



Kurz-Review zu Arbeitszeitflexibilisierung im Auftrag der ExpertSuisse

Auslegeordnung zum Zusammenhang von flexibilisierten Arbeitszeiten und Gesundheit – Wirkmodell und bestehende Studien

Georg Bauer, Rebecca Brauchli, Gregor Jenny

7. März 2016

Inhaltsverzeichnis

1 Zusammenfassung	2
1.1 Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers	3
2 Wirkmodell zu flexibler Arbeit und Gesundheit.....	3
2.1 Allgemeines Wirkmodell	3
2.2 Ergänzttes Wirkmodell bzgl. der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und gesundheitlicher Konsequenzen	5
2.3 Definition der relevanten Faktoren.....	6
2.4 Wirkpfade des Modells	6
3 Wissenschaftliche Studien zu den Wirkpfaden	7
3.1 (W1, W2a) Direkte Effekte von Arbeitsbelastungen und -ressourcen auf Erschöpfung und Burnout.....	7
3.2 (W2b) Puffereffekte von Arbeitsressourcen auf Erschöpfung und Burnout.....	8
3.3 (W3) Direkte Effekte von Arbeitsressourcen auf Engagement und Wohlbefinden	8
3.4 (W4) Einfluss der Erholung von der Arbeit auf Erschöpfung und Burnout.....	9
3.5 (W5) Einfluss der Arbeitszeit (Dauer/Lage) auf Erschöpfung und Burnout	9
3.6 (W6) Work-Life Balance.....	10
4 Ausblick: weiterer Forschungsbedarf	10
5 Literatur	11

1 Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier skizziert mögliche Auswirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Erwerbstätigen. Die wissenschaftliche Literatur wird innerhalb eines **dualen Wirkmodells** verortet, das *sowohl* die Ressourcen *als auch* die Belastungen bei der Arbeit mit ihren positiven *und* negativen Wirkungen gleichzeitig betrachtet. Innerhalb dieses Modells werden jene Faktoren verortet, die momentan für das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeiten relevant erscheinen. So kann die Flexibilisierung zu mehr Arbeitszeit-Autonomie, aber potentiell auch zu langen Arbeitszeiten und vermehrter Arbeitsintensität führen. Zudem spielen Erholungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle für die Auswirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten. Entlang der dualen Logik des Modells kann die Studienlage wie folgt zusammengefasst werden:

- ❖ Generell **puffert hohe allgemeine Autonomie** neben anderen Arbeitsressourcen **die schädliche Wirkung** von Arbeitsbelastungen und kann so beispielsweise Erschöpfung und Burnout reduzieren. Erhöhte Autonomie und andere Arbeitsressourcen **fördern** zudem **Arbeitsengagement** und besserer **Work-Life Balance**.
- ❖ **Flexible Arbeitszeiten** können sich dann **günstig auf Gesundheit und Work-Life Balance auswirken**, wenn diese durch den Arbeitnehmenden selbst bestimmt sind (**Arbeitszeit-Autonomie**). Andererseits kann die Arbeitszeit-Flexibilität ihre positiven Wirkungen verlieren, wenn sie fremdbestimmt ist und mit unrealistischen Anforderungen kombiniert wird.
- ❖ Flexible Arbeitszeiten können mit längeren Arbeitszeiten einhergehen. **Konstant lange Arbeitszeiten** sind potenziell **gesundheitsschädlich** und **schränken die Work-Life Balance ein**. Zur Auswirkung **periodisch** langer Arbeitszeiten (z.B. vorübergehende Spitzenzeiten) wurden bisher **keine Studien gefunden** – weder generell noch für spezifische Berufsgruppen. Entscheidend ist mit hoher Wahrscheinlichkeit die **Kombination aus Risiken** (*Ausmass der Arbeitsintensität und Dauer der Exposition gegenüber dieser Arbeitsintensität*) **und protektiven Faktoren** (*Autonomie bei der Arbeitsgestaltung und Erholungsverhalten*).
- ❖ Die Möglichkeit für **Erholung und Abgrenzung** (Pausen, Freizeit, Ferien) während und – zeitnah – nach der Arbeit sind ein weiterer entscheidender Faktor im Umgang mit hoher Arbeitslast und der Vorbeugung von Erschöpfung.

Die oben genannten, generellen Aussagen sollten mit vertieften Recherchen zu Studien in unterschiedlichen Berufsgruppen mit variierenden Autonomie-Graden, Arbeitszeitschwankungen, sowie verschiedenen Wirtschafts-Kontexten weiter überprüft werden. Zusätzlich sollte die Übereinstimmung der gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche (von Person und Organisation) an die Flexibilisierung berücksichtigt werden. Weichen diese voneinander ab – weil z.B. die versprochene selbstbestimmte Autonomie nur auf dem Papier besteht – kann es zu einem Bruch des sog. „psychologischen Vertrags“ kommen, was die Burnout-Gefahr erhöht. Angesichts der Komplexität möglicher negativer und positiver Auswirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten ist in der Praxis aber in jedem Fall empfehlenswert, diese Auswirkung regelmässig zu überprüfen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu optimieren.



1.1 Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers

Im vorliegenden Arbeitspapier wird eine Auslegeordnung erarbeitet, um die Zusammenhänge zwischen der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Gesundheit (besonderer Fokus: Burnout) künftig vertieft zu untersuchen. Hierfür werden zuerst auf Basis eines Modells Wirkpfade festgelegt. Anschliessend wird die bestehende wissenschaftliche Literatur zu diesen Wirkpfaden summarisch dargestellt. Daraus wird ein zukünftiger Forschungsbedarf abgeleitet.

2 Wirkmodell zu flexibler Arbeit und Gesundheit

2.1 Allgemeines Wirkmodell

Die gängigen **Modelle zum Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit** fokussieren sowohl auf positive wie negative Faktoren. Deren optimales Zusammenspiel erzeugt Motivation und Engagement, während ein Ungleichgewicht zu Erschöpfung und Burnout führt. Dieses Zusammenspiel findet sich zum Beispiel im „Job Demand-Control Model“¹ (Karasek & Theorell, 1990; Karasek, 1990), dem „Effort-Reward Imbalance Model“² (Siegrist, 1996), oder dem „Job Demands-Resources Model“³ (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Für alle Modelle konnten in quer- und längsschnittlichen Studien Belege für ihre Gültigkeit gefunden werden.

Das „**Job Demands-Resources Model**“ (JD-R Model) (Abb. 1) hat sich in den letzten Jahren als verallgemeinerbares Wirkungsmodell in der sozialwissenschaftlichen Forschung zu Arbeit und Gesundheit durchgesetzt, da es einen balancierten Blick auf Arbeit und Gesundheit bietet und ein breites Spektrum von Arbeitsbedingungen erfasst. Es wurde in verschiedenen Varianten modifiziert: z.B. um den Einfluss persönlicher und organisationaler Faktoren auf das Zusammenspiel von Arbeitsressourcen und -belastungen zu untersuchen oder um die Wirkung auf positive wie negative Aspekte der Gesundheit zu modellieren (vgl. „Job Demands-Resources Health (JD-R Health) Modell“; Brauchli, Jenny, Füllemann, & Bauer, 2015; s. Abb. 2).

¹ Die Balance zwischen Anforderungen und Kontrolle ist entscheidend.

² Die Balance zwischen Aufwand und Belohnungen ist entscheidend.

³ Die Balance zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen ist entscheidend.

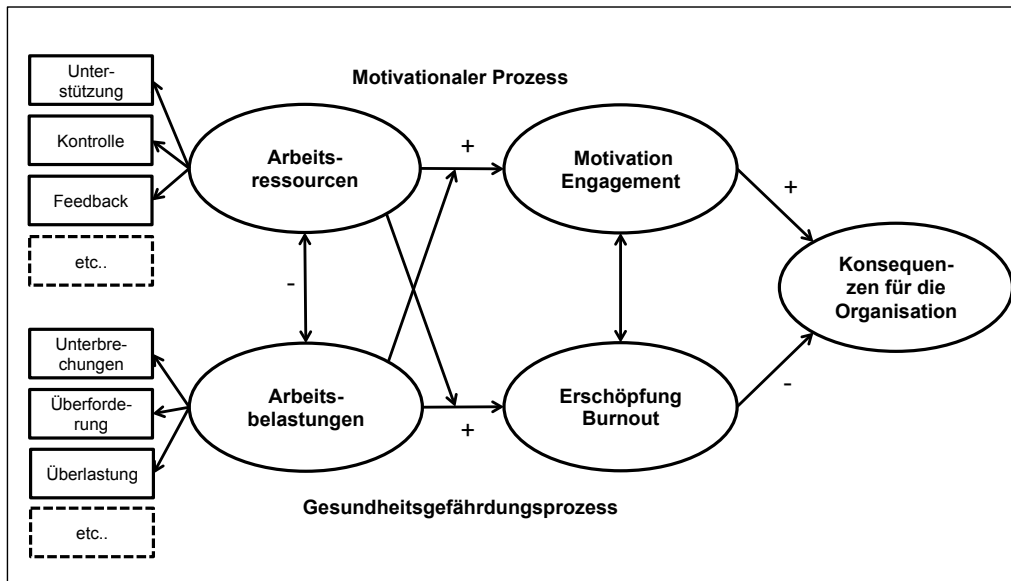


Abb. 1: JD-R Modell (Bakker & Demerouti, 2007)

Das JD-R (Health) Modell besagt, dass Arbeitsressourcen über einen **positiv-aktivierenden, motivationalen Prozess** zu Motivation, Engagement, allgemeinem Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit führen. Arbeitsressourcen helfen zudem, Belastungen besser zu bewältigen. Arbeitsbelastungen führen hingegen über einen **negativ-aktivierenden, erschöpfenden Prozess** zu Burnout und anderen gesundheitlichen Störungen. Arbeitsbelastungen sind diejenigen Aspekte der Arbeit, die wir negativ bewerten, die unsere Ressourcen verbrauchen und zu Erschöpfung führen, wenn sie über einen längeren Zeitraum bestehen.

Unter **Arbeitsressourcen** versteht man aufgabenbezogene Aspekte wie genügend *Autonomie* und *Entwicklungsmöglichkeiten* bei der Arbeit sowie beziehungsbezogene Aspekte wie *Unterstützung und Wertschätzung von Vorgesetzten und Kollegen*. Stark ausgeprägte Arbeitsressourcen führen dazu, dass man motiviert ist bei der Arbeit und sich voller Energie fühlt. Dies führt auch dazu, dass man sich im Leben glücklich fühlt, und es trägt zum Selbstvertrauen und der Zuversicht im Leben bei.

Arbeitsbelastungen umfassen zum Beispiel quantitative Überlastung (*Zeitdruck, Arbeitsmenge*), qualitative Überforderung (*zu komplizierte Aufgaben*) sowie Konflikte und Spannungen am Arbeitsplatz (*Rollenunklarheit, Rollenkonflikte*). Stark ausgeprägte Arbeitsbelastungen beanspruchen Körper und Psyche: Man fühlt sich gestresst, besorgt und nervös bei der Arbeit. Rücken- und Nackenschmerzen sind ebenfalls häufige Konsequenzen von hoher Beanspruchung bei der Arbeit (Buckle, 2005). Je länger die Beanspruchung durch Arbeitsbelastungen andauert, desto erschöpfter ist man; insbesondere dann wenn die verbrauchten persönlichen Ressourcen nicht wieder aufgebaut werden können, da die Erholung durch die hohe Beanspruchung beeinträchtigt wird (Effort-Recovery Model; Meijman & Mulder, 1998). Dies geht oft einher mit Schlafproblemen, weil man nicht mehr „abstellen“ kann und die Gedanken an die Arbeit sich im Kopf drehen (*psychological Detachment*; Sonnentag & Fritz, 2015). Hieraus kann sich eine Abwärtsspirale ergeben, da durch die mangelnde Erholung die Arbeit noch mehr beansprucht und noch schneller zur Erschöpfung führt.

Das JD-R Health Modell beruht zudem auf der These, dass die Arbeitsressourcen und -belastungen das Produkt einer **Interaktion von Mensch und Organisation** sind (Jenny & Bauer, 2013): eine gute Passung zwischen organisationaler Struktur, Strategie und Kultur mit persönlichen Kompetenzen, Motivation und Identität erhöht die Wahrscheinlichkeit gut funktionierender, wertschöpfender und gesundheitsförderlicher Arbeitsprozesse.

2.2 Ergänztes Wirkmodell bzgl. der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und gesundheitlicher Konsequenzen

Nachfolgend wird dieses allgemeine Wirkmodell für das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die möglichen gesundheitlichen Konsequenzen spezifiziert und erweitert. Die allgemeinen Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen im Zentrum des Modells werden mit den Themen Arbeitszeit-Autonomie bzw. Arbeitsintensität ergänzt, die im Rahmen flexibler Arbeitszeiten eine besonders wichtige Rolle spielen. Den positiven bzw. negativen Gesundheitseffekten wird das Thema Work-Life Balance zur Seite gestellt. Dieses Kernmodell wird eingebettet in die Wechselwirkung zwischen Person und Organisation, welche einen zentralen Einfluss auf die Arbeitsbelastungen und -ressourcen hat. Die Passung von Person und Organisation resultiert aus der gelungenen Aushandlung zwischen diesen beiden Akteuren. Schliesslich zeigt das Modell, dass neben der im Zentrum der Betrachtung stehenden, von den organisatorischen Rahmenbedingungen abhängigen Arbeitszeit auch die individuelle Erholung einen wichtigen Einfluss auf die positiven und negativen Gesundheitsentwicklungsprozesse hat.

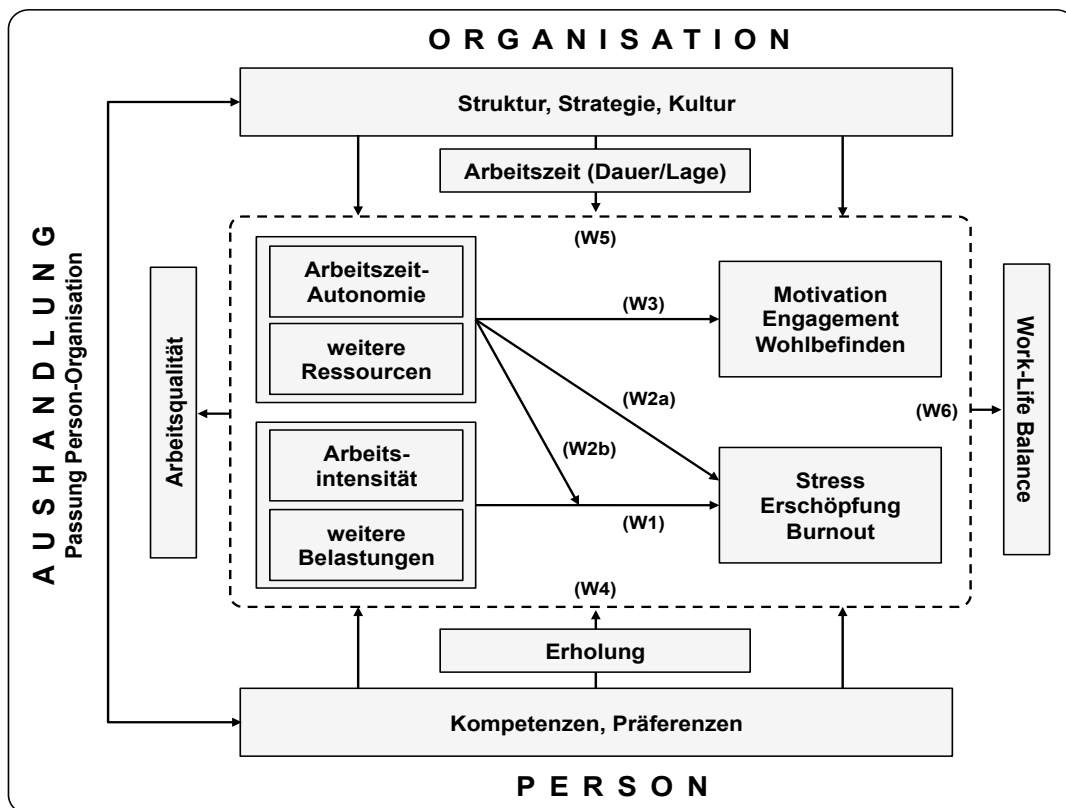


Abb. 2: JD-R Health Modell, angewandt auf das Thema flexibilisierte Arbeitszeiten

2.3 Definition der relevanten Faktoren

Um das Modell als Basis für die Einordnung bestehender wissenschaftlicher Studien zu nutzen, werden nachfolgend die relevanten Faktoren grob definiert:

- ❖ **Arbeitszeit:** Zeitliche Dauer und Lage der Arbeitsausführung (*Dauer = wöchentliche/monatliche Arbeitszeit, chronisch/periodisch; Lage = Verteilung von Arbeitszeiten und Pausen über den Tag und die Woche, Wochenendarbeit, Nachtarbeit*)
- ❖ **Arbeitszeit-Autonomie:** Freiheitsgrad hinsichtlich der individuellen zeitlichen Arbeitsgestaltung
- ❖ **Weitere Arbeitsressourcen:** Soziale Unterstützung und Wertschätzung durch die Arbeitskollegen und Vorgesetzten, konstruktives Feedback, Transparenz, Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Entwicklungsmöglichkeiten
- ❖ **Arbeitsintensität:** Quantitatives Volumen der auszuführenden Arbeitstätigkeiten pro Zeiteinheit (*Anzahl zu erledigender Aufgaben pro Tag/Woche/Monat*)
- ❖ **Weitere Arbeitsbelastungen:** Arbeitsmenge, qualitative Überforderung (zu komplizierte Aufgaben), Rollenkonflikte, Rollenunklarheit
- ❖ **Arbeitsqualität:** das Gesamtverhältnis zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen
- ❖ **Organisationale Faktoren⁴:** Flexibilitätsbezogene Aufbau-/Ablaufstrukturen (*Infrastruktur und technische Voraussetzungen für flexible Arbeitsformen; organisatorische Regelungen*), **Strategie** (*Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der Regelungen; Monitoring der Arbeitsprozesse*), **Kultur** (*Führungskultur; Werte und Normen zu flexibler Arbeit sowie zur Mitarbeitergesundheit*)
- ❖ **Persönliche Faktoren:** Erholung nach der Arbeit, Bewältigungskompetenzen (*hinsichtlich hoher Anforderungen*), Präferenzen (*hinsichtlich Arbeitsinhalten und -form, bezüglich Integration bzw. Trennung von Berufs- und Privatleben*)
- ❖ **Aushandlung:** Dialogische Aushandlung persönlicher und organisationaler Ansprüche im Rahmen der Gesetzgebung und (kollektiver) Arbeitsverträge

2.4 Wirkpfade des Modells

Nachfolgend wird die Logik dieses Wirkmodells auf das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die möglichen gesundheitlichen Konsequenzen angewandt:

- ❖ **W1:** Arbeitsintensität sowie weitere Arbeitsbelastungen können in einer Person einen negativ-aktivierten Zustand auslösen (*Stress, Ärger*), der in einen Erschöpfungszustand bis hin zum Burnout resultiert.
- ❖ **W2a:** Arbeitszeit-Autonomie und andere Arbeitsressourcen haben einen direkten, vorbeugenden Effekt auf Stress und Erschöpfung.
- ❖ **W2b:** Der gesundheitsschädliche Prozess kann durch Arbeitszeitautonomie und andere Arbeitsressourcen gepuffert werden.
- ❖ **W3:** Arbeitszeitautonomie und andere Arbeitsressourcen können eine eigenständige Wirkung haben, indem sie in einer Person einen positiv-aktivierten Zustand auslösen (*Engagement, Motivation*), der in generellem Wohlbefinden mündet.
- ❖ **W4:** Ein zentraler persönlicher Einflussfaktor auf beide Prozesse ist das Erholungsverhalten, das den gesundheitsschädlichen Prozess abfedern und den motivationalen Prozess verstärken kann.

⁴ vgl. z.B. das FlexWork-Phasenmodell (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner, & Welge, 2015; Weichbrodt, Tanner, Josef, & Schulze, 2014)

Weitere Faktoren umfassen persönliche Präferenzen und Bewältigungskompetenzen, d.h. die Wahrnehmung, Bewertung und den Umgang mit Arbeitsressourcen und -belastungen.

- ❖ **W5:** Der hier interessierende zentrale organisationale Faktor ist die Arbeitszeit, d.h. die Dauer und zeitliche Lage der Arbeitsausführung. Die Arbeitszeit hat wie die persönlichen Faktoren einen Einfluss auf beide Prozesse, indem sie die Arbeitsbelastungen und deren Wirkung verstärken kann, aber auch bei sehr langer Dauer oder ungünstiger Lage die positiven Effekte von Arbeitsressourcen reduzieren kann. Weitere Faktoren umfassen generelle und (hier) flexibilitätsbezogene Strukturierungen, Strategien und Kultur(en) einer Organisation.
- ❖ **W6:** Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben (insbesondere Familie) resultiert aus dem gesamten Gefüge von Person, Organisation, Arbeitsressourcen und -belastungen.

3 Wissenschaftliche Studien zu den Wirkpfaden

3.1 (W1, W2a) Direkte Effekte von Arbeitsbelastungen und -ressourcen auf Erschöpfung und Burnout

Folgende Faktoren wurden in der wissenschaftlichen Literatur als Burnout-begünstigend identifiziert (s. z.B. Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001):

- ❖ **Charakteristika der Arbeit:** Generell liegt dem Burnout eine ungünstige Kombination von Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen (s.o. JD-R(Health) Modell) zugrunde (Bakker et al., 2014). Arbeitsintensität („zu viel zu tun in der vorhandenen Zeit“) und qualitative Arbeitsbelastungen (v.a. Rollenkonflikte, Rollenunklarheit) begleitet von einem Mangel an Ressourcen (v.a. soziale Unterstützung, aber auch Autonomie) wurden in zahlreichen quer- und längsschnittlichen Studien als Hauptursachen von Burnout identifiziert. Eine Studie aus Deutschland zeigt beispielsweise, dass der wichtigste Prädiktor für Erschöpfung bei der Arbeit *Zeitpuffer* sind; d.h. wenn einerseits genügend Zeit zur Aufgabenerledigung zur Verfügung zur steht und andererseits für Unvorhergesehenes Zeitpuffer eingeplant sind (Hessenmöller et al., 2014)

Burnout ist v.a. ein situational bedingtes Phänomen und die genannten Charakteristika bei der Arbeit spielen die Hauptrolle bei der Entstehung. Nachfolgend sind weitere Ursachenfaktoren aufgelistet, die alle einen Einfluss haben (können), aber weitaus weniger stark:

- ❖ **Charakteristika des Berufs:** Ursprünglich wurde das Phänomen bei so genannten „helfenden“ oder „lehrenden“ Berufen (Lehrer, Krankenschwester) beobachtet. Später wurde es auf andere Berufe ausgedehnt. Heute weiss man, dass die Eigenschaften der Arbeit (s.o.) einen viel entscheidenderen Einfluss auf Burnout haben und es somit in jedem Beruf auftreten kann.
- ❖ **Charakteristika der Organisation:** Organisationale Faktoren haben vor allem dann einen Einfluss, wenn sie grundlegende Erwartungen bezüglich Fairness und Gleichheit verletzen (**psychologischer Vertrag**), weil die Vorstellung von Reziprozität erodiert (s. auch W5).
- ❖ **Charakteristika der Person:** Es gibt individuelle Faktoren, die mit der Entstehung von Burnout assoziiert sind, diese sind aber insgesamt deutlich weniger wichtig als die Situation: Alter ist die wichtigste demographische Variable im Zusammenhang mit Burnout. In der Altersgruppe 30-40 ist die Prävalenz am höchsten. Es gibt wenige Geschlechtsunterschiede. Personen in festen Partnerschaften sind überdies eher vor Burnout geschützt – so zeigten Studien, dass Verheiratete-

te (v.a. Männer) weniger anfällig zu sein scheinen als Unverheiratete. Ausserdem zeigte sich, dass zu hohe Erwartungen, die nicht erfüllt werden (können) Burnout-begünstigend sind. Schützend hingegen wirken neben den Arbeitsressourcen persönliche Ressourcen. Persönliche Ressourcen sind positive Selbstbewertungen, die mit Widerstandsfähigkeit verbunden sind und sich auf die individuelle Fähigkeit beziehen, seine Umwelt erfolgreich zu kontrollieren und zu beeinflussen (z.B. Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein oder Optimismus) (Bakker et al., 2014) (s. auch W4).

3.2 (W2b) Puffereffekte von Arbeitsressourcen auf Erschöpfung und Burnout

Der **positive Effekt von allgemeiner Autonomie**⁵ bei der Arbeit wird hauptsächlich durch mehr Möglichkeiten, stressreiche Situationen zu bewältigen, erklärt. Autonomie puffert dadurch die negativen Konsequenzen von Arbeitsbelastungen auf das Wohlbefinden (Bakker & Demerouti, 2007). Tatsächlich konnten zahlreiche Studien aufzeigen, dass Autonomie den Effekt von Arbeitsüberlastung auf Erschöpfung und andere gesundheitliche Konsequenzen abfedern kann (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Van der Doef & Maes, 1999).

Die Forschung zeigt überdies, dass der Puffereffekt von Autonomie verstärkt wird, wenn sie ergänzt wird durch **weitere Arbeitsressourcen** wie soziale Unterstützung (instrumentell sowie emotional) und Wertschätzung (konstruktives Feedback) durch Kollegen und Vorgesetzte. Ausserdem zeigt eine Reihe von Studien, dass der positive Effekt von Arbeitsressourcen v.a. dann zum Tragen kommt, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind (s. Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007)

3.3 (W3) Direkte Effekte von Arbeitsressourcen auf Engagement und Wohlbefinden

In der internationalen Forschungsliteratur finden sich zahlreiche Beispiele für den direkten positiven Effekt von Arbeitsressourcen (u.a. Autonomie) auf das Engagement und andere positive Konsequenzen wie die Unternehmensbindung oder Produktivität (z.B. Beckmann, 2015). Auch längsschnittlich (über einen Zeitraum von zwei Jahren hinweg) konnte gezeigt werden, dass ein hohes Ausmass an Arbeitsressourcen hohe Levels in Engagement vorhersagt (s. Bakker et al., 2014). Interessanterweise scheint es für die Entstehung von Engagement und positiver Einstellung bei der Arbeit wichtiger zu sein, dass Arbeitsressourcen (Autonomie, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Arbeit, konstruktives Feedback, Unterstützung durch Kollegen, gute Beziehung zum Vorgesetzten, transformationaler Führungsstil) vorhanden, als dass Arbeitsbelastungen abwesend oder gering sind (Schaufeli & Bakker, 2004).

Arbeitszeit-Autonomie: Bezüglich der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist zu erwarten, dass sich diese dann günstig auf das Engagement und Wohlbefinden auswirkt, wenn die Arbeitnehmenden selbst ihre Arbeitszeit gestalten können. Solch eine **Arbeitszeit-Autonomie** sollte aber nicht gleichzeitig mit einer outputorientierten, unrealistischen Zielsetzung seitens des Managements einhergehen, da sie sich sonst ungünstig auswirken kann (vgl. Beckmann, 2015). Umgekehrt ist zu erwarten, dass sich *variable* Arbeitszeiten, d.h. Arbeitszeiten, die sowohl bezüglich Dauer als auch Lage *variabel* durch

⁵ Autonomie wird in der aktuellen Forschung als Konstrukt mit leicht unterschiedlichen, jedoch stark zusammenhängenden Aspekten aufgefasst: Die Freiheit, die Arbeitszeiten festzulegen, die Freiheit, Entscheidungen zu treffen sowie die Freiheit über die Arbeitsmethoden (Morgeson & Humphrey, 2006). Da diese unterschiedlichen Aspekte hoch korreliert sind (wer eine hohe Autonomie hinsichtlich der Festlegung der Arbeitszeit hat, hat üblicherweise auch eine hohe Autonomie hinsichtlich der Gestaltung der Arbeit), macht es Sinn, von „allgemeiner Autonomie“ zu sprechen.

den Arbeitgeber bestimmt sind, ungünstig auf das Engagement und Wohlbefinden auswirken, da die Vorhersehbarkeit fehlt und das Autonomiebedürfnis beeinträchtigt wird (Golden, 2011).

Anmerkung: **Leitungsfunktion** und verschiedene gesundheitliche Konsequenzen (z.B. Burnout) hängen bei bivariater Betrachtung zusammen. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Leitungsfunktion mit entsprechenden, typischen Charakteristika der Arbeit einhergeht (mehr Autonomie aber auch grössere Arbeitsmenge, mehr Zeitdruck etc.), welche die Zusammenhänge erklären (Hämmig & Bauer, 2013)..

3.4 (W4) Einfluss der Erholung von der Arbeit auf Erschöpfung und Burnout

Ein gut etablierter Weg zum Aufbau von Ressourcen und Abbau von Belastungen und damit zur Vermeidung von Burnout (sowie zur Förderung von Wohlbefinden) ist es, in der Freizeit (**Ferien, Feierabend**) sowie während der Arbeit (**Pausen**) für **Entspannung und Abgrenzung** zu sorgen (Sonntag & Fritz, 2015)

Wie und ob Ferien kompensatorisch wirken, wie viel und wie häufig Pausen und welche Art von Erholung benötigt werden, um (andauernde oder periodische) Belastungen zu kompensieren, indem verbrauchte Ressourcen wieder aufgebaut werden, ist ein breites Forschungsfeld, das im Folgenden kurz skizziert werden soll.

Der Ferienforschung gelang es bislang nicht, eindeutige und nachhaltig positive Effekte von Ferien auf arbeitsbedingte Belastungen und ihre Folgen (z.B. Burnout) aufzuzeigen. Zwar konnte eine israelische Studie zeigen, dass durch Ferien die Burnout-Werte sinken (vgl. Etzion, 2003), dennoch finden sich bezüglich der *Nachhaltigkeit dieser Effekte* widersprüchliche Resultate. Daher scheint es erfolgversprechender zu sein, auf die alltägliche Erholung zu fokussieren (s. z.B. Sonntag & Zijlstra, 2006). Ohne die positiven Effekte von Ferien in Frage zu stellen (individuelle Entfaltung, Pflege sozialer Kontakte etc.), scheint die Wirkung kleinräumiger Erholungsprozesse während (Pausen) und nach (Freizeit) der täglichen Arbeit insgesamt stärker zu sein (Ulrich & Wülser, 2015).

Dass Pausen sehr bedeutsam für die Kompensation von Belastungen sind, ist seit langem bekannt und durch zahlreiche Studien belegt. Die Erholungseffekte von Pausen finden vor allem zu Beginn der Pausen statt und nehmen mit zunehmender Dauer der Pause ab. Generell konnte gezeigt werden, dass häufige kurze Pausen gegenüber längeren und weniger häufigen zu bevorzugen sind (s. Ulrich & Wülser, 2015). Ein gutes Pausenmanagement ist wichtig, um Belastungen zu reduzieren und die Produktivität aufrecht zu erhalten.

Neben der Erholung durch Pausen ist die Erholung am Feierabend und am Wochenende notwendig, um die Auswirkungen von Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Obwohl gerade bei langen Arbeitstagen sowie intensiven Arbeitswochen Erholung besonders wichtig sind, wird bei hoher Arbeitsintensität (Arbeitsmenge, Zeitdruck) beobachtet, dass die Abgrenzung von der Arbeit nur ungenügend gelingt (vgl. Sonntag & Fritz, 2015). Wenn durch lange Arbeitszeiten die Erholungszeit immer knapper wird, ist die Erschöpfung sehr wahrscheinlich und steigt das Burnout-Risiko.

Am meisten zur Erholung (Entspannung und Abgrenzung) beitragende Aktivitäten sind körperliche Aktivitäten, während soziale und sogenannte Low-Effort Aktivitäten (ein warmes Bad nehmen, ein Buch lesen) nur teilweise zu einer Verbesserung des Befindens führen (Sonntag & Zijlstra, 2006).

3.5 (W5) Einfluss der Arbeitszeit (Dauer/Lage) auf Erschöpfung und Burnout

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit ist offenbar mit einer *durchschnittlich* längeren Arbeitsdauer (+90 Minuten/Woche) assoziiert (Beckmann, 2015), wobei nicht bekannt ist, ob diese auch mit einer Zu-

nahme der Arbeitsintensität einhergeht. Dies wäre aber durchaus möglich, da der flexible Zeitrahmen Anreiz sein könnte, die Arbeit schneller zu erledigen, um eventuell mehr Freizeit zu haben. Neben der durchschnittlich längeren Arbeitszeit ist zu beachten, dass zumindest bei einem Vollzeit-Anstellungsverhältnis eine besonders flexible Gestaltung von Arbeitszeiten schnell einmal zu besonders langen Arbeitstagen oder -wochen führen.

Betrachtet man die Auswirkungen der **täglichen Arbeitsdauer**, zeigt sich in verschiedenen Berufsgruppen ab 8 Stunden pro Tag ein Abfall der Produktivität pro geleisteter Arbeitsstunde sowie gleichzeitig eine Zunahme der Fehlerhäufigkeit (Golden, 2011). Unter Einbezug zahlreicher Studien kommt die „International Labour Organization“ zum Schluss, dass eine „normale“ Arbeitswoche 48 Stunden nicht überschreiten sollte. Ab diesem Schwellenwert steigt das Gesundheitsrisiko mit zusätzlichen Arbeitsstunden an (International Labour Office, 2007). Das oben eingeführte Modell lässt annehmen, dass die Wahrscheinlichkeit solcher Risiken abhängt von der Arbeitszeit, der Arbeitsqualität, der Arbeitsintensität, der Erholung sowie von individuellen Charakteristika. Zur Überprüfung dieser Annahmen liegen uns jedoch momentan noch keine konkreten Studien vor. Zudem bleibt die Frage offen, ob die Risiken bei einer nur wenige Wochen dauernden Überschreitung dieser 48 Stundengrenze allenfalls geringer sind. Da Erholung sich generell zeitnah an hohe Beanspruchungen anschliessen muss, lässt sich nicht erwarten, dass diese sich über einen längeren Zeitraum hinweg verschieben und nachholen lässt. In diesem Sinne sind zwar Zeitkompensationen, aber keine zeitlich versetzten Erholungskompensationen möglich.

3.6 (W6) Work-Life Balance

Work-Life Balance ist vor allem dadurch bestimmt, dass keine oder wenige Konflikte zwischen Beruf und Privatleben (insbesondere Familie) bestehen. Eine Vielzahl von Forschenden hat sich mit den Ursachen und Konsequenzen solcher Konflikte befasst: Wichtige gesundheitliche Auswirkungen sind neben allgemein schlechterer psychischer und physischer Gesundheit (Hämmig & Bauer, 2004; Hämmig & Bauer, 2009; Hämmig, Gutzwiller, & Bauer, 2009) insbesondere häufigeres Auftreten von Depression, Burnout und psychosomatische Symptome zu nennen (Frone, 2000)

In der Forschung rund um dieses Thema spielt die zeitliche Autonomie eine herausragende Rolle. So zeigt sich, dass eine der erfolgversprechendsten Massnahmen zur Vermeidung von Konflikten zwischen Arbeit und Familie/Privatleben die Möglichkeit darstellt, seine Arbeitszeit flexibel zu gestalten („time-flexible Policies“) (Halpern, 2005). Umgekehrt schränken regelmässige Überstunden bzw. lange Arbeitszeiten die Work-Life Balance ein (Brauchli, Bauer, & Hämmig, 2014).

- eine dank flexibleren Arbeitszeiten erhöhte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (z.B. Familienaufgaben)

4 Ausblick: weiterer Forschungsbedarf

Das skizzierte Wirkungsgefüge zeigt, dass Arbeitnehmende mit hoher Autonomie bis zu einem gewissen Grad vor Erschöpfung durch lange und intensive Arbeit geschützt sind. Zusätzlich profitieren sie vom motivationalen Potenzial der Autonomie und deren Effekt auf die Work-Life-Balance.

Diese generelle Aussage sollte mit Recherchen zu Studien in unterschiedlichen Berufsgruppen mit variierenden Autonomie-Graden (hinsichtlich zeitlicher und methodischer Gestaltungsfreiheit), Arbeitszeitschwankungen sowie verschiedenen Wirtschafts-Kontexten weiter untermauert werden.

Es ist davon auszugehen, dass Autonomie nur dann protektiv und motivational wirken kann, wenn es sich um eine *echte, selbst gewünschte und selbstbestimmte* Gestaltung der Arbeit handelt. In dieser

Hinsicht ist der bereits erwähnte „psychologische Vertrag“ zwischen Person und Organisation von Relevanz, der über die offiziellen Regelungen hinausgeht, die gegenseitigen Erwartungen regelt und so für eine gutes Zusammenspiel sorgt (siehe „Passung Person-Organisation“ in Abb. 2). Die explizite, gelungene Aushandlung dieser impliziten Erwartungen aneinander kann gerade im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeitszeit ein wichtiger Faktor sein und sollte als zusätzliche Variable in zukünftigen Studien aufgenommen werden.

Die vorliegende Kurzreview konnte nur eine erste Auslegung bezüglich der zu beachtenden Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten geben. In einem zweiten Schritt ist die bestehende Literatur entlang des Modells vertieft zu analysieren und zu bewerten. Daraus lassen sich dann einerseits erste Empfehlungen für die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle auf Ebene des Gesetzgebers sowie der umsetzenden Betriebe und Mitarbeitenden ableiten. Zudem lässt sich der weitere Forschungsbedarf identifizieren, um gezielt Wissenslücken für die Praxis zu schliessen. Angesichts der Komplexität möglicher negativer und positiver Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten ist in der Praxis aber in jedem Fall empfehlenswert, diese Auswirkung regelmässig zu überprüfen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu optimieren – nach dem Motto „vom passiven Gesundheitsschutz zur partizipativen Gesundheitsentwicklung“.

5 Literatur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. Retrieved from http://sfx.metabib.ch:9003/sfx_uzh?sid=google&auinit=AB&aualast=Bakker&atitle=The job demands-resources model: State of the art&id=doi:10.1108/02683940710733115&title=Journal of managerial psychology&volume=22&issue=3&date=2007&spage=309&issn=0268-3946
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- 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), 170–80. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1, 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Beckmann, M. (2015). Working-time autonomy as a management practice. *IZA World of Labor*, (January), 1–10. doi:10.15185/izawol.230
- Brauchli, R., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). Job autonomy buffers the impact of work-life conflict on organizational outcomes. *Swiss Journal of Psychology*, 73(2), 77 – 86. doi:10.1024/1421-0185/a000126
- Brauchli, R., Jenny, G. J., Füllemann, D., & Bauer, G. F. (2015). Towards a Job Demands-Resources Health Model: Empirical Testing with Generalizable Indicators of Job Demands, Job Resources, and Comprehensive Health Outcomes. *BioMed Research International*.
- Buckle, P. (2005). Ergonomics and musculoskeletal disorders: Overview. *Occupational Medicine*, 55(3), 164–167. doi:10.1093/occmed/kqi081
- Etzion, D. (2003). Annual Vacation: Duration of Relief From Job Stressors and Burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(2), 213–226. doi:10.1080/1061580021000069425
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895.
- Golden, L. (2011). ilo. *Conditions of Work and Employment Series*, (33), 1 – 34.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save



- money. *Stress and Health*, 21(3), 157–168. doi:10.1002/smi.1049
- Hämmig, O., & Bauer, G. F. (2013). The social gradient in work and health: A cross-sectional study exploring the relationship between working conditions and health inequalities. *BMC Public Health*.
- Hämmig, O., Gutzwiller, F., & Bauer, G. F. (2009). Work-life conflict and associations with work- and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: a nationally representative cross-sectional study in Switzerland. *BMC Public Health*.
- Hessenmöller, A.-M., Pangert, B., Pieper, C., Schiml, N., Schröer, S., & Schüpbach, H. (2014). iga.Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen, 114. Retrieved from <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-27.html>
- International Labour Office. (2007). Working Time Around the World. *Corporate Governance*, 239. doi:10.4324/9780203945216
- Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2013). The limits of control: A systemic, model-based approach to changing organisations towards better health. In G. F. Bauer & G. J. Jenny (Eds.), *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research* (pp. 167–187). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-007-6470-5_10
- Karasek, R. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organisational Behavior*, 11, 171–185.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2nd editio, pp. 5–33). Hove UK: Erlbaum.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. doi:10.1002/job.1924
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330–350.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. doi:10.1080/026783799296084
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A., & Welge, K. (2015). Forschungsbericht “GeMobAU”: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen, 40. doi:10.13140/RG.2.1.1512.7524
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 11–23. Retrieved from [http://www.psychologie-aktuell.com/index.php?id=184&tx_ttnews\[tt_news\]=3833&tx_ttnews\[backPid\]=185&cHash=d51d629405#marker1](http://www.psychologie-aktuell.com/index.php?id=184&tx_ttnews[tt_news]=3833&tx_ttnews[backPid]=185&cHash=d51d629405#marker1)