	911.8	2152	1827.8	898.9	2069	1824.0	903.5	2114	1917.6	1008.8	1936	2009.8	948.1	1784
	F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>		
Sign. Unterschiede	257.2(3)***	(4>3>2>1)		295.5(3)***	(3,4>1,2)		279.7(3)***	(3>4>1,2)		282.7(3)***	(3,4>1,2)		296.1(3)***	(3,4>1,2)	

Quelle: SOEP, unbalanciert, gewichtet, eigene Berechnungen; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; i: F-Test ANOVA mit Freiheitsgraden und Signifikanzniveau, sign. Unterschiede in Klammern

Tabelle 3: Mittelwert, Standardabweichung, Fallzahl; vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit, Differenz dieser; Post-Hoc-Vergleich der Differenz zwischen den Arbeitszeitsystemen

Arbeitszeitsystem	2003			2005			2007			2009			2011		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
Vereinbarte Arbeitszeit pro Woche															
1 Fest	34.0	9.3	4854	34.4	9.6	4196	34.3	9.7	4060	34.0	10.3	3539	33.9	10.2	3063
2 Fest; wechselnd	34.0	9.8	2232	34.6	9.2	1916	34.1	9.6	1962	34.0	9.8	1762	34.1	9.8	1530
3 Selbst festgelegt	30.1	12.9	986	32.1	11.7	885	32.6	12.5	959	33.0	11.5	841	32.1	11.8	792
4 Zeitkonto	35.9	6.5	2104	36.2	6.5	2026	35.9	7.3	2061	36.3	6.8	1883	36.4	6.4	1742
Tatsächliche Arbeitszeit pro Woche															
1 Fest	36.2	10.9	4966	36.3	11.6	4355	36.7	11.8	4216	36.0	12.0	3671	36.1	12.1	3181
2 Fest; wechselnd	37.4	13.2	2453	37.5	13.8	2219	37.6	13.4	2253	37.4	13.9	2031	37.9	13.2	1731
3 Selbst festgelegt	36.3	18.6	1471	36.8	18.6	1359	37.9	19.0	1428	38.0	17.7	1241	38.3	17.8	1140
4 Zeitkonto	39.6	9.2	2138	39.6	8.3	2061	39.6	9.1	2103	39.6	9.0	1926	39.9	8.3	1783
Differenz zwischen tatsächlicher und vereinbarter Arbeitszeit pro Woche															
1 Fest	2.3	4.5	4824	2.2	4.4	4175	2.7	5.1	4039	2.2	4.2	3520	2.6	4.3	3044
2 Fest; wechselnd	3.6	5.7	2217	4.3	6.2	1891	4.4	6.2	1941	4.6	6.3	1752	4.6	5.9	1517
w Selbst festgelegt	6.0	7.6	984	6.4	7.9	884	7.7	8.2	957	6.9	7.4	836	6.9	7.4	789
4 Zeitkonto	3.7	4.7	2097	3.4	4.2	2024	3.6	4.1	2056	3.6	4.6	1880	3.6	4.1	1741
	F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>			F(df) <sup>1</sup>		
Sign. Unterschiede	149.5(3)*** (3>2,4>1)			174.9(3)*** (3>2,4>1)			195.6(3)*** (3>2,4>1)			197.0(3)*** (3>2,4>1)			151.2(3)*** (3>2,4>1)		

Quelle: SOEP, unbalanciert, gewichtet, eigene Berechnungen; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; 1: F-Test ANOVA mit Freiheitsgraden und Signifikanzniveau, sign. Unterschiede in Klammern

## 2.3 Die (polarisierte) Debatte um Vertrauensarbeitszeit

Wenn es um Arbeitszeitsysteme geht, lassen sich immer Vorteile und Nachteile aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachten: die des Unternehmens und die der Beschäftigten. Da es in dieser Arbeit ausdrücklich und ausschließlich darum geht, wie Mitarbeiter mit diesem Arbeitszeitsystem umgehen, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf deren Perspektive auf Vorteile und Nachteile der VAZ. Damit ist nicht gemeint, dass die Sichtweise der Arbeitgeber auf die Vorteile des Arbeitszeitsystems nicht berücksichtigt wird, jedoch werden betriebswirtschaftliche Potenziale, etwa Kosteneinsparungen der Unternehmen, nicht im Vordergrund der Betrachtung stehen. Die Schwierigkeit der Debatte um die VAZ ergibt sich nicht zuletzt dadurch, dass der Begriff als solches schwer bestimmbar ist. Daraus folgt, dass in der Diskussion von VAZ nie ganz geklärt sein kann, um was es geht, was es wiederum erleichtert, sehr viele Argumente für eine positive oder auch eine negative Deutung des Konzepts zu finden.

Die Debatte zur Vertrauensarbeitszeit in Wissenschaft und Gesellschaft kennt im Wesentlichen zwei Positionen. Die pessimistische Position betont die Potenziale für eine erhöhte Arbeitsbelastung. Die optimistische Position betont eher die Potenziale für mehr Selbstbestimmung in der Arbeit bzw. eine effiziente Nutzung von Arbeitszeit. Wieland und Scherrer fassen die Positionen wie folgt zusammen:

*„Mit dem Modell „VAZ“ verbinden sich einerseits Befürchtungen über eine weitere Intensivierung der Arbeit, über eine Ausufernde, nicht mehr kontrollierbare Verlängerung von Arbeitszeiten und über eine Schwächung betrieblicher Mitbestimmung durch zunehmende Deregulierung bzw. Individualisierung der Arbeitszeit. Andererseits werden die positiven Aspekte der VAZ hervorgehoben, wie z. B. die erhöhte Zeitsouveränität, verbesserte Möglichkeiten zur Selbstorganisation und –steuerung, optimale Anpassung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens an den betrieblichen Zeitbedarf und bessere Kundenorientierung.“ (Wieland & Scherrer, 2002: 8)*

Die Vertreter der pessimistischen Position sind typischerweise eher den Gewerkschaften zuzuordnen. Die Vertreter der optimistischen Position befinden sich eher auf Seiten der Arbeitgeber bzw. bei Arbeitszeitberatern wie Hoff, der hier seine grundlegend positive Haltung zur VAZ so darlegt: „Im-

merhin aber gibt es viele Bereiche, zu denen sie einfach perfekt passt, und ein erhebliches Ausdehnungspotenzial hat gegenüber den relativ wenigen [Bereichen], in denen sie heute schon gilt.“ (Hoff, 2002: 5). Die zum Teil ablehnende Haltung von Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften gegenüber VAZ wird auch dadurch begünstigt, dass in einigen Unternehmen kein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen Vorteilen des Unternehmens und den Autonomiegewinnen der Mitarbeiter hergestellt wird:

*„Die gewerkschaftliche Gegenposition zur Vertrauensarbeitszeit legt nicht von ungefähr mit dem Motto „meine Zeit ist mein Leben“ den Finger in die zentrale Wunde des Geschehens: VAZ darf nicht zur außertariflichen Verlängerung der Arbeitszeit und zur ständigen Steigerung der Leistungsnormen benutzt werden“ (Wieland & Scherrer, 2002: 13).*

Im Zusammenhang mit der Debatte über die VAZ werden auch unterschiedliche Ergebnisse aus Studien für Pro und Contra der VAZ herangezogen. Die Hans-Böckler-Stiftung stellt in ihrem Working Paper zur Zukunft der Arbeit zum Thema VAZ fest:

*„Über die Hälfte der Männer und 20 Prozent der Frauen arbeiten dabei ohne feste Arbeitszeitvorgaben mehr als 45 Stunden pro Woche. Die Steuerung über Zielvorgaben führt also für viele Menschen zu einer Intensivierung der Arbeit, zu langen Arbeitszeiten und Überlastungen.“ (Hoffmann & Suchny, 2016: 20)*

Interessanterweise stellen die Arbeitgeberverbände ganz andere Ergebnisse in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung:

*„Einen weiteren Beleg liefern Zahlen aus dem privaten Bankgewerbe. Dort arbeiten 18 % der Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit und diese Beschäftigten sind im Durchschnitt erheblich zufriedener, leistungsfähiger und gesünder als die Gesamtbelegschaft (AGV Banken, 2012)<sup>9</sup> (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, 2014)*

9 Da hier seitens der BDA keine Quellenangabe gegeben wurde, ist auch nach Recherche nicht nachvollziehbar, welcher Text der AGV Banken hier zitiert wurde. Ob hier bestimmte konfundierende Variablen einbezogen wurden, ist ebenfalls nicht bekannt.

Es existieren also zum einen unterschiedliche Befragungsergebnisse, die auf die VAZ allgemein bezogen werden (obwohl sie zum Teil nicht repräsentativ sind, wie im letzteren Beispiel), zum anderen können die Ergebnisse, je nachdem ob das Thema VAZ optimistisch oder pessimistisch betrachtet wird, unterschiedlich interpretiert werden. Beispielsweise wird in der Betrachtung der Hans-Böckler-Stiftung von langen Arbeitszeiten direkt auf Überlastungen geschlossen, ohne dass diese empirisch erhoben worden wären.

Die Wahrheit liegt wohl irgendwo in der Mitte und hängt von der jeweiligen Ausgestaltung der VAZ ab. Singe und Croucher stellen beispielsweise fest, dass das Erfolgskriterium der VAZ in einer Balance zwischen dem Nutzen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber besteht (Singe & Croucher, 2003: 496). Dies stellt einmal mehr die Brüchigkeit und schwierig herzustellende Balance in der VAZ heraus, welche, wie bereits angedeutet, eine voraussetzungsvolle, von vielen Aushandlungsprozessen und „weichen“ Faktoren abhängige Praxis darstellt. Dies macht es sowohl Befürwortern als auch Kritikern leicht, das Modell VAZ als grundsätzliches Übel oder als Idealfall der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung darzustellen, je nachdem welche Beispiele für die jeweilige Begründung der eigenen Thesen herangezogen werden können. Oft wird hier davon ausgegangen, dass VAZ grundsätzlich abzulehnen oder zu befürworten ist, und es wird nicht differenziert, welche Charakteristika als problematisch oder förderlich angesehen werden können und für welche Mitarbeiter die VAZ angewendet wird.

Wingen und andere stellen das Spannungsfeld der VAZ in ihrer Auflistung von Vorteilen bzw. Chancen und Nachteilen bzw. Risiken der VAZ für Beschäftigte wie folgt dar. Als Vorteile nennen sie „Höhere Zeitsouveränität“, „Bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben“, „Zeitgewinn der Beschäftigten“, „Einforderung verbindlicher und fairer Entlastungsmaßnahmen bei Überlastsituationen“, „Eigenverantwortliche Steuerung der Erholung nach Überlastsituationen“, „Vermeidung von Unterlastsituationen durch Wegfall von Anwesenheitszwang“ und „Mehr Möglichkeiten zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen“ (Wingen et al., 2004: 79 f.). Als Nachteile und Risiken nennen sie „Vermarktlichung und indirekte Steuerung der Mitarbeiter“, „Entgrenzung von Arbeit und Freizeit“, „Leistungsverdichtung und Rationalisierung“, „Unbezahlte Mehrarbeit“, „Zunehmendes Misstrauen, Konkurrenz und Mobbing“, „Überforderung und Selbstausbeutung, Gesundheitliche Gefährdungen“, „Umgehung gesetzlicher Schutzregelungen, Tarifvertraglicher und be-

trieblicher Vereinbarungen“ und „Einflussverlust des Betriebsrats“ (Wingen et al., 2004: 81 ff.).

Hier wird illustriert, warum es leicht ist, die VAZ kategorisch abzulehnen oder eben zu befürworten. Alle der genannten Chancen und Risiken erscheinen dem Leser erst einmal logisch und gleichermaßen wahrscheinlich. Es ist letztlich nur noch ausschlaggebend, ob man sich eher der pessimistischen oder eher der optimistischen Position anschließt, was letztlich wahrscheinlich eher durch subjektive Eindrücke als durch tatsächliche empirische Untermauerung geschieht, solange die Datenlage zum Thema relativ dürrig ist<sup>10</sup>. Wenn die genannten Vorteile alle so eintreffen wie beschrieben, klingt das nach einer Maßnahme, die eigentlich kaum abzulehnen ist. Die Kritiker weisen jedoch zum Teil zu Recht darauf hin, dass die Potenziale der VAZ nicht ausgeschöpft werden, weil dies die Unternehmensstrukturen gar nicht zulassen. Stattdessen nehmen sie einseitig an, dass das Auftreten der beschriebenen Nachteile sehr viel wahrscheinlicher sei (vgl. u. a. Glißmann & Peters, 2001; Haipeter et al., 2002). Die Befürworter argumentieren dagegen genau umgekehrt (vgl. u. a. Hoff, 2002). Diese beiden Positionen sind schwer zu versöhnen, weil man letztlich immer den Beweis schuldig bleibt, denn: „Die Vertrauensarbeitszeit“ scheint es nicht zu geben, wenn Befragungen zum Thema so unterschiedliche Ergebnisse und Interpretationen zu Tage fördern (siehe oben, Hans-Böckler-Stiftung und BDA, sowie Kapitel 2.1.). Differenziertere Betrachtungen gehen deshalb z. B. von unterschiedlichen Fallbeispielen aus, die unterschiedliche Ausgestaltungen der VAZ illustrieren (Böhm et al., 2004a) oder entwerfen Gestaltungskonzepte für die VAZ, welche die Risiken minimieren und die Vorteile maximieren sollen (Wieland & Scherrer, 2002). In dieser Tradition und vor dem Hintergrund der immer noch mageren Auswahl an differenzierten Betrachtungen der VAZ erscheint es also weiterhin äußerst lohnenswert, genauer zu definieren, welche Merkmale der VAZ welche Chancen und welche Risiken bergen.

10 Dies wird in Kapitel 2.1. und 2.2. deutlich, aber auch in Kapitel 3 bei der Betrachtung der Ressourcen und Anforderungen der VAZ noch vertieft.

## 2.4 Soziologische Rahmung: Theoretische Anschlüsse an das Konzept der Vertrauensarbeitszeit

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln die VAZ bezüglich ihrer begrifflichen und auch quantitativen Bedeutung diskutiert wurde und die Argumentationslinien von Gegnern und Befürwortern der VAZ dargestellt wurden, widmet sich dieses Kapitel den Bezugspunkten der VAZ im Hinblick auf soziologische Konzepte, die zeitlich parallel diskutiert wurden und werden. Diese Konzepte diskutieren verschiedene Aspekte der „modernen Arbeitswelt“, die sich im System der VAZ wiederfinden bzw. zu diesem anschlussfähig sind. Die Auswahl dieser Konzepte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Als erstes (Kap. 2.4.1.) wird das Konzept des Arbeitskraftunternehmers betrachtet (Voß & Pongratz, 1998). Dieses postuliert, dass verschiedene Entwicklungen innerhalb des Arbeitsmarktes und der Organisationen einen Wandel der Arbeitnehmer hin zu umfassender Selbststeuerung und Selbstvermarktung verlangen. Richard Sennett (Kap. 2.4.2.) diskutiert noch allgemeiner den Wandel der Gesellschaft, die, angetrieben von der Marktwirtschaft, den Individuen immer mehr Flexibilität (räumlich, zeitlich, in Bezug auf Arbeitsformen, –inhalte und –verhältnisse) abverlangt und diskutiert die für ihn eindeutig negativen Folgen in Bezug auf die „corrosion of character“ (Sennett, 1998). Der Intrapreneur (Kap. 2.4.3.) wiederum ist ein Konzept, das einen spezifischen Typus des Arbeitnehmers diskutiert, der weitgehend autonom und unternehmerisch handelt (oder handeln soll), sich dabei aber in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befindet (Brinkmann, 2011). Der vierte Ansatz, „discretionary time“ (Kap. 2.4.4.) führt hingegen konkreter zum Thema (Arbeits-) Zeit hin. Er beschäftigt sich mit Zeitautonomie, bezogen auf verschiedene Domänen des Alltagslebens, und diskutiert alternative Deutungen der Zeitverwendung, des Begriffs Freizeit und des Begriffs der Armut mit Bezug zur Zeitverwendung (Goodin, Mahmud Rice, Parpo & Eriksson, 2008). Zwischen diesen vier Konzepten werden Verbindungslinien sichtbar gemacht und Anschlüsse zur VAZ betrachtet. Ziel ist hier, das Arbeitszeitsystem in einem größeren gesellschaftlichen Zusammenhang zu verorten und dadurch zentrale Merkmale sowie Widersprüche sichtbar(er) zu machen.

## 2.4.1 Der Arbeitskraftunternehmer – Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung

Pongratz und Voß postulieren in ihrem 1998 erschienenen Artikel zum Arbeitskraftunternehmer einen gesellschaftlichen Wandel, in dessen Kern die Verdrängung des Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“ zugunsten des „Arbeitskraftunternehmers“ von staten geht (Voß & Pongratz, 1998: 131). Dieser neue Arbeitnehmertypus ist einerseits mit dem „Abbau direkter Kontrollen und die Nutzung neuer Leistungspotentiale“ auf der Seite der Unternehmen konfrontiert, auf der anderen Seite verändert er selbst seine Rolle durch „systematisch erweiterte[r] Selbststeuerung und Selbstkontrolle“ (Voß & Pongratz, 1998: 131). Um dies näher auszuführen, gehen die Autoren zunächst darauf ein, wie Selbstkontrolle und Selbstbestimmung auf dem modernen Arbeitsmarkt verwirklicht werden. Sie postulieren in den 1970er und 1980er Jahren eine Hinwendung zum Konzept des „Auftragnehmers“ weg vom traditionellen „Arbeitnehmer“. Sie machen dies an dem verstärkten Einsatz folgender Organisationspraktiken fest: „kooperative Führung“ und „gezielte Gestaltung einer Unternehmenskultur“, „Reprofessionalisierung“, „New Forms of Work“ und „Führung durch Zielvereinbarung“. Parallel dazu findet auch eine Entwicklung bei Arbeitnehmern statt, die verstärkt nach „Selbstbestimmung“ und „Sinnbezug“ in der Arbeit suchen, was wiederum mit den genannten Organisationspraktiken in Einklang steht (Voß & Pongratz, 1998: 135 f.).

Dabei nehmen diese Entwicklungen dann konkret verschiedene Formen an, unterschieden nach formell abhängigen Beschäftigungsverhältnissen und formell selbständigen Beschäftigungsverhältnissen. So werden für abhängig Beschäftigte Gruppenarbeit, Projektstrukturen, „Tele(heim)arbeit“ und „Cost- und Profit-Center-Modelle“ genannt (Voß & Pongratz, 1998: 135 f.). Folglich wird die betriebliche Kontrolle externalisiert. Wie bei aufwändigen Zeiterfassungssystemen ergeben sich durch erweiterte betriebliche Kontrolle auch erweiterte betriebliche Kosten, die durch die Schaffung von Freiräumen in der Arbeit, durch die Reduktion der betrieblichen Steuerung und durch die Förderung der Selbstorganisation vermieden werden können. Pongratz und Voß gehen davon aus, dass die „Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung bei Selbstorganisationskonzepten [...] in grundlegend erweiterter Form den Arbeitenden zugewiesen“ wird (Voß & Pongratz, 1998: 138). Sie postulieren, dass eine vormals von den Betrieben übernommene Leistung, nämlich die (in-



haltliche, zeitliche, räumliche) Steuerung von Arbeitskraft, die sich im Ergebnis dann in Arbeitsleistung manifestiert, in selbstgesteuerten Arbeitsformen auf die Beschäftigten verlagert wird: „Zugespitzt formuliert sollen diejenigen, die das Problem erzeugen, es jetzt auf völlig neuer Stufe selbst lösen“ (Voß & Pongratz, 1998: 139). Die erste Argumentationslinie der Autoren bezieht sich somit auf die Verlagerung von unternehmerischem Handeln auf Beschäftigte. Dies reduziert zum einen Kosten für die Unternehmen, entspricht aber auch dem Bedürfnis von Arbeitnehmern, sich innerhalb von Freiräumen in ihrer Arbeit selbst zu verwirklichen.

Folgende Eigenschaften definieren das „Portfolio“ des Arbeitskraftunternehmers. Zum einen bietet er (reagierend auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes) nicht mehr nur den „Rohstoff Arbeitskraft“, sondern die auf die jeweilige Tätigkeit bezogene Arbeitsfähigkeit. Die dadurch vom Arbeitnehmer übernommene Selbstkontrolle besteht in diesem Zusammenhang darin, dass er innerhalb flexibler Arbeitszeiten seine eigene Arbeit selbst zeitlich strukturiert und dabei Beginn, Ende, Pausen, Verdichtungen und Beschleunigungen in der Arbeit auf die jeweiligen Erfordernisse ausrichtet. Örtlich und fachlich ist er flexibel und betreibt aktive Beziehungsarbeit. Ein hohes Maß an Eigenmotivation sowie technische und mediale Eigenleistungen zeichnen ihn zudem aus. Dies alles führt dazu, dass der jeweilige Arbeitgeber den Kontrollaufwand reduzieren und neue Leistungspotenziale erschließen kann, die durch das verstärkte Engagement bezüglich der Arbeitsfähigkeit seitens des Arbeitskraftunternehmers zustande kommen (Voß & Pongratz, 1998: 140 f.). Die Dimension der Selbstkontrolle ist das erste definierende Merkmal des Arbeitskraftunternehmers und stellt auf „Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ ab (Pongratz & Voß, 2004a: 12).

Zum anderen ist ein Arbeitskraftunternehmer nicht passiver Reproduzent, sondern aktiver Produzent. Dies bedeutet, dass er zum strategisch handelnden Akteur wird, der unter Zuhilfenahme des gesamten eigenen Leistungsvermögens die eigene Arbeitstätigkeit aktiv herstellt. Gleichzeitig entwickelt er Kompetenzen, die es ihm ermöglichen, die Nachfrage für die eigenen Fähigkeiten selbst zu finden und so die eigene Arbeit selbst in den Betrieb zu integrieren. Hierbei ist im Vergleich zu Fachkenntnissen eher die flexible Reaktion auf sehr unterschiedliche Inhalte wichtig (Voß & Pongratz, 1998: 142 f.). Das zweite definierende Merkmal des Arbeitskraftunternehmers ist somit die Dimension der Selbst-Ökonomisierung, die die „Zunehmende aktiv zweckgerich-

tete ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben“ beinhaltet (Pongratz & Voß, 2004a: 12).

Schließlich verbetrieblicht der Arbeitskraftunternehmer seinen Lebenshintergrund. Dies bedeutet, dass betriebliche Verhaltensweisen auf das gesamte Leben übergreifen. Hierzu gehören die Organisation und Technisierung, die systematische Qualifizierung, die Autonomisierung sowie die „systemische Dimension betrieblicher Strategien“, die sich z. B. in der Selbstvermarktung mit Hilfe persönlicher Netzwerke äußert (Voß & Pongratz, 1998: 143). Vom Arbeitskraftunternehmer wird also eine Vielzahl an Fähigkeiten erwartet, die sich aber nicht in der fachlichen Kompetenz erschöpfen, sondern weit darüber hinausgehen. Vielfältige strategische Handlungen werden tagtäglich abverlangt und die Verantwortlichkeiten für die eigene Arbeit erstrecken sich auf den gesamten Lebenszusammenhang. Das dritte Merkmal des Arbeitskraftunternehmers ist zusammengefasst also die Selbst-Rationalisierung, die sich durch „Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichtung von Lebensführung“ auszeichnet (Pongratz & Voß, 2004a: 12).

Gesellschaftlich kann der Arbeitskraftunternehmer somit als ähnlich der Inhaber freier Berufe verortet werden: Er verfügt über Selbstständigkeit in Form der persönlichen Verantwortung für das Arbeitsergebnis, er ist häufig Dienstleister und meist inner- oder außerbetrieblicher Zulieferer (Voß & Pongratz, 1998: 145). Voß und Pongratz sehen den Arbeitskraftunternehmer dabei in einer historischen Entwicklungslinie, in der die Entwicklung vom proletarisierten Lohnarbeiter der Frühindustrialisierung, bei dem die physische Leistungsfähigkeit im Vordergrund stand, hin zum verberuflichten Massenarbeiter des Fordismus lief, bei dem Beruf und Fachqualifikationen, sekundäre Arbeitstugenden und eine starke Trennung der Sphären Arbeit und Leben vorherrschend waren. Diese Entwicklungslinie führt zum verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmer des Postfordismus, der sein gesamtes Leben auf den Erwerb ausrichtet. Er wird nach Ergebnissen und Erfahrungen, weniger nach (Berufs-)Abschlüssen beurteilt. So wird aus dem hoch regulierten Beruf ein individueller Beruf, der sich mit den althergebrachten Berufskategorien und -bezeichnungen kaum mehr fassen lässt (Voß & Pongratz, 1998: 147 f.).

Nun könnte man vermuten, dass der Arbeitskraftunternehmer selbstbestimmter lebt und arbeitet als seine Vorfahren. Dies sei jedoch keineswegs der Fall, konstatieren die Autoren. Die direkte Kontrolle wird von

der indirekten Kontrolle abgelöst, d. h. Anweisungen und Zielvorgaben werden durch persönlichen und sozialen Druck durchgesetzt, die umfassende Autonomie stellt somit nur „erweiterte Spielräume innerhalb eines nach wie vor heteronomen Rahmens“ dar. (Voß & Pongratz, 1998: 149). An die Stelle der Ausbeutung durch die Betriebe treten die Selbstausbeutung und die umfassendere Nutzung der Potenziale der Arbeitnehmer. Die Arbeitsperson als ganze soll für den Betrieb erschlossen und nutzbar gemacht werden. Das Unternehmertum wird in einem Maße in die Arbeitsperson hinein verlagert, dass es so scheint, als finde der Interessenkonflikt zwischen Arbeit und Kapital innerhalb der Person statt (Voß & Pongratz, 1998: 152).

Hier stellen sich die Autoren dann auch die Frage, ob dies bedeutet, dass sich veränderte gesellschaftspolitische Anforderungen aus der Entstehung dieses neuen Typus ergeben. Sie postulieren, dass sich bei einer weiteren Verbreitung des Modells des Arbeitskraftunternehmers zwangsläufig Gewinner und Verlierer herauskristallisieren: Soziale Ungleichheit äußert sich dann in den unterschiedlich ausgeprägten persönlichen Kompetenzen im Umgang mit Freiräumen. Menschliche Kompetenzen, die bislang nichts mit Arbeit zu tun hatten, werden für die Beschäftigungsfähigkeit wichtiger. Dies kann in Verunsicherung und Überforderung resultieren. Um diesen Entwicklungen zu begegnen, schlagen die Autoren vor, tarifpolitische und arbeitsrechtliche Rahmen aufzubauen, die dem Arbeitskraftunternehmer gerecht werden und ihn dennoch vor Selbstausbeutung schützen. Zum anderen betonen sie die Bedeutung der umfassenden Qualifizierung von Arbeitnehmern, um die immer wichtigeren Kompetenzen der Selbststeuerung, Lernfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit und auch der „Kompetenzen zur Regulierung und Begrenzung der Selbstausbeutung“ auf- bzw. auszubauen (Voß & Pongratz, 1998: 153 f.).

In der These des Arbeitskraftunternehmers ist angelegt, dass sich die beinhalteten Erwerbsorientierungen (Selbst-Kontrolle, -Ökonomisierung und -Rationalisierung) zu einem kohärenten Ganzen zusammenfügen und expansiv sind. Dass diese Orientierungen auch subjektiv (in ihrer Gänze) von den Arbeitnehmern angenommen und gelebt werden müssen und sich in allen Beschäftigungsgruppen ausbreiten, darf bezweifelt werden (Drexel, 2002; Faust, 2002). Dies macht es auch schwierig, das Konzept einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen. Zwei Versuche seien hier herausgegriffen: In ihrem 2004 erschienenen Sammelband unternehmen Voß und Pongratz mit anderen Autoren den Versuch, die Erwerbsorientierungen des Arbeitskraftunternehmers in

(qualitativem) empirischen Material nachträglich sichtbar zu machen (Pongratz & Voß, 2004b). Das Konzept wurde aber in den letzten Jahren auch einer quantitativen Erforschung zugänglich gemacht. Auf Basis der drei Dimensionen Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung wurden arbeitspsychologische Messinstrumente entwickelt, die die jeweilige Wahrnehmung der Erfordernisse des Arbeitgebers in Bezug auf die drei Dimensionen erfassen (Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015). Somit wurde das Konzept auch über Disziplinargrenzen hinweg rezipiert. Insbesondere die „requirements for self-organization“ (Höge, 2011: 7) thematisieren die Anforderungen an selbständiges Handeln, wie sie auch in der VAZ gefordert sein können und werden folglich auch in Kapitel 3 noch einmal diskutiert.

Interessanterweise können die Erwerbsorientierungen des Arbeitskraftunternehmers insbesondere bei in VAZ Beschäftigten gut sichtbar gemacht werden. Gerade wenn man für das Konzept des Arbeitskraftunternehmers keinen universellen Geltungsanspruch annimmt, können die verschiedenen Erwerbsorientierungen dort aufgezeigt werden, wo sie auftreten. Böhm und andere folgern somit aus ihrem empirischen Material, dass bei verschiedenen Arten der Vertrauensarbeitszeit verschiedene Arten von Arbeitskraftunternehmern auftreten können oder eben die drei Dimensionen Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbststrationalisierung, je nach Ausgestaltung der VAZ, gar nicht in der jeweils gelebten Form der VAZ enthalten sein müssen (Böhm, Herrmann & Trinczek, 2004b: 156).

Welche Verbindungslinien zu den Erwerbsorientierungen des Arbeitskraftunternehmers lassen sich nun allein aus dem Konzept der VAZ ziehen, so wie es in Kapitel 2.1. diskutiert wurde? Um diese Frage zu beantworten, kann man wiederum die drei Dimensionen Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbststrationalisierung betrachten und aus den Erwägungen aus Kapitel 2.1. verschiedene Tendenzen erschließen, die sich in beiden Konzepten, dem des Arbeitskraftunternehmers und der VAZ, wiederfinden. Die Selbstkontrolle ist in Bezug auf die VAZ vor allem auf die selbständige Planung und Einteilung der Arbeitszeit vonnöten und wird dementsprechend auch von Arbeitgeberseite erwartet. Kontrollaufwände werden auch hier reduziert, indem komplizierte Verfahren zur Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit wegfallen. Wenn die VAZ mit Zielvereinbarungen bzw. erhöhten Handlungsspielräumen kombiniert ist, führt dies außerdem zu einer verstärkten Eigenverantwortung der Beschäftigten, die es auch möglich macht, neue Leistungspotenziale zu erschließen.

Was die Selbstökonomisierung anbelangt, ist das Bild weniger klar. In dem Maße, in dem unternehmerisches Handeln von Beschäftigten gefordert und auch geleistet wird, reagieren auch Beschäftigte in VAZ flexibel auf Erfordernisse der internen und externen Märkte, wobei die internen Märkte hier eine größere Rolle spielen sollten. Die Verbindungslinien sind hier aber weniger konkret und durchaus unterschiedlich, je nachdem wie VAZ in den verschiedenen Unternehmen gelebt wird (vgl. auch die verschiedenen Typen von VAZ in Böhm et al., 2004b).

Bei der Selbststrationalisierung lassen sich die Verbindungslinien zur VAZ eindeutiger ziehen. Im Kleinen lässt sich dies allein an dem Maß an Arbeitszeitautonomie festmachen, das die VAZ bietet. Diese verlangt, dass die Mitarbeiter sich bewusst ihre Arbeitszeit, aber auch die private Zeit einteilen und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Erfordernissen stetig prüfen und Prioritäten setzen. Dies erfordert in hohem Maße strategisches Handeln, was dann durchaus den ganzen Lebenshintergrund durchdringen mag. Ob auch die stärkere Orientierung an unternehmerischen Verhaltensweisen eine Veränderung der Lebensweise hin zu einer „verbetriebligten Lebensführung“ zur Folge hat, bleibt fraglich und von persönlichen Orientierungen und betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig. Allerdings thematisieren Böhm und andere die Selbststrationalisierung in der VAZ auf zwei sehr unterschiedliche Weisen bei zwei unterschiedlichen Unternehmen. Bei einem der Unternehmen äußert sich die Selbststrationalisierung darin, dass Mitarbeiter zugunsten betrieblicher Erfordernisse auf große Teile ihres Privatlebens verzichten (Böhm et al., 2004b: 151). In einem anderen Unternehmen äußert sich die Selbststrationalisierung eher darin, dass die Beschäftigten eine aktive Begrenzung ihrer Arbeitszeit anstreben und strategisch planen (Böhm et al., 2004b: 155 f.).

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass der Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers durchaus mit dem Konzept der VAZ in Verbindung steht, da einige in der VAZ angelegte Anforderungen mit denen an einen Arbeitskraftunternehmer übereinstimmen. Zu überprüfen wäre, ob Verhaltensweisen, die den Arbeitskraftunternehmer kennzeichnen, im individuellen Umgang mit VAZ förderlich sind und eher traditionelle Erwerbsorientierungen den Umgang mit VAZ erschweren und somit negative Konsequenzen für das Wohlbefinden haben können. Dies wird in Kapitel 3 noch eingehender diskutiert.

## 2.4.2 Der flexible Mensch – Flexibilisierung als Problem

In diesem Kapitel soll es um die von Richard Sennett 1998 veröffentlichte Kritik am modernen Kapitalismus gehen. Zunächst erfolgt eine allgemeine Zusammenfassung des Werks, danach werden einzelne Aspekte und Kritikpunkte, vor allem solche, die auf die VAZ bezogen werden können, näher beleuchtet. Abschließend werden die für Sennett wichtigen Folgerungen aus den geschilderten Problemen dargestellt und es erfolgt eine kritische Einordnung seines Werks.

Richard Sennett macht sich in seinem 1998 erschienenen Werk „Der flexible Mensch“ auf die Suche nach der „Kultur des neuen Kapitalismus“ und erhebt das Konzept der Flexibilität als Schlüsselkonzept dieser Kultur:

*„Die heutige Gesellschaft sucht nach Wegen, die Übel der Routine durch die Schaffung flexiblerer Institutionen zu mildern. Die Verwirklichung der Flexibilität konzentriert sich jedoch vor allem auf die Kräfte, die die Menschen verbiegen.“ (Sennett, 1998: 57)*

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass Sennett den Begriff der Flexibilität nicht primär als positiv konnotiert wahrnimmt. Er sieht in Flexibilisierungsprozessen vor allem die Verlagerung der Verantwortung auf den Einzelnen und damit eine Überforderung.

Anhand von Fallanalysen beschreibt er Individuen, die keinen Halt mehr in ihrem Arbeitsumfeld finden, sei es durch zu schnelle Abfolge von verschiedenen Jobs bzw. der Arbeitsstelle geschuldeten Ortswechseln und die damit verbundene Orientierungsleistung (Sennett, 1998: 36), sei es durch Technologien, die sie von ihrem eigentlichen Arbeitsgegenstand entfernen (Sennett, 1998: 95 f.), oder sei es durch die fehlende Möglichkeit, eine schlüssige Berufslaufbahn oder Karriere aufzubauen (Sennett, 1998: 165). Er bezieht sich bei den negativen Folgen der Flexibilität auf verschiedene Aspekte. So kritisiert er z. B. Reengineering und Personalabbau und die flexibilisierte Produktion, die sich nach der Nachfrage richtet, aber die Verlässlichkeit der Arbeit und des Einkommens vermindert (Sennett, 1998: 61).

Für die Diskussion von VAZ sind jedoch vor allem folgende Aspekte seiner Betrachtung des modernen Kapitalismus von Bedeutung. Sie beziehen sich auf die Steuerung durch Ziele, flexible Arbeitszeit und die Regulierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die Führung innerhalb flexibler Arbeitssysteme insgesamt (Sennett, 1998). Diese Aspekte wer-

den im Folgenden näher beleuchtet. Er thematisiert zum einen die Steuerung durch Ziele. Hier merkt er an, dass durch die Flexibilisierung Kontrollmechanismen eingeführt werden, die Art der Zielerreichung jedoch nicht mehr vorgegeben wird. Er beanstandet in diesem Zusammenhang jedoch, dass die Ziele, die gesetzt werden, oft unerreichbar sind und sich der Druck auf den einzelnen somit erhöht (Sennett, 1998: 71). In seiner Schilderung der indirekten Steuerung durch Ziele betont er die Orientierungslosigkeit und die Überlastung, die sich aus dieser ergeben können und schließt somit an die in Kapitel 2.3. skizzierte Kritik an dieser Art der Steuerung innerhalb der VAZ an.

Die flexible Arbeitszeit beschreibt Sennett einerseits als ein Privileg, das höher gestellten Arbeitnehmern vorbehalten bleibt. Zum anderen ist für ihn flexible Arbeitszeit keineswegs ein Zugewinn an Autonomie, weil die Kontrolle der Unternehmen, insbesondere bei Heimarbeit, durch neue Technologien eher ausgeweitet werde als dass sie zurückgenommen werde (Sennett, 1998: 73 ff.). Autonomie durch flexible Arbeitszeit deutet er als Illusion einer Freiheit, die in Wirklichkeit durch eine neue Machtkonzentration korrumpiert wird (Sennett, 1998: 75). Dies erinnert auch an die von Böhm und anderen geschilderte Gefahr in der VAZ, welche sich ergibt, wenn an die Stelle alter Kontrollmechanismen neue treten und die Autonomie der Arbeitnehmer eher eingeschränkt denn erweitert wird (Böhm et al., 2004a: 126)<sup>11</sup>.

Insgesamt schildert Sennett eine Gesellschaft verunsicherter Individuen, die durch Flexibilisierung den festen Boden unter den Füßen vermissen, denn sie können sich nicht mehr auf sichere Arbeitsplätze, verantwortungsvolle Führung und einen kohärenten Lebenslauf verlassen (Sennett, 1998). Seine Folgerung aus diesen Feststellungen ist, kurz gesagt, die Idee einer Besinnung auf Gemeinschaft. Die Flexibilisierung im „neuen Kapitalismus“ bewirkt nach Sennett eine neue Sehnsucht nach Zugehörigkeit und einem „Wir-Gefühl“ (Sennett, 1998: 189). Mit dem Abbau des Wohlfahrtsstaats geht eine zunehmende Verachtung für Unselbstständigkeit einher, die sich zum einen auf Empfänger von Transferleistungen, zum anderen aber auch auf Arbeitnehmer, die wenig Eigeninitiative am Arbeitsplatz zeigen, bezieht (Sennett, 1998: 192). Diese idealisierte Selbstständigkeit bzw. Autonomie führt jedoch zu einer erhöhten Verletzlichkeit, die sich darauf begründet, dass das Sich-Verlas-

11 Zu diesen Kontrollstrategien folgen weitere Ausführungen in der Schilderung von Anwesenheitskulturen in Kapitel 3.

sen auf andere in Krisen zunehmend stigmatisiert wird (Sennett, 1998). Sennetts Ausweg aus dieser von ihm als sehr prekär beschriebenen Lage kann als Rückbesinnung auf ein „Wir-Gefühl“, also eine Gemeinschaft, deren Verortung und Ausgestaltung jedoch nicht näher beleuchtet wird, bezeichnet werden. So beschließt er denn auch sein Buch mit der Aussage: „Ein Regime, daß Menschen keinen tiefen Grund gibt, sich umeinander zu kümmern, kann seine Legitimität nicht lange aufrechterhalten.“ (Sennett, 1998: 203).

Diese insgesamt recht pessimistische Schilderung flexibler Arbeitsmodelle im Ganzen gibt einige Hinweise auf die Beurteilung, die die VAZ im Besonderen von Sennett erfahren würde. Mit ihrer Betonung der Flexibilität des einzelnen, der Steuerung durch Ziele und der Eigenverantwortung geht, wenn man mit Sennett spricht, die Gefahr einer Verunsicherung und Vereinzelung der Arbeitnehmer einher. Diese wird durchaus von Kritikern der VAZ auch so benannt (vgl. Kapitel 2.3.).

Dennoch übersieht Sennett die emanzipatorischen Potenziale, die in flexiblen Modellen wie der VAZ liegen können, sowie die bei Arbeitnehmern durchaus vorhandenen Wünsche nach Flexibilität und Eigenverantwortung (Böhm et al., 2004a). Seine pessimistische Sicht der modernen Arbeitswelt ist zudem unproduktiv, weil sie keine Vision für die Veränderung der Verhältnisse entwickelt, sondern auf nostalgische Art und Weise ein Gemeinschaftsgefüge propagiert, welches in dieser Form in einer individualisierten Welt mit den Wünschen nach Freiheitsgraden in der Arbeit und auch im alltäglichen Leben insgesamt kaum vereinbar ist (Webb, 2004). Zudem ist die Art des Gemeinschaftsgefüges, wie sie in früheren Zeiten existierte, in hohem Maße von der ungleichen Arbeitsteilung der Geschlechter getragen und ist somit unter der Bedingung der Gleichstellung der Geschlechter nicht zu realisieren (Webb, 2004). Sennett stützt seine Ausführungen außerdem hauptsächlich auf anekdotische Evidenz (aus Gesprächen mit Einzelpersonen) und gibt keine Anhaltspunkte für eine empirische Anschlussfähigkeit (Webb, 2004).

Insgesamt kann zusammengefasst werden, dass Sennett eine einflussreiche Schilderung der modernen Arbeitsverhältnisse vorlegt, die ein pessimistisches Bild von Flexibilisierungsmaßnahmen zeichnet. Mit seinem Fokus auf die Verunsicherung und Überforderung des Einzelnen in seiner Verantwortung für sich selbst in modernen Arbeitssystemen betont er die Gefahrenpotenziale flexibler Arbeitsmodelle und legt somit auch eine pessimistische Deutung dieser Aspekte der VAZ nahe. Einschränkend muss hier noch erwähnt werden, dass Sennett sich auf Gegeben-



heiten des US-amerikanischen Arbeitsmarktes bezieht, auch wenn er die Gültigkeit seiner Betrachtungen nicht explizit auf diesen Arbeitsmarkt beschränkt, sondern größtenteils über den „neue[n] flexible[n] Kapitalismus“ spricht (Sennett, 1998: 12). Dennoch darf angezweifelt werden, dass die von ihm beschriebenen Phänomene in gleicher Art und Weise auf regulierteren Arbeitsmärkten wie dem deutschen zu beobachten sind (Ebbinghaus & Eichhorst, 2006).

### 2.4.3 Der Intrapreneur – Unternehmer im Unternehmen

Im Folgenden wird nicht, wie im vorigen Abschnitt, eine Analyse der Arbeitsverhältnisse im Ganzen behandelt, sondern ein einzelnes Konzept beleuchtet, welches Gemeinsamkeiten mit dem Konzept der VAZ aufweist. Anhand der Argumentation von Brinkmann (2011) zum Konzept des internen Unternehmertums (in Gestalt des „Intrapreneurs“) können Widersprüche im Konzept der Vertrauensarbeitszeit illustriert werden. Die Vertrauensarbeitszeit stellt sicher nur eine Komponente oder Variante des Konzepts des „Intrapreneur“ dar, dennoch können einige Charakteristika durchaus übertragen werden. Ein Intrapreneur ist ein abhängig Beschäftigter, der innerhalb eines Unternehmens weitgehend autonom unternehmerisch handelt und dem Kreativität zugeschrieben wird (vgl. Brinkmann, 2011: 79 ff.). Insofern scheinen sich einige zuvor beschriebene Charakteristika der VAZ hier wieder zu finden. Sowohl das interne Unternehmertum als auch die VAZ sind aber als Konzepte durchaus brüchig, wenn sie normativ gedacht werden (wie bei der VAZ bei Hoff und anderen zu beobachten):

*„Die unausgesprochene Grundidee normativer Konzepte des internen Unternehmertums scheint es somit zu sein, das Beste aus den zwei Welten innovativen Unternehmertums und abhängiger Beschäftigung zu kombinieren.“ (Brinkmann 2011: 85)*

Sind diese zwei Welten so problemlos miteinander zu verbinden? Brinkmann stellt im Folgenden dar, dass das interne Unternehmertum zum einen eine potenzielle Bedrohung für das Management darstellt (wenn dieses der Delegation von bestimmten Kompetenzen abgeneigt ist), zum anderen den Gründer des Unternehmens als „Heldenfigur“ in Frage stellt (Brinkmann 2011: 89). Zudem scheinen die Fähigkeit und auch der Wil-

le, unternehmerisch zu denken und zu handeln, von vielen „sozialisatorischen, sozioökonomischen und persönlichkeitsbezogenen“ Faktoren abhängig zu sein (Brinkmann 2011: 93). Dies verweist auf die vielfältigen Voraussetzungen, die bei Einführung eines Konzepts wie der VAZ, welches ja genau wie das interne Unternehmertum auf unternehmerisches Handeln bei den Beschäftigten abzielt, einflussreich sind. Internes Unternehmertum und somit auch in Ansätzen die VAZ kann des Weiteren, ein „diffuses und widersprüchliches Rollenmodell“ zur Folge haben, weil mit den beiden Rollen des Unternehmers und des abhängig Beschäftigten widersprüchliche Rollenerwartungen verbunden sind (Brinkmann 2011: 98).

Brinkmann thematisiert, wie andere Autoren auch (u. a. Singe & Croucher, 2003; Wieland & Scherrer, 2002), die potenziellen Folgen für die betriebliche Mitbestimmung:

*„Offen für die Beantwortung durch systematische empirische Forschung bleibt die Frage, ob internes Unternehmertum eher als eine Kompensation oder eine Folge schwacher Mitbestimmung zu verstehen ist. In beiden Fällen stellt es jedenfalls ein konkurrierendes Prinzip der Teilhabe dar, da der Intrapreneur die klassische Arbeitnehmerrolle partiell verlässt und damit auch den Geltungsbereich der kodifizierten betrieblichen Mitbestimmung.“*  
(Brinkmann 2011: 95)

Dieses „partielle Verlassen“ des Einflussbereichs betrieblicher Mitbestimmung wird auch im Hinblick auf die VAZ von anderen Autoren thematisiert (siehe oben), denn die Regelung der Arbeitszeit stellt eines der Kernthemen der betrieblichen Mitbestimmung dar. Wird diese zukünftig von den Arbeitnehmern in Eigenregie reguliert, werden diese dem Einflussbereich der Mitbestimmungsorgane entzogen.

Das Konzept der VAZ kann man außerdem eingebettet sehen in der allgemeinen Subjektivierung von Arbeit und dem Vormarsch der Wissensarbeiter. Brinkmann beschreibt diese Beschäftigtengruppe als eine, die in höchstem Maße autonom und kreativ arbeitet:

*„Wissensarbeit scheint kaum taylorisierbar und auch nur bedingt routinisierbar zu sein; sie lebt von der Überwindung atomisierter Denkens und Handelns, von assoziativen Sprüngen und den sie voraussetzenden Freiräumen. Dies bedeutet: die klassischen*

*Angestellten zeichneten sich primär durch ihre Stellung innerhalb der Organisation aus, die Wissensarbeiter/innen dagegen stärker durch ihr Tätigkeit.“ (Brinkmann 2011: 120)*

Diese Argumentationslinie ähnelt derer der Erfinder der VAZ, die – analog zur hier beschriebenen Hinwendung von der Stellung zur Tätigkeit – die Hinwendung zu Arbeitsinhalten und Arbeitsergebnissen im Gegensatz zur geleisteten Anwesenheitszeit der Mitarbeiter propagieren. Es stellt sich nun die Frage, ob dieses Konzept übertragbar ist auf andere Beschäftigte als Wissensarbeiter, die „Problemorientierung und Projektinteresse“ sowie „ein Höchstmaß an sozialer Kompetenz, Kommunikationsbereitschaft und –fähigkeit“ in sich vereinen (Brinkmann 2011: 120). Wenn man davon ausgeht, dass die Mehrheit der Mitarbeiter nicht in dem gleichen Maße über die beschriebenen Fähigkeiten verfügt, dann könnte für diese eine Hinwendung zu Autonomie und Kreativität – den zwei Schlüsselbegriffen der VAZ – durchaus zur Herausforderung werden. Dies gilt zumindest dann, wenn seitens des Unternehmens die Erwartung an sie gestellt ist, sich analog zum hier beschriebenen Ideal zu verhalten.

#### **2.4.4 Discretionary time – Zeitautonomie neu gedacht**

In diesem Abschnitt soll es um ein alternatives Konzept der Zeitautonomie und dessen empirische Erforschung gehen. Goodin und andere haben im Jahr 2008 eine neue Operationalisierung des Konzepts der Zeitautonomie vorgeschlagen und erforscht, welches sich nicht nur auf eine Domäne des Lebens (Arbeit oder Privatleben) bezieht, sondern versucht, die Zeitautonomie eines Individuums in dessen ganzem Alltagsleben zu erfassen (Goodin et al., 2008). „Discretionary time“, übersetzbar in etwa als „frei verfügbare Zeit“, steht als Schlüsselkonzept für alle Zeit, die nicht notwendig für andere Aktivitäten gebraucht wird (Arbeit, Haushalt, körperliche Bedürfnisse) (Goodin et al., 2008: 5). Armut kann nach Ansicht der Autoren auch an dem Maß der discretionary time gemessen werden, das dem einzelnen zur Verfügung steht, wobei jene, die wenig discretionary time zur Verfügung haben, als arm gelten können (Goodin et al., 2008: 5). Dies kommt dann vor allem dadurch zustande, dass extrem viel Zeit mit Lohnarbeit verbracht werden muss, um den Lebensunterhalt zu sichern, und dies mit zum Teil sehr hohem notwendigem Zeitbedarf in der Domäne des Haushalts und bei der Kindererziehung (z. B. bei Al-

leinerziehenden) einhergeht. Im Unterschied zum Konzept der „Freizeit“ würde man bei discretionary time nicht von einem Mangel reden, wenn Menschen mehr Zeit auf ihre Arbeit verwenden, als für die Sicherung ihres Lebensunterhalts notwendig wäre (Goodin et al., 2008: 6).

Zeitautonomie stellt hier die Manifestation der discretionary time dar (Goodin et al., 2008: 27). So wird discretionary time denn auch als „time over which you have autonomous control“ definiert (Goodin et al., 2008: 34). Die beiden Konzepte „Autonomie“ und „Notwendigkeit“ stehen sich als Gegenpole gegenüber, denn die notwendige Zeit, die verwendet werden muss, um das Einkommen zu sichern, den Haushalt und die Kindererziehung zu gewährleisten und den biologischen Bedürfnissen gerecht zu werden (essen, schlafen, Körperpflege), kann nicht als frei verfügbare Zeit gewertet werden (Goodin et al., 2008: 34 ff.).

In herkömmlichen Definitionen von „Freizeit“ hingegen, sofern man es vom Arbeitgeber aus betrachtet, würde alles außerhalb der Arbeit als diese gezählt werden, obwohl die Zeitautonomie auch in dieser Zeit stark eingeschränkt sein kann. Das Konzept der „spare time“ wiederum würde alle Zeit berücksichtigen, die übrig bleibt, wenn man die Zeit abzieht, die tatsächlich für die oben aufgezählten Notwendigkeiten verwendet wird und ist demnach immer weniger vorhanden als discretionary time (Goodin et al., 2008: 36). Alle nicht notwendige Zeit, die auf Notwendigkeiten verwendet wird, also beispielsweise Überstunden, oder Körperpflege über das zwingend notwendige Maß hinaus, stellt in dieser Sichtweise die Verwirklichung von Autonomie dar (Goodin et al., 2008: 36).

Wenn man in diesem Zusammenhang über VAZ spricht, so ergeben sich wichtige Unterschiede in der Definition von Zeitautonomie. Zunächst einmal ist im Kontext der VAZ nur die Arbeitszeitaufonomie von Bedeutung. Wenn in VAZ mehr Überstunden gemacht werden als in anderen Arbeitszeitmodellen, so symbolisieren diese in der Sichtweise von Goodin et al. eine Manifestation der Arbeitszeitaufonomie an sich. Dies ergibt sich daraus, dass die zusätzlich für die Arbeit aufgewendete Zeit im eigenen Ermessen des Mitarbeiters liegt (zumindest theoretisch), so dass diese nicht als Zeit gewertet werden kann, die unmittelbar für die Sicherung des Einkommens notwendig ist. Ob dies allerdings auch so wahrgenommen wird, ist eine andere Frage. Aus der subjektiven Sicht der Mitarbeiter dürfte die Zeit, die auf alles andere außerhalb der Arbeit aufgewendet werden kann, sehr eingeschränkt sein, wenn die Arbeitszeit über ein gewisses Maß hinaus steigt. Weiterhin ist es angesichts von Ängsten vor dem Verlust der Arbeitsstelle überaus fraglich, ob es nicht

als Notwendigkeit gesehen werden kann, über ein gewisses Maß hinaus zu arbeiten, um die Zielerreichung und damit auch die Weiterbeschäftigung zu sichern.

Die Logik, dass durch mehr Arbeitszeit mehr Einkommen generiert werden kann (Goodin et al., 2008: 82), wird in der VAZ schon per definitionem außer Kraft gesetzt. Wenn die geleistete Zeit nicht als Maßstab gilt, sondern die Zielerreichung, kann durch mehr Zeiteinsatz nicht mehr Einkommen erwirtschaftet werden, es sei denn, der erhöhte Einsatz wird mit Gehaltserhöhungen oder Bonuszahlungen belohnt. Dies kann jedoch nur eine langfristige Wirkung von Mehrarbeit sein, kurzfristig und sicher planbar erhöht sich das Einkommen nicht. Es kann nicht abschließend geklärt werden, wie ein Modell wie die VAZ in die Betrachtung der discretionary time eingepasst werden kann. Die Beschäftigung mit discretionary time lässt, weil sie im Grunde andere Analyseziele verfolgt als die Beschäftigung mit Arbeitszeitmodellen, bewusst außer Acht, dass nicht jeder Arbeitnehmer seine Arbeitszeit so reduzieren kann, dass sie nur noch dem Minimum der Einkommenssicherung entspricht (Goodin et al., 2008: 103). Die discretionary time nimmt viel mehr den Platz einer fiktiven Größe ein und wird als abhängige Variable betrachtet, auf die verschiedene gesellschaftliche Rahmenbedingungen einen Einfluss haben, wie z. B. das Geschlecht, die häusliche Arbeitsteilung oder die jeweiligen wohlfahrtsstaatlichen Leistungen (Goodin et al., 2008).

Mitarbeiter mit VAZ, die weit mehr arbeiten als vertraglich vereinbart, dürften bei Betrachtung durch die „discretionary time-Brille“ wohl am ehesten als einer „time-pressure illusion“ unterliegend klassifiziert werden, die sich dadurch auszeichnet, dass die wahrgenommene Zeitautonomie weit unter der tatsächlichen Zeitautonomie im Sinne der discretionary time liegt (Goodin et al., 2008: 106). Aus Sicht der Autoren wären diese Mitarbeiter, weil sie theoretisch weniger arbeiten könnten, nicht unter Zeitdruck, sie fühlen sich jedoch unter Zeitdruck.

Zusammenfassend kann das Konzept der discretionary time aufschlussreich im Hinblick auf die wahrgenommene Zeitautonomie von Individuen sein, denn es nimmt ausdrücklich auch die Domänen in den Blick, in denen es nicht um bezahlte Arbeit, sondern um andere Notwendigkeiten des Lebens geht. So dürfte die Zeitautonomie des Lebens insgesamt von Eltern im Vergleich zu Kinderlosen stärker eingeschränkt sein. Die Wahrnehmung von Arbeitszeitautonomie kann deshalb durchaus in diesen beiden Gruppen unterschiedlich ausgeprägt sein. Es wäre möglich, dass Eltern einerseits Arbeitszeitautonomie mehr zu schätzen

wissen, weil diese ihnen zusätzliche Zeitautonomie bietet, die sie in anderen Domänen nicht haben. Ebenfalls wäre es aber möglich, dass die Arbeitszeitautonomie weniger wahrgenommen wird, da die Zeitautonomie im Leben insgesamt eingeschränkt ist. Das Konzept der discretionary time weitet also den Blick in Bezug auf Zeitautonomie und bricht die Dualität „Arbeit-Freizeit“ ein Stück weit auf, indem es zeigt, dass in der Domäne der „Freizeit“ die Autonomie auch unterschiedlich stark eingeschränkt sein kann.

### **2.4.5 Zusammenfassung und Folgerungen**

Die vier verschiedenen in diesem Kapitel geschilderten soziologischen Ansätze schließen auf unterschiedliche Weisen an das Konzept der VAZ an. Gemeinsam ist ihnen die Betrachtung des Schlüsselbegriffs Autonomie. Im Folgenden werden Bezüge auf diesen Schlüsselbegriff und darauf aufbauend Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Außerdem erfolgt eine inhaltliche Einordnung in die vorliegende Arbeit.

Das Konzept des Arbeitskraftunternehmers bietet gleich mehrere Anknüpfungspunkte zur VAZ, denn es betont die Verlagerung von unternehmerischen Aufgaben zu den Arbeitnehmern. Gerade die Dimension der Selbst-Kontrolle innerhalb des Konzepts betont die Eigenverantwortung für die Strukturierung der Arbeitszeit und der Tätigkeit, welche auch für die VAZ sprichwörtlich ist. In der Dimension der Selbst-Rationalisierung spielen verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben eine große Rolle. Diese können ebenfalls von selbst gesteuerten Arbeitszeitmodellen wie der VAZ begünstigt werden. Ebenso wie Pongratz und Voß thematisiert Sennett die prekäre Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung, wobei er, pessimistischer als erstere, die Selbstbestimmung als Illusion sieht und eher eine versteckte Fremdbestimmung durch ein nicht eingelöstes Versprechen auf Autonomie in der Arbeitswelt annimmt (Sennett, 1998; Voß & Pongratz, 1998). In ähnlicher Weise thematisiert Brinkmann die Gestalt des Intrapreneurs, indem er zum einen den (Rollen-)Widerspruch zwischen abhängiger Beschäftigung und gleichzeitigem unternehmerischen Handeln anspricht und, wie andere Autoren in Bezug auf die VAZ (Haipeter et al., 2002; Wieland & Scherrer, 2002; Wingen et al., 2004), potenzielle Risiken für die betriebliche Mitbestimmung durch die Subjektivierung von Arbeit beschreibt (Brinkmann, 2011).

Die Betrachtung von Goodin und seinen Mitautoren rückt schließlich noch eine andere Facette der Autonomie in den Vordergrund. Zum einen wird durch ihre Schilderung deutlich, dass die Zeitautonomie von Arbeitnehmern nicht nur durch ihre Arbeit, sondern auch durch ihre ganze Lebenswelt eingeschränkt sein kann. Zum anderen stellen sie in ihrer Betrachtung die Verbindung zwischen Zeitautonomie und Einkommen in den Vordergrund, was wiederum in Bezug auf die VAZ eine spezifische Problemstellung sichtbar macht, nämlich die Entkopplung von Arbeitszeit und Einkommen (Goodin et al., 2008). In der VAZ kann nicht automatisch durch mehr Arbeit(-szeit) mehr Einkommen erwirtschaftet werden und so kann noch viel eher der Eindruck von Zeitknappheit entstehen, obwohl dieser nicht durch die reine Sicherung des Lebensunterhalts begründet ist.

Insgesamt lässt sich in Bezug auf die Betrachtungen in Kapitel 2 folgendes festhalten. VAZ scheint sich durch zwei Schlüsselkomponenten, die unterschiedliche Ausprägungen von Autonomie darstellen, auszuzeichnen. Auf der einen Seite steht die Komponente der Arbeitszeitautonomie, auf der anderen Seite die Komponente der Selbststeuerung der Beschäftigten. Beide Komponenten scheinen einander zu bedingen und treten dennoch nicht immer gleichzeitig auf. Gegner des Konzeptes betonen zum einen die Risiken durch verlängerte Arbeitszeiten, da Schutzmechanismen seitens des Unternehmens innerhalb der VAZ wegfallen, andererseits eine Überlastung des Individuums durch die Verlagerung des Unternehmertums in den Arbeitnehmer. Eine große Relevanz erlangt das Thema VAZ unter anderem dadurch, dass die VAZ an Bedeutung gewonnen zu haben scheint (siehe Kapitel 2.2.). Dies scheint sich vor allem auf den Bereich hoch qualifizierter Berufe zu konzentrieren, das Konzept wird jedoch durchaus auch in weniger qualifizierten Berufen angewandt (vgl. Böhm et al., 2004a sowie die Ausführungen zur eigenen Stichprobe in Kapitel 5).

Die bisherige Forschung zur VAZ beschränkte sich auf der einen Seite auf kleine, nicht repräsentative Studien (Hoff & Priemuth, 2002; Janke et al., 2014), die sich zum Teil auch nur auf einzelne Aspekte der VAZ konzentrierten, sowie Studien, die nur recht eingeschränkte Auswertungen zu einzelnen Bestandteilen der VAZ boten (Wingen et al., 2004). Die detaillierteste Studie zur VAZ wurde von Böhm und anderen (2004a) durchgeführt, im Rahmen derer qualitative Interviews mit Beschäftigten in VAZ geführt wurden. Insgesamt fehlte bisher eine auf arbeitspsychologischen Theorien basierende Betrachtung der VAZ als Ganzes. Die vorliegende

Arbeit macht es sich zur Aufgabe, bisherige Erkenntnisse und Befunde zur VAZ mit arbeitspsychologischen Modellen zu verknüpfen und somit eine Vielzahl an Bestimmungsfaktoren des Wohlbefindens von Beschäftigten in VAZ zu untersuchen, in deren Zentrum die beiden oben genannten Schlüsselkomponenten der Arbeitszeitautonomie und der Selbststeuerung stehen. In den folgenden Kapiteln folgt also, anschließend an die bereits diskutierten soziologischen Ansätze, eine Betrachtung arbeitspsychologischer Ansätze sowie die Analyse verschiedenster Aspekte der VAZ, die in einer quantitativ-empirischen Analyse von Mechanismen der VAZ mündet.





### **3 Ressourcen und Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit: Psychologische Fundierung und Forschungsstand**

Ressourcen und Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit Nach der Einführung in die Thematik der Vertrauensarbeitszeit soll es in diesem Kapitel darum gehen, zu bestimmen, welche Faktoren innerhalb der VAZ für das Wohlbefinden von Mitarbeitern bedeutend sind. Es gilt, vor dem Hintergrund von Theorien zur Stressentstehung und von Erkenntnissen zur VAZ Modelle zu entwickeln, die Prozesse der Stressentstehung innerhalb der VAZ erklären können. Zunächst wird zu diesem Zweck die Handlungsregulationstheorie (HRT) vorgestellt (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2003; Oesterreich, 1981; Volpert, 1987). Allgemeine Bestandteile der Arbeitstätigkeit werden aus Sicht dieser Theorie bewertet. Ausgehend von der Systematik des Job Demands-Resources-Modells (JD-R-Modell) (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001) werden im darauf folgenden Unterkapitel zunächst die Begriffe Ressource und Anforderung näher beleuchtet. Danach erfolgt eine Erklärung der Wirkmechanismen von Anforderungen und Ressourcen auf das Wohlbefinden. Die Systematik der Handlungsregulationstheorie wird in Beziehung zum Job Demands-Resources Modell gesetzt. Um spezifische Hypothesen über die Wirkweisen von für die VAZ typischen Ressourcen und Anforderungen herleiten zu können, werden Theoriebezüge und Forschungsstand zu Anforderungen und Ressourcen in der VAZ dargestellt. Aus der Zusammenführung der diskutierten Ansätze (unter Berücksichtigung der soziologischen Rahmung) werden dann in Kapitel 5 spezifische Hypothesen zu Anforderungen und Ressourcen in der VAZ und deren Wirkweisen auf das Wohlbefinden generiert.

### 3.1 Die Handlungsregulationstheorie

Die Handlungsregulationstheorie (vgl. Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2003; Hacker & Sachse, 2014; Oesterreich, 1981; Volpert, 1987; Zapf & Semmer, 2004) bietet einen Einblick in Ablauf und Mechanismen von Handlungen, der Aufschluss darüber geben kann, wie Stress innerhalb von Arbeitstätigkeiten entstehen kann. Sie versucht, Arbeitstätigkeiten in ihrem Ablauf, in ihren Zielen und in ihren einzelnen Handlungsschritten zu beschreiben und ihre Wirkung auf das Individuum zu erklären. Mit Regulation von Handlungen sind die „psychischen Prozesse der Formung und Lenkung von Handlungen“ gemeint (Volpert, 1987: 5). Hier werden meist drei verschiedene Regulationsebenen unterschieden: Eine automatisierte und unbewusste Ebene, eine wissensbasierte und (teils) bewusste Ebene und eine immer bewusste intellektuelle Ebene (Hacker, 2003: 108). Handlungen sind „zielgerichtetes Verhalten“, wobei eine Handlung immer durch ihr abgestecktes Ziel abgrenzbar wird (Volpert, 1987: 6). „Größere, zusammenhängende Handlungsgefüge, deren Ziel sehr komplex und nicht immer in seinen verschiedenen Aspekten bewußt ist, kann man als Tätigkeit bezeichnen.“ (Volpert, 1987: 6). Eine (Arbeits-)Tätigkeit besteht also aus einem System aus mehreren Handlungen, die teils bewusst, teils unbewusst ausgeführt werden und auf komplexe Ziele gerichtet sind. Die Arbeitstätigkeit wird in der HRT also als aus Handlungen bestehend verstanden. Dementsprechend gilt es, diese Tätigkeiten und deren Ausgestaltung anhand von verschieden gearteten Handlungsabläufen und Zielen zu analysieren.

Der Handlungsablauf ist in mehrere Phasen gegliedert. Die erste Phase ist als Handlungsvorbereitung zu bezeichnen. In dieser Phase läuft einerseits die „orientation on the task“ und andererseits „redefining the task into a self-set goal“ ab (Hacker, 2002; Hackman, 1969; zitiert nach Hacker, 2003: 108). Das Individuum bereitet die eigentliche Ausführung einer Aufgabe also vor, indem es sich zunächst klar wird über die Inhalte der Handlung und dann die Aufgabe in ein selbst gesetztes Ziel übersetzt. In dieser Phase müssen die Bedingungen, unter denen ein Ziel erreicht werden soll, abgeschätzt werden, also die Verfügbarkeit von Methoden und Strategien, und der Spielraum, innerhalb dessen verschiedene Methoden gewählt werden können. Dabei werden auch die eigenen Handlungen mit denen der jeweiligen Kollegen koordiniert. Nach dieser Handlungsvorbereitung folgt die „implementation“, also die tatsächliche Durchführung der Aufgabe, im Zuge derer immer wieder der

Grad der Zielerreichung kontrolliert wird, und die Evaluation des Ergebnisses. (Hacker, 2003: 108). Hierbei ist zu betonen, dass Handlungen immer durch Ziele definiert werden (siehe oben). Je präziser und spezifischer Ziele formuliert werden und je mehr individuelle Rückmeldung („feedback“) zu der Zielerreichung gegeben wird, desto besser werden die Arbeitsergebnisse sein (Hacker, 2003: 109).

In ihrer normativen Ausprägung definiert die HRT zudem den Idealtyp einer Arbeitstätigkeit als sequentiell sowie hierarchisch vollständig. Sequentiell vollständig bedeutet, dass Personen nicht nur die Ausübung der Tätigkeit ermöglicht wird, sondern auch Ziele selbst zu setzen und die Methoden der Zielerreichung selbst festzulegen. Hierarchisch vollständig ist eine Tätigkeit, wenn sie alle Ebenen der Handlungsregulation miteinbezieht, also nicht nur automatisierte, sondern auch wissensbasierte und intellektuelle Regulation verlangt (Hacker, 2003: 112).

Darauf aufbauend unterscheidet man in der Handlungsregulationstheorie bezüglich der Charakteristika von Arbeitstätigkeiten einerseits Regulationserfordernisse (auch als Regulationsanforderungen bezeichnet) und andererseits Regulationsmöglichkeiten (Volpert, 1987: 19). Bei Regulationsanforderungen ist vor allem die Komplexität der Arbeitsaufgabe von Bedeutung. Eine Arbeit, in der „komplexe Ziele und Pläne erstellt und komplexe Entscheidungen getroffen werden müssen“ beinhaltet also hohe Regulationserfordernisse (-anforderungen) (Zapf & Semmer, 2004: 1026). Regulationsmöglichkeiten werden konzeptioniert als Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Eine Arbeit, in der „das Ausmaß an Entscheidungsmöglichkeiten zwischen Zielen und Vorgehensweisen“ hoch ist, bietet somit hohe Regulationsmöglichkeiten (Zapf & Semmer, 2004: 1026). Eine Erweiterung von Regulationserfordernissen geht nach handlungspsychologisch fundierten Vorstellungen zur Arbeitsgestaltung im Sinne von hierarchisch sowie sequentiell vollständigen Tätigkeiten mit einer Erweiterung der Spielräume, also der Regulationsmöglichkeiten, einher (Volpert, 1987: 19). Es besteht also in einer ideal ausgestalteten Arbeitsumwelt ein Gleichgewicht der Arbeitsanforderungen mit den Möglichkeiten (Regulationsmöglichkeiten), diesen gerecht zu werden.

In Arbeitstätigkeiten sind verschiedene Anforderungen an das Individuum angelegt, die wiederum durch das Instrumentarium der vorhandenen Handlungsmöglichkeiten bewältigt werden können. Dabei kann aus dem Vorhandensein von Regulationserfordernissen, die als Regulationsmöglichkeiten wahrgenommen werden, eine hohe Arbeitsleistung resultieren. Eine „hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitig geringer psychi-

scher Beanspruchung“ kann persönlichkeitsfördernd wirken (Volpert, 1987: 18). Vollständige Aufgaben, die ausgeprägte Handlungsspielräume bieten, können somit positiv auf die Entwicklung der Persönlichkeit wirken, auch wenn die Arbeitsdichte relativ hoch ist (Hacker, 2003; Volpert, 1987: 20). Dennoch kann die positive Wirkung von Handlungsspielräumen nicht als gegeben angenommen werden:

*„Freiheitsgrade, Handlungsspielräume und Regulationschancen müssen vom Individuum erkannt und genutzt werden (vgl. Hacker & Matern 1980). Insofern ergänzen sich Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und der Qualifizierung stets gegenseitig.“*  
(Volpert, 1987: 21)

Dies zeigt, dass Handlungsspielräume nur von Individuen genutzt werden können (und ihre positive Wirkung entfalten können), die auch befähigt sind, diese als Handlungsspielräume anzuerkennen und dementsprechend mit ihnen umzugehen. Hierzu ist unter Umständen auch Unterstützung notwendig. Es ist sogar denkbar, dass Handlungsspielräume belastend wirken können, wenn nicht genügend persönliche Kapazitäten zur Nutzung dieser vorhanden sind. Dies wird im Weiteren beim Forschungsstand zu spezifischen Anforderungen und Ressourcen der VAZ insofern diskutiert, als die Arbeitszeitautonomie auch einen vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Handlungsspielraum darstellt, der, wie bereits oben erwähnt, einerseits Freiräume eröffnet, andererseits das Individuum vor erhebliche Anforderungen stellen kann.

Nach Volpert existiert ein „generelles Streben der Individuen, mit hohen Regulationserfordernissen und –chancen konfrontiert zu sein“ und somit ein Streben, eigene Ziele zu entwickeln und danach zu handeln (1987: 31). Die bisherigen und auch folgenden Ausführungen werfen aber zum einen die Frage auf, ob dieses Streben eine Grenze hat, wo Komplexität nicht mehr handhabbar wird. Bei Regulationsanforderungen (und somit auch bei Komplexität, s.o.) sind auf einem niedrigen Niveau negative Folgen für das psychische Befinden anzunehmen, bei hohen Anforderungen, die der Qualifikation entsprechen, positive Folgen. Steigen aber die Anforderungen und somit auch die Komplexität über ein Maß, das die Fähigkeiten des Individuums deutlich übersteigt, sind wiederum negative Folgen zu erwarten. Es handelt sich also um einen u-förmigen Zusammenhang zwischen Komplexität und Befinden (Zapf & Semmer, 2004: 1027 f.). Zum anderen sind dem Individuum auch immer

Grenzen gesetzt (im Folgenden diskutiert unter dem Gesichtspunkt von außen auferlegter Zeitrestriktionen und Arbeitsvorgaben), die dem Streben nach hohen Anforderungen und hohen Regulationsmöglichkeiten im Grunde zuwiderlaufen und somit die Entwicklung und Erreichung von selbst gesetzten Zielen behindern.

Nach der Handlungsregulationstheorie ist eine Tätigkeit also, so kann man es zusammenfassend formulieren, dann förderlich für das Individuum, wenn das Individuum innerhalb von präzise und spezifisch formulierten Zielvorgaben eigene Ziele definieren, entwickeln und mit selbst gewählten Mitteln erreichen kann. Dies ist dann möglich, wenn das Individuum befähigt ist/wird, die so entstehenden Handlungsspielräume wahrzunehmen und zu nutzen. In Bezug auf die VAZ würde das also heißen, dass diese ein (durchaus förderliches) Maß an Komplexität (eigenständige Arbeitsorganisation und Zielentwicklung, Vereinbarung verschiedener Zeitinteressen) bietet, das aber wiederum durch Handlungsspielraum (Arbeitszeitautonomie) komplementiert wird. Somit wären positive Folgen für das Befinden zu erwarten. Wenn nun aber zusätzliche Einschränkungen der Autonomie vorliegen, kann die Komplexität nicht mehr bewältigt werden. Gleiches gilt für den Fall, dass Individuen nicht oder unzureichend befähigt sind, mit der ihnen auferlegten Komplexität umzugehen, bzw. diese ein Ausmaß erreicht, das mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht mehr bewältigt werden kann. In diesen beiden Fällen wäre mit negativen Folgen für das Befinden zu rechnen.

In einer Weiterentwicklung der Handlungsregulationstheorie wurde zusätzlich ein weiteres Kriterium zur stressbezogenen Bewertung von Arbeitstätigkeiten entwickelt. Es wird davon ausgegangen, dass Arbeitstätigkeiten auch Merkmale aufweisen können, die die Handlungsregulation behindern und somit Stress befördern. Diese bezeichnet man als Regulationsprobleme (Frese & Zapf, 1994: 310). Regulationsprobleme entstehen dann, wenn eine Änderung oder Beeinflussung des Handlungsprozesses „under stressful conditions“ erfolgen muss, welches bewirkt, dass die Handlungen als solche Stress erzeugen (Frese & Zapf, 1994: 310). Die Handlung an sich kann also nicht immer als Regulationsmöglichkeit gesehen werden und somit als Kompensation für Stress funktionieren, denn Handlungen verbrauchen Energie. Für die Zielsetzung, Planung und die Verarbeitung von Feedback sind Anstrengungen notwendig. Somit können Handlungen Stress erzeugen, der wiederum Handlungen notwendig macht, welche dann wiederum zu Stress führen usw. (Frese & Zapf, 1994: 312 f.).

Regulationsprobleme werden klassifiziert als Regulationshindernisse, Regulationsunsicherheit und Regulationsüberforderung (Frese & Zapf, 1994: 311). Regulationshindernisse bedeuten Schwierigkeiten mit oder Unterbrechungen der Arbeitsaufgabe. Diese haben die Folge, dass die Aufgabe nicht richtig durchgeführt werden kann und zusätzliche Anstrengungen oder riskantere Handlungen notwendig werden. Bei der Regulationsunsicherheit handelt es sich um Unsicherheit bzgl. der Frage, wie ein Ziel erreicht werden kann, welche Pläne dafür nützlich sind und welches Feedback adäquat ist. Dies zeigt sich z. B. bei Rollenunklarheit oder Rollenkonflikten. Bei der Regulationsüberforderung wird die Geschwindigkeit und Intensität der notwendigen Regulation zum Problem. Dies wird beispielsweise bei Zeitdruck deutlich: Die kurzzeitige Erregung über einen längeren Zeitraum kann hier schädlich für das Wohlergehen des Individuums sein. Ebenso kann ein Informationsüberschuss ein erhöhtes Konzentrationsniveau erfordern, welches auf Dauer nicht aufrechtzuerhalten ist (Frese & Zapf, 1994: 312).

Im Hinblick auf die bisherigen Ausführungen zur VAZ können sowohl Regulationsmöglichkeiten (z. B. Arbeitszeitautonomie), als auch Regulationserfordernisse (z. B. selbstständiges Arbeiten) und Regulationsprobleme (z. B. extrem hohe Arbeitsintensität) erkannt werden. Ob Tätigkeiten innerhalb von VAZ als vollständige Tätigkeiten im Sinne der HRT bezeichnet werden können, hängt also von der Ausgestaltung der Anforderungen und der Spielräume innerhalb dieser Tätigkeiten ab. Die HRT bringt im Hinblick auf Stressentstehungsprozesse bestimmte Regelmäßigkeiten bzgl. Arbeitstätigkeiten ein, die sich vor allem daraus ableiten, dass eine gewisse Balance zwischen Anforderungen an das Individuum und Möglichkeiten zu deren Bewältigung gegeben sein müssen und möglichst wenige Störungen des Handlungsablaufs vorhanden sein sollten, um Stress zu vermeiden. Durch die Klassifikation von Tätigkeiten als vollständig oder nicht vollständig bzw. die Identifikation von Regulationsproblemen lassen sich Anhaltspunkte finden, um zu erklären, wie Stress in der Tätigkeit als solche entsteht. Dennoch kann nicht abschließend beantwortet werden, wie die Ausgestaltung der Tätigkeiten auf welche Komponenten von Stress wirkt und welche Outcome-Variablen durch diese beeinflusst werden (also z. B. das Wohlbefinden, die Gesundheit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben). Anhaltspunkte hierzu bietet das Job Demands-Resources-Modell, das im Folgenden näher beleuchtet werden soll.

## 3.2 Das Job Demands-Resources-Modell

Der zweite theoretische Ansatz für die vorliegende Arbeit in Ergänzung zur HRT bildet das Job Demands-Resources-Modell, welches gezielt die verschiedenen Charakteristika des Arbeitsumfeldes kategorisiert und deren Wirkungen im Stressentstehungsprozess näher ausführt (u. a. erläutert in Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Im Sinne der bereits beschriebenen Balance zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten ähnelt das Modell der HRT, kann jedoch noch bestimmte Aspekte der Arbeitsgestaltung sowie der Beschreibung der Stressentstehung ergänzen. Im Folgenden soll zunächst das Job Demands-Resources-Modell und seine Entwicklung dargestellt werden. Danach werden Anknüpfungspunkte für Erweiterungen des Modells beschrieben, zum einen das Konzept der challenge und Hindrance Demands, zum anderen das Triple Match Principle. Anschließend werden Kritikpunkte diskutiert und die Verbindung des Modells zur Thematik der Vertrauensarbeitszeit erläutert.

### 3.2.1 Prinzipien, Elemente und Entwicklung des Job Demands-Resources Modells

Das Job Demands-Resources-Modell gründet sich unter anderem auf die Conservation of Resources Theorie (Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 1998). Diese geht davon aus, dass Menschen danach streben, das, was ihnen als wertvoll gilt (also Ressourcen), zu erlangen, zu bewahren und zu schützen (Hobfoll, 1998: 54 f.). Ressourcen werden als zentral im Stressentstehungsprozess gesehen, indem dieser Prozess dann in Gang kommt, wenn erstens Ressourcen von Verlust bedroht sind, zweitens Ressourcenverlust geschieht oder drittens es nicht gelingt, angemessene Ressourcen zu gewinnen, nachdem in den Gewinn dieser investiert wurde (Hobfoll, 1998: 55). Dabei erscheint ein Ressourcenverlust bedeutender und bleibt eher in Erinnerung als ein Ressourcengewinn (Hobfoll, 1998: 62 f.). Zudem müssen Menschen Ressourcen investieren, um sich vor Verlust zu schützen, sich von Verlust zu erholen und Ressourcen zu gewinnen (Hobfoll, 1998: 73).

Das Job Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell) greift die von Hobfoll geschilderte Bedeutung von Ressourcen im Zusammenhang mit der Entstehung von Stress auf und bezieht sie in der ursprünglichen Fas-



sung erst einmal auf den Arbeitskontext und die Entstehung von Burnout (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007: 123). Es gründet sich einerseits auf den Gedanken, dass Ressourcen gebraucht werden, um Anforderungen (job demands) zu bewältigen, dass auf der anderen Seite aber auch zu hohe Anforderungen den Verlust oder die Verminderung von Ressourcen bedeuten können. Anforderungen wirken in diesem Zusammenhang auf die Komponente der Erschöpfung („exhaustion“) im Burnout. Ressourcen wirken auf die Komponente der Motivation, das Fehlen dieser führt zu Demotivation („disengagement“) (Demerouti et al., 2001: 502).

Das Modell wurde seit dieser ursprünglichen Fassung erweitert. In der erweiterten Version wird nun ein Zusammenhang postuliert zwischen den Wechselwirkungen von verschiedenen Anforderungen (job demands) und Ressourcen bei der Entstehung von entweder Beanspruchung („strain“) oder Motivation („engagement“), welche wiederum verschiedene „organizational outcomes“ beeinflussen, also zum Beispiel die Arbeitsleistung, die Arbeitszufriedenheit oder das Wohlbefinden bzw. die Erschöpfung (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Bakker et al., 2004). Das Modell wurde aber auch schon mit verschiedenen anderen „outcomes“ getestet, so zum Beispiel mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Bakker, ten Brummelhuis, Prins & van der Heijden, 2011; Henz & Mills, 2015).

Die Erweiterung des Modells bedeutet, dass zwei verschiedene Prozesse wirksam werden, die sich auf verschiedene „outcomes“ auswirken, der „health impairment process“ und der „motivational process“ (Bakker & Demerouti, 2014: 12). Der erstere wird durch überfordernde Anforderungen und ungenügende bzw. fehlende Ressourcen zur Bewältigung angestoßen, der letztere durch angemessene Anforderungen und genügende Ressourcen. Der erste Prozess führt zu erhöhter Beanspruchung, der zweite Prozess zu erhöhter Motivation (Schaufeli & Taris, 2014: 47). Das Modell bekommt nun also eine Erweiterung, um nicht nur schädliche Prozesse, sondern auch förderliche Prozesse innerhalb von Tätigkeiten abbilden zu können. Es bleibt nicht mehr auf die Erklärung des Burnout-Syndroms beschränkt, sondern entwickelt sich zu einem Modell, das den Anspruch hat, die Entstehung von Stress in Organisationen und dessen Auswirkungen erklären zu können.

An dieser Stelle soll ausgeführt werden, wie in dem Modell die zentralen Komponenten „Anforderungen“ und „Ressourcen“ definiert werden. Anforderungen sind physische, psychische, soziale oder organisa-

tionale Aspekte der Tätigkeit, die kontinuierlich Anstrengung bzw. die Verwendung spezieller Fähigkeiten verlangen und deshalb mit Kosten für das Individuum verbunden sind (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Diesen Anforderungen muss keine negative Rolle im Prozess der Entstehung von Stress zugeordnet werden, sie können aber, bei langanhaltender Überforderung bzw. ohne Möglichkeiten des Ausgleichs oder der Erholung, zu (Fehl-)Belastungen werden (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Sie lassen sich mit Regulationserfordernissen und Regulationsproblemen in der HRT (siehe oben) vergleichen. Ressourcen dagegen werden repräsentiert durch physische, psychische, soziale oder organisationale Aspekte der Tätigkeit, welche die Erreichung von Zielen fördern, Anforderungen bzw. deren Kosten verringern und/oder die persönliche Entwicklung fördern (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Diese können mit Regulationsmöglichkeiten innerhalb der HRT verglichen werden, weisen jedoch auch über diese hinaus, da sie sich nicht auf die Eröffnung von Handlungsspielräumen beschränken, zumindest nicht in einem eng umrissenen Verständnis von Handlungsspielräumen.

In unterschiedlichen Kombinationen von Anforderungen und Ressourcen kann es wie oben erläutert entweder zu einer Beanspruchung (strain) des Individuums kommen oder zur Motivation des Individuums. Die beiden Aspekte beeinflussen sich gegenseitig negativ, das heißt Ressourcen können Anforderungen verringern und Anforderungen können Ressourcen verringern. Gleichzeitig moderieren Anforderungen den direkten positiven Effekt von Ressourcen auf Motivation und Ressourcen moderieren den direkten positiven Effekt von Anforderungen auf Beanspruchung (vgl. Bakker & Demerouti, 2007: 313). Dies wird in Abbildung 1 deutlich.

Die beschriebenen Wirkweisen von Anforderungen und Ressourcen können wie folgt erklärt werden: Bei hohen Anforderungen ist ein hoher Einsatz von Energie notwendig. Dies bedeutet, dass eine hohe Beanspruchung und damit negative Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden zu erwarten sind. Ressourcen können nun sowohl die Wahrnehmung der Anforderungen verringern, als auch die Wirkung von Anforderungen auf Beanspruchung moderieren, also wenn z. B. ein hohes Arbeitsvolumen existiert, diesem aber mit instrumenteller Unterstützung durch Kollegen oder erhöhten Freiräumen begegnet werden kann und diese Ressourcen auch die Folgen der Anforderungen verringern (Schaufeli & Taris, 2014: 46 f.). Bei einem hohen Maß an vorhandenen Ressourcen wird zum einen direkt die intrinsische Motivati-

on gestärkt (bspw. durch eine gute Zusammenarbeit im Team), was wiederum positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistung anfeuern kann. Zum anderen bewirken sie, dass die Bereitschaft, hohe Anforderungen anzunehmen, steigt und diese somit handhabbar werden. Zudem können sie dann auch bewirken, dass hohe Anforderungen nicht zu einem hohen Maß an Beanspruchung führen, weil die Ziele mit einem niedrigeren Aufwand an Energie erreicht werden können (Schaufeli & Taris, 2014: 47).

Das Modell wurde 2014 noch einmal weiterentwickelt und als Job Demands-Resources Theory konzipiert. Ob die Bezeichnung „Theorie“ hier gerechtfertigt ist, sei dahingestellt. Zentral bei dieser Weiterentwicklung ist die Einbeziehung des „Job Crafting“ in die Prozesse innerhalb des Modells (Bakker & Demerouti, 2014). Das Konzept des Job Crafting bezieht sich auf die Annahme, dass Arbeitnehmer ihre Arbeit auch aktiv gestalten können, wenn sie einerseits zu hohe Anforderungen und damit eine hohe Erschöpfung wahrnehmen oder wenn sie andererseits zu wenige Ressourcen und damit eine niedrigere Motivation feststellen. Dabei können sie die Tätigkeit an sich versuchen zu verändern, so dass sie adäquate Anforderungen und Ressourcen enthält oder sie können ihren Umgang mit der Tätigkeit verändern (Bakker & Demerouti, 2014: 20). Wie stark Job Crafting mit Ressourcen zusammenhängt, die in der Person liegen, bzw. wie genau das Verhältnis von Ressourcen und Anforderung durch dieses beeinflusst wird, bleibt unklar. Die Rolle von persönlichen Ressourcen im JD-R-Modell wird im Folgenden diskutiert.

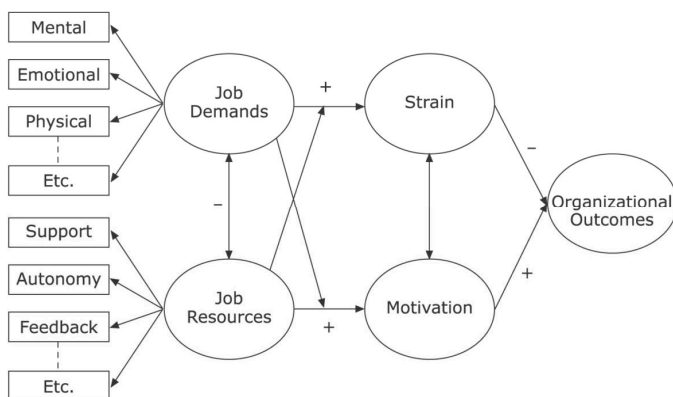


Figure 1.  
The Job  
Demands-Resources  
model

Abbildung 1: Das Job Demands-Resources-Modell, entnommen aus Bakker & Demerouti, 2007: 313

### 3.2.2 Persönliche Ressourcen innerhalb des JD-R-Modells

Bisher wurden hier nur Anforderungen und Ressourcen, die innerhalb der Tätigkeit liegen, thematisiert. In verschiedenen Versuchen, das Modell zu erweitern, wurden aber auch in einigen Studien persönliche Ressourcen und deren vielfältige Wirkungsmöglichkeiten untersucht (Schaufeli & Taris, 2014). Dabei können diese Ressourcen wie folgt definiert werden:

*„Personal resources are defined as the psychological characteristics or aspects of the self that are generally associated with resiliency and that refer to the ability to control and impact one’s environment successfully. Similar to job resources, personal resources are functional in accomplishing work goals, and they stimulate personal growth and development.” (Schaufeli & Taris, 2014: 49)*

Persönliche Ressourcen beziehen sich also innerhalb des Modells immer auf Fähigkeiten, Eigenschaften oder Verhaltenspräferenzen, die helfen, Anforderungen der Arbeit zu bewältigen bzw. das eigene Arbeitsumfeld zu beeinflussen<sup>12</sup>.

Dabei können nach Schaufeli und Taris (2014) fünf verschiedene Wirkungsmöglichkeiten unterschieden werden, die bisher betrachtet wurden. Zum einen können persönliche Ressourcen direkt das Wohlbefinden beeinflussen, indem sie auf die beiden Komponenten Beanspruchung und Motivation wirken (Schaufeli & Taris, 2014: 49). Solche Effekte können zum Beispiel in Bezug auf emotionale und mentale Kompetenzen (Lorente, Salanova, Martinez & Schaufeli, 2008) und Selbstwirksamkeit, Optimismus und organisationales Selbstwertgefühl (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) festgestellt werden. Außerdem können persönliche Ressourcen die Beziehung zwischen Anforderungen bzw. Ressourcen und Wohlbefinden moderieren, indem sie entweder die Effekte von Anforderungen auf Beanspruchung abfedern oder die Effekte von Ressourcen auf Motivation verstärken (Schaufeli & Taris, 2014: 49). Hier wurde beispielsweise in einer Studie festgestellt, dass intrinsische Motivation den mildernden Effekt von Gelegenheiten zum Lernen auf Bean-

12 Hier wird noch einmal die Verwandtschaft zum Konzept des Job Crafting ersichtlich, wobei unklar ist, ob persönliche Ressourcen zu Job Crafting befähigen oder Job Crafting zum Teil eine persönliche Ressource ist.

spruchung und den positiven Effekt von Autonomie auf Motivation verstärkten (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders & De Witte, 2011).

Außerdem ist es denkbar, dass persönliche Ressourcen die Beziehung zwischen Anforderungen bzw. Ressourcen und Wohlbefinden medieren, also zum Beispiel Mitarbeiter in einer Arbeitsumgebung, in denen ihnen viele Ressourcen zur Verfügung stehen, Selbstvertrauen entwickeln, welches sich wiederum positiv auf die Motivation auswirkt (Schaufeli & Taris, 2014: 50). Dieser Mechanismus konnte beispielsweise für Selbstwirksamkeit, Optimismus und organisationales Selbstwertgefühl nachgewiesen werden (Xanthopoulou et al., 2007). Ähnliche Zusammenhänge konnten auch in Langzeitstudien nachgewiesen werden (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Die vierte Möglichkeit der Wirkweise von persönlichen Ressourcen ergibt sich daraus, dass sie die Wahrnehmung von Anforderungen und Ressourcen beeinflussen (Schaufeli & Taris, 2014: 50). In Übereinstimmung mit dieser Annahme konnte in der bereits zitierten Studie ebenfalls nachgewiesen werden, dass Ressourcen der Tätigkeit die Beziehung zwischen persönlichen Ressourcen und Motivation medieren (Xanthopoulou et al., 2007). Die letzte Möglichkeit der Wirkung von persönlichen Ressourcen ist die einer intervenierenden Variable, die sowohl Einfluss auf die Anforderungen und Ressourcen, als auch auf Motivation und Beanspruchung haben und den Zusammenhang zwischen diesen zumindest zum Teil erklären könnte (Schaufeli & Taris, 2014: 50 f.). Auch dies konnte in einer Studie schon belegt werden (Bakker et al., 2010).

Da für alle fünf Wirkweisen sowohl Argumente existieren als auch empirische Belege vorhanden sind, ist es für diese Arbeit eine Herausforderung, die Rolle von persönlichen Ressourcen in einem Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ zu verorten. In der Veröffentlichung zur Weiterentwicklung des Modells zur Theorie wird aus den bisherigen empirischen Evidenzen der Schluss gezogen, dass persönliche und arbeitsbezogene Ressourcen sich gegenseitig beeinflussen und gemeinsam sowohl auf die Motivation als auch auf die Beziehung von Anforderungen zu Beanspruchung wirken (vgl. Abbildung 1 in Bakker & Demerouti, 2014: 14). Wenn das Modell aus Perspektive der HRT betrachtet wird, ist am ehesten anzunehmen, dass persönliche Ressourcen als Regulationsmöglichkeiten die Bewältigung von Regulationserfordernissen (oder in der Terminologie des JD-R-Modells Anforderungen bzw. Challenge Demands, siehe folgendes Kapitel) ermöglichen können. Dies würde bedeuten, dass sie, wie Bakker und Demerouti (2014) andeuten, die Wirkung von Anforderungen auf die Beanspruchung abmildern.

In Kapitel 2.1. wurde bereits deutlich, dass persönliche Ressourcen in der VAZ von Bedeutung sein können, weshalb sie hier so ausführlich diskutiert wurden. Um die Anforderungen der eigenständigen Planung der Arbeitszeit und der Erreichung von Zielen zu bewältigen, ist es plausibel, dass bestimmte Fähigkeiten oder Verhaltensweisen des Individuums hilfreich sein können. Für die vorliegende Arbeit soll ein Modell entwickelt werden, dass die Wirkweise der persönlichen Ressourcen abhängig macht von der Passung zu den jeweiligen Ressourcen oder eben auch Anforderungen. So könnten beispielsweise Selbstführungsfähigkeiten einen Einfluss auf die Bewältigung von Arbeitsvolumen bzw. Autonomieanforderungen haben. Es erschließt sich aber nicht unbedingt, warum sie Ressourcen der Tätigkeit, wie beispielsweise die soziale Unterstützung von Kollegen, beeinflussen sollten. Diese Überlegungen werden im folgenden Kapitel noch ausführlich in der Diskussion des Triple Match Principle erläutert.

### 3.2.3 Erweiterungen des Modells: Challenge und Hindrance Demands und das Triple Match Principle

Wie bereits erwähnt, müssen Anforderungen nicht immer als potentiell stressbedingend angesehen werden. Sie können, wenn genügend Ressourcen zur Bewältigung bereitstehen, auch als handhabbare Herausforderung bewertet werden. In der HRT würde man diese Anforderungen am ehesten als Regulationserfordernisse bezeichnen, die durch Regulationsmöglichkeiten bewältigt werden können<sup>13</sup>. Demgegenüber stehen die Regulationsprobleme, die eine Handlung erschweren oder unmöglich machen und durch Regulationsmöglichkeiten nicht unbedingt bewältigt werden können. Beispiele hierfür wären Zeitdruck oder Arbeitsunterbrechungen.

Der Gedanke, dass bestimmte Anforderungen, bspw. komplexe Arbeitsaufgaben, durchaus motivierend wirken können, liegt bei dieser Betrachtung dann nicht mehr fern. Obwohl ansatzweise im JD-R-Modell thematisiert, wird dieser Gedanke aber, nämlich der einer Wirkung von Anforderungen auf die Motivation zunächst nicht erwogen (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001).

13 Zum Beispiel kann eine komplexe Arbeitsaufgabe besser gemeistert werden, wenn genügend Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum zur Verfügung steht.

Bei einer Weiterentwicklung des Modells wird diese Möglichkeit in Betracht gezogen (Crawford, LePine & Rich, 2010; Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014). Dabei wird angenommen, dass es von der Wahrnehmung der Anforderung abhängt, ob diese positiv auf die Motivation wirken kann oder nicht. Wenn die Anforderung als „hindrance“, also als Hindernis oder Behinderung wahrgenommen wird, dann wirkt sie negativ auf die Motivation, wenn die Anforderung als „challenge“, also Herausforderung wahrgenommen wird, dann kann sie positiv auf die Motivation wirken (Crawford et al., 2010). Im ursprünglichen Modell wird lediglich postuliert, dass Anforderungen den Einfluss von Ressourcen auf Motivation moderieren, indem sie diesen Einfluss verringern, weil sich für die Wirkung von Anforderungen auf Motivation nicht genügend empirische Belege finden lassen (Bakker & Demerouti, 2007, 2014).

Unter Rückgriff auf die transaktionale Stresstheorie kann angenommen werden, dass „stressful situations“ entweder als herausfordernd oder als bedrohlich bewertet werden (Crawford et al., 2010; Lazarus & Folkman, 1984). Daraus lässt sich schließen, dass es „challenge stressors“ und „hindrance stressors“ gibt, also Stressoren, die herausfordernd oder behindernd wirken können (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; Crawford et al., 2010). Crawford und andere (2010) nehmen diese Idee auf und integrieren Challenge Demands und Hindrance Demands in das JD-R-Modell, indem sie die Anforderungen als entweder das eine oder andere klassifizieren. Sie erweitern damit das Modell theoretisch, die Annahmen des Konzepts können jedoch auch in mehreren Meta-Analysen nachgewiesen werden (Crawford et al., 2010; LePine, Podsakoff & LePine, 2005; Podsakoff, LePine & LePine, 2007).

Innerhalb dieser theoretischen Erweiterung handelt es sich immer dann um einen Challenge Demand, wenn eine Anforderung potenziell persönliches Wachstum, „mastery“<sup>14</sup> oder spätere Gewinne ermöglicht, z. B. Arbeitsvolumen, Zeitdruck<sup>15</sup> oder hohe Verantwortung (Crawford et al., 2010: 836). Um einen Hindrance Demand handelt es sich, wenn An-

14 „mastery“ bedeutet so viel wie das Gefühl, gewisse Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

15 Interessanterweise wird Zeitdruck in der HRT als Regulationsproblem klassifiziert (siehe oben). Es ist jedoch durchaus denkbar, dass Anforderungen in unterschiedlichen Professionen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können (vgl. Bakker & Sanz-Vergel, 2013). Zudem wird später noch angeführt (im Zusammenhang mit dem Vitamin-Modell), dass Anforderungen ihre Wirkung auch abhängig von ihrem Ausmaß entfalten können (Warr, 1994).

forderungen das persönliche Wachstum, Lernen und die Zielerreichung behindern, z. B. Rollenkonflikte, Mikropolitik oder Bürokratieerfordernisse (Crawford et al., 2010: 836). Hier zeigt sich eine Verwandtschaft zum Konzept der Regulationsprobleme in der HRT, in dem Sinne, dass Hindrance Demands wie auch Regulationsprobleme Handlungsabläufe und damit die Zielerreichung stören (vgl. Kapitel 3.1.). Obwohl in dieser Erweiterung des JD-R-Modells angenommen wird, dass Challenge Demands positiv auf die Motivation wirken, ist auch weiterhin sowohl für Challenge als auch für Hindrance Demands vorgesehen, dass diese auf die Beanspruchung wirken. Anforderungen sind nämlich in jedem Fall mit einer erhöhten Aufwendung an Energie verbunden (Crawford et al., 2010: 837). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass durch diese Erweiterung die Anforderungen als Hindrance oder Challenge klassifiziert werden, und dass dem Modell somit ein weiterer Pfad hinzugefügt wird, nämlich der von Challenge Demands auf die Motivation. Die Wirkungsweise der Ressourcen bleibt hiervon unberührt, es wird weiter angenommen, dass diese sich positiv auf die Motivation und negativ auf die Wirkung von Anforderungen auf Beanspruchung auswirken.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen wird bei der Entwicklung eines Modells der Anforderungen und Ressourcen von VAZ darauf geachtet, dass die positive Wirkung von Challenge Demands (oder auch Regulationsmöglichkeiten) auf die Motivation immer mitgedacht wird. Es wird differenziert, bei welchen Anforderungen es sich um produktive, bis zu einem gewissen Maß handhabbare Herausforderungen handelt, und bei welchen Anforderungen von vorneherein, im Sinne der Hindrance Demands bzw. Regulationsprobleme, Probleme bei der Zielerreichung und somit keine zusätzliche positive Wirkung auf die Motivation, sondern nur auf die Beanspruchung angenommen werden muss.

Im Gegensatz zum challenge/Hindrance Demands-Ansatz wurde das triple match principle (TMP) nicht als Erweiterung des JD-R-Modells konzipiert, sondern im Rahmen eines anderen Modells zur Erklärung von Arbeitsstress, dem Demand Induced Strain Compensation (DISC) Modell, und stellt dessen zentrale Annahme dar (De Jonge & Dormann, 2003, 2006). Ausgehend von der These, dass die Interaktionen zwischen Anforderungen, Ressourcen und deren Effekte auf die Beanspruchung und Motivation oft schwach ausgeprägt sind und dies die Folge dessen ist, dass häufig, gerade im Rahmen des JD-R-Modells, willkürliche Verbindungslinien zwischen diesen dreien gezogen werden, formuliert das TMP folgende Prämissen: In empirischen Untersuchungen zur Entste-



hung von Arbeitsstress sollten erstens die Anforderungen zu den Ressourcen passen. Zweitens sollten die Anforderungen und drittens die Ressourcen zu den speziellen Outcomes passen. Dabei wird von drei Arten von Anforderungen, Ressourcen und Outcomes ausgegangen: kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen (De Jonge & Dormann, 2003: 54). Betrachtet man also eine emotionale Anforderung wie die Konfrontation mit Leiden oder Tod innerhalb der Tätigkeit, sollte man als mögliche interagierende Ressource beispielsweise emotionale Unterstützung von Kollegen oder Vorgesetzten in Betracht ziehen, welche dann wiederum eine Auswirkung auf emotionale Erschöpfung haben sollten (vgl. De Jonge & Dormann, 2006).

Insofern, als im Rahmen des JD-R-Modells meist eher auf Messinstrumente zurückgegriffen wird, die die emotionale Erschöpfung in den Vordergrund stellen (vgl. u. a. Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007), kann das TMP nur schwer in das JD-R-Modell integriert werden, wenn man sich auf die beiden Komponenten Beanspruchung und Motivation konzentriert. Zudem werden innerhalb des DISC-Modells auch „cross-domain-relations“, also Interaktionen zwischen verschiedenen gearteten Anforderungen, Ressourcen und Outcomes nicht ausgeschlossen (De Jonge & Dormann, 2003: 56). Der Gedanke jedoch, dass die Ressourcen, die die Anforderungen beeinflussen können, bzw. im gleichen Prozess enthalten sind, zu diesen passen sollten, kann als ordnendes Prinzip durchaus integriert werden. Dabei muss nicht zwingend die Zuordnung zu den Kategorien emotional, kognitiv und verhaltensbezogen eingehalten werden. Dies wäre auch im Rahmen der Beschäftigung mit VAZ und dem Entwurf eines entsprechenden Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ nicht unbedingt plausibel, denn emotionale Anforderungen sind hier eher nicht anzunehmen, wenn man das Modell spezifisch auf die VAZ und eben nicht das gesamte Arbeitsumfeld bezieht.

Insgesamt ist die Herausforderung eines Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ, welches sich auf JD-R-Modell und HRT bezieht, die Erweiterungen der Hindrance und Challenge Demands sowie des TMP sinnvoll auf den Kontext der VAZ zu beziehen. Die beiden Ansätze können hier als begründete ordnende Prinzipien angesehen werden, die den Umgang mit dem heuristischen JD-R-Modell (Chrisopoulos, Dollard, Winefield & Dormann, 2010; Schaufeli & Taris, 2014) leiten können. Es stellte sich jedoch auch heraus, dass für die jeweilige Arbeitstätigkeit spezifische Anforderungen und Ressourcen eher einen Einfluss

auf verschiedene arbeitsbezogene Outcomes ausüben könnten als allgemeine Anforderungen und Ressourcen (Brough et al., 2013: 1327). Das JD-R-Modell auf den spezifischen Kontext der VAZ anzuwenden erscheint also vielversprechend.

### 3.2.4 Kritik des Modells und Einordnung in den Anwendungsfall Vertrauensarbeitszeit

Das JD-R-Modell wurde breit rezipiert und eine Vielzahl von Anforderungen und Ressourcen wurden im Modell getestet (ausführliche Darstellung der Anforderungen und Ressourcen in Schaufeli & Taris, 2014: 64 f.). Die Anwendung des Modells birgt aber gerade durch seine große Flexibilität, was die Bestimmung der jeweils bedeutenden Anforderungen und Ressourcen im erforschten Kontext anbelangt, Probleme. Wie Schaufeli und Taris anmerken, kann diese mangelnde Beschränkung als Stärke als auch als Schwäche des Modells interpretiert werden:

*„The fact that all sorts of demands, resources, and outcomes can be included is a strength as well as a weakness of the model. It adds to its flexibility, in that it can be used in many different contexts, but this comes at the cost of limited generalizability.“ (Schaufeli & Taris, 2014: 55)*

Die große Flexibilität bringt es mit sich, dass Befunde zu immer mehr unterschiedlichen Anforderungen und Ressourcen sowie Outcomes produziert werden können. Es gelingt dadurch aber nicht, verallgemeinernde Aussagen zu Wirkprozessen zu treffen. Dazu kommt, dass das Modell zwar die Prozesse beschreibt, aber die Gründe, bzw. die zu Grunde liegenden Mechanismen der Stressentstehung, nicht erklären kann. Deshalb werden dafür oft andere Theorien verwendet, wie z. B. die schon erwähnte Conservation of Resources Theorie (Hobfoll, 1998) oder das Job-Demand-Control-Modell (Karasek & Theorell, 1990; vgl. Schaufeli & Taris, 2014: 55).

Außerdem kann die Unterscheidung von Anforderungen und Ressourcen schwierig sein. Im Prinzip können diese nur dadurch unterschieden werden, dass erstere als negativ bewertet werden und letztere als positiv. Diese Wahrnehmung kann jedoch von Person zu Person durchaus unterschiedlich ausfallen. Am Beispiel der Autonomie kann dies anschaulich gemacht werden. Autonomie in der Arbeit kann, abhängig von Person

und Arbeitsumfeld als positiv oder negativ angesehen werden, je nachdem, ob die Person diese als überfordernd oder als aktivierend wahrnimmt (Schaufeli & Taris, 2014: 56).

Des Weiteren bleibt im JD-R-Modell unbeantwortet, ob Ressourcen und Anforderungen einen linearen Effekt haben oder ob es auch möglich wäre, dass bestimmte Ressourcen einen grenznutzen haben oder kurvilineare Effekte auf die Motivation zeigen könnten. Das Vitamin-Modell von Warr (1994) postuliert, dass Eigenschaften des Arbeitsumfeldes, die zunächst als positiv bewertet werden, die mentale Gesundheit analog zu Vitaminen beeinflussen. Innerhalb der Vitamine gibt es zwei Gruppen, die der AD- („additional decrement“) und die der CE- („constant effect“) Kategorie. Bei der ersten Kategorie handelt es sich um Ressourcen, deren Wirkung auf das Wohlbefinden steigt, je mehr diese sich vergrößern. Ab einem bestimmten vorhandenen Ausmaß jedoch verkehrt sich die positive Wirkung und wird zu einer toxischen Wirkung. Bei der zweiten Kategorie ergibt sich keine toxische Wirkung, aber ab einem bestimmten Ausmaß ergibt sich kein zusätzlicher Zuwachs an Wohlbefinden mehr. Als Beispiele für die AD-Kategorie können „opportunity for control“, „opportunity for skill use“ oder „variety“ gelten, für die CE-Kategorie kann man „availability of money“, „physical security“ oder „valued social position“ nennen (Warr, 1994: 87 ff.).

Um die toxische Wirkung mancher Ressourcen deutlich zu machen, beschreibt Warr die Situation von Managern, in der gleich mehrere „Vitamine“ der AD-Kategorie wirksam sind: Sie verfügen über sehr hohe Kontrollmöglichkeiten, was bedeutet, dass sie viele Entscheidungen treffen und persönlich Verantwortung übernehmen müssen. Sie sind oft zudem sehr hoch gesteckten Zielvorgaben ausgesetzt. Diese Situation kann leicht zur Überforderung und zur Überlastung führen (Warr, 1994: 89). Zudem nimmt Warr in Übereinstimmung zu der Anmerkung im letzten Absatz an, dass bestimmte persönliche Merkmale den Einfluss der Tätigkeitsmerkmale medieren, also z. B. Präferenzen in Bezug auf das Arbeitsumfeld sowie Coping-Strategien (Warr, 1994: 90). Insgesamt verweist das Vitamin-Modell sowohl auf die Bedeutung persönlicher Ressourcen (vgl. Bakker & Demerouti, 2014; Mark & Smith, 2008; Schaufeli & Taris, 2014; Xanthopoulou et al., 2007), als auch auf die Unterscheidung verschiedener Arten von Anforderungen (vgl. Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Crawford et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014).

Zusammenfassend können aus diesen Ausführungen in Bezug auf die Verwendung des JD-R-Modells folgenden Schlüsse gezogen werden. Der

Anwender des Modells ist dazu angehalten, die Logik der Kombination der jeweiligen Komponenten des Modells einerseits aus anderen Theorien bzw. ordnenden Prinzipien, andererseits aus der Forschungsfrage und dem Forschungsumfeld abzuleiten. Dies soll in dieser Arbeit einerseits dadurch gewährleistet werden, dass die Erweiterungen des Modells in die Analyse mit einbezogen werden (hindrance/challenge stressors) und sowohl das Triple Match Principle als auch die Handlungsregulationstheorie zur Hypothesenbildung herangezogen werden.

Zum Vergleich der Handlungsregulationstheorie mit dem JD-R-Modell können folgende Einschätzungen gegeben werden. Die Handlungsregulationstheorie ergänzt in einigen Punkten das JD-R-Modell durch eine genauere Herleitung der Kategorien von Arbeitsplatzmerkmalen. Zudem wird genauer auf die Mechanismen eingegangen, die die Wirkung dieser Arbeitsplatzmerkmale erklären können. Zudem werden hier, analog zu den Hindrance und Challenge Demands, Regulationsanforderungen von Regulationsproblemen abgegrenzt und diese werden wiederum in unterschiedliche Kategorien eingeordnet, die erklären, wie die jeweilige Handlung durch sie behindert wird. Das JD-R-Modell wiederum erweitert das Spektrum an Ressourcen und Anforderungen, die in die Analyse von Stressentstehungsprozessen mit einbezogen werden. Beispielsweise werden Regulationsmöglichkeiten im Gegensatz zu Ressourcen nur im Hinblick auf Handlungsspielräume betrachtet, während im JD-R-Modell auch physische Ressourcen bzw. persönliche Ressourcen einbezogen werden (vgl. Schaufeli & Taris, 2014; Zapf & Semmer, 2004). Während die Handlungsregulationstheorie die Abläufe von Handlungen erklärt und somit auch das „Warum“ der Stressentstehung näher erläutert, wird der Prozess der Stressentstehung durch das JD-R-Modell über die Konzepte Beanspruchung („strain“) und Motivation („engagement“) und die Auswirkungen auf verschiedene Befindensdimensionen näher ausgeführt und so empirisch zugänglich gemacht.

Zurückkommend auf das Argument des Bezugs des JD-R-Modells auf den konkreten Forschungsgegenstand wird die folgende Strategie entworfen. Um die Anwendung des JD-R-Modells auf das Feld der VAZ möglichst konkret zu gestalten, werden in dieser Arbeit nur Anforderungen und Ressourcen mit einbezogen, die sich direkt auf die VAZ beziehen und im Hinblick auf diese schon in Veröffentlichungen beschrieben wurden. Dies verhindert dann auch, dass das Modell zu einer allgemeinen Stressanalyse des Arbeitsumfeldes wird. Angestrebt wird explizit ein Modell, das die Wirkmechanismen der *Stressentstehung in der VAZ* erklären

kann. In den folgenden beiden Kapiteln werden dazu zunächst die Anforderungen und Ressourcen der VAZ geschildert und bezüglich des JD-R-Modells und dessen Erweiterungen und Handlungsregulationstheorie eingeordnet. Daraus erfolgen in Kapitel 5 Modellhypothesen, die die Auswirkungen von spezifischen Ressourcen und Anforderungen (unter Beachtung des Challenge-Hindrance-Ansatzes und des TMP) auf Beanspruchung und Motivation herleiten und die spezifischen, zu den Ressourcen und Anforderungen passenden Outcomes bestimmen.

### **3.3 Forschungsstand und theoretische Bezüge zu spezifischen Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit**

In diesem und den beiden darauffolgenden Kapiteln sollen die bisher schon teilweise diskutierten Kernaspekte der VAZ und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden näher ausgeführt werden. Analog zum JD-R-Modell erfolgt dabei eine Zuordnung der Charakteristika der VAZ zu den Kategorien Anforderung oder Ressource. Es wird erklärt, warum diese spezifisch für die VAZ sind und wie sie sich innerhalb dieser auswirken. Dabei werden zum einen Befunde der Forschung zur VAZ thematisiert, zum anderen werden die jeweiligen Anforderungen und Ressourcen in die Bezugssysteme JD-R-Modell sowie HRT eingeordnet und mit Befunden aus den jeweiligen Forschungstraditionen ergänzt. Das Ergebnis dieses Prozesses führt zur Herleitung eines Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ (Kapitel 5.1.), welches Annahmen über die spezifischen Wechselwirkungen und Auswirkungen der Anforderungen und Ressourcen systematisiert aufstellt. Diese Vorgehensweise speist sich aus der Erkenntnis, dass VAZ für sich genommen noch keine bedeutsamen Auswirkungen hat. Die konkrete Umsetzung, welche von betrieblichen Bedingungen abhängig ist, ist dagegen sehr bedeutend für die Nutzung der und den Umgang mit der VAZ (Böhm et al. 2004: 129).

Zunächst geht es in diesem Kapitel um die Anforderungen innerhalb der VAZ. Als Hauptanforderungen, die sich direkt aus der VAZ als System ergibt, werden als erstes die Anforderungen an Selbstorganisation und selbständiges Handeln thematisiert, oder auch Autonomieanforderungen. Danach werden andere Anforderungen ausgeführt, die sich nicht direkt aus der VAZ ergeben, aber im Zusammenhang mit ihr thematisiert wurden.

### 3.3.1 Autonomie in der Arbeit als Anforderung

Wie in Kapitel 2.2. thematisiert, beinhaltet VAZ zum einen die Arbeitszeitautonomie und somit die eigenverantwortliche Festlegung der Arbeitszeit und die Koordination privater und arbeitsbezogener Bedürfnisse und Zielsetzungen. Zum anderen wird Autonomie im Sinne eines selbständigen Arbeitens und Entscheidens und unternehmerischen Denkens eingefordert. Dies wird vor allem am häufigen Einsatz von Zielvereinbarungen in der VAZ deutlich. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden noch näher beleuchtet.

Zunächst erfordert die Arbeitszeitautonomie ein ständiges Abwägen des Zeitgebrauchs für die verschiedenen Lebensbereiche. Grundsätzlich finden sich die Mitarbeiter immer in einem Spannungsfeld wieder, das einerseits „Strukturierungsfreiraum“ bietet, andererseits auch „Strukturierungszwang“ erzeugt (Böhm et al., 2004a: 141). Dies bezieht sich zum einen auf die Strukturierung der Zeit, zum anderen auf die eigenverantwortliche Organisation der Arbeitsinhalte.

So stellten Böhm und andere in ihrer Interviewstudie fest, dass in verschiedenen Unternehmen mit VAZ eigenverantwortliches Handeln eingefordert wurde und dass dies erforderte, dass die Mitarbeiter flexibel und unternehmerisch denkend agierten (Böhm et al., 2004a). Zudem konstatieren andere Autoren, dass sich schon im Einführungsprozess der VAZ seitens des Unternehmens oft die Erwartung herausbildet, dass die Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich arbeiten (Haipeter et al., 2002; Wingen et al., 2004: 118). Dadurch werden „individuelle[n] Kompetenzen des Zeitmanagements und der Zeitaushandlung“ in der VAZ wichtiger für die Beschäftigten, sowohl im Hinblick auf die Bewältigung ihres Alltags wie auch im Hinblick auf ihr berufliches Fortkommen (Eberling, Hielscher, Hildebrandt & Jürgens, 2004).

Wie kann Autonomie nun als eine Anforderung im Sinne des JD-R-Modells bzw. als Regulationserfordernis oder Regulationsproblem im Sinne der HRT verstanden werden? Zunächst einmal ist eine „Ambivalenz von Autonomie und Stress“ durchaus beobachtbar. In Fallstudien zur Gruppen- und Projektarbeit erweisen sich erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume als Prädiktoren für psychische Beanspruchung und ein problematisches Verausgabungsverhalten (Pröll, 2003: 35). Bredehöft und andere sprechen hier auch vom „zweischneidigen Schwert der Autonomie“, welches sich daraus ergibt, dass Beschäftigte in wenig strukturierten Arbeitsumfeldern mit viel Autonomie viel Arbeit in die

Gestaltung der eigenen Tätigkeit stecken müssen (Bredehöft, Dettmers, Hoppe & Janneck, 2015). Dies lässt also vermuten, dass Handlungsspielräume bzw. Autonomie, die in der HRT und dem JD-R-Modell zuerst einmal als Ressource (bzw. Regulationsmöglichkeit) gesehen werden, auch als Anforderung wirken können.

Doch selbst in den Denktraditionen der HRT und des JD-R-Modells ist der potenziell stressauslösende Charakter von Autonomie nicht auszuschließen. Frese und Zapf (1994) bemerken, dass Komplexität als das Ausmaß von Entscheidungserfordernissen komplementär zu Handlungsspielraum als das Ausmaß von Entscheidungsmöglichkeiten ist, und somit Autonomie als Regulationsmöglichkeit und Regulationsanforderung Hand in Hand gehen. Weiterhin formulieren Hacker und Sachse zur Arbeitszeitautonomie: „Das Nutzen von Freiheiten erzeugt Kosten, die übernommen werden müssen.“ (Hacker & Sachse, 2014). Die HRT stellt also auch Dimensionen der Autonomie heraus, die als Regulationserfordernisse gedeutet werden, auch wenn diese Dimensionen nicht dem in der HRT gebrauchten Konzept des Handlungsspielraums zugerechnet werden, sondern dem Konzept der Komplexität. Auch wenn im Rahmen des JD-R-Modells immer wieder Studien zur Autonomie als Ressource durchgeführt wurden (z. B. Bakker & Demerouti, 2007; Rodriguez-Munoz, Sanz-Vergel, Demerouti & Bakker, 2012; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), so tauchen im Rahmen des Modells ähnlich wie in der HRT auch Anforderungen auf, die mit Autonomie zu tun haben, so z. B. „Responsibility“, „Complexity“ und „Problems planning“ (Crawford et al., 2010; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011; Schaufeli & Taris, 2014). Im Rahmen der HRT könnte man annehmen, dass Autonomie in gewissen Fällen auch zu Regulationsproblemen, namentlich Regulationsunsicherheit führen kann, wenn das Individuum in der Ausführung seiner Tätigkeit behindert wird, weil es Handlungspläne und ggf. auch Ziele eigenständig entwickeln muss, ohne Vorgaben in der Tätigkeit finden zu können, die das eigene Handeln strukturieren (zu Regulationsunsicherheit vgl. Kap. 3.1. bzw. Frese & Zapf, 1994).

Ein Versuch, Autonomie als Anforderung auch empirisch zugänglich zu machen, wurde von Höge (2011) unternommen. Er bezieht sich hier auf das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz & Voß, 2004b; Voß & Pongratz, 1998; siehe Kapitel 2.4.1.) und die Dimensionen Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung, die er einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen sucht. Dabei werden

sowohl die Anforderungen der Unternehmen im Sinne der Arbeitskraft-unternehmer-These als auch die Präferenzen der Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeitskraftunternehmer-Orientierungen gemessen (Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015). Erstere werden in Form einer „flexibility demands“-Skala operationalisiert, die auch die Dimension „Requirements for self-organization“ enthält. In dieser werden vor allem Erwartungen des Unternehmens im Hinblick auf selbständiges Handeln und Entscheiden formuliert. Die Formulierungen sind dabei nicht auf ein „dürfen“<sup>16</sup> sondern auf ein „müssen“ bzw. auf explizite Erwartungen des Unternehmens an die Angestellten ausgerichtet (vgl. Höge, 2011: 19). In einer Studie konnte bereits ein Zusammenhang zwischen den beschriebenen Anforderungen an die Selbstorganisation und Zeitdruck festgestellt werden, welcher wiederum mit erhöhter Irritation zusammenhing (Höge & Hornung, 2015: 421). Dies ist schon ein Hinweis, dass diese Anforderungen als challenge stressors im Rahmen des JD-R-Modells gesehen werden können.

Ein anderer Blickwinkel ergibt sich, wenn man annimmt, dass der Effekt von Autonomie im Sinne einer Ressource nicht linear ist. Im Vitamin-Modell von Warr wird speziell von Autonomie erwartet, dass sich deren positive Wirkung auf das Wohlbefinden bei zu hoher Ausprägung umkehrt, dass also ein „zu viel“ an Autonomie durchaus das Wohlbefinden beeinträchtigen kann (Warr, 1994). Er begründet dies mit der Zunahme an Entscheidungsdruck und Verantwortung (Warr, 1994: 89). Im Prinzip bedeutet das, wollte man diese Annahme einer empirischen Überprüfung unterziehen, dass zwar Fragen verwendet würden, die Freiräume anstatt von Erwartungen (siehe requirements for self-organization) formulieren. Es müsste aber ein kurvilinearere Zusammenhang zwischen Autonomie und Beanspruchung angenommen werden. In zwei Studien mit Altenpflegern als Untersuchungsgruppe konnte bereits ein kurvilinearere Zusammenhang von „job control“<sup>17</sup> einerseits im Querschnitt mit Irritation, andererseits im Längsschnitt mit Burnout und „engagement“ nachgewiesen werden. Bei hohen Ausprägungen von Autonomie kehrte sich der negative Zusammenhang mit Irritation und Burnout um,

16 Hier sei auf Messinstrumente für „job control“, „autonomy“ und „Handlungsspielraum“ verwiesen, welche im Hinblick auf JD-R und HRT verwendet werden (u. a. Bakker et al., 2004; Zapf, 1993).

17 Hier im Sinne des Verständnisses von Handlungsspielraum im Rahmen der HRT und des ISTA (Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse) zu sehen (Semmer et al., 1995).



der positive Zusammenhang mit „engagement“ kehrte sich ebenfalls um (Kubicek, Korunka & Tement, 2014). Dies kann so interpretiert werden, dass Autonomie nicht immer eindeutig als Ressource klassifiziert werden kann, und dass bei hohen Ausprägungen durchaus eine negative Wirkung auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung anzunehmen ist.

Zudem wäre es möglich, dass Autonomie mehrere Dimensionen hat, die unterschiedlich wirken. Das klassische Konzept von „job control“ bzw. „decision latitude“<sup>18</sup> beinhaltet die Dimensionen „skill discretion“, also die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten einzusetzen, und „decision authority“, also den Entscheidungsspielraum (Karasek et al., 1998; Karasek & Theorell, 1990). In zwei finnischen Studien wurde nun untersucht, ob sich diese beiden Dimensionen unterschiedlich im Hinblick auf die Mortalität auswirken können. Es wurde dabei ein negativer Effekt von hoch ausgeprägter „decision authority“ gefunden (also eine höhere Mortalität im Zeitverlauf), allerdings nur bei Frauen in sogenannten blue-collar jobs, also bei Arbeiterinnen (Joensuu et al., 2012; Joensuu et al., 2014).

Sowohl der Ansatz, Autonomie als Anforderungen an selbständiges Handeln zu verstehen, als auch kurvilineare Effekte von Autonomie als Ressource in Betracht zu ziehen, sind erst in wenigen Studien behandelt worden. Dennoch gilt es, gerade im Kontext der VAZ, in der Autonomie sowohl im Hinblick auf die Arbeitszeit, als auch auf von Unternehmen erwartete Selbstorganisation von Bedeutung ist, die verschiedenen gearteten Auswirkungen sowohl von Autonomie als Ressource, als auch von Erwartungen an die Autonomie der Mitarbeiter in ein Modell der Anforderungen und Ressourcen in der VAZ mit einzubeziehen. Die Arbeitszeitautonomie und der generelle Handlungsspielraum in der Arbeit werden noch näher im Kapitel zu den Ressourcen der VAZ diskutiert. Autonomieanforderungen werden in dieser Arbeit eher als konkrete Erwartungen an die Mitarbeiter verstanden, und sollten dementsprechend auch als Anforderung operationalisiert werden, welche im Sinne eines Challenge Demand (bzw. einer Regulationsanforderung) auf Motivation und Beanspruchung wirken und so Wohlbefinden sowie Arbeitszufriedenheit beeinflussen können.

---

18 Die Kategorie „decision latitude“ zur Beschreibung von Arbeitskontexten geht auf das Demand-Control-Modell von Karasek und Theorell (1990) zurück.

### 3.3.2 Arbeitsvolumen

Eine weitere Anforderung, die insbesondere innerhalb der VAZ von Bedeutung ist, stellt das Arbeitsvolumen bzw. der Workload dar. So kann festgestellt werden, dass Beschäftigte in selbst gesteuerten Arbeitszeiten meist mehr arbeiten als Beschäftigte in anderen Arbeitszeitmodellen. Matta berichtet, dass in selbstgesteuerten Arbeitszeitmodellen eine deutliche Ausweitung der Arbeit über die vereinbarte Wochenarbeitszeit hinweg vorliegt, wenn man die Beschäftigten in diesen Modellen mit denen in anderen Modellen vergleicht (Matta, 2015: 267). Dieser Befund bestätigt sich auch in einer anderen Studie, in der ebenso die Differenz von tatsächlicher und vereinbarter Wochenarbeitszeit bei selbstgesteuerter Arbeitszeit deutlich höher ist als bei anderen Modellen (Beckmann & Cornelissen, 2014). Zudem sei in diesem Zusammenhang noch einmal auf die eigenen Auswertungen im Kapitel 2.2. verwiesen, die die gleiche Tendenz innerhalb der VAZ bestätigen, nämlich, dass die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit bei VAZ am höchsten von allen betrachteten Arbeitszeitsystemen ist.

Über die Hintergründe dieser Arbeitszeitausweitung können qualitative Studien Hinweise geben. Böhm und andere konnten verschiedene individuelle Nutzungsmuster der VAZ feststellen: Bei den Beschäftigten, die verstärkt Überstunden ableisten, wirkt die VAZ entweder als zusätzliche Komponente, die den Arbeitsdruck verschärft und die Autonomie einschränkt, oder sie zeigen ein hohes zeitliches Engagement, weil sie die VAZ als Symbol der Anerkennung und des Vertrauens des Unternehmens ansehen und sich von diesem Engagement Kompensationen durch Gehaltserhöhungen und Aufstiegsmöglichkeiten erhoffen (Böhm et al., 2004a: 131 f.). Erhöhte Arbeitszeitautonomie geht dann mit Arbeitsintensivierung einher, wenn das Gefühl entsteht, gebotene Freiräume mit erhöhtem Einsatz zu kompensieren (Kelliher & Anderson, 2010). Die VAZ wirkt somit zum einen als Mittel, die Leistungserwartungen an Mitarbeiter zu erhöhen, zum anderen wirkt sie oftmals als Motivation zur Leistungssteigerung aus Sicht der Mitarbeiter. Darauf weist auch eine Studie hin, in der Beschäftigte in VAZ gefragt wurden, ob es betriebliche Regelungen zur Begrenzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit in ihrem Unternehmen gibt. Nur 30 % der Befragten bejahte diese Frage (Wingen et al., 2004: 134).

Autonomie in der Arbeits(zeit)gestaltung, wie sie in der VAZ meist verwirklicht ist, wird oftmals als Ressource zur Bewältigung eines hohen

Arbeitsvolumens eingeschätzt. Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass die Kombination aus einem hohen Arbeitsvolumen und hohem Handlungsspielraum die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beeinträchtigen sowie emotionale Erschöpfung befördern kann (Cunningham et al., 2002: 387).

Arbeitsvolumen oder Workload wurden hier jetzt zunächst als quantitatives Arbeitsvolumen in Form von Arbeitsstunden diskutiert. Unter Umständen ist neben dem tatsächlichen Arbeitsumfang jedoch auch der subjektive Workload, also das Empfinden, viel Arbeit zu haben, von Bedeutung für den Stressentstehungsprozess. Die gleiche Anzahl an Arbeitsstunden kann von unterschiedlichen Individuen als unterschiedlich belastend erlebt werden. Die Empfindung, sehr viel zu tun zu haben, kann dazu führen, dass eine Unsicherheit entsteht, ob die Bewältigung der Aufgaben möglich ist, aus welcher Furcht oder Sorge resultieren kann (Spector & Jex, 1998: 358). Im Sinne der HRT wäre hier von Regulationsüberforderung zu sprechen. Die Geschwindigkeit und Intensität der Regulation, die bei hohen Arbeitsanforderungen nötig wird, produziert eine erhöhte Energieaufwendung und somit Erschöpfung (Frese & Zapf, 1994: 312).

Im Rahmen des JD-R-Modells wurde Workload in verschiedenen Studien als Anforderung getestet. Zugrunde liegt die Annahme, dass hohe Anforderungen, gepaart mit wenigen Ressourcen, Beanspruchung befördern (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Boyd et al., 2011; Rodriguez-Munoz et al., 2012; Schaufeli & Taris, 2014; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010). Dabei wird teilweise angenommen, dass es sich hierbei um einen Challenge Demand handelt, eine Anforderung also, die sowohl auf Motivation als auch auf Beanspruchung wirkt, weil sie sowohl Energie beansprucht als auch stimulierend wirkt (Van den Broeck et al., 2010, vgl. auch Kap. 3.2.3.). Teilweise wird aber auch nur eine negative Wirkung auf das Wohlbefinden angenommen (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Boyd et al., 2011; Rodriguez-Munoz et al., 2012). Diese Sichtweise wird unterstützt durch Befunde, die überlange Arbeitszeiten, definiert als 40 Stunden pro Woche oder acht Stunden pro Tag überschreitend, mit einer Vielzahl an negativen Einflüssen auf die Gesundheit in Verbindung bringen (Bannai & Tamakoshi, 2014). Nach der Logik des Vitamin-Modells müsste man für Workload eine kurvilineare Beziehung zum Wohlbefinden annehmen (Warr, 1994).

Eine Erklärung für diese inkonsistenten Untersuchungsergebnisse liegt in der Definition von Arbeitsvolumen bzw. Workload, als auch in dessen Messung. In einigen Ansätzen sind Dimensionen enthalten,

die eine Überlastung nahe legen, also ein „zu viel“ an Arbeit (Boyd et al., 2011; Spector & Jex, 1998), während andere Ansätze den subjektiven Workload eher in den neutralen Dimensionen „harte Arbeit“ „schnelle Arbeit“ und „hohe Komplexität“ abgebildet sehen, welche sich auch als Herausforderung interpretieren lassen (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Rodriguez-Munoz et al., 2012; Van den Broeck et al., 2010). Wie soll das Arbeitsvolumen also im Rahmen der VAZ bewertet werden?

Grundsätzlich empfiehlt es sich, das Arbeitsvolumen zunächst über die Arbeitsstunden zu beurteilen, also vor allem über die regelmäßige Diskrepanz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit. Dies stellt ein neutrales Kriterium dar, welches erst einmal nicht Überlastung als solche misst. Gerade, weil aber innerhalb der VAZ die Arbeitsstunden als Kriterium der Bewertung des Arbeitsumfangs bzw. der Arbeitsleistung an Bedeutung verlieren (vgl. Kap. 2.1.), rückt die subjektive Bedeutung des Arbeitsvolumens in den Vordergrund. Insbesondere wird es sich lohnen, zu überprüfen, ob eine Überlastung (im Sinne eines Hindrance Demands) in der VAZ nachweisbar ist, also ob sich das subjektive Arbeitsvolumen (im Sinne eines „zu viel“ an Arbeit) negativ auf das Wohlbefinden (positiv auf Beanspruchung, negativ auf Motivation) auswirkt. Ob die Zeitautonomie hier als Ressource wirken kann, die negative Wirkungen abfedert bzw. die Empfindung einer Überlastung verringern kann, bleibt dann ebenfalls zu überprüfen. Dies stünde im Einklang mit der HRT und dem JD-R-Modell, denn beide theoretischen Ansätze gehen davon aus, dass Autonomie als Ressource wirken kann, die die Bewältigung von hohen Anforderungen befördert (Schaufeli & Taris, 2014; Zapf & Semmer, 2004). Die Wirkungsweise von Zeitautonomie innerhalb der VAZ wird jedoch noch näher in Kapitel 3.4.1 diskutiert.

Aufgrund der beobachtbaren (quantitativen) Steigerung des Arbeitsvolumens bei VAZ im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen erscheint es wichtig, das Arbeitsvolumen sowohl als Arbeitsstunden als auch als subjektiven Workload als spezifische Anforderung innerhalb der VAZ zu betrachten. Subjektiver Workload wird hier als Hindrance Demand eingeordnet, da sich in der Definition des Konzepts bereits eine Überlastung im Sinne einer Regulationsüberforderung wiederfindet. Die Arbeitsstunden entsprechen hier einem Challenge Demand, da sie erst einmal neutral das Ausmaß der Arbeitsstunden in den Vordergrund stellen. Dies bedeutet, dass subjektiver Workload auf Beanspruchung, Arbeitsstunden jedoch auf Beanspruchung und Motivation wirkt und über diesen Pfad das Wohlbefinden beeinflussen kann.

### 3.3.3 Entgrenzungsverhalten

In der VAZ stellt sich immer wieder die Frage, wie die konkrete Arbeitszeit ausgestaltet wird und ob sie sich in Zeiten ausdehnt, die normalerweise für Privates vorgesehen sind bzw. sich zeitlich verlagert, so dass bspw. das Wochenende genutzt wird, um Arbeitsaufgaben zu erledigen, oder nachts gearbeitet wird. Dies wird auch als Entgrenzung der Arbeitszeit bezeichnet:

*„Von Entgrenzung der Arbeitszeit (Jurczyk u. Voß 2000) kann gesprochen werden, wenn Unterschiede zwischen Arbeit und Freizeit verwischen und traditionelle Grenzen des Arbeitstags und der Arbeitswoche wie Feierabend und Wochenende ihre Bedeutung verlieren. Arbeit findet in Zeiten statt, die traditionell der Freizeit zugeordnet waren. Private Angelegenheiten wie z. B. private E-Mails werden u. U. während der Präsenzarbeitszeit erledigt. Neue, teilweise mobile Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) wie Smartphones und Laptops ermöglichen, dass Beschäftigte permanent erreichbar sind, dass sie von verschiedensten Orten und Zeiten auf arbeitsbezogene Informationen zugreifen können und bei Bedarf für Arbeitseinsätze bereitstehen.“ (Dettmers et al., 2012: 53; vgl. Jurczyk & Voß, 2000: 170 ff.)*

Eine Ausdehnung der Arbeitszeiten in der VAZ wurde schon beobachtet und in Kapitel 3.3.2. diskutiert. Eine Entgrenzung der Arbeitszeit kann zum einen durch die Zeitaufonomie bedingt sein, die es Mitarbeitern ermöglicht, Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie oftmals den Arbeitsort selbst zu bestimmen. Andererseits kann sie auch durch Erwartungen der Arbeitgeber an die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Mitarbeiter bedingt sein. Wie aus dem Zitat oben deutlich wird, handelt es sich bei der Entgrenzung nicht nur um eine Ausdehnung der Arbeitszeit, sondern auch um eine Verlagerung der Arbeitszeit und eine Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Dies hat die Konsequenz, dass Arbeitsleben und Privatleben sich gegenseitig durchdringen. Entgrenzung wird vor allem in Zusammenhang mit mobil-flexiblen Arbeitsmodellen, wie es auch die VAZ darstellt, diskutiert (Dettmers et al., 2012; Jurczyk, 2010; Krause et al., 2015).

Entgrenzung kann zu einem Hindrance Demand werden, wenn die Verwischung einseitig zu Ungunsten des Privatlebens und notwendiger

Erholungszeiten erfolgt und in Situationen erhöhten Arbeitsaufkommens mit selbstgefährdendem Entgrenzungsverhalten reagiert wird, also regelmäßig Pausen, Wochenenden und Feierabend eingeschränkt werden und eine permanente Erreichbarkeit verwirklicht wird (Krause et al., 2015). Dieses Verhalten zeigt zunächst Erfolge, weil erhöhte Arbeitsanforderungen besser bewältigt werden. Auf lange Sicht jedoch führt es zu gesundheitsschädlichen Folgen. Es wird zwar nicht durch mobil-flexible Arbeitsmodelle verursacht, diese „begünstig[en]t aber – zumindest bei steigenden Arbeitsanforderungen – durch die Flexibilisierung und die zunehmende Eigenverantwortung der Beschäftigten dessen Auftreten“ (Krause et al., 2015: 51). Es wird vor allem als eine Komponente des selbstgefährdenden Verhaltens diskutiert (Dettmers, Deci, Baeriswyl, Berset & Krause, 2016).

Eine andere Auswirkung der Entgrenzung kann in der Verlagerung von sonst für das Privatleben vorgesehenen Zeiten liegen. Wenn Abende oder Wochenenden, also Zeiten, die sozial als freie Zeiten geprägt sind, vermehrt für Arbeitstätigkeiten genutzt werden, bedeutet dies auch einen Rückgang der Zeit, die mit anderen verbracht werden kann, und damit negative Effekte auf das Wohlbefinden. Flexibilitätserwartungen stören also die Erholungsfähigkeit, wenn keine sozialen Zeiten mehr gefunden werden können (Young & Lim, 2014). Als zusätzliche Anforderung kann in diesem Zusammenhang auch erwartete Erreichbarkeit nach Feierabend und an Wochenenden gelten, auch wenn diese nicht mit konkretem Arbeitsaufkommen zusammenhängt. Dettmers und andere konnten feststellen, dass eine Befindensbeeinträchtigung durch Rufbereitschaft unabhängig von tatsächlich erfolgten Arbeitseinsätzen eintreten kann (Dettmers et al., 2012: 57). Dies unterstreicht die Wirkung, die die reine Verfügbarkeitserwartung des Arbeitgebers entfalten kann. Es ist davon auszugehen, dass sich ähnliche Beeinträchtigungen feststellen lassen, auch wenn keine formelle Rufbereitschaft besteht, sondern nur implizite Verfügbarkeitserwartungen. Die Bedeutung sozialer Zeiten sowie von Verfügbarkeitserwartungen verweist noch einmal auf die Qualität von Entgrenzungsverhalten als Hindrance Demand, die über das reine Arbeitsvolumen, welches bereits diskutiert wurde, hinausreicht und spezifische Wirkungen zeigt.

Innerhalb der Forschung zum JD-R-Modell wurde zur Entgrenzung bzw. selbstgefährdendem Verhalten noch nicht umfassend geforscht. Die Wirkung von Entgrenzung als Anforderung in Bezug auf eine Wirkung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurde innerhalb

des Modells jedoch bereits untersucht (Rexroth, Peters & Sonntag, 2012). Dabei wirkten Unterstützung der Führungskraft, die Vorbildwirkung im Sinne von Grenzziehung der Führungskraft und die Selbstwirksamkeit als wichtige Ressourcen im Umgang mit entgrenzter Arbeit (Rexroth et al., 2012: 137).

Im Sinne eines Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ muss noch einmal darauf eingegangen werden, wie Entgrenzung als Anforderung von einer Vielzahl gesellschaftlicher Phänomene, die als Entgrenzung bezeichnet werden (vgl. Kratzer & Sauer, 2005), differenziert werden kann. Zieht man das JD-R-Modell, und insbesondere die HRT, mit ihrem starken Bezug auf Handlungsabläufe als theoretische Grundlage für ein Modell heran, kann Entgrenzung hier nicht primär im Sinne betrieblicher Reorganisationsstrategien gedeutet werden, sondern nur als subjektives Entgrenzungsverhalten der Beschäftigten, welches sich als Reaktion auf die notwendige Selbstorganisation zusammen mit hohen Leistungserwartungen im Rahmen der VAZ ergibt. Hier wird Entgrenzung also, die obigen Ausführungen zusammenfassend, im Sinne des Konzepts der Selbstgefährdung als Verhalten definiert, welches die Grenzen zwischen Privatleben und Beruf verschwimmen lässt, Arbeit innerhalb unsozialer Zeiten begünstigt und ständige Erreichbarkeit für den Arbeitgeber miteinschließt.

Bisher wurde gerade im Rahmen des JD-R-Modells primär auf Anforderungen eingegangen, die sich aus externen Gegebenheiten ergeben. Ein Pendant zu persönlichen Ressourcen, also „persönliche Anforderungen“ wurde noch nicht thematisiert (vgl. Schaufeli & Taris, 2014: 64). Dies kann daran liegen, dass ein Hindrance Demand dann als solcher klassifiziert wird, wenn er von Beschäftigten als „hindrance“, also Hindernis, wahrgenommen wird (Crawford et al., 2010). Das eigene Verhalten als Hindernis wahrzunehmen verlangt jedoch vermutlich ein erhöhtes Maß an Selbsterkenntnis, welches hier erst einmal nicht unterstellt wird. Zudem wird die Komponente des Verhaltens nicht einbezogen, außer in neueren Publikationen als die Dimension des Job Crafting, die ein aktives Gestalten von Arbeitskontexten beinhaltet (Bakker & Demerouti, 2014). Dies ist jedoch positiv konnotiert und schließt erst einmal nicht mit ein, dass Verhalten als Reaktion auf Anforderungen an das Individuum auch durchaus selbstgefährdendes Verhalten beinhalten könnte (vgl. Bakker & Demerouti, 2014: 20 f.).

Entgrenzungsphänomene sind sicherlich nicht nur im Rahmen der VAZ von Bedeutung, sondern auch in einer Vielzahl anderer flexibler Ar-

beitszeit- und Arbeitsmodelle (vgl. Jurczyk & Voß, 2000), dennoch kann sie durch die sehr hoch ausgeprägte Zeitautonomie und erforderliche Selbstorganisation (siehe Kap. 3.3.1.) als ein Modell bezeichnet werden, in dem Entgrenzungsverhalten in Bezug auf die Arbeitszeit vermutlich eine wichtige Rolle spielt. In diesem Sinne wird Entgrenzungsverhalten innerhalb der VAZ als Hindrance Demand (im Sinne einer persönlichen Anforderung bzw. Regulationsüberforderung) verstanden, der Beanspruchung erhöht und somit das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beeinträchtigt.

### 3.3.4 Anwesenheitskultur

Im Kontrast zur Entgrenzung beschäftigt sich dieses Kapitel nicht nur mit der Verschiebung von Grenzen der für Arbeit eingebrachten Zeit, sondern mit den ob mit oder ohne Arbeit verbrachten Zeiten der Anwesenheit am Arbeitsplatz und welche Erwartungen diesbezüglich im Unternehmen wirksam sind. Ein Grundprinzip der VAZ (siehe Kapitel 2.1.) ist die Abkehr von der Anwesenheit als Leistungsmaßstab. Oft verfestigen sich jedoch bestimmte Zeit- und Leistungsnormen, die sich auf lange Anwesenheit am Arbeitsplatz beziehen. Die Entkopplung von Anwesenheitszeit und Arbeitszeit im Rahmen der VAZ widerspricht diesen Normen, denn sie schränken die Zeitautonomie ein und sind nicht mit einer Ergebnisorientierung zu vereinbaren. Da aber in der VAZ erst neue Normen entwickelt werden müssen, wenn Anwesenheitszeit als Leistungsmaßstab wegfällt, kann es dazu kommen, dass eine Anwesenheitskultur innerhalb der VAZ bestehen bleibt (vgl. Wieland & Scherrer, 2002: 11).

Noch dazu wäre es möglich, je nachdem unter welchen Voraussetzungen und innerhalb welcher Diskurse die VAZ eingeführt wird, dass eine Anwesenheitskultur erst entsteht. Sobald die (erfasste) Arbeitszeit als Leistungsmaßstab wegfällt, könnte Anwesenheit erst recht notwendig werden, um eine hohe Leistungsbereitschaft zu signalisieren. Gerade wenn Zielvorgaben ungenau gefasst sind, oder das Vertrauen in diese als Leistungsmaßstab fehlt, wird es für die Mitarbeiter ggf. notwendig, auch außerhalb der Zielvorgaben jederzeit Leistungsbereitschaft zu demonstrieren, um ihren Status zu erhalten, bzw. Karrierechancen zu wahren (vgl. Andresen, 2009: 72). Böhm und andere berichten auch von „Kontrollstrategien“, die Führungskräfte nach der Einführung von VAZ anwenden, um die Anwesenheit der Mitarbeiter sicher zu stellen (Böhm et al., 2004a: 126).



Die VAZ könnte also einerseits eine vorhandene Anwesenheitskultur beenden oder die Entstehung derselben verhindern, andererseits eine Anwesenheitskultur erst entstehen lassen oder verfestigen. Das Potential der Zeitautonomie als Ressource würde durch Anwesenheitskulturen erheblich eingeschränkt. An dieser Stelle gilt es, den Begriff Anwesenheitskultur zu definieren. In den wenigen Quellen, in denen von Anwesenheitskultur oder Anwesenheitsnormen gesprochen wird, wird der Begriff jedoch nicht exakt umrissen. Beispielsweise wird die Anwesenheitskultur nur als überlange Arbeitszeiten operationalisiert (vgl. Hipp & Stuth, 2013: 110). Simpson definiert darüber hinaus „presenteeism“ als „the extent to which managers remained at work when the demands of the job did not require it“ (Simpson, 1998: 43). Bemerkenswert ist dabei der Grund, warum die Beschäftigten über ein erforderliches Maß hinaus an ihrer Arbeitsstelle anwesend waren: Sie taten dies, um ihre überdurchschnittliche Arbeitsbereitschaft zu signalisieren, da sie sich Beförderungen erhofften, bzw. Angst vor Entlassung hatten (Simpson, 1998: 48). Solches Verhalten widerspricht den Prinzipien der VAZ in grundlegender Weise, da die Anwesenheit als Leistungsmaßstab in den Vordergrund gerückt wird.

Abseits von überlangen Arbeits- bzw. Anwesenheitszeiten kann Anwesenheitskultur auch noch andere Normen enthalten. Dies wird in einer qualitativen Studie diskutiert, in der verschiedene Anwesenheitskulturen identifiziert werden konnten, die entweder damit einhergingen, dass eine möglichst frühe Anwesenheit am Arbeitsplatz als Norm vorhanden war, oder damit, dass eine späte Ankunft, dafür aber auch eine lange Anwesenheit am Abend die Norm bildete (Possinger, 2013). Durch sozialen Druck, der sich beispielsweise in „spöttischen Bemerkungen“ bei non-konformem Verhalten äußert, werden diese Normen in dem beschriebenen Fall aufrechterhalten (Possinger, 2013: 213 f.). Für eine Arbeitsdefinition des Begriffs Anwesenheitskultur lässt sich also Folgendes festhalten: Eine Anwesenheitskultur innerhalb eines Unternehmens beinhaltet Normen über Dauer und Lage der als notwendig erachteten Anwesenheit am Arbeitsplatz. Diese Kultur wird durch soziale Kontrolle aufrechterhalten und schränkt, obwohl informeller Natur, die individuelle Autonomie der Mitarbeiter bzgl. ihrer Zeitverwendung ein.

Im Sinne der HRT bzw. des JD-R-Modell muss die Anwesenheitskultur als weitere Anforderung an das Individuum konzipiert werden. Wird die Anwesenheitskultur restriktiv, behindert die Beschäftigten in ihrer freien Zeiteinteilung und nimmt ihnen damit einen Teil ihrer Autonomie, weil sie sich verpflichtet fühlen, zu bestimmten Zeiten oder einfach

insgesamt sehr lang anwesend zu sein, wird Erholung und private Zeit eingeschränkt. In diesem Sinne kann die Anwesenheitskultur auch als Hindrance Demand verstanden werden, in dem Sinne, dass sie positiv auf Beanspruchung und negativ auf die Motivation wirkt. Insbesondere sind Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu vermuten, die sich durch Einschränkungen der Flexibilität ergeben.

### **3.3.5 Anforderungen an die zeitliche Flexibilität – Primat betrieblicher Zeitinteressen**

VAZ zeichnet sich vom Konzept her dadurch aus, dass den Mitarbeitern maximale Zeitautonomie gewährt wird, damit private und berufliche bzw. betriebliche Zeitinteressen optimal miteinander in Einklang gebracht werden können (vgl. Kapitel 2.1.). Bei der Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur VAZ fällt jedoch auf, dass die Arbeitszeitgestaltung zwar an die Mitarbeiter übertragen wird, diese sich in vielen Fällen jedoch ausschließlich an betrieblichen Interessen orientieren sollen (Klein-Schneider, 2007: 99). Daraus können sich Anforderungen der Unternehmen ergeben, die sich auf Flexibilität auch an Abenden und Wochenenden, Überstunden, Vertretungen von Kollegen und die klare Abgrenzung des Familienlebens von der Arbeit beziehen (vgl. Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015). Diese Anforderungen an die betrieblich orientierte Flexibilität sind in diesem Rahmen dann auch immer mit Einschränkungen oder Zugeständnissen innerhalb des Privatlebens verbunden. Es konnte gezeigt werden, dass in Deutschland Arbeitszeitautonomie meist arbeitgeberorientiert gestaltet wird (Lott, 2014), so dass bei selbst bestimmten Arbeitszeiten meist hohe Erwartungen an die Mitarbeiter bzgl. ihrer Verfügbarkeit und flexiblen Einsatzbereitschaft bestehen. Dies beeinflusst in diesen Modellen, insbesondere bei Männern, die Work-Life-Balance negativ (Lott, 2014). Diese Ausführungen legen den Schluss nahe, dass die Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter innerhalb der VAZ eine wichtige Rolle spielen.

In Bezug auf das Kapitel zur Entgrenzung muss angemerkt werden, dass Entgrenzungsverhalten und Anforderungen an die Flexibilität vermutlich die gleichen Wurzeln haben bzw. sich gegenseitig bedingen können. Entgrenzungsverhalten kann als Reaktion auf die seitens des Unternehmens gestellten Flexibilitätserwartungen auftreten, denn es beinhaltet eine umfassende Verfügbarkeit der Beschäftigten für den Arbeitgeber.

Dennoch werden diese beiden Anforderungen in einem Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ getrennt behandelt. Dies ergibt sich daraus, dass Erwartungen an die Flexibilität zwar Druck erzeugen können. Es ist jedoch durchaus denkbar, dass dies nicht immer in einem ausgeprägten Entgrenzungsverhalten mündet.

Wenn man arbeitgeberzentrierte Flexibilität („variability“) mit arbeitnehmerzentrierter Flexibilität („flexibility“) vergleicht, können negative Effekte der ersteren, positive Effekte der letzteren auf das Wohlbefinden festgestellt werden (Costa et al., 2006; siehe auch Ausführungen zur Arbeitszeitautonomie in Kapitel 3.4.1.). Anforderungen an die zeitliche Flexibilität befördern zudem Zeitdruck und work-family-conflict, welche wiederum positiv auf Irritation wirken (Höge & Hornung, 2015: 421). Obwohl die betrieblichen Flexibilitätserwartungen noch nicht im Rahmen des JD-R-Modells getestet wurden, können sie im Sinne des JD-R-Modells als Hindrance Demand bzw. Regulationsüberforderung im Sinne der HRT betrachtet werden, da sie eine Anforderung darstellen, die einerseits ein Höchstmaß an Arbeitsintensität durch die Durchdringung des Lebens durch die Arbeit darstellt. Andererseits stellt diese Anforderung das Individuum vor erhebliche Einschränkungen, was die Wahrnehmung von Ressourcen wie der Arbeitszeitautonomie anbelangt. Dies würde bedeuten, dass diese Erwartungen Beanspruchung fördern und damit das Wohlbefinden mindern. Zudem lässt sich angesichts der Befunde von Höge und Hornung vermuten, dass sich in diesem Fall Auswirkungen der Flexibilitätserwartungen über die Beanspruchung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ergeben, da sie, ähnlich wie die Anwesenheitskultur und das Entgrenzungsverhalten, die Zeit für das Privatleben limitieren und soziale Zeiten begrenzen können.

### **3.4      Forschungsstand und theoretische             Bezüge zu spezifischen Ressourcen             der Vertrauensarbeitszeit**

Innerhalb des analytischen Rahmens des JD-R-Modells und in Ergänzung der HRT wurde im vorigen Kapitel die erste wichtige Komponente, die Anforderung, sowohl in Bezug auf die VAZ als auch in Bezug auf theoretische Anklänge und empirische Ergebnisse zur jeweiligen Anforderung diskutiert. In diesem Kapitel soll es nun um die zweite wichtige Komponente des JD-R-Modells gehen, die Ressourcen. Es werden zum

einen Ressourcen thematisiert, die für ein Arbeitsumfeld mit VAZ charakteristisch sind, zum andern Ressourcen, die komplementär zu spezifischen Anforderungen der VAZ, vor allem zu Autonomieanforderungen, wirken. Dabei wird die wohl augenfälligste Ressource im Rahmen der VAZ, die Arbeitszeitautonomie, als erstes diskutiert, bevor es um weitere allgemeine Ressourcen gehen wird, die spezifische Wirkungen innerhalb der VAZ entfalten können.

### 3.4.1 Arbeitszeitautonomie

Ein zentrales definitorisches Merkmal der VAZ stellt die weitgehende Arbeitszeitautonomie der Mitarbeiter dar (vgl. Kap. 2.1.). Dabei ist es den Mitarbeitern freigestellt, die Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie von Pausen selbst festzulegen. Dies birgt zum einen Potenziale im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, weil flexibler auf Anforderungen aus beiden Sphären reagiert werden kann. Zum anderen kann persönlichen Biorhythmen Rechnung getragen werden und dadurch Einschränkungen des Wohlbefindens vermieden und die Produktivität gesteigert werden (Rinderspacher, 2001).

Freiheitsgrade, die Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Arbeitszeitgestaltung zugestanden werden, können höchst unterschiedlich ausgeprägt sein. Wenn man die verschiedenen Arbeitszeitmodelle auf einem Kontinuum der Arbeitszeitautonomie verorten möchte, stehen auf der Seite geringer Autonomie feste Arbeitszeiten, bei denen feste Anfangs- und Endzeiten sowie feste Pausen gelten. Auf der Seite hoher Autonomie stehen Modelle wie die VAZ, bei denen die Arbeitszeit nicht erfasst oder kontrolliert wird und bei denen Zeit als Maßstab für geleistete Arbeit nicht mehr gilt (vgl. Singe & Croucher, 2003: 492). Dazwischen lassen sich viele andere Modelle verorten, so z. B. verschiedene Gleitzeitmodelle mit oder ohne Zeitkonten, flexible Arbeitszeiten mit „Stechuhr“ und mit einer unterschiedlichen Ausprägung von Kernzeiten, zu denen Anwesenheit erwartet wird etc. Arbeitszeitautonomie wird von Beschäftigten immer im Hinblick auf ihre Erfahrungen interpretiert, so dass der jeweilige Grad an Flexibilität unterschiedlich wahrgenommen werden kann, je nachdem mit welchem Grad an Flexibilität er verglichen wird (vgl. Trinczek, 2005: 385f.).

Im allgemeinen Sinne wird Autonomie vom Prinzip her schon als Ressource oder Regulationsmöglichkeit betrachtet, da sich Freiräume des In-

dividuums erhöhen und damit einhergehend die Kontrolle des Individuums über die eigene Arbeitstätigkeit und das Arbeitsumfeld steigt (vgl. u. a. Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Taris, 2014; Volpert, 1987; Zapf & Semmer, 2004).

In Studien, die sich explizit mit den Auswirkungen von Arbeitszeitautonomie beschäftigen, wird Arbeitszeitautonomie meist im Hinblick auf das jeweilige Arbeitszeitmodell diskutiert und nicht individuell gemessen. Deshalb werden im Folgenden hauptsächlich Studien diskutiert, die die Auswirkungen von flexiblen Arbeitszeitmodellen auf das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben analysieren. Meist kann dabei nicht kontrolliert werden, welche Aspekte der Arbeitsgestaltung in diesen Modellen außer der Arbeitszeitautonomie noch zum Tragen kommen können.

Ein neueres Review zu Zusammenhängen von Arbeitszeitautonomie mit verschiedenen Outcomes stellte im Vergleich von 53 Studien fest, dass sich „flexitime“ positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheit und Wohlbefinden sowie Arbeitszufriedenheit auswirkt (Nijp, Beckers, Geurts, Tucker & Kompier, 2012: 308). Hier wird „flexitime“ als Kontrolle über die täglichen Anfangs- und Endzeiten definiert, wobei andere Charakteristika von flexiblen Arbeitszeitmodellen (selbständiges Festlegen von Pausen, Kontrolle über Urlaubsfestlegung, Festlegung der Arbeitstage über die Woche und selbständiges Entscheiden über und Festlegen von Überstunden) separat betrachtet werden und nicht als Bestandteil flexibler Arbeitszeiten gesehen werden (Nijp et al., 2012: 299). McNall und andere stellten zudem positive Effekte von „flexitime“ auf „work-to-family-enrichment“<sup>19</sup> fest, welche wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit wirkten (McNall, Masuda & Nicklin, 2010: 75). Kelliher und Anderson stellten eine höhere Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitern fest, die reduzierte Anwesenheitszeiten hatten (Kelliher & Anderson, 2010: 15). Bei diesen Mitarbeitern war jedoch auch eine Intensivierung der Arbeit festzustellen, welches die Autoren damit erklären, dass diese Mitarbeiter vermutlich das Gefühl haben, sich für die Vorteile in Form von erhöhten Freiheitsgraden, die sie geboten bekamen, mit erhöhter Anstrengung zu revanchieren (Kelliher & Anderson, 2010: 15 f.). Derartige Auswirkungen wurden schon in den Kapiteln

19 Work-to-family enrichment bezieht sich auf den positiven Einfluss von Erfahrungen in der Berufsrolle auf die Lebensqualität in der Familienrolle (Greenhaus & Powell, 2006: 73).

zum Arbeitsvolumen und Entgrenzung diskutiert. In einem Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ gilt es, die verschiedenen Anforderungen und Ressourcen getrennt zu betrachten (und zu messen).

In einer Meta-Analyse zu flexiblen Arbeitszeitmodellen wurde festgestellt, dass bei einem hohen Maß an Flexibilität (Kernzeit unter fünf Stunden) positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit deutlich geringer ausfallen als bei einem geringeren Maß an Flexibilität (Kernzeit über fünf Stunden) (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999: 505). Die Autoren erklären sich diesen Befund damit, dass zum einen die Steuerungsanforderungen an das Individuum bei mehr Flexibilität höher sind, zum anderen die Koordination innerhalb eines Teams erschwert wird, da wenig Sicherheit in Bezug auf die Anwesenheit zu bestimmten Zeiten vorhanden ist (Baltes et al., 1999: 508 f.). Diese Steuerungs- und Koordinationsanforderungen wurden jedoch nicht gemessen und konnten deshalb nicht kontrolliert werden.

US-amerikanische Studien zum so genannten „results only work environment“ (ROWE), welches ebenfalls Zeit als Bezugsgröße für die Arbeitsleistung eliminiert und maximale Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung einräumt (Moen, Fan & Kelly, 2013: 70), zeigen jedoch andere Befunde. So konnte kein Effekt auf die wöchentliche Arbeitszeit festgestellt werden, die jedoch insgesamt mit durchschnittlich 48 Stunden relativ hoch war (Moen, Kelly, Tranby, et al., 2011). Außerdem konnte eine Reduktion negativer Effekte der Arbeit auf das Privatleben und eine Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Arbeitnehmer festgestellt werden (Moen et al., 2013: 75 f.). Zudem konnte in einer Intervention festgestellt werden, dass sowohl die Fluktuation als auch die Kündigungsabsichten nach Einführung von ROWE sanken (Moen, Kelly & Hill, 2011: 86 ff.). Hier zeigten sich also positive Auswirkungen von dieser Form extrem ausgeprägter Arbeitszeitautonomie sowohl auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als auch auf die Gesundheit und Bleibeabsichten der Mitarbeiter.

Galovan und andere fanden bei einem Vergleich von Mitarbeitern in den USA und in Singapur, dass sich flexible Arbeitszeiten in den beiden Kulturen unterschiedlich auswirkten. In den USA waren diese mit weniger Problemen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie assoziiert und somit auch mit geringeren Werten von Depressivität, in Singapur waren die Zusammenhänge umgekehrt. Die Autoren schließen daraus, dass in östlichen Kulturen Arbeitszeitautonomie eher als Anforderung denn als Ressource angesehen werden sollte (Galovan et al., 2010: 654).

Hier wurden aber wiederum andere Aspekte nicht kontrolliert, die die negativen Effekte der Arbeitszeitautonomie erklären könnten. Beispielsweise wäre es denkbar, dass in verschiedenen Kulturen wichtige Institutionen außerhalb der Erwerbsarbeit unterschiedlich mit Flexibilität umgehen. Ein Beispiel wären hier Einrichtungen der Kinderbetreuung.

Im Job Demands-Resources-Modell wird Arbeitszeitautonomie bisher nicht als Ressource diskutiert. Allgemeine Autonomie oder Handlungsspielraum wird aber meist als Ressource konzeptioniert (vgl. Schaufeli & Taris, 2014: 64) und gilt somit als förderlich für die Motivation, kann also Anforderungen puffern bzw. deren negative Wirkungen auf das Stressempfinden abmildern (vgl. Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti et al., 2001). Die Handlungsregulationstheorie misst Autonomie bzw. Handlungsspielraum ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben und bei der Vermeidung von Überlastung bei und versteht diese somit als Regulationsmöglichkeit (Volpert, 1987: 20). Für die Arbeitszeitautonomie als solche (gemessen unabhängig von anderen Anforderungen wie Arbeitsvolumen, Entgrenzung und Anforderungen an die Selbstorganisation) muss also angenommen werden, dass diese zunächst einmal als Ressource bzw. als Regulationsmöglichkeit wirkt. Dies bedeutet, dass entsprechend des JD-R-Modells Arbeitszeitautonomie die Auswirkungen von Anforderungen mildern und außerdem über Motivation positiv auf das Wohlbefinden wirken sollte. Die diskutierten Studien legen außerdem nahe, dass sich positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ergeben können.

Im Einklang mit dem Vitamin-Modell (Warr, 1994) kann jedoch auch in Frage gestellt werden, ob die Zeitautonomie ab einem bestimmten Grad an neutralem und subjektiv bewertetem Arbeitsvolumen noch greift, denn wenn sich das Gefühl einstellt, permanent arbeiten zu müssen, ist die Autonomie zwangsläufig eingeschränkt. Im Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ wird somit zu prüfen sein, ob Anforderungen, wie z. B. das Arbeitsvolumen oder die Anwesenheitskultur bzw. Erwartungen an die Verfügbarkeit der Mitarbeiter die Wirkung der Arbeitszeitautonomie einschränken können.

### 3.4.2 Handlungsspielraum

Wie in Kapitel 3.3.1. bereits angeklungen, kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitern in VAZ ein höheres Maß an Autonomie bzw. Handlungsspielraum zur Verfügung steht. In diesem Abschnitt geht es darum, Autonomie komplementär zu einer Anforderung auch als Ressource innerhalb der VAZ zu erläutern. Dies erschöpft sich meist nicht in der im vorigen Kapitel beschriebenen Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung, sondern ist auch durchaus auf Inhalte der Tätigkeit und selbständige Entscheidungen bezogen. Eine Befragung von Mitarbeitern nach Einführung der VAZ ergab, dass diese Einführung unter anderem auch einen positiven Einfluss auf die „Möglichkeit, die Arbeit selbst planen und einteilen zu können“ hatte (Wingen et al., 2004: 136). Auch in einer anderen Studie wird eine größere Autonomie von in VAZ Beschäftigten im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen berichtet (Janke et al., 2014).

Um das erhöhte Maß an in der VAZ geforderter Selbstorganisation und -regulation zu verwirklichen, braucht es sowohl Autonomie der Person, als auch der Arbeitsgruppe, also die Freiheit, Arbeitsprozesse in der Gruppe selbst zu gestalten und zu kontrollieren (Wieland & Scherrer, 2002). Dies entspricht den Annahmen der HRT, in der „control“, also Handlungsspielraum, als das Ausmaß der Entscheidungsmöglichkeiten, „complexity“, also die Komplexität der Arbeitsaufgabe, als das Ausmaß der Entscheidungserfordernisse bezeichnet wird. Diese beiden Tätigkeitsmerkmale korrelieren notwendigerweise stark miteinander (Frese & Zapf, 1994: 309). Da VAZ hauptsächlich innerhalb von hoch qualifizierten Tätigkeiten eingesetzt wird (vgl. Kapitel 2.2.), ist davon auszugehen, dass diese komplementäre Ausstattung der Arbeitstätigkeiten bei VAZ vorherrscht. Zudem ist die Zielvereinbarung und Ergebnisorientierung ein Kernelement der VAZ (Wingen et al., 2004). Diese Fokussierung auf Arbeitsergebnisse macht ein gewisses Maß an Eigenverantwortlichkeit zwingend erforderlich, denn wenn Leistung an Ergebnissen und nicht mehr an der korrekten Ausführung von festgelegten Arbeitsschritten gemessen wird, muss ein gewisses Maß an Autonomie in der Tätigkeit vorhanden sein.

Wie kann Autonomie bzw. Handlungsspielraum nun aber genau definiert werden? Oftmals wird dazu das Konzept der „decision latitude“ von Karasek und Theorell (Karasek & Theorell, 1990) herangezogen, in dem Handlungsspielraum als die Kontrolle über die eigene Arbeit be-



schrieben wird, welche zur Folge hat, dass Beschäftigte auf Anforderungen ohne äußere Zwänge reagieren können (vgl. hierzu auch Joensuu et al., 2012; Joensuu et al., 2014). Innerhalb des JD-R-Modells wird Autonomie in diesem Sinne als Ressource betrachtet, denn „greater autonomy is associated with more opportunities to cope with stressful situations“ (Bakker & Demerouti, 2007: 315). Analog zum Job Characteristics Modell wird Autonomie in Studien im Rahmen des JD-R-Modells folgendermaßen definiert: „degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion in determining goal-directed behavior at work“ (Bakker & Demerouti, 2014: 4; vgl. Hackman & Lawler, 1971: 263). Autonomie beinhaltet nach dieser Definition die Freiheit, zielgerichtetes Verhalten bei der Arbeitstätigkeit nach eigenem Ermessen und unabhängig auszuführen. Ähnlich wird Handlungsspielraum auch innerhalb der HRT definiert: „Control means to have an impact on the conditions and on one’s activities in correspondence with some higher-order goal“ (Frese, 1989: 107). Hier wird also, ähnlich wie bei der aus dem Job Characteristics Model entnommenen Definition, die Bedeutsamkeit der Autonomie im Rahmen der Zielgerichtetheit von Handlungen betont.

Gemessen wird Autonomie im Rahmen des JD-R-Modells beispielsweise mit dem von Karasek und anderen (Karasek et al., 1998) entwickelten Messinstrument (vgl. Bakker et al., 2004; Rodriguez-Munoz et al., 2012; Xanthopoulou et al., 2007). Im Rahmen der HRT wurde ein eigenes Instrument zur Messung von Handlungsspielraum entworfen, das Teil des Instruments zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) ist (Semmer, 1984; Semmer et al., 1995).

In Studien im Rahmen des JD-R-Modells konnte bereits eine positive Wirkung von Autonomie auf die Motivation bzw. auf Erholungsmöglichkeiten im Querschnitt festgestellt werden (Bakker et al., 2004; Rodriguez-Munoz et al., 2012; Xanthopoulou et al., 2007). Jedoch auch im Längsschnitt erweist sich Autonomie als Prädiktor für Motivation (Schaufeli et al., 2009). Zudem ergibt sich im Längsschnitt eine positive Wirkung auf Commitment bzw. eine negative Wirkung auf Beanspruchung (Boyd et al., 2011).

Für ein Modell der Anforderungen und Ressourcen in der VAZ ergeben sich aus diesen Ausführungen in Bezug auf Autonomie bzw. Handlungsspielraum folgende Annahmen. In der VAZ stellt Autonomie eine Ressource dar, die negativ auf Beanspruchung und positiv auf Motivation wirkt. Es ergibt sich ebenso eine mildernde Wirkung auf den Pfad der Autonomie als Anforderung auf die Beanspruchung, da die Ressour-

ce Autonomie das Potenzial birgt, die Autonomieanforderungen bewältigen zu können. Sie bildet zusammen mit der Arbeitszeitautonomie eine komplementäre Ressource zu den Autonomieanforderungen.

### 3.4.3 Soziale Unterstützung

In diesem Kapitel soll es um soziale Unterstützung sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld gehen. Es soll die Frage beantwortet werden, inwiefern soziale Unterstützung im Rahmen der VAZ bedeutsam sein kann und wie sie in den beiden theoretischen Ansätzen des JD-R-Modells und der HRT verortet werden kann. Dabei wird zunächst auf die soziale Unterstützung durch das Arbeitsumfeld, also die Arbeitskollegen und die Führungskraft, und dann auf die soziale Unterstützung durch das private Umfeld, hauptsächlich den/die Partner/in, eingegangen.

Wie sich in den folgenden Ausführungen zeigen wird, liegt in den Charakteristika der VAZ eine gewisse Paradoxie, was soziale Beziehungen anbelangt. Auf der einen Seite wird das Individuum auf sich allein gestellt und erhält mehr Handlungsspielräume und Eigenverantwortung sowohl bezogen auf die Arbeitszeit als auch auf die Arbeitsgestaltung. Dies macht aber auf der anderen Seite eine gelingende Kooperation und Kommunikation in der VAZ vermutlich noch wichtiger als in anderen Arbeitszeitsystemen. Denn an Stelle von Kontrolle soll Vertrauen treten, das gilt für die Beziehungen zwischen Kollegen und zu Vorgesetzten. Darüber hinaus stellen sich für Terminplanungen und Arbeitsaufgaben, die gemeinsam erledigt werden müssen, höhere Koordinationsanforderungen, weil die Erwartungen an die Anwesenheit der Mitarbeiter in der VAZ stark eingeschränkt werden müssen.

Wie Böhm und andere in ihrer qualitativen Studie eindrucksvoll belegen, hängt die individuelle Zeitfreiheit und Belastung durch VAZ auch in hohem Maße von Prozessen innerhalb von Arbeitsgruppen ab (Böhm et al., 2004a). Wie bereits erläutert, soll in der VAZ die eigene Zeitautonomie nicht eingeschränkt werden, dennoch sind abhängig Beschäftigte in den meisten Fällen von funktionierenden Arbeitsprozessen innerhalb ihrer Arbeitsgruppe abhängig. Zeitfreiheiten müssen also ausgehandelt werden, damit individuelle Zeitinteressen berücksichtigt werden können, ohne dass einerseits die Leistung der Arbeitsgruppe und andererseits die Freiheiten anderer beeinträchtigt werden. In der erwähnten Studie werden drei verschieden geartete Prozesse in Arbeitsgruppen identifiziert, die

im Folgenden kurz dargestellt werden. Zunächst einmal erscheint es so, als ob die Mitarbeiter in VAZ vor widersprüchliche Erwartungen gestellt werden. Sie sollen einerseits ganz individuell ihre Arbeit(zeit) planen und ausloten, andererseits sind abhängig Beschäftigte selten in Kontexten tätig, in denen sie ihre Arbeit nicht mit anderen abstimmen müssen. Es wäre also durchaus denkbar, dass auf Grund von VAZ Konflikte innerhalb von Arbeitsgruppen entstehen oder sich verstärken.

Im ersten Beispiel geht es denn auch um konflikthafte Folgen der Einführung von VAZ in Arbeitsgruppen, die „Desintegrationerscheinungen“ auslösen (Böhm et al. 2004: 158). Die beschriebene Arbeitsgruppe zeichnet sich durch ein hohes gegenseitiges Misstrauen in Bezug auf Leistungserwartungen aus. Bei VAZ führt die Individualisierung der Arbeitszeitnutzung und Arbeitsorganisation zu einer Verhärtung der ohnehin vorhandenen Konfliktlinien und die Entwicklung von neuen zeitlichen Handlungsspielräumen wird unterbunden (Böhm et al. 2004: 158). Der Wegfall der betrieblichen Zeiterfassung verstärkt das ohnehin schon starke Misstrauen in Bezug auf die als angemessen empfundene Leistung der Kollegen. Dies führt zu einem „Rechtfertigungsdruck“, im Rahmen dessen „viele Teammitglieder sich selbst die ‚kleinen Freiheiten‘, die sie bisher hatten, nun nicht mehr erlauben“ (Böhm et al. 2004: 159). Ergebnis dieser Prozesse ist eine erhebliche Arbeitszeitverlängerung. Im Gegensatz zu den folgenden Beispielen werden Aushandlungen und formale Regelungen zur Arbeitszeit vermieden, so dass die oben angesprochene Widersprüchlichkeit innerhalb des Konzepts VAZ zu Rückzug und damit auch zu einer „Prekarität der sozialen Kohäsion“ innerhalb der Arbeitsgruppe führt (Böhm et al. 2004: 159 f.).

Im zweiten Beispiel wird die Einführung der VAZ als Anlass genommen, die bestehenden Regelungen bezüglich der Arbeitszeit beizubehalten und zu bestätigen oder vorauseilend neue Regelungen zu finden, die die Arbeitszeitautonomie zwar einschränken, das Risiko für offen ausgetragen Konflikte über individuelle Interessen jedoch verringern (Böhm et al., 2004: 161). In der betreffenden Arbeitsgruppe findet sich eine „hohe soziale Kohäsion“, verbunden mit „implizite[n] normative[n] Erwartungen und expliziten Regeln des ‚richtigen Arbeitszeithandelns‘“ (Böhm et al., 2004: 163). Dadurch werden alte Muster der Arbeitszeitverteilung beibehalten. Es entstehen aber auch erweiterte Freiräume für Einzelne, die den Wegfall der betrieblichen Arbeitszeiterfassung dazu nutzen, eigenen Vorstellungen über die Gestaltung ihrer Zeit eher zu folgen (Böhm et al., 2004: 163). In dieser Arbeitsgruppe ist also offensichtlich das gegensei-

tige Vertrauen eine Voraussetzung dafür, dass die beschriebenen Desintegrationsprozesse nicht stattfinden.

Im dritten Beispiel setzen bei Einführung der VAZ umfassende Aushandlungsprozesse ein. Die Einführung wird als Anlass gesehen, das eigene Zeithandeln zu reflektieren und potenzielle Problemlagen in der Zusammenarbeit mit den anderen Gruppenmitgliedern zu diskutieren. Dies hat zur Folge, dass eine Arbeitskultur entwickelt wird, in der individuelle Zeitwünsche anerkannt und die Gründe dieser Wünsche nicht hinterfragt werden. Der Umgang mit der Widersprüchlichkeit des Konzepts VAZ folgt somit dem Prinzip, dass individuelle Orientierungen berücksichtigt und offen thematisiert werden. In der Folge werden nicht alte Regeln beibehalten oder neue Regeln entworfen, sondern es werden neue Prozesse entwickelt, innerhalb derer Absprachen in Bezug auf die Arbeitszeitverteilung der Teammitglieder stattfinden. Somit gibt es hier keine Gewinner oder Verlierer (Böhm et al., 2004: 166 f.).

Diese Beispiele belegen, wie einflussreich gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung für das Belastungsgeschehen innerhalb von VAZ sind. Insgesamt befördert ein hohes Maß an Vertrauen und Anerkennung selbstbestimmtes Zeithandeln (vgl. Böhm et al., 2004; Hoff, 2002: 31). Diese Annahmen unterstützt auch eine Studie zu organisationalen Veränderungsprozessen. Deren Ergebnisse legen nahe, dass soziale Unterstützung im Arbeitsumfeld die Bewältigung der Stressoren durch „organizational change“ befördern kann (Cunningham et al., 2002: 387).

Auch Trinczek spricht im Zusammenhang mit der VAZ von erhöhtem Bedarf der Aushandlung und von besonderen Voraussetzungen für die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz:

*„Die Empirie zeigt, in welchem hohen Ausmaß eine Individualisierung der Arbeitszeiten den Aushandlungsbedarf auf der Ebene des Teams oder der Arbeitsgruppe erhöht und wie sehr sich individuelle Zeitautonomie und gelingende Kooperation bei den Arbeitszeitaushandlungen wechselseitig bedingen. Dabei verschränken sich die funktionalen Erfordernisse der Koordination und Kommunikation im Arbeitsprozess mit den sozialen Dimensionen der Zusammenarbeit.“ (Trinczek, 2005: 391)*

Dabei hängt die für das Gelingen wichtige soziale Integration davon ab, „ob man sich gegenseitig ‚versteh‘ und akzeptiert, sich unterstützt und ‚aufeinander verlassen‘ kann oder ‚auf gleicher Wellenlänge liegt““

(Trinczek, 2005: 391; Anführungszeichen im Orig.). Die soziale Unterstützung zwischen Kollegen wird hier einerseits als Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Koordinationserfordernisse beschrieben, die sich bei Arbeitszeitautonomie zwangsläufig ergeben. Andererseits wird deutlich, dass es zwei Komponenten der Unterstützung bedarf: einer instrumentellen Komponente und einer emotionalen Komponente, die sich gegenseitig befördern.

Das Konzept der sozialen Unterstützung wird meist mit Rückgriff auf eben diese beiden Dimensionen definiert. Die erste Dimension bezieht sich auf die soziale und emotionale Integration und das Vertrauen zwischen Kollegen und zu Vorgesetzten. Die zweite Dimension der sozialen Unterstützung besteht in der instrumentellen sozialen Unterstützung, die sich im Zugestehen zusätzlicher Ressourcen und der Hilfe bei Arbeitsaufgaben durch Kollegen oder Vorgesetzte manifestiert (Karasek & Theorell, 1990: 70 f.). In Bezug auf Zeithandeln wurden diese bereits deutlich, in Bezug auf die gesamte Arbeitsorganisation können diese aber, auf Grund der Autonomieanforderungen in der VAZ, ebenfalls von Bedeutung sein. Vertrauen unter Kollegen und auch von Vorgesetzten könnte eine wichtige Rolle spielen, wenn selbstständiges Arbeiten erforderlich ist und Arbeitsabläufe wenig kontrolliert werden.

Im Sinne des JD-R-Modells wird soziale Unterstützung im Arbeitskontext immer wieder thematisiert. So ließ sich bspw. eine Interaktion zwischen sozialer Unterstützung und verschiedenen Anforderungen im Querschnitt feststellen sowie eine positive Wirkung auf Motivation und eine negative Wirkung auf Beanspruchung, wie das Modell voraussagen würde. Diese Wirkung ist jedoch nicht konsistent über verschiedene Kulturen hinweg und die Interaktion ließ sich nicht im Längsschnitt belegen (Brough et al., 2013). Im Sinne des triple match principle konnte außerdem für „emotional social support“ eine Abmilderung der Wirkung von „emotional demands“ auf „emotional exhaustion“ bei Lehrern nachgewiesen werden (Feuerhahn, Bellingrath & Kudielka, 2013). In einer anderen Studie wurde mit Hilfe von Bayesschen Netzwerken folgendes festgestellt: „The proposed BN model explained how those workers who were affected by the workload or who had intellectually demanding work were less likely to experience stress if they had social support. In other words, social support reduced the stress levels associated with these risk factors“ (Garcia-Herrero, Mariscal, Gutierrez & Ritzel, 2013: 119). Dabei wurde soziale Unterstützung nicht nur von Kollegen und Vorgesetzten, sondern auch außerhalb der Arbeit gemessen (Garcia-Herrero

et al., 2013). Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz durch Kollegen und Vorgesetzte kann also als Ressource verstanden werden, die sich auf die Motivation auswirkt und die Wirkung von Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung mildert und somit das Wohlbefinden beeinflusst.

Die Studie von Garcia-Herrero und anderen begreift soziale Unterstützung als den gesamten Lebenskontext umfassend und leitet somit zur Bedeutung privater sozialer Unterstützung als Ressource über. Es ist nicht verwunderlich, dass sowohl große Zeitautonomie als auch große Selbstverantwortung eines hohen Maßes an Unterstützung durch das private Umfeld, insbesondere den oder die Lebenspartner/in, bedarf. So gibt es durch die hohe Autonomie einerseits einen erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen Lebenspartnern, um das gemeinsame Leben und ggf. die Kindererziehung zu koordinieren. Andererseits kann die hohe Selbstverantwortung auch zu Entgrenzungsverhalten (siehe Kap. 3.3.4.) führen, welches durch die Intervention des privaten Netzwerkes unterbrochen werden könnte. Pröll schildert deshalb, dass ein „intaktes privat-familiäres bzw. soziales Netzwerk“ als „sozio-emotionale Ressource“ dienen kann, welche negative Folgen flexibler Arbeit abfedern kann (Pröll, 2003: 41). Es ist also plausibel, dass private soziale Unterstützung im Sinne von privaten Ressourcen innerhalb der VAZ eine Bedeutung haben könnte. In diese Richtung zeigt auch eine Studie, die sich mit den „crossover“-Effekten von Ressourcen und Anforderungen zwischen Partnern beschäftigt. Sie kam zu dem Ergebnis, dass sich zum einen Ressourcen und Anforderungen des jeweiligen Partners auf den eigenen, arbeitsbezogenen Stressentstehungsprozess auswirken können. Zum anderen wirken sich neben arbeitsbezogenen Anforderungen und Ressourcen „home demands“ und „home resources“ auf den arbeitsbezogenen Stressentstehungsprozess aus. Insbesondere die private soziale Unterstützung, oder „home social support“ wirkte sich positiv auf Motivation und negativ auf Beanspruchung in der Arbeit aus (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005). Hier werden also explizit private Ressourcen in Verbindung mit dem arbeitsbezogenen Stressentstehungsprozess im JD-R-Modell gebracht.

Insgesamt lässt sich also folgern, dass private soziale Unterstützung in einem hochautonomen System wie der VAZ eine besondere Rolle spielt. Des Weiteren kann es als sinnvoll angesehen werden, im Bezugssystem des JD-R-Modells private Ressourcen und Anforderungen einzubeziehen. Es kann also angenommen werden, dass innerhalb der VAZ private soziale Unterstützung als Ressource mit Autonomieanforderungen interagiert und sowohl negativ auf Beanspruchung als auch positiv auf

Motivation wirkt. Im Kontext der Studie in Kapitel 5 wird allerdings auf eine Einbeziehung der privaten sozialen Unterstützung verzichtet, um den Fokus nicht zu sehr zu erweitern und in dem Bereich von Anforderungen und Ressourcen zu bleiben, der in Unternehmen relativ einfach steuerbar ist. Die privaten Lebensumstände sind eher als außerhalb der Einflussosphäre von Unternehmen liegend anzusehen. Da ein erklärtes Ziel dieser Arbeit ist, konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis der VAZ in Unternehmen zu erarbeiten, wird deshalb darauf verzichtet, die private soziale Unterstützung als Ressource innerhalb der VAZ einer empirischen Überprüfung zu unterziehen.

### 3.4.4 Qualität der Beziehung zur Führungskraft

Wie bereits im vorigen Kapitel deutlich wurde, ist die Unterstützung der Führungskraft bzw. des Vorgesetzten in der VAZ von großer Bedeutung. Der Vorgesetzte ist in der VAZ dazu angehalten, einen Teil seiner Kontrolle abzugeben und maßgebliche Entscheidungen über jeweilige Zeitverwendung und Arbeitsweise den Mitarbeitern zu überlassen. Hoff beschreibt „gute Führung“ als Erfolgsfaktor der VAZ und führt in Bezug auf das ideale Verhalten der Führungskräfte Folgendes aus:

*„Sie müssen beispielsweise in der Lage sein, ein faires, offenes Gespräch in angenehmer Atmosphäre zu führen, für ein Klima gegenseitigen Vertrauens zu sorgen und darauf zu achten, dass das Sozialverhalten der Teammitglieder stimmt. Darüber hinaus sollten sie den Zusammenhang zwischen Aufgabenumfang und dem hierfür jeweils erforderlichen Arbeitszeitvolumen gut einschätzen können – was erfordert, dass sie sich intensiv mit ihren Mitarbeiter/innen und deren Arbeitsaufgaben beschäftigen, um ein Gefühl für ihre Auslastung zu bekommen. Nur dann nämlich sind sie in der Lage, Arbeits(zeit)-Planungsgespräche mit ihren Mitarbeiter/innen zu führen, sie beim anforderungsgerechten und sparsamen Umgang mit der Arbeitszeit zu unterstützen und ihre gleichmäßige Auslastung sicherzustellen.“ (Hoff & Priemuth, 2002: 14)*

Nach diesen Ausführungen sollen Führungskräfte also für Vertrauen und harmonische Beziehungen einerseits zu ihren Mitarbeitern, andererseits der Mitarbeiter untereinander sorgen. Zudem sind sie dazu an-

gehalten, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter im Blick zu behalten und Überlastungen entgegen zu wirken. Eine von Vertrauen geprägte Beziehung kann demnach Überlastung vorbeugen und die Bewältigung der Arbeit befördern. Das von Hoff beschriebene Verhalten ist in der VAZ jedoch nicht immer zu beobachten. Wie bereits in Bezug auf Anwesenheitsnormen erwähnt, beschreiben Böhm und andere im Gegensatz dazu bei manchen Führungskräften mehr oder weniger subtile „Kontrollstrategien“. Diese reichen von der „bewussten Platzierung von Besprechungsterminen an den Randlagen des Arbeitstages [...] bis hin zum demonstrativen Blick auf die Uhr, der Verfügbarkeitserwartungen signalisieren soll“ (Böhm et al., 2004a: 126).

Auch Wieland und Scherrer betonen die Wichtigkeit der Rolle der Führungskraft für eine positive Nutzung der Zeitautonomie in der VAZ. So sehen sie zum einen mangelndes Vertrauen als Hindernis, zum anderen fehlende Kommunikation und Beziehungsarbeit, die eine Verständigung über Leistungsstandards und Aufgabenverteilung zum Gegenstand haben (Wieland & Scherrer, 2002: 10). In einer Mitarbeiterbefragung unter Beschäftigten kurz nach der Einführung von VAZ berichteten etwa 28 %, das ihnen entgegengebrachte Vertrauen der Führungskraft habe zugenommen, etwa 13 % berichteten hingegen, dieses Vertrauen habe abgenommen (Wingen et al., 2004). In Betriebsvereinbarungen zur VAZ wird oft geregelt, dass in Situationen von Überlastung ein Überlastgespräch mit dem Vorgesetzten gesucht werden soll, welches aber durch den jeweiligen Mitarbeiter initiiert werden soll (Klein-Schneider, 2007). Dieses Verhalten kann logischerweise nur erfolgen, wenn der Mitarbeiter nicht damit rechnen muss, dass beim Zugestehen von Überlastung diese als verminderte Leistungsfähigkeit ausgelegt wird. Dies setzt also eine von Vertrauen geprägte Beziehung zur Führungskraft voraus. Liegt diese vor, kann sie als Ressource gewertet werden, die Überlastung verhindert. Ebenso kann sie dazu führen, dass Mitarbeiter in ihrem selbständigen Verhalten unterstützt und im Gegensatz zum von Böhm und anderen beschriebenen Verhalten nicht einer erhöhten Kontrolle unterworfen werden, die die Bewältigung eigenständiger Arbeit verhindern oder erschweren könnte.

Wie diese Ausführungen ebenso verdeutlichen, ist auch das Ausmaß der Entgrenzung bzw. der Anwesenheitsnormen von den Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern abhängig. Führungskräfte sind demnach in der VAZ auf eine Strategie angewiesen, die die Eigenständigkeit der Mitarbeiter schützt und sie trotzdem unterstützt und vor



Überlastung bewahrt. Hierzu gehört auch eine Toleranz unterschiedlicher Arbeitsweisen und Arbeitszeitverteilungen. Trinczek nennt dies auch die „Fähigkeit, eine Vielfalt von Arbeitsstilen, Leistungsprofilen und Arbeitszeitmustern zuzulassen und kommunikativ auszubalancieren“ (Trinczek, 2005: 393).

Innerhalb der Forschung zum JD-R-Modell wurde Führung als Ressource in mehrfacher Hinsicht thematisiert. So beschäftigen sich einige Studien mit der „quality of leadership“, die allgemeine Fähigkeiten der Führungskraft einschätzen lässt (Kristensen, Hannerz, Hogh & Borg, 2005). In diesen Studien wird diese Führungsqualität als Ressource betrachtet. Es ergeben sich für geringe „quality of leadership“ positive Wirkungen auf Langzeit-Absentismus, während hohe „quality of leadership“ die Wahrscheinlichkeit von Langzeit-Absentismus verringert (Clausen, Burr & Borg, 2014a; Clausen, Nielsen, Gomes Carneiro & Borg, 2012). Interessanterweise gilt der umgekehrte Einfluss für das Risiko krankheitsbedingter Frührente, hohe „quality of leadership“ erhöht hier das Risiko, was die Autoren damit erklären, dass Führungsqualität auch zu übermäßigem Engagement und somit zu einer Verausgabung von Ressourcen führen könnte (Clausen, Burr & Borg, 2014b). Eine andere Studie fand direkte Effekte von „engaging leadership“, welche sich auf die Inspiration der Mitarbeiter, die Ermöglichung selbständiger Arbeit und die Initiierung von Zusammenarbeit in der Gruppe bezieht, auf Leistung, Commitment und Employability (Schaufeli, 2015). Dieses Konzept von Führung bezieht die Beziehungskomponente, die schon thematisiert wurde, eher mit ein.

„Empowering Leadership“ fokussiert dahingegen hauptsächlich auf den Aspekt der Führung zur Selbstführung und zeitigt Effekte auf die Verfügbarkeit von Ressourcen im JD-R-Modell und damit auf die Motivation (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012). Ein anderes Konzept, welches Vertrauen in der Beziehung zur Führungskraft etwas mehr in den Vordergrund stellt, ist Leader-Member Exchange (LMX). Die LMX-Theorie geht davon aus, dass jeder Untergebene mit seinem Vorgesetzten eine einzigartige Austauschbeziehung eingeht. Bei geringer Qualität von LMX beschränken sich diese Austauschbeziehungen auf den Austausch von Einkommen gegen Arbeit. Bei hoher Qualität beinhaltet der Austausch auch Vertrauen, gegenseitige Verpflichtung und gegenseitigen Respekt, was eine affektive Bindung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ermöglichen kann (Breevaart, Bakker, Demerouti & van den Heuvel, 2015; Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Gerstner & Day, 1997; Graen &

Uhl-Bien, 1995). Zuweilen wird das Konstrukt auch über die Dimensionen der gegenseitigen Zuneigung („affect“), der Loyalität („loyalty“) und den wahrgenommenen Beitrag in der Beziehung („perceived contribution“) abgebildet (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX lässt sich nun auch in das JD-R-Modell integrieren und so zeigen sich folgende Zusammenhänge. Leader-member exchange beeinflusst direkt die Motivation und dadurch die Arbeitsleistung. Außerdem hat LMX einen indirekten Effekt auf Motivation, in dem es die Ressourcen Autonomie, Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Unterstützung positiv beeinflusst (Breevaart et al., 2015).

Wie bereits ausgeführt, spielt die Beziehung und insbesondere das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern eine besondere Rolle innerhalb der VAZ, da die Führungskraft die selbstständige Zielerreichung und das selbstständige Zeithandeln der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Beachtung der Selbstsorge fördern sollte, um ein Gelingen der VAZ zu befördern und eine Überlastung der Mitarbeiter zu verhindern. Deshalb empfiehlt es sich, in ein Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ LMX als Ressource mit einzubeziehen. Diese Ressource sollte sich positiv auf die Motivation und somit auf das Wohlbefinden auswirken und die Bewältigung der Autonomieanforderungen befördern. Aus den Ergebnissen der Studie von Breevaart und anderen lässt sich ebenfalls die Annahme ableiten, dass LMX innerhalb der VAZ Handlungsspielraum und soziale Unterstützung positiv beeinflusst.

### **3.4.5 Begrenzung der Arbeitszeit / Segmentation von Arbeit und Privatleben**

Wie bereits in den vorigen Kapiteln angeklungen, führen die hoch ausgeprägte Arbeitszeitautonomie und die gleichzeitig hohen Erwartungen an Selbstständigkeit, Leistung und Verfügbarkeit der Mitarbeiter zu einem erhöhten Risiko von Entgrenzungsverhalten, erhöhtem Arbeitsvolumen und ggf. auch zu einer ausgeprägten Anwesenheitskultur. Bestimmte Ressourcen in Form von Kompetenzen oder Verhaltenspräferenzen der Person können in diesem Zusammenhang nützlich sein, um die Arbeitszeiten sowie die Leistungserwartungen zu begrenzen.

Wie Beispiele aus der qualitativen Studie von Böhm und anderen zeigen, wird die Arbeitsorganisation teilweise durchaus im Sinne des Konzepts VAZ in die eigenen Hände genommen und es wird dadurch die Arbeitszeit begrenzt (vgl. 2.1). Die Selbstorganisation und die Rationa-

lisierung der Arbeit führen zu Begrenzung und „Zeitgewinnen“. Insgesamt führt die Arbeitsverdichtung also zu Arbeitnehmer-freundlichen Ergebnissen, sofern nicht weitere Leistungserwartungen seitens des Arbeitgebers an die Mitarbeiter herangetragen werden (Böhm et al., 2004a: 133 f.). Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch, dass individuelle Voraussetzungen für diesen Typ der individuellen Nutzungsmuster gegeben sind. Die Autoren betonen hier den „Willen und die Kompetenz zur Begrenzung der Arbeitszeit“ und gehen davon aus, dass eine „professionelle Begrenzungskompetenz“, die sich aus vergangenen Grenzerfahrungen im Berufsleben speist, eine besondere Rolle im Hinblick auf die Nutzung von Zeitspielräumen spielt (Böhm et al., 2004a: 134). Es ist also durchaus möglich, dass durch die Einführung der VAZ ein neues Bewusstsein für die eigene Zeit entwickelt wird, welches die Entwicklung spezifischer persönlicher Fähigkeiten befördert. So betonen auch Wieland und Scherrer, dass die Fähigkeit bzw. die Befähigung, Grenzen zu setzen, im Kontext der VAZ eine große Rolle spielt. So müssen, um Überlastung zu vermeiden, die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, eigene Maßstäbe der Zeitverwendung zu entwickeln. Dies erfordert, wie bereits in den vorigen Kapiteln erläutert, zum einen Handlungsspielräume, zum anderen aber Kooperation in der Arbeitsgruppe (Wieland & Scherrer, 2002: 7).

Ein interessantes Konzept im Zusammenhang mit der Begrenzung von Arbeitszeit und Arbeitsausdehnung ist die Segmentation von Arbeit und Privatleben. Dieses Konzept leitet sich aus der Boundary Theory ab, in der grundsätzlich erst einmal „boundaries“, also Grenzen, den Umfang eines bestimmten Bereichs definieren, bspw. die Grenzen eines Arbeitsplatzes oder des privaten Umfelds. Diese Grenzen können stark oder schwach ausgebildet sein, das heißt, sie können weniger oder mehr durchlässig sein (stärker segmentierend oder schwächer segmentierend) (Kreiner, 2006: 705). Dabei werden diese Grenzen durch das Individuum nach seinen Präferenzen ständig hergestellt und aufrechterhalten. Die Möglichkeiten dieser Klassifikation reichen auf einem Kontinuum von „Segmentation“ bis hin zur „Integration“, wobei bei letzterem die Rollen und Gewohnheiten an Arbeitsplatz und zu Hause maximal ähnlich sind (Nippert-Eng, 1996). Da diese Klassifikationen auch Limitationen unterliegen, die sich aus dem Arbeitsumfeld und dem privaten Umfeld ergeben, spricht man hier nur von Präferenzen der Segmentation bzw. Integration (Powell & Greenhaus, 2010). Aus diesen Limitationen ergibt sich dann die tatsächliche Segmentation. Individuen dürften dabei da-

nach streben, eine möglichst große Deckung zwischen präferierter und tatsächlicher Segmentation herzustellen.

Bei Beschäftigten in VAZ ist die tatsächliche Segmentation von Arbeit zu Privatleben weniger ausgeprägt als bei Beschäftigten in anderen Arbeitszeitmodellen (Janke et al., 2014: 101). Zudem „geben Vertrauensarbeitszeitler an, mehr Überstunden zu absolvieren, berichten eine stärkere betriebliche Erreichbarkeitskultur, größere Autonomie und mehr Commitment sowie eine geringere Präferenz, Lebensbereiche klar voneinander zu trennen“ (Janke et al., 2014: 102). In der VAZ scheint es also nach dieser Studie sowohl weniger tatsächliche, als auch weniger präferierte Segmentation zu geben. Dies weist auf spezielle Arbeitskulturen innerhalb von Unternehmen mit VAZ hin, die eine stärkere Integration der Lebensbereiche begünstigen.

Starke Segmentation der Lebensbereiche resultiert notwendigerweise in einer Einschränkung der Arbeitszeitautonomie in der VAZ, denn sie verlangt die Einhaltung fester Zeiten für Freizeit und Arbeit, die streng eingehalten werden. Bei Individuen, die eine starke Segmentation präferieren, kann also paradoxerweise die eigenständige Einschränkung ihrer eigenen Autonomie die Verwirklichung der Autonomie an sich konstituieren. Zunächst wird in der Boundary Theory keine Wertung vorgenommen, was die Strategien zur Segmentation bzw. Integration anbelangt. Im Sinne eines selbstgefährdenden Entgrenzungsverhaltens könnte allerdings eine starke Segmentation der Lebensbereiche als Ressource einen Gegenpol zu diesem darstellen. In einer idealen Ausgestaltung der VAZ sollte es je nach Wunsch des Mitarbeiters möglich sein sowohl stark zu als auch schwach zu segmentieren.

Innerhalb des JD-R-Modells wurde Segmentation als Ressource bislang erst in einer Studie analysiert. In dieser wird davon ausgegangen, dass eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen präferierter Segmentation und der tatsächlich möglichen Segmentation als Ressource gewertet werden kann. Es zeigte sich, dass Führungskräfte mit einer hohen präferierten und hohen tatsächlichen Segmentation trotz vorhandener Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben eine höhere Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine geringere emotionale Erschöpfung berichteten (Peters, A., Michel & Sonntag, 2014). Insgesamt zeigte sich, dass hohe Segmentierungsmöglichkeiten (also eine tatsächliche Segmentation) hauptsächlich dann als Ressource wirksam sind, wenn auch ein Wunsch nach Segmentation vorhanden ist. Es ist also auch nach der ursprünglichen boundary theory erst ein-

mal wertneutral zu betrachten, ob stark segmentiert wird oder nicht. Je nach persönlichen Bedürfnissen kann es dem Wohlbefinden zuträglich sein, stark zu segmentieren oder eben auch nicht. Wichtig wird das Ausmaß an Segmentation in dem Maße, in dem es mit den Segmentierungswünschen übereinstimmt. Ergibt sich eine starke Übereinstimmung aus Wünschen und tatsächlichem Verhalten (welches sich immer auch nach betrieblichen Gegebenheiten richtet), so kann diese Übereinstimmung als Ressource betrachtet werden, die sich positiv auf das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirkt.

Für ein Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ bedeutet dies, dass die Segmentation, also sowohl die präferierte als auch die tatsächliche Segmentation, einbezogen werden sollten. Dabei gibt die zitierte Studie innerhalb des JD-R-Modells Grund zur Annahme, dass präferierte und tatsächliche Segmentation tatsächlich nur in Interaktion als Ressource zu bezeichnen ist. Somit ist davon auszugehen, dass innerhalb der VAZ die Interaktion von präferierter und tatsächlicher Segmentation als Ressource wirkt, die über die Motivation das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beeinflusst.

In Abgrenzung zum Entgrenzungsverhalten muss hier noch angemerkt werden, dass es sich bei der Segmentation, wie sie im Allgemeinen definiert und auch operationalisiert wird, nicht um einen Bericht über tatsächlich stattgefundenes Verhalten handelt, sondern um Einstellungen bzw. Verhaltenspräferenzen, welche sich im Einzelfall mit dem konkreten Verhalten decken können, jedoch nicht müssen. Deshalb wird im Folgenden auch der Begriff Segmentationsneigung verwendet.

### **3.4.6 Persönliche Ressourcen – Selbstwirksamkeit und Self-Leadership**

Wie bereits in Kapitel 3.3.1. angeklungen, wird Beschäftigten in der VAZ ein hohes Maß an Selbstorganisation und eigenverantwortlichem Handeln und Strukturieren abverlangt. In Kapitel 3.4.2. wurde bereits erläutert, dass in dieser Situation ein erhöhter Handlungsspielraum für die Bewältigung der Anforderungen notwendig ist. Doch welche Rolle können persönliche Fähigkeiten und Verhaltenspräferenzen in Form persönlicher Ressourcen bei der Bewältigung spielen? Zu persönlichen Kompetenzen im Kontext der VAZ können Böhm und andere folgendes beitragen. Sie finden bei Beschäftigten im „Milieu professionalisierter Dienstleistungs-

und Wissensarbeit“ eine höhere Akzeptanz der VAZ als in Unternehmen der traditionellen mittelständischen Industrie, weil in diesem Milieu eine besondere Arbeitskultur zu finden sei (Böhm et al. 2004: 116). Dies begünstigt wiederum „Kompetenzen der Selbststeuerung“ und ein hohes Selbstvertrauen, welche „Voraussetzungen für die positive Nutzung von Vertrauensarbeitszeit“ darstellen (Böhm et al. 2004: 118).

Dies unterstützt auch die HRT, in der spezifische Kompetenzen des Individuums als Voraussetzung zur Nutzung von Handlungsspielräumen angesehen werden (Volpert, 1987). Sie sind auch auf Grund des hohen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten und deren Fokussierung auf qualitativ hochwertige Leistungen in Betrieben dieses Typus zu finden (Böhm et al. 2004: 118). Hier wird also bereits die Annahme formuliert, dass die Qualifikation und berufliche Sozialisation von Beschäftigten eine Voraussetzung für Selbststeuerungskompetenzen darstellt und somit als Ressource im Umgang mit hochflexiblen Arbeitssystemen, hier der VAZ, gelten kann. Dies zeigt die große Bedeutung von Selbststeuerungskompetenzen und Selbstvertrauen bei der Bewältigung von Arbeitszeitautonomie, die oft eher bei Personen mit hoher Qualifikation und Bildung zu finden sind. Es wird also zu prüfen sein, ob diese Fähigkeiten zur Selbststeuerung und das Selbstvertrauen ein bloßes Produkt von Qualifikation und Bildung sind oder auch unabhängig von diesen wirken können.

Die beiden persönlichen Ressourcen, die in das Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ eingehen sollen, sind zum einen die auf die Arbeit bezogene Selbstwirksamkeit (job self-efficacy/occupational self-efficacy), zum anderen die Selbstführungskompetenzen (self-leadership). Dabei bezieht sich Selbstwirksamkeit eher auf das erwähnte „Selbstvertrauen“<sup>20</sup>, die Selbstführung eher auf die „Selbststeuerung“<sup>21</sup>, die im Rahmen der VAZ von Bedeutung sind. Hier wird zunächst auf die Selbstwirksamkeit eingegangen, danach wird die Selbstführung thematisiert.

- 20 Selbstvertrauen ist kein klar umrissener psychologischer Begriff. Wenn es um das Vertrauen in die eigene Bewältigung von Herausforderungen geht, ist Selbstwirksamkeit der Begriff, der dem Alltagsverständnis von „Selbstvertrauen“ am nächsten kommt (Bandura, 1977).
- 21 Selbststeuerung verweist eher als Selbstvertrauen auf Verhalten. Selbstführung oder self-leadership beinhaltet Strategien, die die konkrete Bewältigung von Arbeitsaufgaben ermöglichen und kommt somit dem Begriff „Selbststeuerung“ am nächsten (Manz, 1986).

Die Selbstwirksamkeit bzw. Selbstwirksamkeitserwartung wird definiert als „conviction that one can successfully execute the behavior required to produce the outcomes“ (Bandura, 1977: 193). Es handelt sich also um die Überzeugung, dass man erfolgreich durch das eigene Verhalten bestimmte Ergebnisse erzielen kann. Diese Überzeugung variiert individuell sowohl in ihrem Bezug auf die Schwierigkeit von Aufgaben, als auch auf die Kontexte der Aufgaben. Die Stärke bzw. Widerstandsfähigkeit der Überzeugung kann variieren (Bandura, 1977: 194).

Weil die Selbstwirksamkeitserwartung an situationale Faktoren gebunden ist, wurden verschiedene Selbstwirksamkeitskonzepte entworfen und in Messinstrumente überführt, so dass die spezifische Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf verschiedene Domänen gemessen werden konnte (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). Occupational self-efficacy, also die auf den Beruf bezogene Selbstwirksamkeit, kann somit definiert werden als „competence that a person feels concerning the ability to successfully fulfill the tasks involved in his or her job“ (Rigotti et al., 2008: 239). Es geht also um die Überzeugung, die in der Arbeit geforderten Tätigkeiten angemessen ausführen zu können. In der VAZ als Kontext müsste bei Beschäftigten folglich auch die Bewältigung von Autonomieanforderungen, wie sie in Kapitel 3.3.1. geschildert wurden, als machbar erscheinen, wenn diese über ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit verfügen. Insbesondere bei der Bewältigung von Veränderungen im Arbeitsumfeld kann Selbstwirksamkeit eine große Bedeutung besitzen. Arbeitnehmer, die in ihre Fähigkeiten zur Bewältigung von Veränderungen im Arbeitsumfeld vertrauen („job change self-efficacy“), entwickeln ein aktiveres Verhalten bei der Gestaltung dieser Veränderungen und zeigen somit eine adäquate Reaktion auf potentiell stress-induzierende Ereignisse (Cunningham et al., 2002: 388).

Innerhalb des JD-R-Modells wurde Selbstwirksamkeit als Ressource zur Bewältigung verschiedener Anforderungen schon öfter in Studien untersucht. So konnte festgestellt werden, dass persönliche Ressourcen, unter ihnen auch Selbstwirksamkeit, den Zusammenhang zwischen anderen Ressourcen und Motivation wie auch Beanspruchung medieren. Dies bedeutet zum einen, dass Ressourcen in der Arbeit Selbstwirksamkeit befördern, zum anderen verändert die Selbstwirksamkeit die Wahrnehmung von Anforderungen und beeinflusst so die Beanspruchung (Llorens et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007, 2009). Außerdem wurde in einer Studie Selbstwirksamkeit als Moderator zwischen Anforderungen und psychischer Gesundheit erkannt (Van Yperen & Snijders, 2000).

Dies bedeutet, dass Selbstwirksamkeit den Effekt von Anforderungen auf Beanspruchung abmildern könnte. Generell ergibt sich hier wieder das Problem, dass die Wirkweise persönlicher Ressourcen und somit auch der Selbstwirksamkeit innerhalb des JD-R-Modells unterschiedlich diskutiert wurde und unterschiedliche Ergebnisse zu verschiedenen Wirkweisen existieren (siehe Kap. 3.2.2.).

Wie bereits angedeutet, kann innerhalb der VAZ angenommen werden, dass die allgemeine arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit die Bewältigung der Arbeitsaufgabe und hier wesentlich der Autonomieanforderungen befördert. Dies bedeutet, dass Selbstwirksamkeit zum einen passende arbeitsbezogene Ressourcen zur Bewältigung von Autonomieanforderungen positiv beeinflussen kann. Zum anderen steht zu vermuten, dass Selbstwirksamkeit die Wirkung von Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung beeinflusst.

Die zweite persönliche Ressource, die im Kontext der VAZ thematisiert werden soll, ist Selbstführung bzw. self-leadership. Dieses Konzept beschäftigt sich weniger mit inneren Überzeugungen über die eigene erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben (wie die Selbstwirksamkeit) sondern bezieht sich eher auf Strategien, die die Bewältigung befördern: „leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating“ (Manz, 1986) beschreibt die allgemeine Ausrichtung selbstgeführten Verhaltens. Die in Selbstführung enthaltenen Strategien unterteilen sich in drei Dimensionen: „behavior-focused strategies“, „natural reward strategies“ und „constructive thought strategies“ (vgl. Andreßen & Konradt, 2007; Houghton, Dawley & DiLiello, 2012; Manz, 1986).

Die ersteren, also die verhaltensorientierten Strategien, beinhalten „Strategien der Eigenen Zielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung, Selbstbeobachtung sowie der Selbsterinnerung“ und sollen „die persönliche Eigenverantwortlichkeit [zu] steigern und die eigene Verhaltensorganisation [zu] erleichtern“, die natürlichen Belohnungsstrategien sollen „intrinsisch motivierende Aspekte in eine Arbeitstätigkeit ein[zufügen] und die Wahrnehmung der Aufgabe auf Belohnungsaspekte zu richten, die in der Aufgabe selbst liegen“, die konstruktiven Gedankenmusterstrategien beinhalten „Erfolgreiche Leistung imaginieren, Selbstgespräch und Eigene Überzeugungen und Sichtweisen bewerten“ und sollen „dysfunktionale Gedankenprozesse [zu] erkennen, neue Gedankenmuster aufzubauen sowie die bestehenden Gedankenmuster in eine wünschenswerte Richtung [zu] verändern“ (Andreßen & Konradt, 2007: 118). Innerhalb



der Selbstführung lassen sich also unterschiedliche Strategien ausmachen. Zum einen wird auf die eigenständige Zielsetzung und Beobachtung der Zielerreichung abgezielt, zum anderen werden Strategien der kreativen Beeinflussung der eigenen Arbeitsaufgabe im Hinblick auf individuell motivierende Faktoren eingeführt. Außerdem beziehen sie sich auf die eigenständige Überprüfung und positive Beeinflussung der eigenen Einstellung zu Arbeitsaufgaben. Wie bereits ausgeführt, benötigen Beschäftigte in VAZ ein gewisses Maß an Selbststeuerungskompetenzen, weil meist weder die zeitliche und die örtliche, noch die tätigkeitsbezogene Strukturierung vorgegeben ist und somit ein gewisser „Strukturierungszwang“ vorhanden ist (vgl. Böhm et al., 2004a: 141). Tatsächlich lässt sich beobachten, dass Beschäftigte mit stark ausgebildeter „self-leadership“ zufriedener in wenig strukturierten Arbeitsumfeldern sind und umgekehrt (Roberts & Foti, 1998).

Self-Leadership ist in vielen Studien im Hinblick auf verschiedene Outcomes untersucht worden. So konnten in einer Review von 2011 positive Effekte auf beruflichen Erfolg und Produktivität, auf Selbstwirksamkeit, auf die Reduktion von Ängsten und Stress, auf Arbeitszufriedenheit und Absentismus festgestellt werden (Stewart, Courtright & Manz, 2011). Das Konstrukt wurde bisher noch nicht direkt als persönliche Ressource innerhalb des JD-R-Modells diskutiert. Dennoch konnten in einer Studie Effekte von Self-Leadership über Motivation auf die Leistung nachgewiesen werden (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016). Außerdem können Self-Leadership-Trainings sich als sinnvoll innerhalb der Stressprävention erweisen, da sie die Selbstwirksamkeit und positive Emotionen befördern und dadurch Beanspruchung reduzieren (Unsworth & Mason, 2012). Für ein Modell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ bedeutet dies zweierlei: Self-Leadership kann einerseits als Ressource bzw. Regulationsmöglichkeit gewertet werden, die Motivation positiv beeinflusst und durch ihre strukturierenden Strategien Autonomieanforderungen handhabbar macht. Auf der anderen Seite sollte ein starker Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Self-Leadership angenommen werden. Möglicherweise beeinflusst Self-Leadership die Selbstwirksamkeit und diese wiederum die Motivation. Es wären jedoch auch direkte Effekte von Self-Leadership auf Motivation denkbar.

Auf der anderen Seite sollte in Betracht gezogen werden, dass die Arbeitszeitautonomie innerhalb der VAZ die beschriebenen persönlichen Ressourcen erst befördert. Böhm und andere weisen auf diese Möglichkeit hin, wenn sie beschreiben, dass Mitarbeiter durch die Einführung von

VAZ neue Fähigkeiten entwickeln können. Es handelt sich dabei meist um niedriger qualifizierte Arbeitnehmer, die relativ restriktive Arbeitszeitmodelle gewöhnt sind. Sie sehen in der VAZ eine Möglichkeit, die Arbeitsorganisation selbst zu gestalten und ein neues Selbstbewusstsein zu entwickeln. Die Autoren betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung „emanzipativer Potenziale“, die im Modell VAZ enthalten sein können (Böhm et al. 2004: 132 f.).

Zusammenfassend kann also folgendes für die persönlichen Ressourcen innerhalb des Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ festgehalten werden. Selbstwirksamkeit und Self-Leadership können zusammenhängen und gemeinsam über die Motivation das Wohlbefinden beeinflussen.

### **3.5 Zusammenfassung der Anforderungen und Ressourcen der VAZ**

Der Handlungsregulationstheorie und dem Job Demands-Resources-Modell folgend, wurden in diesem Kapitel spezifische Anforderungen und Ressourcen der VAZ näher betrachtet. Im Folgenden soll diese Zusammenstellung kurz zusammengefasst und strukturiert werden. Dies erfolgt einerseits anhand der Einteilung in Challenge und Hindrance Demands und Ressourcen, andererseits anhand der Klassifizierung bezüglich der Domänen der Anforderungen und Ressourcen. Challenge Demands sind solche Anforderungen, die sowohl Motivation als auch Beanspruchung befördern, während Hindrance Demands ausschließlich beanspruchungsfördernd wirken. Ressourcen wiederum sind motivationsfördernde Merkmale der Arbeit. Bei der Klassifizierung der Domänen wird eine Heuristik eingeführt, die rein arbeitsbezogene Charakteristika, auf die Arbeit und das Privatleben bezogene (vereinbarkeitsbezogene) Charakteristika und persönliche Charakteristika benennt. Diese Heuristik fußt auf dem Triple Match Principle, welches auch auf der Idee basiert, dass verschieden geartete Anforderungen und Ressourcen auf unterschiedliche abhängige Variablen Einfluss haben (vgl. De Jonge & Dormann, 2003). Die Heuristik hat somit sowohl den Zweck einen klareren Überblick über die Vielzahl der Komponenten des Modells zu bieten, andererseits die Entwicklung der in Kapitel 5.1. genannten Hypothesen zu erleichtern. Dies wird in der Folge auch grafisch dargestellt (siehe Abbildung 2).

Zunächst ging es in diesem Kapitel um die Challenge Demands Autonomieanforderungen/Selbstorganisation und quantitatives Arbeitsvolumen. Diese können als rein arbeitsbezogene Anforderungen klassifiziert werden. Eine weitere arbeitsbezogene Anforderung ist der subjektive Workload. Dieser wurde jedoch als Hindrance Demand klassifiziert, da er konzeptionell an Überlastung anschließt.

Die drei Anforderungen Entgrenzungsverhalten, Anwesenheitskultur und Anforderungen an die zeitliche Flexibilität wurden allesamt als Hindrance Demands klassifiziert. Alle diese Anforderungen bergen das Potenzial, die Bewältigung der Arbeit zu behindern, also im Sinne des JD-R-Modells die Beanspruchung zu fördern. Die drei Anforderungen sind hierbei nicht nur auf die Arbeit bezogen, sondern betreffen auch in größerem Maße auf die Abgrenzung des Privatlebens von der Arbeit. Entgrenzungsverhalten stellt hier noch einmal einen Sonderfall dar, da dieses auch als persönliche Verhaltensdisposition verstanden werden könnte. Im Rahmen des JD-R-Modells waren bisher noch keine „personal demands“ vorgesehen, Verhaltensdispositionen wie diese könnten jedoch in etwa so definiert werden. In der grafischen Darstellung wird Entgrenzungsverhalten deshalb zwischen der vereinbarkeitsbezogenen und der persönlichen Domäne verortet.

Bei den Ressourcen können weitere arbeitsbezogene Charakteristika identifiziert werden. So sind sowohl Arbeitszeitautonomie als auch Handlungsspielraum tätigkeitsbezogene Ressourcen. Die soziale Unterstützung von Kollegen und Führungskraft sowie die Qualität der Beziehung zur Führungskraft (Leader-Member-Exchange) werden ebenfalls den tätigkeitsbezogenen Ressourcen zugerechnet, auch wenn diese soziale Prozesse und nicht so sehr die Tätigkeit an sich betreffen.

Im Falle der Begrenzung der Arbeitszeit als Kompetenz wird eher eine auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bezogene Ressource angesprochen, da diese Kompetenz ein Verhalten ermöglicht, welches eine klare Abgrenzung (Segmentation) des Berufs vom Privatleben zur Folge hat. Abschließend werden noch die persönlichen Ressourcen Selbstwirksamkeit und Self-Leadership angesprochen, welche sich auf persönliche Verhaltensdispositionen beziehen.

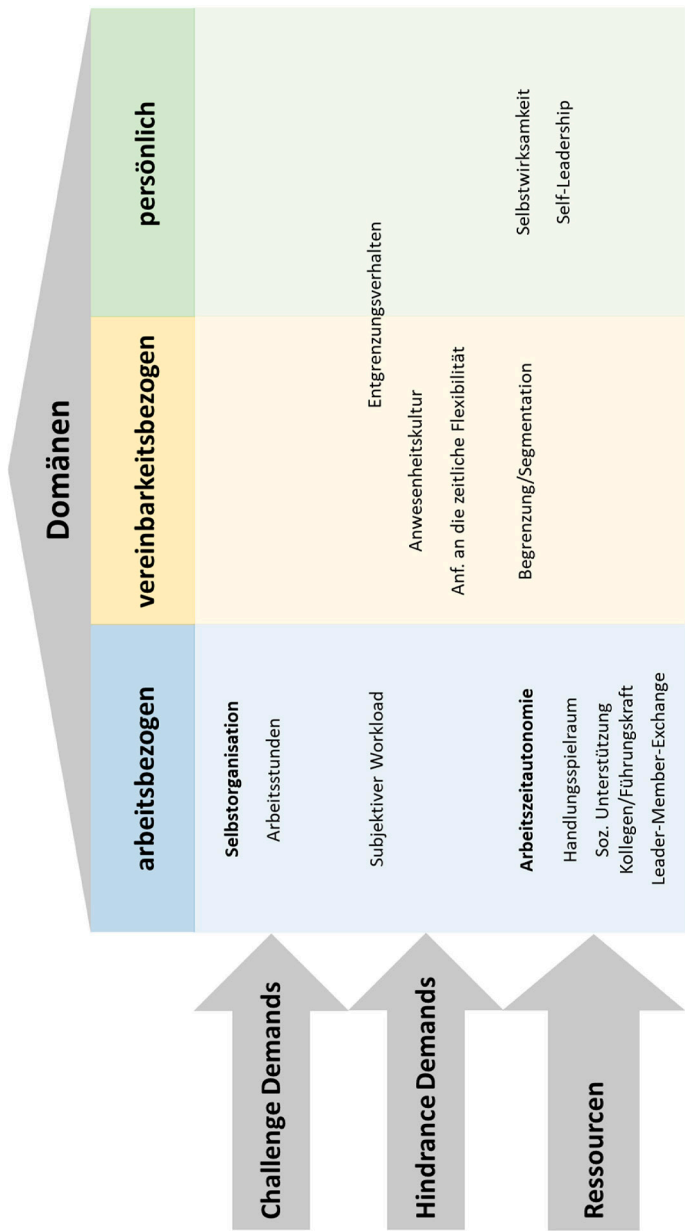


Abbildung 2: Anforderungen und Ressourcen der Vertrauensarbeitszeit  
Vereinbarkeitsbezogen = Auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bezogen; Schlüsselkomponenten der VAZ fett gedruckt



## **4 Konsequenzen von Arbeitszeitsystemen mit hoher Autonomie – eine Studie mit Daten des sozioökonomischen Panels**

Wenn man sich mit VAZ beschäftigt, kann man verschiedene Zugänge zu einer empirischen Analyse dieses Konzepts finden. In Kapitel 5 erfolgt der Versuch, verschiedene Aspekte des Arbeitsumfeldes von Beschäftigten in VAZ genauer zu untersuchen und in Beziehung zum Wohlbefinden zu setzen. In diesem Kapitel wird jedoch zunächst ein anderer Zugang gewählt. Dieser besteht darin, die Konsequenzen von verschiedenen Arbeitszeitsystemen als solche mittels einer Bevölkerungsstichprobe zu untersuchen. Dazu erfolgt zunächst eine Schilderung des aktuellen Forschungsstandes zu flexiblen Arbeitszeitsystemen und theoretischer Bezüge der geschilderten Ergebnisse. Im Anschluss werden Studiendesign, Datenanalyse sowie Ergebnisse der Studie dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und in Beziehung zur Studie in Kapitel 5 gesetzt. Die Analysen wurden mit Daten des Sozioökonomischen Panels erstellt.

### **4.1 Forschungsstand und theoretische Bezüge zu flexiblen Arbeitszeitmodellen**

Flexible Arbeitszeitmodelle finden in großem Ausmaß Anwendung in Unternehmen. Wie bereits in Kapitel 2.2 geschildert, schwanken die Schätzungen des Anteils an Beschäftigten in Deutschland, die in VAZ arbeiten, zwischen 8 % (Bauer et al., 2004) und 12 % (Matta, 2015). Über flexible Arbeitszeiten verfügen in Deutschland ca. 34 % der Beschäftigten (Bauer et al., 2004), über Zeitkonten ca. 20 % (vgl. Matta, 2015 und eigene Auswertungen in Kapitel 2.2.) In der EU verfügten 2015 20 % der Beschäftigten über Gleitzeit, 6 % über eine gänzlich freie Festlegung ih-

rer Arbeitszeit (European Union, 2015). Diese Zahlen untermauern die große Bedeutung dieser Modelle. In Kapitel 2.2. wird auch deutlich, dass sich sowohl der Anteil der Beschäftigten, die in VAZ arbeiten, als auch der Anteil der Beschäftigten, die über ein Zeitkonto verfügen, zwischen 2003 und 2011 erhöht hat. 2015 gaben in einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 38 % der Beschäftigten an, dass sie Anfangs- und Endzeiten ihrer Arbeit weitestgehend selbst bestimmen dürfen (Wöhrmann et al., 2016).

Flexible Arbeitszeiten werden im Hinblick auf ihre positiven und negativen Auswirkungen höchst unterschiedlich bewertet, je nachdem, um welche Modelle es sich handelt und welche Interessenvertretungen diese Modelle diskutieren. Bei flexiblen Arbeitszeiten, die ein gewisses Maß an Selbstbestimmung bieten und mit einer betrieblichen Zeiterfassung einhergehen, wird oftmals über positive Auswirkungen auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden berichtet (vgl. u. a. Baltes et al., 1999; Kelliher & Anderson, 2010; McNall et al., 2010; Nijp et al., 2012). Bei hoch flexiblen Modellen, in denen die Arbeitszeitgestaltung vollkommen in die Hände der Mitarbeiter gelegt wird und die Steuerung hauptsächlich über Ziele erfolgt (wie bei der Vertrauensarbeitszeit), werden die Auswirkungen auf die Mitarbeiter sehr unterschiedlich diskutiert. Auf der einen Seite können erhöhte Motivation, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine Reduktion von Stress auftreten, auf der anderen Seite ergeben sich vielfach Überforderung, Überlastung und ein erhöhtes Aufkommen an Überstunden (vgl. u. a. Böhm et al., 2004a sowie die Ausführungen in Kapitel 2.3.; Gleißmann & Peters, 2001; Kelly, Moen & Tranby, 2011; Moen, Kelly & Hill, 2011; Wingen et al., 2004). Diese Studie schließt hier an und möchte einen Beitrag zur Klärung des genauen Zusammenhangs zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen und Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Wohlbefinden leisten. Zunächst gilt es daher zu klären, wie die verschiedenen Arbeitszeitmodelle im Hinblick auf die Arbeitszeitautonomie interpretiert werden können.

Wie bereits in Kapitel 3.4.1. erläutert, können Freiheitsgrade der Arbeitszeitgestaltung in verschiedenen Modellen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Geringe Freiheitsgrade bieten feste Arbeitszeiten, bei denen Anfangs- und Endzeiten sowie oftmals Pausen vom Arbeitgeber vorgegeben werden. Sehr hohe Freiheitsgrade bieten Modelle wie die VAZ, in denen Arbeitszeit seitens des Arbeitgebers nicht mehr erfasst und die Arbeitszeitgestaltung mehr oder weniger in die Hände der Mitarbeiter

gegeben wird. Dazwischen lassen sich verschiedene Modelle wie Gleitzeitmodelle mit oder ohne Zeitkonten, flexible Arbeitszeiten mit Zeiterfassung und unterschiedlich ausgeprägten Kernzeiten verorten.

In dieser Studie soll untersucht werden, wie sich verschiedene Arbeitszeitmodelle auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Wohlbefinden auswirken und ob diese Einflüsse durch andere Variablen modelliert werden. Dabei wird im Folgenden auf Grund der Datenbasis eine relativ grobe Dreiteilung vorgenommen, die die Arbeitszeitmodelle in folgende Gruppen (nach steigender Arbeitszeitautonomie angeordnet) unterteilt: feste Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeiten mit Zeitkonto, selbst festgelegte Arbeitszeiten.

Der jeweilige Grad an Arbeitszeitautonomie wird in dieser Studie durch den Indikator „Arbeitszeitmodell“ gemessen. Da davon auszugehen ist, dass die jeweilige Arbeitszeitregelung (und somit die Arbeitszeitautonomie) ihre Effekte vor allem kurz nach dem Wechsel in dieselbe entfaltet bzw. über die Zeit kumulieren kann, scheint es naheliegend, die Effekte der Arbeitszeitautonomie im Hinblick auf die Wechsel bzw. das Verbleiben in verschiedene Arbeitszeitsysteme zu modellieren. Im Folgenden soll also die Frage beantwortet werden, ob der Wechsel in bestimmte Arbeitszeitmodelle zwischen zwei Erhebungszeitpunkten (bzw. das Verbleiben in denselben zwischen zwei Erhebungszeitpunkten) einen Einfluss auf die verschiedenen eingangs erwähnten Indikatoren des Wohlbefindens hat. Interessant ist hierbei auch, ob sich unterschiedliche Effekte auf unterschiedliche abhängige Variablen ergeben.

Die Betrachtung der Arbeitszeitmodelle über die Zeit und so auch der Wechsel und der Verbleibe in den Arbeitszeitsystemen erlaubt in dieser Studie einen neuen Blickwinkel auf die Untersuchung der Effekte von Arbeitszeitautonomie. Weil within-person-Effekte gemessen werden (Erläuterungen hierzu werden später gegeben), ist es möglich, intraindividuelle Effekte von Arbeitszeitsystemen zu betrachten. Wie im Weiteren noch ersichtlich wird, fokussiert sich die bisherige Forschung zum Thema eher auf Unterschiede zwischen Gruppen von Personen in unterschiedlichen Arbeitszeitsystemen. Zusätzlich werden in der vorliegenden Studie Effekte in Abhängigkeit vom Ausmaß an Überstunden und dem jeweiligen Bildungsgrad gemessen. Insgesamt lassen sich daraus wertvolle Hinweise in Bezug auf eine gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen ableiten.

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten in unterschiedlichem Ausmaß die Möglichkeit, die eigene Arbeit selbstbestimmt einzuteilen und verschiede-



ne Zeitinteressen in Einklang zu bringen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob Autonomiegewinne auch mit erhöhten (Planungs- und Regulations-) Anforderungen bzw. Überlastung einhergehen. Zwei Studien haben mit Hilfe von Daten des SOEP bereits festgestellt, dass bei selbst festgelegter Arbeitszeit eine Ausdehnung von Arbeitszeiten erfolgt (Beckmann & Cornelissen, 2014; Matta, 2015). Es stellt sich die Frage, ob sich bei hoch ausgeprägter Arbeitszeitautonomie im Vergleich zu mittel und niedrig ausgeprägter Arbeitszeitautonomie (siehe oben beschriebene Dreiteilung) neben der festgestellten Ausweitung der Arbeitszeiten auch Folgen für die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die Gesundheit feststellen lassen. Diese könnten mit einer Überlastung durch Arbeitsintensivierung oder auch durch erhöhte Selbststeuerungserfordernisse, aber auch mit erhöhter Motivation durch persönliche Autonomiegewinne erklärt werden. Zudem stellt sich die Frage, ob sich Mehrarbeit in verschiedenen Arbeitszeitsystemen (mit unterschiedlich ausgeprägter Arbeitszeitautonomie) unterschiedlich auswirkt.

In Kapitel 3.4.1. wurden bereits die Auswirkungen von Arbeitszeitautonomie auf Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben diskutiert. Dabei werden für Gleitzeitmodelle und ähnliche Modelle hauptsächlich positive Effekte berichtet (Baltes et al., 1999; McNall et al., 2010; Nijp et al., 2012), wobei auch von einer Intensivierung der Arbeit bei reduzierten (Pflicht-)Anwesenheitszeiten berichtet wurde (Kelliher & Anderson, 2010).

Eine Herausforderung, die sich Mitarbeitern mit höher als in Gleitzeitmodellen ausgeprägter Arbeitszeitautonomie stellt und das Potenzial hat, sich negativ auf die Gesundheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (und somit auf die Zufriedenheit mit der Freizeit) auszuwirken, ist die Vereinbarung betrieblicher Anforderungen an die Flexibilität mit eigenen Bedürfnissen, welche selbst organisiert werden muss (Singe & Croucher, 2003: 498). Diese Herausforderung dürfte sich durchaus unterschiedlich schwierig gestalten, je nachdem wie hoch die Freiheitsgrade in dem jeweiligen Modell ausfallen und je nachdem ob die Arbeitszeit erfasst und kontrolliert wird oder nicht.

Costa und andere haben untersucht, wie sich verschiedene Arbeitszeitmodelle, die entweder die Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens oder die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen, auf das Wohlbefinden auswirken („variability“ vs. „flexibility“) (Costa et al., 2006). Sie stellten fest, dass sich vom Betrieb festgelegte Variabilität der Arbeitszeiten negativ auf das psychosoziale Wohlbefinden aus-

wirkt und dem Mitarbeiter zugestandene Flexibilität der eigenen Arbeitszeitgestaltung sich positiv auswirkt (Costa et al., 2006: 1135). Dies lässt erwarten, dass sich Arbeitszeitautonomie grundsätzlich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt, und je mehr Selbstbestimmung über die Arbeitszeiten dem Mitarbeiter erlaubt wird, desto höher sollten die positiven Effekte sein (siehe hierzu auch Baltes et al., 1999: 500). Hier kann man sich jedoch die Frage stellen, ob der Nutzen der Arbeitszeitautonomie für die Mitarbeiter einen Grenzwert besitzt. Beispielsweise konnte in einer Meta-Analyse zu flexiblen Arbeitszeitmodellen festgestellt werden, dass bei einem hohen Maß an Flexibilität (Kernzeit unter fünf Stunden) positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit deutlich geringer ausfallen als bei einem geringeren Maß an Flexibilität (Kernzeit über fünf Stunden) (Baltes et al., 1999: 505). Die Autoren erklären sich diesen Befund damit, dass zum einen die Steuerungsanforderungen an das Individuum bei mehr Flexibilität höher sind, zum anderen die Koordination innerhalb eines Teams erschwert wird, da wenig Sicherheit in Bezug auf die Anwesenheit zu bestimmten Zeiten vorhanden ist (Baltes et al., 1999: 508 f.).

Bei hoch ausgeprägter Arbeitszeitautonomie, insbesondere bei VAZ, rückt zudem ein weiteres Moment der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung in den Fokus, welches bereits in Kapitel 3.3.1 unter den Stichworten Autonomieanforderungen bzw. Selbstorganisation diskutiert wurde. Im Falle der Vertrauensarbeitszeit wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie quasi-unternehmerisch handeln (Böhm et al., 2004a: 15). Damit verbunden ist oft der Anspruch, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit an die (marktbezogenen) Anforderungen des Unternehmens anpassen (Wingen et al., 2004: 61). Somit wird „Variabilität“ nicht mehr durch das Unternehmen gesteuert, sondern vom Mitarbeiter selbst verwirklicht. Dies kann zu einer Ausweitung der Arbeitszeiten und einer Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben führen (Bauer et al., 2004; Wingen et al., 2004: 81 f.). Da die Steuerung meist über Ziele erfolgt, muss der Mitarbeiter „in der Lage sein, die eigene Arbeitszeit und Arbeitsenergie so einzuteilen, dass die Ziele möglichst erreicht werden, ohne dass dabei seine privaten Bedürfnisse vernachlässigt werden“ (Hollmann, Helbert & Schmidt, 2005: 47).

Oft wird bei hoher Arbeitszeitautonomie zudem erwartet, dass betriebliche Belange höher priorisiert werden als private Belange. Dennoch gelingt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in manchen Fällen besser als bei festen Arbeitszeiten (Pedersen & Jeppesen, 2012: 351). Bei

flexiblen Arbeitszeiten allgemein lassen sich zwar positive Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben feststellen (Peters, P., den Dulk & van der Lippe, 2009: 290). Sind diese jedoch mit einem hohen Maß an Selbststeuerung in der Arbeit verbunden, so lassen sich mehr Überstunden und somit auch negative Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben feststellen (Peters, P. et al., 2009: 290). Dem widersprechend werden selbst in solchen Systemen zum Teil positive Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Wohlbefinden sowie Arbeitszufriedenheit gemessen (Moen et al., 2013; Moen, Kelly & Hill, 2011).

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass der internationale Forschungsstand zur Arbeitszeitautonomie eher auf positive Wirkungen sowohl von leicht ausgeprägter als auch von stark ausgeprägter Arbeitszeitautonomie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit hinweist. Befunde aus Deutschland verweisen bei stark ausgeprägter Arbeitszeitautonomie eher auf negative Wirkungen auf Gesundheit und Vereinbarkeit. Diese sich widersprechenden Befunde weisen zum einen darauf hin, dass sich Arbeitsbedingungen in verschiedenen Kulturen durchaus unterschiedlich auswirken können. Zum anderen verweisen sie auf die Notwendigkeit, die genauen Charakteristika von Arbeitszeitmodellen zu erfassen und die Auswirkungen dieser zu analysieren. Zudem dürften Drittvariablen auf Ebene des Individuums, der Arbeitseinheit und der Organisation einen Einfluss auf die Effekte von Arbeitszeitmodellen auf die verschiedenen Outcome-Variablen haben. Die vorliegende Studie setzt hier an und untersucht die Effekte von verschiedenen Arbeitszeitmodellen mit unterschiedlich ausgeprägtem Maß an Arbeitszeitautonomie im Längsschnitt. Hierbei werden sowohl bestimmte sozioökonomische Faktoren kontrolliert als auch Interaktionen mit anderen Variablen mit einbezogen. Insofern ist die Studie dazu geeignet, die angesprochenen Widersprüche im Forschungsstand zu adressieren und dem bisherigen Kenntnisstand Erkenntnisse zu Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen auf das Wohlbefinden hinzuzufügen.

Als theoretische Fundierung für die vorliegende Studie dienen das Job Demands-Resources-Modell sowie die Handlungsregulationstheorie. Beide beschäftigen sich mit dem Zusammenspiel und der Wirkung bestimmter Arbeitsmerkmale auf den Prozess der Entstehung von Stress und dessen Folgen für das Wohlbefinden. Sowohl das JD-R-Modell als auch die HRT thematisieren Autonomie als Ressource bzw. Regulationsmöglichkeit und somit als Aspekt, der die Bewältigung von Anforderungen erleichtert bzw. negative Folgen hoher Anforderungen mil-

dert (Schaufeli & Taris, 2014; Volpert, 1987). Die Arbeitszeitautonomie kann somit erst einmal als Ressource verstanden werden, da sie Handlungsspielräume (wenn auch nur auf einen bestimmten Aspekt der Arbeitsgestaltung) eröffnet und somit die Bewältigung von Anforderungen erleichtern kann.

In Zusammenschau mit den beschriebenen Befunden zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, die positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das Wohlbefinden zum Ergebnis haben (Baltes et al., 1999; McNall et al., 2010; Moen, Kelly & Hill, 2011; Nijp et al., 2012) ergeben sich aus der Interpretation von Arbeitszeitautonomie als Ressource bzw. Regulationsmöglichkeit folgende Hypothesen. Wie bereits ausgeführt, werden hier die Wechsel und Verbleibe in den verschiedenen Arbeitszeitmodellen analysiert, da zu erwarten ist, dass Effekte der Arbeitszeitmodelle sich kurz nach dem Wechsel in diese ergeben bzw. über die Zeit kumulieren.

*Hs1<sup>22</sup>: Der Wechsel in selbst festgelegte Arbeitszeit bzw. flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus (a). Gleiches gilt für den Verbleib in diesen beiden Arbeitszeitmodellen (b).*

*Hs2: Der Wechsel auf flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto wirkt sich positiv auf die Freizeitzufriedenheit (a) und den subjektiven Gesundheitszustand (b) aus. Gleiches gilt für den Verbleib in diesem Arbeitszeitsystem (c, d)*

In den beiden erwähnten Theorien werden jedoch auch andere Aspekte der Autonomie thematisiert, so Verantwortung und Komplexität, welche eher als Anforderungen oder auch als Regulationserfordernisse verstanden werden können (Frese & Zapf, 1994; Schaufeli & Taris, 2014).

Das Vitamin-Modell von Warr geht zudem davon aus, dass bestimmte Ressourcen, wenn sie im Übermaß vorhanden sind, ihre positive Wirkung verlieren und sich stattdessen in Belastungen umkehren (im Sinne von Regulationsproblemen) (Warr, 1994: 87). Zu diesen von Warr genannten Ressourcen zählt auch die Autonomie. Dieser wohnt das Potenzial inne, sich von der positiven Freiheit zu entscheiden, zur schieren Ver-

---

22 Um eine Verwechslung mit den Hypothesen aus Kapitel 5.1. zu vermeiden, werden die Hypothesen dieses Kapitels mit „s“ für SOEP gekennzeichnet.

antwortungsüberlast zu entwickeln, wenn sie in hohem Maße vorhanden ist. Die Freiheit, Entscheidungen selbst treffen zu *können*, wird so zum Zwang, Entscheidungen treffen zu *müssen* (Warr, 1994: 89). Im Hinblick auf Arbeitszeitautonomie ergibt sich genauso wie für andere Formen der Autonomie also keine klare Deutung, was positive oder negative Einflüsse auf Zufriedenheit und Wohlbefinden betrifft. Zum einen kann Autonomie und somit auch Arbeitszeitautonomie mit positiv nutzbaren Handlungsspielräumen einhergehen, zum anderen scheint es für diese positiv nutzbare Autonomie eine Art Grenzwert zu geben. Insbesondere gibt es Befunde, die negative Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie auf das Wohlbefinden nahelegen, wenn die Arbeitszeitautonomie sehr hoch ist und ggf. hohe Anforderungen der Verantwortung und Komplexität vorliegen (Bauer et al., 2004; Böhm et al., 2004a; Hollmann et al., 2005; Peters, P. et al., 2009; Wingen et al., 2004). Es liegt also nahe, zu vermuten, dass die positiven Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die für hoch flexible Arbeitszeitmodelle angenommen werden können, nicht für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und das Wohlbefinden angenommen werden können:

*Hs3: Der Wechsel auf selbst festgelegte Arbeitszeit wirkt sich negativ auf die Freizeitzufriedenheit (a) und den subjektiven Gesundheitszustand (b) aus. Gleiches gilt für den Verbleib in diesem Arbeitszeitsystem (c, d).*

Im Kontext der Effekte hoch flexibler Arbeitszeitmodelle scheint es von Bedeutung zu sein, welche Eigenschaften die Personen aufweisen, die in ihnen arbeiten. Ein Befund von Roberts und Foti betont die Bedeutung von bestimmten Kompetenzen im Hinblick auf Autonomie (Roberts & Foti, 1998). Sie stellten fest, dass Menschen mit einem hohen Maß an Selbstführungsfähigkeiten in Arbeitsumfeldern mit hoher Autonomie eine höhere Arbeitszufriedenheit zeigten als Menschen mit einem niedrigeren Maß an Selbstführungsfähigkeiten. Diese wiederum zeigten eine höhere Arbeitszufriedenheit in eher strukturierten Arbeitsumfeldern (Roberts & Foti, 1998: 264). Die HRT bietet ebenso Ansätze dafür, dass die Nutzung von Autonomie von der Person abhängig ist: Nach Volpert ist Handlungsspielraum nur nutzbar, wenn eine Qualifizierung stattfindet (Volpert, 1987). Zusammengefasst gibt es also Hinweise, dass hoch qualifizierte Personen eher positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und das Wohl-

befinden zu erwarten haben, weil sie mit den an sie gestellten Anforderungen produktiver umgehen können. Niedriger qualifizierte Personen dürften eher negative Effekte hoch flexibler Arbeitszeitsysteme auf die erwähnten Facetten erwarten. Deshalb wird hier davon ausgegangen, dass sich die Wirkung von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit, und subjektiven Gesundheitszustand je nach Bildungsgrad unterscheidet:

*Hs4: Die Wirkung des Wechsels auf selbst festgelegte Arbeitszeit variiert mit dem Bildungsgrad einer Person, indem sich dessen negativer Effekt auf Freizeitzufriedenheit (a) und den subjektiven Gesundheitszustand (b) bei steigender Bildung einer Person abschwächt. Gleiches gilt für den Verbleib in diesem Arbeitszeitsystem (c, d).*

*Hs5: Die Wirkung des Wechsels auf selbst festgelegte Arbeitszeit variiert mit dem Bildungsgrad einer Person, indem sich dessen positiver Effekt auf die Arbeitszufriedenheit bei steigender Bildung einer Person erhöht (a). Gleiches gilt für den Verbleib in diesem Arbeitszeitsystem (b).*

Beckmann und Cornelissen (2014: 15) stellten wie schon erwähnt bei einer Studie mit Daten des SOEP außerdem fest, dass die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit bei Beschäftigten mit selbst festgelegter Arbeitszeit im Vergleich zu anderen Arbeitszeitmodellen erhöht ist. Ähnliches berichtet eine andere Studie mit Daten des SOEP: Beschäftigte mit selbst festgelegter Arbeitszeit arbeiten im Vergleich zu anderen Beschäftigten mehr über das vertraglich festgelegte Stundenvolumen hinaus und haben „eine größere Chance auf unentgeltete Überstunden und starke individuelle Überbeschäftigung“ (Matta, 2015: 267). Die Befunde belegen also eine klare Tendenz zu einer Ausweitung von Arbeitszeiten bei hoher Arbeitszeitautonomie. Diese Ausweitung kann man unterschiedlich interpretieren: Beckmann und Cornelissen gehen davon aus, dass ein großer Unterschied zwischen vertraglich vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit ein Indikator für ein erhöhtes Engagement der Mitarbeiter ist (Beckmann & Cornelissen, 2014: 10). Matta hingegen interpretiert die drei von ihr genannten Indikatoren eher als Indikatoren für Mehrarbeit und unregulierte selbstgesteuerte Überlastung der Mitarbeiter. Ihre Empfehlung lautet deshalb, regulierte Systeme

me (wie Arbeitszeitkonten) verstärkt in die Diskussion zu bringen und einzusetzen (Matta, 2015: 270).

Gleichzeitig wurde deutlich, dass erhöhte Koordinations- und Planungserfordernisse sowie Verantwortungs- und Entscheidungsüberforderung bei hohen Autonomiegraden auftreten können. Überstunden könnten die Effekte von erfüllten Flexibilitätsbedürfnissen Beschäftigter verzerren. Wie in einem systematischen Review von Bannai und Tamakoshi (2014) berichtet wurde, haben lange Arbeitszeiten nachteilige Effekte auf eine Reihe verschiedener gesundheitlicher Beeinträchtigungen, wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, psychische Störungen und Gesundheitsverhalten. Deshalb kann angenommen werden, dass Arbeitszeitautonomie unter der Bedingung überlanger Arbeitszeiten ihr Potenzial als Ressource verliert. Es ist also davon auszugehen, dass sich der negative Effekt von Mehrarbeit auf Freizeitzufriedenheit und den subjektiven Gesundheitszustand durch diese zusätzlichen Erfordernisse verstärkt:

*Hs6: Der Effekt des Wechsels auf selbst festgelegte Arbeitszeit auf Freizeitzufriedenheit (a) und den subjektiven Gesundheitszustand (b) wird moderiert, indem sich die negative Wirkung von Mehrarbeit bei diesem hohen Ausmaß an Arbeitszeitautonomie verstärkt. Gleiches gilt für den Verbleib in selbst festgelegter Arbeitszeit (d, e).*

## 4.2 Studiendesign

Im Folgenden wird erläutert, wie die Ergebnisse der Studie zustande kommen. Hierbei ist zum einen wichtig, welche Daten verwendet wurden und wie diese aufbereitet wurden (4.2.1.). Zum anderen wird erläutert, wie die verwendeten Konstrukte operationalisiert wurden (4.2.2.).

### 4.2.1 Stichprobe

Um sich dem Phänomen Arbeitszeitautonomie zu nähern und Folgen unterschiedlich ausgeprägter Autonomie für die eingangs genannten Zufriedenheits- und Wohlbefindensindikatoren zu untersuchen, wurde eine Sekundäranalyse mit Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) durchgeführt. Dieses Panel wird seit 1984 jährlich durchgeführt und enthält Haushalts- und Personendaten. Es werden komplette Haushalte be-

fragt, die weiterverfolgt werden, auch wenn Personen aus den Haushalten ausscheiden. Zusätzlich kommen immer wieder neue Personen durch zugezogene Personen in den fraglichen Haushalten hinzu (Goebel et al., 2008). Im SOEP ist für die Jahre 2003 bis 2011 alle zwei Jahre das Arbeitszeitmodell von Arbeitnehmern erhoben worden.

Dementsprechend wurden für die Studie die Daten der Erhebungswellen von 2003, 2005, 2007, 2009 und 2011 verwendet. Es wurden Personendaten für Befragte in Privathaushalten in Form einer balancierten Stichprobe einbezogen, um die Verläufe möglichst komplett in den Blick nehmen zu können. Eine balancierte Stichprobe besteht nur aus Individuen, die vom ersten bis zum letzten betrachteten Erhebungszeitpunkt im Panel aufzufinden waren. Individuen, die erst im Laufe des Untersuchungszeitraums in das Panel aufgenommen wurden, oder im Laufe des Untersuchungszeitraums aus dem Panel wegfielen, werden somit nicht beachtet (Andreß, Golsch & Schmidt, 2013: 54 f.). Ein Vergleich der erhaltenen Stichprobe mit unbalancierten Daten ergab eine so unerhebliche Erhöhung der Fallzahl (vermutlich auch durch die relativ geringe Anzahl an Erhebungswellen, die verwendet wurden), dass die Effekte der Verzerrung durch die Balancierung als marginal eingeschätzt wurden. Zudem erklärt sich diese Vorgehensweise durch die nun folgenden Schritte der Datentransformation.

Da logischerweise nur abhängig Beschäftigte die Frage nach dem Arbeitszeitmodell beantworten können und die Einbeziehung anderer Gruppen wie Selbständige, Rentner oder Erwerbslose zu vermehrtem Rauschen und teilweise auch zu einer Maskierung der Effekte führen kann, wurde die interessierende Population wie folgt eingegrenzt: Alle Individuen, die zu mindestens einem Erhebungszeitpunkt selbständig waren, wurden aus dem Datensatz entfernt. Ebenso wurden alle Individuen, die zum letzten Erhebungszeitpunkt, also 2011, älter als 65 und somit über dem regulären Erwerbsalter waren, aus der Stichprobe ausgeschlossen. Weiterhin ausgeschlossen wurden all jene, die mindestens einmal im Erhebungszeitraum nicht erwerbstätig waren. Diese wurden aus der Stichprobe entfernt, da sich für das jeweilige Arbeitszeitsystem jedes Mal die Ausprägung „trifft nicht zu“ und somit ein fehlender Wert ergibt, wenn die jeweilige Person zum betreffenden Erhebungszeitpunkt nicht erwerbstätig war. Zudem würden diese Fälle, wenn der Wechsel in ein bestimmtes Arbeitszeitsystem modelliert würde, eine Verzerrung der Schätzung der Effekte dieses Wechsels verursachen. Der Wechsel in ein Arbeitszeitsystem wäre dann gleichbedeutend mit dem Wechsel von



der Nicht-Erwerbstätigkeit in die Erwerbstätigkeit, dessen Konsequenzen qualitativ vollkommen anders interpretiert werden müssten als der Wechsel von einem in ein anderes Arbeitszeitsystem (und somit das mutmaßliche Verbleiben in Erwerbstätigkeit).

Aus den genannten Einschränkungen ergibt sich somit eine balancierte Stichprobe von Erwerbstätigen, die sich auf 4.019 Fälle bzw. Personen beläuft. Diese Stichprobe besteht zu 53,9 % aus Männern, zu 46,1 % aus Frauen. Das Durchschnittsalter der Befragten 2003 beträgt 40,2 Jahre (SD 8,63, Minimum 17, Maximum 57). Der erste Messzeitpunkt wird nur für die Modellierung der Wechsel und des Verbleibens benötigt, deshalb bleiben die vier Messzeitpunkte 2005, 2007, 2009 und 2011 übrig. Für die vier Messzeitpunkte ergibt sich eine Fallzahl von 16.076 Personenjahren.

## 4.2.2 Operationalisierung

### Arbeitszeitautonomie / Arbeitszeitmodelle

Um zunächst einen Indikator zu erhalten, wie hoch die Arbeitszeitautonomie jeweils ausgeprägt ist, wurde die Frage nach dem Arbeitszeitmodell als unabhängige Variable verwendet. Das Arbeitszeitmodell wurde wie folgt abgefragt: „Es gibt heute ja sehr unterschiedliche Arbeitszeitregelungen. Welche der folgenden Möglichkeiten trifft auf Ihre Arbeit am ehesten zu?“. Die Antwortmöglichkeiten waren: „Fester Beginn und festes Ende der täglichen Arbeitszeit“, „Von Betrieb festgelegte, teilweise wechselnde Arbeitszeiten pro Tag“, „keine formelle Arbeitszeitregelung, lege Arbeitszeit selbst fest“ und „Gleitzeit mit Arbeitszeitkonto und einer gewissen Selbstbestimmung über die tägliche Arbeitszeit in diesem Rahmen“.

Diese Ausprägungen legen ein unterschiedliches Maß an Arbeitszeitautonomie nahe. Die am höchsten ausgeprägte Autonomie liegt wohl im Modell der „selbst festgelegten Arbeitszeit“ vor. Es kann angenommen werden, dass es sich in vielen dieser Fälle um eine Version der Vertrauensarbeitszeit handelt, deren herausstechendes Merkmal ist, dass die Mitarbeiter sich ihre Arbeitszeit selbst einteilen können und die Arbeitszeit nicht mehr von Seiten des Arbeitgebers kontrolliert oder registriert wird (vgl. Böhm et al., 2004; Haipeter, Lehnendorff & Schilling, 2002; Hoff & Weidinger, 1999).

Wie oben erläutert, interessieren als unabhängige Variablen vor allem Wechsel und Verbleib in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen zwischen

den Erhebungszeitpunkten. Um Wechsel und Verbleib zu modellieren, wurde die kategoriale Ursprungsvariable (Ausprägungen: „Fester Beginn und festes Ende der täglichen Arbeitszeit“, „Von Betrieb festgelegte, teilweise wechselnde Arbeitszeiten pro Tag“, „keine formelle Arbeitszeitregelung, lege Arbeitszeit selbst fest“ und „Gleitzeit mit Arbeitszeitkonto und einer gewissen Selbstbestimmung über die tägliche Arbeitszeit in diesem Rahmen“) folgendermaßen transformiert.

Da davon auszugehen ist, dass die ersten beiden Ausprägungen über einen ähnlichen Autonomiegrad verfügen (in beiden Modellen ist die Arbeitszeit vom Arbeitgeber vorgegeben und nicht flexibel), wurden die hier enthaltenen Personen in eine einzelne Kategorie „fest“ zusammengefasst. Es ergeben sich somit drei Ausprägungen: „fest“, „selbst festgelegt“ und „Zeitkonto“. Eine Häufigkeitsverteilung dieser Ursprungsvariable über die Erhebungszeitpunkte hinweg ist in Tabelle 4 zu sehen. Dort sieht man auch, dass die Arbeitszeitsysteme zunächst über die Zeit relativ ähnlich verteilt scheinen. Die Mobilität zwischen den verschiedenen Systemen ist hier jedoch zunächst nicht zu erkennen.

Tabelle 4: Absolute und relative Anzahl der Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen über die Erhebungszeitpunkte

Arbeitszeitsystem	2003	2005	2007	2009	2011	Summe
fest	2576	2471	2436	2399	2346	12228
	64.10	61.48	60.61	59.69	58.37	60.85
Zeitkonto	927	1003	1013	1030	1057	5030
	23.07	24.96	25.21	25.63	26.30	25.03
selbst festgelegt	480	502	514	528	567	2591
	11.94	12.49	12.79	13.14	14.11	12.89
Fehlende Angabe	36	43	56	62	49	246
	0.90	1.07	1.39	1.54	1.22	1.22
Summe	4019	4019	4019	4019	4019	20095
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Tabelle 5: Wechsel und Verbleib in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen zwischen den Erhebungszeitpunkten (absolute und relative Anzahl)

Jahr	Wechsel auf selbst festg. Arbeitszeit		Wechsel auf Zeit-konto		Wechsel auf feste Arbeitszeit		Verbleib in selbst festg. Arbeitszeit		Verbleib in Zeit-konto	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
2003–2005	3811	208	3727	292	3755	264	3308	711	3725	294
	24.97	25.52	24.76	28.57	24.99	25.19	25.46	23.08	25.20	22.69
2005–2007	3812	207	3771	248	3742	277	3254	765	3712	307
	24.98	25.40	25.05	24.27	24.90	26.43	25.04	24.83	25.12	23.69
2007–2009	3830	189	3777	242	3757	262	3231	788	3680	339
	25.10	23.19	25.09	23.68	25.00	25.00	24.86	25.58	24.90	26.16
2009–2011	3808	211	3779	240	3774	245	3202	817	3663	356
	24.95	25.89	25.10	23.48	25.11	23.38	24.64	26.52	24.78	27.47
<b>Summe</b>	15261	815	15054	1022	15028	1048	12995	3081	14780	1296
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

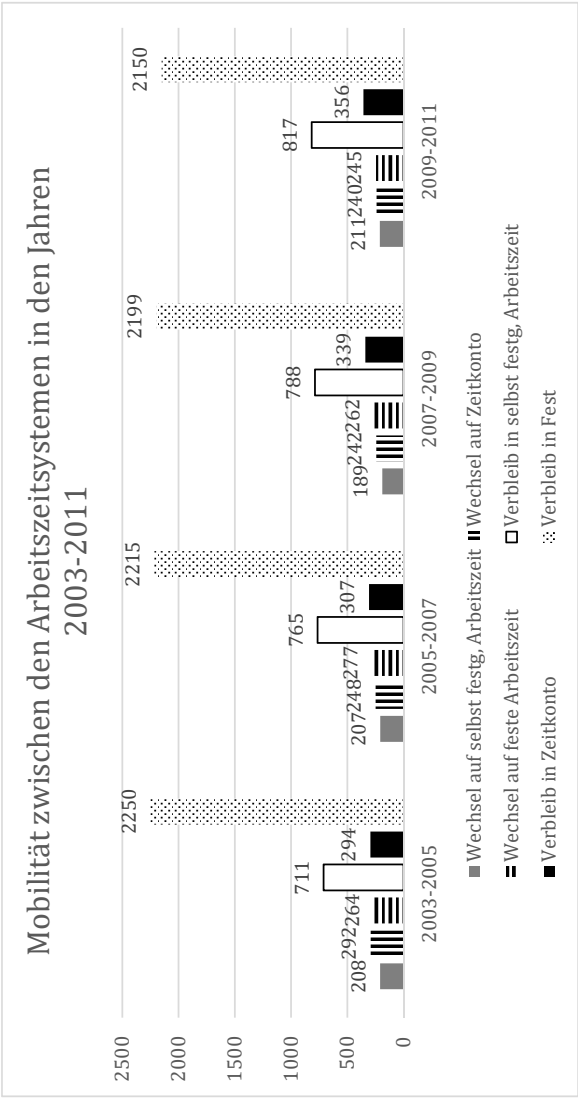


Abbildung 3: Mobilität zwischen den verschiedenen Arbeitszeitsystemen 2003–2011;  
Quelle: SOEP, eigene Berechnungen

Diese Mobilität wird im Folgenden als Wechsel bzw. Verbleiben in den Systemen zwischen zwei Messzeitpunkten verstanden. Um Wechsel bzw. Verbleiben zu modellieren wurden Dummy-Variablen konstruiert, die jeweils mit 0 das Nicht-Zutreffen des Wechsels in ein oder des Verbleibs in einem Arbeitszeitmodell und mit 1 das Zutreffen desselbigen aussagen. Wenn bspw. jemand zwischen 2003 und 2005 von fester zu selbst festgelegter Arbeitszeit gewechselt hat, hätte diese Person die Ausprägung 1 auf der Variable „Wechsel auf selbst festgelegte Arbeitszeit“ und die Ausprägung 0 auf allen anderen Dummy-Variablen. Eine Person, die von einem Zeitkonto zu selbst festgelegter Arbeitszeit gewechselt hat, hätte aber auch die Ausprägung 1 auf der gleichen Variable. Dies macht deutlich, dass zunächst nicht von Bedeutung ist, von welchem System der Wechsel stattfindet, sondern nur in welches System der Wechsel stattfindet. Dies ist in Tabelle 6 noch einmal illustriert.

*Tabelle 6: Dummy-Variablen in Bezug auf Wechsel und Verbleiben in Arbeitszeitsystemen*

<b>Variable</b>	<b>Ausprägung „trifft zu“</b>	<b>Ausprägung „trifft nicht zu“</b>
Wechsel auf selbst festgelegt <sup>1</sup>	1	0
Wechsel auf Zeitkonto <sup>1</sup>	1	0
Wechsel auf Fest <sup>1</sup>	1	0
Verbleib in selbst festgelegt <sup>2</sup>	1	0
Verbleib in Zeitkonto <sup>2</sup>	1	0

1: Wechsel von einem auf den darauffolgenden Erhebungszeitpunkt

2: konstant zwischen einem und dem darauffolgenden Erhebungszeitpunkt

Die Transformation in Dummy-Variablen bringt auch mit sich, dass, wenn alle Variablen in ein Regressionsmodell mit einbezogen werden, die Effekte dieser Variablen immer in Bezug gesetzt werden zu einer Referenzkategorie, die alle in den Dummy-Variablen nicht erfassten Befragten umfasst. Wie in der Tabelle 5 und 6 zu sehen ist, bleibt hier als Referenzkategorie die zwischen zwei Erhebungszeitpunkten konstante feste Arbeitszeit. Dies wird bei der Interpretation der folgenden Analysen zu beachten sein. Die Häufigkeitsverteilung zu den Wechsel- und Verbleibs-Variablen ist in Ab-

bildung 2 zu sehen. Dort wird auch deutlich, dass Wechsel relativ selten vorkommen (und auch Verbleib in selbst festgelegter Arbeitszeit und in Zeitkonto relativ selten vorkommt), so dass in Verbindung mit Tabelle 4 und 5 zu sehen ist, dass die große Mehrzahl der Befragten im Erhebungszeitraum konstant in fester Arbeitszeit beschäftigt ist.

### Kontrollvariablen

Zusätzlich zu den Variablen zum Arbeitszeitsystem wurden die folgenden unabhängigen Variablen (als Kontrollvariablen und für Interaktionsterme) in die Analysen einbezogen: Geschlecht, Alter, Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, Nettoerwerbseinkommen und Bildungsjahre. Die tatsächliche Arbeitszeit ist die abgefragte wöchentliche Arbeitszeit, ohne Beachtung der vereinbarten Arbeitszeit. Die Differenz zur vereinbarten Arbeitszeit wird hier kontrolliert, um sicher zu stellen, dass Effekte auf die abhängigen Variablen nicht durch die reine Quantität der Arbeitsstunden bzw. Überstunden konfundiert werden. Beim Nettoerwerbseinkommen wurde nach dem monatlichen Nettoeinkommen aus der beruflichen Tätigkeit gefragt. Die Bildungsjahre umfassen die gesamte Bildungsbiographie. Sie ergeben sich aus der Abfrage des Schulabschlusses und werden schon als Bildungsjahre durch den SOEP zur Verfügung gestellt. Sie umfassen in der verwendeten Stichprobe eine Spannweite von 7 bis 18 Jahren, d. h. es sind in allen Kategorien von „ohne Schulabschluss“ bis „abgeschlossenes Universitätsstudium“ Personen in der Stichprobe enthalten. Mittelwerte bzw. Häufigkeitstabellen zu allen unabhängigen Variablen sind dem Anhang zu entnehmen. Tabelle 19 im Anhang zeigt, dass höhere Arbeitszeitautonomie mit höherer Bildung, höherem Einkommen und einer höheren Anzahl an Arbeitsstunden pro Woche einhergeht. Die Mittelwerte sind hier jeweils für Zeitkonto und selbst festgelegte Arbeitszeit höher als für feste Arbeitszeit.

Wichtig ist schon hier die Unterscheidung von zeitveränderlichen und zeitkonstanten unabhängigen Variablen. Zeitveränderliche Variablen sind die Variablen zur Arbeitszeit sowie das Nettoerwerbseinkommen und die Bildungsjahre. Zeitkonstante Variablen sind das Geschlecht und das Alter (welches sich zwar verändert, jedoch im Sinne des Vergleichs zwischen den Befragten konstant bleibt). Für die zeitveränderlichen Variablen sind in den univariaten Auswertungen jeweils die Ausprägungen für die Erhebungszeitpunkte unterschieden, für die zeitkonstanten Variablen sind nur die Ausprägungen innerhalb der Personen unterschieden. Somit ergeben sich unterschiedliche Fallzahlen.

### Abhängige Variablen

Als abhängige Variablen (also Indikatoren für das Wohlbefinden) wurden folgende Variablen aus den entsprechenden Erhebungswellen des SOEP ausgewählt: Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und subjektiver Gesundheitszustand. Bei den Zufriedenheitsvariablen wurde jeweils gefragt, wie zufrieden die Befragten mit den genannten Aspekten ihres Lebens seien. Dies sollten sie auf einer Skala von 0 „ganz und gar unzufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“ einschätzen. Abgesehen von Arbeit, Freizeit und Gesundheit wurden noch einige andere Aspekte des Lebens abgefragt, so z. B. „Haushalt“ oder „Einkommen“.

Der subjektive Gesundheitszustand wurde durch die Frage „Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?“ erhoben. Für die Beantwortung wurde eine fünfstufige Antwortskala vorgegeben: 1 „sehr gut“ bis 5 „schlecht“. Um die Ergebnisse der folgenden Analysen einfacher interpretieren zu können, wurde diese Variable umgepolt, so dass der Wert 1 die Bedeutung „schlecht“ und der Wert 5 die Bedeutung „sehr gut“ zugewiesen bekam. Mittelwerte und Standardabweichungen der abhängigen Variablen sind ebenfalls dem Anhang zu entnehmen.

### 4.2.3 Datenanalyse

In Vorbereitung auf die folgenden Mehrebenenanalysen wurden weitere Datentransformationen vorgenommen: Das Alter wurde um den Gesamtmittelwert zentriert, die Bildungsjahre und das Nettoerwerbseinkommen wurden um den jeweiligen Gruppenmittelwert zentriert. Der Gruppenmittelwert bezieht sich bei Analysen von mehreren Ebenen immer auf den Mittelwert innerhalb der Einheit der höheren Ebene, hier bei zwei Ebenen der zweiten Ebene. Angewendet auf die hier verwendeten Daten ist die zweite Ebene die Personenebene, sodass der Gruppenmittelwert den Mittelwert einer Person auf einer Variable über die Erhebungszeitpunkte darstellt. Das Zentrieren der Variablen ist hier von Vorteil, da die Skalen, die verwendet werden, logischerweise keinen natürlichen Nullpunkt aufweisen. „Null Bildungsjahre“ bzw. „Null Einkommen“ (es handelt sich hier nur um Erwerbstätige) kann inhaltlich nicht sinnvoll interpretiert werden (Aguinis, Gottfredson & Culpepper, 2013: 22). Der Nullpunkt bedeutet durch das Zentrieren die durchschnittliche Ausprägung der Variable einer Person im Erhebungszeitraum (Gruppenmittelwert). Wenn um den Gesamtmittelwert zen-



triert wird, ist der Nullpunkt gleichbedeutend mit dem Mittelwert der Variable in der Stichprobe (beim Alter der Befragten beispielsweise 40,2 Jahre im Jahr 2003).

Da in den folgenden Analysen der Wechsel bzw. der Verbleib in den Arbeitszeitsystemen als unabhängige Variable verwendet wird, kann der Einfluss auf das Wohlbefinden aus logischen Erwägungen erst zum zweiten Erhebungszeitpunkt gemessen werden, also mit der Erhebungswelle 2005. Daher wurde die Analyse der abhängigen Variable auf die vier Messzeitpunkte zwischen 2005 und 2011 beschränkt. In den folgenden Analysen ist der Erhebungszeitpunkt 2003 also nur als Ausgangswert von Bedeutung.

Um die Effekte des Wechsels auf die und des Verbleibs in den verschiedenen Arbeitszeitsystemen zu schätzen wurden Mehrebenenanalysen mit mehreren abhängigen Variablen gerechnet. Mehrebenenanalysen erlauben es, geschachtelte Daten zu analysieren. Dies können beispielsweise Schüler in Klassen, Mitarbeiter in Teams oder Bürger in Städten sein. In dieser Studie sind die Daten so geschachtelt, dass Messzeitpunkte in Personen betrachtet werden. Dieses Vorgehen wird bei Paneldaten oft angewendet. Die verschiedenen Ebenen sind somit das Individuum (Ebene 2) und die Erhebungszeitpunkte innerhalb dieses Individuums (Ebene 1) (Raudenbush & Bryk, 2002: 161). Bei geschachtelten Daten kann nicht davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Beobachtungen (hier: Personenzzeitpunkte) unabhängig voneinander sind (wie es bei anderen Analyseverfahren, bspw. der OLS-Regression, als Vorbedingung zu setzen wäre). Das Verfahren der Mehrebenenanalyse kann dies berücksichtigen (Nezlek, 2008: 843 f.).

Diese Art der Analyse bietet zudem den Vorteil, dass die Effekte auf den unterschiedlichen Ebenen simultan berechnet werden können und auch Interaktionen zwischen Variablen der verschiedenen Ebenen in das Modell mit einbezogen werden können. Zudem ist schon durch die Vorrannahmen des Mehrebenenmodells sichergestellt, dass die Effekte der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen für jede Person (hier die Ebene 2) separat geschätzt werden. Außerdem können bei geschachtelten Daten auf beiden Ebenen Stichprobenfehler vorliegen. Es können also sowohl bei der Auswahl von Personen als auch bei der Auswahl von Erhebungszeitpunkten systematische Fehler auftreten. So ist davon auszugehen, dass die Zusammenhänge, die für eine Zeitspanne im Leben einer Person gefunden werden können, zwar ähnlich, jedoch nicht gleich denen für eine andere Zeitspanne im Leben derselben Per-

son sind. Die Methode der Mehrebenenanalyse erlaubt es, diese Fehler auf beiden Ebenen simultan zu beachten und zu schätzen, so dass sie einer OLS-Regression hier überlegen ist (Nezlek, 2008: 846).

Zum anderen bietet sich das Verfahren als methodischer Anschlusspunkt an die beiden oben diskutierten Studien von Matta bzw. Beckmann und Cornelissen, die sich ebenfalls mit den Daten zu Arbeitszeitmodellen aus dem SOEP beschäftigt haben. Die Autoren der beiden Studien verwenden jeweils Fixed-Effects-Modelle, um den Einfluss des Arbeitszeitsystems auf das Arbeitszeitvolumen zu schätzen. Dies bedeutet, dass nur der Effekt des Wechsels auf ein bestimmtes Arbeitszeitsystem geschätzt wird. Es schließt sich die Frage an, ob auch der Verbleib in einem Arbeitszeitsystem Effekte zeitigen kann (vgl. Beckmann & Cornelissen, 2014; Matta, 2015). Diese kann durch das Verfahren der Mehrebenenanalyse in Verbindung mit der Bildung der Dummy-Variablen sowohl zu Wechsel als auch zu Verbleib in den Arbeitszeitmodellen adressiert werden.

Im Folgenden wurden zunächst einfache Mehrebenenmodelle (random intercept) mit den oben diskutierten abhängigen Variablen geschätzt. Darauf aufbauend wurden Ebene-1-Interaktionen zwischen Bildungsjahren und Mehrarbeit mit den Arbeitszeitwechseln und -verbleiben in weitere Modelle mit aufgenommen.

## 4.3 Ergebnisse

In Tabelle 7 sind die Mehrebenenanalysen (random intercept) mit mehreren abhängigen Variablen in Gestalt der Zufriedenheits- und Wohlbefindensindikatoren zusammengestellt. Zunächst ist zu erkennen, dass sich für den Gesundheitszustand nur ein signifikanter Effekt der Arbeitszeitsysteme erkennen lässt. Für die Arbeitszufriedenheit ergeben sich durchweg positive signifikante Effekte des Wechsels auf bzw. des Verbleibs in selbst festgelegter Arbeitszeit und im System Zeitkonto. Der stärkste Effekt ergibt sich für den Verbleib in selbst festgelegter Arbeitszeit zwischen zwei Erhebungszeitpunkten. Interessanterweise ergibt sich auch für den Wechsel in feste Arbeitszeit ein positiver Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Ob hier andere sich verändernde Tätigkeitsmerkmale eine Rolle spielen, kann nicht abschließend beantwortet werden. Der Wechsel des Arbeitszeitsystems kann auch mit dem Wechsel des Arbeitsplatzes einhergehen.

*Tabelle 7: Mehrebenenmodelle (random intercept) zum Einfluss verschiedener Arbeitszeitmodelle auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Gesundheit*

	(1)	(2)	(3)
	Arbeitszufriedenheit <sup>7</sup>	Freizeitzufriedenheit <sup>7</sup>	Gesundheit <sup>8</sup>
<b>Level 1</b>	B (SE)	B (SE)	B (SE)
Vereinbarte Arbeitszeit <sup>1,9</sup>	.022 (.012)	-.083*** (.012)	-.002 (.005)
Mehrarbeit <sup>1,9,10</sup>	-.034** (.012)	-.120*** (.012)	-.009 (.005)
Nettoerwerbseinkommen <sup>1,9</sup>	.023 (.013)	.009 (.013)	-.009 (.005)
Bildungsjahre <sup>1,9</sup>	-.009 (.013)	.003 (.012)	-.003 (.005)
Wechsel auf selbst festgelegt <sup>2,6</sup>	.213** (.069)	-.191** (.070)	-.014 (.028)
Wechsel auf Zeitkonto <sup>2,6</sup>	.237*** (.058)	.093 (.059)	.017 (.024)
Wechsel auf Fest <sup>2,6</sup>	.149** (.058)	-.041 (.058)	.010 (.024)
Verbleib in selbst festgelegt <sup>3,6</sup>	.283*** (.079)	-.119 (.081)	.100** (.032)
Verbleib in Zeitkonto <sup>3,6</sup>	.138** (.051)	.071 (.054)	.012 (.021)
<b>Level 2</b>			
Alter 2003 <sup>4</sup>	-.010*** (.003)	.005 (.003)	-.018*** (.001)
Geschlecht <sup>5</sup>	.029 (.048)	-.065 (.053)	-.028 (.020)
_cons	6.857*** (.038)	6.639*** (.041)	3.500*** (.016)
N	14484	14527	14546
Var-L1	1.663	2.112	.308
Var-R	1.994	1.969	.330
ICC-L1	.455	.517	.483
-2LL	-28265.899	-28634.376	-15466.375
df	11.0	11.0	11.0
AIC	56559.799	57296.752	3096.751
BIC	56665.930	57402.924	31066.942

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; 1: Variablen um Personenmittelwert zentriert (Level 1); 2: Dummy-Variablen: 1, Wechsel von t1 zu t2 "o „Rest“; 3: Dummy Variablen: 1, Konstant von t1 zu t2 "o „Rest“; 4: Variablen um Gesamtmittelwert zentriert (Level 2); 5: Dummy-Variable: 1 „Frau“ o „Mann“; 6: Referenzkategorie: „Konstant in fester Arbeitszeit von t1 zu t2“; 7: Skala 0 „ganz und gar nicht zufrieden“ bis 10 „voll und ganz zufrieden“; 8: Skala 1 „schlecht“ bis 5 „sehr gut“; 9: Variablen z-standardisiert; 10: Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, kann selbstverständlich auch Minderarbeit bedeuten

Dies konnte jedoch nicht kontrolliert werden. Die Hypothese Hs1 kann somit teilweise bestätigt werden. Es ergeben sich tatsächlich positive Effekte von hoher Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit, allerdings ergeben sich auch positive Effekte von niedriger Arbeitszeitautonomie.

Auf die Freizeitzufriedenheit und den subjektiven Gesundheitszustand ergeben sich keine signifikanten Effekte von flexibler Arbeitszeit mit Zeitkonto. Es kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass diese Modelle sich prinzipiell positiv auf das Wohlbefinden auswirken. Hypothese Hs2 kann nicht bestätigt werden.

Für die Freizeitzufriedenheit ergibt sich allerdings ein signifikant negativer Effekt sowohl des Wechsels in als auch des Verbleibs in selbst festgelegter Arbeitszeit. Für den subjektiven Gesundheitszustand konnte ein signifikanter positiver Effekt selbst festgelegter Arbeitszeit festgestellt werden. Der Effekt auf die Freizeitzufriedenheit ist aber insbesondere im Hinblick darauf interessant, dass die tatsächliche Arbeitszeit kontrolliert wurde. Die Freizeitzufriedenheit scheint also nicht nur durch quantitativ hohe Anforderungen der Arbeit, sondern auch durch eigenverantwortliche Regelung der Arbeitszeit beeinflusst zu sein. Die Hypothesen Hs3a und Hs3c können somit bestätigt werden. Da sich jedoch keine signifikanten negativen Effekte auf die Gesundheit finden ließen, müssen die Hypothesen Hs3b und Hs3d abgelehnt werden.

Um die Frage zu beantworten, ob die Effekte von selbst festgelegter Arbeitszeit systematisch mit der Bildung variieren (siehe Hs4 und Hs5) wurden erneut Mehrebenenmodelle gerechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 dargestellt. Für die abhängigen Variablen Freizeitzufriedenheit und subjektiver Gesundheitszustand fanden sich keinerlei signifikante Interaktionseffekte. Die Hypothese Hs4 kann also nicht bestätigt werden. Ein protektiver Effekt von Bildung in Bezug auf negative Effekte von hoch flexiblen Arbeitszeitmodellen auf Wohlbefindensindikatoren ist auf Grund dieser Ergebnisse nicht anzunehmen. Außerhalb der Fragestellung der Hypothese ergibt sich interessanterweise jedoch ein Interaktionseffekt der Bildungsjahre mit dem Wechsel auf Zeitkonto auf die Gesundheit. So scheint es bei Wechsel auf Zeitkonto einen leichten positiven Effekt auf die Gesundheit zu geben, wenn die Bildungsjahre ansteigen im Vergleich zum Verbleib in fester Arbeitszeit, bei der es leicht negative Effekte auf die Gesundheit bei steigenden Bildungsjahren zu geben scheint (Simple Slopes Analyse:  $b = -.04$ ,  $SE_b = .02$ ,  $p < .05$ ; Referenzkategorie:  $b = -.01$ ,  $SE_b = .00$ ,  $p > .05$ ). Dieser Effektstärke ist hier jedoch eher

gering. Die Ergebnisse für die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit werden im Folgenden dargestellt.

Bei der Arbeitszufriedenheit fanden sich signifikante Interaktionseffekte mit den Bildungsjahren, und zwar für den Wechsel in feste Arbeitszeit sowie den Verbleib im Zeitkonto. Da jedoch keine Effekte für die selbst festgelegte Arbeitszeit gefunden werden konnten, muss Hypothese Hs5 abgelehnt werden.

Um Hypothese Hs6 zu überprüfen, in der es um die Moderation des Effektes von Mehrarbeit auf Freizeitzufriedenheit und Wohlbefinden durch Arbeitszeitautonomie geht, wurden abermals Mehrebenenmodelle verwendet. Da die vorhergehende Forschung mit SOEP-Daten (Beckmann & Cornelissen, 2014; Matta, 2015) vor allem die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit in den Blick nahm, wurde diese Vorgehensweise hier übernommen. Somit wurde diese Differenz sowohl als Kontrollvariable einbezogen, als auch die Interaktionen mit den verschiedenen Arbeitszeitmodellen betrachtet. Wiederum wurden die Variablen Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und subjektiver Gesundheitszustand als abhängige Variablen verwendet.

*Tabelle 8: Mehrebenenmodelle zum Einfluss des Arbeitszeitsystems auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subj. Gesundheit; Interaktionsterme mit Bildungsjahren auf Ebene 1*

	(1)		(2)		(3)	
	Arbeitszufriedenheit <sup>7</sup>		Freizeitzufriedenheit <sup>7</sup>		Gesundheit <sup>8</sup>	
<b>Level 1</b>	B (SE)		B (SE)		B (SE)	
Vereinbarte Arbeitszeit <sup>1,9</sup>	.022	(.012)	-.083***	(.012)	-.003	(.005)
Mehrarbeit <sup>1,9,10</sup>	-.033**	(.012)	-.120***	(.012)	-.009	(.005)
Nettoerwerbseinkommen <sup>1,9</sup>	.024	(.013)	.009	(.013)	-.009	(.005)
Bildungsjahre <sup>1,9</sup>	-.037	(.020)	-.010	(.020)	-.014	(.008)
Wechsel auf Selbst Festgelegt <sup>2,6</sup>	.217**	(.069)	-.191**	(.070)	-.013	(.028)
Wechsel auf Zeitkonto <sup>2,6</sup>	.241***	(.058)	.092	(.059)	.017	(.024)
Wechsel auf Fest <sup>2,6</sup>	.147*	(.058)	-.041	(.058)	.009	(.024)
Verbleib in Selbst Festgelegt <sup>3,6</sup>	.280***	(.079)	-.111	(.081)	.101**	(.032)
Verbleib in Zeitkonto <sup>3,6</sup>	.139**	(.051)	.058	(.034)	.012	(.021)
Bildungsjahre*Wechsel auf Selbst Festgelegt	.021	(.046)	-.018	(.040)	.002	(.016)

Bildungsjahre*Wechsel auf Zeitkonto	-.059 (.050)	.056 (.050)	.046* (.020)
Bildungsjahre*Wechsel auf Fest	.130* (.055)	.029 (.055)	.031 (.022)
Bildungsjahre*Verbleib in Selbst Festgelegt	.096 (.060)	-.082 (.060)	-.011 (.024)
Bildungsjahre*Verbleib in Zeitkonto	.073* (.034)	.058 (.034)	.025 (.014)
<b>Level 2</b>			
Alter 2003 <sup>4</sup>	-.010*** (.003)	.005 (.003)	-.018*** (.001)
Geschlecht <sup>5</sup>	.029 (.048)	-.065 (.053)	-.028 (.020)
_cons	6.856*** (.038)	6.639*** (.041)	3.500*** (.016)
N	14484	14527	14546
Var-L1	1.663	2.111	.308
Var-R	1.991	1.968	.330
ICC-L1	.455	.518	.483
-2LL	-28259.273	-2863.595	-15461.885
df	16.0	16.0	16.0
AIC	56556.546	57299.190	30961.770
BIC	5670.581	57443.282	31105.886

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; 1: Variablen zentriert um den Personenmittelwert (Ebene 1); 2: Dummy-Variablen: 1, „Wechsel von einem zum nächsten Messzeitpunkt“ 0, „Rest“; 3: Dummy-Variablen: 1, „konstant von einem zum nächsten Messzeitpunkt“ 0, „Rest“; 4: Variable zentriert um den Gesamtmittelwert (Ebene 2); 5: Dummy-Variable: 1 „Frau“ 0 „Mann“; 6: Referenzkategorie: „konstant feste Arbeitszeit von einem zum nächsten Messzeitpunkt“; 7: Skala 0, „ganz und gar nicht zufrieden“ bis 10, „voll und ganz zufrieden“; 8: Skala 1, „schlecht“ bis 5, „sehr gut“; 9: Variablen z-standardisiert; 10: Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, kann selbstverständlich auch Minderarbeit bedeuten

Wie in Tabelle 9 zu sehen ist, ergeben sich bei der Freizeitzufriedenheit signifikante Interaktionseffekte des Wechsels auf und des Verbleibs in selbst festgelegter Arbeitszeit. Die Effekte sind in Abbildung 4 und 5 graphisch dargestellt. In die Richtung zunehmender Mehrarbeit vermindert sich die Freizeitzufriedenheit. Dieser Effekt ist bei selbst festgelegter Arbeitszeit deutlich stärker ausgeprägt. Dies gilt sowohl für Wechsel (Abbildung 4) als auch für Verbleib (Abbildung 5). Da es sich bei der Mehrarbeit ebenfalls um eine zeitveränderliche Variable handelt, muss der Interaktionseffekt wiederum im Hinblick darauf interpretiert werden, dass sich die Mehrarbeit einer Person über den Zeitverlauf verrin-

gern oder auch erhöhen kann (within-person-Effekte). Da diese Variable zudem um den Personenmittelwert zentriert wurde, ergibt sich folgende Interpretation: Bei Personen, bei denen sich die Anzahl an Stunden, die über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgehen, im Vergleich zum Mittelwert innerhalb der Zeitspanne zwischen 2005 und 2011 erhöht, ergibt sich innerhalb selbst festgelegter Arbeitszeit eine stärkere Verminderung der Freizeitzufriedenheit als innerhalb fester Arbeitszeit. Der Effekt kann also immer nur im Vergleich zum durchschnittlichen Ausmaß der Mehrarbeit einer Person interpretiert werden, nicht aber im Sinne eines absoluten Ausmaßes der Mehrarbeit. Was dies für die Interpretation der Interaktion bedeutet, wird später noch näher beleuchtet. Der Effekt wurde auch in Simple Slopes Analysen bestätigt. Die Abnahme der Freizeitzufriedenheit war signifikant steiler für „Wechsel auf Selbst Festgelegt“ ( $b=-.23$ ,  $SE_b=.05$ ,  $p<.000$ ) als für die Referenzkategorie „Verbleib in Fest“ ( $b=-.11$ ,  $SE_b=.01$ ,  $p<.000$ ). Das gleiche galt für die Bedingung „Verbleib in Selbst Festgelegt“ ( $b=-.22$ ,  $SE_b=.04$ ,  $p<.000$ ; Referenzkategorie:  $b=-.11$ ,  $SE_b=.01$ ,  $p<.000$ ).

Für die subjektive Gesundheit wurden zwei signifikante Interaktionseffekte gefunden, einer für die Kategorie „Verbleib in Selbst Festgelegt“ und einer für die Kategorie „Wechsel auf Fest“. Simple Slopes Analysen zeigten ähnliche Resultate wie bei der Freizeitzufriedenheit, obwohl die Effekte sehr viel kleiner ausfielen. Die Abnahme subjektiver Gesundheit war etwas steiler für „Verbleib in Selbst Festgelegt“ ( $b=-.02$ ,  $SE_b=.01$ ,  $p<.01$ ) als für die Referenzkategorie „Verbleib in Fest“ ( $b=-.01$ ,  $SE_b=.01$ ,  $p>.05$ ). Der Effekt für „Wechsel auf Fest“ war ähnlich ausgeprägt ( $b=-.06$ ,  $SE_b=.02$ ,  $p<.01$ ; Referenzkategorie:  $b=-.01$ ,  $SE_b=.01$ ,  $p>.05$ ).

*Tabelle 9: Mehrebenenmodelle zum Einfluss des Arbeitszeitsystems auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subjektive Gesundheit; Interaktionsterme mit Mehrarbeit auf Ebene 1*

	(1)	(2)	(3)
	Arbeitszufriedenheit <sup>7</sup>	Freizeitzufriedenheit <sup>7</sup>	Gesundheit <sup>8</sup>
<b>Level 1</b>	B (SE)	B (SE)	B (SE)
Vereinbarte Arbeitszeit <sup>1,9</sup>	.022 (.012)	-.083*** (.012)	-.002 (.005)
Mehrarbeit <sup>1,9,10</sup>	-.033* (.015)	-.089*** (.015)	.003 (.006)
Nettoerwerbseinkommen <sup>1,9</sup>	.023 (.013)	.009 (.013)	-.009 (.005)
Bildungsjahre <sup>1,9</sup>	-.010 (.013)	.004 (.013)	-.003 (.005)

Wechsel auf Selbst Festgelegt <sup>2,6</sup>	.211** (.069)	-.182** (.070)	-.016 (.028)
Wechsel auf Zeitkonto <sup>2,6</sup>	.238*** (.058)	.093 (.059)	.016 (.024)
Wechsel auf Fest <sup>2,6</sup>	.146* (.058)	-.046 (.058)	.005 (.024)
Verbleib in selbst festgelegt <sup>3,6</sup>	.290*** (.079)	-.103 (.081)	.106** (.033)
Verbleib in Zeitkonto <sup>3,6</sup>	.137** (.051)	.070 (.054)	.012 (.021)
Mehrarbeit*Wechsel auf Selbst Festgelegt	.010 (.055)	-.119* (.055)	.000 (.022)
Mehrarbeit*Wechsel zu Zeitkonto	-.008 (.059)	-.114 (.059)	-.016 (.024)
Mehrarbeit*Wechsel auf fest	-.031 (.052)	-.073 (.051)	-.054* (.021)
Mehrarbeit*Verbleib in Selbst Festgelegt	-.043 (.046)	-.102* (.045)	-.046* (.018)
Mehrarbeit*Verbleib in Zeitkonto	.045 (.039)	-.038 (.039)	-.027 (.016)
<b>Level 2</b>			
Alter 2003 <sup>4</sup>	-.010*** (.003)	.005 (.003)	-.018*** (.001)
Geschlecht <sup>5</sup>	.029 (.048)	-.065 (.053)	-.028 (.020)
_cons	6.857*** (.038)	6.639*** (.041)	3.500*** (.016)
N	14484	14527	14546
Var-L1	1.662	2.111	.308
Var-R	1.993	1.967	.329
ICC-L1	.455	.518	.484
-2LL	-28264.412	-28627.818	-15459.621
df	16.0	16.0	16.0
AIC	56566.825	57293.637	30957.242
BIC	5671.860	57437.728	31101.358

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; 1: Variablen zentriert um den Personenmittelwert (Ebene 1); 2: Dummy-Variablen: 1, „Wechsel von einem zum nächsten Messzeitpunkt“ 0, „Rest“; 3: Dummy-Variablen: 1, „konstant von einem zum nächsten Messzeitpunkt“ 0, „Rest“; 4: Variable zentriert um den Gesamtmittelwert (Ebene 2); 5: Dummy-Variable: 1 „Frau“ 0 „Mann“; 6: Referenzkategorie: „konstant feste Arbeitszeit von einem zum nächsten Messzeitpunkt“



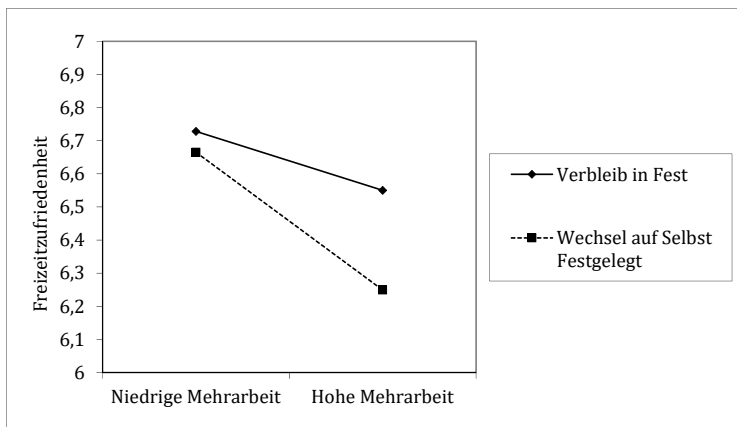


Abbildung 4: Interaktionsplot des Wechsels auf selbst festgelegte Arbeitszeit mit Mehrarbeit, d. h. Differenz zw. vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit (zentriert um Personenmittelwert) auf die Freizeitzufriedenheit

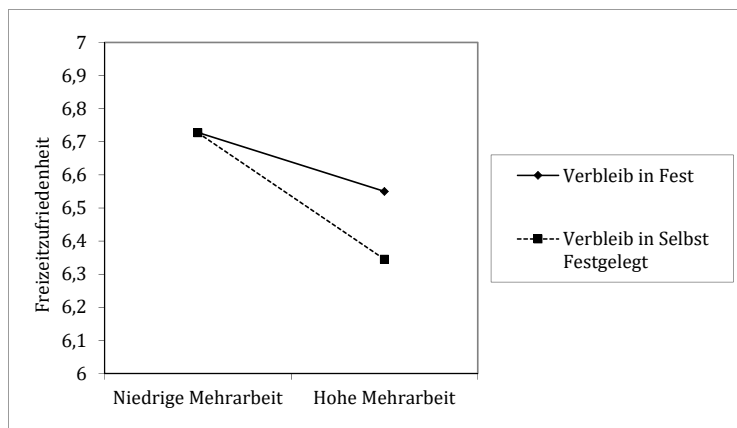


Abbildung 5: Interaktionsplot des Verbleibs in selbst festgelegter Arbeitszeit mit Mehrarbeit, d. h. Differenz zw. vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit (zentriert um Personenmittelwert) auf die Freizeitzufriedenheit

## 4.4 Diskussion

In dieser Studie wurde anhand von repräsentativen Panel-Daten untersucht, welche Auswirkungen unterschiedlich ausgeprägte Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Wohlbefinden hat. Hierfür wurden verschiedene Arbeitszeitmodelle betrachtet und Wechsel und Verbleib in denselben im Hinblick auf diese Auswirkungen untersucht. Indem zwischen Wechsel und Verbleib in Bezug auf die Arbeitszeitmodelle unterschieden wurde, konnte die Analyse Effekte von Arbeitszeitmodellen näher bestimmen als dies mit fixed effects Modellen möglich ist.

Dabei zeigte sich, dass sehr hoch ausgeprägte Arbeitszeitautonomie sich zwar positiv auf die Arbeitszufriedenheit, aber negativ auf die Freizeitzufriedenheit auswirken kann. Im Hinblick darauf, dass die tatsächliche Arbeitszeit in den Modellen kontrolliert wurde, kann dieser Befund so interpretiert werden, dass hoch ausgeprägte Arbeitszeitautonomie weitergehende Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat, als nur durch erhöhte Arbeitsstunden zu erklären wären. Ein Ansatz zur Erklärung dieses Phänomens kann in verstärktem Verantwortungsbewusstsein für die eigene Arbeit und dadurch auch erhöhter Erreichbarkeit in der eigentlichen Freizeit vermutet werden. Eine wenig gelingende Abgrenzung der Arbeit von der Freizeit kann den subjektiven Eindruck einer permanenten Beschäftigung mit der Arbeit hervorrufen, der sich in einer geringeren Zufriedenheit mit der Freizeit widerspiegelt, auch wenn die tatsächliche Arbeitszeit im Vergleich zu Beschäftigten in anderen Arbeitszeitmodellen gar nicht höher ausfällt.

Bildungsjahre konnten als Moderator der Effekte von Arbeitszeitsystemen auf Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit und Wohlbefinden nicht bestätigt werden. Deshalb wäre es wünschenswert, diese Interaktion von Autonomie und Qualifikation zielgerichteter zu analysieren. Einleuchtender im Hinblick auf die Bewältigung von Autonomie wären zum Beispiel Selbstwirksamkeit oder Selbstführungskompetenzen, welche im nächsten Kapitel näher beleuchtet werden.

Ein weiterer interessanter Befund besteht darin, dass die Wirkung von Mehrarbeit auf die Freizeitzufriedenheit durch hoch ausgeprägte Arbeitszeitautonomie moderiert wird. Arbeitnehmer in selbst festgelegter Arbeitszeit sind bei steigender Mehrarbeit unzufriedener mit ihrer Freizeit als Beschäftigte mit festen Arbeitszeiten. Hier scheint also nicht nur das Ausmaß der Mehrarbeit eine Rolle zu spielen, sondern

auch das jeweilige Arbeitszeitsystem, was offensichtlich bei einer hoch ausgeprägten Autonomie bewirkt, dass die negative Wirkung von Mehrarbeit auf die Freizeit stärker wahrgenommen wird. Vielleicht ist dies zurückzuführen auf eine stärker fragmentierte Arbeitszeit, die den Eindruck, permanent zu arbeiten, verstärken kann. Bei festen Arbeitszeiten oder auch Zeiterfassung könnte eine stärker sichtbare Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit die Zufriedenheit mit der Freizeit fördern, insbesondere wenn diese auch mit einem Wechsel des Ortes einhergeht. Die Entkopplung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten in hoch autonomen Arbeitszeitsystemen lässt die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit vermutlich eher verschwimmen (vgl. Bauer et al., 2004; Wingen et al., 2004). Hier sollte noch einmal genauer untersucht werden, welche Rolle Entgrenzung spielen kann.

Der beschriebene Befund ist jedoch auch im Hinblick darauf interessant, dass die Mehrarbeit (Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit) um den Personenmittelwert zentriert wurde. Dies kann bedeuten, dass für die Wirkung von Mehrarbeit auf die Freizeitunzufriedenheit nicht so sehr die absolute Mehrarbeit entscheidend ist, sondern der persönliche Maßstab für Mehrarbeit, der sich an dem gewohnten Maß (also dem Mittelwert) der vergangenen Jahre orientiert. Dies weist darauf hin, dass die subjektive Bewertung von Mehrarbeit unter Umständen eher Auswirkungen hat als die absolute Zahl an Überstunden.

Diese Studie ist in einigen Punkten limitiert in ihrer Aussagekraft. Zunächst ist festzuhalten, dass wichtige Kontrollvariablen hier nicht einbezogen werden konnten, so z. B. Tätigkeitsmerkmale (Beruf, Führungsposition, Autonomie in der Arbeitsgestaltung etc.). Eine Konfundierung durch Veränderungen in anderen Tätigkeitsmerkmalen ist folglich durchaus möglich. Darauf weisen auch die Effekte des Wechsels auf feste Arbeitszeit auf die Arbeitszufriedenheit hin. Möglicherweise verbirgt sich hinter diesen Effekten die Veränderung anderer Tätigkeitsmerkmale. Insofern müssen auch die übrigen Effekte auf die Arbeitszufriedenheit mit Vorsicht interpretiert werden.

Hinzu kommt, dass der tatsächliche Wechsel in die Arbeitszeitsysteme bzw. der Zeitpunkt desselben nicht modelliert werden konnte. Zwischen Erhebungszeitpunkten können auch mehrere Wechsel stattgefunden haben, bzw. auch Phasen der Erwerbslosigkeit inkludiert sein. Ebenso konnte die Expositionsdauer in den verschiedenen Modellen nicht berücksichtigt werden. Interessant wäre es für weitere Forschung, festzustellen, ob Effekte der Arbeitszeitmodelle über die Zeit kumulieren.

Die in der Stichprobe enthaltenen Personen waren im gesamten Zeitraum erwerbstätig, die Stichprobe ist somit sehr selektiv. Deshalb können die hier diskutierten Zusammenhänge nicht als repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung interpretiert werden. Allerdings ist es durchaus möglich, dass die Effekte der Arbeitszeitmodelle eher unterschätzt als überschätzt werden. Dies ergibt sich auch aus der Erhebung, die nur alle zwei Jahre erfolgte. Mit Daten, die in kürzeren Abständen erhoben werden und Methoden, die Effekte von Wechseln und Expositionsdauer modellieren können, wären genauere Ergebnisse und unter Umständen auch größere Effektstärken zu erwarten.

Ein anderer Einwand ergibt sich auch noch im Hinblick auf die Interpretation des Ausmaßes der Arbeitszeit. Möglicherweise gibt es bei der Einschätzung der tatsächlichen Wochenarbeitszeit systematische Unterschiede zwischen Mitarbeitern mit selbst festgelegter Arbeitszeit und Zeitkonto. Eine systematische Unterschätzung bzw. Überschätzung der Arbeitszeit bei selbst festgelegter Arbeitszeit ist möglich, wenn diese nicht aufgezeichnet wird. Bei Zeitkonten hingegen kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter sehr genau einschätzen können, wieviel sie arbeiten, da sie es vom Zeiterfassungssystem zurückgemeldet bekommen. Ebenso könnte es Unterschiede bzgl. der Deutung des Begriffs „Arbeitszeit“ geben. Bei selbst festgelegter Arbeitszeit zählt vermutlich eher die „Netto-Arbeitszeit“, so dass etwaige kurze Pausen nicht mitgezählt werden. Dies wird insbesondere der Fall sein, wenn die Mitarbeiter nach Zielvereinbarungen arbeiten und folglich unter Arbeitszeit nur die Zeit verstanden wird, die mit der Erfüllung von Zielen verbracht wird. Bei Zeitkonten gibt es evtl. eine viel engere Bindung des Begriffs Arbeitszeit an die Anwesenheit am Arbeitsplatz, da diese erfasst und somit dem Mitarbeiter auch als offizielle Arbeitszeit zurückgemeldet wird. Man könnte mit anderen Erhebungsmethoden, z. B. Tagebuchstudien, genauere Erkenntnisse über die subjektive Einschätzung der Arbeitszeit gewinnen.

Insgesamt ist noch wenig bekannt über die Auswirkungen von hoch ausgeprägter Arbeitszeitautonomie. Insbesondere wäre es interessant, genauer zu erforschen, welche Merkmale dieser Arbeitszeitsysteme über welche Stressentstehungsprozesse auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und auch das Wohlbefinden wirken. Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass schon das Arbeitszeitsystem an sich Auswirkungen auf einige der genannten Outcomes hat. Für das Wohlbefinden ließen sich jedoch keine signifikanten Effekte nachweisen. Deshalb wäre es interessant, genauer zu beleuchten, unter welchen Umständen

und bei welchen Ausgestaltungen dieser Arbeitszeitsysteme, insbesondere hoch flexibler Arbeitszeitsysteme, Stress und Wohlbefinden beeinflusst werden können.

In dieser Studie konnten nur die Arbeitszeitmodelle als solche als unabhängige Variablen in die Analyse mit eingehen. Dabei konnten jedoch nur Annahmen getroffen werden, welche spezifischen Aspekte des Arbeitsumfeldes in diesen verschiedenen Arbeitszeitsystemen, speziell in Modellen mit selbst festgelegter Arbeitszeit, wirksam sind. Dies bedeutet, dass noch untersucht werden muss, welche Faktoren in welcher Weise die hier beschriebenen abhängigen Variablen die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und das Wohlbefinden beeinflussen. Es gilt nun deshalb, den Fokus zu erweitern und die in Kapitel 3 diskutieren Ressourcen und Anforderungen innerhalb der VAZ empirisch zu erfassen und deren Effekte zu untersuchen.

## **5 Mechanismen der Vertrauensarbeitszeit – eine Studie zu Ressourcen und Anforderungen**

Im Kapitel 2 dieser Arbeit wurde in den Begriff, die Verbreitung und die Debatte um Vertrauensarbeitszeit eingeführt und es wurden verschiedene soziologische Konzepte diskutiert, die in Zusammenhang mit diesem Modell stehen. Im Kapitel 3 wurde ausgeführt, welche Parameter im Umfeld der Vertrauensarbeitszeit von Bedeutung sind und wie diese im Sinne der Handlungsregulationstheorie und des Job Demands-Resources-Modells eingeordnet werden können. In diesem Kapitel werden zunächst aus dieser Fundierung Hypothesen abgeleitet, in denen es um Mechanismen geht, die Wohlbefinden in der VAZ beeinflussen. Um diese Hypothesen zur VAZ zu überprüfen, bedarf es einer Stichprobe von Beschäftigten, die in Vertrauensarbeitszeit arbeiten, und mittels Fragebogen dazu befragt werden können. Da Vertrauensarbeitszeit kein geschützter Begriff ist und es auch keiner offiziellen Registrierung bedarf, Vertrauensarbeitszeit einzuführen, war die Herangehensweise zur Gewinnung von Studienteilnehmern daran orientiert, ob sich diese selbst als in Vertrauensarbeitszeit beschäftigt ansahen. In diesem Kapitel werden zunächst die Hypothesen, entwickelt aus der Darstellung der Ressourcen und Anforderungen in Kapitel 3 (5.1.), das Studiendesign (5.2. und 5.3.) und der Aufbau des Fragebogens (5.4.) thematisiert. Danach erfolgt eine Beschreibung der Stichprobe sowie eine Erläuterung der Strategie zur Datenanalyse (5.5. und 5.6.), die Darstellung der Ergebnisse (5.7.) und deren Diskussion (5.8.).

## **5.1 Hypothesen zum Zusammenwirken von Ressourcen und Anforderungen und Konsequenzen für das Wohlbefinden in der Vertrauensarbeitszeit**

In diesem Kapitel soll herausgearbeitet werden, wie die verschiedenen Anforderungen und Ressourcen in der VAZ sich gegenseitig beeinflussen und entsprechend des JD-R-Modells über Beanspruchung bzw. Motivation Effekte auf das Wohlbefinden bzw. verschiedene andere Indikatoren haben. Anknüpfend an die Ergebnisse aus der ersten Studie im vorigen Kapitel wird hier näher herausgearbeitet, welche Prozesse im Zusammenspiel typischer Ressourcen und Anforderungen der VAZ die beschriebenen Zusammenhänge mit Zufriedenheit bzw. Wohlbefinden erklären können. Hierbei wird auch weiterhin die Klassifikation von Ressourcen und Anforderungen im Sinne der HRT als Regulationsmöglichkeiten, -erfordernisse und -probleme beibehalten werden. Die zentralen und in der VAZ bedeutenden Anforderungen und Ressourcen wurden in Kapitel 3.3. und 3.4. dargestellt. In diesem Kapitel wird nun eine Systematik hergestellt, die die verschiedenen Anforderungen und Ressourcen zueinander in Beziehung setzt und ihre Effekte in Hypothesen formuliert. Hierbei wird die Passung verschiedener Ressourcen und Anforderungen aus den theoretischen Annahmen der HRT und des JD-R-Modells und aus den Befunden zu charakteristischen Gegebenheiten innerhalb der VAZ abgeleitet. Je nach Kombination der Anforderungen und Ressourcen wird dabei ein „health impairment process“ oder ein „motivational process“ angestoßen (Bakker & Demerouti, 2014).

Besonders charakteristisch sind dabei zum einen als Anforderungen die Selbstorganisation innerhalb der Arbeit (die Autonomieanforderungen). Als Ressource besonders bedeutsam ist zum anderen die Arbeitszeitautonomie. Diese werden intensiv und wiederholt im Zusammenhang mit der VAZ und anderen hoch flexiblen Arbeitszeitmodellen diskutiert. Das Ziel muss also sein, gerade diese Anforderung und Ressource einer genaueren Betrachtung zu unterziehen und zu untersuchen, inwieweit sie mit anderen Anforderungen und Ressourcen interagieren und wie diese Interaktionen wiederum mit dem Stressentstehungsprozess zusammenhängen.

Aus diesem Grund wird hier ein Grundmodell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ angenommen, welches Arbeitszeitautonomie und Selbstorganisation (Autonomieanforderungen) beinhaltet. Diese

werden als Kernelemente der VAZ angesehen. Dieses Schlüsselmodell wird dann wiederum in der Folge durch weitere Ressourcen und Anforderungen ergänzt, welche mit Arbeitszeitautonomie bzw. mit Autonomieanforderungen interagieren. Zunächst werden Anforderungen untersucht, die mit der Arbeitszeitautonomie interagieren (im Folgenden: Grundprozess 1). Diese sind wiederum unterteilbar in rein tätigkeitsbezogene Anforderungen und auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bezogene Anforderungen. Danach werden Ressourcen untersucht, die mit den Autonomieanforderungen interagieren (im Folgenden: Grundprozess 2). Diese sind unterteilbar in tätigkeitsbezogene, auf Vereinbarkeit bezogene und persönliche Ressourcen.

Grundsätzlich geht das Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ davon aus, dass verschiedene Ressourcen und Anforderungen, die charakteristisch für die VAZ sind, interagieren. Außerdem wirken die Ressourcen positiv auf Motivation, währenddessen Anforderungen, handelt es sich um Challenge Demands, auch positiv auf Motivation sowie alle Anforderungen auf Beanspruchung wirken. Beanspruchung und Motivation wiederum wirken sich auf das psychische und physische Wohlbefinden<sup>23</sup> (vgl. Demerouti & Bakker, 2011) sowie unter Umständen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus. „Unter Umständen“ heißt hier, dass, ausgehend von den Überlegungen zum Triple Match Principle (De Jonge & Dormann, 2003), angenommen werden sollte, dass die Outcomes, auf die Ressourcen und Anforderungen über Motivation und Beanspruchung wirken, zu diesen passen. Hier wird dieses Prinzip jedoch nicht auf die (internalen) Ebenen kognitiv, emotional und physisch angewendet. Auf einer externalen Ebene wird unterschieden, ob es sich primär um arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen handelt oder um solche, die sich auch auf das Privatleben beziehen. Eine weitere Kategorie sind persönliche Ressourcen (oder auch Anforderungen, siehe Kapitel 3.5.). Dies folgt der bereits eingeführten Heuristik, welche es ermöglicht, die Anforderungen und Ressourcen innerhalb des Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ in eine überschaubare Systematik zu bringen, die gleichzeitig Annahmen über die möglichen abhängigen Variablen in den Hypothesen erlaubt.

So wird hier angenommen, dass die negative Beeinträchtigung des Privatlebens durch den Beruf (negative work home interference) bei An-

23 Es gibt Anzeichen dafür, dass Burnout bzw. job strain sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit beeinflussen (Demerouti & Bakker, 2011: 5).



forderungen, die sich auf die Vereinbarkeit beziehen, die gleiche Stelle in dem Modell einnehmen kann wie die Beanspruchung. So ist dieses Konzept auch schon in der Studie von Bakker (2011) verwendet worden. Die Vermutung liegt nahe, dass einige negative Effekte auf die Freizeitzufriedenheit innerhalb von selbst festgelegter Arbeitszeit aus der Studie in Kapitel 4 (SOEP-Studie) aus der Unvereinbarkeit der Domänen Arbeit und Privatleben resultieren. Deshalb wird im Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ ein Pfad postuliert, der einen indirekten Effekt von auf die Vereinbarkeit bezogenen Anforderungen über die negative work home interference auf die Freizeitzufriedenheit darstellt.

Weiterhin wird angenommen, dass im Falle der Arbeitszeitautonomie nicht das Work Engagement als Operationalisierung der Motivation, sondern die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable verwendet werden kann. Bisher gibt es noch keine Studien, in der die Arbeitszeitautonomie als Ressource untersucht wurde, es ist jedoch anzunehmen, dass diese keinen oder nur einen geringen Effekt auf Work Engagement zeitigt, denn die Arbeitszeitautonomie ist keine Ressource, die sich, im Kontrast zu anderen bereits oft untersuchten Ressourcen wie Handlungsspielraum oder die Beziehung zur Führungskraft, direkt auf die Tätigkeit bezieht. Vielmehr handelt es sich um eine Bedingung des Arbeitsumfeldes. Deshalb wird angenommen, dass sie eher Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, ein globales Konzept, welches im Gegensatz zum Work Engagement nicht nur die konkrete Tätigkeit umfasst, sondern die Domäne Arbeit an sich thematisiert, hat. Aus diesem Grund wird im Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ angenommen, dass die Arbeitszeitautonomie Effekte auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Die hier beschriebene, etwas beliebig scheinende Zuweisung der Outcomes zu den Ressourcen und Anforderungen resultiert daraus, dass bis auf das Triple Match Principle eigentlich keine Prinzipien existieren, die es erlauben würden, die verschiedenen Prädiktoren und Outcomes des JD-R-Modells einander systematisch zuzuordnen (Schaufeli & Taris, 2014: 55). Zudem werden in vielen Studien nur Effekte auf Beanspruchung und Motivation gemessen, die letztendlichen Outcomes werden jedoch nicht betrachtet (z. B. bei Boyd et al., 2011; Crawford et al., 2010), bzw. es wird nicht hergeleitet, warum welche Outcomes aus dem Zusammenspiel welcher Ressourcen und Anforderungen resultieren (z. B. bei Bakker et al., 2010; Bakker et al., 2004). Deshalb fehlen noch systematische Erkenntnisse über die Zusammenhänge spezifischer Ressourcen und Anforderungen mit spezifischen Outcomes. Hier wird aus diesem Grund

der Ansatz verfolgt, diese systematische Zuordnung einerseits aus dem Forschungsgegenstand herzuleiten (siehe Heuristik in Kapitel 3.5.), andererseits aus bisherigen Erkenntnissen zum JD-R-Modell, wo diese anwendbar auf die verwendeten Ressourcen und Anforderungen erscheint.

Im Folgenden wird zunächst das Grundmodell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ, welches die beiden Schlüsselkomponenten Arbeitszeitautonomie und Autonomieanforderungen enthält, entwickelt. Darauf aufbauend wird wie oben beschrieben angenommen, dass es verschiedene Wechselwirkungen einerseits der Schlüsselressource Arbeitszeitautonomie mit verschiedenen Anforderungen gibt (Abschnitt „Arbeitszeitautonomie als Ressource“, Grundprozess 1), andererseits einige Ressourcen existieren, die potentielle Moderatoren im Hinblick auf die Effekte der Autonomieanforderungen darstellen (Abschnitt „Selbstorganisation als Anforderung“, Grundprozess 2). Grob folgt die Entwicklung der Hypothesen also dem Schaubild in Kapitel 3.5., d. h. es werden in denen dem Grundmodell folgenden Abschnitten immer zunächst Anforderungen/Ressourcen diskutiert, die sich auf die Tätigkeit als solche beziehen, danach vereinbarkeitsbezogene Anforderungen/Ressourcen und am Ende persönliche Anforderungen/Ressourcen. Das Grundmodell sowie die Grundprozesse werden zudem in Modellgrafiken in den einzelnen Abschnitten veranschaulicht (Abbildungen 6, 7 und 8). Im Folgenden werden pro Hypothese jeweils ein oder mehrere Haupteffekte angenommen (die sich durch die Charakterisierung als Challenge oder Hindrance Demand oder Ressource ergeben), sowie eine Moderation (die den „motivational process“ oder „health impairment process“ beeinflusst) und ein oder mehrere indirekte Effekte, die sich auf die jeweils im Modell verwendeten Outcomes beziehen. Dies wird ebenfalls aus den Modellgrafiken ersichtlich.

### 5.1.1 Grundmodell der VAZ: Autonomieanforderungen und Arbeitszeitautonomie

Wie bereits deutlich wurde, stehen Autonomieanforderungen (vgl. u. a. Böhm et al., 2004a; Haipeter et al., 2002; Hoff & Priemuth, 2001; Wingen et al., 2004) auf der einen Seite, Arbeitszeitautonomie (vgl. u. a. Hoff, 2002; Hoff & Weidinger, 1999; Rinderspacher, 2001; Singe & Croucher, 2003) auf der anderen Seite als definitorische Merkmale der VAZ bei der Arbeitsgestaltung innerhalb dieser im Vordergrund. Aus Sicht des JD-R-

Modells handelt es sich bei Autonomieanforderungen um einen Challenge Demand, bei Arbeitszeitautonomie um eine Ressource (siehe Heuristik aus Kapitel 3.5.). Daraus folgt, dass erstere mit Motivation und Beanspruchung, letztere nur mit der Motivation, bzw. wie vorher geschildert, mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen (vgl. Crawford et al., 2010).

Autonomieanforderungen verlangen vom Individuum erhöhte Planungs- Zielsetzungs- und Verantwortlichkeitsanstrengungen, welche idealerweise innerhalb der VAZ durch die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung, ermöglicht durch Arbeitszeitautonomie, sowie durch die eigenverantwortliche Wahl von Methoden und die eigenverantwortliche Handhabung von Entscheidungen zur Zielerreichung (Handlungsspielraum) erleichtert und befördert werden sollen (Hoff, 2002; Hoff & Priemuth, 2002; Hoff & Weidinger, 1999). Es ist also aus Sicht des JD-R-Modells plausibel anzunehmen, dass Hauptkomponente 1 (Arbeitszeitautonomie) den Effekt von Hauptkomponente 2 (Selbstorganisation) auf die Beanspruchung moderiert (vgl. Kap. 3.3.1., 3.4.1. und 3.4.2.) Arbeitszeitautonomie kann die Bewältigung der Autonomieanforderungen befördern, bzw. kann sogar als notwendige Voraussetzung der Bewältigung von Autonomieanforderungen betrachtet werden (vgl. u. a. Bakker & Demerouti, 2014; Frese & Zapf, 1994; Trinczek, 2005; Wieland & Scherrer, 2002; Wingen et al., 2004).

Im Sinne der HRT handelt es sich hier um Regulationsmöglichkeiten, die die Bewältigung von Regulationserfordernissen ermöglichen. Was das JD-R-Modell anbelangt, so wird Autonomie insgesamt häufig als notwendige Ressource beschrieben, welche Beanspruchung reduziert und Motivation erhöht. Es mag paradox erscheinen, dass Autonomie durch Autonomie befördert werden soll. Es ist aber höchst plausibel, anzunehmen, dass Anforderungen der Selbstorganisation nur dann bewältigt werden können, wenn die nötigen Freiräume dafür zur Verfügung stehen. Eben dies soll durch die VAZ originär erreicht werden, nämlich, dass durch die Gewährung zeitlicher Freiräume, also durch Arbeitszeitautonomie, ein eigenverantwortliches Arbeiten gelingt. Im Sinne des JD-R-Modells und der einleitend dargestellten Systematik werden indirekte Effekte von Selbstorganisation und von Arbeitszeitautonomie auf das Wohlbefinden erwartet. Aus diesen drei Aspekten, d. h. Haupteffekte, Moderation und indirekten Effekten leitet sich die erste Hypothese des Modells der Anforderungen und Ressourcen innerhalb der VAZ ab:

*Hypothese 1: Es besteht ein positiver Zusammenhang von Arbeitszeitautonomie mit Arbeitszufriedenheit (a), während Autonomieanforderungen (Selbstorganisation) einen positiven Effekt auf das Work Engagement (b) und die Beanspruchung (c) haben. Arbeitszeitautonomie moderiert jedoch den Zusammenhang zwischen Autonomieanforderungen und Beanspruchung dergestalt, dass sie den Effekt abschwächt (d). Die Ressource und die Anforderung haben indirekte Effekte über Arbeitszufriedenheit bzw. Work Engagement (e) und Beanspruchung (f) auf das Wohlbefinden.*

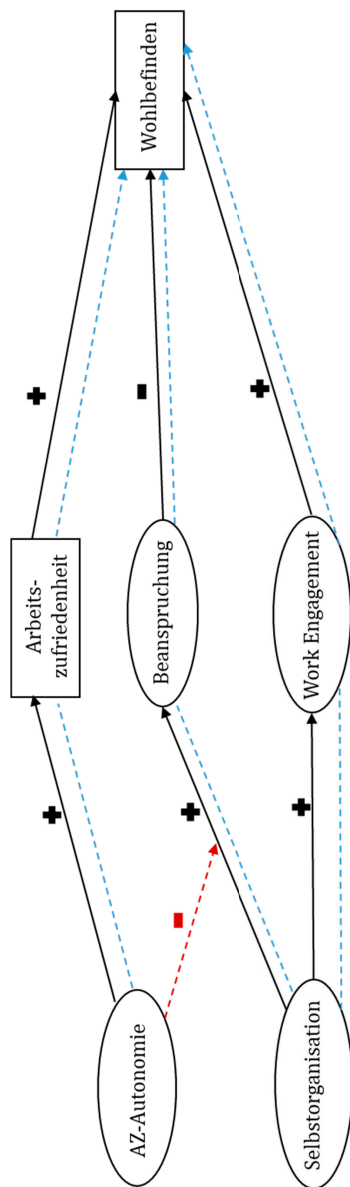


Abbildung 6: Modellgrafik zum Grundmodell der Anforderungen und Ressourcen der VAZ

Abb. enthält Annahmen der Hypothese 1; Haupteffekte werden nur dort eingetragen, wo dies der Hypothese entspricht. Rote Pfeile: Moderationen; Blaue Pfeile: indirekte Effekte. Latente Konstrukte werden als Ellipsen, manifeste Konstrukte als Vierecke dargestellt.

### 5.1.2 Grundprozess 1: Arbeitszeitautonomie als Ressource

In Bezug auf die VAZ lassen sich wie oben bereits ausgeführt außerdem zwei Grundprozesse innerhalb des analytischen Rahmens des JD-R-Modells identifizieren. Zunächst wird der erste Grundprozess ausgeführt, der durch die Wirkung von Arbeitszeitautonomie als Ressource gekennzeichnet ist. Arbeitszeitautonomie kann zum einen den Effekt von Anforderungen auf die Beanspruchung abschwächen (entspricht „motivational process“ im JD-R-Modell). Zum anderen kann der Einfluss dieser Ressource durch einige der spezifischen Anforderungen der VAZ eingeschränkt sein, so dass ihr positiver Einfluss auf die Motivation durch den verstärkenden Einfluss der Anforderungen nicht oder nicht in vollem Ausmaß zum Tragen kommen kann (entspricht „health impairment process“ im JD-R-Modell). Verschiedene Anforderungen können in diesem Prozess sowohl Regulationserfordernisse oder auch Challenge Demands als auch Regulationsprobleme oder Hindrance Demands darstellen (Crawford et al., 2010; Demerouti & Bakker, 2011; Frese & Zapf, 1994; Schaufeli & Taris, 2014). Hier wird zunächst auf tätigkeitsbezogene Anforderungen eingegangen, die mit der Arbeitszeitautonomie interagieren können.

#### **Arbeitsvolumen: Arbeitsstunden als tätigkeitsbezogener Challenge Demand und subjektiver Workload als tätigkeitsbezogener Hindrance Demand**

Abhängig von der Definition bzw. entsprechend der Operationalisierung von Arbeitsvolumen kann das Arbeitsvolumen entweder als Challenge Demand oder Regulationsmöglichkeit oder als Hindrance Demand oder Regulationsüberforderung charakterisiert werden. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass Arbeitsstunden eher als Challenge Demand gewertet werden können, der subjektive Workload (da er von einem „zu viel“ an Arbeit ausgeht) eher als Hindrance Demand (vgl. u. a. Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Boyd et al., 2011; Frese & Zapf, 1994; Spector & Jex, 1998; Van den Broeck et al., 2010). Dies bedeutet, dass Arbeitsstunden vermutlich mit Beanspruchung und Work Engagement, subjektiver Workload dagegen nur mit Beanspruchung zusammenhängt.

Wie bereits in Kap. 3.3.2. geschildert, ist es möglich, dass das Arbeitsvolumen innerhalb der VAZ so ausgeprägt ist, dass die Arbeitszeitautonomie nicht ausgenutzt werden kann (vgl. u. a. Böhm et al., 2004a; Cunningham et al., 2002; Matta, 2015; Wingen et al., 2004). Damit gemeint ist,

dass zum einen durch ein sehr hohes Arbeitsaufkommen die Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung stark eingeschränkt ist (es ist z. B. nicht möglich, Pausen oder kürzere Arbeitstage zu verwirklichen), zum anderen, dass das Arbeitsvolumen sich so belastend auswirkt, dass die Wirkung der Arbeitszeitautonomie als Ressource diese Wirkung nicht ausgleichen kann. Dies würde bedeuten, dass die positive Wirkung der Arbeitszeitautonomie auf die Motivation durch die positive Wirkung des Arbeitsvolumens auf die Beanspruchung eingeschränkt ist. Sowohl in der HRT als auch im JD-R-Modell wird angenommen, dass hohe Arbeitsanforderungen durch Autonomie bewältigt werden können (Schaufeli & Taris, 2014; Zapf & Semmer, 2004). Entsprechend des JD-R-Modells kann ebenfalls angenommen werden, dass Arbeitsstunden und subjektiver Workload indirekte Effekte über Beanspruchung und Arbeitszufriedenheit auf das Wohlbefinden haben.

*Hypothese 2: Arbeitsstunden haben sowohl auf Beanspruchung (a) als auch auf Arbeitszufriedenheit (b) einen positiven Effekt. Arbeitszeitautonomie moderiert den Effekt von Arbeitsstunden auf Beanspruchung, in dem sie den Effekt abschwächt (c). Es gibt einen indirekten Effekt Arbeitsstunden über Arbeitszufriedenheit (d) und Beanspruchung (e) auf das Wohlbefinden. Subjektiver Workload hat einen positiven Effekt auf Beanspruchung (f). Arbeitszeitautonomie moderiert diesen Effekt, indem es ihn abschwächt (g). Es gibt einen indirekten Effekt von subjektivem Workload über Beanspruchung (i) auf das Wohlbefinden.*

### **Flexibilitätserwartungen als vereinbarkeitsbezogener Hindrance Demand**

Ebenfalls können Erwartungen an die zeitliche Flexibilität und die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, ähnlich wie Anwesenheitsnormen, positiv auf die Beanspruchung wirken, da sie das Entgrenzungsverhalten fördern (weshalb diese Erwartungen auch mit Entgrenzungsverhalten zusammenhängen sollten<sup>24</sup>) und überdies eigenständig die Beanspruchung fördern (vgl. Kap. 3.3.6.). Die Beanspruchung wird hier, ähnlich wie bei Entgrenzungsverhalten und Anwesenheitsnormen, einerseits durch man-

---

24 Die Flexibilitätserwartungen stellen gewissermaßen auf betrieblicher Ebene eine Voraussetzung für das Entgrenzungsverhalten auf der persönlichen Ebene dar.

gelnde Erholung, andererseits durch die Einschränkung der sozialen Zeiten, gefördert (Costa et al., 2006; Höge & Hornung, 2015). Flexibilitätserwartungen können als Hindrance Demand (Crawford et al., 2010) bzw. als Regulationsüberforderung (Frese & Zapf, 1994) klassifiziert werden, da sie die Intensität der Arbeit und deren Durchdringung des gesamten Lebens befördern. Es ist zu erwarten, dass Flexibilitätserwartungen die positiven Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit abschwächen, da diese bewirken, dass aus der nominal gegebenen arbeitnehmer-zentrierten Autonomie eine arbeitgeber-zentrierte Autonomie wird, welche negative Effekte auf das Wohlbefinden von Beschäftigten haben kann (Costa et al., 2006). Zudem ist analog zum JD-R-Modell anzunehmen, dass Flexibilitätserwartungen einen indirekten Effekt auf das Wohlbefinden haben, da sie die Beanspruchung fördern.

*Hypothese 3: Flexibilitätserwartungen hängen positiv mit Beanspruchung zusammen (a). Sie moderieren den Effekt von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, indem sie ihn abschwächen. Außerdem haben Flexibilitätserwartungen einen indirekten Effekt auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (c).*

### **Anwesenheitskultur als vereinbarkeitsbezogener Hindrance Demand**

Ebenfalls diskutiert wurden Anwesenheitsnormen bzw. Anwesenheitskultur, die im Sinne der HRT als Regulationsprobleme, genauer als Regulationshindernisse bezeichnet werden können, da sie eine Ausführung der Tätigkeit im Sinne der VAZ, nämlich unter Nutzung größtmöglicher Zeitautonomie, verhindern (Frese & Zapf, 1994). Anwesenheitsnormen sind eigentlich genau die Schranken, die laut der Verfechter der VAZ mit der Abkopplung der Arbeitszeit von der Anwesenheitszeit innerhalb der VAZ fallen sollen (Hoff & Weidinger, 1999). Sie sind jedoch im Einzelfall trotz dieser Idee von großer Bedeutung und verhindern somit eine Ausschöpfung der Arbeitszeitautonomie (vgl. Andresen, 2009; Wieland & Scherrer, 2002). Anwesenheitsnormen können eine positive Wirkung der Arbeitszeitautonomie verringern, in dem sie die Beanspruchung fördern, dadurch, dass sie eine verlängerte Anwesenheit am Arbeitsplatz bewirken und die Durchsetzung von zeitlichen Präferenzen auch im Hinblick auf individuelle Biorhythmen verhindern (vgl. Kap. 3.3.5.). Sie beeinflussen hiermit nicht nur die Beanspruchung durch mangelnde Erholungsmöglichkeiten, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und



Privatleben durch die verlängerte bzw. nicht flexibilisierbare Abwesenheit von Zuhause. Dies hat dann wiederum Effekte auf das Wohlbefinden und auf die Freizeitzufriedenheit, da diese indirekt über Beanspruchung bzw. mangelnde Vereinbarkeit (negative work home interference) beeinflusst werden.

*Hypothese 4: Anwesenheitsnormen haben einen positiven Effekt auf Beanspruchung (a) und auf negative work home interference (b). Sie schwächen zudem die positiven Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit ab (c). Anwesenheitsnormen haben indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (d), sowie über die negative work home interference auf die Freizeitzufriedenheit (e).*

### **Entgrenzungsverhalten als vereinbarkeitsbezogener Hindrance Demand**

Nachdem Flexibilitätserwartungen schon mit der Vereinbarkeit zusammenhängen und dennoch auch tätigkeitsbezogene Aspekte aufweisen, erfolgt nun eine Betrachtung von weiteren auf die Vereinbarkeit bezogenen Anforderungen. Bei Entgrenzungsverhalten handelt es sich auch, wie bereits geschildert, um eine Anforderung (Hindrance Demand), die die Beanspruchung und die negative Beeinflussung des Privatlebens durch den Beruf fördert. Hohe Anforderungen in der Arbeit und Flexibilitätserwartungen können zu Entgrenzungsverhalten führen, welches wiederum zu Einschränkungen der positiven Wirkung der Arbeitszeitautonomie führt (vgl. Kap. 3.3.4.). Entgrenzungsverhalten kann einerseits durch Arbeitszeitautonomie begünstigt werden (Krause et al., 2015), was wiederum zu der Schlussfolgerung führen würde, dass die Arbeitszeitautonomie die positiven Effekte von Entgrenzungsverhalten auf die Beanspruchung nicht abschwächen kann. Andererseits kann Entgrenzungsverhalten die Nutzung von Arbeitszeitautonomie im Sinne der Wahrnehmung von Erholungsmöglichkeiten behindern, was bedeuten würde, dass Entgrenzungsverhalten die positiven Effekte von Arbeitszeitautonomie abschwächt (im Sinne des health impairment process). Es wird also eine Moderation der Effekte von Arbeitszeitautonomie durch Entgrenzungsverhalten angenommen. Entgrenzungsverhalten geht mit erhöhter Beanspruchung durch mangelnde Erholungsmöglichkeiten und mit der Einschränkung sozialer Zeiten einher (Krause et al., 2015; Young & Lim, 2014). Im Sin-

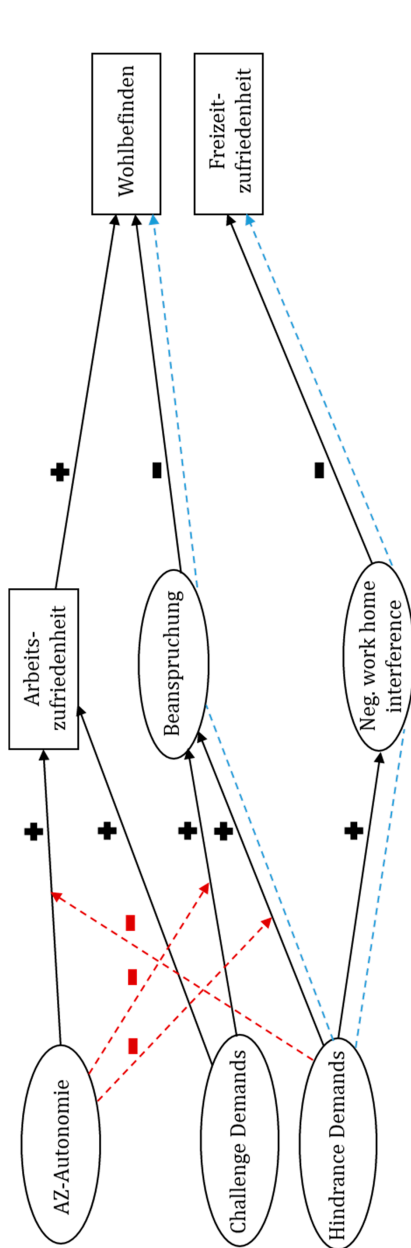


Abbildung 7: Modellgrafik zum Grundprozess 1 „Arbeitszeitautonomie als Ressource“

Abb. enthält Annahmen der Hypothese 2 bis 5; Haupteffekte werden nur dort eingetragen, wo dies den Hypothesen entspricht. Rote Pfeile: Moderationen; Blaue Pfeile: indirekte Effekte. Latente Konstrukte werden als Ellipsen, manifeste Konstrukte als Vierecke dargestellt.

ne des JD-R-Modells kann es somit als Hindrance Demand (Crawford et al., 2010) und im Sinne der HRT als Regulationsüberforderung (Frese & Zapf, 1994) gewertet werden, die indirekt über die Beanspruchung nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch über eine negative Beeinflussung des Privatlebens durch den Beruf die Freizeitzufriedenheit beeinflusst.

*Hypothese 5: Entgrenzungsverhalten hängt positiv mit Beanspruchung (a) sowie negative work home interference (b) zusammen. Zudem kann Entgrenzungsverhalten den positiven Effekt von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit abschwächen (c). Entgrenzungsverhalten hat indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (d) und indirekte Effekte auf die Freizeitzufriedenheit über die negative work home interference (e).*

### 5.1.3 Grundprozess 2: Selbstorganisation als Anforderung

Die Hypothesen 2 bis 5 beziehen sich allesamt auf das Zusammenspiel von bestimmten Anforderungen mit der Arbeitszeitautonomie und somit auf den ersten oben beschriebenen Grundprozess des Modells der Ressourcen und Anforderungen der VAZ. Der zweite Grundprozess besteht in der Interaktion von Autonomieanforderungen (Selbstorganisation) und spezifischen Ressourcen, die die Bewältigung der VAZ erleichtern. In diesem Prozess geht es darum, dass spezifische Ressourcen, die die Bewältigung der für die VAZ charakteristischen Autonomieanforderungen befördern, zusätzlich positiv auf die Motivation wirken und so die Wirkung der Anforderungen auf die Beanspruchung und somit auf die Outcome-Variablen mildern. Zusätzlich ist hier in dem Sinne gemeint, dass Selbstorganisation als Challenge Demand wirkt und somit sowohl mit Beanspruchung als auch mit Motivation zusammenhängt (vgl. Kap. 3.2.3. und 3.3.1.).

#### Handlungsspielraum als tätigkeitsbezogene Ressource

Wie oben bereits geschildert, ist Handlungsspielraum neben Arbeitszeitautonomie und Autonomieanforderungen eines der Kernelemente der VAZ und damit eine der zentralen Ressourcen, die mit Work Engagement zusammenhängen (Janke et al., 2014; Wieland & Scherrer, 2002; Wingen et al., 2004). Autonomieanforderungen zu bewältigen kann durch Handlungsspielraum gelingen (vgl. u. a. Bakker & Demerouti, 2014; Frese &

Zapf, 1994; Trinczek, 2005; Wieland & Scherrer, 2002; Wingen et al., 2004). Handlungsspielraum wird im Kontext der HRT als Regulationsmöglichkeit, die die Bewältigung von Regulationserfordernissen befördert, verstanden (Semmer et al., 1995; Zapf & Semmer, 2004). Innerhalb des JD-R-Modells kommt dem Handlungsspielraum bzw. der Autonomie in der Arbeitstätigkeit als Ressource, die die Motivation fördert, ebenfalls eine wichtige Rolle zu (u. a. Bakker et al., 2004; Schaufeli et al., 2009). Wie oben bereits zur Arbeitszeitautonomie ausgeführt, bietet Autonomie die nötigen Freiräume um Anforderungen der Selbstorganisation zu bewältigen. Ohne genügend Freiräume besteht eine geringe Passung von Arbeitsbedingungen, wenn hohe Anforderungen an die Selbstorganisation gestellt werden. Über das Work Engagement kann Handlungsspielraum überdies positive Effekte auf das Wohlbefinden haben (vgl. Systematik des Grundprozesses 2 in Abbildung 8).

*Hypothese 6: Handlungsspielraum hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). Außerdem schwächt Handlungsspielraum den Zusammenhang zwischen Autonomieanforderungen und Beanspruchung ab (b). Handlungsspielraum hat einen indirekten positiven Effekt auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).*

### **Soziale Unterstützung als tätigkeitsbezogene Ressource**

Weiterhin kommt, wie in Kap. 3.4.3. beschrieben, der sozialen Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte eine wichtige Rolle im Rahmen der VAZ zu. Allgemein kann angenommen werden, dass sie innerhalb der VAZ eine Ressource darstellt und deshalb das Work Engagement befördert (vgl. Brough et al., 2013; Garcia-Herrero et al., 2013). Sie kann die erfolgreiche Bewältigung von Autonomieanforderungen möglich machen, da sie, in Bezug auf Kollegen und Vorgesetzte, Arbeitsprozesse erleichtert und die selbständige Zielerreichung fördert und somit die Motivation stärkt (Böhm et al., 2004a; Trinczek, 2005). Sie eröffnet also Räume für zielgerichtetes Handeln und kann somit als Regulationsmöglichkeit im Sinne der HRT verstanden werden (Zapf & Semmer, 2004). Im Sinne des JD-R-Modells stellt sie eine Ressource dar, die sowohl soziale und emotionale Integration und Vertrauen als auch zusätzliche (instrumentelle) Ressourcen sowie Hilfe bei der Tätigkeit beinhaltet (Karasek & Theorell, 1990), sich dadurch positiv auf die Motivation auswirkt und die Wirkung von Arbeitsanforderungen auf die Beanspruchung abmildern

kann (Brough et al., 2013; Feuerhahn et al., 2013; Garcia-Herrero et al., 2013). Soziale Unterstützung kann im Sinne des JD-R-Modells über die Motivation (Work Engagement) positiv das Wohlbefinden beeinflussen.

*Hypothese 7: Soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). Soziale Unterstützung schwächt den Effekt von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab (b). Außerdem hat soziale Unterstützung einen indirekten Effekt auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).*

### **Qualität der Beziehung zur Führungskraft als tätigkeitsbezogene Ressource**

Der Beziehung zum Vorgesetzten kommt in diesem Prozess ebenfalls eine bedeutende Rolle zu. Innerhalb der VAZ werden an die Vorgesetzten vielfältige Anforderungen gestellt (vgl. Kap. 3.4.4.). So sollen sie einen vertrauensvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen, der die eigenständige Zielerreichung fördert und somit die Bewältigung von Autonomieanforderungen ermöglicht (Hoff & Priemuth, 2002; Trinczek, 2005). Der Leader-Member-Exchange (LMX) stellt einen guten Indikator für dieses Verhalten dar, da er die Qualität der Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern anhand von Vertrauen, gegenseitiger Verpflichtung und gegenseitigem Respekt misst (Breevaart et al., 2015; Dansereau et al., 1973; Gerstner & Day, 1997). Diese ist, ähnlich wie die soziale Unterstützung, als Ressource zu betrachten, die die Motivation positiv beeinflusst (Breevaart et al., 2015). Deshalb ist anzunehmen, dass die Qualität der Beziehung zudem den Einfluss von Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung abmildert (Breevaart et al., 2015). Durch Vertrauen und Verlässlichkeit in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ergibt sich in der VAZ das Potenzial, Autonomieanforderungen zu bewältigen. Darüber hinaus birgt sie in der Systematik des JD-R-Modells das Potenzial, das Wohlbefinden über die Motivation positiv zu beeinflussen.

*Hypothese 8: Leader-Member-Exchange hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). LMX schwächt außerdem den Effekt von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab (b). Weiterhin hat LMX indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).*

### **Begrenzung/Segmentationsneigung als vereinbarkeitsbezogene Ressource**

Auf die reinen tätigkeitsbezogenen Ressourcen folgt nun die Betrachtung von Ressourcen innerhalb der VAZ, die sich auf die Vereinbarkeit beziehen. Wie in Kap. 3.4.5. geschildert, ist die „Begrenzungskompetenz“ von Mitarbeitern innerhalb der VAZ mit ihren großen Freiräumen der Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung von beträchtlicher Bedeutung, weil sie Erschöpfung verhindern oder mildern kann (Böhm et al., 2004a). Die Segmentation von Beruf und Privatleben beschreibt als Konzept die Gestaltung der Grenzen zwischen diesen beiden Sphären im Hinblick auf deren Durchlässigkeit (Kreiner, 2006; Nippert-Eng, 1996; Powell & Greenhaus, 2010). Dabei zeigt sich, dass bei einer Übereinstimmung von präferierter und tatsächlicher Segmentation von einer Ressource gesprochen werden kann, die Erschöpfung mildert und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben befördert (Peters, A. et al., 2014). Insbesondere in der VAZ, in der die Bewältigung von Autonomieanforderungen wie bereits angedeutet mit Entgrenzungsverhalten zusammenhängen kann, dürfte diese Kongruenz von Bedeutung im Hinblick auf das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sein. In Übereinstimmung mit dem JD-R-Modell und den beschriebenen Befunden wird deshalb davon ausgegangen, dass es sich bei der Segmentation um eine Ressource handelt, in dem Sinne, dass diese Effekte von Selbstorganisation auf die Beanspruchung abmildert und zudem das Wohlbefinden über die Motivation positiv beeinflusst.

*Hypothese 9: Präferierte und tatsächliche Segmentation haben einen positiven Effekt auf Work Engagement (a). Zudem schwächt Segmentation den Effekt von Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung ab (b). Des Weiteren hat Segmentation einen indirekten Effekt auf Wohlbefinden über Work Engagement (c).*

### **Selbstwirksamkeit und Self-Leadership als persönliche Ressourcen**

Des Weiteren sind für die Bewältigung von Autonomieanforderungen persönliche Ressourcen von Bedeutung (vgl. Kap. 3.4.6.). Dies bezieht sich zum einen auf das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, zum anderen auf die Kompetenzen der Selbststeuerung (Böhm et al., 2004a). Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, abgebildet durch das Konzept der Selbstwirksamkeit, ist dabei eher von allgemeiner Bedeutung für die

Bewältigung von Arbeitsaufgaben, weil sie das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen in Bezug auf die Bewältigung der Arbeit darstellt (Bandura, 1977; Rigotti et al., 2008). Beinhaltet die Arbeit hoch ausgeprägte Anforderungen der Selbstorganisation, sollte eine hoch ausgeprägte berufliche Selbstwirksamkeit dazu beitragen, eben diese zu bewältigen. Sie wirkt auf die Motivation und mildert ebenfalls die negativen Einflüsse der Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung ab (Llorens et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007, 2009). Als Ressource ist in der Systematik des JD-R-Modells davon auszugehen, dass Selbstwirksamkeit auch das Potenzial hat, über die Motivation das Wohlbefinden positiv zu beeinflussen.

Die zweite persönliche Ressource innerhalb der VAZ, die hier betrachtet wurde, ist Self-Leadership. Dieses Konzept beinhaltet im Kontrast zur Selbstwirksamkeit eher konkrete Strategien als Überzeugungen, die eigenverantwortliches Arbeiten erleichtern, indem sie die Selbststeuerung anregen (Andrefsen & Konradt, 2007; Houghton et al., 2012; Manz, 1986). Selbstführungsstrategien können entsprechend des JD-R-Modells über die Motivation die Leistung beeinflussen (Breevaart et al., 2016) und zeigen positive Effekte auf die Reduktion von Stress, Arbeitszufriedenheit und Absentismus (Stewart et al., 2011). Deshalb geht Self-Leadership neben Selbstwirksamkeit als persönliche Ressource innerhalb der VAZ in die Modellbildung mit ein. Analog zur Selbstwirksamkeit wird auch hier angenommen, dass Self-Leadership als Ressource die Motivation (Work Engagement) positiv beeinflusst und ebenfalls den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung abschwächt. Zudem ist hier auch anzunehmen, dass Self-Leadership über das Work Engagement das Wohlbefinden beeinflusst. Es ist davon auszugehen, dass Selbstwirksamkeit und Self-Leadership korrelieren, da ohne Selbstwirksamkeitsüberzeugung, also den Glauben, Aufgaben erfolgreich absolvieren zu können, schwerlich Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen entwickelt werden können.

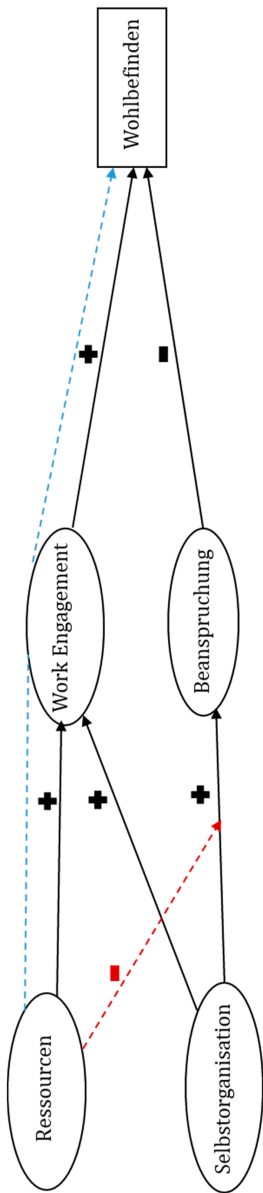


Abbildung 8: Modellgrafik zum Grundprozess 2 „Selbstorganisation als Anforderung“

Abb. enthält Annahmen der Hypothesen 6 bis 10; Haupteffekte werden nur dort eingetragen, wo dies den Hypothesen entspricht. Rote Pfeile: Moderationen; Blaue Pfeile: indirekte Effekte. Latente Konstrukte werden als Ellipsen, manifeste Konstrukte als Vierecke dargestellt.



*Hypothese 10: Selbstwirksamkeit (a) und Self-Leadership (b) hängen positiv mit Work Engagement zusammen. Selbstwirksamkeit (c) und Self-Leadership (d) schwächen zudem den Effekt von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab. Des Weiteren haben Selbstwirksamkeit (e) und Self-Leadership (f) indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über Work Engagement.*

Diese Hypothesen umfassen ein weites Spektrum an Prozessen, die innerhalb der VAZ denkbar sind und das Wohlbefinden sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beeinflussen. Die Hypothesen werden anhand der aus einer Befragung von Beschäftigten in VAZ generierten Daten überprüft werden (Kap. 5.2 bis 5.8.).

## 5.2 Studiendesign

In diesem Kapitel geht es zunächst um die Vorgehensweise der Stichprobengewinnung, die es ermöglicht, die im vorigen Kapitel entwickelten Hypothesen zur VAZ zu überprüfen. Um möglichst repräsentative Ergebnisse zur Vertrauensarbeitszeit gewinnen zu können, wäre eine repräsentative Stichprobe aus allen in Deutschland in VAZ Beschäftigten notwendig. Da jedoch, wie bereits dargestellt, VAZ ein sehr vielgestaltiges Konzept ist und außerdem nur unzureichende Daten zur Verbreitung vorliegen bzw. es nicht öffentlich sichtbar ist, welche Unternehmen in Deutschland dieses Modell anwenden, ist diese Stichprobe kaum realisierbar. Aus diesem Grund war die Strategie der Akquise von Studienteilnehmern daran orientiert, eine möglichst große Stichprobe von in VAZ Beschäftigten zu erlangen, die aus verschiedenen Branchen und Unternehmen stammen. Zudem wurde angestrebt, in einzelnen Unternehmen eine Vollerhebung durchzuführen, und bezüglich dieser die Rahmenbedingungen der VAZ in dem jeweiligen Unternehmen darzustellen. Allgemeines Kriterium für die Teilnehmer der Studie war es, dass diese sich selbst als Beschäftigte in VAZ wahrnahmen. Um einen möglichst unkomplizierten Zugang zum Fragebogen zu ermöglichen, wurde dieser als Online-Befragung in Questback erstellt, so dass der Link zur Befragung an Interessenten verschickt werden konnte.

Im Sommer 2015 erfolgte die Erstellung des Fragebogens. Die Inhalte des Fragebogens wurden aus den Hypothesen des vorigen Unterkapitels entwickelt und werden gesondert dargestellt (5.4.). Um die Qualität der

Befragung sowie die technische Umsetzung sicherzustellen, wurde zunächst ein Pretest unter Kolleginnen und Kollegen der Universität Mainz durchgeführt. Die hier erlangten Anregungen und Verbesserungsvorschläge wurden geprüft und, wo sie sinnvoll erschienen, umgesetzt. In diesem Zusammenhang wurde der Fragebogen gekürzt, so dass die Beantwortung am Ende ca. 20 min in Anspruch nahm. Die Länge des Fragebogens war vor allem deshalb von Bedeutung, weil es sich um eine freiwillige Befragung handelte und unnötige Abbrüche durch eine zu lange Bearbeitungszeit verhindert werden sollten.

Ab dem Spätsommer erfolgte dann die Sondierung von möglichen Unternehmen, privaten und beruflichen Kontakten um Studienteilnehmer für die Umfrage zu gewinnen. Die Umfrage ging Mitte Oktober ins Feld. Es wurden Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Unternehmen, von denen bekannt ist, dass sie VAZ anwenden, als Multiplikatoren angesprochen. Ebenso wurde die Einladung zur Teilnahme über ein berufliches soziales Netzwerk im Internet in einschlägigen Gruppen sowie auf der Profilseite eingestellt.

Aus der mehrmonatige Akquise ergaben sich zum 30.06.2016 folgende Stichproben: In einer allgemeinen Stichprobe hatten sich 128 (257)<sup>25</sup> Teilnahmen gesammelt, von denen jedoch 64 aus der Stichprobe ausgeschlossen werden mussten, da bei diesen Teilnahmen bei der Kontrollfrage zum Arbeitszeitsystem nicht VAZ, sondern ein anderes Modell ausgewählt wurde. Dazu kamen 55 (128) Teilnahmen aus zwei unterschiedlichen Unternehmen, die aber zum einen nicht flächendeckend, sondern nur für einen Teil der Belegschaft VAZ praktizierten und zum anderen die Umfrage nicht offiziell als Umfrage des Unternehmens deklarierten. Mit einem dritten Unternehmen kam eine Kooperation zustande, die beinhaltete, dass die Umfrage mit leichten Anpassungen (siehe Kapitel 5.3.) als Mitarbeiterbefragung, genehmigt durch die Unternehmensführung und den Betriebsrat, von der Personalabteilung des Unternehmens durchgeführt wurde. Dieses Unternehmen bekam im Anschluss eine deskriptive Auswertung der wichtigsten Ergebnisse des Unternehmens zur Verfügung gestellt. In diesem Unternehmen wurden insgesamt über 500 Teilnahmen realisiert, nach Löschung der Fälle, die dem Unternehmen als Testdurchführungen dienten und der nicht beendeten

---

25 In Klammern steht hier jeweils die Gesamtzahl der Teilnahmen, also die Bruttostichprobe. Zur Auswertung wurden aber nur die beendeten Teilnahmen (Netto-Stichprobe) herangezogen.

Teilnahmen, ergab sich hier eine Fallzahl von 346. Die Befragung wurde im Unternehmen an alle Mitarbeiter in VAZ verschickt. Die Teilnahme war freiwillig, jedoch wurde sie hier vom Unternehmen als offizielle Mitarbeiterbefragung deklariert, so dass eine hohe Motivation zur Teilnahme gegeben sein sollte.

Die hohe Anzahl an nicht beendeten Teilnahmen weist auf eine relativ hohe Abbruchquote hin, die sich durch das Format und die Art der Stichprobenakquise ergibt. Da außer bei der letztgenannten Stichprobe keinerlei Verpflichtungscharakter hinsichtlich der Teilnahme an der Umfrage etabliert werden konnte, ist die Abbruchquote wenig verwunderlich. In der Analyse der Abbrüche war zu sehen, dass die überwiegende Mehrheit der Abbrüche bereits nach der ersten Seite erfolgte, auf welcher lediglich ein Einführungstext zu finden war. Diese Abbrüche sind also Fälle, in denen die Umfrage zwar angeklickt, aber nicht durchgeführt wurde. Es gab keine Anzeichen dafür, dass die Umfrage als solche nach bestimmten Fragen vermehrt abgebrochen wurde. Dies hätte bedeutet, dass ein Abbruch auf Grund inhaltlicher Gründe, bspw. bei heiklen Fragen, erfolgt wäre.

### **5.3 Ergänzende Hinweise zur Unternehmensstichprobe**

Im Folgenden soll kurz umrissen werden, welche Besonderheiten das Unternehmen aufweist, welches sich an der Befragung beteiligte. Es handelt sich hier um die Niederlassung eines Konzerns der Metall- und Elektroindustrie. An dem betreffenden Standort waren zum Zeitpunkt der Befragung ca. 2200 Mitarbeiter beschäftigt. Der Kontakt zu dem Unternehmen wurde über einen Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie hergestellt. Nach erstmaliger Kontaktaufnahme Mitte April 2016 wurde nach den oben beschriebenen Anpassungen des Fragebogens der Link zur Befragung am 18.05.2016 durch die Personalabteilung an die Mitarbeiter des Unternehmens versendet. Die Befragung war bis zum 30.06.2016 für die Mitarbeiter erreichbar.

Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen der Arbeitszeit im Unternehmen geschildert. Die Sollarbeitszeit im Unternehmen beträgt 35 Stunden pro Woche. Zum 1.1.2014 wurde in dem Unternehmen Kurzarbeit eingeführt. Zum Zeitpunkt der Befragung waren jedoch 60 % der Mitarbeiter nicht mehr in Kurzarbeit. 540 Mitarbeiter waren zum Zeit-

punkt der Befragung in „Vertrauensgleitzeit“, wie das Modell im Unternehmen bezeichnet wird. Dieses Modell kommt dort seit 2002 zum Einsatz.

Grundsätzlich existiert innerhalb des Modells keine Pflicht zur Zeiterfassung. Es gibt aber die Möglichkeit, die Arbeitszeit in 0,5-Stunden-Schritten zu erfassen. Wenn diese Möglichkeit wahrgenommen wird, muss der Stundenbestand monatlich durch den Vorgesetzten geprüft und unterzeichnet werden. Daraus können dann auch Ansprüche an einen Zeitausgleich geltend gemacht werden. Ohne Zeiterfassung können keine Ansprüche geltend gemacht werden. Das Zeitkonto hat ein Ampelsystem, welches Rücksteuerungsmaßnahmen vorsieht, wenn eine bestimmte Anzahl an Minus- oder Plusstunden erreicht wird (grün: bis zu 40 Stunden, gelb: bis zu 80 Stunden, rot: über 80 Stunden). Der Ausgleichszeitraum beträgt laut Tarifvertrag zwei Jahre.

Laut Schätzungen des Unternehmens nehmen etwa 300 Mitarbeiter die Möglichkeit zur Zeiterfassung wahr. Interessanterweise ergab sich im Laufe der Befragung die Situation, dass einige Mitarbeiter fälschlicherweise davon ausgingen, dass sie dazu verpflichtet seien ihre Arbeitszeit zu erfassen. Dies wurde dann seitens der Personalabteilung aufgeklärt. Dieses Missverständnis weist jedoch darauf hin, dass die Zeiterfassung zumindest bei einigen Mitarbeitern des Unternehmens fest in ihrem Arbeitsalltag verankert ist, obwohl jedem neuen Mitarbeiter ein Informationsblatt zum Zeiterfassungssystem ausgehändigt wird, in welchem die genauen Regelungen bzgl. der Arbeitszeit dargestellt sind. Inwiefern diese Verankerung flächendeckend ist, wird im Zuge der Beschreibung der Stichprobenmerkmale noch einmal thematisiert werden.

Eine minutengenaue Aufzeichnung der Arbeitszeit ist seitens des Unternehmens ausdrücklich nicht gewünscht. Ein Ansprechpartner versicherte der Autorin gegenüber, dass das Unternehmen explizit zwischen „Arbeitszeit“ und „Anwesenheitszeit“ unterscheide. Die Anwesenheitszeit könne erfasst werden, die Arbeitszeit nicht. Dies spiegelt also deutlich eine Abwendung vom Prinzip der Anwesenheit als Leistungsmaßstab wieder. Inwiefern dies von den Mitarbeitern ähnlich wahrgenommen wird, bleibt angesichts des oben thematisierten Missverständnisses zur Zeiterfassung fraglich. Deshalb wird im folgenden Kapitel besonderes Augenmerk auf Anwesenheitsnormen innerhalb des Unternehmens gelegt. Ebenfalls existieren keine festgelegten Kernzeiten für die Anwesenheit der Mitarbeiter. Je nach den Erfordernissen der unterschiedlichen Abteilungen können zwar teaminternen Präsenzzeiten vereinbart werden, die Einhaltung dieser wird jedoch nicht zentral überprüft.

## 5.4 Fragebogen

Im Folgenden wird dargestellt, wie die einzelnen Konzepte, die im Rahmen des Modells der Anforderungen und Ressourcen der VAZ eingeführt wurden, operationalisiert wurden. Zudem werden alle zusätzlich erhobenen Kontext- und Kontrollvariablen kurz dargestellt. Grundsätzlich war der Fragebogen aus Blöcken aufgebaut, innerhalb welcher Fragen zu jeweils einem Thema gestellt wurden. So folgte auf einen Teil mit Fragen zum Arbeitsumfeld (Arbeitszeit, Handlungsspielraum etc.) ein Teil zu Beziehungen am Arbeitsplatz (soziale Unterstützung, leader-member-exchange). Danach wurden Fragen zur Beziehung zwischen Arbeit und Privatleben gestellt (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Segmentation), auf welche alle Fragen zu persönlichen Einstellungen zur Arbeit folgten (Selbstwirksamkeit, Self-Leadership). Danach ging es um die Arbeitsbelastung (Entgrenzung, subjektiver Workload etc.). Im Folgenden wurden alle Fragen zu abhängigen Variablen von Ressourcen und Anforderungen gestellt (Burnout, Arbeitsengagement, Gesundheit, Wohlbefinden, Zufriedenheit mit Arbeit, Freizeit, Gesundheit). Der letzte Block des Fragebogens enthielt noch persönliche Angaben, wie Alter, Geschlecht, Bildung, Anzahl der eigenen Kinder, Einkommen. Bis auf das Konzept der Anwesenheitsnormen wurden keine eigenen Fragen entworfen, sondern bereits getestete, im Idealfall durch konfirmatorische Faktorenanalysen erprobte, psychologische Instrumente verwendet oder, bei Einzel-Items, auf etablierte Formulierungen und Skalen zurückgegriffen. Im Folgenden werden, ausgehend vom Modell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ und in der gleichen Reihenfolge die Operationalisierung der Anforderungen und Ressourcen vorgestellt. Im Anschluss folgt die Operationalisierung der abhängigen Variablen und der weiteren Fragen zur Beschreibung der Stichprobe. Nicht alle hier beschriebenen Konstrukte wurden später zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen. Der Vollständigkeit halber sollen hier jedoch alle Bestandteile des Fragebogens dargestellt werden. Der gesamte Fragebogen, wie er in der Schneeballstichprobe verwendet wurde, ist außerdem im Anhang zu sehen.

### 5.4.1 Operationalisierung der Anforderungen

#### Autonomie in der Arbeit als Anforderung

Autonomieanforderungen stellen Anforderungen dar, die sich auf die Selbststeuerung der Beschäftigten beziehen. Diese Anforderungen bestehen in selbständigem Handeln und Entscheiden sowie in der Pflicht, Verantwortung für die eigene Arbeitsweise und die Arbeitsergebnisse zu übernehmen (Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015). Da die Autonomie in der Arbeit traditionell eher als Ressource (vgl. u. a. Bakker & Demerouti, 2007; Frese & Zapf, 1994; Schaufeli & Taris, 2013; Semmer et al., 1995) denn als Anforderung konzeptioniert und operationalisiert wird, existieren bis dato noch nicht viele Erhebungsinstrumente, die Autonomieanforderungen explizit als Anforderung im Sinne eines „Müssen“ anstatt eines „Können“ formulieren.

Ein Erhebungsinstrument ist das von Höge entwickelte Instrument „requirements for self-organization“ (vgl. Kap. 3.3.1.; Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015), welches im Rahmen des Versuchs, das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz & Voß, 2004a, 2004b; Voß & Pongratz, 1998) empirisch zugänglich zu machen, entwickelt wurde. Das Instrument ist Teil einer Skala zu „perceived flexibility requirements“, welche „individually perceived expectations, conveyed by an organization to its employees, concerning self-directed behavior related to flexibility and efficiency in organizational practices“ beinhaltet (Höge & Hornung, 2015: 409). Die „requirements for self-organization“ beziehen sich dabei vor allem auf die „Eigenverantwortung und Strukturierungsleistung in dynamischen und weniger stark reglementierten Umwelten“ (Höge, Palm & Strecker, 2016: 36). Das Instrument enthält 5 Items, auf die auf einer Skala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 „stimme voll und ganz zu“ beantwortet werden sollen. Hierbei werden jeweils Erwartungen des Arbeitgebers an die Mitarbeiter formuliert, so z. B. „In Bezug auf meine Arbeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass ich bei meiner Arbeit ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeige“ oder „...dass ich meine Arbeitsweise ständig optimiere“ (Höge, 2011: 19). Die fünf Items wurden unverändert übernommen. Das Instrument wurde bereits mehrfach in konfirmatorischen Faktorenanalysen getestet, dabei ergab sich jeweils eine 4-Faktor-Struktur für die „perceived flexibility requirements“, so dass die fünf Items der „requirements for self-organization“ als eigenständiger Faktor identifiziert werden konnten (Höge & Hornung, 2015; Höge et al., 2016).

## Arbeitsvolumen

Das Arbeitsvolumen wird hier, wie in Kapitel 3.3.2. angedeutet, auf zwei unterschiedliche Arten erfasst. Es ist davon auszugehen (darauf weisen auch die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 hin), dass für die Einschätzung des Arbeitsvolumens bzw. für etwaige Zusammenhänge mit Erschöpfung oder Wohlbefinden nicht nur die tatsächliche Stundenanzahl, sondern auch die subjektive Einschätzung der Arbeitsmenge, ausschlaggebend ist (vgl. Spector & Jex, 1998). Diesem Ansatz folgend, wurde zunächst das quantitative Arbeitsvolumen in Form der Arbeitsstunden pro Woche erhoben. Analog zum SOEP (vgl. Kap. 4) wurde dabei nach dem vereinbarten sowie dem tatsächlichen Stundenvolumen gefragt, um einen Hinweis darauf zu bekommen, wie hoch die Mehrarbeit bei den Befragten einzuschätzen ist.

Um den subjektiven Workload zu erheben, wurde die deutsche Übersetzung des Instruments „quantitative workload inventory“ von Spector und Jex (1998) verwendet<sup>26</sup>. Dies stützt sich auf die Annahme, dass die Empfindung, sehr viel oder zu viel zu tun zu haben, also eine Fülle an Aufgaben zu haben, die unter Umständen als nicht zu bewältigen erscheint, für das Wohlbefinden eine große Bedeutung besitzt, da diese Verunsicherung auslöst, ob die Aufgaben erfüllt werden können (Spector & Jex, 1998). Das Instrument wird durch fünf Frage-Items mit einer fünfstufigen Antwortskala von 1 „Sehr selten/nie“ bis 5 „Sehr oft/immer“ repräsentiert, die sich mit hartem oder schnellem Arbeiten und einem Gefühl des „zu viel“ beschäftigen. Beispiel-Items sind „Wie oft gibt es sehr viel zu tun?“ und „Wie oft haben Sie bei Ihrer Arbeit nur wenig Zeit um Aufgaben zu erledigen?“ (Spector & Jex, 1998). Das Instrument misst somit nicht nur das reine Arbeitsvolumen, sondern auch die Fülle an Aufgaben, die zu erledigen ist.

## Entgrenzungsverhalten

Der Begriff Entgrenzung bezieht sich auf die Ausdehnung von Arbeitstätigkeiten in sogenannte unsoziale Zeiten wie das Wochenende oder den Abend, so dass Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen (Dettmers et al., 2012; Jurczyk & Voß, 2000). Wenn Entgrenzung als Mittel dient, die Anforderungen der Arbeit zu bewältigen, wird in dieser Arbeit von Entgrenzungsverhalten gesprochen. Krause und an-

---

26 Diese wurde aus der RESULEAD-Studie (Rewarding and sustainable health-promoting leadership) entnommen (Rigotti et al., 2014).

dere haben in ihrer Skala zur Selbstgefährdung ein bestimmtes Verhalten unter dem Stichwort „Ausdehnung der Arbeitszeit“ als Instrument integriert, welches sich auf die aktive Herbeiführung von Entgrenzung (also Entgrenzungsverhalten) in Situationen hoher Arbeitsbelastung bezieht (Deci, Dettmers, Krause & Berset, 2016). Das Erhebungsinstrument fragt die Häufigkeit von bestimmtem Verhalten in den letzten drei Monaten in „Situationen mit erhöhtem Druck, Stress oder Problemen bei der Arbeit“ auf einer fünfstufigen Skala von „sehr selten/nie“ bis „sehr oft“ ab. Die Fragen beziehen sich auf Ausdehnung der Arbeitszeit und die Vermischung von Arbeit und Privatleben. Beispiel-Items sind „Ich bin für meine Vorgesetzten und Arbeitskollegen/innen und Kunden/innen auch in der Freizeit erreichbar gewesen.“ und „Ich habe zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet.“ (Deci et al., 2016). Die insgesamt 15 Items ergaben die zwei Faktoren „Mehrarbeit“ und „Verzicht“, bilden also sowohl die Ausdehnung der Arbeitszeit als auch die Verdrängung von Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten durch die Arbeit ab (Deci et al., 2016). Bei konfirmatorischen Faktorenanalysen ergab sich für die Skala der Selbstgefährdung eine gute Passung der Daten (Deci et al., 2016; Krause et al., 2015).

### Anwesenheitskultur

Eine Anwesenheitskultur manifestiert sich in verfestigten Zeit- und Leistungsnormen in Bezug auf lange Anwesenheit am Arbeitsplatz. Abgesehen von einer Unternehmenskultur, die generell die Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz betont, existieren ebenfalls Normen, die sich auf sehr lange Arbeitszeiten beziehen (Hipp & Stuth, 2013; Simpson, 1998). Außerdem können Normen existieren, die eine sehr frühe Anfangszeit oder eine sehr späte Endzeit favorisieren (Possinger, 2013). Da wissenschaftliche Publikationen zum Thema Anwesenheitskultur rar gesät sind<sup>27</sup> und bisher m.W. noch keine Erhebungsinstrumente entwickelt wurden, die diese zum Inhalt haben, wurden im Rahmen die-

27 Dies mag auch darauf zurückzuführen zu sein, dass Anwesenheitsnormen nur in Bezug auf bestimmte Tätigkeiten bzw. Arbeitsumfelder überhaupt bedeutsam sind. Bei vielen Dienstleistungs- und industriellen Berufen gehört die Anwesenheit am Arbeitsplatz zum Arbeitsinhalt dazu (z. B. Gesundheitswesen, Einzelhandel, industrielle Fertigung). Anwesenheitsnormen können also nur dort von Bedeutung sein, wo eine Anwesenheit nicht immer und nicht zwangsläufig vonnöten ist und die Bewertung der Arbeitsleistung sich hauptsächlich auf die Erreichung von bestimmten Zielen bezieht.



ser Arbeit vier eigene Items entwickelt, um Anwesenheitsnormen zu erfragen. Die Antwortskala ist fünfstufig und enthält die Optionen 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft voll und ganz zu“. Die Items werden damit eingeleitet, dass es für die Befragten um die Kultur in ihrem Unternehmen gehen soll. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass es hierbei nicht um formale Vorgaben, sondern um wahrgenommene Erwartungen des Unternehmens geht.

Das erste Item bezieht sich auf die allgemeine Bedeutsamkeit der Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und lautet „Mein Unternehmen legt sehr hohen Wert auf die persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.“. Hier soll vor allem betont werden, dass es nicht um die Verfügbarkeit, sondern die körperliche Anwesenheit geht. Das zweite und dritte Item beziehen sich auf frühe und späte Anwesenheitskulturen und wurden wie folgt formuliert: „Ich fühle mich verpflichtet, abends lange bei der Arbeit zu bleiben.“ und „Ich fühle mich verpflichtet, morgens sehr früh zur Arbeit zu kommen.“. Bei diesen zwei Items soll vor allem transportiert werden, dass es sich nicht um feste Vorgaben, sondern wahrgenommene Erwartungen handelt. Mit den Formulierungen „abends sehr lange“ und „morgens sehr früh“ soll angedeutet werden, dass diese Anwesenheitsnormen über ein „normales“ Maß hinausgehen. Das letzte Item bezieht sich ebenfalls auf die allgemeinen Normen zur Anwesenheit: „Ich fühle mich verpflichtet, eine bestimmte Anzahl an Stunden pro Tag bei der Arbeit anwesend zu sein.“. Hier werden vor allem überlange Anwesenheitszeiten, die nicht unbedingt produktiv sind (vgl. Simpson, 1998) thematisiert. Diese sollten in ergebnisorientierten Arbeitsumfeldern eher die Ausnahme sein und können zum Störfaktor werden, wenn sie sich dennoch verfestigen (Andresen, 2009: 72; Böhm et al., 2004a: 126).

### **Anforderungen an die zeitliche Flexibilität – Primat betrieblicher Zeitinteressen**

Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter beziehen sich auf eine arbeitgeberzentrierte Flexibilität, die betrieblichen Erfordernissen bei der Arbeitszeitgestaltung vor privaten Erfordernissen den Vorrang gibt (Costa et al., 2006; Höge & Hornung, 2015). Ein Instrument zur Erhebung dieser Anforderungen muss also betriebliche Erwartungen in Bezug auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter unabhängig von normalen Geschäftszeiten, die Bereitschaft, flexibel auf Engpässe zu reagieren und einzuspringen und auch die Vorrangstellung der betrieblichen Zeiterfor-

dernisse abbilden. Von Höge sowie Höge und Hornung wurde im Rahmen der Skala „perceived flexibility requirements“ ein Instrument zur Messung dieser Anforderungen entwickelt, die „requirements for temporal flexibility“ (Höge, 2011; Höge & Hornung, 2015; Höge et al., 2016). Diese enthält 5 Items mit einer sechsstufigen Antwortskala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 „stimme voll und ganz zu“. Zum Beispiel wurde die Zustimmung zu folgenden Items übernommen: „In Bezug auf meine Arbeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass ich in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel bin“, „...ich immer bereit bin, wenn Not am Mann ist“ und „...mein Familienleben meine Arbeit in keiner Weise beeinträchtigt“. Die fünf Items wurden unverändert übernommen. Das Instrument wurde bereits mehrfach in konfirmatorischen Faktorenanalysen getestet, dabei ergab sich jeweils eine 4-Faktor-Struktur für die „perceived flexibility requirements“, so dass die fünf Items der „requirements for temporal flexibility“ als eigenständiger Faktor identifiziert werden konnten (Höge & Hornung, 2015; Höge et al., 2016).

## 5.4.2 Operationalisierung der Ressourcen

### Arbeitszeitautonomie

Arbeitszeitautonomie ist definiert durch die Freiheit abhängig Beschäftigter, Anfangs- und Endzeiten, Arbeitsdauer und Pausen selbst festzulegen (Singe & Croucher, 2003; Trinczek, 2005). Dabei ist sie mehr oder weniger ausgeprägt in unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen: am geringsten bei festen Arbeitszeiten, bei denen Anfangs- und Endzeiten sowie Pausenzeiten, Arbeitstage und Arbeitswochen durch den Arbeitgeber festgelegt werden, und am höchsten bei Modellen wie der VAZ, in denen theoretisch die Arbeitszeit vollständig durch den Arbeitnehmer festgelegt wird (Hoff, 2002). Wenn Arbeitszeitautonomie in einem Fragebogen abgebildet werden soll, müssen also sowohl verschiedene Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung wie Anfangszeiten, Endzeiten, Pausen, Überstunden etc. abgebildet werden, als auch die jeweilige Freiheit, diese selbst zu bestimmen, auf einem Kontinuum verortet werden. In der Forschung zur Arbeitszeitautonomie wurde diese jedoch meist nicht detailliert abgefragt, sondern dadurch operationalisiert, dass nach dem jeweiligen Arbeitszeitmodell gefragt wurde (Matta, 2015). Zum Teil wird auch angenommen, dass verschiedene Aspekte der Arbeitszeitautonomie getrennt betrachtet werden müssten (Nijp et al., 2012). Aus diesen Gründen

konnte im Rahmen dieser Arbeit nur ein geeignetes Instrument gefunden werden, welches Arbeitszeitautonomie abbildet. Diese Skala enthält die Dimensionen Stundenanzahl (pro Tag, pro Monat), Lage der Arbeitszeit und der Pausen, Urlaub, Wochenendarbeit und Überstunden (Büssing, 1996). Das Instrument umfasst 11 Items als Aussagen zur Arbeitszeitautonomie, Beispiele sind „Ich kann selbst bestimmen, wann ich täglich arbeite.“ und „Ich kann selbst bestimmen wann ich Pausen mache.“. Die fünfstufige Antwortskala umfasst die Optionen „nein gar nicht“, „eher nein“, „teils teils“, „eher ja“ und „ja genau“. Niedrige Werte deuten also auf eine niedrige Autonomie, hohe Werte auf eine hohe Autonomie hin.

### **Handlungsspielraum**

Handlungsspielraum beschreibt die Einflussmöglichkeiten des Einzelnen auf die Arbeitsbedingungen sowie die eigenen Aktivitäten, die der Zielerreichung innerhalb der Arbeitstätigkeit dienen (Frese, 1989). Handlungsspielraum in einem Fragebogen zu erfassen, bedeutet also, zu erfragen, inwieweit Arbeitsinhalte, Arbeitsziele und Arbeitsmittel selbst bestimmt werden können. Da diese Definition von der Handlungsregulationstheorie ausgeht, wurde Handlungsspielraum in dieser Arbeit durch ein bewährtes Instrument in der Tradition dieser abgebildet. Innerhalb des Instruments zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) wurde eine Skala für Handlungsspielraum entwickelt, die die Dimensionen Reihenfolge der Tätigkeiten, Zuteilung von Aufgaben, Entscheidungsmöglichkeiten, Arbeitsweise und Kontrolle von Arbeitsergebnissen beinhaltet und mit fünf Items erfasst (Semmer, 1984; Semmer et al., 1995). Beispiele sind „Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?“ und „Können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?“. Die ersten vier Fragen werden auf einer fünfstufigen Antwortskala von „sehr wenig“ bis „sehr viel“ beantwortet. Die fünfte Frage, welche sich auf die Arbeitsergebnisse bezieht, weicht sowohl vom Frage-, als auch vom Antwortschema ab<sup>28</sup>.

### **Soziale Unterstützung**

Soziale Unterstützung wird einerseits durch soziale und emotionale Integration sowie Vertrauen definiert, andererseits durch instrumentel-

---

28 „Inwieweit sind ausschließlich Sie für die Kontrolle Ihrer Arbeitsergebnisse zuständig? Ich bin zuständig für die Kontrolle...“ „von allen Arbeitsergebnissen“, „von den meisten Arbeitsergebnissen“, „von einem Teil der Arbeitsergebnisse“, „von wenigen Arbeitsergebnissen“, „gar nicht“

le Unterstützungsdimensionen (Karasek & Theorell, 1990). Wie bereits im Kapitel 3.4.3. ausgeführt, spielt im Rahmen der VAZ sowohl die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte als auch durch Personen aus dem privaten Umfeld eine Rolle. Ein Instrument zur Erfassung der sozialen Unterstützung muss folglich sowohl die einzelnen Unterstützungsdimensionen, als auch die unterschiedlichen Quellen der Unterstützung abbilden. Das hier gewählte Instrument aus dem Fragebogen Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA) enthält drei Items, die je eine Dimension der sozialen Unterstützung abbilden (Rimann & Udriș, 1997). Die Antwortmöglichkeiten sprechen die vier verschiedenen Gruppen Vorgesetzte, Kollegen, Partner und andere Personen außerhalb der Arbeit an. Auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht“ bis „völlig“ kann hier das Ausmaß der Unterstützung der angesprochenen Personen angegeben werden. Beispiel-Items sind „Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?“ und „Wie sehr unterstützen diese Personen Sie aktiv, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?“. Für die vorliegende Studie wurde die soziale Unterstützung als Tätigkeitsmerkmal definiert, somit wurde die soziale Unterstützung durch Personen des Privatlebens nicht mehr in Modellen zur Überprüfung der Hypothesen verwendet.

### **Beziehung und Kommunikation mit der Führungskraft**

Bei der Beziehung zur Führungskraft geht es um Führung als Ressource, welche sich in der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Geführten widerspiegelt (vgl. Kap. 3.4.4.). Wenn man von der LMX-Theorie (Leader-Member-Exchange) ausgeht, so zeichnet sich eine hohe Qualität der Führungsbeziehung durch gegenseitiges Vertrauen, Verpflichtung und Respekt aus und ermöglicht idealerweise eine affektive Bindung zwischen Führungskraft und Geführten (Breevaart et al., 2015; Dansereau et al., 1973; Gerstner & Day, 1997). Für die vorliegende Studie wurde das „LMX-7“-Instrument zur Operationalisierung des Leader-Member-Exchange verwendet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Paul & Schyns, 2012). Dieses Instrument misst LMX als eindimensionales Konstrukt und war einem mehrdimensionalen Konstrukt (mit den Dimensionen „perceived contribution, loyalty, and affect“) meist überlegen, was Homogenität anbelangt (Graen & Uhl-Bien, 1995: 236). Zudem erwies sich das Instrument in einer Metaanalyse als reliabler als andere gängige Instrumente (Gerstner & Day, 1997). Die sieben Items bilden die Dimensionen Vertrauen, Verpflichtung und Respekt ab, z. B. mit „Wissen Sie im allgemeinen, wie

Ihr/e Vorgesetzte/r Sie einschätzt?“ und „Wie hoch ist die Chance, dass Ihr/e Vorgesetzte/r ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?“. Diese Items werden auf einer fünfstufigen Antwortskala von „gar nicht“ bis „sehr gut“ bewertet (Schyns & Paul, 2012).

### **Segmentation von Arbeit und Privatleben**

Die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben kann durch die präferierte und tatsächliche Segmentation abgebildet werden. Diese bezeichnet die Grenzziehung zwischen den beiden Bereichen, wobei diese entweder komplett integriert oder komplett segmentiert sein können. Integration bedeutet hierbei schwache Grenzen, Segmentation starke Grenzen (Kreiner, 2006; Powell & Greenhaus, 2010). Die präferierte Segmentation bildet die Wünsche der Befragten nach Grenzziehung ab, die tatsächliche Segmentation dagegen die tatsächlich durchgeführte Grenzziehung (als allgemeine Neigung) (Powell & Greenhaus, 2010). Für die vorliegende Studie wurden die übersetzten Items zur präferierten (Kreiner, 2006) und tatsächlichen Segmentation (Powell & Greenhaus, 2010) verwendet (Janke et al., 2014). Für beide Arten der Segmentation existieren acht Items, von welchen sich jeweils die Hälfte mit der Abgrenzung der Arbeit vom Privatleben (z. B. präferiert: „Ich ziehe es vor, mein Arbeitsleben bei der Arbeit zu lassen.“; tatsächlich: „Arbeitsbelange bleiben auf der Arbeit.“) und der Abgrenzung des Privatlebens von der Arbeit (z. B. präferiert: „Ich ziehe es vor, mein Privatleben zu Hause zu lassen.“; tatsächlich: „Mein Privatleben bleibt zu Hause.“) beschäftigt. Die Items wurden auf einer siebenstufigen Antwortskala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ beantwortet. Die Faktorstuktur des Instruments (vier Faktoren, jeweils zwei für präferierte und tatsächliche Segmentation) wurde bereits in verschiedenen Studien bestätigt (Janke et al., 2014; Powell & Greenhaus, 2010).

### **Persönliche Ressource Selbstwirksamkeit**

Die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugung zeichnet sich durch das Kompetenzgefühl in Bezug auf die erfolgreiche Bewältigung der übertragenen Aufgaben aus (Rigotti et al., 2008: 239). Ausgehend von der allgemeinen Theorie zur Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) wurden verschiedene Instrumente entwickelt, die die spezifische Selbstwirksamkeit in Bezug auf verschiedene Lebensbereiche abbilden sollen, so auch die Arbeitstätigkeit (Rigotti et al., 2008). Das von Schyns und Collani entwickelte Instrument zur „occupational self-efficacy“ umfasste 20 Items

und war auch in einer kurzen Version mit 8 Items verfügbar, die gleich gute Messeigenschaften zeigte (Schyns & von Collani, 2002). Das in dieser Studie verwendete Instrument besteht hingegen nur aus sechs Items und wurde von Rigotti und anderen validiert (Rigotti et al., 2008). Die sechs Items beziehen sich inhaltlich auf verschiedene Aspekte der erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsaufgaben, deren Zustimmung auf einer sechsstufigen Skala (1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 „trifft voll und ganz zu“) eingestuft werden. Beispiel-Item sind „Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.“ und „Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.“ (Rigotti et al., 2008).

### **Persönliche Ressource Selbstführung/Self-Leadership**

Self-Leadership bezeichnet im Kontrast zur Selbstwirksamkeit keine Überzeugung, sondern konkretes Verhalten, welches sich in Strategien zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben äußert. Hier wird unterschieden zwischen verhaltensorientierten Strategien, natürlichen Belohnungsstrategien und konstruktiven Gedankenmusterstrategien (Andreßen & Konradt, 2007: 118). Das revidierte und viel verwendete Instrument zur Messung von Self-Leadership (RSLQ) wurde von Houghton und Neck entwickelt und enthielt ursprünglich 35 Items, welche neun Faktoren darstellen, die wiederum den unterschiedlichen Strategien zugeordnet wurden (Houghton & Neck, 2002). Die entsprechende deutsche Version (RSLQ-D) wurde von Andreßen und Konradt erstellt und validiert (Andreßen & Konradt, 2007).

In der vorliegenden Studie wurde der Original RSLQ-D anhand einer englischsprachigen Studie, die das Instrument als Kurzversion (ASLQ) vorschlägt, verkürzt (Houghton et al., 2012). Die Kürzung bewirkt eine Reduktion des RSLQ-D auf insgesamt 9 Items. Enthalten in dieser Version sind je drei Items aus den Kategorien verhaltensorientierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien, die in der entsprechenden Studie mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse als drei Faktoren des Konstrukts Self-Leadership rekonstruiert werden konnten (Houghton et al., 2012). Folglich beschreiben die verbliebenen Items jeweils verschiedene Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsaufgaben und werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 „trifft gar nicht zu“ bis 6 „trifft immer zu“) eingestuft. Beispiel-Items sind „Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie angehe.“ (natür-

liche Belohnungsstrategien), „In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.“ (Gedankenmusterstrategien) und „Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.“ (verhaltensorientierte Strategien).

### 5.4.3 Operationalisierung der abhängigen Variablen

#### Beanspruchung/Burnout

Das Konstrukt Burnout umfasst die drei Dimensionen Erschöpfung oder Beanspruchung („job exhaustion“), Zynismus („depersonalization“, „cynicism“) und Ineffizienz (inefficacy), welche so auch in einem häufig verwendeten Messinstrument für Burnout (Maslach Burnout Inventory – MBI) verwendet werden (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 403). Für die Verwendung im Rahmen des JD-R-Modells wird jedoch meist nur die Dimension „job exhaustion“ verwendet (vgl. u. a. Bakker et al., 2004), da das Modell originär nur von „exhaustion“ oder „strain“, also Erschöpfung bzw. Beanspruchung spricht (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014). Diese Erschöpfung oder Beanspruchung wird als Kernelement des Burnout bezeichnet (Maslach et al., 2001: 403). Allerdings wurde das Modell auch schon mit dem kompletten MBI mit allen drei Komponenten getestet (z. B. Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Da der MBI vor allem auch als diagnostisches Instrument dient, und im JD-R-Modell von Burnout meist nicht in seiner klinischen Bedeutung, sondern eher allgemein als „strain“, die Rede ist, wurde auch hier nur die Dimension Erschöpfung bzw. Beanspruchung erfasst. Erschöpfung wird im Rahmen des JD-R-Modells vor allem dann angenommen, wenn in Folge einer Überlast von Anforderungen bzw. der Verausgabung und dem Nicht-Vorhandensein von Ressourcen alle Energiereserven aufgebraucht werden (Bakker & Demerouti, 2007: 313). Von den originär fünf Items des MBI, die der Dimension „job exhaustion“ zugeordnet werden können, wurden drei Items verwendet (vgl. Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, De Cuyper & Witte, 2014). Die Items stellen Aussagen zur arbeitsbezogenen Erschöpfung dar, deren Zustimmung auf einer siebenstufigen Skala von 1 „nie“ bis 7 „immer – jeden Tag“ angegeben wird (Beispiel-Item: „Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.“).

## Motivation/Arbeitsengagement

Im Rahmen des JD-R-Modells wird Motivation im Sinne von Arbeitsengagement (work engagement) als Resultat von Ressourcen bzw. Challenge Demands beschrieben (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). Arbeitsengagement, „work engagement“, beschreibt „a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“ (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002: 74). Die beiden ersten der drei Dimensionen, „vigor“, also Tatkraft oder Elan, und „dedication“, also Hingabe, sind komplementär zu den beiden Dimensionen der Erschöpfung und des Zynismus im Burnout zu sehen. Die dritte Dimension „absorption“ hingegen, also eine Versunkenheit oder Vertieftsein, kann nicht als gegensätzlicher Pol zur Dimension der Ineffizienz gesehen werden, sondern stellt eine konzeptuell distinkte Kategorie dar (Schaufeli et al., 2002: 74). Arbeitsengagement ist hier als ein affektiver bzw. kognitiver Zustand zu sehen, der durchaus länger andauern kann (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006: 702).

Ursprünglich wurde eine Skala mit 17 Items zu den drei Dimensionen entworfen, die Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002). Von dieser Skala existiert jedoch eine verkürzte Version mit 9 Items, je drei zu den drei Dimensionen, die hier verwendet wurde (Schaufeli et al., 2006). In konfirmatorischen Faktorenanalysen konnte das Konstrukt work engagement als ein Faktor mit neun Items bestätigt werden (Schaufeli et al., 2006: 712). Beispiel-Items für die drei Dimensionen sind „Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.“ („vigor“), „Ich bin stolz auf meine Arbeit.“ („dedication“) und „Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.“ („absorption“).

## Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erfassen, wurden ein positiv konnotiertes Konstrukt, die Freizeitzufriedenheit, und ein negativ konnotiertes Konstrukt, „negative work home interference“ verwendet. Anschließend an die Vorstudie mit SOEP-Daten wurde hier das Konstrukt Freizeitzufriedenheit analog zum SOEP mit einem Item, welches nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Lebensbereichen, so auch der Freizeit, fragt, erfasst. Die Antwortskala umfasst 11 Stufen (0 „ganz und gar nicht zufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“).

Um genauer zu erheben, inwieweit Ressourcen und Anforderungen der Arbeit sich auf das Privatleben auswirken, wurde auf das Konstrukt der „negative work home interference“ zurückgegriffen, welches aus dem



Survey Work-home Interaction-Nijmegen (SWING) entnommen wurde (Geurts et al., 2005). Dieser Fragebogen enthält vier verschiedenen Konstrukte, die verschiedene Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beleuchten: „negative work home interference“, also negative Effekte des Arbeitsumfeldes (hohe Anforderungen, wenige Ressourcen) auf das Privatleben, „negative home work interference“, also negative Effekte des Privatlebens (ebenfalls hohe Anforderungen, wenige Ressourcen) auf die Arbeit, und die beiden positiven Gegenpole zu den beiden Konstrukten, also „positive work home interference“ und „positive home work interference“. Die letzteren beiden beziehen sich auf positive Effekte der Arbeit (meist hohe Anforderungen gepaart mit hohen Ressourcen) auf das Privatleben und umgekehrt (Geurts et al., 2005: 322).

Weil sich die vorliegende Arbeit hauptsächlich mit Charakteristika des Arbeitsumfeldes und nicht so sehr mit den Bedingungen des Privatlebens beschäftigt, wurde für den Fragebogen das Konstrukt „negative work home interference“ als abhängige Variable gewählt. Dies begründet sich auch dadurch, dass dieses Konstrukt bereits im Kontext des JD-R-Modells verwendet wurde<sup>29</sup> (Bakker et al., 2011). Das Instrument besteht aus vier Items, die sich auf verschiedene Aspekte beziehen, wie die Arbeit das Privatleben negativ beeinflussen kann (Beispiel-Item: „Wie oft kommt es vor, dass es Ihnen schwer fällt, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen, weil Sie ständig über Ihre Arbeit nachdenken?“). Beantwortet werden die Items auf einer vierstufigen Skala von 1 „nie“ bis 4 „immer“.

### **Arbeitszufriedenheit**

Analog zum SOEP wurde die Variable mit einem Item abgefragt. Hier wurde wieder die 11-stufige Skala von 0 „ganz und gar nicht zufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“ verwendet.

### **Wohlbefinden**

Um einen generellen Eindruck vom Gesundheitszustand der Befragten zu bekommen, wurden diese gebeten, ihren Gesundheitszustand auf einer fünfstufigen Skala von 1 „Schlecht“ bis 5 „Sehr gut“ zu beschreiben.

---

29 Aus der Autorin nicht ersichtlichen Gründen wurden in der genannten Studie nur drei der originär vier Items des Instruments verwendet.

### Weitere in Modellen nicht verwendete Konstrukte

Zusätzlich zum Maslach Burnout Inventory wurde auch der Copenhagen Burnout Inventory (CBI) verwendet (Borritz & Kristensen, 1999; deutsche Version: Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis & Hofmann, 2006). In den Fragebogen fand hierbei nur die Dimension „personal burnout“ Eingang (vgl. Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005: 200). Die Items des „personal burnout“ beziehen sich der Formulierung nach im Unterschied zu den Items des MBI nicht explizit auf die Arbeit, sie messen also eher auf das ganze Leben bezogene Erschöpfung, weswegen sie im Nachgang als ungeeignet in Bezug auf die Operationalisierung der Beanspruchung im Rahmen des JD-R-Modells eingeschätzt wurden.

In Bezug auf das Wohlbefinden wurden zudem verschiedene Symptome und ihre Häufigkeit abgefragt. Sie wurden aus dem Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) entnommen (Kristensen, Hannerz, et al., 2005: 438). Diese Symptome wurden im Weiteren jedoch nicht als Indikatoren des globalen Wohlbefindens verwendet, da sich das weniger komplexe Item zur subjektiven Gesundheit besser einsetzen ließ. Weiterhin wurden die Konstrukte Gesundheitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit genauso wie Arbeitszufriedenheit analog zum SOEP mit jeweils einem Item abgefragt.

### 5.4.4 Operationalisierung von Kontroll- und Kontextvariablen

Zusätzlich zu den genannten Variablen wurde noch eine Reihe an soziodemographischen Angaben und Angaben zum Arbeitsumfeld erhoben. Bei beiden Stichproben wurden das Geschlecht, das Alter und der Familienstand erfragt. Zudem erfolgte eine Frage nach dem höchsten Bildungsabschluss. In der allgemeinen Befragung wurde zudem das monatliche Nettoeinkommen erfasst. Dies konnte in der Unternehmensstichprobe nicht erfasst werden, da es Bedenken seitens des Betriebsrats des Unternehmens gab.

Zum Arbeitsumfeld wurden in beiden Stichproben folgende Fragen erhoben. Es wurde nach dem Datum gefragt, seit welchem die Befragten im aktuellen Unternehmen arbeiteten. Weiterhin wurde nach der vereinbarten sowie nach der tatsächlichen Wochenarbeitszeit gefragt. Zudem wurde erfasst, ob die Befragten eine Führungsposition innehatten. Wenn dies der Fall war, wurde mit einer Filterfrage ermittelt, auf welcher Ebene

die Führungsposition sich befindet<sup>30</sup>. Zusätzlich wurde nach der Anzahl der Mitarbeiter gefragt, die der jeweiligen Führungskraft unterstellt sind.

In der allgemeinen Stichprobe wurden noch einige Zusatzfragen gestellt, die so in der Unternehmensstichprobe nicht von Bedeutung waren. So wurde nach dem Sektor und, genauer, nach der Branche des beschäftigenden Unternehmens gefragt, sowie die Größe des Unternehmens anhand der Anzahl der Beschäftigten erfasst<sup>31</sup>. Da für die allgemeine Stichprobe keine Kontrolle über die Rahmenbedingungen der angesprochenen Personen ausgeübt werden konnte, wurde das Arbeitszeitsystem der Befragten genauer erfragt. Zum einen wurde gefragt, in welchem Arbeitszeitsystem die Befragten arbeiteten. Die Antwortoptionen umfassten „Feste Arbeitszeit“, „Zeitkonto/flexible Arbeitszeit/Gleitzeit“, „Vertrauensarbeitszeit“ sowie „Sonstiges, nämlich:“ mit einem Freitextfeld. Ziel dieser Frage war es, die Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit aus der Stichprobe filtern zu können. Hier war auch noch von Interesse, wie bzw. ob eine Zeiterfassung im Unternehmen organisiert war, da dies, wie in Kapitel 2.1. geschildert, innerhalb der Vertrauensarbeitszeit durchaus unterschiedlich geregelt sein kann. Deshalb wurde nach der Regelung der Arbeitszeiterfassung gefragt und die Antwortoptionen „Die Arbeitszeit wird in einem Zeiterfassungssystem eingetragen („Stechuhr“).“, „Ich bin dazu verpflichtet, meine Arbeitszeit selbst zu erfassen („Per Hand“, Liste oder Tabelle).“ und „Es erfolgt seitens des Unternehmens keine Zeiterfassung.“ gegeben.

Um herauszufinden, ob Mitarbeiter, die keine Zeiterfassung im Unternehmen haben, dennoch quasi „privat“ ihre Arbeitszeit erfassen, wurde danach mit einer Filterfrage auf die letzte Option der Frage zur Zeiterfassung gefragt, ob die Befragten ihre Arbeitszeit freiwillig selbst erfassen. Für die Unternehmensstichprobe wurden die ersten beiden Fragen zum Arbeitszeitsystem weggelassen, da ja alle Informationen hierzu im Vorfeld bekannt waren und somit klar war, dass das Unternehmen nicht zur Arbeitszeiterfassung verpflichtet (siehe Kapitel 5.3.).

- 30 Die Antwortoptionen waren: „Manager auf höchster Führungsebene – hauptsächlich Manager(innen) aus dem mittleren Management sind mir unterstellt.“, „Manager auf mittlerer Führungsebene – hauptsächlich Manager(innen) auf der unteren Ebene (Vorarbeiter/Vorgesetzte) sind mir unterstellt.“ und „Vorarbeiter/Vorgesetzte – Mitarbeiter/innen in nicht leitenden Positionen sind mir unterstellt.“
- 31 Dieses war bei der Unternehmensstichprobe nicht notwendig, da diese Informationen für die betreffenden Befragten bekannt waren.

Deshalb wurde lediglich die folgende Frage gestellt: „In Ihrem Unternehmen sind Sie nicht dazu verpflichtet, Ihre Arbeitszeit zu erfassen. Erfassen Sie Ihre Arbeitszeit dennoch freiwillig (elektronisch, per excel-Liste oder „per Hand“)?“. Die freiwillige Zeiterfassung war von Interesse, um einen genaueren Einblick darin zu gewinnen, wie die Mitarbeiter des Unternehmens das Arbeitszeitsystem nutzten.

## 5.5 Stichprobenmerkmale und deskriptive Auswertungen

Im Folgenden werden die beiden bereits kurz beschriebenen Stichproben anhand soziodemographischer bzw. arbeitsbezogener Merkmale charakterisiert. Außerdem werden die Mittelwerte der einzelnen für die Auswertung relevanten Konstrukte dargestellt und verglichen. Zudem werden die Korrelationen dieser Konstrukte untereinander in einer Matrix dargestellt. Im weiteren Verlauf des Textes bekommt die Unternehmensstichprobe das Kürzel „U“ und die Schneeballstichprobe das Kürzel „S“.

Bei der Bereinigung der Daten wurden vor allem unplausible Werte aus dem Datensatz gelöscht. Dies betraf vor allem Ausreißer beim Einkommen, bei den wöchentlichen Arbeitsstunden und bei der Unternehmensgröße (Stichprobe S). Bei der Unternehmensstichprobe wurden bei den vereinbarten Wochenarbeitszeiten die Werte, die durch Kurzarbeit entstanden, durch die eigentliche Arbeitszeit ersetzt. Dies musste jedoch nur in wenigen Fällen durchgeführt werden. Trotzdem ist es möglich, dass die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit durch diese Bereinigung unterschätzt werden kann.

In den Tabellen 10 und 11 sind zunächst demographische Merkmale sowie Merkmale der Beschäftigung abgetragen. In beiden Stichproben befinden sich etwas mehr Frauen als Männer, die meisten der Befragten befinden sich in festen Partnerschaften. Es ergibt sich ein mittleres Alter von ca. 40 Jahren, wobei die Befragten der Stichprobe S im Mittel etwas jünger sind als die der Stichprobe U (38.87 vs. 42.43;  $p < .01$ ). Die mittleren Bildungsjahre lassen auf einen hohen Bildungsgrad, vor allem in Stichprobe S, schließen, deren Befragte wohl überwiegend ein Studium absolviert haben. In Stichprobe U verfügen etwa 47 % über einen Haupt- oder Realschulabschluss, während die restlichen Befragten höhere Bildungsabschlüsse vorweisen (Bildungsjahre: 14.99 (S) vs. 12.39 (U);  $p < .001$ ).

Das mittlere monatliche Nettoerwerbseinkommen liegt mit fast 2400 Euro relativ hoch und ist deutlich höher als in der SOEP-Stichprobe der selbst festgelegten Arbeitszeit von 2011 (siehe Tabelle 2, Kap. 2.2). Die Mehrheit der Befragten in beiden Stichproben hat keine Kinder unter 16 Jahren im eigenen Haushalt. Aufgrund der Altersstruktur ist zu vermuten, dass diese entweder (noch) keine Kinder haben oder diese bereits älter als 16 Jahre alt sind. Ca. 8 (S) bzw. ca. 20 (U) Prozent der Befragten haben pflegebedürftige Angehörige, entweder im eigenen Haushalt oder außerhalb ihres Haushalts.

Die Eckdaten zum Unternehmen wurden für Stichprobe U schon in Kapitel 5.3. erwähnt. Für die Stichprobe S ergibt sich eine durchschnittliche Größe der betreffenden Unternehmen von über 7000 Mitarbeitern, diese streut jedoch beträchtlich, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sowohl aus großen als auch kleinen Unternehmen Befragte in der Stichprobe enthalten sind. Die Befragten der Stichprobe S arbeiten zu ca. 60 % im Bereich der Industrie und zu ca. 30 % im Bereich der „sonstigen Dienstleistungen“. Bei Stichprobe S ist die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit etwa 10 Jahre, streut jedoch sehr stark. Bei Stichprobe U ist die durchschnittliche Dauer über 22 Jahre (Max: über 46 Jahre, Min: unter 1 Jahr). Dies ist nicht weiter erstaunlich vor dem Hintergrund, dass es sich hierbei um ein traditionelles Industrieunternehmen handelt, in dem lange Betriebszugehörigkeiten bzw. komplette Berufslaufbahnen keine Seltenheit sind.

Interessante Unterschiede ergeben sich bei den Stichproben bei Betrachtung einerseits der vereinbarten, andererseits der tatsächlichen Wochenarbeitszeit. Die vereinbarte Arbeitszeit liegt bei Stichprobe S deutlich höher als bei Stichprobe U (37.7 vs. 33.4;  $p < .001$ ), was wiederum nicht überrascht, da die tariflich geregelte Arbeitszeit für Vollzeitkräfte im Kooperationsunternehmen bei nur 35 Stunden liegt. Interessant ist auch die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, die in Stichprobe S deutlich höher ausfällt als in Stichprobe U (6.6 vs. 1.0;  $p < .001$ ). Dies ist ein Hinweis darauf, dass im Kooperationsunternehmen im Gegensatz zu der Schneeballstichprobe Überstunden eher eine Seltenheit sind.

Zum Arbeitszeitsystem ist interessant zu bemerken, dass in Stichprobe S über 30 % der Befragten ihre Arbeitszeit erfassen müssen. Von denjenigen, die es nicht müssen, tut es fast die Hälfte trotzdem freiwillig. In der Unternehmensstichprobe erfassen über 90 % der Befragten ihre Arbeitszeit, obwohl sie nicht dazu verpflichtet sind. Dies macht einmal

mehr deutlich, wie stark der Umgang mit Zeiterfassung innerhalb des Modells VAZ differieren kann.

In Tabelle 11 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der erfragten Konstrukte abgetragen. Es handelt sich hierbei, sofern mehrere Items vorhanden, um Summenscores dividiert durch die Anzahl der Items. Die Unterschiede zwischen den Stichproben sind hier nicht besonders groß, jedoch zum Teil signifikant. Ein auffallender und signifikanter Unterschied besteht beim Entgrenzungsverhalten. Zu diesem neigen die S-Befragten wohl weit mehr als die Befragten der Stichprobe U. Dies geht einher damit, dass die empfundene Arbeitszeitautonomie bei den S-Befragten signifikant höher ist als bei den U-Befragten. Ob es einen Zusammenhang zwischen Arbeitszeitautonomie und Entgrenzungsverhalten gibt, wird in Kapitel 5.6. zu diskutieren sein. Sowohl die tatsächliche als auch die präferierte Segmentation ist in der U-Stichprobe signifikant höher. Die U-Beschäftigten scheinen also eher Wert zu legen auf eine Trennung von Arbeit und Privatleben als die S-Beschäftigten. Sowohl subjektiver Workload als auch Burnout (MBI) sind in der Stichprobe S signifikant höher ausgeprägt als in der Stichprobe U. Dies verwundert anhand des auch quantitativ niedrigeren Arbeitsvolumens der U-Beschäftigten nicht. Die Frage, ob sich die Items der Konstrukte auch in ihrer Beziehung zum Konstrukt an sich zwischen den beiden Stichproben unterscheiden, wird anhand der Analyse der Messinvarianz der Konstrukte in Kapitel 5.5. näher beleuchtet.

Die interne Konsistenz der Konstrukte (siehe Tabelle 12) mit mehreren Skalen ist bis auf zwei Ausnahmen akzeptabel bis sehr gut. Die vier Items der Anwesenheitskultur scheinen nicht genügend zusammenzuhängen, die interne Konsistenz der Skala ist somit ungenügend. Da dies eine selbst entworfene Skala ist, müssen weitere Analysen durchgeführt werden, um zu klären, ob dies an einzelnen Items liegt (was die Analyse von Cronbachs alpha mit nach der Reihe weggelassenen Items jedoch nicht bestätigen kann), oder ob die Items einfach kein gemeinsames latentes Konstrukt messen. Einen Wert von unter 0,7 zeigt ebenfalls die Variable „Somatischer Stress“, wobei dies nicht verwunderlich ist, da diese eine Indexskala beinhaltet, die verschiedene Symptome nennt. Hohe Werte auf mehreren Indikatoren würden hier ein hohes Maß an „Somatischem Stress“ bedeuten, wobei für die Konsistenz keine Rolle spielt, ob eine Tendenz zu hohen Werten auf einem Indikator mit hohen Werten auf einem anderen Indikator zusammenhängen. In Tabelle 13 sind die Korrelationen der Konstrukte untereinander samt p-Werten abgetragen.

Tabelle 10: Absolute und relative Häufigkeiten demographischer und beschäftigungsbezogener Stichprobenmerkmale

	Stichprobe S		Stichprobe U		Insgesamt		$\chi^2$ (df) <sup>1</sup>	p
	n	%	n	%	n	%		
Geschlecht	weiblich	61	51.7%	223	65.6%	284	62.0%	
	männlich	57	48.3%	117	34.4%	174	38.0%	7.18(1)
	Insgesamt	118	100.0%	340	100.0%	458	100.0%	.00
Familienstand	ledig, ohne Partnerschaft	21	17.8%	34	1.0%	55	12.0%	
	ledig, mit fester Partnerschaft	43	36.4%	93	27.4%	136	29.7%	
	verheiratet	48	4.7%	199	58.5%	247	53.9%	12.70(4)
	geschieden	5	4.2%	13	3.8%	18	3.9%	.01
	verwitwet	1	.8%	1	.3%	2	.4%	
	Insgesamt	118	100.0%	340	100.0%	458	100.0%	
Kinder	nein	91	76.5%	241	69.9%	332	71.6%	
	ja	28	23.5%	102	29.6%	130	28.0%	2.01(1)
	Insgesamt	119	100.0%	345	100.0%	464	100.0%	.16
Pflegebedürftige Angehörige	nein	109	91.6%	278	8.3%	387	83.2%	
	ja	10	8.4%	68	19.7%	78	16.8%	8.03(1)
	Insgesamt	119	100.0%	346	100.0%	465	100.0%	.00

Bereich des Unternehmens						
öffentlicher Dienst	3	2.5%		3	2.5%	
Industrie	74	62.7%		74	62.7%	
Handel	5	4.2%		5	4.2%	
sonstige Dienstleistungen	32	27.1%		32	27.1%	
anderer Bereich	4	3.4%		4	3.4%	
Insgesamt	118	100.0%		118	100.0%	
Zeiterfassung (S)						
Zeiterfassungssystem	17	14.4%		17	14.4%	
Verpflichtende Selbsterfassung	19	16.1%		19	16.1%	
Keine Zeiterfassung	82	69.5%		82	69.5%	
Insgesamt	118	100.0%		118	100.0%	
Freiwillige Zeiterfassung						
nein	43	52.4%	30	8.8%	30	8.8%
ja	39	47.6%	311	91.2%	311	91.2%
insgesamt	82	100.0%	341	100.0%	341	100.0%
				88.17(1)	88.17(1)	.00

1:  $\chi^2$ -Test (Pearson) der Differenz zwischen den beiden Stichproben mit Freiheitsgraden und p-Werten bei in beiden Stichproben erhobenen Variablen



Tabelle 11: Mittelwerte und Standardabweichungen demographischer und beschäftigungsbezogener Stichprobenmerkmale

Stichprobenmerkmale	Stichprobe S				Stichprobe U				gesamt				p
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	df	
Alter	38.87	10.42	116	42.43	11.69	331	41.50	11.47	447	41.50	11.47	445	.00
Bildungs-jahre	14.99	3.19	118	12.39	3.22	341	13.06	3.41	459	13.06	3.41	457	.00
Einkommen	2399.58	1501.12	118				2399.58	1501.12	118				
Betriebszugehörigkeit in Jahren	9.72	9.09	111	22.32	13.24	317	19.05	13.47	428	19.05	13.47	426	.00
tatsächliche Arbeitszeit pro Woche	44.33	7.01	117	34.99	6.53	335	37.41	7.81	452	37.41	7.81	450	.00
vereinbarte Arbeitszeit pro Woche	37.69	6.58	114	33.41	4.92	336	34.50	5.69	450	34.50	5.69	448	.00
Größe des Unternehmens	7248.88	15130.66	105				7248.88	15130.66	105				

Tabelle 12: Mittelwerte und Standardabweichungen, interne Konsistenz, Mittelwertunterschiede der erfassten Konstrukte zwischen den Stichproben

Mittelwerte Konstrukte <sup>1</sup>	Stichprobe S				Stichprobe U				gesamt				t	df	p
	M	SD	N		M	SD	N		M	SD	N				
1 Arbeitszeitautonomie	3.61	.72	118		3.28	.59	343		3.36	.64	461		.79	497	.00
2 Handlungsspielraum	3.85	.56	118		3.70	.57	342		3.74	.57	460		.73	2.52	.01
3 Selbstorganisation	5.21	.60	118		5.12	.7	342		5.14	.68	460		.79	1.19	.24
4 Flexibilitätserwartungen	3.81	.98	118		3.61	.94	342		3.66	.95	460		.70	2.02	.04
5 LMX	3.57	.78	118		3.66	.74	342		3.64	.75	460		.91	-1.08	.28
6 Soz. Unterst. Vorgesetzte	3.55	.93	118		3.80	.89	342		3.73	.91	460		.91	-2.56	.01
7 Soz. Unterst. Kollegen	3.67	.86	118		3.93	.82	342		3.87	.84	460		.90	-2.99	.00
8 Soz. Unterst. Lebenspartner	4.06	1.04	113		4.24	.98	326		4.19	1.00	439		.87	-1.66	.10
9 Soz. Unterst. andere	3.24	1.04	118		3.38	.99	338		3.35	1.00	456		.86	-1.35	.18
10 Soz. Unterst. allgemein	3.63	.61	118		3.84	.63	342		3.79	.63	460		.84	-3.20	.00
11 neg. work-home interf.	2.08	.67	118		1.78	.53	342		1.85	.59	460		.80	5.05	.00
12 Präf. Segmentation	4.87	1.38	118		5.13	1.11	342		5.06	1.19	460		.85	-2.05	.04
13 Tats. Segmentation	3.96	1.35	118		4.33	1.19	341		4.23	1.24	459		.88	-2.82	.00

Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite. 1: Mittelwerte der durch die Anzahl der Items geteilten Summenscores, 2: Konstrukte mit einem Item gemessen, 3: Cronbachs alpha für die Gesamtstichprobe

Mittelwerte Konstrukte <sup>1</sup>	Stichprobe S			Stichprobe U			gesamt			t	df	p
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N			
15 Self-Leadership	3.31	.67	118	3.24	.66	340	3.26	.66	458	1.02	456	.31
16 Entgrenzungsverhalten	2.75	.95	118	2.02	.67	338	2.21	.81	456	9.10	454	.00
17 Anwesenheitsnormen	3.11	.92	117	3.01	.70	341	3.04	.76	458	1.15	456	.25
18 Qualit. Arbeitsvolumen	3.45	.73	118	3.20	.65	340	3.27	.68	458	3.40	456	.00
19 MBI	3.25	1.43	118	2.88	1.36	339	2.97	1.39	457	2.57	455	.01
20 Work Engagement	4.84	1.13	118	4.87	1.16	339	4.86	1.15	457	-.22	455	.83
21 CBI	2.61	.74	118	2.46	.76	339	2.50	.76	457	1.89	455	.06
22 Somatischer Stress	1.59	.60	118	1.59	.56	339	1.59	.57	457	.05	455	.96
23 subj. Gesundheitszustand <sup>2</sup>	3.60	.93	118	3.59	.97	339	3.60	.96	457	.09	455	.93
24 Freizeitzufriedenheit <sup>2</sup>	6.28	2.33	118	7.31	2.07	338	7.05	2.19	456	-4.51	454	.00
25 Arbeitszufriedenheit <sup>2</sup>	6.74	2.04	118	7.10	2.14	338	7.01	2.12	456	-1.61	454	.11
26 Gesundheitszufriedenheit <sup>2</sup>	6.37	2.42	118	6.63	2.51	339	6.57	2.49	457	-.99	455	.33

Fortsetzung von Tabelle 12. 1: Mittelwerte der durch die Anzahl der Items geteilten Summenscores, 2: Konstrukte mit einem Item gemessen, 3: Cronbachs alpha für die Gesamtstichprobe

Tabelle 13: Korrelationen zwischen den im Fragebogen erfassten Konstrukten in der Gesamtstichprobe

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Arbeitszeitautonomie	1.00												
2 Handlungsspielraum	.33***	1.00											
3 Selbstorganisation	.05	.37***	1.00										
4 Flexibilitätserwartungen	-.16**	.02	.35***	1.00									
5 LMX	.22***	.33***	.23***	-.18***	1.00								
6 Soz. Unterst. Vorgesetzte	.20***	.29***	.19***	-.16**	.84***	1.00							
7 Soz. Unterst. Kollegen	.03	.14**	.03	-.09*	.23***	.33***	1.00						
8 Soz. Unterst. Lebenspartner	.11	.01	.08	.01	.17***	.18***	.10*	1.00					
9 Soz. Unterst. andere	.10*	-.04	.06	.02	.14**	.19***	.25***	.52***	1.00				
10 Soz. Unterst. allgemein	.17***	.15**	.14**	-.08	.51***	.62***	.60***	.70***	.75***	1.00			
11 neg. work-home interf.	-.14**	-.08	.04	.35***	-.32***	-.35***	-.18***	-.04	-.08	-.23***	1.00		
12 Präf. Segmentation	-.10*	-.17***	-.06	.04	-.10*	-.08	-.08	-.03	-.05	-.10*	.03	1.00	
13 Tats. Segmentation	.00	-.06	-.01	-.11*	.03	.06	.02	-.03	-.02	.01	-.39***	.55***	1.00
14 Selbstwirksamkeit	.09*	.39***	.30***	.10*	.27***	.25***	.09*	.03	.03	.16**	-.21***	-.01	.20***
15 Self-Leadership	.06	.29***	.22***	.18***	.18***	.16**	-.02	.15**	.18***	.18**	.02	-.02	.01
16 Entgrenzungsverhalten	-.02	.08	.06	.49***	-.18***	-.20***	-.16**	-.07	-.06	-.18***	.61***	-.04	-.30***
17 Anwesenheitsnormen	-.29***	-.19***	.08	.32***	-.11*	-.13**	-.12*	-.02	.02	-.09	.38***	.08	-.12**
18 Subj. Arbeitsvolumen	-.13**	-.05	.10*	.32***	-.18***	-.24***	-.09*	-.01	.04	-.10*	.41***	.12*	-.06
19 MBI	-.15**	-.21***	-.02	.24***	-.34***	-.36***	-.16**	-.02	-.02	-.20***	.62***	.17***	-.25***
20 Work Engagement	.07	.37	.29***	.01	.43***	.44***	.16**	.07	.07	.28***	-.18***	-.13**	.08
21 CBI	-.12*	-.24***	-.10	.12	-.31***	-.32***	-.14**	-.06	-.03	-.20***	.55***	.13**	-.28***
22 Somatischer Stress	-.12*	-.26	-.11*	.13**	-.25***	-.25***	-.19***	-.01	.04	-.15**	.43***	.12*	-.23***
23 subj. Gesundheitszustand	.05	.09	.06	-.05	.18***	.19***	.09	.07	.07	.16**	-.29***	-.06	.19***
24 Freizeitzufriedenheit	.07	.04	-.02	-.20***	.22***	.21***	.12**	.22***	.22**	.29***	-.52***	-.03	.26***
25 Arbeitszufriedenheit	.22***	.40***	.25***	-.13**	.55***	.56***	.25***	.04	.09	.34***	-.33***	-.14**	.13**
26 Gesundheitszufriedenheit	.10*	.13**	.07	-.07	.22***	.21***	.10*	.08	.07	.18***	-.31***	-.05	.22***

Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1 Arbeitszeitautonomie													
2 Handlungsspielraum													
3 Selbstorganisation													
4 Flexibilitätserwartungen													
5 LMX													
6 Soz. Unterst. Vorgesetzte													
7 Soz. Unterst. Kollegen													
8 Soz. Unterst. Lebenspartner													
9 Soz. Unterst. andere													
10 Soz. Unterst. allgemein													
11 neg. work-home interf.													
12 Präf. Segmentation													
13 Tats. Segmentation													
14 Selbstwirksamkeit	1.00												
15 Self-Leadership	.34***	1.00											
16 Entgrenzungsverhalten	-.07	.15**	1.00										
17 Anwesenheitsnormen	-.08	.05	.34***	1.00									
18 Qualit. Arbeitsvolumen	-.02	.02	.40***	.41***	1.00								
19 MBI	-.30***	-.05	.43***	.36***	.44***	1.00							
20 Work Engagement	.43***	.36***	.01	-.05	-.04	-.30***	1.00						
21 CBI	-.36***	-.12*	.31***	.30***	.30***	.76***	-.36***	1.00					
22 Somatischer Stress	-.31***	-.09	.25***	.26***	.16**	.54***	-.20***	.61***	1.00				
23 subj. Gesundheitszustand	.26***	.08	-.16**	-.04	-.04	-.36***	.18***	-.50***	-.52***	1.00			
24 Freizeitunzufriedenheit	.18***	.04	-.40***	-.16***	-.17***	-.40***	.11*	-.45***	-.32***	.39***	1.00		
25 Arbeitszufriedenheit	.44***	.22***	-.14**	-.14**	-.17***	-.47***	.66***	-.43***	-.32***	.29***	.32***	1.00	
26 Gesundheitszufriedenheit	.28***	.11*	-.17***	-.06	-.05	-.39***	.16**	-.47***	-.47***	.79***	.46***	.38***	1.00

Fortsetzung von Tabelle 13. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 5.6 Strategie der Datenanalyse

Im Folgenden werden die Strategie der Datenanalyse und die Vorbereitung zur Überprüfung der Hypothesen aus Kap. 5.1. dargestellt. Es erfolgt zunächst eine allgemeine Beschreibung der verwendeten Methoden. Ergänzt wird diese durch die verschiedenen Schritte der Datenanalyse, die der Prüfung der Hypothesen vorangestellt werden mussten.

Die Hypothesen werden anhand von Strukturgleichungsmodellen geprüft. Strukturgleichungsmodelle bieten den Vorteil, dass hiermit so genannte latente Konstrukte oder auch latente Variablen gemessen und untereinander in Pfadmodellen mittels Regressionen in Beziehung gesetzt werden können. Latente Variablen sind, im Unterschied zu manifesten Variablen, nicht direkt messbar, weil es sich um Einstellungen oder Verhaltensweisen handelt, die mehrere Dimensionen beinhalten (Acock, 2013; Brown, 2006; Christ & Schlüter, 2012; Reinecke & Pöge, 2010). Es wird angenommen, dass sich diese latenten Variablen messen lassen, indem man verschiedene Items, also Fragen oder Aussagen, präsentiert und dadurch ein dahinterliegendes abstraktes Konstrukt erfasst, wie z. B. im Falle dieser Untersuchung die Arbeitszeitautonomie. Die Arbeitszeitautonomie zeichnet sich durch Autonomie in verschiedenen Bereichen, also der Selbstbestimmung von Pausen, der Arbeitsdauer, dem Beginn und Ende der Arbeitszeit aus. Dennoch wird angenommen, dass Arbeitszeitautonomie dann hoch ist, wenn die Selbstbestimmung in möglichst vielen Bereichen möglichst hoch ist. Bei latenten Variablen handelt es sich zudem oft um relativ abstrakte Konstrukte, die mit einer direkten Frage nicht wirklich erfasst werden können bzw. auf die soziale Erwünschtheit einen großen Einfluss hat<sup>32</sup>. In der Psychologie existiert eine große Anzahl an standardisierten Skalen, also Messinstrumenten für latente Variablen aus mehreren Items, z. B. zu Burnout oder zum Arbeitsengagement, die theoretisch fundiert sind und deren Reliabilität und Validität

32 Ein klassisches Beispiel hierfür aus der Soziologie bzw. Politikwissenschaft ist die „gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“. Auf die Frage hin, wie groß ihre Vorbehalte gegenüber bestimmten Gruppen (Ethnien, religiösen Minderheiten) sind, dürften die meisten Menschen keine besonders realistische Antwort geben. Verschiedene Einstellungen, die mutmaßlich in Zusammenhang mit einer allgemeinen gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit stehen, wie z. B. Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus, können hingegen viel eher mit mehreren Items, die nach der Zustimmung zu bestimmten Einstellungen, fragen, erfasst werden (vgl. Christ & Schlüter, 2012: 31 f.).

durch viele Tests in verschiedenen Stichproben bestätigt werden konnte (vgl. Kap. 5.2.). Die Verwendung dieser Skalen in Fragebögen bietet den Vorteil, dass eine reliable und valide Messung der Konstrukte wahrscheinlicher ist als wenn die Items selbst formuliert werden.

In Strukturgleichungsmodellen wird in konfirmatorischen Faktorenanalysen die Güte der Messung der Konstrukte untersucht. Die Konstrukte können mittels Regressionen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Diese Vorgehensweise bietet im Vergleich zu Regressionen oder Pfadmodellen mit manifesten Variablen (die z. B. durch Summenscores, geteilt durch die Anzahl der Items, zustande kommen) den Vorteil, dass die Items der Konstrukte in ihrer unterschiedlichen Bedeutung, die sie für das jeweilige Konstrukt haben, in die Analyse eingehen. Da sie einen individuellen Fehlerterm für jedes Item mit einbeziehen, ist es möglich, die Varianz des Items, die sich aus dem gemeinsamen Faktor ergibt, von der spezifischen Varianz, die mit dem Faktor nicht zusammenhängt, zu separieren<sup>33</sup> (Acocck, 2013: 11 f.). Es ergibt sich also eine höhere Genauigkeit in der Erfassung der Konstrukte und in der Schätzung von Zusammenhängen. Zudem können latente Mittelwerte analysiert werden und so auch eine realistische Einschätzung der Ausprägung der latenten Variable gegeben werden. Dies wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch eher nicht von Bedeutung sein, da sich die Hypothesen auf Zusammenhänge der latenten Variablen beziehen. Sämtliche konfirmatorischen Faktorenanalysen und Strukturgleichungsmodelle in dieser Arbeit wurden mit Hilfe von MPlus kalkuliert (Muthén & Muthén, 1998–2011).

In Strukturgleichungsmodellen wird die Anpassung der Daten an das Modell mit verschiedenen Gütekriterien beurteilt. Hier werden zunächst kurz die in dieser Arbeit verwendeten, gängigsten Gütekriterien erläutert. Zunächst kann als Kriterium der  $\chi^2$ -Wert samt seiner Signifikanz herangezogen werden. Ist  $\chi^2$  nicht signifikant, so bedeutet dies, dass der Unterschied des Modells zu den Varianzen und Kovarianzen in den Daten nicht signifikant ist, und somit, dass das Modell gut an die Daten angepasst ist (Brown, 2006: 81). Dieses Maß kann jedoch nicht als alleiniges Kriterium verwendet werden, da es z. B. bei kleinen Stichproben oder bei

33 Normalerweise wird die Annahme getroffen, dass diese Fehlerterme der einzelnen Items untereinander unkorreliert und normalverteilt sind (Acocck, 2013: 12). Von diesen Annahmen kann jedoch auch begründet abgewichen werden (z. B. indem Korrelationen zwischen Items zugelassen werden), wie im Weiteren noch thematisiert wird.

nicht normalverteilten Daten keinen verlässlichen Signifikanztest bietet (Brown, 2006: 81; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003: 32 f.).

$\chi^2$  kann jedoch auch verwendet werden, um ineinander genestete Modelle zu vergleichen. Üblicherweise testet man die  $\chi^2$ -Differenz zwischen einem restriktiveren und einem weniger restriktiven Modell (wobei das restriktivere Modell in dem weniger restriktiven genestet ist) (Schermelleh-Engel et al., 2003: 33). Wenn die  $\chi^2$ -Differenz signifikant ist, muss die Hypothese, dass beide Modelle gleich gut an die Daten angepasst sind, abgelehnt werden und das weniger restriktive Modell sollte beibehalten werden (Schermelleh-Engel et al., 2003: 34). Da hier davon ausgegangen wird, dass die Daten nicht multivariat normalverteilt sind und fehlende Werte vorhanden sind, wurde bei der Modellschätzung das MLR-Verfahren der Schätzung (Maximum Likelihood with robust standard errors) verwendet (Brown, 2006: 370; Muthén & Muthén, 1998–2011). Dies bedeutet dann auch, dass alle  $\chi^2$ -Differenz-Tests mit der Korrektur von Satorra und Bentler (Satorra-Bentler adjusted  $\chi^2$ ) durchgeführt wurden (Satorra, 2000).

Ein weiteres Maß für die Anpassung eines Modells ist der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Im Unterschied zu  $\chi^2$  gründet sich RMSEA nicht auf die exakte Anpassung des Modells sondern auf eine angenäherte Anpassung des Modells in der Population und ist somit ein etwas realistischeres Maß der Modellgüte (Brown, 2006: 83; Schermelleh-Engel et al., 2003: 36). Es nähert sich dem Wert 0 an, und so gilt ein sehr geringer Wert von RMSEA als ein Indikator für eine gute Anpassung (Schermelleh-Engel et al., 2003: 36). In der Literatur wird allgemein davon ausgegangen, dass es sich bei Werten kleiner 0,05 um eine gute Anpassung handelt, und dass Werte bis kleiner 0,1 als akzeptabel angenommen werden können (Schermelleh-Engel et al., 2003: 36). Zusätzlich ist der RMSEA ein Maß für die Sparsamkeit des Modells (die Anzahl der frei geschätzten Parameter im Modell) und gibt somit Anhaltspunkte darauf, ob das Modell so einfach wie möglich spezifiziert wurde (Brown, 2006: 83).

Ein weiteres Maß für die Modellanpassung ist der Comparative Fit Index (CFI), welcher darauf basiert, ein Unabhängigkeits-Modell, in dem die Parameter des Modells unabhängig voneinander sind, mit dem spezifizierten Modell zu vergleichen (Schermelleh-Engel et al., 2003: 42). Die Werte des CFI rangieren von 0 bis 1, wobei Werte nahe 1 als gute Anpassung gewertet werden (Brown, 2006: 85). Allgemein geht man davon



aus, dass ein Modell ab dem Wert 0,9 oder auch 0,95<sup>34</sup> akzeptiert werden kann. Der Tucker-Lewis-Index (TLI) basiert wie der CFI auf dem Vergleich von Modellen, ist aber, wie der RMSEA, auch ein Maß für die Sparsamkeit von Modellen (Brown, 2006: 85). Hier wird ebenfalls angenommen, dass Werte ab ca. 0,9 oder auch ab 0,95 als akzeptabel angenommen werden können (Brown, 2006: 87).

Auch wenn die hier erläuterten Gütekriterien nützlich sind, um herauszufinden, ob ein Modell eine gute Anpassung an die Daten bietet, sollte beachtet werden, dass diese Maße lediglich statistisch überprüfen, ob die Spezifizierung des Modells angemessen ist. Sie können keinen Anhaltspunkt dafür bieten, ob das Modell in sich logisch und fundiert ist. Deshalb braucht es für die Spezifizierung von Strukturgleichungsmodellen eine theoretische Fundierung, die sich auf genügend Quellen stützt und in sich schlüssig ist. Suggestieren dann einige Fit-Indizes eine schlechte Anpassung, muss das entsprechende Modell nicht zwangsläufig abgelehnt werden (Schermelleh-Engel et al., 2003: 53).

Als Analysestrategie bietet sich an, zunächst die Güte der Messung der verschiedenen Konstrukte in konfirmatorischen Faktorenanalysen zu überprüfen, um dann, wenn ein geeignetes Messmodell gefunden wurde, die Konstrukte zueinander in Beziehung zu setzen (Strukturmodell). Die Analysestrategie für diese Arbeit muss vor der Anwendung von Strukturmodellen jedoch einen Zwischenschritt einbeziehen. Da, wie bereits dargestellt wurde, die Methode der Datenerhebung zwei sehr unterschiedliche Stichproben zur Folge hatte, muss überprüft werden, ob diese beiden Stichproben überhaupt miteinander vergleichbar sind, was die Messung der Konstrukte anbelangt. Unterschiede können deshalb angenommen werden, weil sich Einflüsse des Organisationskontextes in Stichprobe U ergeben könnten. Einflüsse weiterer nicht kontrollierbarer Variablen auf die Messung der Konstrukte sind für die Stichprobe S anzunehmen. Diese können jedoch nicht systematisch in die Analyse mit einbezogen werden, da sie nicht bekannt sind. Im Sinne einer Erhöhung der Fallzahl und somit erhöhten statistischen Power sowie im Sinne einer Komplexitätsreduktion bei der Analyse der Daten, erscheint es wünschenswert, die beiden Stichproben zusammen zu betrachten. Die Heterogenität der Stichproben soll dabei dennoch immer mitgedacht, und, wo bedeutungsvoll, diskutiert werden.

---

34 Die verschiedenen Publikationen zu dem Thema geben kein einheitliches Bild ab, was den „Cutoff“-Wert des CFI und auch TLI angeht.

Um die Messinvarianz der Konstrukte in den beiden Stichproben zu überprüfen, wurden Gruppenvergleiche der latenten Variablen durchgeführt. So sollte festgestellt werden, ob Messinvarianz bzgl. der Konstrukte in den beiden Stichproben besteht, also ob die Items der Konstrukte in beiden Stichproben in gleicher Weise zur latenten Variable beitragen. Im Prinzip bedeutet dies, dass die Frage gestellt wird, ob in beiden Stichproben die gleiche latente Variable gemessen wurde, bzw. ob in beiden Stichproben die Struktur der Faktoren bzw. die Ladungen der Faktoren gleich sind. Dazu wurden die Konstrukte zunächst in beiden Stichproben getrennt analysiert und dann angesichts dieser Messeigenschaften verglichen (siehe Tabelle 20 im Anhang). Dabei ergaben sich bei drei Konstrukten Unterschiede in der Messung. Um nicht kontrollierbare Unterschiede der Stichproben in den folgenden Analysen (Pfadmodellen) mit einzubeziehen, wurde für die Stichprobenzugehörigkeit kontrolliert, indem ein Regressionspfad für diese auf die jeweilige Outcome-Variable eingefügt wurde (siehe Kapitel 5.6.).

Bewusst wurden bei den Pfadmodellen keine Gruppenvergleiche verwendet. Dies passierte aus zweierlei Gründen. Zum einen werden bei Gruppenvergleichen die Modelle in den Gruppen getrennt kalkuliert, was in Modellen mit vielen Parametern und gleichzeitig geringer Fallzahl in einer der Gruppen wie in Stichprobe S zu Problemen führen kann und die Ergebnisse weniger verlässlich macht (Brown, 2006). Zum anderen ergibt sich ein Problem mit der Logik der Modelle: Die Gruppenvergleiche würden, wie es die Messinvarianz dreier Konstrukte nahelegt, unter der Prämisse aufgestellt werden, dass alle Parameter in den beiden Stichproben gleich sind, außer den Ladungen dieser drei Faktoren. Diese Annahme wäre erst einmal nicht plausibel, da zweifelsohne weitere Unterschiede zwischen den Stichproben vorliegen könnten, auch was Zusammenhänge anbelangt. Dies würde dann in den betreffenden Modellen zu einer schlechten Modellanpassung führen, da die Software die beiden Stichproben als distinkte Gruppen behandeln würde und Hypothesen annehmen würde, die Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen den Konstrukten nahelegen. Die Unterschiede in diesen Zusammenhängen sind hier jedoch nicht Gegenstand der Analyse und betreffen den Gegenstand der Arbeit nicht. Deshalb wurde die einfachere Vorgehensweise gewählt, den Einfluss der Stichprobenzugehörigkeit durch statistische Kontrolle zu berücksichtigen. Dies entspricht einem sogenannten MIMIC-Modell (Brown, 2006).

Die Hypothesen aus Kapitel 5.1. werden im Anschluss an die konfirmatorischen Faktorenanalysen der Konstrukte in Strukturgleichungsmodellen getestet (Kap. 5.6.). Folgende Vorgehensweise wurde dafür gewählt: Zunächst werden in einem Strukturmodell alle Haupteffekte und die indirekten Effekte, die die Hypothesen postulieren, getestet. Zusätzlich zu den in den Hypothesen erwähnten Effekten von Anforderungen auf Beanspruchung bzw. Motivation und Ressourcen auf Motivation werden auch alle nicht postulierten Effekte, also von (Hindrance-)Anforderungen auf Motivation und von Ressourcen auf Beanspruchung in die Modelle mit aufgenommen. Dies passiert, damit vor der Überprüfung von Moderationen alle Haupteffekte im Modell getestet wurden und somit das Modell mit Moderation mit dem vorigen Modell verglichen werden kann. Im Anschluss an die Modelle mit den Haupt- und indirekten Effekten wurden die Modelle mit den angenommenen Moderationen getestet.

Da die meisten Variablen in den Modellen nicht normalverteilt sind (was die Annahme bei ML=Maximum Likelihood-Schätzung verletzt), wurden um Verzerrungen der  $\chi^2$ -Werte, der Modellgüte und der Standardfehler zu vermeiden (Brown, 2006: 379) sämtliche Modelle mit der Methode „MLR“ (Maximum Likelihood with Robust Standard Errors) von MPlus geschätzt. Diese produziert bei Nicht-Normalverteilung robuste Standardfehler. Nachteil dieser Methode ist, dass im Gegensatz zu anderen Methoden, die bei Verletzung der Annahme der Normalverteilung angewendet werden (so z. B. Bootstrapping) hier keine Konfidenzintervalle berechnet werden. Diese sind vor allem im Hinblick auf indirekte Effekte interessant. Hier werden deshalb die Standardfehler der indirekten Effekte berichtet.

Für die konfirmatorischen Faktorenanalysen der einzelnen Konstrukte über die Stichproben hinweg sind in Tabelle 20 im Anhang die jeweilige Modellgüte sowie die Ergebnisse der Gruppenvergleiche abgetragen. Zusätzlich erfolgen hier im Weiteren Erläuterungen zur Messung der verschiedenen Konstrukte, also zu korrelierten Fehlern, evtl. weggelassenen Items und zu einer eventuellen Faktorstruktur zweiter Ordnung. In Tabelle 14 am Ende dieses Kapitels sind diese Informationen sowie die Angaben zur Messinvarianz noch einmal kurz dargestellt.

Zunächst wurde die Beanspruchung (MBI) zusammen mit Work Engagement in einem Messmodell getestet. Den MBI allein in einem Modell zu testen, ist nicht praktikabel, da er nur drei Items enthält und somit zwar identifiziert wäre, jedoch über keine Freiheitsgrade verfügen würde und folglich keine verlässlichen Aussagen über den Modell-Fit ge-

macht werden könnten (Brown, 2006: 66). Da Work Engagement durch die drei Dimensionen vigor, dedication und absorption gekennzeichnet ist, wurde hier eine Struktur mit drei Faktoren angewendet. Es konnte hier ebenfalls ein Faktor zweiter Ordnung etabliert werden. Da zwei Items der Dimension vigor von der Formulierung her sehr nah beieinander sind bzw. sich beide auf die Energie bzw. Tatkraft beziehen, wurde hier zugelassen, dass deren Fehler korreliert sind<sup>35</sup>.

Als weitere abhängige Variable wurde die negative work home interference in einem Modell getestet. Hier wurde eine Fehlerkorrelation zugelassen zwischen zwei Items, die ähnlich formuliert sind und zudem inhaltlich sehr ähnliche Sachverhalte abfragen<sup>36</sup>. Beide beziehen sich auf das Nachdenken über die Arbeit, während eigentlich Aktivitäten des Privatlebens angesetzt sind. Die Struktur mit einem Faktor konnte bestätigt werden.

Für das Konstrukt Arbeitszeitautonomie war der Prozess der Findung eines geeigneten Messmodells komplex, was wohl auch daran liegt, dass das Konstrukt bisher noch nicht in konfirmatorischen Faktorenanalysen überprüft wurde. Explorative Faktorenanalysen legten hier zunächst eine Struktur mit vier Faktoren nahe, die sich auf die Bestimmung der Lage der Arbeitszeit, der Dauer der Arbeitszeit, der Arbeit an Wochenenden und auf die Bestimmung freier Zeiten (Pausen, freie Stunden, Urlaub) beziehen, wobei der dritte Faktor nur zwei Items enthält. Tatsächlich stellte sich bei konfirmatorischen Faktorenanalysen heraus, dass der dritte Faktor bzw. die Items des dritten Faktors nicht mit den anderen Faktoren zusammenhingen und auch nicht auf einen Faktor zweiter Ordnung luden, so dass die beiden Items zur Wochenend-Arbeit entfernt wurden. Dies ist auch inhaltlich sinnvoll, da Wochenend-Arbeit sicherlich einen Sonderfall darstellt, der über die übliche Arbeitszeitautonomie hinausgeht und überdies auch gesetzlichen Sonderregelungen unterworfen ist (ArbZG, 1994). Die übrigen drei Faktoren „Lage“, „Dauer“ und „freie Zeiten“ konnten mit einem Faktor zweiter Ordnung in Verbindung gebracht werden. Dennoch musste auch hier eine Fehlerkorrelation erlaubt wer-

35 Die Items waren „Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie“ und „Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig“.

36 „Wie oft kommt es vor, dass es Ihnen aufgrund Ihrer beruflichen Verpflichtungen schwer fällt, sich zu Hause zu entspannen?“ und „...es Ihnen schwer fällt, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen, weil Sie ständig über Ihre Arbeit nachdenken?“

den, und zwar zwischen zwei Items des ersten und des vierten Faktors<sup>37</sup>. Diese waren wiederum inhaltlich sehr stark verbunden, da es in ihnen um die Lage der Arbeitszeit und die Lage der Pausen ging.

Bei den Autonomieanforderungen (Selbstorganisation) konnte die Struktur mit einem Faktor bestätigt werden, die Items korrelieren jedoch teilweise stark miteinander. Deshalb wurden Fehlerkorrelationen zwischen dem vierten und dem zweiten sowie dem vierten und dem ersten Item zugelassen<sup>38</sup>, da diese Items sich ebenfalls inhaltlich sehr ähnelten.

Die Messung von subjektivem Workload gestaltete sich ebenfalls etwas schwierig ob der großen inhaltlichen Nähe der Items. Deshalb wurden auch hier Fehlerkorrelationen zwischen dem fünften und dem vierten bzw. dem fünften und dem ersten Item zugelassen<sup>39</sup>.

In der Messung von Entgrenzungsverhalten sind zwei Dimensionen angelegt, nämlich die Dimension „Ausdehnung der Arbeitszeit“ (vier Items) und die Dimension „Verzicht auf Erholung/Freizeitaktivitäten“ (sechs Items) (Deci et al., 2016). In der vorliegenden Studie konnte der erste Faktor jedoch nicht bestätigt werden, es fand sich in explorativen Faktorenanalysen keine zufriedenstellende Lösung mit zwei Faktoren. Der zweite Faktor konnte jedoch sowohl in den explorativen als auch in den konfirmatorischen Faktorenanalysen bestätigt werden. Dies bedeutet, dass in der vorliegenden Studie nur die Dimension des Verzichts mit ihren sechs Items als Entgrenzungsverhalten untersucht werden konnte. Hier musste auch wieder eine Fehlerkorrelation zugelassen werden, was daraus resultiert, dass zwei Items sehr ähnlich formuliert waren<sup>40</sup>.

Zur Anwesenheitskultur konnte in explorativen Faktorenanalysen keine Faktorstruktur bestätigt werden, die alle vier Items einbezieht. Eine zufriedenstellende Lösung konnte lediglich für einen Faktor mit zwei Items bestätigt werden. Da eine Lösung mit nur zwei Indikatoren in ei-

37 „Ich kann selbst bestimmen, wann ich täglich arbeite“ und „...wann ich täglich Pausen mache“

38 Item 4: „In Bezug auf meine Arbeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass ich Verbesserungsvorschläge vorbringe, um die Arbeit noch effizienter zu machen“, Item 1: „...ich bei meiner Arbeit ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeige“, Item 2: „...ich meine Arbeitsweise ständig optimiere“

39 Item 5: „Wie oft müssen Sie mehr Aufgaben erledigen als Sie in guter Qualität leisten können?“, Item 1: „...müssen sie bei Ihrer Arbeit sehr schnell arbeiten?“, Item 4: „...gibt es sehr viel zu tun?“

40 „Ich habe zugunsten der Arbeit auf Erholungsaktivitäten verzichtet (z. B. Spazieren gehen, Sport).“ und „Ich habe zugunsten der Arbeit auf meine Erholungszeit verzichtet (z. B. Wochenende, Ferien).“

ner konfirmatorischen Faktorenanalyse zur Unteridentifikation führen würde (Brown, 2006: 65), wurde entschieden, das erste Item als Schlüsselformulierung („Mein Unternehmen legt sehr hohen Wert auf die persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.“) beizubehalten, da dieses am ehesten einen Aspekt widerspiegelt, der durch andere Konstrukte noch nicht abgedeckt ist. Die anderen Items könnten evtl. auch eher als negatives Gegenstück zur Arbeitszeitautonomie (also quasi als Arbeitszeitheteronomie) verstanden werden, sodass diese Items vermutlich das Konstrukt Anwesenheitskultur eher unzureichend repräsentieren.

Bei den Flexibilitätserwartungen konnte ebenfalls ein Faktor bestätigt werden. Hier wurde eine Fehlerkorrelation zwischen zwei Items angenommen, die sich inhaltlich ähnlich sind<sup>41</sup>, da es bei beiden um Mehrarbeit geht. Das Konstrukt konnte zudem in Stichprobe S besser gemessen werden als in Stichprobe U.

Handlungsspielraum ließ sich als ein latenter Faktor bestätigen. Hier gab es keine Fehlerkorrelationen. Was die soziale Unterstützung angeht, so wurde die soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten simultan in einem Modell überprüft, da hier jeweils nur drei Items vorhanden sind. Da die Items gleichlautend sind, bis auf den Zusatz, ob es sich um Kollegen oder Vorgesetzte handelt, wurden jeweils für die gleichlautenden Items Fehlerkorrelationen zugelassen. Für die sieben Items des Leader-Member-Exchange konnte ebenfalls die Struktur mit einem Faktor bestätigt werden. Hier gab es keine Fehlerkorrelationen.

Die acht Items sowohl der tatsächlichen als auch der präferierten Segmentation stellen eine Faktorstruktur mit jeweils zwei Faktoren zu vier Items dar, nämlich jeweils einen Faktor, der sich auf die Trennung der Arbeit vom Privatleben (Faktor „Arbeit“) bezieht, und einen Faktor, der sich auf die Trennung des Privatlebens von der Arbeit (Faktor „Heim“) bezieht. Bei der tatsächlichen Segmentation konnte diese Struktur so bestätigt werden. Bei der präferierten Segmentation ergab sich eine Fehlerkorrelation zwischen zwei Items, eines davon gehört zum Faktor „Heim“, eines gehört zum Faktor „Arbeit“. Diese Korrelation kommt wahrscheinlich zustande, weil die Items nahezu gleich formuliert sind<sup>42</sup>.

41 Item 2: „In Bezug auf meine Arbeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass ich Überstunden mache“; Item 3: „... ich auch am Abend, in der Nacht oder an Wochenenden arbeite“

42 „Ich möchte in der Lage sein, meine Arbeit hinter mir zu lassen, wenn ich nach Hause gehe.“ (Faktor „Privatleben“) und „Ich möchte in der Lage sein, private

Bei den sechs Items für die berufliche Selbstwirksamkeit konnte die Struktur mit einem Faktor ebenfalls bestätigt werden. Bei dem Versuch, zum Konstrukt Self-Leadership die von Houghton und anderen (Houghton et al., 2012) etablierte 3-Faktor-Struktur zu etablieren, zeigte sich, dass dies in Stichprobe U nicht möglich war. Es zeigte sich eine mangelhafte Modellanpassung und die Analyse der Modification Indices legte nahe, dass die Items untereinander hoch korreliert waren, diese Korrelationen aber nicht dem Muster der angenommenen Faktorstruktur entsprachen. Ebenso konnte eine Ein-Faktor-Lösung nicht bestätigt werden. In Stichprobe S konnte die 3-Faktorstruktur mit etwas besserer Modellanpassung modelliert werden, ebenso konnte ein Faktor zweiter Ordnung etabliert werden. Somit kann festgehalten werden, dass das Konstrukt insgesamt keine zufriedenstellende Modellanpassung bietet und speziell in Stichprobe U nicht in der angenommenen Struktur gemessen werden kann. Als latentes Konstrukt wird es hiermit im Folgenden nicht mehr verwendet. Die Ursache der mangelhaften Modellanpassung kann entweder in Eigenschaften der Stichprobe, oder in der mangelnden Anpassung der verkürzten Version des Self-Leadership Questionnaire liegen. Hier empfiehlt sich eine nähere Betrachtung in weiteren, speziell deutschsprachigen Stichproben.

Zusätzlich zu den konfirmatorischen Faktorenanalysen der einzelnen Konstrukte wurde noch überprüft, ob sich einzelne verwandte Konstrukte voneinander trennen ließen. Dafür wurden Konstrukte mit Überschneidungspotenzial in einer der vorher gefundenen Faktorstruktur entsprechenden Faktorenanalyse zusammengefasst (Mehrfaktormodell). Die Modellgüte dieser Modelle wurde dann mit einem Modell verglichen, in dem alle Indikatoren auf einen gemeinsamen Faktor laden sollten (Einfaktormodell). Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 zusammengefasst.

---

Angelegenheiten hinter mir zu lassen, wenn ich zur Arbeit gehe.“ (Faktor „Arbeit“)

Tabelle 14: Faktorstruktur, Messinvarianz und weitere Hinweise zur Messung der latenten Variablen

	Faktorstruktur	MIV (S/U) <sup>1</sup>	Anmerkungen
<b>Abhängige Variablen</b>			
Beanspruchung (MBI) & Work Engagement	Work Engagement: Faktor 2. Ordnung mit drei Dimensionen (vigor, dedication, absorption), Beanspruchung: 1 Faktor	Ja	1 Fehlerkorr., Dimension „vigor“
Neg. work home interference	1 Faktor, 4 Indikatoren	Ja	1 Fehlerkorr.
<b>Anforderungen</b>			
Selbstorganisation (Autonomieanf.)	1 Faktor, 5 Indikatoren	Nein	2 Fehlerkorr.
Subjektiver Workload	1 Faktor, 5 Indikatoren	Ja	2 Fehlerkorr.
Entgrenzungsverhalten	1 Faktor „Verzicht“, 6 Indikatoren	Ja	1 Fehlerkorr., 4 Items der Dimension „Ausdehnung der Arbeitszeit“ gestrichen
Anwesenheitskultur	Kein Faktor	-	Keine Faktorstruktur, 1 Item als manifeste Variable beibehalten
Flexibilitätserwartungen	1 Faktor, 5 Indikatoren	Nein	1 Fehlerkorr.
<b>Ressourcen</b>			
Arbeitszeitautonomie	1 Faktor 2. Ordnung mit 3 Dimensionen („Lage“, „Dauer“, „freie Zeiten“, je 3 Items)	Ja	2 Items; 1 Fehlerkorr. zw. Items 2 versch. Dimensionen
Handlungsspielraum	1 Faktor, 5 Indikatoren	-	-
Soz. Unterstützung Koll./Org.	2 Faktoren, je 3 Indikatoren	Ja	Je 1 Fehlerkorr. zw. gleichlautenden Items
Leader-Member-Exchange	1 Faktor, 7 Indikatoren	Ja	-
Tats. Segmentation	2 Faktoren („Heim“, „Arbeit“), je 4 Indikatoren	Ja	-
Präf. Segmentation	2 Faktoren („Heim“, „Arbeit“), je 4 Indikatoren	Ja	1 Fehlerkorr. zw. Items der 2 Faktoren
Selbstwirksamkeit	1 Faktor, 6 Indikatoren	Ja	-
Self-Leadership	Keine Faktorstruktur für Stichprobe U, 3 Faktoren, je 3 Faktoren in Stichprobe S	Nein	Konstrukt aufgrund mangelhafter Modellanpassung gestrichen

1: Messinvarianz zwischen den beiden Stichproben S und U



*Tabelle 15: Vergleich der Mehrfaktor- und Einfaktor-Modelle mit Gruppen verwandter Konstrukte*

Fit-Maße für verwandte Konstrukte	Ein-Faktor-Modell	Mehr-Faktor-Modell	Modellvergleich
<b>Autonomie-bezogene Variablen<sup>1</sup></b>			
$\chi^2(df)$	1494.98(149)***	276.99(143)***	
RMSEA	.14	.05	
CFI	.49	.95	
TLI	.41	.94	
$\chi^2\text{-Diff.}(df)^6$			563.09(6)***
<b>Hindrance Demands<sup>2</sup></b>			
$\chi^2(df)$	678.494(100)***	211.41(97)***	
RMSEA	.11	.05	
CFI	.79	.96	
TLI	.75	.95	
$\chi^2\text{-Diff.}(df)^6$			330.17(3)***
<b>Soz. Unterst./Beziehung<sup>3</sup></b>			
$\chi^2(df)$	833.04(62)***	115.85(59)***	
RMSEA	.16	.05	
CFI	.79	.98	
TLI	.73	.98	
$\chi^2\text{-Diff.}(df)^6$			305.21(3)***
<b>Persönliche Ressourcen<sup>4</sup></b>			
$\chi^2(df)$	1204.24	334.97(84)***	
RMSEA	.16	.08	
CFI	.53	.89	
TLI	.46	.87	
$\chi^2\text{-Diff.}(df)^6$			529.87(6)***
<b>Abhängige Variablen<sup>5</sup></b>			
$\chi^2(df)$	1460.45(102)***	287.17(96)***	
RMSEA	.17	.06	
CFI	.64	.95	
TLI	.57	.94	
$\chi^2\text{-Diff.}(df)^6$			730.52(6)***

1: Selbstorganisation, Arbeitszeitautonomie, Handlungsspielraum (5 Faktoren);  
2: Qual. Workload, Entgrenzungsverhalten, Flexibilitätserwartungen (3 Faktoren);  
3: Soziale Unterstützung Kollegen/Vorgesetzte, LMX (3 Faktoren); 4: Selbstwirksamkeit, Self-Leadership (4 Faktoren); 5: Beanspruchung (MBI), Work Engagement, neg. work home interference (5 Faktoren); 6: Satorra-Bentler-adjusted  $\chi^2$ -difference; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Zunächst wurden alle Konstrukte, die sich auf Autonomie beziehen, also Arbeitszeitautonomie, Selbstorganisation und Handlungsspielraum in einer Analyse zusammengefasst. Außerdem wurden alle Hindrance Demands, also subjektiver Workload, Entgrenzungsverhalten und Flexibilitätserwartungen in einer Analyse untersucht. Darauf folgte die Gruppe der Variablen, die mit sozialer Unterstützung bzw. Beziehung zu tun hatten, nämlich soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte und Leader-Member-Exchange. Beide persönlichen Ressourcen, Selbstwirksamkeit und Self-Leadership, wurden ebenfalls in einer Analyse zusammen untersucht. Als letztes wurden noch die drei latenten abhängigen Variablen Beanspruchung (MBI), Work Engagement und negative work home interference in den zwei Versionen der Faktorenanalyse überprüft. Bei allen genannten Analysen zeigte sich (siehe Tabelle 15), dass die Modellgüte der Einfaktorenmodelle wesentlich geringer ist als die der Mehrfaktorenmodelle. Zudem konnte festgestellt werden, dass der Unterschied zwischen den Modellen in allen Fällen signifikant ist. Es ist also davon auszugehen, dass sich die Konstrukte jeweils gut voneinander trennen lassen. Deshalb werden die Konstrukte in der zuvor etablierten Faktorstuktur weiterverwendet.

## 5.7 Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle dargestellt, die sich auf die Hypothesen aus Kapitel 5.1. beziehen. Zunächst wird hier auf das Grundmodell der Ressourcen und Anforderungen der VAZ eingegangen. Danach folgt die Überprüfung weiterer Hypothesen, in denen es um das Zusammenspiel spezifischer Anforderungen mit der Ressource Arbeitszeitautonomie geht (Grundprozess 1). Im Anschluss wird die Rolle der Selbstorganisation als Anforderung im Zusammenspiel mit spezifischen Ressourcen überprüft (Grundprozess 2). Was die Darstellung der Modelle anbelangt, so werden jeweils die Modelle ohne Interaktionseffekte als Diagramme mit standardisierten Parametern präsentiert. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, werden die Interaktionseffekte nur dann dargestellt, wenn sie signifikant sind. Dies erfolgt dann als Plots, die in graphischer Form die Moderation darlegen. Zu Modellen mit Interaktionseffekten sind in Mplus weder Angaben zur Modellgüte erhältlich, noch können standardisierte Parameter ausgegeben werden. Es ist allerdings davon aus-

zugehen, dass die Modellgüte sich nicht stark verändert, da in einem Modell mit Interaktionsterm keine zusätzlichen Parameter mit einbezogen werden, sondern lediglich der Wirkungszusammenhang der Variablen spezifiziert wird. Grundsätzlich erfolgt in den Abbildungen zu den Modellen die Darstellung der standardisierten Parameter. Die Maße für die Modellgüte sind in Tabelle 15 abgetragen. Im Text erfolgt die Schilderung der Ergebnisse bezogen auf die Hypothesen so, dass zu jeder Hypothese zunächst die Haupteffekte, dann die Interaktionseffekte und zum Schluss die indirekten Effekte diskutiert werden. In Tabelle 16 findet sich schließlich ein Überblick über alle untersuchten Effekte, in der auch erkennbar ist, welche der Effekte bestätigt werden konnten.

### 5.7.1 Ergebnisse zum Grundmodell der VAZ

Zunächst zu den Hypothesen des Grundmodells<sup>43</sup>: Hier wird als erstes der Zusammenhang von Arbeitszeitautonomie mit Arbeitszufriedenheit überprüft, und somit, ob Arbeitszeitautonomie als Ressource gelten kann. Weiterhin wird untersucht, ob Autonomieanforderungen im Sinne eines Challenge Demand sowohl einen positiven Zusammenhang zum Work Engagement (Motivation) als auch zur Beanspruchung haben. Hier werden auch indirekte Effekte der Ressource und der Anforderungen auf das Wohlbefinden (Operationalisierung: subjektiver Gesundheitszustand) überprüft. Zentral ist jedoch die Moderation des Effekts von Autonomieanforderungen durch Arbeitszeitautonomie. Alle Haupt- und indirekten Effekte werden zunächst in einem Strukturgleichungsmodell überprüft. Im Anschluss daran wird ein zweites Modell inklusive der Moderation überprüft. Dieses Vorgehen wird analog auch in allen weiteren Modellen angewandt.

Zunächst kann der positive Effekt von Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit bestätigt werden (H1a). Erwartungsgemäß können

43 „Hypothese 1: Es besteht ein positiver Zusammenhang von Arbeitszeitautonomie mit Arbeitszufriedenheit (a), während Autonomieanforderungen (Selbstorganisation) einen positiven Effekt auf die Motivation (b) und die Beanspruchung (c) haben. Arbeitszeitautonomie moderiert jedoch den Zusammenhang zwischen Autonomieanforderungen und Beanspruchung dergestalt, dass sie den Effekt abschwächt (d). Die Ressource und die Anforderung wirken sich dabei indirekt über Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation (e) und Beanspruchung (f) auf das Wohlbefinden aus.“

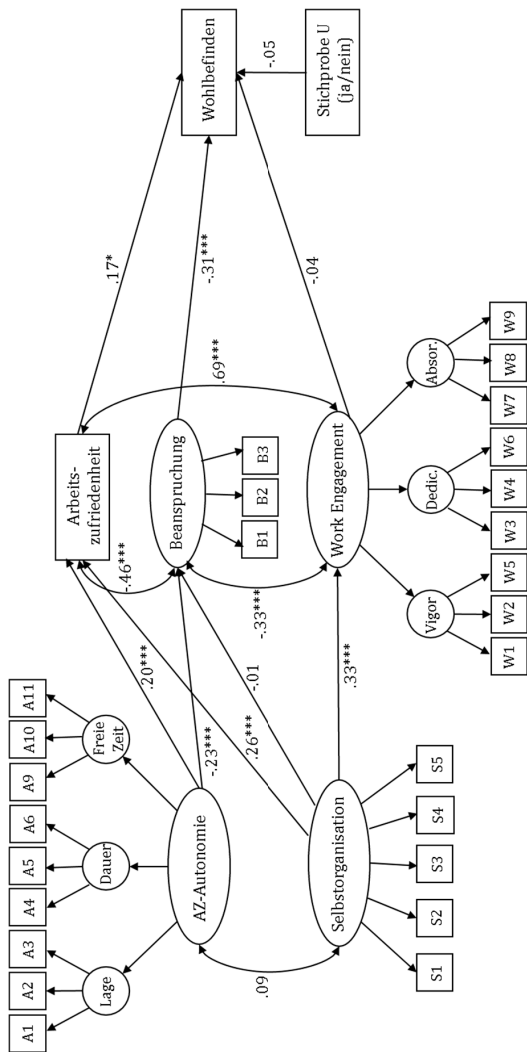


Abbildung 9: Modell Hypothese 1 zum Einfluss von Arbeitszeitautonomie und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden; standardisierte Koeffizienten

Indirekte Effekte: AZ-Autonomie → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden: .04\* (SE=.02); Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden: .00 (SE=.02); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden: -.01 (SE=.02); Selbstorganisation → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden: .04 (SE=.02)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

positive Effekte von sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Work Engagement auf das Wohlbefinden, sowie negative Effekte von Beanspruchung auf das Wohlbefinden bestätigt werden.

Interessanterweise gibt es, wie in der Korrelationsmatrix (Tabelle 13) zu sehen ist, keine Korrelation zwischen Autonomieanforderungen und Beanspruchung, was sich auch im Strukturgleichungsmodell widerspiegelt. Jedoch können Zusammenhänge zwischen Autonomieanforderungen und Work Engagement sowie Arbeitszufriedenheit bestätigt werden (H1b). Es kann jedoch kein Effekt der Selbstorganisation auf die Beanspruchung nachgewiesen werden (H1c). Dies kann mehrere Gründe haben. Zunächst einmal ist es möglich, dass es spezifisch in der vorliegenden Stichprobe keinen Zusammenhang gibt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass der Zusammenhang nicht linear ist, sondern beispielsweise kurvilinear (z. B. ist denkbar, dass die Effekte erst bei einem besonders hohen Level von Selbstorganisation auftreten). Zudem ist es denkbar, dass der Zusammenhang von Drittvariablen konfundiert wird.

Die Hypothese zur Arbeitszeitautonomie als Moderator konnte nicht bestätigt werden, der Effekt war nicht signifikant (H1d). In Bezug auf die indirekten Effekte lässt sich sagen, dass sowohl Selbstorganisation als auch Arbeitszeitautonomie über die Arbeitszufriedenheit bzw. das Work Engagement (im Falle der Selbstorganisation) das Wohlbefinden positiv beeinflussen (H1d). Ein negativer Effekt der Selbstorganisation auf das Wohlbefinden lässt sich hier nicht feststellen (H1e).

## **5.7.2 Ergebnisse zum Grundprozess 1: Arbeitszeitautonomie als Ressource**

Im Weiteren erfolgt die Überprüfung der Hypothesen des ersten Grundprozesses, in dem Arbeitszeitautonomie als Ressource im Zusammenspiel mit weiteren Anforderungen betrachtet wird. Der schon eingeführten Systematik folgend werden zunächst die Ergebnisse zu den tätigkeitsbezogenen und dann die Ergebnisse zu den vereinbarkeitsbezogenen Anforderungen dargestellt.

### **Tätigkeitsbezogene Anforderungen im Grundprozess 1**

In der zweiten Hypothese geht es um den Zusammenhang von subjektivem Workload und Arbeitsstunden auf die Arbeitszufriedenheit und

Beanspruchung mit einem indirekten Effekt auf das Wohlbefinden<sup>44</sup>. Es wird angenommen, dass die Arbeitszeitautonomie die Effekte des Arbeitsstunden und subjektivem Workload auf die Beanspruchung moderiert. Das Modell mit den Haupteffekten (Abbildung 10)<sup>45</sup> bestätigt zunächst zwar den Effekt von subjektivem Workload auf die Beanspruchung (H2f), Arbeitsstunden (tatsächliche Arbeitszeit) zeigen jedoch keine signifikanten Effekte auf die Beanspruchung (H2a) oder die Arbeitszufriedenheit (H2b).

44 „Hypothese 2: Arbeitsstunden haben sowohl auf Beanspruchung (a) als auch auf Arbeitszufriedenheit (b) einen positiven Effekt. Arbeitszeitautonomie moderiert den Effekt von Arbeitsstunden auf Beanspruchung, in dem sie den Effekt abschwächt (c). Es gibt einen indirekten Effekt Arbeitsstunden über Arbeitszufriedenheit (d) und Beanspruchung (e) auf das Wohlbefinden. Subjektiver Workload hat einen positiven Effekt auf Beanspruchung (f). Arbeitszeitautonomie moderiert diesen Effekt, indem es ihn abschwächt (g). Es gibt einen indirekten Effekt von subjektivem Workload über Beanspruchung (i) auf das Wohlbefinden.“

45 Die Korrelation zwischen Arbeitsstunden und der Stichprobenzugehörigkeit wurde in dem Modell hinzugefügt, da sich die Modellgüte sonst stark verschlechtert hätte. Da in beiden Stichproben die tatsächliche Arbeitszeit sehr unterschiedlich ausgeprägt ist (siehe auch Kapitel 5.5.), wird hier ein Zusammenhang in das Modell integriert.

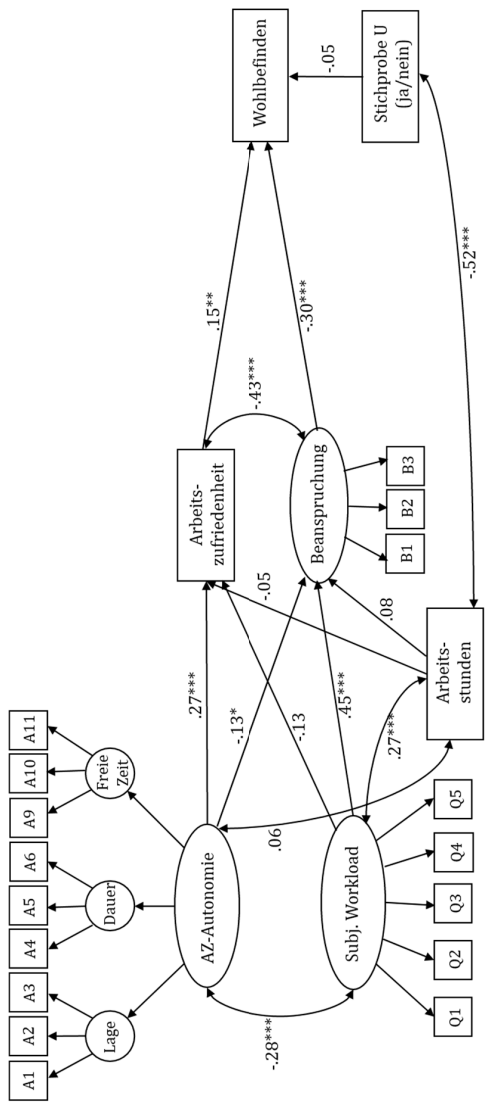


Abbildung 10: Modell Hypothese 2 zum Einfluss von Arbeitsstunden und subjektivem Workload auf Beanspruchung, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden

Indirekte Effekte: Arbeitsstunden → Beanspruchung → Wohlbefinden: -.02 (SE=.01); Arbeitsstunden → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden: -.01 (SE=.02); Subj. Workload → Beanspruchung → Wohlbefinden: -.14\*\*\* (SE=.03); Subj. Workload → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden: -.02 (SE=.01)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Das Modell mit den Interaktionen kann zunächst nicht bestätigen, dass die Arbeitszeitautonomie den Zusammenhang zwischen subjektivem Workload und Beanspruchung moderiert (H2g). Es ergibt sich jedoch ein signifikanter Interaktionseffekt auf die Arbeitszufriedenheit, der in Abbildung 11<sup>46</sup> dargestellt ist. Der Moderator ist in diesem Fall der subjektive Workload. Zu sehen ist, dass bei niedrigem subjektivem Workload die Arbeitszeitautonomie keine Rolle spielt, während bei hohem subjektivem Workload und niedriger Arbeitszeitautonomie die Arbeitszufriedenheit relativ niedrig ist, aber bei hoher Arbeitszeitautonomie sogar höher ist als bei niedrigem Workload und hoher Arbeitszeitautonomie. Es kann also festgestellt werden, dass die Arbeitszeitautonomie den Zusammenhang zwischen subjektivem Workload und Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Die Analyse der simple slopes bestätigt diese Ergebnisse (niedriger Workload:  $b=.82$ ,  $SE_b=.81$ ,  $p>.05$ ; mittlerer Workload:  $b=1.03$ ,  $SE_b=.31$ ,  $p<.00$ ; hoher Workload:  $b=2.89$ ,  $SE_b=.75$ ,  $p<.00$ ). Der Zusammenhang zwischen subjektivem Workload und Beanspruchung kann jedoch nicht durch die Arbeitszeitautonomie beeinflusst werden, so dass Arbeitszeitautonomie nicht im Sinne einer Abschwächung gesundheitsschädlicher Effekte wirken kann.

46 Bei dieser Interaktion ist die abhängige Variable manifest und hat deshalb eine Konstante bzw. Intercept ungleich 0, welche hier auch eingesetzt wurde. Bei abhängigen latenten Variablen wird im Folgenden immer mit einer Konstante/Intercept gleich 0 gerechnet, da diese bei latenten Variablen per definitionem gleich 0 ist. Der Wertebereich der Y-Achse kann sich somit zwischen den Abbildungen von Interaktionseffekten stark unterscheiden.



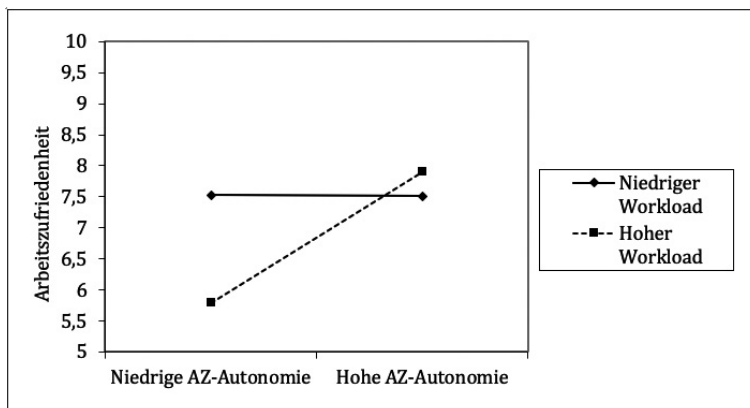


Abbildung 11: Moderation des Effekts von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit durch subjektiven Workload (Modell Hypothese 2)

„Niedrig“ = -1 SD, „Hoch“ = +1 SD

Was für die Haupteffekte der Arbeitsstunden gilt, ist auch für die indirekten Effekte zu berichten. Es ergeben sich keine signifikanten Effekte über die Beanspruchung oder die Arbeitszufriedenheit auf das Wohlbefinden (H2d und H2e). Hier kann lediglich ein indirekter Effekt des subjektiven Workloads über die Beanspruchung auf das Wohlbefinden bestätigt werden (H2i). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass der quantitative Workload im Sinne tatsächlich geleisteter Arbeitsstunden sich weder auf die Arbeitszufriedenheit noch auf die Beanspruchung auswirkt, was bedeuten würde, dass hier nicht nachgewiesen werden kann, dass die Arbeitsstunden als Challenge Demand kategorisiert werden können.

Die Frage, die sich hier wiederum stellt, ist, welche Ressourcen evtl. den Zusammenhang zwischen subjektivem Workload und Beanspruchung moderieren könnten und somit einer Überlastung durch ein hohes Arbeitspensum entgegenwirken könnten, wenn hier kein Einfluss von Arbeitszeitautonomie anzunehmen ist. Wie von Breevaart und anderen dargestellt, wirkt der Leader-Member-Exchange innerhalb des JD-R-Modells direkt auf die Motivation und wirkt sich zudem positiv auf Autonomie, Entwicklungsmöglichkeiten und die soziale Unterstützung aus (Breevaart et al., 2015). Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass LMX auch die Folgen einer Überlastung durch „zu viel Arbeit“ (subjektiver Workload) abschwächen kann. Adhoc wurde deshalb folgende Hypothese überprüft:

*Hypothese 2I: LMX hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). Zudem schwächt LMX den Zusammenhang zwischen subjektivem Workload und Beanspruchung ab (b). LMX hat einen indirekten positiven Effekt auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).*

Wie in Abbildung 12<sup>47</sup> zu sehen ist, kann zunächst bestätigt werden, dass LMX einen positiven Effekt auf Motivation (hier: work engagement) hat (H2Ia). Die Moderation des Effekts von Workload auf Beanspruchung durch LMX wird in Abbildung 13 verdeutlicht. Hier lässt sich tatsächlich eine signifikante Interaktion feststellen (H2Ib), die sich inhaltlich wie folgt interpretieren lässt. Der positive und somit stressfördernde Effekt von subjektivem Workload auf Beanspruchung fällt bei niedrigem LMX weit gravierender aus als bei hohem LMX (simple slopes Analyse: niedriger LMX:  $b=1.39$ ,  $SE_b=.20$ ,  $p<.00$ ; mittlerer LMX:  $b=1.00$ ,  $SE_b=.14$ ,  $p<.00$ ; hoher LMX:  $b=.61$ ,  $SE_b=.17$ ,  $p<.00$ ). Sowohl das Niveau als auch die Steigung des Zusammenhangs ist bei niedrigem LMX höher als bei hohem LMX. LMX kann somit als Ressource gelten, die die Bewältigung von Arbeitsbelastungen befördert bzw. die gesundheitsschädlichen Folgen von Arbeitsbelastungen mindert. Es lässt sich jedoch nicht bestätigen, dass LMX einen indirekten Effekt über Work Engagement auf das Wohlbefinden hat (H2Ic).

47 Hier wie auch bei den folgenden Modellen ist zu beachten, dass es sich bei der Beanspruchung um eine latente Variable handelt, deren Mittelwert per definitionem bei 0 liegt ( $SD=1$ ). Deshalb sind die Interaktionseffekte nicht anhand der Skala der Items des Konstrukts, sondern anhand Mittelwert und Standardabweichung der latenten Variable dargestellt.

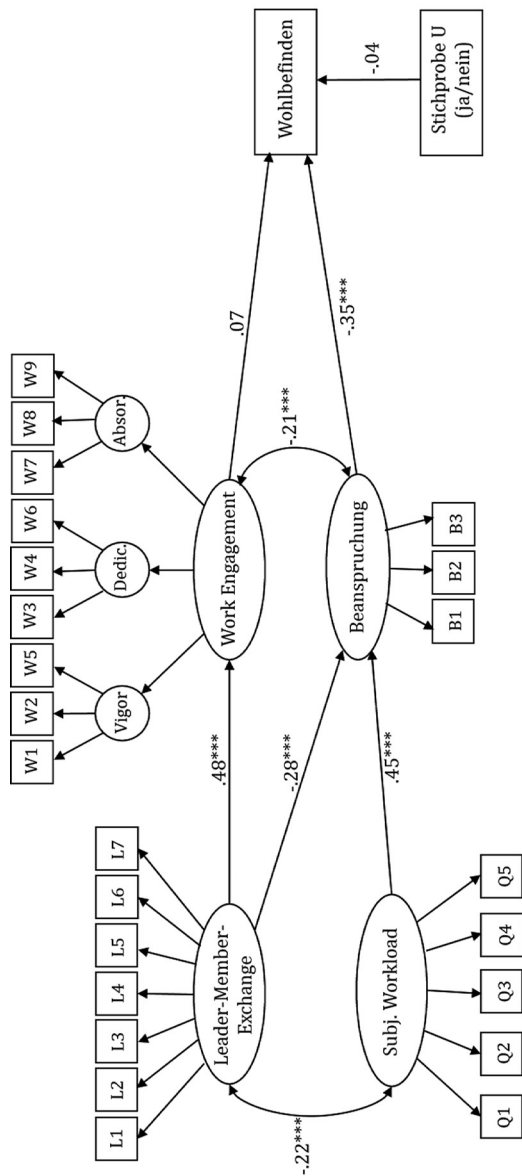


Abbildung 12: Modell Hypothese 2I zum Einfluss von subjektivem Workload und Leader-Member-Exchange auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden

Indirekte Effekte: Subj. Workload → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.16^{***}$  ( $SE=.03$ ); Leader-Member-Exchange → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $.10^{***}$  ( $SE=.02$ ); Leader-Member-Exchange → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.03$  ( $SE=.03$ )

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

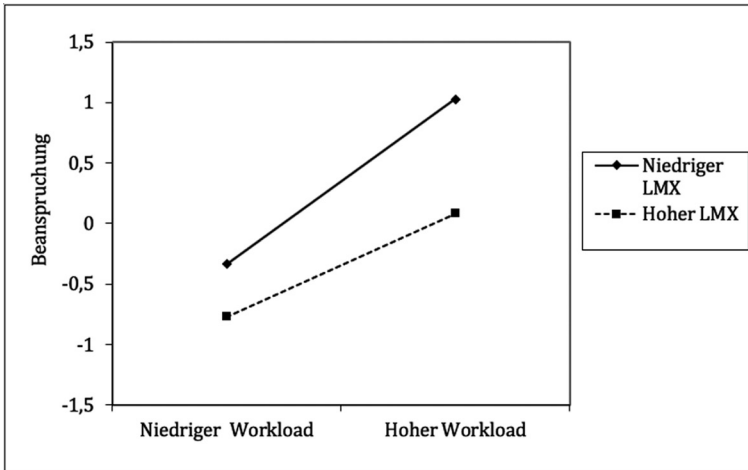


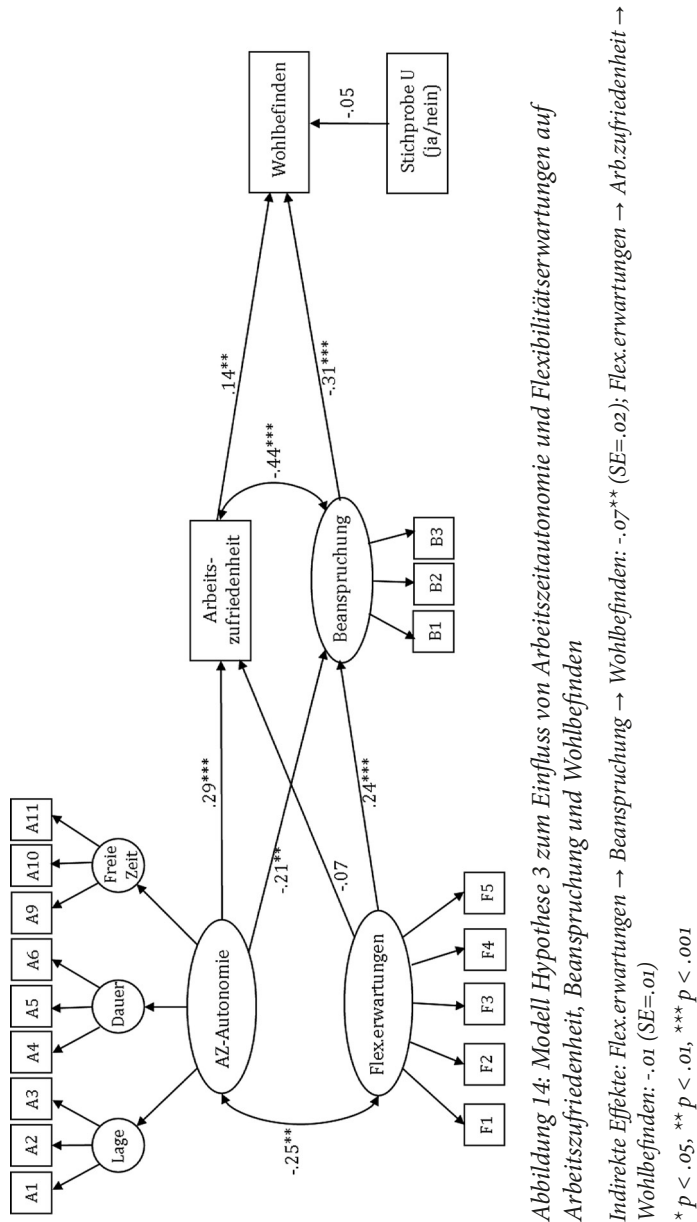
Abbildung 13: Moderation des Effekts von subjektivem Workload auf Beanspruchung durch LMX (Modell Hypothese 2I)

„Niedrig“ =  $-1$  SD, „Hoch“ =  $+1$  SD

Nach diesem Exkurs zu einer Sonderhypothese folgt die weitere Betrachtung der ursprünglichen Hypothesen. Die dritte Hypothese und die letzte, die sich mit tätigkeitsbezogenen Anforderungen im Zusammenspiel mit Arbeitszeitautonomie beschäftigt, enthält Annahmen zu Flexibilitätserwartungen. Es wird erwartet, dass Flexibilitätserwartungen einen positiven Zusammenhang mit Beanspruchung aufweisen. Zudem wird angenommen, dass die Flexibilitätserwartungen den positiven Zusammenhang der Arbeitszeitautonomie mit der Arbeitszufriedenheit abschwächen. Abschließend wird ein indirekter Zusammenhang zwischen Flexibilitätserwartungen und Wohlbefinden über die Beanspruchung angenommen<sup>48</sup>.

48 „Hypothese 3: Flexibilitätserwartungen hängen positiv mit Beanspruchung zusammen (a). Sie moderieren den Effekt von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, indem sie ihn abschwächen. Außerdem haben Flexibilitätserwartungen einen indirekten Effekt auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (c).“

Zunächst ist Abbildung 14 zu entnehmen, dass sich wie erwartet ein positiver Zusammenhang zwischen Flexibilitätserwartungen und Beanspruchung ergibt (H3a). Eine Moderation des Zusammenhangs von Arbeitszeitautonomie mit Arbeitszufriedenheit durch die Flexibilitätserwartungen kann jedoch nicht bestätigt werden, der Interaktionseffekt war hier nicht signifikant (H3b). Es ergibt sich jedoch ein (wenn auch geringer) indirekter Effekt auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (H3c). Zusammenfassend ist hier die Wirkung der Flexibilitätserwartungen als Hindrance Demand bestätigt worden.



## Vereinbarkeitsbezogene Anforderungen im Grundprozess 1

Im Folgenden werden nun die Hypothesen zu Anforderungen im Zusammenspiel mit der Arbeitszeitautonomie untersucht, welche sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehen. In den folgenden zwei Modellen ist also sowohl die (arbeitsbezogene) Beanspruchung als auch die negative work home interference von Bedeutung, welche beide von den angesprochenen Anforderungen beeinflusst werden. Bei der negative work home interference wird zudem ein negativer Zusammenhang mit der Freizeitzufriedenheit erwartet. Somit wird in den beiden folgenden Modellen sowohl eine abhängige Variable als auch ein Outcome ergänzt.

Die erste auf die Vereinbarkeit bezogene Anforderung, die im Hinblick auf das Zusammenspiel mit Arbeitszeitautonomie untersucht werden sollte, ist die Anwesenheitskultur. Wie in Kapitel 5.5. berichtet, kann hier nur ein Indikator verwendet werden, so dass hier keine latente, sondern eine manifeste Variable vorliegt. Angenommen wird hier, dass ein positiver Zusammenhang von Anwesenheitskultur mit der Beanspruchung und mit der negative work home interference (nwhi) besteht. Zudem wird postuliert, dass die Anwesenheitskultur den Effekt der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszeitautonomie moderiert. Indirekte Effekte der Anwesenheitskultur über die nwhi auf die Freizeitzufriedenheit und über die Beanspruchung auf das Wohlbefinden werden ebenfalls angenommen<sup>49</sup>.

Der Effekt von Anwesenheitskultur auf Beanspruchung ist knapp nicht signifikant ( $p=.055$ ) (H5a), der Effekt von Anwesenheitskultur auf nwhi ist sehr klein und ebenfalls nicht signifikant (H5b). Der Interaktionseffekt von Anwesenheitskultur und Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit ist ebenfalls nicht signifikant, so dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitautonomie und Arbeitszufriedenheit von Anwesenheitskultur moderiert wird (H4c). Indirekte Effekte auf das Wohlbefinden (H4d) und auf die Freizeitzufriedenheit (H4e) können ebenfalls nicht bestätigt werden. Interessanterweise gibt es eine starke negative Korrelation zwischen Anwesenheitskultur und Arbeitszeitautonomie. Dies bedeutet, dass je stär-

49 „Hypothese 4: Anwesenheitsnormen haben einen positiven Effekt auf Beanspruchung (a) und auf negative work home interference (b). Sie schwächen zudem die positiven Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit ab (c). Anwesenheitsnormen haben indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (d), sowie über die negative work home interference auf die Freizeitzufriedenheit (e).“

ker die Arbeitszeitautonomie ausgeprägt ist, desto geringer die Anwesenheitskultur und umgekehrt. Dies verweist auch auf Kapitel 2.1., in dem bereits ausgeführt wurde, dass diese beiden Elemente nicht harmonisieren und somit die Anwesenheitskultur in VAZ-Kontexten eher gering ausgeprägt sein sollte.



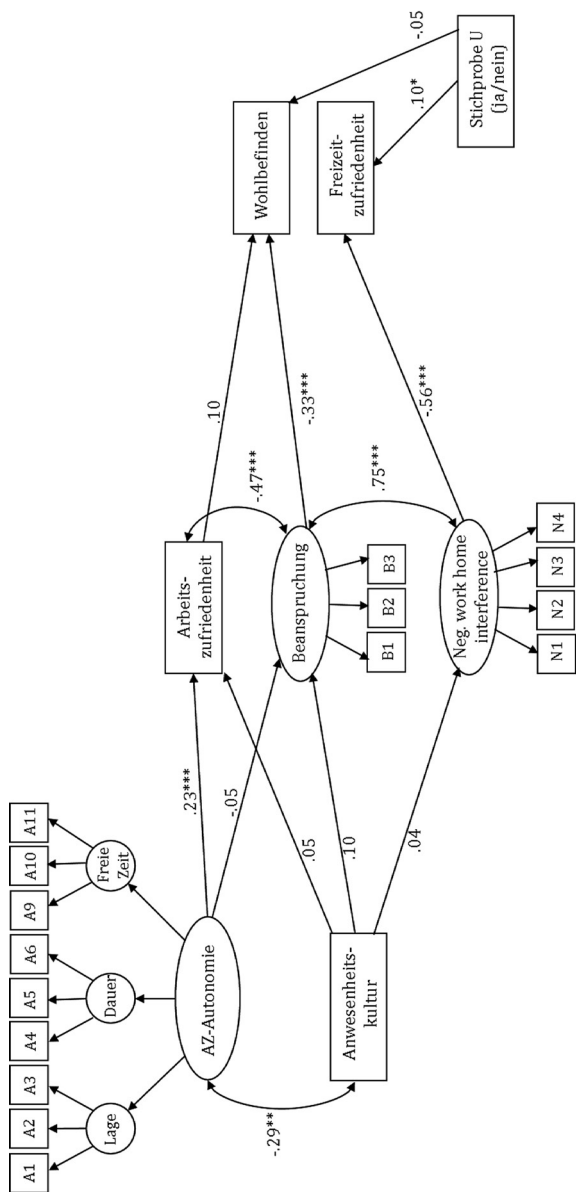


Abbildung 15: Modell Hypothese 4 zum Einfluss von Anwesenheitskultur und Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit, Beanspruchung, Negative work home interference, Wohlbefinden und Freizeitzufriedenheit

Indirekte Effekte: Anwesenheitskultur > Beanspruchung → Wohlbefinden: -.03 (SE=.02); Anwesenheitskultur → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden: -.01 (SE=.01); Anwesenheitskultur > neg. work home interference → Freizeit-zufriedenheit: -.02 (SE=.03); Korr. neg. work home interference mit Arbeitszufriedenheit: -.37\*\*\*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Die zweite vereinbarkeitsbezogene Anforderung innerhalb des ersten Grundprozesses stellt das Entgrenzungsverhalten dar. In der fünften Hypothese wird postuliert, dass dieses sowohl mit der Beanspruchung als auch mit der negative work home interference zusammenhängt. Weiterhin wird angenommen, dass Entgrenzungsverhalten als Hindrance Demand den positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszeitautonomie und Arbeitszufriedenheit abschwächen kann. Ebenso werden indirekte Effekte des Entgrenzungsverhaltens über die Beanspruchung auf das Wohlbefinden als auch über die negative work home interference auf die Arbeitszufriedenheit angenommen<sup>50</sup>. Wie bereits in Kapitel 5.5. berichtet, kann aus dem Entgrenzungsverhalten nur der Faktor „Verzicht auf ausgleichende Aktivitäten“ herangezogen werden, da der andere Faktor in den vorliegenden Stichproben nicht reproduziert werden konnte.

Zunächst ergeben sich, wie in Abbildung 11 dargestellt, positive Zusammenhänge zwischen Entgrenzungsverhalten und Beanspruchung (H5a), aber auch zwischen Entgrenzungsverhalten und negative work home interference (H5b). Signifikante Interaktionseffekte konnten nicht festgestellt werden, womit eine Moderation des Zusammenhangs zwischen Arbeitszeitautonomie und Arbeitszufriedenheit durch den Hindrance Demand Entgrenzungsverhalten nicht bestätigt werden kann (H5c). Entgrenzungsverhalten hat also nicht das Potenzial die positiven Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit abzuschwächen. Es ergeben sich jedoch starke indirekte Effekte über die Beanspruchung auf das Wohlbefinden (H5d) und über die negative work home interference auf die Freizeitzufriedenheit (H5e). Hier zeigen sich erste Indizien dafür, welche Anforderungen der Vertrauensarbeitszeit auf welche Weise die Freizeitzufriedenheit beeinflussen, was die beschriebenen Effekte in Kapitel 4 erklären könnte.

50 „Hypothese 5: Entgrenzungsverhalten hängt positive mit Beanspruchung (a) sowie negative work home interference (b) zusammen. Zudem kann Entgrenzungsverhalten den positiven Effekt von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit abschwächen (c). Entgrenzungsverhalten hat indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über die Beanspruchung (d) und indirekte Effekte auf die Freizeitzufriedenheit über die negative work home interference (e).“

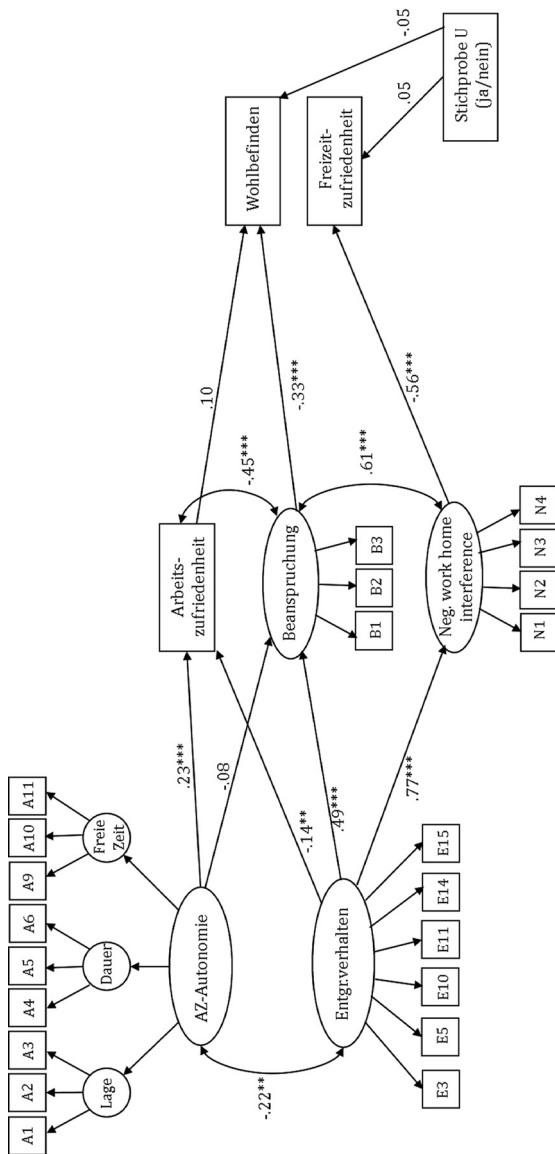


Abbildung 16: Modell Hypothese 5 zum Einfluss von Arbeitszeitautonomie und Entgrenzungsverhalten auf Arbeitszufriedenheit; Beanspruchung, negative work home interference, Wohlbefinden und Freizeitzufriedenheit

Indirekte Effekte: Entgr.verhalten > Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.16^{***}$  ( $SE=.03$ ); Entgr.verhalten → Arb.zufriedenheit → Wohlbefinden:  $-.01$  ( $SE=.01$ ); Entgr.verhalten > neg. work home interference → Freizeitzufriedenheit:  $-.43^{***}$  ( $SE=.04$ )

Korr. neg. work home interference mit Arbeitszufriedenheit:  $-.37^{***}$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Um die bisher dargestellten Ergebnisse zusammenzufassen, seien hier zentrale Erkenntnisse dargestellt. Zunächst sollen hier die Haupteffekte und indirekten Effekte zusammengefasst werden. Als erstes konnte bestätigt werden, dass die Arbeitszeitautonomie einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat und somit die Arbeitszeitautonomie als Ressource in der VAZ gelten kann. Weiterhin kann kein Effekt der Selbstorganisation/Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung, sehr wohl jedoch ein Effekt der Selbstorganisation auf die Arbeitszufriedenheit und die Work Engagement bestätigt werden. Die Charakterisierung der Selbstorganisation als Challenge Demand ist somit nicht zu bestätigen. Indirekte Effekte von Selbstorganisation und Arbeitszeitautonomie über Arbeitszufriedenheit und Work Engagement auf das Wohlbefinden konnten bestätigt werden.

Weiterhin haben subjektiver Workload, Flexibilitätserwartungen und Entgrenzungsverhalten positive Effekte auf die Beanspruchung und können somit als Hindrance Demands charakterisiert werden. Subjektiver Workload und Flexibilitätserwartungen beeinflussen das Wohlbefinden über die Beanspruchung. Entgrenzungsverhalten beeinflusst sowohl das Wohlbefinden über Beanspruchung als auch die Freizeitzufriedenheit über negative work home interference.

Folgende Moderationen konnten festgestellt werden. Subjektiver Workload moderiert den Zusammenhang zwischen Arbeitszeitautonomie und Arbeitszufriedenheit, so dass bei hohem Workload die Arbeitszufriedenheit mit steigender Arbeitszeitautonomie ansteigt. Gesondert konnte außerdem festgestellt werden, dass der Effekt von subjektivem Workload auf Beanspruchung durch Leader-Member-Exchange abgeschwächt werden kann. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Arbeitszeitautonomie im Zusammenspiel mit den bisher diskutierten Anforderungen der VAZ nicht als Ressource gesehen werden kann, die Effekte auf Beanspruchung abschwächen kann. Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass der Effekt von Arbeitszeitautonomie auf Arbeitszufriedenheit sich durchaus unterschiedlich gestaltet, je nachdem mit welchen Anforderungen sie gemeinsam auftreten. Zudem konnte festgestellt werden, dass Arbeitszeitautonomie und Anwesenheitskultur negativ miteinander korrelieren.

### 5.7.3 Ergebnisse zum Grundprozess 2: Selbstorganisation als Anforderung

Im zweiten Teil dieses Kapitels werden die Ergebnisse zu den Hypothesen behandelt, die sich auf den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung und dessen Moderation durch verschiedene Ressourcen beziehen. Eine Korrelation zwischen den beiden Variablen kann zunächst nicht festgestellt werden, wodurch sich die Frage ergibt, ob dieser Zusammenhang evtl. durch Drittvariablen maskiert wird. Da Arbeitszufriedenheit hohe Korrelationen sowohl mit Beanspruchung als auch mit Work Engagement zeigt und generell als starker Prädiktor für das Work Engagement und das Wohlbefinden allgemein gelten kann, wurde in den folgenden Modellen Arbeitszufriedenheit kontrolliert: Zusätzliche Regressionspfade werden für die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung und zwischen Arbeitszufriedenheit und Work Engagement hinzugefügt. Dies bietet den Vorteil, dass eine Maskierung der Effekte durch die Arbeitszufriedenheit ausgeschlossen werden kann und sozusagen der „Netto-Effekt“ der Ressourcen und Anforderungen gemessen werden kann. Die Reihenfolge der Ergebnisse richtet sich hier abermals nach der bereits erwähnten Systematik. So werden zunächst die Ergebnisse zu tätigkeitsbezogenen Ressourcen, danach zu vereinbarkeitsbezogenen Ressourcen geschildert. Zum Abschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse zu den persönlichen Ressourcen.

#### Tätigkeitsbezogene Ressourcen im Grundprozess 2

Die erste Hypothese, in der es um die Moderation des Zusammenhangs zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung geht<sup>51</sup>, nimmt an, dass Handlungsspielraum sich positiv auf Work Engagement auswirkt und obendrein den positiven Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung abschwächt. Zudem wird ein positiver indirekter Effekt von Handlungsspielraum über Work Engagement auf das Wohlbefinden angenommen. Die Ergebnisse des Modells mit allen Haupt- und indirekten Effekten sind in Abbildung 17 zu sehen.

---

51 „Hypothese 6: Handlungsspielraum hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). Außerdem schwächt Handlungsspielraum den Zusammenhang zwischen Autonomieanforderungen und Beanspruchung ab (b). Handlungsspielraum hat einen indirekten positiven Effekt auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).“

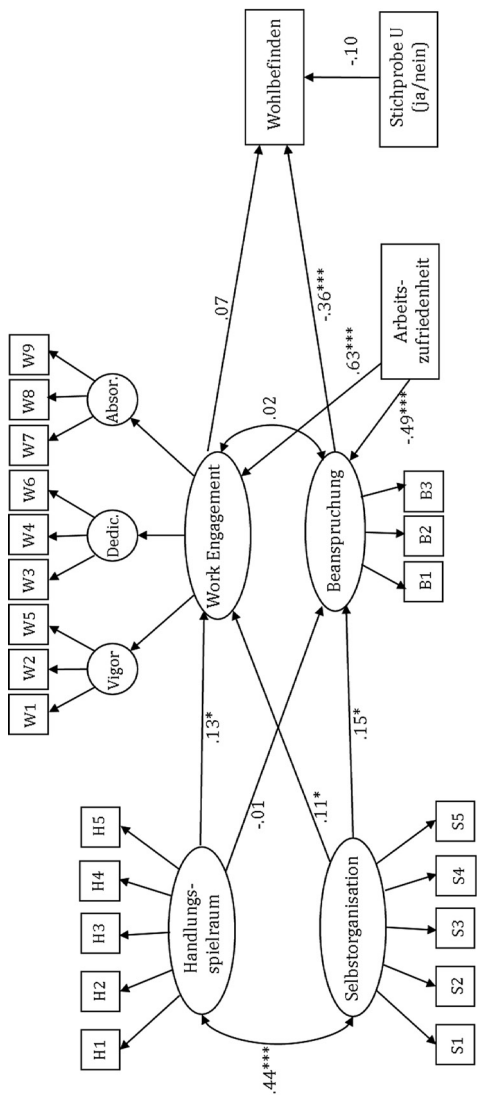


Abbildung 17: Modell Hypothese 6 zum Einfluss von Handlungsspielraum und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden

Indirekte Effekte: Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.05^*$  ( $SE=.02$ ); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ ); Handlungsspielraum → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ )

Korr. Arbeitszufriedenheit mit Handlungsspielraum:  $.45^{***}$ ; Korr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstorganisation:  $.27^{***}$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Zunächst kann ein positiver Effekt von Handlungsspielraum auf Work Engagement bestätigt werden (H6a), dieser kann also als Ressource bezeichnet werden. Tatsächlich moderiert außerdem Handlungsspielraum den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung. Dies ist in Abbildung 18 visualisiert. Bei niedrigem Handlungsspielraum steigt die Beanspruchung mit steigender Selbstorganisation an. Bei hohem Handlungsspielraum sinkt die Beanspruchung sogar etwas bei steigender Selbstorganisation. Hypothese H6b kann somit bestätigt werden. Dies wird auch durch die Analyse der simple slopes<sup>52</sup> gestützt (niedriger Handlungsspielraum:  $b=.74$ ,  $SE_b=.24$ ,  $p<.01$ ; mittlerer Handlungsspielraum:  $b=.19$ ,  $SE_b=.13$ ,  $p>.05$ ; hoher Handlungsspielraum:  $b=-.37$ ,  $SE_b=.26$ ,  $p>.05$ ). Der indirekte Effekt auf das Wohlbefinden ist sehr klein und obendrein nicht signifikant, so dass Hypothese H6c nicht bestätigt werden kann.

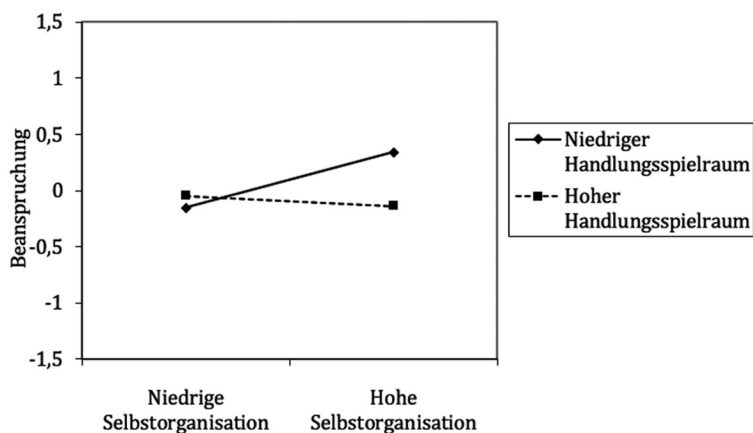


Abbildung 18: Moderation des Effekts von Selbstorganisation auf Beanspruchung durch Handlungsspielraum (Modell Hypothese 6)

„Niedrig“ =  $-1$  SD, „Hoch“ =  $+1$  SD

Die nächste Hypothese<sup>53</sup> bezieht sich auf Effekte der sozialen Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte in Bezug auf Work Engagement

52 Hier werden die unstandardisierten Werte angegeben, da MPlus bei Moderationsanalysen nur standardisierte Werte ausgibt.

53 „Hypothese 7: Soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). Soziale Unterstützung schwächt den Effekt

und deren Potenzial, den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung zu moderieren. Hier werden ebenfalls indirekte Effekte auf das Wohlbefinden angenommen. In Abbildung 19 sind alle Haupt- und indirekten Effekte abgebildet. Soziale Unterstützung durch Kollegen hat überraschenderweise weder Effekte auf die Beanspruchung noch auf Work Engagement. Für die soziale Unterstützung Vorgesetzter konnten ebenfalls keine Effekte auf Work Engagement festgestellt werden, allerdings ergibt sich ein negativer Effekt auf die Beanspruchung. Hypothese H7a kann also zunächst nicht bestätigt werden. Die Interaktionseffekte von sozialer Unterstützung mit Selbstorganisation waren nicht signifikant, so dass hier nicht von einer Moderation des Effekts von Selbstorganisation auf Beanspruchung ausgegangen werden kann (H7b). Es ergibt sich ein signifikanter indirekter Effekt von sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte über Beanspruchung auf das Wohlbefinden. Diese Art der sozialen Unterstützung beeinflusst also Wohlbefinden positiv, in dem sie die Beanspruchung negativ beeinflusst. Indirekte Effekte über Work Engagement können jedoch nicht bestätigt werden (H7c).

---

*von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab (b). Außerdem hat soziale Unterstützung einen indirekten Effekt auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).“*



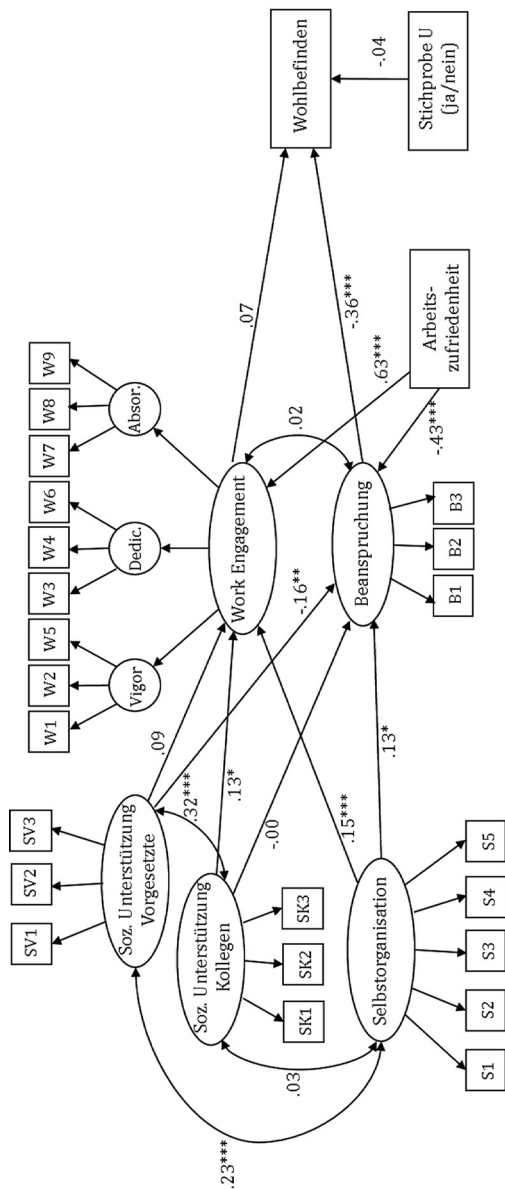


Abbildung 19: Modell Hypothese 7 zum Einfluss von sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden

Indirekte Effekte: Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden: -.05\* (SE=.02); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden: .01 (SE=.01); soz. Unterstützung Kollegen → Beanspruchung → Wohlbefinden: .01 (SE=.02); Soziale Unterstützung Kollegen → Work Engagement → Wohlbefinden: .00 (SE=.00); Soz. Unterstützung Vorgesetzte → Beanspruchung → Wohlbefinden: .06\*\* (SE=.02); Soz. Unterstützung Vorgesetzte → Work Engagement → Wohlbefinden: .01 (SE=.01); Korrr. Arbeitszufriedenheit mit soz. Unterstützung Kollegen: .27\*\*\*, Korrr. Arbeitszufriedenheit mit Soz. Unterstützung Vorgesetzte: .59\*\*\*, Korrr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstorganisation: .28\*\*\*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Des Weiteren wird beschrieben, wie sich Leader-Member-Exchange auf Work Engagement und Wohlbefinden auswirkt bzw. ob er den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung moderiert<sup>54</sup>. Zunächst ist zu erkennen, dass sich ein ähnliches Muster wie bei der soz. Unterstützung durch Vorgesetzte ergibt. Wie in Abbildung 20 zu sehen ist, kann ein Effekt auf Work Engagement nicht bestätigt werden (H8a), es existiert jedoch ein negativer Effekt auf Beanspruchung. Anders als soziale Unterstützung moderiert Leader-Member-Exchange den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung (siehe Abbildung 21). Hier ergibt sich ein ähnliches Muster wie bei Handlungsspielraum. Bei niedrigem LMX steigt die Beanspruchung mit steigender Selbstorganisation, bei hohem LMX sinkt sie dagegen mit steigender Selbstorganisation leicht. Dies kann auch durch die Analyse der simple slopes bestätigt werden (niedriger LMX:  $b = .67$ ,  $SE_b = .21$ ,  $p < .01$ ; mittlerer LMX:  $b = .22$ ,  $SE_b = .11$ ,  $p < .05$ ; hoher LMX:  $b = -.22$ ,  $SE_b = .20$ ,  $p > .05$ ). Es konnte kein signifikanter indirekter Effekt über Work Engagement auf das Wohlbefinden gefunden werden (H8c), wohl aber über die Beanspruchung auf das Wohlbefinden. Ähnlich wie die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte beeinflusst Leader-Member-Exchange Wohlbefinden positiv, in dem er die Beanspruchung negativ beeinflusst. Dass die Effekte so ähnlich ausfallen, ist hier nicht weiter überraschend, da sich die Konstrukte inhaltlich sehr ähneln.

54 „Hypothese 8: Leader-Member-Exchange hängt positiv mit Work Engagement zusammen (a). LMX schwächt außerdem den Effekt von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab (b). Weiterhin hat LMX indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über Work Engagement (c).“

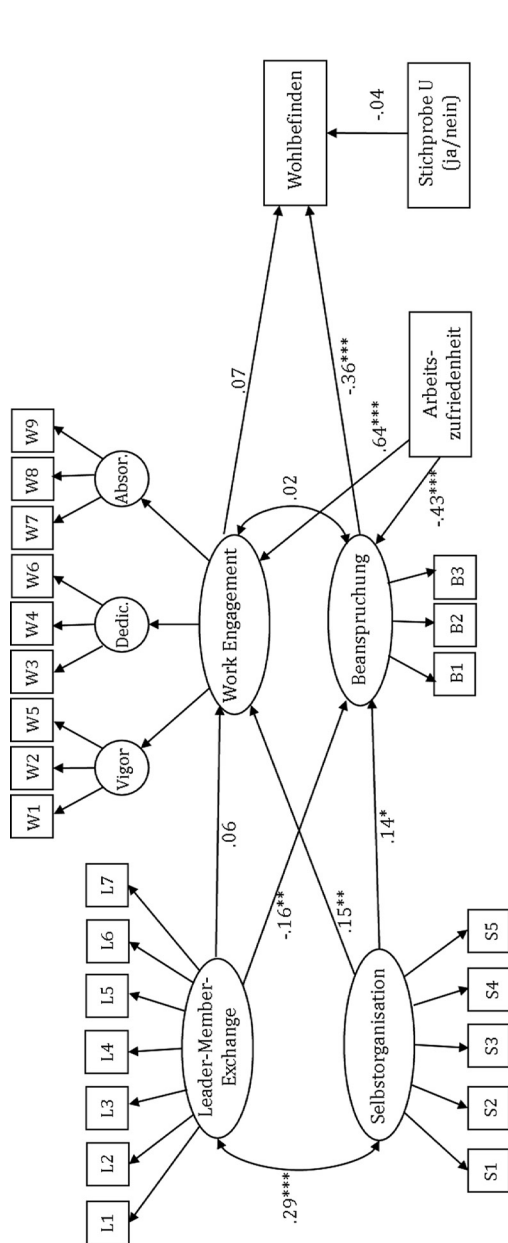


Abbildung 20: Modell Hypothese 8 zum Einfluss von LMX und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit

Indirekte Effekte: Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.05^*$  ( $SE=.02$ ); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ ); Leader-Member-Exchange → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $.06^*$  ( $SE=.02$ ); Leader-Member-Exchange → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ )

Korr. Arbeitszufriedenheit mit Leader-Member-Exchange:  $.59^{***}$ ; Korr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstorganisation:  $.27^{***}$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

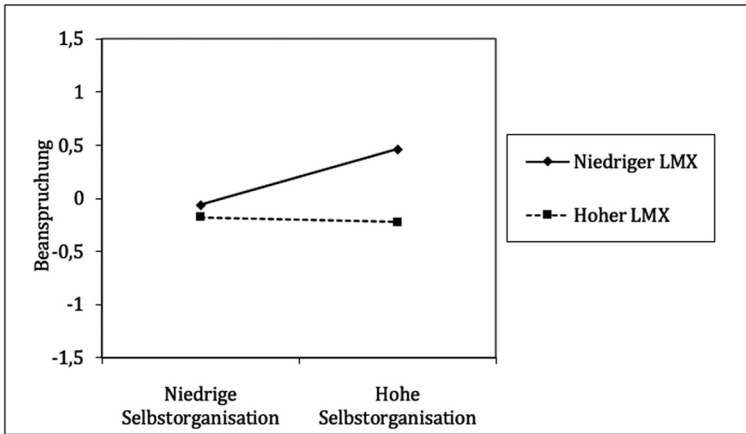


Abbildung 21: Moderation des Zusammenhangs zwischen Selbstorganisation und Beanspruchung durch LMX (Modell Hypothese 8)

„Niedrig“ = -1 SD, „Hoch“ = +1 SD

### Vereinbarkeitsbezogene Ressourcen im Grundprozess 2

Bei der nächsten Hypothese<sup>55</sup> geht es um den Zusammenhang zwischen Segmentation und Work Engagement bzw. die Moderation des Effektes von Selbstorganisation auf Beanspruchung durch die verschiedenen Formen der Segmentation. Zudem werden indirekte Effekte von Segmentation auf das Wohlbefinden über Work Engagement angenommen. Zunächst wird rekapituliert, dass insgesamt vier verschiedene Formen der Segmentation untersucht wurden. Zum einen enthält die tatsächliche Segmentation die beiden Faktoren „Heim“ (Trennung des Privatlebens von der Arbeit) und „Arbeit“ (Trennung der Arbeit vom Privatleben). Die präferierte Segmentation enthält ebenfalls diese beiden Faktoren. Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass sich keine signifikanten Effekte der beiden Faktoren „Heim“ beobachten lassen. Die Effekte zu diesen beiden Faktoren sind im Anhang (Tabelle 21) dargestellt, um die Komplexität der Darstellung des Modells zu minimieren. Interessanterweise haben die beiden Faktoren „Arbeit“ gegensätzliche Effekte, unterschieden nach

55 „Hypothese 9: Präferierte und tatsächliche Segmentation haben einen positiven Effekt auf Work Engagement (a). Zudem schwächt Segmentation den Effekt von Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung ab (b). Des Weiteren hat Segmentation einen indirekten Effekt auf Wohlbefinden über Work Engagement (c).“

tatsächlicher und präferierter Segmentation. So hat präferierte Segmentation negative Effekte auf Work Engagement, wohingegen tatsächliche Segmentation positive Effekte auf Work Engagement hat (siehe Abbildung 22). Umgekehrtes gilt für Beanspruchung. Präferierte Segmentation hat positive Effekte auf die Beanspruchung, tatsächliche Segmentation negative Effekte. Hypothese H9a kann somit nur für die tatsächliche Segmentation in Bezug auf die Trennung der Arbeit vom Privatleben bestätigt werden. Diese kann somit im Gegensatz zur präferierten Segmentation als Ressource angesehen werden.

Die verschiedenen Segmentationsformen können ebenfalls nicht den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung moderieren (H9b). Warum präferierte und tatsächliche Segmentation hier gegensätzliche Effekte zeitigen, muss im Weiteren noch genauer diskutiert werden. Ein Test der Interaktion der beiden Variablen wie von Peters et al. (2014) vorgeschlagen, konnte nicht bestätigen, dass eine Moderation des Zusammenhangs von präferierter Segmentation mit Beanspruchung durch tatsächliche Segmentation anzunehmen war. Der Interaktionseffekt war hier nicht signifikant. Indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über das Work Engagement können hier nicht angenommen werden (H9c). Es existiert jedoch ein negativer indirekter Effekt der präferierten Segmentation über Beanspruchung auf das Wohlbefinden, ebenso wie ein positiver indirekter Effekt der tatsächlichen Segmentation über Beanspruchung auf das Wohlbefinden.

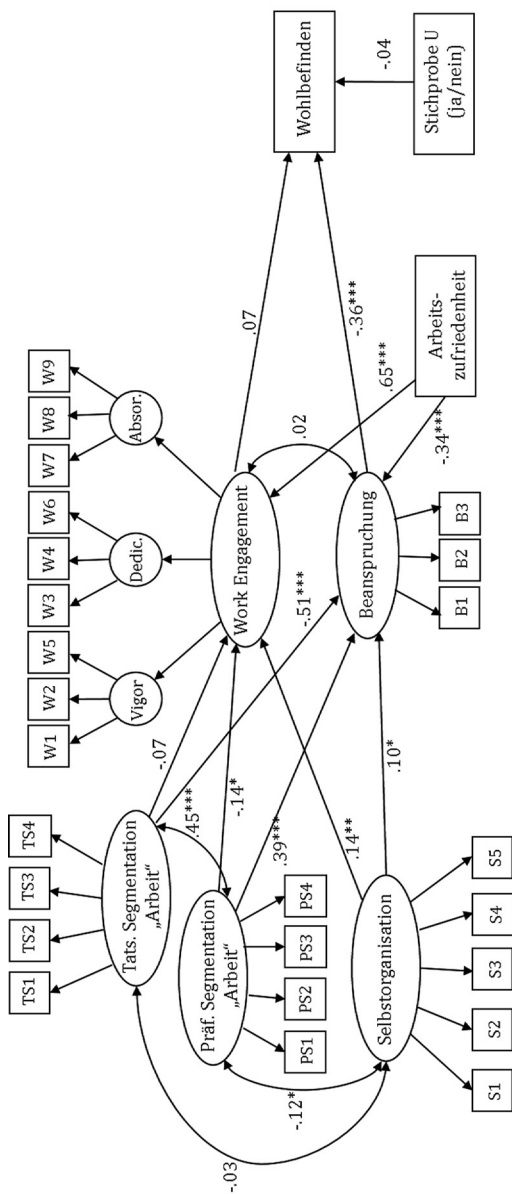


Abbildung 22: Modell Hypothese 9 zum Einfluss tatsächlicher und präferierter Segmentation (Faktor „Arbeit“) und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit<sup>56</sup>

Indirekte Effekte: Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.04^*$  ( $SE=.02$ ); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ ); Tats. Segmentation „Arbeit“ → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $.19^{***}$  ( $SE=.03$ ); Tats. Segmentation „Arbeit“ → Work Engagement → Wohlbefinden:  $-.01$  ( $SE=.01$ ); Präf. Segmentation „Arbeit“ → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.14^{***}$  ( $SE=.03$ ); Präf. Segmentation „Arbeit“ → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ )

Korr. Arbeitszufriedenheit mit tats. Segmentation „Arbeit“:  $-.16^{**}$ ; Korr. Arbeitszufriedenheit mit präf. Segmentation „Arbeit“:  $-.24^{***}$ ;  
Korr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstorganisation:  $.27^{***}$

56 Die Effekte zum Faktor „Heim“ wurden zur besseren Lesbarkeit weggelassen und werden in Tabelle X im Anhang ausgeführt.

## **Persönliche Ressourcen im Grundprozess 2**

Bei der letzten Hypothese<sup>57</sup> geht es um persönliche Ressourcen, im speziellen Selbstwirksamkeit und Self-Leadership. Es wird angenommen, dass diese beiden Ressourcen positive Effekte auf das Work Engagement haben, sowie die Effekte der Selbstorganisation auf die Beanspruchung abschwächen können. Da sich Self-Leadership als Konstrukt nicht bestätigen ließ (siehe Kapitel 5.5.) wird im Folgenden nur die Selbstwirksamkeit betrachtet. Die Hypothesen H10b, H10d und H10f zu Self-Leadership können folglich nicht bestätigt werden.

In Bezug auf die Selbstwirksamkeit kann Folgendes konstatiert werden. Wie Abbildung 23 zu entnehmen ist, kann ein positiver Effekt von Selbstwirksamkeit auf Work Engagement bestätigt werden (H10a) und somit ist davon auszugehen, dass Selbstwirksamkeit hier als Ressource eine Rolle spielt. Selbstwirksamkeit hat jedoch nicht das Potenzial, den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung abzuschwächen, es konnte kein signifikanter Interaktionseffekt festgestellt werden (H10c). Es kann kein indirekter Effekt der Selbstwirksamkeit über Work Engagement auf das Wohlbefinden bestätigt werden (H10e). Zu bemerken ist hier noch, dass Selbstwirksamkeit, ebenso wie soziale Unterstützung Vorgesetzter, LMX und tatsächliche Segmentation negative Effekte auf die Beanspruchung hat und dadurch indirekt das Wohlbefinden positiv beeinflusst.

---

57 „Hypothese 10: Selbstwirksamkeit (a) und Self-Leadership (b) hängen positiv mit Work Engagement zusammen. Selbstwirksamkeit (c) und Self-Leadership (d) schwächen zudem den Effekt von Autonomieanforderungen auf Beanspruchung ab. Des Weiteren haben Selbstwirksamkeit (e) und Self-Leadership (f) indirekte Effekte auf das Wohlbefinden über Work Engagement.“

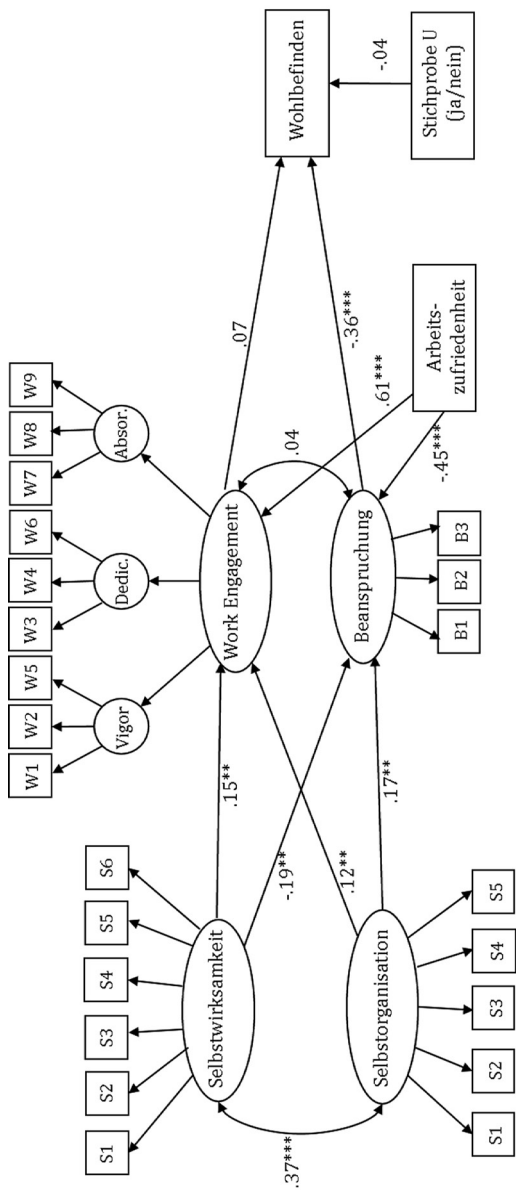


Abbildung 23: Modell Hypothese 10 zum Einfluss von Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation auf Work Engagement, Beanspruchung und Wohlbefinden

Indirekte Effekte: Selbstorganisation → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $-.06^*$  ( $SE=.02$ ); Selbstorganisation → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ ); Selbstwirksamkeit → Beanspruchung → Wohlbefinden:  $.07^{**}$  ( $SE=.02$ ); Selbstwirksamkeit → Work Engagement → Wohlbefinden:  $.01$  ( $SE=.01$ )

Korr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstwirksamkeit:  $.46^{***}$ ; Korr. Arbeitszufriedenheit mit Selbstorganisation:  $.27^{***}$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



Um die Ergebnisse des zweiten Grundprozesses noch einmal zusammenzufassen, können folgende Effekte genannt werden: Unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit ist ein positiver Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung festzustellen. Die Ressourcen Handlungsspielraum und tatsächliche Segmentation des Privatlebens von der Arbeit haben positive Effekte auf Work Engagement. Soziale Unterstützung Vorgesetzter, LMX, tatsächliche Segmentation und Selbstwirksamkeit hängen negativ mit Beanspruchung zusammen. Soziale Unterstützung Vorgesetzter, LMX, tatsächliche Segmentation und Selbstwirksamkeit haben indirekte positive Effekte auf das Wohlbefinden über negative Effekte auf die Beanspruchung. Präferierte Segmentation hängt indirekt negativ mit Wohlbefinden zusammen, indem sie mit Beanspruchung positiv zusammenhängt. Sie kann somit nicht als Ressource bestätigt werden. Handlungsspielraum und LMX moderieren den Zusammenhang von Selbstorganisation mit Beanspruchung.

Abschließend ist noch hervorzuheben, dass in fast allen Hypothesen zur Selbstorganisation (6–10) keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Work Engagement und Wohlbefinden gefunden werden konnten. Deshalb fanden sich auch keine signifikanten indirekten Effekte der Ressourcen über das Work Engagement auf das Wohlbefinden. Diese konnten nur dort festgestellt werden, wo die Ressourcen negativ mit Beanspruchung zusammenhingen. Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit (siehe Hypothesen 1–5) kann also nicht davon ausgegangen werden, dass Work Engagement positiv mit Wohlbefinden zusammenhängt. Im Sinne des JD-R-Modells kann Work Engagement wohl eher andere Outcomes beeinflussen.

Tabelle 16: Modellgüte der Strukturgleichungsmodelle

Modellgüte	$\chi^2$ (df)	RMSEA <sup>1</sup>	CFI <sup>2</sup>	TLI <sup>3</sup>
Modell 1	708.28(357)***	.046	.94	.94
Modell 2	381.38(172)***	.051	.94	.92
Modell 2l	597.72(287)***	.049	.95	.94
Modell 3	365.99(159)***	.053	.93	.92
Modell 4	653.96(282)***	.053	.93	.92
Modell 5	432.97(174)***	.057	.93	.91
Modell 6	537.02(259)***	.048	.94	.94
Modell 7	537.02(259)***	.048	.94	.94
Modell 8	586.82(308)***	.044	.96	.95
Modell 9	1066.09(559)***	.044	.94	.94
Modell 10	588.93(283)***	.048	.95	.94

1: Root Mean Square Error of Approximation; 2: Comparative Fit Index; 3: Tucker-Lewis-Index

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabelle 17: Alle untersuchten Effekte der zweiten Studie im Überblick

Hypothese Nr.	Haupteffekte	Indirekte Effekte	Moderationen
1	<b>Arbeitszeitautonomie → Arbeitszufriedenheit</b>	<b>Arbeitszeitautonomie → Wohlbefinden</b>	Arbeitszeitautonomie * Selbstorganisation → Beanspruchung
1	<b>Selbstorganisation → Work Engagement</b>	Selbstorganisation → Wohlbefinden	
1	Selbstorganisation → Beanspruchung <sup>1</sup>	Selbstorganisation → Wohlbefinden	
2	Arbeitsstunden → Beanspruchung	Arbeitsstunden → Wohlbefinden	Arbeitszeitautonomie * Arbeitsstunden → Beanspruchung
2	Arbeitsstunden → Arbeitszufriedenheit	Arbeitsstunden → Wohlbefinden	
2	<b>Subj. Workload → Beanspruchung</b>	<b>Subj. Workload → Wohlbefinden</b>	Arbeitszeitautonomie * Subj. Workload → Beanspruchung <b>Arbeitszeitautonomie * Subj. Workload → Arbeitszufriedenheit</b> (Nebenbefund)
3	<b>Flexibilitätserwartungen → Beanspruchung</b>	<b>Flexibilitätserwartungen → Wohlbefinden</b>	Flex. erwartungen * Arbeitszeitautonomie → Arbeitszufriedenheit
4	Anwesenheitskultur → Beanspruchung	Anwesenheitskultur → Wohlbefinden	Anwesenheitskultur * Arbeitszeitautonomie → Arbeitszeitzufriedenheit
4	Anwesenheitskultur → neg. work home interference	Anwesenheitskultur → Freizeitzufriedenheit	
5	<b>Entgrenzungsverhalten → Beanspruchung</b>	<b>Entgrenzungsverhalten → Wohlbefinden</b>	Entgrenzungsverhalten * Arbeitszeitautonomie → Arbeitszeitzufriedenheit

Hypothese Nr.	Haupteffekte	Indirekte Effekte	Moderationen
5	<b>Entgrenzungsverhalten → neg. work home interference</b>	<b>Entgrenzungsverhalten → Freizeitunfriedenheit</b>	
6	<b>Handlungsspielraum → Work Engagement</b>	Handlungsspielraum → Wohlbefinden	<b>Handlungsspielraum * Selbstorganisation → Beanspruchung</b>
7	Soz. Unterstützung Koll. → Work Engagement	Soz. Unterstützung Koll. → Wohlbefinden	Soz. Unterstützung Koll. * Selbstorganisation → Beanspruchung
7	Soz. Unterstützung Vorg. → Work Engagement	<b>Soz. Unterstützung Vorg. → Wohlbefinden<sup>2</sup></b>	Soz. Unterstützung Vorg. * Selbstorganisation → Beanspruchung
8	Leader-Member-Exchange → Work Engagement	Leader-Member-Exchange → Wohlbefinden <sup>2</sup>	<b>Leader-Member-Exchange * Selbstorganisation → Beanspruchung</b>
9	Präf. Segmentation → Work Engagement <sup>3</sup>	<b>Präf. Segmentation → Wohlbefinden<sup>4</sup></b>	<b>Präf. Segmentation * Selbstorganisation → Beanspruchung</b>
9	Tats. Segmentation → Work Engagement	<b>Tats. Segmentation → Wohlbefinden<sup>4</sup></b>	Tats. Segmentation * Selbstorganisation → Beanspruchung
10	Selbstwirksamkeit → Work Engagement	<b>Selbstwirksamkeit → Wohlbefinden<sup>4</sup></b>	Selbstwirksamkeit * Selbstorganisation → Beanspruchung
10	Self-Leadership → Work Engagement	<b>Self-Leadership → Wohlbefinden</b>	Self-Leadership * Selbstorganisation → Beanspruchung

*Signifikante Effekte fett gedruckt; 1: signifikant unter Kontrolle der Arbeitszufriedenheit; 2: Nur signifikant über Beanspruchung, nicht aber über Work Engagement; 3: Im Unterschied zur Hypothese negativer, nicht positiver Effekt auf Work Engagement; 4: Nur signifikant über Beanspruchung, nicht aber über Work Engagement*

## 5.8 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie zu Mechanismen der VAZ diskutiert und eingeordnet. Ziel dieser Studie war es, Ressourcen und Anforderungen innerhalb der VAZ in Bezug auf die Systematik des JDR-Modells und mit Rückgriff auf die HRT zu analysieren. Letztlich sollten Erkenntnisse dazu gewonnen werden, ob die Schlüsselkomponenten der VAZ, Arbeitszeitautonomie und Selbstorganisation, als Ressource bzw. Anforderung kategorisiert werden können und durch welche anderen Ressourcen und Anforderungen deren Effekte auf Motivation, Beanspruchung und Wohlbefinden moderiert werden können. Es konnte gezeigt werden, dass Arbeitszeitautonomie als Ressource positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit hat und dass Selbstorganisation sowohl auf Beanspruchung als auch auf Motivation Effekte zeitigt und somit eine Anforderung (Challenge Demand) darstellt. Das Potenzial der Arbeitszeitautonomie besteht vor allem darin, negative Effekte hoher Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit abzuschwächen. Die beanspruchungsfördernden Effekte der Selbstorganisation können durch eine hohe Beziehungsqualität zur Führungskraft abgeschwächt werden. Im Folgenden werden die Hauptbefunde noch einmal detailliert betrachtet und in den bisherigen Forschungsstand eingeordnet. Danach werden Limitationen der vorliegenden Studie eruiert.

### Befunde zum Grundmodell der VAZ

Zum ersten Mal wurde in dieser Studie der Versuch unternommen, eine Schlüsselkomponente der VAZ, nämlich Arbeitszeitautonomie, als Ressource im Bezugssystem des JD-R-Modells zu konzeptionieren. Zunächst einmal ergaben sich interessante Erkenntnisse bezüglich der Messung von Arbeitszeitautonomie. Drei Faktoren konnten voneinander unterschieden werden, die hier als „Lage“, „Dauer“ und „freie Zeit“ bezeichnet wurden und jeweils die empfundene Freiheit, diese selbst einteilen zu können, messen. Hier wurde nach derzeitigem Kenntnisstand zum ersten Mal der Versuch unternommen, das vorliegende Messinstrument (Büsing, 1996) in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zu überprüfen, und es konnten zwei Items des Instruments ausgeschlossen werden. Das resultierende Messinstrument erwies sich zwar als tauglich, dennoch erscheint es lohnenswert, weitere präzise Messinstrumente für die Arbeitszeitautonomie zu konzipieren bzw. das vorliegende weiter zu optimieren. Solche Messinstrumente bieten den Vorteil, dass sie die tatsächlich

wahrgenommene Autonomie aus Sicht der Beschäftigten erfassen können und so mehr Information über die tatsächlichen Arbeitsbedingungen generieren als die Erfassung von betrieblich festgelegten Rahmenbedingungen allein.

In Bezug auf die Zusammenhänge der Arbeitszeitautonomie mit anderen Variablen kann vorläufig festgehalten werden, dass Arbeitszeitautonomie in gewisser Hinsicht als Ressource bezeichnet werden kann, es jedoch verschiedene Einschränkungen gibt. Zunächst einmal kann kein Effekt auf klassische Konzeptionen der „motivation“-Komponente des Modells (also Work Engagement) nachgewiesen werden. Es ist durchaus plausibel anzunehmen, dass dies der Fall ist, weil Arbeitszeitautonomie eher eine Grundbedingung des Arbeitsumfeldes darstellt und nicht im eigentlichen Sinne eine auf den Arbeitsinhalt oder die Zusammenarbeit bezogene Ressource ist, ganz im Gegensatz zum Work Engagement, welches sich eher auf die Befassung mit den Arbeitsinhalten als solche bezieht. Dennoch konnte festgestellt werden, dass Arbeitszeitautonomie signifikante positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und indirekte Effekte über die Arbeitszufriedenheit auf die subjektive Gesundheit von Beschäftigten hat. Somit beeinflusst sie zum einen die globale Zufriedenheit mit der Arbeit, die wohl auch Arbeitsbedingungen außerhalb der Arbeitsinhalte an sich anspricht. Zum anderen fördert sie dadurch das Wohlbefinden von Beschäftigten. Das Potenzial der Arbeitszeitautonomie, die Effekte von Anforderungen zu moderieren, wird im Folgenden noch diskutiert werden.

Ebenfalls zum ersten Mal wurde hier der Versuch unternommen, Autonomieanforderungen im Sinne von Anforderungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten als Schlüsselkomponente der VAZ im Rahmen des JD-R-Modells zu analysieren. Angenommen wurde, dass diese sowohl positive Effekte auf die Motivation, als auch die Beanspruchung zeigen könne, da man diese als Challenge Demand klassifizieren kann. Dies konnte nur teilweise bestätigt werden. Zunächst konnte nicht nachgewiesen werden, dass Selbstorganisation sich auf die Beanspruchung auswirkt. Sehr wohl jedoch ließen sich positive Effekte der Selbstorganisation auf Arbeitszufriedenheit und Work Engagement nachweisen, die auch als indirekte Effekte mit der subjektiven Gesundheit zusammenhängen. Die Hypothese, dass Arbeitszeitautonomie den Zusammenhang von Selbstorganisation mit Beanspruchung abschwächen könnte, konnte hier nicht bestätigt werden. Der Haupteffekt von Selbstorganisation auf Bean-

spruchung wurde nur unter Kontrolle der Arbeitszufriedenheit signifikant. Die Bedeutung dieses Ergebnisses wird im Weiteren noch diskutiert.

### **Befunde zum Grundprozess 1: Arbeitszeitautonomie als Ressource**

Im Folgenden wurden die Effekte des Arbeitsvolumens auf die Beanspruchung überprüft. Interessanterweise ergaben sich hier bei gleichzeitiger Überprüfung des quantitativen und des subjektiven Workloads (Arbeitsstunden vs. Überlastungsempfinden) keine Effekte des ersteren, also der Arbeitsstunden, auf die Beanspruchung. Der subjektive Workload zeigte jedoch deutliche Effekte, sowohl direkt auf Beanspruchung als auch indirekt auf die subjektive Gesundheit. Zudem hängt dieser negativ mit Arbeitszufriedenheit zusammen. Dies legt nahe, dem subjektiven Workload und somit dem subjektiven Empfinden der Überlastung in Zukunft mehr Bedeutung beizumessen. In diese Richtung weisen ebenfalls die Ergebnisse der ersten Studie, da dort Überstunden als within-person-Effekte wirksam waren. Dies legt nahe, dass hier auch eine subjektive Bewertung der Überstunden (im Vergleich der letzten Jahre) von Bedeutung zu sein scheint. Es kann sich also lohnen, auch wenn überlange Arbeitsstunden einen generell gesundheitsschädlichen Effekt haben (Bannai & Tamakoshi, 2014), das subjektive Empfinden der Arbeitslast als Einflussgröße auf das Wohlbefinden mit einzubeziehen.

Die Arbeitszeitautonomie hatte hier nicht das Potenzial, die Effekte des subjektiven Workloads auf die Beanspruchung abzuschwächen, sie konnte jedoch sehr wohl die negativen Effekte auf die Arbeitszufriedenheit schmälern. Eine besonders die Zufriedenheit schmälernde Konstellation scheint niedrige Arbeitszeitautonomie bei hohem subjektiven Workload zu sein. Dies weist ein weiteres Mal darauf hin, dass die tatsächlich erlebte Arbeitszeitautonomie innerhalb der VAZ zur Bewältigung von hohen Anforderungen an die Beschäftigten essentiell zu sein scheint. Eine Rolle könnte hier das Empfinden organisationaler Gerechtigkeit spielen, welches ein hohes Maß an Freiheit im Gegenzug zu hohen Anforderungen nahelegt (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Ein interessanter Nebenbefund bezog sich auf die Moderation der Effekte von subjektivem Workload auf die Beanspruchung. Hier konnte nachgewiesen werden, dass der Leader-Member-Exchange, also die Beziehung zur Führungskraft, einen deutlich positiven Effekt auf die Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen in Form eines hohen subjektiven Workloads zu haben scheint. Dies bestätigt zum einen die wichtige Rolle der Führungskräfte innerhalb der VAZ, denen maßgebliche Kompeten-

zen bei der Prävention von Überlastung zugesprochen werden (vgl. u. a. Hoff & Priemuth, 2002; Klein-Schneider, 2007; Wingen et al., 2004). Zum anderen stellt dies einen interessanten Befund dar, da LMX zuvor meist eher in Mediations- als in Moderationsmodellen getestet wurde (z. B. bei Breevaart et al., 2015; Dulebohn, Bommer & Liden, 2012).

In Bezug auf die VAZ wird häufig davon gesprochen, dass eine Herausforderung darin besteht, dass von Beschäftigten ein Höchstmaß an flexiblem Verhalten in Bezug auf ihre zeitliche Verfügbarkeit gefordert wird, um beispielsweise auf Engpässe zu reagieren zu können (Klein-Schneider, 2007; Lott, 2014). Es konnte nachgewiesen werden, dass diese Flexibilitätserwartungen sowohl einen direkten positiven Effekt auf die Beanspruchung, als auch indirekte negative Effekte auf die subjektive Gesundheit haben. Dieser Befund deckt sich mit vorherigen Befunden zu diesen Flexibilitätserwartungen (Höge & Hornung, 2015). Dennoch haben Flexibilitätserwartungen nicht das Potenzial, die positiven Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit abzuschwächen. Welche Ressourcen hingegen den Effekt der Flexibilitätserwartungen auf die Beanspruchung mildern könnten, bleibt ein Ansatz für weitere Forschung.

Das Entgrenzungsverhalten in Gestalt des Verzichts auf ausgleichende Aktivitäten wurde in einem Modell mit mehreren abhängigen Variablen bzw. Outcomes überprüft. Es hängt positiv mit Beanspruchung und negative work home interference zusammen, sowie negativ mit Arbeitszufriedenheit. Es lassen sich ebenfalls signifikante indirekte Effekte über die Beanspruchung auf die subjektive Gesundheit und über die negative work home interference auf die Freizeitzufriedenheit nachweisen. Dies bedeutet, dass hier erste Anhaltspunkte gefunden werden konnten, warum es negative Effekte von VAZ auf die Freizeitzufriedenheit geben kann. Entgrenzungsverhalten und damit einhergehende mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben können sich hier als Mediatoren erweisen. Interessant in diesem Zusammenhang ist jedoch auch, dass Arbeitszeitautonomie und Entgrenzungsverhalten negativ korreliert sind. Dies könnte bedeuten, dass Beschäftigte mit niedriger Arbeitszeitautonomie eher zu Entgrenzungsverhalten neigen als solche mit hoher Arbeitszeitautonomie, welches vorherigen Untersuchungsergebnissen widersprechen würde (vgl. Dettmers et al., 2012; Krause et al., 2015). Möglich ist aber auch, dass Beschäftigte, die zu Entgrenzungsverhalten tendieren, weil sie sich erhöhten Flexibilitätserwartungen ausgesetzt sehen, dieses externa-



lisieren und somit keine Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung mehr wahrnehmen<sup>58</sup>. Es erscheint durchaus logisch, dass Menschen das Gefühl haben, sehr viel zu arbeiten, wenn das Privatleben von Arbeitsinhalten durchdrungen ist, zumal hier ausschließlich die Komponente des Verzichts auf ausgleichende Aktivitäten einbezogen werden konnte. Es konnte hier jedoch ebenfalls nicht nachgewiesen werden, dass durch das Entgrenzungsverhalten positive Effekte der Arbeitszeitautonomie auf die Arbeitszufriedenheit abgeschwächt werden konnten.

Die Bezeichnung individueller Verhaltensmuster wie dem Entgrenzungsverhalten als „Anforderung“ kann durchaus kritisch betrachtet werden. Im Sinne des JD-R-Modells können solche Verhaltensmuster wohl eher als Gegenstück zu persönlichen Ressourcen, gewissermaßen als persönliche Hindrance Demands bezeichnet werden. Es erscheint lohnenswert, genauer zu betrachten, welche Arbeitskulturen und welche persönlichen Dispositionen dieses Verhalten zur Folge haben könnten. Denkbar wäre hier, dass die zuvor diskutierten Flexibilitätserwartungen innerhalb einer Unternehmenskultur zur verstärkten Neigung zur Entgrenzung führen. Dies müsste im Längsschnitt untersucht werden.

Zur Anwesenheitskultur konnten keine Zusammenhänge zu Beanspruchung, negative work home interference oder Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden. Interessant ist in dem betreffenden Modell eine starke negative Korrelation zwischen Anwesenheitskultur und Arbeitszeitautonomie. Dies spricht dafür, dass diese beiden Komponenten selten gleichzeitig auftreten, was wiederum der Idee von VAZ, wie sie von deren Befürwortern vermittelt wird, entspricht. Die Autonomie in der Wahl des Arbeitsortes hängt also wohl mit der Arbeitszeitautonomie zusammen. In einer idealen Ausgestaltung der VAZ sollten danach sowohl Arbeitszeit als auch Arbeitsort frei wählbar sein, um die Orientierung an Arbeitsergebnissen zu befördern (Hoff & Weidinger, 1999). Auf dem Gebiet der Anwesenheitskultur lohnt sich weitere Forschung, insbesondere im Hinblick darauf, das Konstrukt näher zu erfassen. Das Konstrukt kann eigentlich nur Relevanz in hoch flexiblen, autonomen und qualifizierten Arbeitskontexten bekommen, denn in traditionellen Arbeitskontexten dürfte die Betonung der Anwesenheit am Arbeitsort weniger problematisiert werden. Dies gilt umso mehr, wenn die Anwe-

---

58 Hier sollte noch einmal betont werden, dass Arbeitszeitautonomie als subjektive Einschätzung erhoben wurde. Diese muss nicht zwangsläufig mit den offiziell durch den Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Freiräumen übereinstimmen.

senheit für die Ausführung der Arbeitsaufgaben unabdingbar ist. Dies macht es gleichzeitig schwierig, das Konstrukt zu erfassen. Sicherlich wäre hier auch eine weitere theoretische Fundierung vonnöten.

An dieser Stelle seien die Erkenntnisse zu Effekten der Arbeitszeitautonomie innerhalb der VAZ noch einmal zusammengefasst. Insgesamt kann die Arbeitszeitautonomie wenig moderierende Effekte entfalten, was die Abmilderung von Effekten der Anforderungen auf die Beanspruchung angeht. Andererseits bedeutet dies in einigen Fällen auch, dass ihre positiven Effekte auf die Arbeitszufriedenheit durch einige Anforderungen nicht geschmälert werden können. Ein positives Potenzial entfaltet sie insbesondere bei einem hohen subjektiven Workload. In Arbeitsumfeldern mit viel Verantwortung, Entscheidungsbefugnissen und hohen Arbeitsanforderungen lohnt es sich also anscheinend, Beschäftigten viel Freiraum bei der Arbeitszeitgestaltung einzuräumen. Bei einer niedrig ausgeprägten Selbstorganisation scheint dies jedoch eher hinderlich zu sein. Dies erscheint zunächst trivial, denn innerhalb der VAZ sollte von einem hohen Maß an Arbeitszeitautonomie auszugehen sein. Wenn man jedoch die Ausprägung innerhalb der beiden Stichproben betrachtet, so sind sie relativ normalverteilt um einen Median von etwas über 3 bei einer fünfstufigen Skala. Mangels Vergleichsgruppen kann hier zwar nicht argumentiert werden, dass die Arbeitszeitautonomie hoch oder niedrig ausgeprägt sei. Wenn man jedoch die Stichproben einzeln betrachtet, ist die Verteilung bei Stichprobe S im Vergleich zur Stichprobe U deutlich weiter nach rechts verschoben. Es scheint also durchaus Unterschiede in der Arbeitszeitautonomie zwischen Systemen zu geben, die das Label „Vertrauensarbeitszeit“ tragen. Dies ist wiederum auch begründet durch unterschiedliche Ausgestaltungen des Systems (siehe Kapitel 5.3.).

## **Befunde zum Grundprozess 2: Selbstorganisation als Anforderung**

An dieser Stelle werden noch einmal die Autonomieanforderungen bzw. die Selbstorganisation thematisiert. Zunächst erscheint es nicht möglich, diese als Challenge Demand (also mit Zusammenhängen sowohl zu Work Engagement als auch zur Beanspruchung) zu konzeptionieren. Es konnte jedoch gezeigt werden, dass unter Kontrolle von Arbeitszufriedenheit diese Konzeption durchaus gelten kann. Dadurch, dass Arbeitszufriedenheit kontrolliert wurde, konnte vermutlich ein konfundierender Einfluss der allgemeinen arbeitsbezogenen Einstellung vermieden werden. Inhaltlich würde dies bedeuten, dass der Einfluss der Selbstorganisation

auf die Beanspruchung verdeckt oder kompensiert werden kann durch eine hohe Arbeitszufriedenheit. Dies birgt in sich schon eine interessante Erkenntnis, nämlich, dass Verantwortungs- und Entscheidungsanforderungen nicht so sehr als belastend wahrgenommen werden und vermutlich kurzfristig durch Arbeitszufriedenheit kompensiert werden können. Eine Untersuchung im Längsschnitt wäre erforderlich, um den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung genauer zu fassen.

Unter der Annahme, dass ein Zusammenhang von Selbstorganisation mit Beanspruchung unter Konstanthaltung von Arbeitszufriedenheit existiert, wurden hier verschiedene, für die VAZ bedeutende Ressourcen auf ihr Potenzial hin untersucht, einerseits Work Engagement positiv zu beeinflussen, andererseits den Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung zu moderieren. Handlungsspielraum scheint eine bedeutende Ressource innerhalb der VAZ darzustellen, denn dieser zeigt einen deutlichen Zusammenhang mit Work Engagement. Handlungsspielraum senkt zudem den gesundheitsschädlichen Effekt von Selbstorganisation auf Beanspruchung ab. Es offenbart sich eine explizit belastende Kombination von niedrigem Handlungsspielraum und hoher Selbstorganisation. Dies lässt schließen, dass hohe Anforderungen an Verantwortung und Entscheidungen zusammen mit hohen Freiheitsgraden in der Arbeitsgestaltung Belastungen verhindern können. Selbiges konnte bereits im Zusammenhang mit subjektivem Workload für die Arbeitszeitgestaltung festgehalten werden.

Weiterhin wurde soziale Unterstützung als Ressource im Zusammenhang mit Selbstorganisation untersucht. Hier konnten keine positiven Effekte von kollegialer sozialer Unterstützung nachgewiesen werden. Die soziale Unterstützung Vorgesetzter wirkte sich tatsächlich ebenfalls nicht positiv auf Work Engagement aus, es konnte aber ein negativer Zusammenhang mit Beanspruchung festgestellt werden. Hier entfaltet sich also ein Potenzial dieser sozialen Unterstützung, positiv in Stressentstehungsprozesse einzugreifen. Das Potenzial, Autonomieanforderungen mittels sozialer Unterstützung Vorgesetzter zu bewältigen, konnte jedoch nicht bestätigt werden. Im Vergleich zur kollegialen sozialen Unterstützung scheint die Unterstützung Vorgesetzter von größerer Bedeutung für Beanspruchung und Wohlbefinden zu sein. Möglicherweise zeigt kollegiale soziale Unterstützung eher Zusammenhänge zu anderen organisationalen Befindensindikatoren, bsp.w. zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit<sup>59</sup>.

59 Zumindest zeigt sich hier eine relativ starke Korrelation ( $.25^{***}$ ).

Die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte weist relativ große Ähnlichkeiten zu dem Konzept Leader-Member-Exchange auf. Beide Konzepte thematisieren die Beziehung zur Führungskraft, allerdings zielt LMX eher auf konkrete Situationen, in denen Verlässlichkeit und Vertrauen von Bedeutung ist, ab, während soziale Unterstützung ein allgemeines Konzept von emotionaler und instrumenteller Unterstützung in Beziehung zu verschiedenen Personengruppen setzt, unter anderem zu Vorgesetzten (vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995; Karasek & Theorell, 1990). Bei LMX wird also die Austauschbeziehung zwischen Führenden und Geführten in den Vordergrund gerückt. Die Zusammenhänge zu stressrelevanten Variablen haben hier jedoch das gleiche Muster wie bei der sozialen Unterstützung Vorgesetzter. Hier findet man ebenfalls einen negativen Zusammenhang zur Beanspruchung und dadurch einen positiven indirekten Zusammenhang zum Wohlbefinden. Zudem hat LMX das Potenzial, die Bewältigung von Selbstorganisation zu befördern, bzw. niedriger LMX hängt mit einer hohen Beanspruchung zusammen. LMX hat somit nicht nur ein positives Potenzial bei der Bewältigung von hohen Arbeitsanforderungen, er kann auch dazu beitragen, Autonomieanforderungen zu bewältigen. Der Beziehung zwischen Führenden und Geführten kommt also eine besondere Bedeutung innerhalb der VAZ zu. Dieser Befund bestätigt auch Annahmen und Befunde, die bereits thematisiert wurden (Hoff & Priemuth, 2002; Wieland & Scherrer, 2002; Wingen et al., 2004).

Als weitere Ressource innerhalb der VAZ, die Entgrenzung bzw. spillover verhindern soll (vgl. Peters, A. et al., 2014), gilt die Segmentation, also die aktive Trennung von Arbeit und Privatleben. Hier wurden zwei unterschiedliche Konstrukte untersucht, nämlich die präferierte Segmentation (Ausdruck von Verhaltensabsichten) und die tatsächliche Segmentation (Beschreibung von stattfindendem Verhalten). Interessanterweise konnten hier nur Effekte der Trennung der Arbeit vom Privatleben festgestellt werden. Einflüsse des Privatlebens auf die berufliche Tätigkeit bzw. die Durchdringung der Arbeit durch private Angelegenheiten scheint also im Stressentstehungsprozess, so wie er hier untersucht wurde, nicht von Bedeutung zu sein.

In Bezug auf die Trennung der Arbeit vom Privatleben ergibt sich ein gegenläufiges Muster: die präferierte Segmentation wirkt sich eher negativ auf Indikatoren der Stressentstehung aus (positiver Effekt auf Beanspruchung, negativer Effekt auf Work Engagement), während tatsächliche Segmentation sich eher positiv auswirkt (negativer Effekt auf

Beanspruchung, positiver Effekt auf Work Engagement). Dies ist insofern erstaunlich, als dass in der vorliegenden Stichprobe eine positive Korrelation der beiden Konstrukte vorliegt. Eine Interaktion der beiden Formen der Segmentation unter der Prämisse, dass eine Passung zwischen beiden für das Wohlbefinden bedeutsam ist, so wie von Peters et al. (2014) beschrieben, war hier ebenfalls nicht nachzuweisen. Die tatsächliche Segmentation in Form der Trennung der Arbeit vom Privatleben kann jedoch erst einmal als Ressource innerhalb der VAZ gesehen werden. Eine Neigung zur strikten Trennung der Arbeit vom Privatleben kann also motivations- und gesundheitsförderlich wirken.

Die Rolle der Selbstwirksamkeit wurde in der Folge untersucht. Sie konnte als Ressource innerhalb der VAZ bestätigt werden, da sie sowohl positiv mit Work Engagement als auch negativ mit Beanspruchung zusammenhängt und über die Beanspruchung indirekt mit Wohlbefinden zusammenhängt. Sie hat nicht das Potenzial, die Effekte der Selbstorganisation auf Beanspruchung abzuschwächen. Hieraus können mehrere Schlüsse gezogen werden. Zum einen kann der Befund so gedeutet werden, dass Selbstwirksamkeit innerhalb der VAZ zwar eine Rolle spielt, jedoch nicht direkt in den Stressentstehungsprozess eingreifen kann. Zum anderen wäre es möglich, dass die hier angenommene Moderation als Mechanismus nicht das widerspiegelt, was Selbstwirksamkeit innerhalb der VAZ bewegt. Da im Zusammenhang mit persönlichen Ressourcen andere Modelle, wie z. B. der Mediation, innerhalb des JD-R-Modells diskutiert wurden, erscheint es lohnenswert, diese in weiterer Forschung zu betrachten. Die Messung von Selbstführung (Self-Leadership) konnte hier nicht verwirklicht werden (vgl. Kapitel 5.6.). Deshalb konnte hier auch nicht bestätigt werden, dass Autonomieanforderungen besonders gut bewältigt werden können, wenn Kompetenzen der Selbstführung vorhanden sind (vgl. Roberts & Foti, 1998). Insgesamt bedarf es weiterer Forschung, zu definieren, welche Kompetenzen oder persönlichen Dispositionen von Beschäftigten eine Bewältigung von Autonomieanforderungen befördern könnten.

Hier seien noch einmal die Effekte von Ressourcen im Zusammenhang mit Selbstorganisation zusammengefasst. Zunächst ist festzuhalten, dass Selbstorganisation ihren Zusammenhang mit Beanspruchung nur unter Kontrolle der Arbeitszufriedenheit zeigt. Die einzigen Ressourcen, die diesen Zusammenhang moderieren, sind Handlungsspielraum und LMX. Es zeigt sich also, dass Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsgestaltung und eine von Vertrauen und Verlässlichkeit gepräg-

te Beziehung zur Führungskraft die stressfördernden Effekte der Selbstorganisation abfedern können. Allgemein als Ressourcen im Sinne eines Zusammenhangs mit Work Engagement konnten zudem Handlungsspielraum und die tatsächliche Segmentation bestätigt werden. Dies zeigt deutlich, dass Begrenzungskompetenz und Autonomie in der VAZ eine große Rolle spielen und die Motivation positiv beeinflussen können und bestätigt somit vorherige Befunde zur VAZ (vgl. Böhm et al., 2004a; Wieland & Scherrer, 2002). Die soziale Unterstützung Vorgesetzter, die tatsächliche Segmentation und die Selbstwirksamkeit können wiederum die Beanspruchung mildern und so das Wohlbefinden positiv beeinflussen. Wenn sie auch nicht die spezifischen Anforderungen der VAZ bewältigen helfen, so tragen sie dennoch zu einem positiven Empfinden des Arbeitskontextes bei Beschäftigten in der VAZ bei.

Als interessanter Befund im Hinblick auf die Weiterentwicklung des JD-R-Modells kann festgehalten werden, dass hier keinerlei Effekte des Work Engagement auf das Wohlbefinden nachgewiesen werden konnten. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass zum einen Work Engagement mit anderen Outcomes als dem Wohlbefinden (z. B. Arbeitsleistung) zusammenhängen könnte, zum anderen andere Formen der Motivation eher mit dem Wohlbefinden zusammenhängen. Weiterhin ist es möglich, dass Effekte des Work Engagement auf das Wohlbefinden sich erst im Längsschnitt nachweisen lassen.

### **Limitationen der vorliegenden Studie**

Folgende Limitationen dieser Studie müssen noch kurz thematisiert werden. Zum einen konnten hier nur Zusammenhänge nachgewiesen werden, nicht jedoch kausale Wirkungen, weil die Untersuchung im Querschnitt erfolgte. Zum anderen waren die Stichproben nicht repräsentativ, so dass sich nicht sagen lässt, ob die Ergebnisse auf die VAZ allgemein zu übertragen sind. Da VAZ jedoch in sehr unterschiedlichen Arbeitswirklichkeiten bzw. Milieus auftritt und obendrein die Modelle formal unterschiedlich ausgestaltet sind, ließe sich eine Repräsentativität schwer herstellen. Es drängt sich also eher die Frage auf, ob es sinnvoller wäre, Stichproben anhand bestimmter konkreter Merkmale auszuwählen und zu untersuchen und nicht unter dem allgemeinen „Label“ VAZ zusammenzufassen. Diese Problematik ließ sich auch an den beiden hier verwendeten Stichproben beobachten. Während die „Schneeball“-Stichprobe nur dadurch zustande kam, dass sich die Probanden selbst als in VAZ arbeitend definierten, wurde in der Stichprobe U ein Unternehmen un-

tersucht, das sich selbst die Zuschreibung VAZ gibt, in einigen Punkten jedoch evtl. nicht unbedingt als typisch zu bezeichnen ist. Dazu muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass nach jetzigem Forschungsstand keine endgültige Festlegung erfolgen kann, welche Merkmale als typisch für die VAZ eingeschätzt werden können (vgl. Kapitel 2.1., Böhm et al., 2004a; Wingen et al., 2004).

Abgesehen von der Untersuchung der verschiedenen Ressourcen und Anforderungen und deren Zusammenhängen innerhalb des Stressentstehungsprozesses wurden innerhalb dieser Studie einige relativ neue bzw. bisher in der Forschung wenig eingesetzte Konstrukte verwendet und deren Faktorstruktur überprüft. Als erstes wurden innerhalb des Konstruktes Arbeitszeitautonomie drei Faktoren (Lage, Dauer und freie Zeit) identifiziert sowie zwei Items (zur Wochenendarbeit) als untauglich entfernt. In Zukunft kann auf Basis dieses Messmodells eine Weiterentwicklung des Instruments erfolgen. Bei den Konstrukten Handlungsspielraum, Flexibilitätserwartungen und der Selbstorganisation konnte keine Messinvarianz zwischen den beiden Stichproben etabliert werden.

Da Handlungsspielraum in der hier verwendeten Form ein in empirischen Studien viel genutztes Konstrukt ist, welches auch bereits oft zwischen verschiedenen Stichproben verglichen wurde, kann hier vermutet werden, dass es sich um eine zufällige Differenz in der Messung des fünften Items handelt. Es könnte aber auch darauf hinweisen, dass das Messinstrument der weiteren Validierung bedarf.

Bei den beiden Konstrukten Selbstorganisation und Flexibilitätserwartungen ergaben sich ebenfalls problematische Items, die in den beiden Stichproben eine verschiedene Bedeutung hatten. Hier sollte ebenfalls noch einmal getestet werden, ob Formulierungen hier ggf. in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich verstanden werden könnten und somit nur in bestimmten Kontexten verwendet werden sollten.

Bei dem Konstrukt Entgrenzung konnten nicht beide Faktoren bestätigt werden. Lediglich der Faktor „Verzicht auf Erholung/Freizeitbeschäftigungen“ konnte als eindeutiges Konstrukt etabliert werden. Dies galt jedoch nicht für den Faktor „Ausdehnung der Arbeitszeit“. Hier gilt es ebenfalls zu überlegen, in welchen Kontexten dieses Messinstrument eingesetzt werden kann bzw. sollte. Die Items zu „Ausdehnung der Arbeitszeit“ sind so formuliert, dass ein Zutreffen dieser einen klaren Verstoß einerseits gegen tarifliche Regelungen (wo diese anwendbar sind) als auch teilweise gegen gesetzliche Bestimmungen (vgl. ArbZG, 1994) darstellen würde. Somit könnten diese zum einen als heikle Fragen interpre-

tiert werden, was eine wahrheitsgemäße Beantwortung unwahrscheinlicher werden lässt. Zum anderen wären für Beschäftigte in Unternehmen, die tariflich gebunden sind und traditionell starke Arbeitnehmervertretungen haben, diese klar zu verneinen und auch nicht als bloße „Ausdehnung der Arbeitszeit“ zu verstehen. Des Weiteren konnte keine valide Messung des Konstruktes Anwesenheitskultur verwirklicht werden. Hier bedarf es weiterer theoretischer sowie empirischer Fundierung, insbesondere im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung und in der Folge dem viel verbreiteten Wunsch nach einer weitergehenden Lösung der Arbeit von konkreten Orten (Schulze & Weichbrodt, 2015).





## 6 Schlussbemerkung

In dieser Arbeit wurde das Ziel verfolgt, das Phänomen VAZ sowohl aus theoretischer als auch aus empirischer Sicht neu zu beleuchten. Ob dies gelungen ist, soll im Folgenden noch einmal diskutiert werden. Zur theoretischen Perspektive wurden soziologische sowie psychologische Ansätze gewählt. In der empirischen Betrachtung erfolgte eine Untersuchung verschiedener Arbeitszeitsysteme im Vergleich und eine Untersuchung für die VAZ typischer Ressourcen und Anforderung und ihres Zusammenspiels. Im abschließenden Kapitel dieser Arbeit wird im Folgenden sowohl auf zentrale Erkenntnisse aus diesen Betrachtungen eingegangen als auch auf Limitationen dieser. Zudem wird ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze gegeben und es werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung von VAZ gegeben.

### 6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Die Erkenntnisse dieser Arbeit können vermutlich nur folgendermaßen zusammengefasst werden: „Es ist kompliziert ...“ mit der Vertrauensarbeitszeit. Wenn eine Erkenntnis nachhallt, so ist es die, dass VAZ ein sehr viel komplexeres und vielschichtigeres Phänomen ist als es zunächst scheint und als zu Beginn der Entstehung dieser Arbeit erfassbar war. So leicht es ist, sie von vorneherein zu verteufeln oder zu glorifizieren, so unrecht würde man diesem Modell damit tun. Wie bereits in den ersten beiden Kapiteln der Arbeit deutlich wurde, wird VAZ so unterschiedlich verstanden und die Bestandteile derselben so unterschiedlich definiert, dass es äußerst lohnenswert erschien, etwas Licht ins Dunkel zu bringen. Dabei war das Ziel dieses System stets aus der Perspektive der Beschäftigten zu betrachten.

## **Erkenntnisse aus der begrifflichen und theoretischen Betrachtung von VAZ**

Wie zunächst festgestellt wurde, scheint das einzige verlässliche Kriterium der VAZ zu sein, dass Arbeitszeit nicht mehr (verpflichtend) ausgezeichnet bzw. durch den Arbeitgeber vorgegeben wird. Hinzu kommen in den meisten Fällen eine Art der Orientierung an Arbeitsergebnissen und eine Ablehnung der Messung von Arbeitsleistung anhand von geleisteter Arbeitszeit. Positiv gesehen und von Verfechtern der VAZ betont, führt dies zu einer Erhöhung der Freiheitsgrade der Arbeitnehmer und zu erheblichen organisatorischen und finanziellen Vorteilen für Arbeitgeber. Negativ gesehen kann es zu Überforderung und zu gesundheitsschädlichen Effekten für die Mitarbeiter kommen (vgl. die Position der Gewerkschaften und gewerkschaftsnaher Organisationen in Kapitel 2.3.). Aus dieser Polarität entstand die Idee zu dieser Arbeit und deshalb wurde das Ziel verfolgt, sowohl eine theoretisch als auch empirisch fundierte Präzision vorzunehmen. Zunächst konnte aus der Beschäftigung mit dem Begriff der VAZ herausgearbeitet werden, dass es zwei Schlüsselkomponenten der VAZ zu geben scheint, nämlich auf der einen Seite ein erhebliches Maß an Arbeitszeitautonomie und auf der anderen Seite eine gesteigerte Erwartung an die Beschäftigten Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse größtenteils selbstbestimmt zu organisieren.

In dieser Arbeit wurden sowohl soziologische als auch psychologische Theorieansätze zur Analyse der VAZ herangezogen. Dabei wurde in der soziologischen Betrachtung der Fokus darauf gelegt, wie VAZ an verschiedene soziologische Theorien, die Entwicklungen des Arbeitsmarkts und der Arbeitsbedingungen seit den 1990er Jahren analysieren, anschließt. Bei der psychologischen Betrachtung wurde der Fokus darauf gelegt zu analysieren, wie sich Arbeitsumfelder innerhalb der VAZ konkret darstellen und welche spezifischen Arbeitsbedingungen hier vertieft diskutiert werden sollten.

Bei dem Versuch, die Vertrauenszeit in verschiedenen soziologischen Theorien oder Theorieansätzen zu verorten, fiel vor allem auf, dass das Thema Autonomie in Bezug auf Arbeitsbedingungen äußerst unterschiedlich thematisiert wird, wobei auch viele Risiken und Widersprüche in Bezug auf Autonomieversprechen aber auch Autonomieerwartungen diskutiert werden. Dies wird vor allem bei der Betrachtung des Konzepts des Arbeitskraftunternehmers, aber auch bei Richard Sennetts „flexiblem Menschen“ und Brinkmanns „Intrapreneur“ deutlich (Sennett, 1998; Voß & Pongratz, 1998; Brinkmann, 2011). Goodin und seine Mitau-

toren (2008) legen zudem ihr Augenmerk auf eine andere Deutung der Zeitautonomie. Sie argumentieren, dass jegliche nicht mit Notwendigkeiten verbrachte Zeit im Grunde die Manifestation von Zeitautonomie (sie trennen hier nicht die Domänen der Arbeit und des Privatlebens) darstellt. So machen sie darauf aufmerksam, dass ein großer Teil der tatsächlichen Zeitautonomie im Alltag nicht als solche empfunden wird.

Im Rahmen der arbeitspsychologischen Betrachtung der Vertrauensarbeitszeit wurde erstmals systematisch analysiert, welche Anschlusspunkte das Konzept an die Handlungsregulationstheorie einerseits und an das Job Demands-Resources-Modell andererseits hat. Ebenfalls zum ersten Mal konnten diese beiden Ansätze miteinander in Zusammenhang gebracht werden und so Ressourcen mit Regulationsmöglichkeiten, Anforderungen mit Regulationserfordernissen verbunden werden. Zudem wurde das JD-R-Modell einer kritischen Analyse unterzogen und der Versuch unternommen, Ordnungsprinzipien analog zum Triple Match Principle einzuführen.

Abgesehen von den beiden Schlüsselkomponenten Arbeitszeitautonomie, welche als Ressource klassifiziert wurde, und Autonomieanforderungen bzw. Selbstorganisation, welche als Anforderung bzw. Challenge Demand klassifiziert wurden, konnten aus der Literatur weitere Ressourcen und Anforderungen der VAZ extrahiert werden. Diese beinhalten Ressourcen und Anforderungen des Arbeitsumfeldes an sich (sowohl inhaltlicher als auch sozialer Art), des Zusammenspiels der Arbeit mit dem Privatleben und schließlich persönliche Dispositionen.

Die Schlüsselkomponente Selbstorganisation findet sich in den soziologischen Ansätzen wieder. Gerade die Diskussion der Dimension der Selbst-Kontrolle im Konzept des Arbeitskraftunternehmers bei Voß und Pongratz (1998) beschreibt gewissermaßen mit der Verlagerung unternehmerischer Aufgaben in die Angestellten das Potenzial der Selbstorganisation als „Challenge Demand“ im Sinne des JD-R-Modells (vgl. Crawford et al., 2010). Sie beschreiben diese Verlagerung einerseits als Chance, andererseits als potenzielles Problem, wenn sie eine Überlastung des Einzelnen zur Folge hat. Sennetts (1998) Kritik an der Subjektivierung der Arbeit schließt ebenfalls hier an. An die Selbst-Rationalisierung des Arbeitskraftunternehmers, die verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zur Folge haben kann, schließen die Konzepte des Entgrenzungsverhaltens (als Hindrance Demand) und der Segmentation (als Ressource) an. Das Entgrenzungsverhalten stellt ein potenziell gesundheitsschädigendes Verhalten dar, welches sich aus den An-

forderungen in der Dimension der Selbst-Rationalisierung ergibt. Eine starke Segmentation von Beruf und Privatleben steht dem als Ressource gegenüber und kann folglich eine Strategie beinhalten, die Anforderungen der VAZ und auch die des Arbeitskraftunternehmers zu bewältigen hilft (vgl. auch Böhm et al., 2004b).

Die Betrachtung der VAZ unter Rückgriff auf die Handlungsregulationstheorie und das Job Demands-Resources-Modell bringt weitere theoretische Implikationen mit sich. Zum ersten Mal wurden hier Verbindungslinien zwischen diesen beiden Theorieansätzen hergestellt. Vor allem konnten die Ähnlichkeiten zwischen Regulationsmöglichkeiten und Ressourcen auf der einen Seite und zwischen Regulationserfordernissen und Anforderungen auf der anderen Seite sichtbar gemacht werden. Wo das JD-R-Modell auf andere Theorien zurückgreifen muss, um zu Grunde liegende Mechanismen im Prozess der Stressentstehung zu erklären, kann die HRT außerdem durch ihren Fokus auf die Analyse von Handlungsabläufen und deren Vollständigkeit wertvolle Beiträge leisten. Die Betrachtung von Handlungen als Einheit der Tätigkeit eröffnet den Rahmen, um Regulationsmöglichkeiten und Regulationserfordernisse als Komponenten im Stressentstehungsprozess zu konzipieren. Dies ist beispielsweise im Falle der Anforderungen hilfreich. Durch die Klassifikation von Regulationsproblemen können die Gründe für die Stressentstehung in Verbindung mit Anforderungen (Hindrances Demands) näher beleuchtet werden, denn hier kann es sich um Regulationsüberforderung, Regulationshindernisse oder Regulationsunsicherheit handeln. Diese bergen unterschiedliche Gründe für die Stressentstehung.

Die Verbindung der beiden Theorien hat zudem weitere Vorteile. Die Handlungsregulationstheorie gibt Einblicke in die Entstehung von Stress und verortet die Ursachen in der Handlungsregulation, d. h. im reibungslosen Ablauf von Handlungen, die die jeweiligen Tätigkeiten ausmachen. Hierzu werden die Begriffe der Regulationsmöglichkeiten, der Regulationserfordernisse und der Regulationsprobleme eingeführt. Was sie jedoch nicht erklärt ist, welche Prozesse diese drei Kategorien von Arbeitsbedingungen und ihre spezifischen Kombinationen in Gang setzen. Hier wiederum setzt das Job Demands-Resources Modell an. Es etabliert anhand einfacher Pfadmodelle, wie das jeweilige Wohlbefinden bzw. weitere Outcomes durch die anhand von Ressourcen und Anforderungen in Gang gebrachten Prozesse beeinflusst werden können. Dies birgt eine weitere Stärke des Modells, denn durch die einfach dargestellten Pfade des Modells wird es leicht übersetzbar in statistische Modellierung und

kann so auch empirisch überprüft werden. Die HRT hat genau hier eine Schwäche, denn hier werden keine Wirkprozesse oder Zusammenhänge dargestellt, die den Stressentstehungsprozess empirisch überprüfbar machen würden.

Einschränkend muss jedoch eingestanden werden, dass diese Schwäche nur auf bestimmte Fragestellungen zutrifft. Andere Fragestellungen, die wahrscheinlich im Vordergrund standen, als die Theorie entwickelt wurde, betrifft diese Schwäche nicht. Wie eingangs schon bemerkt, liegt wiederum eine Schwäche des JD-R-Modells darin, dass es wenig erklärt, warum die spezifischen Anforderungen und Ressourcen sich positiv oder negativ auswirken. Meist wird für diese Erklärung die Conservation of Resources Theory von Hobfoll angeführt. In dieser Arbeit konnte jedoch gezeigt werden, dass die HRT hier durchaus auch fruchtbare Erklärungsansätze erbringen kann, da sie psychische Prozesse genauer in den Blick nimmt und aus handlungstheoretischer Sicht beleuchtet. Abschließend ist zu bemerken, dass das JD-R-Modell eben ein Modell ist und keine Theorie darstellt, so dass es sich hier anbot, die jeweiligen angenommenen Prozesse weiter theoretisch zu unterfüttern.

Die Anwendung der Heuristik des JD-R-Modells auf den Fall der VAZ macht jedoch weitere theoretische Anschlüsse möglich. Zum einen kann die in Kapitel 3 entwickelte Heuristik zu Anforderungen und Ressourcen der VAZ dazu beitragen, dieses und ggf. andere Arbeitszeitsysteme in Zukunft differenzierter zu betrachten. Die Entwicklung und Klassifikation von Anforderungen (Hindrances und Challenge Demands) und Ressourcen auf der einen Seite und die Unterteilung dieser Komponenten in tätigkeitsbezogen, vereinbarkeitsbezogen und persönlich bringt die Elemente, die in der VAZ von Bedeutung sein können, in ein klares Schema. Auf der anderen Seite ist es für das JD-R-Modell an sich eine wertvolle Ergänzung, zum einen Selbstorganisation als Anforderung zu betrachten, zum anderen Arbeitszeitautonomie als Ressource. Diese beiden Komponenten dürften sowohl für die VAZ als auch für andere Kontexte interessante Konstrukte darstellen. Anhand des Entgrenzungsverhaltens ließ sich zudem deutlich machen, dass es durchaus Anhaltspunkte dafür geben könnte, dass es neben persönlichen Ressourcen auch so etwas wie „persönliche Anforderungen“ oder „personal hindrances“ geben könnte, die sich in bestimmten Verhaltensweisen manifestieren.

**Empirische Erkenntnisse aus den beiden Studien zur VAZ**

Das Ziel dieser Arbeit war es ebenfalls, einen empirisch fundierten Beitrag zur Forschung zur VAZ zu leisten. Dazu wurden zwei verschiedene Studien angefertigt. In der ersten Studie wurde zunächst analysiert welche Auswirkungen verschiedene (Wechsel und Verbleibe in) Arbeitszeitsysteme (feste Arbeitszeit, flexible Arbeitszeit mit Zeitkonto, selbst festgelegte Arbeitszeit) auf die Arbeitszufriedenheit, die Freizeitzufriedenheit und die subjektive Gesundheit haben können. Dabei konnte festgestellt werden, dass sowohl flexible als auch gänzlich selbst festgelegte Arbeitszeit positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit haben. Selbst festgelegte Arbeitszeit hat jedoch negative Effekte auf die Freizeitzufriedenheit. Dieser Effekt wird noch verstärkt bei steigender Mehrarbeit. Da es sich um within-person-Effekte handelt, bezieht sich dieser Effekt auf Mehrarbeit einer Person im Vergleich mehrerer Jahre. Die Freizeitzufriedenheit verminderte sich bei selbst festgelegter Arbeitszeit stärker bei ansteigender Mehrarbeit als bei fester Arbeitszeit. Diese Ergebnisse ließen folgern, dass selbst festgelegte Arbeitszeiten (wie auch die VAZ, die hier jedoch nicht explizit abgefragt wurde) zwar Autonomiebedürfnisse erfüllen, jedoch deutlich stärker in das Privatleben der Beschäftigten eingreifen als andere Arbeitszeitsysteme. Außerdem rückten die Ergebnisse in den Vordergrund, dass in hoch autonomen Arbeitszeitsystemen nicht nur die absolute Arbeitszeit, sondern offensichtlich weitere Faktoren bei dem Empfinden von Belastungen eine Rolle spielen. Folglich erschien es sinnvoll, Anforderungen und Ressourcen in Arbeitsumfeldern mit VAZ zu erfassen. Dies leitet über zu der zweiten empirischen Studie im Rahmen dieser Arbeit.

In der zweiten Studie wurden anhand einer Stichprobe in VAZ Beschäftigter verschiedene Ressourcen und Anforderungen der VAZ in ihrem Zusammenspiel untersucht. Die zwei Schlüsselkomponenten waren hierbei die Arbeitszeitautonomie und die Autonomieanforderungen bzw. Selbstorganisation. Das angenommene Grundmodell setzte diese beiden Komponenten in Beziehung und nahm an, dass die Arbeitszeitautonomie Effekte der Autonomieanforderungen auf die Beanspruchung abmildern könnte. Dies würde bedeuten, dass die Arbeitszeitautonomie in der VAZ bei der Bewältigung von Selbstorganisation hilfreich sein könnte. Abgesehen von diesem Grundprozess wurde zunächst die Bedeutung der Arbeitszeitautonomie als Ressource in Verbindung mit verschiedenen Anforderungen der VAZ analysiert. Anschließend wurde die Bedeutung der Selbstorganisation als Anforderung in Verbindung mit verschiede-

nen Ressourcen analysiert. Insgesamt ließ sich feststellen, dass Arbeitszeitautonomie nicht als klassische Ressource bestätigt werden kann, da diese zwar Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, nicht jedoch auf die Motivation in Form des Work Engagement zeigte. Dennoch konnte gezeigt werden, dass diese ein gesundheitsförderliches Potenzial birgt.

Im Bereich der Anforderungen der VAZ konnten vor allem der subjektive Workload (als subjektive Einschätzung der Arbeitslast), Erwartungen an die Flexibilität der Beschäftigten seitens des Unternehmens als auch Entgrenzungsverhalten als wichtige Anforderungen identifiziert werden. Insbesondere bei hohem subjektivem Workload kann die Arbeitszeitautonomie ihr positives Potenzial in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zeigen. Hier scheint die Arbeitszeitautonomie einen positiven Effekt auf die Bewältigung von Arbeitsanforderungen zu haben. Die Bewältigung der anderen erwähnten Anforderungen kann Arbeitszeitautonomie jedoch nicht beeinflussen. Bei Entgrenzungsverhalten konnte zudem festgestellt werden, dass dieses über eine negative Wirkung der Arbeit auf das Privatleben die Freizeitzufriedenheit negativ beeinflusst. Dies ist insbesondere im Rückgriff auf die erste Studie interessant, da hier erste Hinweise gefunden werden konnten, warum in hoch autonomen Arbeitszeitsystemen negative Effekte auf die Freizeitzufriedenheit gemessen werden können.

Was Selbstorganisation als Anforderung betrifft, so konnte als erstes festgestellt werden, dass diese nur Zusammenhänge mit Beanspruchung zeigt, wenn Arbeitszufriedenheit kontrolliert wird. Dies bedeutet, dass die allgemeine arbeitsbezogene Einstellung der Beschäftigten diese Zusammenhänge maskiert. Davon abgesehen konnte Selbstorganisation jedoch als Challenge Demand klassifiziert werden, das heißt, dass diese sowohl Beanspruchung als auch mit Motivation fördert. Als bedeutende Ressourcen innerhalb der VAZ konnten die Unterstützung durch die Führungskraft sowie die Beziehungsqualität in Bezug auf die Führungskraft etabliert werden. Dies ist insbesondere in Verbindung mit dem Nebenfund, dass diese Beziehung in die Bewältigung von hohen Arbeitsanforderungen positiv eingreift, ein bedeutender Befund.

Zudem konnte festgestellt werden, dass die Abgrenzung der Arbeit vom Privatleben sowie die Selbstwirksamkeit das Wohlbefinden über einen negativen Effekt auf die Beanspruchung positiv beeinflussen. Dies rückt noch einmal die Bedeutung persönlicher Kompetenzen der Beschäftigten innerhalb der VAZ in den Vordergrund. Eine starke Überzeugung von der eigenen Fähigkeit der Beeinflussung des Arbeitsumfeldes sowie



eine Präferenz, Beruf und Privatleben zu trennen, haben also einen gesundheitsförderlichen Effekt innerhalb der VAZ. Zur Bewältigung von Selbstorganisation der Beschäftigten können Handlungsspielraum, also Autonomie in Arbeitsabläufen sowie eine positiv gestaltete Beziehung zur Führungskraft beitragen. Insgesamt kann also die Bedeutung der Beziehung zur Führungskraft nicht unterschätzt werden, da sie sowohl die Bewältigung von Arbeitsanforderungen als auch die Bewältigung von für die VAZ charakteristischen Autonomieanforderungen befördert.

Schließlich wurde bei der Analyse der wichtigsten Komponenten der VAZ deutlich, dass ein deutlicher Mangel an Messinstrumenten besteht, was die Erfassung von Bedingungen hoch flexibler und autonomer Arbeitsumfelder angeht. Dies bezieht sich unter anderem auf die Konzepte Arbeitszeitautonomie, Flexibilitätserwartungen, Entgrenzung, Anwesenheitsnormen und Autonomieanforderungen. Hier konnten vorhandene Messinstrumente teilweise präzisiert werden bzw. einer kritischen Analyse unterzogen werden. Es wurde deutlich, dass weitere Forschung benötigt wird, um insbesondere Ressourcen und Anforderungen in solchen Arbeitsumfeldern empirisch zu erfassen, vor allem deshalb, weil diese sich in den letzten Jahren ausbreiteten und zu erwarten ist, dass sie sich durch die Digitalisierung und Globalisierung weiter ausbreiten werden. Hier werden sich aller Wahrscheinlichkeit nach neue Forschungsfelder ergeben. In veränderten Arbeitsumfeldern müssen auch Anforderungen und Ressourcen anders definiert und folglich gemessen werden.

Ein weiterer interessanter Befund in Bezug auf das JD-R-Modell besteht darin, dass in der vorliegenden Studie keinerlei Zusammenhänge zwischen Motivation (Work Engagement) und Wohlbefinden gefunden werden konnten. Dies könnte bedeuten, dass hier andere Outcomes von Bedeutung sind, oder andersherum, dass statt des Work Engagement andere Konstrukte im Hinblick auf das Wohlbefinden eine Rolle spielen. Dies konnte bereits für die globale Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden.

## 6.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit

Diese Arbeit ist in einigen Punkten limitiert in ihrer Aussagekraft. Dies liegt auch daran, dass der Ausspruch „Es ist kompliziert...“ durchaus auch in Bezug auf die empirische Erfassung des Phänomens VAZ gelten kann. Zum einen entzieht sich nämlich schon der Begriff einer klaren Definition, zum anderen wurden bisher kaum repräsentative Daten zu Arbeits-

zeitmodellen im allgemeinen und VAZ im speziellen erhoben. Erschwerend kam bei der Recherche von Zugängen zum Feld hinzu, dass viele Unternehmen mit dem Thema Vertrauensarbeitszeit eher verschwiegen umgehen und von außen oft nicht zu erkennen ist, ob Unternehmen nun Vertrauensarbeitszeit anbieten oder nicht. Dies liegt wahrscheinlich unter anderem daran, dass der Begriff oft auch negativ konnotiert ist (siehe Einleitung und Debatte in Kapitel 2.2.). Erst nach dem eigenen Versuch der empirischen Analyse des Feldes erklärt sich vermutlich auch die zu Anfang gestellte Frage nach der fehlenden empirischen Forschung zu dem Thema. Die Fluidität und Komplexität dieses Gegenstandes ist sicherlich ein Grund dafür, warum sich erst wenige Forscher mit dem Thema beschäftigt haben.

Im Folgenden werden noch einmal kurz die Limitationen der zwei hier unternommenen Studien diskutiert. Bei der ersten Studie auf Basis der SOEP-Daten ist zum einen zu bemerken, dass einige wichtige Kontrollvariablen aufgrund der Datenbasis nicht einbezogen werden konnten. Zum anderen kann die Modellierung der Wechsel und Verbleibe in den verschiedenen Arbeitszeiten durchaus kritisch gesehen werden. Hier wären auch andere Vorgehensweisen möglich gewesen, zumal bei den Wechseln nicht beachtet wurde aus welchen Systemen gewechselt wurde. Eine alternative Vorgehensweise wäre hier, nur die aktuellen Arbeitszeitsysteme einzubeziehen und dann für die Ursprungssysteme zu kontrollieren.

In der zweiten Studie lassen sich vor allem drei Limitationen festhalten: mangelnde Repräsentativität, Stichprobenheterogenität und Fehlen einer Längsschnittanalyse. Aufgrund der schwierigen Zugänglichkeit des Feldes und des Mangels an geeigneten Bevölkerungsstichproben konnte hier nur auf ein Convenience Sample zurückgegriffen werden. Deshalb muss fraglich bleiben, ob die hier thematisierten Befunde auf die VAZ insgesamt übertragen werden können, zumal abermals nicht klar ist, was unter VAZ im Einzelnen verstanden wird. Die Stichproben wurden allein aufgrund der Selbstidentifikation „Vertrauensarbeitszeit“ gewonnen. Zudem waren hier zwei unterschiedliche Stichproben gegeben, deren verschiedene Merkmale nicht kontrolliert werden konnten, dies aber auch aufgrund einer fehlenden Theorie, welche definieren könnte, welche Merkmale konkret die Zusammenhänge innerhalb der VAZ modifizieren könnten. Das größte Manko an der zweiten Studie ist aber, dass hier keine kausalen Zusammenhänge untersucht werden konnten, da keine Längsschnittdaten gewonnen werden konnten.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass diese Arbeit genau daran krankt, was anfangs so stark thematisiert wurde, nämlich an der unzureichenden begrifflichen Präzisierung ihres Untersuchungsgegenstandes. Deshalb kann der Auftrag dieser Arbeit, VAZ als Ganzes genauer zu erfassen und Mechanismen zu identifizieren, die das Wohlbefinden Beschäftigter beeinflussen, nur teilweise eingelöst werden. Anhand der Präzisierung der Schlüsselkomponenten der VAZ können nun aber weitere Untersuchungen genau deren Wirkung analysieren.

### **6.3 Ansätze für weitere Forschung auf dem Gebiet der Vertrauensarbeitszeit**

Auf dem Gebiet der VAZ wäre sicherlich einiges an weiterer Forschung möglich und auch notwendig. Aufgrund der bisherigen Ausführungen könnte es sich allerdings als sinnvoll erweisen, diese Forschung von dem konkreten Label „Vertrauensarbeitszeit“ unabhängig durchzuführen und sich stattdessen auf bestimmte Merkmale wie zeitliche/örtliche Selbstbestimmung in der Arbeit als auch Anforderungen im Hinblick auf Flexibilität bzw. Entscheidungsbefugnisse zu konzentrieren. Dies weitet den Blick von einer reinen Betrachtung von bestimmten Arbeitszeitsystemen hin zu einer Analyse bestimmter, teilweise neuartiger Arbeitsbedingungen.

Im Hinblick auf die Erfassung der Gegebenheiten und der Prävalenz verschiedener Arbeitszeitsysteme hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Jahr 2015 eine umfassende repräsentative Arbeitszeitberichterstattung ins Leben gerufen, die im Folgenden als Panel weitergeführt werden soll (Wöhrmann et al., 2016). In dieser Befragung wurde 2015 auch explizit nach Vertrauensarbeitszeit gefragt (Häring et al., 2016). Außerdem wurde in dieser Befragung auch nach verschiedenen Ressourcen und Anforderungen in Bezug auf die Arbeitszeit gefragt, was einen genaueren Überblick über Arbeitszeit in Deutschland insgesamt erlaubt. Die Daten, die in Zukunft auf diesem Weg gewonnen werden, können sicherlich Längsschnittuntersuchungen zum Thema VAZ ermöglichen.

Wie bereits diskutiert, sind solche längsschnittlichen Untersuchungen von Vorteil, um kausale Zusammenhänge untersuchen zu können. Ein anderer Ansatz, der auch im Längsschnitt angelegt werden könnte, wäre ein quasi-experimentelles Design in Form von Fallstudien in Unternehmen, in denen VAZ neu eingeführt wird (vgl. auch Moen, Kelly

& Hill, 2011). Hier könnte man eine Befragung zu Ressourcen und Anforderungen bzw. Belastungsindikatoren wie Beanspruchung (ähnlich der hier durchgeführten Befragung) vor Einführung der VAZ durchführen, zu einem zweiten Zeitpunkt kurz nach Einführung und zu einem dritten Zeitpunkt nach einer gewissen Konsolidierungsphase. Dies würde zum einen erlauben, Auswirkungen der VAZ an sich zu untersuchen, zum anderen könnten bestimmte Charakteristika des spezifischen Modells und deren Auswirkungen gezielt untersucht werden. Als Beispiel wären Art und Grad der Verpflichtung in Bezug auf die Arbeitszeiterfassung, Regelungen zu Überlastsituationen oder Anwesenheitskultur vor und nach der Einführung der VAZ zu nennen. Idealerweise wäre eine Kontrollgruppe, in der VAZ nicht eingeführt wird, in das Studiendesign integriert.

Um Arbeitsbedingungen in hoch flexiblen Arbeitsumfeldern genauer zu erfassen und genauer messen zu können, würden sich auch weitere qualitative Studien anbieten, die in der Entwicklung von Messinstrumenten münden könnten. Einen Anfang bildet hier die Studie von Bredehöft und anderen. Ihre Ergebnisse versprechen tiefere Einblicke in die mit Autonomie verbundenen Anforderungen in hoch flexiblen Arbeitsumfeldern (Bredehöft et al., 2015). Ebenfalls wäre eine weitere Untersuchung der bisher vorhandenen Messinstrumente (siehe oben) erforderlich. Eine groß angelegte qualitative Studie wie die von Böhm und Kollegen (2004a) hätte zudem den Vorteil, dass viele Aspekte, die hier keine Berücksichtigung finden konnten, genauer erfasst werden könnten. Dies wäre sicherlich besonders im Hinblick auf persönliche Dispositionen, bspw. Bewältigungsstrategien, und soziale Prozesse, bspw. spezielle Interaktionsmuster im Hinblick auf selbstständig organisierte Arbeit, interessant.

Auch inhaltlich ergeben sich Anknüpfungspunkte an die vorliegende Arbeit. Die Frage, warum die Freizeitzufriedenheit von Mitarbeitern in VAZ reduziert ist, auch wenn die tatsächliche Arbeitszeit kontrolliert wird, konnte nur teilweise beantwortet werden. Es stellt sich die Anschlussfrage, ob qualitative Belastungen diese Zufriedenheit einschränken. Diskutiert wurden hier Entgrenzung, subjektiver Workload und Flexibilitätserwartungen. Alle diese Anforderungen konnten als potenziell gesundheitsschädigend bzw. die Freizeitzufriedenheit mindernd identifiziert werden. Nun bestand die hier verwendete Stichprobe aber nur aus Mitarbeitern in VAZ. Möglicherweise lohnt es sich, hier einmal zu vergleichen, ob diese Anforderungen in der VAZ in höherem Maße

anzutreffen sind als in anderen Arbeitszeitmodellen. Unter Umständen können hier repräsentative Daten wie aus der Untersuchung der BAuA weitere Erkenntnisse ermöglichen.

Weiterhin konnte hier festgestellt werden, dass innerhalb der VAZ die Rolle der Führungskräfte bei der Bewältigung von Arbeits- aber auch Autonomieanforderungen nicht zu unterschätzen ist. Ein Ansatz für weitere Forschung in dieser Hinsicht wäre, zu untersuchen, welche Fähigkeiten Führungskräfte und Mitarbeiter mitbringen müssen bzw. erwerben müssen, damit eine unterstützende Beziehung zur Führungskraft, insbesondere im Hinblick auf die spezifischen Erfordernisse der VAZ, ermöglicht wird. Aus diesen Erkenntnissen ließen sich dann auch Trainings entwickeln. In dieser Hinsicht wäre auch die Rolle von Selbstführungskompetenzen der Mitarbeiter genauer zu untersuchen, welches hier aufgrund von Messproblemen nicht verwirklicht werden konnte.

Da aber generell der Zugang zu Unternehmen bzw. Mitarbeitern nur schwer herzustellen ist (dies wurde oben schon angedeutet), benötigten alle hier skizzierten Ansätze für weitere Forschung zu deren Verwirklichung ein erheblich größeres Aufgebot an Personal, als dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit gegeben war. Die Stichprobenakquise im Rahmen der Zusammenarbeit mit Unternehmen gestaltet sich allgemein schwierig und wird erschwert dadurch, dass in Bezug auf die Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen wenig Transparenz herrscht. Wie diesem Problem ohne erheblichen Einsatz von Personal beizukommen ist, bleibt unklar.

## **6.4 Handlungsempfehlungen: Wie lässt sich eine mitarbeitergerechte Version der Vertrauensarbeitszeit gestalten?**

Ein Ziel dieser Arbeit war es auch, konkrete Gestaltungsvorschläge für die Umsetzung bzw. mitarbeitergerechte (gesundheitsförderliche) Gestaltung von VAZ in Unternehmen zu erarbeiten. Häufig wird statt einer Praktizierung von VAZ eher die Regulierung und somit auch die Einschränkung der Arbeitszeitautonomie empfohlen (u. a. Matta, 2015). Um die Ausdehnung der Arbeitszeiten zu verhindern, wird auch vorgeschlagen, Maximal-Arbeitszeiten zu definieren, oder bspw. den Zugang zu Arbeitsmitteln derart zu limitieren, dass eine Entgrenzung der Arbeit erschwert wird (wenn bspw. Mail-Server nur bis zu einer bestimmten Uhrzeit bzw.

an bestimmten Tagen erreichbar sind) (vgl. Andresen, 2009: 241 ff.). Was jedoch könnte man tun, um die positiven, gesundheitsförderlichen Charakteristika der VAZ, so vor allem die Freiräume, die sich den Mitarbeitern bieten, zu befördern und gleichzeitig gesundheitsschädigende Aspekte und Verhaltensweisen zu vermeiden?

Diese Frage stellt sich insbesondere im Hinblick darauf, dass Freiräume innerhalb der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung angesichts einiger gesellschaftlicher Entwicklungen eine Notwendigkeit darstellen. Junge Menschen und damit junge bzw. zukünftige Arbeitnehmer legen in besonderer Weise darauf Wert, einerseits sich selbst in ihrer Arbeit einbringen zu können und sinnvolle Tätigkeiten zu verrichten. Andererseits legen sie auch im Vergleich zu vorherigen Generationen viel Wert auf flexible Arbeitszeiten und -orte sowie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine nicht zu ausgeprägte Ausdehnung der Arbeit (Albert et al., 2015: 78; Solnet, Kralj & Kandampully, 2012). Zudem ergibt sich durch die vermehrte Beteiligung der Väter an der Erziehungsarbeit und damit ausgeglichenerer Beteiligung am Erwerbsleben beider Geschlechter ein erhöhtes Bedürfnis nach Flexibilität in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie(nplanung) und Karriere (Geyer & Krause, 2016; Oechsle & Reimer, 2016). Insofern scheinen Freiräume sowohl gewollt als auch notwendig zu sein, um Fachkräfte zu gewinnen und diesen ein adäquates Arbeitsumfeld zu bieten. Eine Rücknahme von Freiräumen im Sinne von einer stärkeren Regulierung gerade der Arbeitszeit würde sich unter den genannten Bedingungen wohl eher problematisch gestalten, was die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und auch die Gewinnung von spezialisierten Fachkräften anbelangt.

Wie also lässt sich das Konzept der VAZ als gesundheitsförderliche und vereinbarkeitsfördernde Maßnahme in Organisationen verwirklichen? Wieland und Scherrer (2002) erarbeiten ein sogenanntes „Arbeitspsychologisches Gestaltungskonzept von VAZ“ für den Fall der Einführung derselben, in dessen Zentrum „Vertrauenskultur herstellen und symbolisieren“ steht (Wieland & Scherrer, 2002: 13). Für dieses Unterfangen betonen sie die Bedeutung der Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften, die Verständigung über verschiedene Schlüsselkonzepte der VAZ und wie diese im entsprechenden Unternehmen im Sinne des Wandels hin zu einer „gemeinsamen Aufgabenorientierung“ umgesetzt werden sollten, so z. B. die „Zielvereinbarungen über Ergebnisse“ und die „Stärkung der Eigenregulation und Selbstorganisation“ (Wieland & Scherrer, 2002: 13).

In diesem Konzept stecken einige Ideen, die in dieser Arbeit bereits diskutiert wurden. Folgende Empfehlungen lassen sich anhand der erarbeiteten Ergebnisse festhalten. Als erstes sollte die (arbeitnehmerzentrierte) Arbeitszeitautonomie so weit wie möglich verwirklicht werden, da sie die Arbeitszufriedenheit sowie das Wohlbefinden befördert. In diesem Zusammenhang sei auch noch einmal auf die Bedeutung der Mehrarbeit hingewiesen. In der ersten hier durchgeführten Studie zeigte sich deutlich, dass diese innerhalb der VAZ besonders negative Auswirkungen auf die Freizeitzufriedenheit hat. Mehrarbeit sollte also möglichst vermieden werden. Bei einer starken Orientierung an Arbeitsergebnissen könnte dies bedeuten, Zielvereinbarungen auf ihre Machbarkeit zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten. In diesem Zusammenhang scheint es auch wichtig, darauf hinzuweisen, dass implementierte Regelungen zu Überlastsituationen von Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen akzeptiert und in die Praxis umgesetzt werden müssen, damit überhaupt Mehrarbeit als solche sichtbar wird.

Dies leitet über zu einer der zentralen Handlungsempfehlungen. In dieser Arbeit zeigte sich, dass gerade die Selbstorganisation besser bewältigt werden kann, wenn eine vertrauensvolle Beziehung zur Führungskraft besteht. Daraus ergibt sich die Empfehlung, durch sorgfältige Auswahl und auch Schulung von Führungskräften sowie notwendige Zeitfenster für Führungskräfte den Beziehungsaufbau und die weitere Beziehungsarbeit mit Mitarbeitern zu ermöglichen. Dies setzt auch voraus, dass diese Beziehungen möglichst von Dauer sein sollten. Dass vertrauensvolle Beziehungen innerhalb von kurzen Zeiträumen entstehen können, erscheint vor dem Hintergrund der Ausführungen in Kapitel 2.1. eher unwahrscheinlich.

Problematische Entwicklungen innerhalb der VAZ scheinen auf Seiten der Mitarbeiter Entgrenzungsverhalten, auf Seiten des Unternehmens sehr weit greifende Flexibilitätserwartungen zu sein. Um solche Tendenzen zu vermeiden, könnte es hilfreich sein, einerseits den Zugriff der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter zu verringern (durch technische Hilfsmittel oder Regelungen in Bezug auf Erreichbarkeit) und andererseits die Mitarbeiter zum nötigen Selbstvertrauen (im Sinne der Ressource Selbstwirksamkeit) und damit einhergehend zur schon mehrfach erwähnten „Begrenzungskompetenz“ zu verhelfen. Hier könnte zum einen eine Qualifizierung im Sinne von Trainings und Reflektionen im Team einen Beitrag leisten. Zum anderen könnte es erfolgversprechend sein,

diese Kompetenzen auch bei Führungskräften zu stärken und diese als positive Vorbilder zu etablieren.

Der Handlungsspielraum der Beschäftigten in VAZ sollte, so ist die Folgerung aus den empirischen Ergebnissen, den Anforderungen an die Selbstorganisation adäquat sein. Dies verhindert eine Belastung durch die Selbstorganisation. Hier könnten abermals Führungskräfte von Bedeutung sein, die darin geschult werden sollten, Mitarbeitern nötige Freiräume zu lassen und nicht übermäßig regulierend einzugreifen. Dennoch bleibt unbeantwortet, ob die VAZ tatsächlich für alle Typen von Mitarbeitern im Sinne verschiedener Altersgruppen und Lebensphasen/-umstände<sup>60</sup>, verschiedener beruflicher Ziele und verschiedener beruflicher Sozialisationen sinnvoll ist. Hier gilt es auch individuelle Lösungen zu finden und die Regelungen zur VAZ der jeweiligen Belegschaft oder auch dem jeweiligen Beschäftigten anzupassen. Schließlich gibt es nicht „die Vertrauensarbeitszeit“, sondern viele verschiedenen Modelle, die unter diesem Label zusammengefasst werden können.

Die hier angeführten Handlungsempfehlungen sind zwar umsetzbar, verlangen jedoch große Anstrengungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, wenn die VAZ im Sinne der Mitarbeiter gesundheitsförderlich gestaltet werden soll. Die Herstellung und Beibehaltung vieler Verhaltensmuster dürfte komplexe Prozesse in Unternehmen voraussetzen, die nicht zuletzt auch wirtschaftlich zu verantworten sein müssen. Für eine mitarbeitergerechte VAZ dürfte also gelten, dass langfristig im Sinne der Gesunderhaltung und Bindung der Mitarbeiter nur derjenige Arbeitgeber profitiert, der bereit ist, eine zeitintensive und sozial anspruchsvolle Begleitung des Prozesses der Einführung und Aufrechterhaltung der VAZ auf sich zu nehmen. Andernfalls können Prozesse einsetzen, die sich zum Nachteil der Arbeitnehmer (im Sinne einer Überlastung) und des Arbeitgebers (im Sinne nachlassender Motivation und erhöhter Fluktuation) auswirken. Und so bleibt nur zu schließen mit der Erkenntnis, dass eine Patentlösung wie so oft auch im Falle der VAZ nicht gefunden werden kann. In diesem Sinne, wie eingangs angemerkt: „Es bleibt kompliziert...“.

60 Hier dürften Lebensphasen, in denen verstärkt in die Kindererziehung bzw. die Pflege von Angehörigen investiert wird, von besonderer Bedeutung sein, da diese die privat verfügbare Zeitautonomie stark beeinflussen bzw. einschränken.





# Anhang

*Tabelle 18: Mittelwerte der verschiedenen Kontrollvariablen über die Erhebungszeitpunkte zur Studie in Kapitel 4*

	M	SD	Min	Max	N
Bildungsjahre					
2003	12.71	2.68	7	18	3952
2005	12.75	2.70	7	18	3958
2007	12.78	2.70	7	18	3960
2009	12.79	2.70	7	18	3960
2011	12.81	2.70	7	18	3960
Nettoerwerbseinkommen					
2003	1572.40	942.91	0	8000	4019
2005	1690.25	1005.22	0	11000	4019
2007	1774.19	1055.12	0	10500	4019
2009	1878.04	1148.33	0	15000	4019
2011	1982.18	1164.35	0	12000	4019
Tatsächliche Arbeitszeit					
2003	38.37	11.58	2	80	3967
2005	38.95	11.32	1.5	80	3968
2007	39.66	11.39	2	80	3967
2009	39.71	11.13	2	80	3973
2011	39.82	10.79	3	80	3970
Differenz zwischen tatsächlicher und vereinbarter Arbeitszeit					
2003	3.72	5.36	-18	41	3711
2005	3.78	5.43	-22	40	3700
2007	4.16	5.63	-38	40	3690
2009	3.95	5.64	-16	40	3696
2011	3.98	5.44	-26	37.5	3689

*Tabelle 19: Mittelwerte der Kontrollvariablen über die unterschiedlichen Arbeitszeitsysteme; alle Erhebungszeitpunkte in Summe zur Studie in Kapitel 4*

	M	SD	Häufigkeit
Bildungsjahre pro Arbeitszeitsystem			
fest	12.12	2.42	12033
Zeitkonto	13.60	2.67	4973
selbst festgelegt	14.19	2.96	2545
Summe	12.77	2.69	19551
Nettoerwerbseinkommen pro Arbeitszeitsystem			
fest	1495.06	828.83	12228
Zeitkonto	2103.81	946.59	5030
selbst festgelegt	2491.03	1672.42	2591
Summe	1779.33	1076.01	19849
Tatsächliche Arbeitszeit pro Arbeitszeitsystem			
fest	37.85	11.08	12087
Zeitkonto	40.65	7.85	5019
selbst festgelegt	43.34	15.55	2537
Summe	39.28	11.24	19643
Differenz zwischen tats. u. vereinbarter Arbeitszeit pro Arbeitszeitsystem			
fest	3.24	5.21	11535
Zeitkonto	3.85	4.24	4936
selbst festgelegt	8.17	7.69	1838
Summe	3.90	5.47	18309

*Tabelle 20: Mittelwerte der abhängigen Variablen über die Erhebungszeitpunkte zur Studie in Kapitel 4*

	Mean	SD	Min	Max	N
Arbeitszufriedenheit <sup>61</sup>					
2003	7.22	1.83	0	10	3966
2005	7.05	1.92	0	10	3987
2007	6.97	1.86	0	10	3999
2009	6.88	1.96	0	10	3995
2011	6.93	1.95	0	10	3992
Freizeitzufriedenheit					
2003	6.62	2.07	0	10	4010
2005	6.55	2.05	0	10	4008
2007	6.50	2.05	0	10	4007
2009	6.64	2.02	0	10	4009
2011	6.68	2.05	0	10	4011
Gesundheitszustand					
2003	3.65	.79	1	5	4017
2005	3.58	.81	1	5	4013
2007	3.53	.79	1	5	4013
2009	3.47	.82	1	5	4014
2011	3.40	.84	1	5	4015

61 Ausprägungen aller Zufriedenheitsmaße: 0 „ganz und gar nicht zufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“

*Tabelle 21: Modellvergleiche der verwendeten Konstrukte in den beiden Stichproben S und U*

Fit-Maße für Konstrukt	Modell Stich- probe S	Modell Stich- probe U	Konfigurales Modell	Metrisches Modell
Beanspruchung (MBI) & Work Engagement				
$\chi^2(df)$	96.25(49)***	159.92(49)***	211.83(94)***	221.33
RMSEA	.09	.08	.07	.07
CFI	.93	.95	.96	.96
TLI	.91	.93	.94	.95
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				6.01(8)
Negative work home interference				
$\chi^2(df)$	.04(1)	1.76(1)	1.24(2)	5.57(5)
RMSEA	.00	.05	.00	.02
CFI	1.00	.99	1.00	.99
TLI	1.06	.99	1.01	.99
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				4.84(3)
Arbeitszeitautonomie				
$\chi^2(df)$	36.25(23)*	56.66(23)***	92.28(46)***	97.87(52)***
RMSEA	.07	.06	.07	.06
CFI	.97	.96	.97	.97
TLI	.95	.94	.95	.95
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				5.46(6)
Selbstorganisation (Autonomieanf.)				
$\chi^2(df)$	1.74(3)	5.03(3)	7.85(6)	18.67(10)*
RMSEA	.00	.04	.04	.06
CFI	1.00	.99	.99	.98
TLI	1.05	.98	.98	.96
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				10.33(4)*
Subjektiver Workload				
$\chi^2(df)$	3.21(3)	5.35(3)	8.48(6)	12.37(10)
RMSEA	.02	.05	.04	.03
CFI	.99	.99	.99	.99
TLI	.99	.98	.98	.99
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				3.81(4)
Entgrenzungsverhalten				
$\chi^2(df)$	12.82(8)	18.07(8)*	31.85(16)*	34.81(21)*
RMSEA	.07	.06	.07	.05
CFI	.98	.98	.99	.99
TLI	.97	.97	.97	.98
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>				2.15(5)

Fit-Maße für Konstrukt	Modell Stich- probe S	Modell Stich- probe U	Konfigurales Modell	Metrisches Modell
Flexibilitätserwartungen				
$\chi^2(df)$	5.95(5)	9.66(4)*	30.13(10)***	35.73(14)**
RMSEA	.04	.06	.09	.08
CFI	.99	.97	.94	.94
TLI	.98	.94	.88	.91
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				12.05(4)*
Handlungsspielraum				
$\chi^2(df)$	5.83(5)	5.03(5)	10.87(10)	29.33(14)**
RMSEA	.04	.00	.02	.07
CFI	.99	1.00	1.00	.96
TLI	.98	1.00	.99	.94
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				20.35(4)***
Soz. Unterstützung Kollegen / Vorgesetzte				
$\chi^2(df)$	3.94(5)	18.15(5)**	22.58(10)*	25.40(14)*
RMSEA	.00	.09	.07	.06
CFI	1.00	.99	.99	.99
TLI	1.01	.96	.97	.98
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				2.93(4)
LMX				
$\chi^2(df)$	25.47(14)*	32.14(14)***	57.83(28)***	67.02(34)***
RMSEA	.08	.06	.07	.07
CFI	.97	.99	.98	.98
TLI	.96	.98	.97	.98
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				8.91(6)
Tats. Segmentation				
$\chi^2(df)$	38.29(19)***	35.04(19)*	72.40(38)***	79.19(44)***
RMSEA	.09	.05	.06	.06
CFI	.97	.98	.98	.98
TLI	.96	.97	.97	.97
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				3.41(6)
Präf. Segmentation				
$\chi^2(df)$	9.41(18)	28.70(18)	38.01(36)	47.08(42)
RMSEA	.00	.04	.02	.02
CFI	1.00	.98	1.00	1.00
TLI	1.04	.98	1.00	.99
$\chi^2\text{-Diff.}^1$				10.23(6)

Fit-Maße für Konstrukt	Modell Stich- probe S	Modell Stich- probe U	Konfigurales Modell	Metrisches Modell
Selbstwirksamkeit				
$\chi^2(df)$	20.74(9)*	38.72(9)***	59.77(18)***	68.49(23)***
RMSEA	.11	.09	.10	.09
CFI	.94	.96	.96	.95
TLI	.90	.93	.93	.94
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>	5.61(5)			
Self-Leadership				
$\chi^2(df)$	43.31(24)**	150.07(24)***	198.92(48)***	215.76(54)***
RMSEA	0.08	0.12	0.12	0.11
CFI	0.93	0.84	0.87	0.86
TLI	0.91	0.76	0.80	0.81
$\chi^2$ -Diff. <sup>1</sup>	16.48(6)*			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; 1: Satorra-Bentler-adjusted  $\chi^2$ -difference

Tabelle 22: Parameter zu den Faktoren Präf. und Tats. Segmentation „Heim“ (Modell Hypothese 9, Studie Kapitel 5)

Regressionskoeffizienten:	
Präf. Segmentation „Heim“	→ Beanspruchung -.70
Tats. Segmentation „Heim“	→ Beanspruchung .10
Präf. Segmentation „Heim“	→ Work Engagement .01
Tats. Segmentation „Heim“	→ Work Engagement .14*
Korrelationen:	
Präf. Segmentation „Arbeit“	*Präf. Segmentation „Heim“ .40***
Tats. Segmentation „Arbeit“	*Tats. Segmentation „Heim“ .35***
Tats. Segmentation „Arbeit“	*Präf. Segmentation „Heim“ .18***
Tats. Segmentation „Heim“	*Präf. Segmentation „Heim“ .73***
Arbeitszufriedenheit	*Präf. Segmentation „Heim“ .01
Arbeitszufriedenheit	*Tats. Segmentation „Heim“ .04
Selbstorganisation	*Präf. Segmentation „Heim“ .05
Selbstorganisation	*Tats. Segmentation „Heim“ .04
Indirekte Effekte:	
Präf. Segmentation „Heim“	→ Beanspruchung → Wohlbefinden .03 (SE=.03)
Präf. Segmentation „Heim“	→ Work Engagement → Wohlbefinden .00 (SE=.01)
Tats. Segmentation „Heim“	→ Beanspruchung → Wohlbefinden -.04 (SE=.03)
Tats. Segmentation „Heim“	→ Work Engagement → Wohlbefinden .01 (SE=.01)

## Fragebogen (Stichprobe S)

### **1 Willkommen**

#### Der Umgang mit Vertrauensarbeitszeit. Konsequenzen für das individuelle Wohlbefinden

Vielen Dank für Ihr Interesse an meinem Forschungsprojekt!

Dieser Fragebogen enthält Fragen zur Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzmerkmalen, Arbeitsumgebung und Wohlbefinden. Diese Fragen beziehen sich auf Ihre Einschätzungen und Ihre Bewertungen. Bitte beachten Sie, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Es ist für die Qualität der Studie wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten.

Der vorliegende Fragebogen ist Teil meines Dissertationsprojekts an der Universität Mainz. Die Dissertation wird betreut durch Prof. Dr. Thomas Riggotti, Abteilung Arbeits, Organisations und Wirtschaftspsychologie des Psychologischen Instituts. Dieses Projekt untersucht die Rahmenbedingungen und Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit. Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und alle Angaben werden entsprechend des Datenschutzgesetzes anonym behandelt.

Sie werden zum Ausfüllen des Fragebogens ca. 20 Minuten benötigen. Bitte geben Sie nur eine Antwort pro Frage. Bei einigen Fragen werden Sie gebeten, eine Zahl oder ein Datum einzutragen. Möchten Sie detailliertere Antworten geben oder Kommentare hinzufügen, gibt es am Ende des Fragebogens Platz dafür. Wenn Sie mir dort eine EMailAdresse hinterlassen, kann ich Ihnen bei Interesse gerne einen Bericht zu den Ergebnissen der Studie schicken.

Falls Sie Fragen zum Ausfüllen des Fragebogens oder zu der Studie allgemein haben, können Sie sich gerne an mich wenden:

Julia Seitz [vaz@unimainz.de](mailto:vaz@unimainz.de)

Für weitere Informationen über die Studie verweise ich auf die Homepage des Projekts: <http://www.aow.psychologie.unimainz.de/195.php>



## 2 Angaben zum Arbeitsumfeld

Zuerst möchte ich Ihnen einige Fragen zu Ihrem aktuellen Arbeitgeber stellen.

**Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten ...**

- zum öffentlichen Dienst?
- zur Industrie?
- zum Handwerk?
- zum Handel?
- zu sonstigen Dienstleistungen?
- zu einem anderen Bereich?

**Zu welcher Branche gehört der Betrieb?**

*Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an, z.B. nicht „Industrie“, sondern „Elektro-industrie“; nicht „Handel“, sondern „Einzelhandel“; nicht „öffentlicher Dienst“, sondern „Krankenhaus“.*

**Wie viele Beschäftigte hat das Gesamtunternehmen etwa?**

**Seit wann sind Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt?**

*Bitte geben Sie das Datum Ihrer Einstellung bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber an. Dieses können Sie aus dem Kalender auswählen.*

Datumfeld

## 3 Angaben zur Arbeitszeit/Beschäftigung

*Wie viele Wochenstunden beträgt die in Ihrem Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitszeit ohne Überstunden?*

**Und wie viel beträgt im Durchschnitt Ihre tatsächliche Arbeitszeit pro Woche einschließlich eventueller Überstunden?**

**Es gibt heute ja sehr unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.**

**Welche der folgenden Möglichkeiten trifft auf Ihre Arbeit am ehesten zu?**

- ☐ Feste Arbeitszeit
- ☐ Zeitkonto / flexible Arbeitszeit / Gleitzeit
- ☐ Vertrauensarbeitszeit
- ☐ Sonstiges, nämlich:

**Wie ist die Arbeitszeiterfassung in Ihrem Unternehmen geregelt?**

- ☐ Die Arbeitszeit wird in einem Zeiterfassungssystem eingetragen („Stechuhr“).
- ☐ Ich bin dazu verpflichtet, meine Arbeitszeit selbst zu erfassen („Per Hand“, Liste oder Tabelle).
- ☐ Es erfolgt seitens des Unternehmens keine Zeiterfassung.

#### **4.1 Filter Arbeitszeiterfassung freiwillig**

**Erfassen Sie Ihre Arbeitszeit freiwillig selbst?**

- ☐ ja
- ☐ nein

### **5 Führung**

**Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Position in Ihrem aktuellen Unternehmen.**

**Sind Sie anderen bei der Arbeit leitend vorgesetzt, d.h. dass Personennach Ihren Anweisungenarbeiten?**

- ☐ ja
- ☐ nein

#### **6.1 Filter Führung**

**Wie würden Sie Ihre Führungsposition definieren?**

- ☐ Manager auf höchster Führungsebene – hauptsächlich Manager(innen) aus dem mittleren Management sind mir unterstellt.
- ☐ Manager auf mittlerer Führungsebene – hauptsächlich Manager(innen) auf der unteren Ebene (Vorarbeiter/Vorgesetzte) sind mir unterstellt.
- ☐ Vorarbeiter/Vorgesetzte – Mitarbeiter/innen in nicht leitenden Positionen sind mir unterstellt.

Für wieviele Mitarbeiter/innen sind Sie als Führungskraft verantwortlich?

7 Arbeitszeitautonomie

Bitte beurteilen Sie, wieviel Einfluss Sie auf die Festlegung der folgenden Aspekte Ihrer Arbeitszeit haben.

<i>Ich kann selbst bestimmen ...</i>	nein gar nicht	eher nein	teils, teils	eher ja	ja ge- nau
... wie viele Stunden pro Woche ich arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich täglich arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... an welchen Tagen im Monat ich arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ob ich Überstunden mache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wie viele Überstunden ich mache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich Überstunden mache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ob ich an Wochenenden arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich am Wochenende arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich Pausen mache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich freie Stunden nehme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wann ich Urlaub nehme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Handlungsspielraum

Auf dieser Seite werden eine Reihe von Fragen über Ihre Arbeit gestellt. Dabei geht es um die Arbeitsbedingungen und nicht darum, wie gut oder wie schlecht Sie persönlich die Arbeit verrichten. Stellen Sie sich vor, dass ein Kollege oder eine Kollegin mit dem gleichen Wissen und Können die Fragen genauso beantworten müsste wie Sie.

	sehr we- nig	ziem- lich we- nig	etwas	ziem- lich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt be- trachten, inwieweit können Sie die Rei- henfolge der Arbeitsschritte selbst fest- legen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, wel- che Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	sehr we- nig	ziem- lich we- nig	etwas	ziem- lich viel	sehr viel
Wenn man Ihre Arbeit insgesamt be- trachtet, wieviel Möglichkeiten zu eigen- en Entscheidungen bietet Ihnen Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Können Sie selbst bestimmen, auf wel- che Art und Weise Sie Ihre Arbeit erle- digen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Inwieweit sind ausschließlich Sie selbst für die Kontrolle Ihres Arbeitsergeb-  
nisses zuständig?**

**Ich bin zuständig für die Kontrolle ...**

- ☐ von allen Arbeitsergebnissen
- ☐ von den meisten Arbeitsergebnissen°
- ☐ von einem Teil der Arbeitsergebnisse
- ☐ von wenigen Arbeitsergebnissen
- ☐ gar nicht

**9 Selbstorganisation**

**Auf dieser Seite geht es um Erwartungen Ihres Arbeitgebers. Bitte geben  
Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.**

**In Bezug auf meine Arbeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass...**

	stim- me über- haupt nicht zu					stimme voll und ganz zu
... ich bei meiner Arbeit ein hohes Maß an Eigenver- antwortung zeige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich meine Arbeitsweise ständig optimiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	stimme überhaupt nicht zu				stimme voll und ganz zu	
... ich sehr selbstständig arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich Verbesserungsvorschläge vorbringe, um die Arbeit noch effizienter zu machen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich Entscheidungen selbst treffe und nicht erst meinen Vorgesetzten frage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel bin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich Überstunden mache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich auch am Abend, in der Nacht oder an Wochenenden arbeite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ich immer bereit bin, wenn Not am Mann ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mein Familienleben meine Arbeit in keiner Weise beeinträchtigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Leader-Member-Exchange

Auf dieser Seite geht es um Ihre/n Vorgesetzte/n. Bitte klicken Sie unten entsprechend Ihrer Einschätzung an. Bitte lassen Sie keinen Satz aus.

**Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr/e Vorgesetzt/e Sie einschätzt?**

- ☐ nie
- ☐ selten
- ☐ gelegentlich
- ☐ oft
- ☐ immer

**Wie gut versteht Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?**

- ☐ gar nicht
- ☐ wenig
- ☐ mittelmäßig
- ☐ gut
- ☐ sehr gut

**Wie gut erkennt Ihr/e Vorgesetzte/r Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?**

- ☐ gar nicht
- ☐ wenig
- ☐ mittelmäßig
- ☐ gut
- ☐ sehr gut

**Wie hoch ist die Chance, daß Ihr/e Vorgesetzte/r ihren/seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?**

- ☐ gering
- ☐ eher gering
- ☐ mittel
- ☐ eher hoch
- ☐ sehr hoch

**Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen auf ihre/seine Kosten aus der Patsche hilft?**

- ☐ gering
- ☐ eher gering
- ☐ mittel
- ☐ eher hoch
- ☐ hoch

**Ich habe genügend Vertrauen in meine/n Vorgesetzte/n, um ihre/seine Entscheidungen zu verteidigen. trifft gar nicht zu**

- ☐ trifft wenig zu
- ☐ trifft mittelmäßig zu
- ☐ trifft überwiegend zu
- ☐ trifft völlig zu

**Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten/Vorgesetztem beschreiben?**

- ☐ sehr ineffektiv
- ☐ schlechter als durchschnittlich
- ☐ durchschnittlich
- ☐ besser als durchschnittlich
- ☐ sehr effektiv

**11 Soziale Unterstützung**

Auf dieser Seite werden einige Fragen zu Ihrem sozialen Umfeld gestellt.

**Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?**

	gar nicht	wenig	ein- ger- ma- ßen	ziem- lich	völlig
Auf Ihre Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Ihre Arbeitskollegen und kolleginnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Ihre/n Lebenspartner/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf andere Personen außerhalb der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie sehr sind diese Personen bereit, Ihre Probleme in der Arbeit anzuhören?**

	gar nicht	wenig	ein- ger- ma- ßen	ziem- lich	völlig
Ihre Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Arbeitskollegen und kolleginnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihr/e Lebenspartner/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Personen außerhalb der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr unterstützen diese Personen Sie aktiv, sodass Sie es in der Arbeit leichter haben?

	gar nicht	wenig	einigermaßen	ziemlich	völlig
Ihre Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihr/e Lebenspartner/in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Personen außerhalb der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

Bei den folgenden Fragen geht es um die Auswirkungen Ihrer Arbeit auf Ihr Privatleben.

Wie oft kommt es vor, dass ...	nie	manchmal	oft	immer
... es Ihnen schwer fällt, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen, weil Sie ständig über Ihre Arbeit nachdenken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... es durch Ihre Arbeitszeitregelung schwer ist, Ihre häuslichen Pflichten zu erfüllen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Sie so viel arbeiten müssen, dass Sie keine Zeit mehr für Ihre Hobbys haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... es Ihnen aufgrund Ihrer beruflichen Verpflichtungen schwer fällt, sich zu Hause zu entspannen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Segmentation von Lebensbereichen

Auf dieser und der nächsten Seite geht es nun um Ihre Vorlieben und Ihr Verhalten in Bezug auf die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.



	trifft über- haupt nicht zu						trifft völlig zu
Ich mag es nicht, wenn ich zu Hause an die Arbeit denken muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ziehe es vor, mein Arbeitsleben bei der Arbeit zu lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte in der Lage sein, meine Arbeit hinter mir zu lassen, wenn ich nach Hause gehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es nicht, wenn sich Arbeitsbelange in mein Privatleben einschleichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es nicht, wenn ich bei der Arbeit an Privates denken muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ziehe es vor, mein Privatleben zu Hause zu lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte in der Lage sein, private Angelegenheiten hinter mirzulassen, wenn ich zur Arbeit gehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es nicht, wenn private Angelegenheiten plötzlich bei der Arbeit auftauchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14    Segmentation von Lebensbereichen II

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft über- haupt nicht zu					trifft völlig zu	
Wenn ich zu Hause bin, vergesse ich die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsbelange bleiben auf der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich nach Hause gehe, lasse ich meine Ar- beit hinter mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vermeide, dass sich Arbeitsbelange in mein Privatleben einschleichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bei der Arbeit bin, vergesse ich private Angelegenheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Privatleben bleibt zu Hause.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich zur Arbeit gehe, lasse ich private Angele- genheiten hinter mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalerweise tauchen private Angelegenheiten nicht bei der Arbeit auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Selbstwirksamkeit

Jetzt geht es um Ihre persönliche Einstellung zu Ihrer Arbeit.

Bitte klicken Sie unten entsprechend Ihrer persönlichen Einschätzung an.

	trifft über- haupt nicht zu					trifft völlig zu	
Beruflichen Schwierigkei- ten sehe ich gelassen ent- gegen, weil ich mich im- mer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem kon- frontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was auch immer in mei- nem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkom- men.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine vergange- nen beruflichen Erfahrun- gen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbe- reitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erreiche die berufli- chen Ziele, die ich mir set- ze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich den meis- ten beruflichen Anforde- rungen gewachsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Self-Leadership

Auf dieser Seite geht es um Strategien, die sich auf Ihre Arbeit beziehen.  
Bitte klicken Sie unten an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft gar nicht zu			trifft immer zu	
Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie angehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit etwas, das mir Spaß macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In schwierigen Situationen denke ich über meine eigenen Überzeugungen und Sichtweisen nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine Überzeugungen angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mir in der Regel bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Entgrenzung

Im Folgenden geht es um Ihre persönliche Bewältigung von Situationen mit erhöhtem Druck, Stress oder Problemen bei der Arbeit.

Denken Sie an Situationen mit erhöhtem Druck, Stress oder Problemen bei der Arbeit in den letzten drei Monaten. Bitte beurteilen Sie nun, wie häufig Sie in solchen Situationen die folgenden Reaktionen gezeigt haben. Richten Sie Ihre Konzentration ganz auf Ihre persönlichen Reaktionen.

	Sehr selten/nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Sehr oft
Ich bin für meine Vorgesetzten und Arbeitskollegen/innen und Kunden/ innen auch in der Freizeit erreichbar gewesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe nicht kompensierte Überstunden gemacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichtet (z.B. Hobbies, soziale und kulturelle Aktivitäten, Treffen mit Freunden, Kinobesuche).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe in meiner Freizeit geschäftliche Anrufe entgegengenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe länger als vertraglich vereinbart gearbeitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe (zusätzlich) in meiner Freizeit gearbeitet (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sehr selten/nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Sehr oft
Ich habe während meiner Arbeitszeit auf Pausen verzichtet (z.B. kurze Pausen; Mittagspausen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe auch in meiner Freizeit geschäftliche E-Mails gelesen.					
Ich habe zugunsten der Arbeit private Termine abgesagt (Abendessen, Sport, Treffen mit Freunden etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zugunsten der Arbeit auf meine Erholungszeit verzichtet (z.B. Wochenende, Ferien).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mehr als 10 Stunden am Tag gearbeitet, ohne dass diese angeordnet worden wären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe in meiner Freizeit Zeiten eingerichtet, in denen ich für geschäftliche Belange erreichbar war.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Familienaktivitäten verzichtet (z.B. Abendbrot, Geburtstagsfeiern).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zugunsten der Arbeit auf Erholungsaktivitäten verzichtet (z.B. Spazieren gehen, Sport).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Anwesenheitsnormen

Auf dieser Seite geht es um die Kultur in Ihrem Unternehmen. Damit sind nicht formale Vorgaben gemeint, sondern Erwartungen, die Sie persönlich wahrnehmen.

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

	trifft über- haupt nicht zu				trifft voll und ganz zu
Mein Unternehmen legt sehr hohen Wert auf die persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter am Arbeits- platz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich verpflichtet, abends lange bei der Ar- beit zu bleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich verpflichtet, morgens sehr früh zur Ar- beit zu kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich verpflichtet, eine bestimmte Anzahl an Stunden pro Tag bei der Arbeit anwesend zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Workload

Bei den folgenden Fragen geht es um die Intensität Ihrer Arbeit.

Wie oft ...	Sehr sel- ten/nie	Selten	Manchmal	Oft	Sehr oft/ immer
... müssen sie bei Ihrer Ar- beit sehr schnell arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... müssen Sie bei Ihrer Arbeit sehr hart arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sehr selten/nie	Selten	Manchmal	Oft	Sehr oft/immer
... haben sie bei Ihrer Arbeit nur wenig Zeit um Aufgaben zu erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gibt es sehr viel zu tun?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... müssen Sie mehr Aufgaben erledigen als Sie in guter Qualität leisten können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Burnout

Auf dieser und der nächsten Seite befinden sich einige Aussagen, die sich auf Ihr Wohlbefinden bezüglich Ihrer Arbeit beziehen.

Bitte geben Sie an, wie häufig die Aussagen auf Sie zutreffen.

	Nie	Fast nie – ein paar Mal im Jahr oder weniger	Ab und zu – einmal im Monat oder weniger	Regelmäßig – ein paar Mal im Monat	Häufig – Einmal in der Woche	Sehr häufig – Ein paar Mal in der Woche	Immer – jeden Tag
Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



21 Work Engagement

Bitte geben Sie an, wie häufig die Aussagen auf Sie zutreffen.

	Nie	Fast nie – ein paar Mal im Jahr oder weni- ger	Ab und zu – ein- mal im Monat oder weni- ger	Re- gel- mäßig – ein paar Mal im Monat	Häu- fig – Ein- mal in der Wo- che	Sehr häu- fig – Ein paar Mal in der Wo- che	Immer – jeden Tag
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin von meiner Arbeit begeistert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 Arbeitszufriedenheit, Freizeitzufriedenheit, Gesundheit

Auf dieser und der nächsten Seite geht es um Ihr Wohlbefinden und Ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten Ihres Lebens.

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit den folgenden Bereichen Ihres Lebens?

Bitte klicken Sie für jeden Bereich auf der Skala einen Wert an: Wenn Sie ganz und gar unzufrieden sind, den Wert „0“, wenn Sie ganz und gar zufrieden sind, den Wert „10“. Wenn Sie teils zufrieden/teils unzufrieden sind, einen Wert dazwischen.

Wie zufrieden sind Sie ...

	0 – ganz und gar un- zu- frie- den	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – ganz und gar zu- frie- den
... mit Ihrer Gesundheit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mit Ihrer Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... mit Ihrer Freizeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?

- ☐ Schlecht
- ☐ Weniger gut
- ☐ Zufriedenstellend
- ☐ Gut
- ☐ Sehr gut

23    **Gesundheit Symptome**

Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, wie häufig dies für Sie zutrifft.

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
Wie häufig fühlen Sie sich müde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig denken Sie: „Ich kann nicht mehr“?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheits- anfällig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie häufig kommt es vor, dass Sie ...

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
... am Ende eines Tages das Gefühl haben, nicht genug getan zu haben, obwohl Sie sich sehr an- gestrengt haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zur Arbeit kommen, ob- wohl Sie sich richtig un- wohl und krank fühlen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zur Arbeit kommen, obwohl der Arzt/die Ärztin Sie krankgeschrieben hat oder krankschreiben wollte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, wie es Ihnen in den letzten 4 Wochen ging. Wie oft hatten Sie ...

	Gar nicht	Zu ei- nem ge- ringen Teil der Zeit	Zeitweise	Die meiste Zeit	Durch- gehend
... Bauchschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Kopfschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Herzklopfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Muskelkrämpfe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 24 Angaben zur Person 1

Zum Abschluss noch einige Fragen zu Ihrer Person.

**Welches Geschlecht haben Sie?**

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

**Wie alt sind Sie?**

**Wie ist Ihr Familienstand?**

- ☐ ledig, ohne feste Partnerschaft
- ☐ ledig, mit fester Partnerschaft
- ☐ verheiratet
- ☐ geschieden
- ☐ verwitwet

**Wie viele Kinder unter 16 Jahren leben in Ihrem Haushalt?**

*Wenn keine Kinder unter 16 Jahren in Ihrem Haushalt leben, tragen Sie bitte einfach eine „0“ ein.*

**Haben Sie pflegebedürftige Angehörige?**

- ☐ nein
- ☐ ja, innerhalb meines Haushalts
- ☐ ja, außerhalb meines Haushalts

## 25 Angaben zur Person 2

**Welches ist Ihr höchster allgemeiner Bildungsabschluss?**

- ☐ kein Abschluss
- ☐ Hauptschulabschluss
- ☐ Realschulabschluss (mittlere Reife)
- ☐ Fachhochschulreife
- ☐ Abitur
- ☐ Fachhochschulabschluss
- ☐ Hochschulabschluss
- ☐ Promotion

### Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Leben insgesamt?

Antworten Sie bitte wieder anhand der folgenden Skala, bei der „0“ ganz und gar unzufrieden, „10“ ganz und gar zufrieden bedeutet.

- ☐ 0 ganz und gar unzufrieden
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 ganz und gar zufrieden

### Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?

Bitte zählen Sie nur das Einkommen, das Sie durch Ihre Erwerbstätigkeit erzielen.

## 26 Kommentarseite

Wenn Sie an etwaigen Folgebefragungen interessiert sind, würde ich mich freuen, wenn Sie im Textfeld nach folgenden Vorgaben einen Identifikations-schlüssel hinterlassen könnten.

Bitte geben Sie dafür die Kombination aus dem zweiten Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter, den letzten beiden Stellen des Geburtsjahres Ihres Vaters und den beiden letzten Buchstaben Ihres Geburtsortes an.

Beispiel: Ihre Mutter heißt Angela, Ihr Vater ist 1945 geboren und Sie sind in Bielefeld geboren. Dann lautet Ihr Code N45LD.

Sie sind fast am Ende des Fragebogens angekommen. Sollten Sie Kommentare zur Studie haben oder auf eine bestimmte Frage noch eine detaillierte Antwort geben wollen, können Sie das hier tun.

Sie sind interessiert an den Ergebnissen meiner Studie? Wenn Sie mir hier eine E-Mail-Adresse hinterlassen, schicke ich Ihnen gerne einen Bericht zu den Ergebnissen, sobald diese vorliegen.

## 27 Endseite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Studie!

# Literaturverzeichnis

Acocck, A. C. (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. College Station, Texas: Stata Press.

Albert, M., Gensicke, T., Hurrelmann, K., Leven, I., Quenzel, G., Schneekloth, U. et al. (2015). *Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. 17. Shell Jugendstudie (Bd. 17). Frankfurt am Main: S. Fischer.

Andresen, M. (2009). *Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit. Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung*. Wiesbaden: Gabler.

Andreßen, P. & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 117–128.

ArbZG. (1994). Arbeitszeitgesetz, I G v. 6.6.1994 I 1170 (ArbZRG) (Zuletzt geändert durch Art. 12a G v. 11.11.2016 I 2500 ed., BGBl. I S. 1170, 1171).

Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M. F., Gillespie, N., Winefield, A. H. & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model. A study of Australian academic staff. *Career Development International*, 15(7), 622–636.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In C. Cooper & P. Chen (Hrsg.), *Well-being: A complete reference guide* (S. 37–64). Chichester: Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.

Bakker, A. B. & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397–409.

Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T. & van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 170–180.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

Bannai, A. & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(1), 5–18.

Bauer, F., Groß, H., Lehmann, K. & Munz, E. (2004). Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln: ISO - Institut zur Erforschung sozialer Chancen.

Beckmann, M. & Cornelissen, T. (2014). Self-Managed Working Time and Employee Effort: Microeconomic Evidence (Bd. 636, S. 1–43): SOEP Papers on Multidisciplinary Panel Data Research at DIW Berlin.

Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work

behavior and affect business outcomes? *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 41, 2605–2610.

Böhm, S., Herrmann, C. & Trinczek, R. (2004a). *Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells*. Berlin: Edition Sigma.

Böhm, S., Herrmann, C. & Trinczek, R. (2004b). Vertrauensarbeitszeit - die Zeit des Arbeitskraftunternehmers? In H. J. Pongratz & G. G. Voß (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 139–186). Berlin: Edition Sigma.

Borritz, M. & Kristensen, T. S. (1999). *Copenhagen Burnout Inventory*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health.

Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N. & Stough, C. (2011). A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 112–140.

Bredehöft, F., Dettmers, J., Hoppe, A. & Janneck, M. (2015). Individual work design as a job demand: The double-edged sword of autonomy. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 8(2), 1–13.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 309–325.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.

Brinkmann, U. (2011). *Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Berlin: Edition Sigma.

Brough, P., Timms, C., Siu, O. L., Kalliath, T., O'Driscoll, M. P., Sit, C. H. Pet al. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in



cross-national samples: Cross-sectional and longitudinal predictions of psychological strain and work engagement. *Human Relations*, 66(10), 1311–1335.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York London: The Guilford Press.

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände. (2014). *Moderne Arbeitsformen, BDA kompakt*. Berlin: BDA - Die Arbeitgeber.

Büssing, A. (1996). Social tolerance of working time scheduling in nursing. *Work & Stress*, 10(3), 238–250.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.

CDU & FDP. (2017). Koalitionsvertrag für Nordrhein-Westfalen 2017-2022, [https://www.cdu-nrw.de/sites/default/files/media/docs/nrwkoalition\\_koalitionsvertrag\\_fuer\\_nordrhein-westfalen\\_2017\\_-\\_2022.pdf](https://www.cdu-nrw.de/sites/default/files/media/docs/nrwkoalition_koalitionsvertrag_fuer_nordrhein-westfalen_2017_-_2022.pdf). Düsseldorf: NRW Koalition.

Chrisopoulos, S., Dollard, M. F., Winefield, A. H. & Dormann, C. (2010). Increasing the probability of finding an interaction in work stress research: A two-wave longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 17–37.

Christ, O. & Schlüter, E. (2012). *Strukturgleichungsmodelle mit Mplus. Eine praktische Einführung*. München: Oldenbourg.

Clausen, T., Burr, H. & Borg, V. (2014a). Do psychosocial job demands and job resources predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87, 909–917.

Clausen, T., Burr, H. & Borg, V. (2014b). Do psychosocial work conditions predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based

outcomes using pooled data on 40,554 observations. *Scandinavian Journal of Public Health*, 42, 377–384.

Clausen, T., Nielsen, K., Gomes Carneiro, I. & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: a prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 127–136.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 425–445.

Costa, G., Sartori, S. & Akerstedt, T. (2006). Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health and Well-Being. *Chronobiology International*, 23(6), 1125–1137.

Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.

Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 184–200.

De Jonge, J. & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation Mechanisms in Job Stress. In M. F. Dollard, A. H. Winefield & H. R. Winefield (Hrsg.), *Occupational Stress in the Service Professions* (S. 43–74). London and New York: Taylor & Francis.

De Jonge, J. & Dormann, C. (2006). Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1359–1374.

Deci, N., Dettmers, J., Krause, A. & Berset, M. (2016). Coping in Flexible Working Conditions - Engagement, Disengagement and Self-Endangering Strategies. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 9.

Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Dettmers, J., Deci, N., Baeriswyl, S., Berset, M. & Krause, A. (2016). Self-Endangering Work Behavior. In M. Wiencke, M. Cacace & S. Fischer (Hrsg.), *Healthy at Work. Interdisciplinary Perspectives* (S. 37–51). Switzerland: Springer.

Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Friedrich, N., Keller, M., Schulze, A. & Bamberg, E. (2012). Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit - Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren*. Berlin Heidelberg: Springer.

Drexel, I. (2002). Das Konzept des Arbeitskraftunternehmers - ein Leitbild für gewerkschaftliche Berufsbildungspolitik? In E. Kuda & J. Strauß (Hrsg.), *Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung* (S. 119–131). Hamburg: VSA Verlag.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H. & Liden, R. C. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

Ebbinghaus, B. & Eichhorst, W. (2006). *Employment Regulation and Labor Market Policy in Germany, 1991–2005*. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit - Institute for the Study of Labor.

Eberling, M., Hielscher, V., Hildebrandt, E. & Jürgens, K. (2004). *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin: Edition Sigma.

European Union. (2015). First Findings: Sixth European Working Conditions Survey (S. 1–8): European Union.

Faust, M. (2002). Der “Arbeitskraftunternehmer” - eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In E. Kuda & J. Strauß (Hrsg.), *Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung* (S. 56–80). Hamburg: VSA Verlag.

Feuerhahn, N., Bellingrath, S. & Kudielka, B. M. (2013). The Interplay of Matching and Non-Matching Job Demands and Resources on Emotional Exhaustion among Teachers. *Applied Psychology-Health and Well Being*, 5(2), 171–192.

Frese, M. (1989). Theoretical Models of Control and Health. In S. L. Sauter, J. R. Hurrell Jr & C. Cooper (Hrsg.), *Job Control and Worker Health* (S. 107–128): John Wiley & Sons Ltd.

Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. C. Triandis, D. M.D. & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 4, S. 271–340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Galovan, A. M., Fackrell, T., Buswell, L., Jones, B. L., Hill, E. J. & Carroll, S. J. (2010). The Work-Family Interface in the United States and Singapore: Conflict Across Cultures. *Journal of Family Psychology*, 24(5), 646–656.

Garcia-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutierrez, J. M. & Ritzel, D. O. (2013). Using Bayesian networks to analyze occupational stress caused by work demands: Preventing stress through social support. *Accident Analysis and Prevention*, 57, 114–123.

Geramanis, O. (2002). Vertrauensarbeitszeit – Die verpasste Chance? *WSI-Mitteilungen*, 6, 347–352.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M. & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319–339.

Geyer, J. & Krause, A. (2016). *Veränderungen der Erwerbsanreize durch das Elterngeld Plus für Mütter und Väter*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Gleißmann, W. & Peters, K. (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.

Goodin, R. E., Mahmud Rice, J., Parpo, A. & Eriksson, L. (2008). *Discretionary Time. A New Measure of Freedom*. New York: Cambridge University Press.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

Hacker, W. (2002). Redefinition of work orders: The approach of action regulation theory, *25th International Congress of Applied Psychology*. Singapore.

Hacker, W. (2003). Action Regulation Theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105–130.

Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.

Hackman, J. R. (1969). Nature of the task as a determiner of job behavior. *Personnel Psychology*, 22, 435–444.

Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 259–286.

Haipeter, T., Lehdorff, S. & Schilling, G. (2002). Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. *Leviathan*, 30(3), 360–383.

Häring, A., Schütz, H., Gilberg, R., Kleudgen, M., Wöhrmann, A. M. & Brenscheidt, F. (2016). *Methodenbericht und Fragebogen zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015*. Dortmund Berlin Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Henz, U. & Mills, C. (2015). Work-Life conflict in Britain: Job Demands and Resources. *European Sociological Review*, 31(1), 1–13.

Herrmann, C. (2005). Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit? Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation. In H. Seifert (Hrsg.), *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt* (S. 216–243). Frankfurt New York: Campus.

Hipp, L. & Stuth, S. (2013). Management und Teilzeit? - Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65, 101–128.

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, Culture, and Community. The Psychology and Philosophy of Stress*. New York London: Plenum Press.

Hoff, A. (2002). *Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten*. Wiesbaden: Gabler.

Hoff, A. (2012a). Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitgesetz. *Personalführung*, 12, 88–89.

Hoff, A. (2012b, 22.10.2013). *Zeitkonto – Vertrauensarbeitszeit – Arbeitszeit-Freiheit: die drei Alternativen bei selbst gesteuerter Arbeitszeit*. Verfügbar unter: [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com)

Hoff, A. & Priemuth, T. (2001). Vertrauensarbeitszeit: Stand der Dinge und Perspektiven. *Personalführung*, 12, 44–47.

Hoff, A. & Priemuth, T. (2002). Unter welchen Bedingungen funktioniert Vertrauensarbeitszeit? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung. *Personal*, 9, 10–14.

Hoff, A. & Weidinger, M. (1999). Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit. *Personal*, 8, 380 ff.

Hoffmann, R. & Suchny, O. (2016). Aussichten für die Arbeit der Zukunft, *Working Paper Forschungsförderung* (Bd. 013, S. 1–34). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Höge, T. (2011). Perceived Flexibility Requirements at Work and the Entreprenuer-Work-Oriented: Concept and Measurement. *Journal Psychology des Alltagshandelns*, 4(1), 3–21.

Höge, T. & Hornung, S. (2015). Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 407–430.

Höge, T., Palm, E. & Strecker, C. (2016). Anforderungen an selbstorganisierte Arbeit und das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Zur Rolle von passiver und aktiver IuK-Technologie-Nutzung in der Freizeit. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 35–43.

Hollmann, S., Hellert, U. & Schmidt, K.-H. (2005). Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 44–52.

Houghton, J. D., Dawley, D. & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): a more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691.

Janke, I., Stamov-Roßnagel, C. & Scheibe, S. (2014). Verschwimmen die Grenzen? Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf die Schnittstelle von Arbeit und Privatleben. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 68(2), 97–105.

Joensuu, M., Kivimäki, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Pulkki-Raback, L., Vahtera, J. et al. (2012). Differential Associations of Job Control Components With Mortality: A Cohort Study, 1986–2005. *American Journal of Epidemiology*, 175(7), 609–619.

Joensuu, M., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Väänänen, A. & Vahtera, J. (2014). Components of job control and mortality. *Occupational and Environmental Medicine*, Published Online First, 1–7.

Jurczyk, K. (2010). Entgrenzte Arbeit - Entgrenzte Familie. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen aus der Lebenswelt. In H. Groß & H. Seifert (Hrsg.), *Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik* (S. 239–261). Berlin: Edition Sigma.

Jurczyk, K. & Voß, G. G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit - Reflexible Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In E. Hildebrandt & G. Linne (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit* (S. 151–205). Berlin: Edition Sigma.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for



Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books

Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

Kelly, E. L., Moen, P. & Tranby, E. (2011). Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.

Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., De Cuyper, N. & Witte, H. (2014). Development of perceived job insecurity across two years: Associations with antecedents and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 243–258.

Klein-Schneider, H. (2007). *Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Kratzer, N. & Sauer, D. (2005). Entgrenzung von Arbeit. Konzept, The-  
sen, Befunde. In K. Gottschall & G. G. Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von  
Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und  
Privatsphäre im Alltag* (S. 87–123). München Mehring: Rainer Hampp  
Verlag.

Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C. et al. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 49–59.

Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 485–507.

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449.
- Kubicek, B., Korunka, C. & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1644–1653.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in Relationships. A Model of Development and Decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Hrsg.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch* (S. 133–174). San Francisco: Jossey-Bass.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. & Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the job demands-resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354–360.
- Lott, Y. (2014). *Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit: Gut für die Work-Life-Balance?* Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung.

Luhmann, N. (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.

Mark, G. M. & Smith, A. P. (2008). Stress Models: A review and suggested new direction. In J. Houdmont & S. Leka (Hrsg.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (S. 111–144). Nottingham: Nottingham University Press.

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory – Manual* (3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Matta, V. I. (2015). Führen selbstgesteuerte Arbeitszeiten zu einer Ausweitung der Arbeitsstunden? Eine Längsschnittanalyse auf der Basis des Sozio-oekonomischen Panels. *Zeitschrift für Soziologie*, 44(4), 253–271.

McNall, L. A., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81.

Moen, P., Fan, W. & Kelly, E. L. (2013). Team-level flexibility, work-home spillover, and health behavior. *Social Science & Medicine*, 84, 69–79.

Moen, P., Kelly, E. L. & Hill, R. (2011). Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment. *Social Problems*, 58(1), 69–98.

Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E. & Huang, Q. L. (2011). Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52(4), 404–429.

Muthén, L. K. & Muthén, B. (1998–2011). *Mplus Users's Guide* (Sixth Edition). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.

Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Geurts, S. A. E., Tucker, P. & Kompier, M. A. J. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 38(4), 299–313.

Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and Keys: The Classification of “Home” and “Work”. *Sociological Forum*, 11(3), 563–582.

Nordmetall. (2017). 27.6.17: Standpunkte TV zur Arbeitswelt 4.0: “Wir brauchen mehr Flexibilität im Arbeitszeitgesetz”, *Nordmetall Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. Hamburg: Nordmetall.

Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2006). Measuring psychological stress and strain at work: Evaluation of the COPSOQ Questionnaire in Germany. *GMS Psycho-Social-Medicine*, 3, Doc05.

Oechsle, M. & Reimer, T. (2016). Väter zwischen Beruf und Familie. Handlungskrisen, Bewältigungsstrategien und gesellschaftliche Transformationsprozesse. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 41(Supplement 1), 213–237.

Oesterreich, R. (1981). *Handlungsregulation und Kontrolle*. München/Wien/Baltimore: Urban & Schwarzenberg.

Paul, T. & Schyns, B. (2012). Mehrdimensionale Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX-MDM nach Liden & Maslyn, 1998), Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 15.00. Bonn: GESIS.

Pedersen, V. B. & Jeppesen, H. J. (2012). Contagious flexibility? A study on whether schedule flexibility facilitates work-life enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(4), 347–359.

Peters, A., Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben bei Führungskräften. Segmentierung der privaten Lebensbereiche von der Arbeit als eine Ressource? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(2), 64–79.

Peters, P., den Dulk, L. & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279–297.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.

Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004a). Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In H. J. Pongratz & G. G. Voß (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 7–31). Berlin: Edition Sigma.

Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004b). *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin: Edition Sigma.

Possinger, J. (2013). *Vaterschaft im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familienleben*. Wiesbaden: Springer.

Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.

Preisendörfer, P. (1995). Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 24(4), 263–272.

Pröll, U. (2003). Flexible Arbeit und Gesundheit. Intensivierungsrisiken und Ansatzpunkte nachhaltiger Gestaltung. *Jahrbuch für Kritische Medizin*, 39, 31–52.

Reinecke, J. & Pöge, A. (2010). Strukturgleichungsmodelle. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 775–804). Wiesbaden: VS Verlag / Springer.

Rexroth, M., Peters, A. & Sonntag, K. (2012). Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren* (S. 131–138). Berlin Heidelberg: Springer.

Rigotti, T. (2010). Der Psychologische Vertrag und seine Relevanz für die Gesundheit von Beschäftigten. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 157–165). Heidelberg: Springer.

Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C. et al. (2014). *Rewarding and sustainable health-promoting leadership*. Dortmund Berlin Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255.

Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Rinderspacher, J. P. (2001). Bei Anruf Arbeit - Die Strategie der Externalisierung zeitlicher Ungewissheit und ihre Folgen. In H. Martens, G. Peter & F. O. Wolf (Hrsg.), *Zwischen Selbstbestimmung und Selbstaus-*

*beutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit* (S. 39–65). Frankfurt/Main: Campus.

Roberts, H. E. & Foti, R. J. (1998). Evaluating the Interaction between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257–267.

Rodriguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal Relationships Between Job Demands, Job Resources and Recovery Opportunities. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 86–94.

Satorra, A. (2000). Scaled and adjusted restricted tests in multi-sample analysis of moment structures. In R. D. h. Heijmans, D. S. G. Pollock & A. Satorra (Hrsg.), *Innovations in multivariate statistical analysis. A Festschrift for Heinz Neudecker* (S. 223–247). Londen: Kluwer Academic Publishers.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W. B. & Taris, T. (2013). The Job Demands-Resources Model: A critical review. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182–204.

Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health.

In G. F. Bauer & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (S. 43–68). Dordrecht: Springer.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Godness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.

Schulze, H. & Weichbrodt, J. (2015). *Organisationspsychologische Herausforderungen raum-zeitlich flexibler Wissensarbeit*. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft.

Schyns, B. & Paul, T. (2012). Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX 7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995), Übersetzung. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS Version 15.00. Bonn: GESIS.

Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new Occupational Self-Efficacy Scale and its relation to personality constructs and organisational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241.

Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1995). Assessing stress at work: a framework and an instrument. In O. Svane & C. Johansen (Hrsg.), *Work and Health* (S. 105–113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch*. Frankfurt am Main Wien: Büchergilde Gutenberg.

Simmel, G. (1958). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (4). Berlin: Duncker & Humblot.



Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management (Special Issue)*, 9, 37–50.

Singe, I. & Croucher, R. (2003). The management of trust-based working time in Germany. *Personnel Review*, 32(4), 492–509.

Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. (2012). Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36–54.

Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.

Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.

Trinczek, R. (2005). Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In H. Seifert (Hrsg.), *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt* (S. 375–397). Frankfurt New York: Campus.

Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27.

Unsworth, K. L. & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 235–245.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.

- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P. & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581–609.
- Van Yperen, N. W. & Snijders, T. A. B. (2000). A Multilevel Analysis of the Demand-Control Model: Is Stress at Work Determined by Factors at the Group Level or the Individual Level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182–190.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 1–42). Göttingen/Toronto/Zürich: Hogrefe.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131–158.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.
- Webb, J. (2004). Organizations, Self-identities and the New Economy. *Sociology*, 38(4), 719–738.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (2002). Vertrauensarbeitszeit - Merkmale einer gesunden und tragfähigen Praxis. *Wuppertaler Psychologische Berichte*, 2, 1–16.
- Wingen, S., Hohmann, T., Bensch, U. & Plum, W. (2004). *Vertrauensarbeitszeit - Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen*. Dortmund Berlin Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Wöhrmann, A. M., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F. et al. (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183–200.

Young, C. & Lim, C. (2014). Time as a Network Good: Evidence from Unemployment and the Standard Workweek. *Sociological Science*, 1, 10–27.

Zapf, D. (1993). Stress-oriented Analysis of Computerized Work. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(2), 85–100.

Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.) *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (Bd. 3, S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.