

Zwischen Selbstgefährdung und Selbstsorge: Eine qualitative Studie zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche

Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Elke Lüders & Ulrich Pekruhl (†)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie,
Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Olten, Schweiz

ZUSAMMENFASSUNG

In der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche können Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen auf die Arbeitszeiterfassung verzichten. Eine qualitative Untersuchung mit 24 Interviews analysierte, ob und in welcher Form sich systematische Unterschiede in der Selbstregulation und den Arbeitsbedingungen beim Verzicht auf Zeiterfassung zeigen. Drei Konstellationen wurden identifiziert, von denen zwei den theoretischen Vorannahmen entsprachen: In einer Risikokonstellation dominierten ausgeprägte Stressoren, die eine negative Qualität der ergebnisorientierten Leistungssteuerung kennzeichneten und mit selbstgefährdendem Verhalten einhergingen. In einer Ressourcenkonstellation zeigte sich mehr Selbstsorge, verbunden mit günstigen Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse legen nahe, dass der Verzicht auf Zeiterfassung als Verstärker betrachtet werden kann, der je nach Arbeitsbedingungen selbstgefährdendes oder selbstsorgendes Verhalten (mit entsprechenden Wirkungen auf die Gesundheit) begünstigt.

Schlüsselwörter

Verzicht auf Arbeitszeiterfassung – ergebnisorientierte Leistungssteuerung – Arbeitsbedingungen – interessierte Selbstgefährdung – Selbstsorge – Gesundheit

ABSTRACT

In the Swiss financial services sector, employees can waive the recording of working hours under certain conditions. A qualitative study with 24 interviews analyzed systematic differences in self-regulation and working conditions when not recording working hours. Three constellations were identified, two of which corresponded to the theoretical assumptions: In a risk constellation, pronounced stressors dominated, which characterized a negative quality of result-oriented performance management and were accompanied by self-endangering behavior. In a resource constellation, there was more self-care, combined with favorable working conditions. The results suggest that not recording working hours can be seen as an amplifier that, depending on the working conditions, favors self-endangering or self-caring behavior (with corresponding effects on health).

Keywords

Not recording working hours – results only work environment – performance management – working conditions – self-endangering work behavior – self-care – health

Arbeitszeiten müssen in der Schweiz wie in vielen anderen Ländern grundsätzlich erfasst werden. Die Vorschrift dient unter anderem dem Schutz der Beschäftigten vor übermäßiger Belastung mit potenziell negativen gesundheitlichen Folgen. Ein Verzicht auf die Erfassung der Arbeitszeit ist in der Schweiz unter bestimmten Voraussetzungen möglich und per Verordnung geregelt (Art. 73a ArGV 1). Für die Beschäftigten muss der Verzicht freiwillig sein, sie müssen einer Tätigkeit mit hoher Autonomie nachgehen und ein

bestimmtes Grundgehalt beziehen. Besondere Maßnahmen des Gesundheitsschutzes sind vorgeschrieben.

Zwischen Interessensvertretungen in Öffentlichkeit und Politik werden die Wirkungen des Verzichts auf Zeiterfassung kontrovers diskutiert. Liegt darin ein wirksames Instrument, um Beschäftigten und Unternehmen zeitgemäße Flexibilität zu ermöglichen? Werden ausserhalb der Arbeitszeiten und Überbeanspruchung von Arbeitnehmenden begünstigt?

Im Folgenden werden Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung vorgestellt, in der der Verzicht auf Zeiterfassung vor dem Hintergrund ergebnisorientierter Leistungssteuerung analysiert wurde. Die Studie wurde von Sozialpartnern der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche finanziell unterstützt. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob sich unterscheidbare Konstellationen der gesundheitsrelevanten Selbstregulation und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten zeigen, die auf Zeiterfassung verzichten, und ob innerhalb dieser Konstellationen Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung beschrieben werden können.

Die Studie bildete den Ausgangspunkt, um basierend auf den Ergebnissen eine standardisierte quantitative Befragung und Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln.

1 Verzicht auf Arbeitszeiterfassung, Selbstregulation und Gesundheit

Die Wirkung, die ein Verzicht auf die Zeiterfassung (sogenannte Vertrauensarbeitszeit) auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, wurde nur selten methodisch anspruchsvoll untersucht (Seitz, 2019 a, b; vgl. De Bloom et al., 2022, zur aktuellen Diskussion um Vertrauensurlaub). Vereinzelt belegt wurde eine Zunahme der Arbeitszeiten infolge des Verzichts auf Zeiterfassung. Beispielsweise zeigte Matta (2015) anhand von Längsschnittdaten auf, dass selbstgesteuerte Arbeitszeiten mit Arbeitsextensivierung (über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Stunden, unentgeltete Über- bzw. Mehrstunden) einhergehen. Auch quantitative Untersuchungen in der Schweiz, etwa die Analyse von Daten des European Working Conditions Survey (Dorsemagen, Krause, Lehmann & Pekruhl, 2012) resp. von Auswirkungen der Art. 73a und 73b ArGV1 von Bonvin und Kollegen (2019) deuten darauf hin, dass ein Verzicht auf Zeiterfassung mit einer höheren Arbeitszeit einhergeht. Nun könnte vermutet werden, dass die höheren Arbeitszeiten auch mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit verbunden sein sollten. Eine solche kausale Wirkung des Verzichts von Zeiterfassung auf Gesundheit, vermittelt über erhöhte Arbeitszeiten, wurde bislang jedoch noch nicht hinreichend untersucht. Hierzu wären Längsschnittstudien nötig, in denen beispielsweise die Einführung des Verzichts auf Zeiterfassung über längere Zeit und unter Berücksichtigung von Kontrollgruppen (ähnliche Arbeitssituation, aber weiterhin mit Zeiterfassung) evaluiert wird. In einer der wenigen Längsschnittstudien zu dieser Fragestellung zeigten Seitz und Rigotti (2018) in Deutschland, dass der Wechsel hin zu einem Verzicht auf obligatorische Zeiterfassung (in der Studie als Wechsel zu „self-managed working time“ bezeichnet) negative Auswirkungen auf die subjektiv eingeschätzte Gesundheit im Zeitraum bis zu 2 Jahre nach dem Wechsel hatte. Allerdings waren diese negativen Auswirkungen schwach ausgeprägt, so dass Seitz und Rigotti (2018) selbst darauf hin-

weisen, dass neben dem Verzicht auf Zeiterfassung weitere Einflüsse zu berücksichtigen sind, die für Grenzziehungen zwischen Arbeits- und privater Zeit bei flexiblen Arbeitsformen relevant sind. Fallstudien in Unternehmen wie auch repräsentative Erhebungen (Weichbrodt et al., 2020; Soltermann & Weichbrodt, 2025) zeigen eindrücklich auf, wie unterschiedlich die Umsetzung flexibler Arbeitsformen in Unternehmen erfolgt.

Um die gesundheitlichen Auswirkungen des Verzichts auf Zeiterfassung verstehen zu können, erscheint es somit notwendig, die weiteren Arbeitsbedingungen und die konkrete Praxis im Umgang mit der Arbeitszeit in den Organisationen zu berücksichtigen.

1.1 Indirekte, ergebnisorientierte Leistungssteuerung

Die Leistungssteuerung in Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Anstatt sich auf die abgeleistete Arbeitszeit zu konzentrieren, wird Leistung verstärkt an ökonomisch messbaren Erfolgen (Outcomes, Beitrag zu KPIs o.ä.) bzw. am Beitrag zum Unternehmenserfolg festgemacht. Als Kontrast zur traditionellen, direkten Leistungssteuerung (Command-and-Control) kann diese Form der Leistungssteuerung als indirekte Steuerung (Peters, 2011), Steuerung über Rahmenbedingungen oder indirekte, ergebnisorientierte Leistungssteuerung bezeichnet werden (Krause, Berset & Peters, 2015; Krause & Dorsemagen, 2017). Mitarbeitende sind mit den betriebswirtschaftlichen Konsequenzen ihres Arbeitshandelns konfrontiert. Im englischsprachigen Raum wird von *results only work environment* (ROWE) gesprochen, womit betont wird, dass Mitarbeitende über zu erbringende Ergebnisse und nicht über Arbeitszeiten geführt werden (Kelly & Moen, 2020; Perlow & Kelly, 2014). Vereinbarte oder vorgegebene Ziele können bei indirekter Leistungssteuerung eine große Rolle spielen, in manchen Unternehmen wird jedoch inzwischen auf den Zielbegriff verzichtet. Ziele ergeben sich aus Ticketsystemen (eingehende Kundenanfragen), Mitarbeitende orientieren sich selbstständig an Service Level Agreements (die bestimmte Reaktionszeiten auf Kundenfragen vorsehen), an der Kundenzufriedenheit oder ziehen sich Aufgaben nach dem Pull-Prinzip in agilen Arbeitsformen und schätzen eigenständig oder in Teams den notwendigen Arbeitsaufwand selbst ein. Viele erhalten regelmäßig Rückmeldung, wo sie stehen (Zielerreichung, Benchmark im Vergleich zu anderen usw.). Psychologisch relevant ist bei indirekter Leistungssteuerung, dass die Verantwortung nicht nur für den geleisteten Einsatz, sondern auch für die Ergebnisse des Arbeitshandelns verstärkt bei den Mitarbeitenden selbst liegt, die über die Orientierung an Ergebnissen und Kennzahlen ihren eigenen Beitrag zum Team-/Abteilungs-/Unternehmenserfolg nachweisen. Indirekte Leistungssteuerung begünstigt ein Nachdenken darüber, wie das eigene Handeln optimal zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden kann (Krause & Dorsemagen, 2017).

Der Verzicht auf Zeiterfassung ist in diesem Sinne ein konsequenter Schritt hin zu einer Ergebnisverantwortung der Beschäftigten. Wo es auf die erzielten Ergebnisse ankommt, tritt die investierte Zeit als Referenzpunkt in den Hintergrund. Es erscheint daher zentral, den Verzicht auf Zeiterfassung als Ausdruck und Bestandteil der im Unternehmen praktizierten Leistungssteuerung und eben nicht isoliert zu betrachten.

1.2 Belastungen und Ressourcen bei indirekter Leistungssteuerung

Indirekte Leistungssteuerung geht mit hoher Eigenverantwortung und in der Folge mit hohen Anforderungen an die Selbstregulation einher, um Arbeitsziele zu erreichen und zugleich auf die eigene Gesundheit zu achten. Mitarbeitende benötigen also entsprechende Qualifikationen und Freiräume, um diese Eigenverantwortung wahrnehmen zu können. Anders als von Peters (2011) ursprünglich angenommen, deuten neuere Studien darauf hin, dass ergebnisorientierte Leistungssteuerung nicht zwingend selbstgefährdendes Arbeitshandeln fördert (Mustafić et al., 2020; Mustafić, Krause, Dorsemagen & Knecht, 2023). Es erscheint plausibel, dass die Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation mit der Qualität der Umsetzung indirekter Leistungssteuerung in der jeweiligen Organisation variieren. Indirekte Leistungssteuerung kann bedeuten, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Mitarbeitende Freiräume zum selbstständigen Handeln erhalten und realistisch erreichbare Ziele verfolgen und aushandeln können. Eine hohe Autonomie und Zielorientierung spricht menschliche Grundbedürfnisse an (Self Determination Theory; Deci, Olafsen & Ryan, 2017) und fördert Motivation und Engagement bei der Arbeit. Andererseits kann ergebnisorientierte Leistungssteuerung auch mit Rahmenbedingungen einhergehen, die systematisch zur Überforderung anregen und eine gesundheitsförderliche Selbstregulation unterlaufen.

Die Auswirkungen von Belastungen und Ressourcen auf Gesundheit und Motivation von Beschäftigten wurden durch zahlreiche Studien etwa rund um die Job Demands-Resources-Theory für viele Aspekte der Arbeitsbedingungen belegt (Bakker et al., 2023). Welche Belastungen und Ressourcen kommen nun bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung typischerweise vor?

Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation der Beschäftigten sind bei indirekter Leistungssteuerung dann zu erwarten, wenn durch die Arbeitsbedingungen die Selbstregulation unterstützt wird. Dies kann durch Ressourcen wie etwa aushandelbare Ziele, hohe Freiheitsgrade (Autonomie und Selbstständigkeit), gegenseitige Unterstützung im Team oder die Anerkennung fachlicher Leistung durch die Führungskräfte, selbst wenn Erfolg und Zielerreichung phasenweise nicht gelingen, geschehen (Feuerhahn et al., 2016; Schulthess, 2017).

Negative Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation der Beschäftigten dürften hingegen dominieren, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen Möglichkeiten zur Selbstregulation unterlaufen und erschweren und in den Arbeitsbedingungen Stressoren überwiegen. Relevant sind u.a. innerbetriebliche Konkurrenz, permanente Reorganisationen, Zielspiralen (automatisch ansteigende Ziele), Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen sowie Arbeitsplatzunsicherheit bei fehlender Zielerreichung (Chevalier & Kaluza 2015; Feuerhahn et al., 2016; Schulthess, 2017).

Indirekte Leistungssteuerung kann also in unterschiedlicher Qualität umgesetzt werden: Je stärker Stressoren (wie Zielspiralen) und je schwächer Ressourcen (wie Möglichkeiten zum Aushandeln von Zielen) ausgeprägt sind, desto kritischere Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation sind zu erwarten.

1.3 Gesundheitskritische Selbstregulation: Interessierte Selbstgefährdung

Wie lassen sich gesundheitskritische Auswirkungen stark ausgeprägter Stressoren auf die Erwerbstätigen bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung erklären? Wenn Mitarbeitende über ihre Leistungsgrenzen gehen, um erfolgreich zu sein, kann nach Peters (2011) von interessierter Selbstgefährdung gesprochen werden: Beschäftigte entwickeln ein eigenes Interesse daran, über ihre Leistungsgrenzen zu gehen, ohne von einer Führungsperson zu Mehrarbeit aufgefordert worden zu sein (Krause, Dorsemagen & Peters, 2010). In Fallstudien und Befragungen kamen folgende Facetten interessierter Selbstgefährdung zum Vorschein (Krause et al., 2012; Krause et al., 2015; Mustafić, Dorsemagen et al., 2023): Arbeiten trotz Erkrankung, ausgedehnte Erreichbarkeit (für andere auch zu ungewöhnlichen Zeiten erreichbar sein, z. B. am Wochenende und im Urlaub), Ausdehnen der Arbeitszeit, Verzicht auf ausgleichende Freizeitaktivitäten, Verzicht auf Pausen, drastisches Senken der Qualität der eigenen Arbeit, Substanzkonsum zur Stimulation, Vortäuschen (z. B. Einschränkungen der eigenen Leistungsfähigkeit für sich behalten und verschweigen), Verzicht auf Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

Ergebnisorientierte Arbeitsbedingungen, die etwa durch Zielspiralen geprägt sind, hängen mit stärkerer Erschöpfung als Symptom für schlechtere Gesundheit zusammen. Dieser Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit kann teilweise auf vermittelnde (mediierende) selbstgefährdende Verhaltensweisen wie das Ausdehnen der Arbeitszeit zurückgeführt werden (Baeriswyl et al., 2014; Baeriswyl et al., 2021; Chevalier & Kaluza, 2015; Sandmeier et al., 2022). Selbstgefährdende Verhaltensweisen haben somit einen Erklärungswert bei der Vorhersage von Gesundheit, der über die Vorhersagekraft bereits früher untersuchter, anderer Bewältigungsstrategien hinaus-

geht (Deci et al., 2016) und werden deshalb im Arbeitskontext verstärkt untersucht (Dettmers et al., 2016).

1.4 Gesundheitsförderliche Selbstregulation: Arbeitsbezogene Selbstsorge

In Organisationen ist die Einsicht gewachsen, dass mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen auf die Dauer Schwierigkeiten verbunden sind und gegengesteuert werden sollte. Neue Organisationsformen wie agile Projektarbeit streben eine positive Umsetzung indirekter Leistungssteuerung an. Die Möglichkeiten zur Selbstorganisation auf Teamebene werden gestärkt, Führungsrollen sollen ein fokussiertes Arbeiten und gutes Miteinander fördern. Bei konsequenter Umsetzung scheinen positive Effekte indirekter Leistungssteuerung in agilen Teams auf Motivation, Leistung und Gesundheit zu überwiegen (Baumgartner et al., 2020; Koch et al., 2023). Das soziale Klima in indirekt gesteuerten Betrieben spielt hierbei eine besonders große Rolle, da die offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Drucksituationen rasch verloren gehen kann und gezielt positiv gestaltet werden muss (Knecht et al., 2017). Es deutet sich an, dass eine ressourcenorientierte Umsetzung indirekter Leistungssteuerung die Selbstorganisation stärkt und Möglichkeiten zur arbeitsbezogenen Selbstsorge fördern kann (Mustafić, Krause, Dorsemagen et al., 2023). Selbstsorge bedeutet, dass Mitarbeitende Strategien einsetzen, die mittel- und langfristig die eigene Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit aufrechterhalten und hierbei in Kauf nehmen, dass kurzfristig nicht alle arbeitsbezogenen Ziele

und Aufgaben erledigt werden können. Sie kann verschiedene Facetten umfassen (Krause, 2024; Krause et al. 2023; Mustafić, Krause, Dorsemagen et al., 2023): Das eigenständige Gestalten positiver Arbeitsbedingungen (Job Crafting, Tims & Bakker, 2010; Lichtenthaler & Fischbach, 2016), etwa indem Probleme besprochen und der Umgang mit Schwierigkeiten aktiv ausgehandelt werden, das bewusste Gestalten von Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben (Boundary Crafting, Sturges, 2012), etwa durch das Begrenzen der Arbeitszeit, wie auch das aktive, erholförderliche Gestalten der eigenen Freizeitaktivitäten in Kontrast zu den Anforderungen der Arbeit (Recovery Crafting, Sonnentag & Fritz, 2007).

1.5 Modell und Forschungsfragen

Der Verzicht auf Zeiterfassung kann Freiheiten in der Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen; zugleich legt der Stand der Forschung die Annahme nahe, dass der Verzicht auf Zeiterfassung tendenziell mit erhöhter Arbeitszeit einhergeht, wodurch längerfristig Einschränkungen von Gesundheit und Wohlbefinden begünstigt werden könnten. Um Wirkmechanismen und potenziell ambivalente Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung besser zu verstehen, erscheint es hilfreich, relevante Merkmale der Arbeitsbedingungen sowie die gesundheitsrelevante Selbstregulation (Bewältigungsverhalten) der Beschäftigten in den Blick zu nehmen, die gemeinsam mit dem Verzicht auf Zeiterfassung im Rahmen ergebnisorientierter Leistungssteuerung auftreten können. Abbildung 1 illustriert die herleitbaren Annahmen.

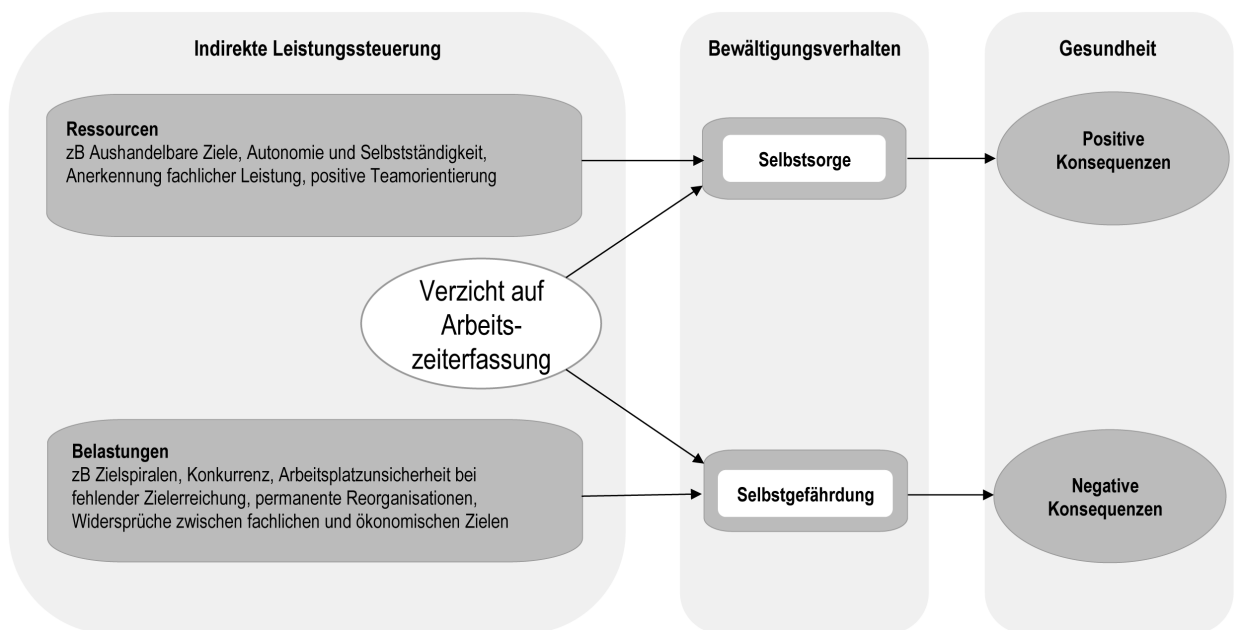


Abbildung 1: Modell zur Einbettung des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Bewältigungsverhalten und Gesundheit.

Selbstgefährdendes Arbeitshandeln (z. B. Arbeiten in der Freizeit, im Urlaub oder trotz Erkrankung), das auf die Dauer negative Auswirkungen auf Gesundheit und Befinden begünstigen kann, ist eher zu erwarten, wenn Belastungen (z. B. Zielspiralen) in der Ausgestaltung indirekter Leistungssteuerung dominieren. Eine ressourcenorientierte Ausgestaltung indirekter Leistungssteuerung (z. B. hohe Autonomie, aushandelbare Ziele) sollte arbeitsbezogene Selbstsorge begünstigen (z. B. bewusstes Setzen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, Erholen im Falle einer Erkrankung), was sich wiederum auf die Dauer positiv auf Motivation und Befinden auswirken kann.

Zentrale Fragestellungen der Studie lauteten somit:

1. Lassen sich Gruppen von Personen bilden, bei denen eher selbstgefährdendes oder eher selbstsorgendes Bewältigungsverhalten dominieren?
2. Unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen diesen beiden Personengruppen systematisch in Bezug auf Belastungen und Ressourcen, sodass im Rahmen indirekter Leistungssteuerung von verschiedenen Konstellationen aus Arbeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten gesprochen werden kann?
3. Können Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung in Bezug auf diese Konstellationen beschrieben werden?

2 Methoden

2.1 Qualitative leitfadengestützte Interviews

2.1.1 Qualitative Interviews

Ein qualitativer Ansatz wurde gewählt, da das Ziel der Studie darin bestand, die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der Befragten in Bezug auf den Verzicht auf Zeiterfassung, die Arbeitsbedingungen und die individuellen Bewältigungsstrategien umfassend zu erfassen. Qualitative Methoden eignen sich besonders, um komplexe und vielschichtige Phänomene zu untersuchen, bei denen wenig vorbestehende Erkenntnisse vorhanden sind. Sie ermöglichen es, neue Zusammenhänge und Mechanismen zu entdecken, die sich aus den individuellen Erzählungen der Befragten ergeben (Döring & Bortz, 2016).

Die Interviews wurden halbstrukturiert geführt, um sicherzustellen, dass die zentralen Aspekte der Forschungsfragen und des theoretischen Modells thematisiert wurden, während gleichzeitig Raum für Vertiefungs- und Zusatzfragen gegeben war. Der Leitfaden diente als strukturiertes Gerüst für das offene Gespräch zwischen Interviewer:in und Interviewperson und umfasste die folgenden Themenblöcke:

- Einstieg (Vorstellen, Ablauf, Datenschutz)
- Beschreiben der Tätigkeit
- Verzicht auf Zeiterfassung (Motivation für den Verzicht; Auswirkungen auf Arbeitsalltag und Arbeits-

verhalten; Konsequenzen: Befinden, Life Domain Balance, Arbeitsengagement)

- Einführungsprozess des Verzichts auf Zeiterfassung (Organisations- und Personalentwicklung, Reglemente und Regeln, Gesundheitsförderung)
- Rahmenbedingungen (Führungsverhalten, Autonomie, Umgang mit Flexibilitäts-Anforderungen, Teamkultur, Leistungskultur, Ziele / Kennzahlen, Betriebsklima)
- Mentales Modell (persönliche Sichtweise auf den Verzicht auf Zeiterfassung)
- Erfahrungen im Home-Office während der Pandemie (aufgrund der Durchführung der Studie während des ersten Pandemiejahres)

2.2 Stichprobenrekrutierung

Die Sozialpartner der Branche warben zu Beginn der Studie im Jahr 2020 per E-Mail und über Publikationen auf internen Webseiten für die Teilnahme an der Studie. Interessierte wurden gebeten, sich bei der Studienleitung zu melden und einen Kurzfragebogen auszufüllen. Im Kurzfragebogen wurden die Auswahlkriterien für die Ziehung des qualitativen Samples abgefragt, damit eine qualifizierte Auswahl von Interviewpersonen getroffen werden konnte. Insgesamt erklärten sich zunächst 26 Personen zu einem Interview bereit. In dieser Gruppe waren bestimmte, für die Studie als relevant erachtete persönliche Merkmale (Teilzeitarbeit, Kinder im Haushalt) zu wenig vertreten. Dieser Mangel konnte durch Nachrekrutierung behoben werden, so dass schlussendlich die angestrebten 24 Interviewpersonen zur Verfügung standen.

2.3 Stichprobe

Bei der Ziehung der Stichprobe kam es auf eine möglichst große Diversität hinsichtlich einer Reihe soziodemografischer Merkmale und in der Unternehmenswirklichkeit relevanter Aspekte an. Dazu zählten die Sprachregionen der Schweiz, die Art des Unternehmens, Tätigkeitsbereich und Funktion, Beschäftigungsgrad, Alter, Geschlecht sowie die Familiensituation. Auch wenn es nicht möglich erschien, alle Merkmalskombinationen gleichermaßen abzudecken, sollte doch eine möglichst große Heterogenität hinsichtlich dieser Merkmale vertreten sein.

In den 24 durchgeführten Interviews konnten die genannten Merkmale recht gut abgebildet werden. Alle Interviewpersonen arbeiteten in der Finanzdienstleistungsbranche. Gut die Hälfte der Befragten arbeitete in Front Office-Bereichen, sechs in Middle Office-Funktionen und fünf im Backoffice von Banken. 15 Interviewpersonen arbeiteten in der Deutschschweiz, sechs in der Romandie und drei im Tessin. Gut die Hälfte (13 Interviewpersonen) hatten eine Vorgesetztenfunktion, darunter sechs Frauen und sieben Männer. Die Verteilung nach Alter und Geschlecht kann Tabelle 1 entnommen werden.

17 Interviewpersonen (12 Männer, 5 Frauen) hatten keine im Haushalt lebenden Kinder unter 18 Jahren. Die Mehrheit der Befragten (19 Interviewpersonen) arbeitete Vollzeit, je eine Interviewperson arbeitete 95 bzw. 90%, drei weitere Interviewpersonen arbeiteten 50-60%.

Tabelle 1: Verteilung von Alter- und Geschlecht in der Stichprobe.

Alter	Geschlecht		Gesamt
	Männer	Frauen	
30-39 Jahre	4	2	6
40-49 Jahre	4	3	7
50-59 Jahre	7	3	10
60 Jahre und älter	1	-	1
Gesamt	16	8	24

2.4 Datenerhebung und -aufarbeitung

Die Interviews wurden online durchgeführt und für die Transkription aufgezeichnet. Alle Interviewenden verfügten über langjährige Erfahrungen in der qualitativen Sozialforschung. Auch die nötige Sprachkompetenz (dt./franz./ital.) war innerhalb des Forschungsteams vorhanden. Die fünf Interviewenden bereiteten sich unter Leitung des Teilprojektverantwortlichen gemeinsam auf die Interviews vor und tauschten Erfahrungen nach den ersten Interviews aus. Die Befragung der Interviewperson dauerte jeweils 60 bis 90 Minuten. Insgesamt fanden alle Interviews in einer sehr offenen Atmosphäre statt. Struktur und Details des Leitfadens bewährten sich.

Die Transkription und Übersetzung der Interviews erfolgten durch externe Dienstleister. Der größte Teil der Interviewpersonen aus der deutschsprachigen Schweiz sprach in den Interviews Mundart. Bei der Transkription erfolgte eine Übertragung ins Schriftdeutsche. Die abschließende Qualitätskontrolle von Transkripten und Übersetzungen wurde durch die Interviewenden vorgenommen. Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden die direkten Zitate aus den Interviews falls nötig geglättet, d.h. Sprechpausen, Versprecher oder unvollständige Sätze wurden korrigiert, soweit nicht die Gefahr bestand, damit die inhaltliche Aussage des Zitats zu verfälschen.

2.5 Auswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe des Programms MAXQDA Analytics Pro 2020 und orientierte sich am qualitativ-inhaltsanalytischen Vorgehen, wie es von Rädiker und Kuckartz (2019) beschrieben wird. Aufbauend auf dem vorgängig erarbeiteten Kategoriensystem, das sich an den eingangs formulierten Forschungsfragen und am

erstellten Leitfaden orientierte, wurde das Textmaterial in mehreren Durchgängen codiert und recodiert. Die Entwicklung des Code-Systems erfolgt im ersten Schritt deduktiv, d.h. das Code-System orientierte sich stark an den Forschungsfragen. In weiteren Analyseschritten wurde es induktiv angepasst und erweitert, um relevante, vorab nicht vermutete Zusammenhänge, die sich erst in den Interviews zeigten, beschreiben zu können. Im Ergebnis lag eine strukturierte Übersicht vor, die durch einschlägige Zitate aus den Interviews hinterlegt ist. In Ergänzung wurden für alle Interviews kurze Dossiers erstellt, die den Gesamteindruck aus jedem Interview zusammenfassen und so gemeinsam mit den codierten Interviewsegmenten die Basis für die Auswertungen bildeten.

Auf der Suche nach einer Systematik in der Breite des Interviewmaterials wurde die gesundheitsrelevante Selbstregulation der Beschäftigten zum Ausgangspunkt genommen. In den Interviews wurde sowohl von selbstgefährdenden Verhaltensweisen (z. B. überlange Arbeitszeiten, Arbeiten bei Krankheit) als auch von selbstsorgendem Verhalten (z. B. klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, Einstehen für eigene Bedürfnisse) berichtet.

Im ersten Schritt wurde somit für alle Interviewpersonen geprüft, inwieweit sie sich einer Gruppe zuordnen ließen:

1. Selbstgefährdendes Verhalten steht im Vordergrund
2. Selbstsorgendes Verhalten steht im Vordergrund
3. Keine klare Zuordnung

Im zweiten Schritt wurden die Arbeitsbedingungen der Interviewpersonen in den drei Gruppen analysiert. Es ging darum herauszufinden, ob sich typische Konstellationen von Arbeitssituationen unterscheiden ließen, in denen eher selbstgefährdendes resp. eher selbstsorgendes Verhalten auftrat.

Im dritten Schritt wurde geprüft, inwieweit sich Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung ableiten ließen.

3 Ergebnisse

Die 24 Interviewpersonen konnten in drei Gruppen mit eher selbstgefährdendem, selbstsorgendem oder unklarem/ambivalentem Bewältigungsverhalten eingeordnet werden (Fragestellung 1); insbesondere für die ersten beiden Gruppen ließen sich unterscheidbare Konstellationen von Arbeitsbedingungen beschreiben (Fragestellung 2). Die drei Konstellationen sind im Folgenden als „Risikokonstellation“, „Ressourcenkonstellation“ und „Pufferkonstellation“ beschrieben. Hypothesen zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung ließen sich ableiten (Fragestellung 3).

3.1 Risikokonstellation

In dieser Konstellation sind Interviewpersonen zusammengefasst, die in auffälliger Weise von Verhaltensweisen zur Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen berichteten, die wir aufgrund ihrer potenziell gesundheitsgefährdenden Wirkung als selbstgefährdende Verhaltensweisen bezeichnen. Schaut man sich die Arbeitsbedingungen der Interviewpersonen in dieser Konstellation an, so fällt auf, dass die Arbeitsbedingungen stärker als in den anderen Konstellationen durch hohen Ergebnisdruck und Einschränkungen der Autonomie, insbesondere der faktischen Zeitsouveränität gekennzeichnet waren.

Die Interviewpersonen dieser Konstellation ließen sich nicht systematisch hinsichtlich demografischer Kriterien unterscheiden. Es waren Beschäftigte aus Front, Middle und Back Office dabei.

3.1.1 Hohe Ausprägung von Selbstgefährdung, weniger Selbstsorge

„Also am Morgen, wenn ich aufstehe, checke ich meine Mails zu Hause. Und auch immer während den Ferien schaue ich täglich Mails an.“

Bei Interviewpersonen, die der Risikokonstellation zugeordnet sind, ragt das Arbeitsleben deutlich in die private Sphäre hinein. Die Beschäftigten machen Überstunden. Zahlen, die genannt wurden, rangierten zwischen 120 und bis zu 700 Überstunden pro Jahr. Die Interviewpersonen arbeiteten regelmäßig über die normalen Arbeitszeiten hinaus, abends und am Wochenende. Sie dehnten somit zum einen ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz zeitlich aus und nahmen zum zweiten auch Arbeit in die private Sphäre mit, arbeiteten von unterwegs und von zuhause, bearbeiteten hier E-Mails und waren zuhause telefonisch erreichbar. Die meisten waren auch in den Ferien mindestens erreichbar, beantworteten E-Mails oder nahmen Anrufe entgegen. Im Extrem hieß das, auch in den Ferien jeden Tag mehrere Anrufe zu beantworten. Eine Kompensation der Mehrarbeit war jedoch nicht oder nur in geringem Umfang möglich.

Die Mehrheit dieser Interviewpersonen gab an, auch dann zu arbeiten, wenn sie halbkrank waren – eine Erkältung oder ein bisschen Fieber hielten sie nicht von der Arbeit ab.

Seltener berichteten diese Interviewpersonen von selbstsorgenden Verhaltensweisen. Die meisten nutzten nur selten oder manchmal und dann geplant zeitliche Flexibilität, um private Termine / Verpflichtungen wahrzunehmen. Etwa die Hälfte der Interviewpersonen berichtete, dass sie zwar mitunter bei Vorgesetzten Änderungen einforderten, jedoch ohne Erfolg. Es wurde wenig von außerberuflichen Interessen und Hobbies berichtet. Teilweise berichteten die Interviewpersonen als Ausgleich zur

Arbeit regenerative Strategien wie Meditation, Entspannungsübungen oder Massagen zu nutzen.

Schaut man auf Motive für die Arbeit und Auswirkungen des Arbeitsverhaltens auf Wohlbefinden und Gesundheit, so gab die Mehrheit dieser Interviewpersonen an, aus eigenem Antrieb (Selbstverpflichtung, Selbstverständnis, Eigeninitiative) viel zu arbeiten. Viele sprachen mit großem Elan und Begeisterung von ihrer Arbeit, bei anderen zeigten sich Anzeichen von Stresserleben und Erschöpfung. Manche berichteten, dass sich ein Verlust von Energie nicht bei der Arbeit, aber im Privatleben zeigte: *„Durch die hohe Arbeitslast und Müdigkeit, habe ich nicht die Energie, die ich eigentlich möchte im Privatleben.“*

Es war insgesamt nicht so, dass es der Mehrzahl dieser Interviewpersonen in ihrer aktuellen Situation schlecht ginge, negative Konsequenzen deuteten sich aber an, etwa wenn gefragt wurde, ob die Arbeitsweise auf längere Sicht so durchgehalten werden kann. *„Wenn ich das bis 65 machen muss so, dann bin ich vermutlich nicht mehr so fit mit 65.“*

3.1.2 Hoher Ergebnisdruck und eingeschränkte Zeitsouveränität

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Risikokonstellation waren im Vergleich zu den anderen Interviewpersonen in erhöhtem Maße von Druck gekennzeichnet.

Nur Interviewpersonen in dieser Konstellation berichteten, unter hohem Druck durch Arbeitsplatzunsicherheit, Vorgaben zur Kostensenkung, Personalmangel oder -abbau zu stehen. *„Wir wissen, dass wir uns auf einem Schleudersitz befinden.“* Andere Interviewpersonen in der Risikokonstellation berichteten von jährlich prozentual steigenden Zielen (Zielspiralen), wodurch der Druck stetig zunahm: *„Man nimmt das Volumen und sagt so und so viel Prozent des Volumens müsst ihr nächstes Jahr erreichen. Und von dem her, wenn wir gut arbeiten, strafen wir uns ein bisschen selber.“* Eine Interviewperson, bei der es keine Zielvereinbarungen gibt, berichtete von rückblickenden Vergleichen, bei denen Ranglisten der quantitativen Ergebnisse aller Teams erstellt werden. Hier nahm Druck potenziell zu, indem die orientierende Funktion, die Zielvereinbarungen haben können (Wann habe ich etwas erreicht, das den Ansprüchen des Unternehmens genügt?), wegfiel und bis zum rückblickenden Vergleich nicht klar war, wie die eigene Leistung beurteilt werden wird.

Einige Interviewpersonen schätzten die vereinbarten Ziele zwar als realistisch ein, beschrieben aber dennoch eine strukturell zu hohe Arbeitsmenge, die in der regulären Arbeitszeit nicht zu schaffen sei. Hier schienen die vereinbarten Ziele den Umfang der zu erledigenden Arbeit nur unzureichend abzubilden: *„Ich glaube, die Sachen, die da zur mehr Arbeitszeit führen, das sind eher die Dinge, die auch ad hoc zusätzlich reinkommen.“*

Die Leistungskultur in den Unternehmen dieser Interviewpersonen war stark ergebnis- und erfolgsorientiert. Druck wurde in der Risikokonstellation beispielsweise durch die Gleichzeitigkeit von Präsenz- und Ergebniskultur in einigen Organisationen ausgelöst: Es ging zwar primär darum, erfolgreich zu sein, Ergebnisse zu erreichen, weshalb alle viel arbeiteten, zugleich wurde aber auch auf die Anwesenheit im Betrieb geschaut oder es waren Zeiten in einem umfangreichen Ausmaß vorgegeben. „Also ich weiß ganz am Anfang bin ich irgendwie mal um 17 Uhr gegangen und dann hat mich eine Führungskraft gefragt, ob ich einen halben Tag Urlaub genommen hätte.“ Diese Gleichzeitigkeit wurde von den betroffenen Interviewpersonen als belastend erlebt: „Also das Unterstützendste könnte sein, dass nachher wirklich so eine Kultur gelebt wird, wo gesagt wird, es ist okay, wenn Du mal einen halben Tag oder einen Tag nicht hier bist. Dass man einfach die Freiräume, die man sich rausnimmt, nicht stehlen muss. Sondern dass die wirklich offen kommuniziert werden.“

Wertschätzung erlebten die Interviewpersonen in der Risikokonstellation eher für das Erreichen von Ergebnissen denn für hohen gezeigten Einsatz. „Im Alltag erhält man wirklich die meiste Anerkennung bei quantitativer Zielerreichung.“ Und: „Ich denke, es ist gewollt, dass wir mehr Arbeit haben, als wir erledigen können.“

Der in Leistungssteuerung und -kultur angelegte Druck fand sich auch im Führungsverhalten der Vorgesetzten von Interviewpersonen in der Risikokonstellation wieder oder wurde dadurch verstärkt. Von Führungskräften, die ihrerseits die Belastung ihrer Mitarbeitenden ansprechen und aktiv Unterstützung anbieten, wurde hier nicht berichtet. Hingegen gab es nur in der Risikokonstellation Interviewpersonen, die den Austausch mit ihrer Führungskraft und die allenfalls angebotene Unterstützung als nicht hilfreich beschreiben. „Da heißt es dann schon mal, ich soll einfach mal ne Woche ein bisschen später anfangen und vielleicht mal eine Stunde früher aufhören, aber das hilft mir ja nicht weiter. Meine Aufgaben bleiben ja liegen und in der Woche drauf muss ich das alles wieder aufholen. Das bringt mir genau gar nichts.“ Ausschließlich in der Risikokonstellation fanden sich Interviewpersonen, die es überhaupt nicht in Betracht ziehen würden, ihre Führungskraft bei Problemen anzusprechen. „Da fühle ich mich nicht wohl, mit solchen Themen dann zu kommen.“ Das Unwohlsein wurde meist damit in Verbindung gebracht, dass Vorgesetzte nicht als Vorbild agierten und kein Verständnis erwartet, sondern eher eine Verstärkung des Drucks zu mehr Arbeit erlebt wurde. „Wir haben jetzt eine Vorgesetzte, die sehr sehr viel arbeitet, die am Wochenende arbeitet, die abends spät arbeitet. Das wird dann so als Maßstab auch noch gesetzt. Das setzt einen so unter Zugzwang.“

Wenn auf Seiten von Leistungssteuerung, Leistungskultur und Führungsverhalten starker Druck herrscht, kann hoch ausgeprägte Autonomie helfen, diesen Druck abzumildern. In der Risikokonstellation kamen jedoch Einschränkungen der Autonomie zum Vorschein. Die In-

terviewpersonen in dieser Konstellation berichteten von einer Arbeitssituation, in der zwar formal die meisten über ihre Arbeitszeiten bestimmen konnten, ihre faktische Zeitsouveränität aber aus unterschiedlichen Gründen eingeschränkt war.

1. Einschränkungen ergaben sich zum einen aus Präsenzvorgaben oder -erwartungen. Bei einzelnen Interviewpersonen gingen die Präsenzvorgaben so weit, dass sogar fraglich ist, ob überhaupt formal von Zeitsouveränität die Rede sein kann. „Also es gelten für mich die Kernarbeitszeiten. Also meine große Zeitsouveränität spielt sich irgendwie ab zwischen morgens vor 9 und ab 16 Uhr.“
2. Speziell bei Interviewpersonen, die im Vertrieb arbeiteten, war die Zeitsouveränität oftmals durch die hohe Priorität von Kundenbedürfnissen eingeschränkt: *„Ich kann mir nicht vorstellen, zu einem Kunden zu sagen: ‘Nein, Sie rufen außerhalb der Arbeitszeiten an. Ich mache das nicht.’ (...) Als Vertriebsmitarbeiter würden wir nie ein Geschäft ablehnen.“*
3. Bei Interviewpersonen, die nicht im direkten Kundenkontakt standen, war es vor allem die hohe Arbeitsmenge, die die faktische Zeitsouveränität einschränkte. „8 Stunden 24 reichen einfach niemals.“ Wenn aber Arbeitstage regelmäßig 10 oder mehr Stunden haben, bleibt nicht viel Spielraum übrig, die Zeit flexibel und nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten.

Interessanterweise beschrieben viele Interviewpersonen eine begrenzte faktische Zeitsouveränität durch hohe Arbeitsmenge oder prioritäre Kundenbedürfnisse nicht als subjektiv erlebte Einschränkung. Wenn es Klagen gab, betrafen diese vor allem die offensichtlichere Einschränkung durch betriebliche Präsenzvorgaben.

Autonomie im Sinne von inhaltlichen Handlungsspielräumen bei der Gestaltung der Arbeitstätigkeit wurde auch von den Interviewpersonen in der Risikokonstellation insgesamt als hoch eingeschätzt und beschrieben. „Das Motto von meinem Chef ist ganz klar, Dein Laden muss laufen, wie Du das machst, ist Deine Sache.“ Es kam jedoch zum Vorschein, dass Einschränkungen von Handlungsspielräumen implizit durchaus bestanden und speziell in der Risikokonstellation eher mit dem Erreichen von Ergebnissen in Zusammenhang gebracht wurden. Man hat viele Freiheiten in der Gestaltung der eigenen Arbeit – solange es gut läuft und die Ergebnisse erreicht sind. Eine Interviewperson brachte das explizit zum Ausdruck: „Und dank dem, dass ich meine Ziele relativ gut erreiche, habe ich auch sehr viele Freiheiten. Aber das ist schon in einem engen Zusammenhang.“

Die meisten Interviewpersonen berichteten von guter Zusammenarbeit im Team. Konkurrenz im Team kam vor, war aber selten. Ein gutes Miteinander im Team schien auch in der Risikokonstellation für die meisten Interviewpersonen eine wichtige funktionierende Ressource zu sein.

3.1.3 Verzicht auf Zeiterfassung als Risiko-Verstärker

Aus den Äußerungen der Interviewpersonen ließ sich ableiten, dass der Verzicht auf Zeiterfassung in dieser Konstellation als Risiko-Verstärker wirken könnte.

So schilderten Interviewpersonen, dass der Verzicht auf Zeiterfassung ihnen erlaube, flexibel außerhalb der normalen Arbeitszeiten in Ruhe und effizient arbeiten zu können. Der Verzicht auf Zeiterfassung führe dazu, dass man ungestört Überstunden machen könne, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Würde die Arbeitszeit erfasst, sei man hingegen konfrontiert mit Obergrenzen zu Überzeit, die dann das Erreichen des Erfolgs verhindern könnten: „Also positiv ist sicher dort, dass wenn ich jetzt irgendwo in einer intensiven Phase auch Fälle habe, die ich auch wirklich umsetzen will und auch wirklich gewinnen will, dort die entsprechende Kraft reinsetzen kann und jetzt nicht sagen muss, ich muss jetzt gehen, weil sonst habe ich wieder ein zeitliches Problem abzubauen, zum Beispiel Ende Woche oder Ende Monat.“ Ohne Zeiterfassung könne man Diskussionen zur Überzeit aus dem Weg gehen, auch das wurde geschätzt: „Am Schluss muss ich die Arbeit eh machen. Also Motivator war für mich, diesen Diskussionen aus dem Weg zu gehen.“

Das Erreichen von Ergebnissen hatte höchste Priorität, die Ableistung der Arbeitszeit hingegen wirkte für die Interviewpersonen in keiner Weise problemlösend. In der Folge wurde der Verzicht auf Zeiterfassung als arbeitserleichternd angesehen. Tatsächlich führte der Verzicht auf Zeiterfassung jedoch dazu, dass Überzeit unsichtbar wurde. Die darin angelegte Ambivalenz brachte eine Interviewperson auf den Punkt: „Ich fühle mich einfach freier, wenn ich die Arbeitszeit nicht erfassen muss. Aber gleichzeitig manchmal auch mit diesem komischen Gefühl, dass gar nicht ersichtlich ist, dass ich manchmal zehn, elf, zwölf Stunden hier drinsitze.“

Erhält jedoch das Unternehmen keine realistische Rückmeldung dazu, wieviel Zeit erforderlich ist, um die geforderten Ergebnisse zu erreichen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit für eine Anpassung der Arbeitsmenge und erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Anforderungen eher noch weiter steigen, Ziele eher noch weiter nach oben geschraubt werden.

Hierin kann somit ein verstärkender Effekt liegen: Durch den Verzicht auf Zeiterfassung wird es wahrscheinlicher, dass hoher Ergebnisdruck zur Ausdehnung von Arbeitszeiten und in der Folge auch zu negativen gesundheitlichen Konsequenzen führt. Dass dieser Effekt tatsächlich im Verzicht auf Zeiterfassung angelegt ist, brachte eine weitere Interviewperson auf den Punkt: „Wenn man zu viel Überzeit gemacht hat, hieß es, du bist nicht gut genug, du machst zu viel Überzeit. Wenn man die Überzeit nicht aufgeschrieben hat, hat es geheißen, ja okay, ihr habt wahrscheinlich nicht so viel zu tun. Man kann ja wohl noch ein bisschen Leute entlassen.“

Im Bericht einer Interviewperson über zwei ihrer Mitarbeiterinnen wurde auf andere Weise Ambivalenz des Verzichts auf Zeiterfassung deutlich. Die beiden seien „sehr qualitätsbewusst, sagen wir es mal so, und dafür aber auch sehr langsam. Und die arbeiten beide in der Tendenz eher zu viel, da hat man dann früher immer diese Gespräche geführt, oder, du arbeitest zu viel, aber der Output ist zu wenig. Ich glaube, für die beiden ist es auch eine Erleichterung. Die dürften ja die Zeit erfassen, aber sie machen es nicht. Weil für die ist das glaube ich eine Erleichterung, weil so der Druck von: Dein Output stimmt nicht in dieser Zeit, der ist weg.“ Einerseits wird der Verzicht auf Zeiterfassung hier positiv bewertet (so vermutete die vorgesetzte Person), andererseits wird so die Verantwortung für Mehrarbeit auf die Beschäftigten verlagert. Gespräche über Leistungsunterschiede, die Frage nach deren Akzeptanz, und individuell passende Arbeitsmenge werden nicht mehr geführt, es bleibt den Beschäftigten überlassen, mit dem für sie hohen Druck eigenverantwortlich umzugehen – und im Zweifel mit Mehrarbeit zu reagieren.

Ein weiterer potenzieller Verstärkereffekt des Verzichts auf Zeiterfassung zeigte sich in der Schwierigkeit, Arbeitszeit von Freizeit abzugrenzen. Zum Alltag vieler Interviewpersonen gehörten Zeiten, deren Kategorisierung als „Arbeitszeit“ oder „Freizeit“ nicht auf der Hand lag. Das konnten Abendveranstaltungen sein, die man aus dienstlichen Gründen besucht, die aber auch Freizeitcharakter haben (Theater, Vereine, Apéros mit Kunden). Das konnten kurze Anrufe von Kollegen oder Kunden am Abend, am Wochenende oder in den Ferien sein, die kaum zu erfassen sind. Das waren Dienstreisen, die aus Reisezeiten, besonders langen Arbeitstagen oder vielen Terminen mit Kunden zu ungewöhnlichen Zeiten bestanden. Die Klärung der Frage, wann Arbeitszeit aufhört und wann Freizeit beginnt, gehört gerade in Zeiten zunehmend mobil-flexiblen Arbeitens, aber auch im Rahmen bestimmter Tätigkeitsprofile zu den herausfordernden, bislang unzureichend geklärten Fragen des Arbeitsrechts. Der Verzicht auf Zeiterfassung wird zwar auch in dieser Hinsicht von vielen Interviewpersonen zunächst einmal als arbeitserleichternd wahrgenommen: Sie müssen sich mit der Frage einer Kategorisierung von Arbeits- und Freizeit nicht mehr beschäftigen. Zugleich ist klar: Das Problem wird dadurch nicht gelöst, es wird lediglich auf die Beschäftigten verlagert. Es ist jetzt an ihnen zu entscheiden, was sie zur Arbeits- und was sie zur Freizeit zählen. Bei Interviewpersonen in der Risikokonstellation wurde deutlich: Hier verstärkt der Verzicht auf Zeiterfassung die Tendenz, Arbeitszeiten auszudehnen, indem Zweifelszeiten nun eben einfach dazugehören.

Auch wenn viele Interviewpersonen die (kurzfristig) entlastenden Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung betonten, bestanden doch einige Hinweise, dass bei kritischen Arbeitsbedingungen der Verzicht auf Zeiterfassung gesundheitskritische Verhaltensweisen verstärken kann. In der Risikokonstellation ging eine hohe Ausprägung von

Selbstgefährdung mit einer Arbeitssituation einher, die von hohem Ergebnisdruck, eingeschränkter Zeitsouveränität und fehlender Unterstützung durch die Vorgesetzten geprägt war. Der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung kann hier so betrachtet werden, dass er das in den Arbeitsbedingungen angelegte Risiko für gesundheitsgefährdendes Bewältigungsverhalten verstärkte.

3.2 Ressourcenkonstellation

In dieser Konstellation sind Interviewpersonen zusammengefasst, bei denen auffiel, dass sie Sorge für die eigene Gesundheit trugen, indem sie Arbeitszeiten begrenzten, Anforderungen des Unternehmens und private Anforderungen gleichwertig gestalteten und aktiv für eigene Bedürfnisse eintraten. Die Arbeitssituation war stärker als in den anderen Konstellationen durch hohe Zeitsouveränität, Möglichkeiten zum Aushandeln der Arbeitsmenge und unterstützendes Führungsverhalten geprägt.

Die Interviewpersonen dieser Konstellation ließen sich nicht systematisch hinsichtlich demografischer Kriterien unterscheiden. Es waren keine Beschäftigten aus dem Vertrieb dabei. Alle teilzeitbeschäftigten Interviewpersonen der Stichprobe waren dieser Konstellation zugeordnet.

3.2.1 Hoher Stellenwert von Selbstsorge, weniger Selbstgefährdung

„Die muss ich leisten können, diese Flexibilität. Aber ich nehme sie mir dann auch wieder an einem anderen Punkt heraus. Wo ich mir dafür wieder Freizeit nehme, wenn ich eigentlich hätte arbeiten müssen.“

Im Vergleich zur Risikokonstellation berichteten Interviewpersonen der Ressourcenkonstellation von deutlich geringeren Überzeiten. Sie arbeiteten eher zu festen Zeiten, innerhalb der normalen Arbeitszeit. Sie leisteten bei Bedarf flexibel Mehrarbeit, arbeiteten aber seltener und in geringerem Umfang über die normale Arbeitszeit hinaus, abends oder am Wochenende. In den Ferien arbeiteten sie in der Regel nicht, waren höchstens für Rückfragen erreichbar. Arbeiten bei Krankheit war die Ausnahme. Wenn Mehrarbeit erforderlich war, kompensierten Interviewpersonen dieser Konstellation flexibler und in größerem Ausmaß.

Interviewpersonen, die wir der Ressourcenkonstellation zuordnen, berichteten verstärkt davon, dass sie proaktiv auf Balance zwischen ihren Lebensbereichen achteten. Sie sprachen im Interview mehr über Bereiche außerhalb der Arbeit, die ihnen wichtig waren (Hobbies, Familie), reflektierten ihre Prioritäten. *„Der Job ist wichtig, der hält mich über Wasser mit Wohnung und Nahrung und allem usw. Aber das was schlussendlich wirklich wichtig ist, ist die Gesundheit und das Umfeld, die Familie, die Freunde. Das ist schlussendlich das, was es wirklich ausmacht. Das sind so Erfahrungen und Erkenntnisse, die man sammeln*

muss und dann wird man klüger.“ Manche berichteten, dass negative gesundheitliche Erfahrungen sie dazu gebracht hatten, mehr auf sich und die eigenen Prioritäten zu achten. *„Da sind auch gewisse Lehren, die ich gezogen habe aus meinen Zwanzigern, wo ich das manchmal auch ein bisschen übertrieben habe. Wo man das dann irgendwie mit Nackenschmerzen und Kopfschmerzen und was weiß ich bezahlen musste.“*

Ein wichtiger Unterschied zur Risikokonstellation lag darin, dass Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation zu hohe Arbeitslast mit der vorgesetzten Person lösungsorientiert thematisierten. Hier suchten Interviewpersonen bewusst und im Sinne eines Eintretens für persönliche Bedürfnisse und die eigene Gesundheit mit ihren Vorgesetzten das Gespräch, um Arbeitsmenge und Überzeiten zum Thema zu machen.

3.2.2 Hohe Autonomie, unterstützende Führung und weniger Druck

Auch bei den Interviewpersonen, die wir der Ressourcenkonstellation zuordneten, wurde im Kern eine ergebnisorientierte Leistungssteuerung umgesetzt. Bei einigen Interviewpersonen gab es Zielvereinbarungen, bei anderen nicht (mehr). Bei manchen fand ausschließlich eine rückblickende Leistungsbeurteilung statt, hier spielte bei den Interviewpersonen der Beitrag zur Kulturentwicklung der Bank eine wichtige Rolle. Auch Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation berichteten, dass die Zielerreichung ehrgeiziger würde, meistens ging es dann darum, dass sich das erwartete Tempo erhöhte. Zielspiralen (jährliche prozentuale Wachstumsraten) gab es hier aber nicht. Auch hoher Druck, (Personal-)Kosten zu reduzieren oder Druck durch Arbeitsplatzunsicherheit kamen hier nicht vor. Nur in der Ressourcenkonstellation kam es vor, dass (Termin-)Ziele Puffer beinhalteten: *„Wir spielen da auf Sicherheit.“*

Tendenziell waren die zu erreichenden Ergebnisse (die nicht immer Ziele genannt wurden) realistisch, höchstens leicht steigend. Es gab die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, Ziele auch anzupassen bzw. rückblickend den investierten Aufwand zu berücksichtigen. Trotz ergebnisorientierter Leistungskultur wurde auch Wertschätzung für Einsatz und Qualität erlebt.

Mit Blick auf das Führungsverhalten berichteten Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation insgesamt positiv über ihre Führungskräfte. Manche hatten zwar wenig Austausch, schätzten dies aber, weil sie sich in ihrer Autonomie unterstützt fühlen. Sie beschrieben die Arbeitsbeziehung als vertrauensvoll. *„Wenn ich Fragen habe, kann ich auf ihn zugehen.“* Andere berichteten, mit ihrer vorgesetzten Person häufiger zu den Themen Arbeitszeit, Arbeitsmenge, Arbeitsbelastung im Austausch zu sein. Bei Schwierigkeiten wurde gemeinsam über hilfreiche Lösungen nachgedacht. *„Wir haben da (...) einen engen Austausch und wir sprechen das an und wir suchen ge-*

meinsam nach Lösungen. (...) Dort reden wir und schauen, wie wir gegebenenfalls die Themen anders verteilen, wen wir dazunehmen können, wie wir die Aufgaben meistern und es ist immer wieder Thema, es ist ein bewusstes Thema.“ Nur in dieser Konstellation berichteten Beschäftigte, mitunter auch von ihrer Führungskraft auf Unterstützungsbedarf angesprochen zu werden.

In der Ressourcenkonstellation gab es keine Interviewperson, die von mangelnder Ansprechbarkeit, wenig hilfreichen Unterstützungsangeboten oder mangelndem Vorbildverhalten ihrer Vorgesetzten berichtete. Eine Interviewperson hob im Gegenteil explizit hervor, dass ihre Führungskraft sich bemühe auch mit Blick auf Arbeitszeit Vorbild zu sein und z. B. keine Mails am Wochenende an Mitarbeitende schreibe.

Bei den Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation kam insgesamt eine hohe erlebte Zeitsouveränität zum Vorschein. Viele Interviewpersonen in dieser Konstellation hatten sich in eher festen Arbeitszeiten eingerichtet. Sie schätzten, Autonomie selbstgewählt nutzen zu können und die Arbeitszeit auch nach eigenen Bedürfnissen zu organisieren. „Ich überlege es mir gar nicht, weil ich es nirgends eintragen muss, sondern ich mache es einfach.“

Zeitsouveränität konnte hier z. B. auch bedeuten Home-Office-Tage selbst festzulegen oder (bei Teilzeit) Arbeitstage zu definieren: „Früher (...) habe ich alle sechs Monate meine Anwesenheit geändert. (...) Jetzt (...) habe ich gedacht: Es ist besser, ich bin jeden Tag sichtbar, als nur an zweieinhalb Tagen.“

Auch viele Interviewpersonen aus der Risikokonstellation gaben an, grundsätzlich frei in ihrer Zeitgestaltung zu sein, sie hatten es jedoch mit verschiedenen äußeren Einschränkungen ihrer faktischen Zeitsouveränität zu tun. Solcherlei systematische Einschränkungen der Zeitsouveränität durch zu hohe Arbeitsmenge oder hoch prioritäre Kundenbedürfnisse kamen in der Ressourcenkonstellation nicht zum Vorschein. Wenn es im Unternehmen Präsenzerwartungen gab, waren diese eher nicht individualisiert. Es wurde erwartet, dass das Büro zu bestimmten Zeiten besetzt ist, aber nicht, dass jeder zu dieser Zeit da ist; es galt sich abzustimmen.

Die Handlungsspielräume bei der Organisation und Gestaltung der eigenen Arbeit wurden auch in dieser Konstellation als hoch beschrieben. Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation hatten jedoch zudem eher die Möglichkeit, auch Einfluss auf ihre Arbeitsmenge zu nehmen. Wenn Kapazitäten erschöpft waren, konnten Termine verschoben oder Aufträge abgelehnt werden. „Sie haben ein Beispiel erzählt mit vier Projekten gleichzeitig. Dass Sie sagen, einem Projektleiter sagen Sie dann auf jeden Fall ab oder verschieben ihn um zwei Monate.“ „Ja.“ „Das können Sie selbst entscheiden?“ „Ja.“

3.2.3 Verzicht auf Zeiterfassung als Autonomie-Verstärker

Auch in der Ressourcenkonstellationen deutete sich ein Verstärkereffekt des Verzichts auf Zeiterfassung an, hier tendenziell in positiv verstärkender Weise: Der Verzicht auf Zeiterfassung trägt für Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation dazu bei, dass sie ihre Arbeitszeit selbstverantwortlich gestalten können.

„Ich mag es, wenn ich meine Arbeit selbst einteilen kann und wenn ich dann arbeiten kann, wenn es eben zu meinem Privatleben passt und zur Arbeit, die ich tun muss (...). Ich finde das sehr schön, ich finde das eine Bereicherung der Lebensqualität.“

Möglich wird eine selbstsorgende, selbstverantwortliche Arbeits(zeit)gestaltung auch durch die Rahmenbedingungen im Betrieb: Wenn Zeitsouveränität nicht nur formal besteht, sondern tatsächlich genutzt werden kann, Kompensation möglich ist, Arbeitsmenge und Ziele realistisch und anpassbar sind und die vorgesetzte Person bei Schwierigkeiten angesprochen werden kann und Unterstützung gibt, ist es leichter möglich, betriebliche Anforderungen und persönliche Bedürfnisse gleichwertig nebeneinander zu berücksichtigen.

Eine zweite, ambivalente Wirkung des Verzichts auf Zeiterfassung kam auch hier zum Vorschein: Auch in der Ressourcenkonstellation trug der Verzicht auf Zeiterfassung dazu bei, dass sich die Sphären Arbeit und Freizeit vermischten. Allerdings gelang es bei ausreichenden Ressourcen eher, die Vermischung für sich zu nutzen und als entlastend zu erleben: Hier ging es eher darum, in „Mischzeiten“ Themen weiterzudenken, Ideen reifen zu lassen. „Ich habe in der Tendenz eher Minus-Stunden. Wobei ich finde das immer auch schwierig abzugrenzen. Weil gerade, wenn man konzeptionell tätig ist, gerade wenn man in der Führung tätig ist, wann habe ich jetzt wirklich aufgehört zu arbeiten? Ich ertappe mich immer wieder mal dabei – kürzlich habe ich Wäsche aufgehängt und mir dabei überlegt, wie ich jetzt mit diesem Mitarbeiter umgehe beispielsweise. Und das ist dann so eine Frage, wie grenzt man das ab? Und wenn ich das jetzt auch noch zur Arbeitszeit dazuzählen würde, hätte ich natürlich viel zu viele Plus-Stunden.“

An einzelnen Beispielen wurde auch ersichtlich, dass die Konstellation, der eine Interviewperson zugehörig ist, nicht festgeschrieben ist, sondern von sich ändernden Rahmenbedingungen abhängen und sich wandeln kann. So beschrieb eine Interviewperson, die von einer eigentlich positiven Situation berichtete, mit anspruchsvollen, aber machbaren Anforderungen, hoher Autonomie, einem verständnisvollen Vorgesetzten, dass sie Veränderungen beobachtete, die sich auf sie auswirkten. Im Unternehmen gebe es einen großen Veränderungsprozess, die Prioritäten hätten sich geändert, die Arbeit werde mehr, aber es werde nicht gesehen, „*was da noch alles quer reinkommt an Anfragen, Mails, kleineren Aufträgen*“. In der Konsequenz hatte die Interviewperson nun begonnen, ihre Arbeitszeit

ten zu dokumentieren, um steigende Anforderungen und Überzeiten der vorgesetzten Person gegenüber sichtbar zu machen.

In der Ressourcenkonstellation traten eine hohe Ausprägung von Selbstsorge und weniger Selbstgefährdung in einer Arbeitssituation auf, die von viel Autonomie, einem unterstützenden Führungsverhalten und deutlich geringerem Ergebnisdruck als in der Risikokonstellation geprägt ist. Der Verzicht auf Zeiterfassung kann hier die positive Wirkung der Gestaltungsfreiräume, die in der Leistungssteuerung angelegt sind, verstärken, und den Beschäftigten ein gesundheitsförderliches Arbeits- und Bewältigungsverhalten erleichtern.

3.3 Pufferkonstellation

Neben der Risiko- und der Ressourcenkonstellation kam in den Interviews noch ein drittes, als „Pufferkonstellation“ bezeichnetes Muster zum Vorschein. Diese Konstellation birgt zwei Besonderheiten.

Einerseits kam nur bei dieser Konstellation ein demografisches Muster zum Vorschein – ohne dass etwas darüber gesagt werden kann, wie häufig dieses in der Gesamtheit der Beschäftigten vorkommt. Alle Interviewpersonen in der Pufferkonstellation waren Männer, die in Front Office-Bereichen arbeiteten. Die meisten von ihnen hatten eine Vorgesetztenfunktion. Das Durchschnittsalter war höher als in den anderen Konstellationen. Sie arbeiteten in der Romandie oder im Tessin.

Andererseits war die Konstellation in ihren Ausprägungen ambivalent und weniger klar zu fassen. Im Kern zeichnete sie sich dadurch aus, dass zwar selbstgefährdende Tendenzen (z. B. lange Arbeitstage) beschrieben wurden, diese aber durch selbstsorgende Strategien (z. B. klare Abgrenzung in den Ferien) begrenzt werden konnten. Bei einerseits deutlichen Stressoren insbesondere durch ambitionierte Ziele wurde andererseits eine hoch ausgeprägte Autonomie beschrieben, die die potenziell belastende Wirkung für die Beschäftigten erkennbar abmilderte. Der Verzicht auf Zeiterfassung wurde als zentraler Bestandteil eines als stimmig erlebten Austauschverhältnisses im Spannungsfeld der bestehenden Belastungen und Ressourcen beschrieben, der zwar einerseits zu Selbstgefährdung führe, andererseits aber auch viel Selbstständigkeit ermögliche, die von den Beschäftigten hoch geschätzt wurde.

Detailliertere Ausführungen zur Pufferkonstellation sind aus Platzgründen im Anhang enthalten.

4 Diskussion

In drei beschriebenen, davon insbesondere zwei gut interpretierbaren Konstellationen ließen sich sowohl gesundheitsrelevante Selbstregulation (Fragestellung 1) als auch Arbeitsbedingungen (Fragestellung 2) voneinander abgrenzen und unterscheiden. Die Risikokonstellation gibt

Hinweise, welche Stressoren eine belastungsreiche Qualität indirekter Leistungssteuerung kennzeichnen und dazu beitragen könnten, dass der Verzicht auf Zeiterfassung mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen im Arbeitsalltag einhergeht, was auf die Dauer wiederum die Gesundheit beeinträchtigen kann. Potenziell auftretende, relevante Stressoren waren insbesondere:

1. Fortlaufend *hoher Ergebnisdruck*: Jährliche steigende Ziele bzw. Zielspiralen; Personalmangel/-abbau, Maßnahmen zur Kostensenkung, Arbeitsplatzunsicherheit; Rückblickende Vergleiche; Ziele, die den Arbeitsumfang unzureichend abbilden (unsichtbare Anforderungen).
2. *Gleichzeitigkeit von Ergebnis- und Präsenzkultur*, die Druck verstärkt und Zeitsouveränität reduziert.
3. *Einschränkungen der faktischen Zeitsouveränität* durch Präsenzvorgaben und -erwartungen, maximale Priorisierung von Kundenbedürfnissen oder hohe Arbeitsmenge. Obwohl die Interviewpersonen formal ihre Arbeitszeit selbst gestalten können, bleiben in der Realität wenig Spielräume.
4. *Mangel an Unterstützung* oder fehlendes Interesse der direkten Führungskraft und des Managements am Befinden und an der Arbeitslast der Mitarbeitenden. Die direkte Führungskraft hat oder sieht keine Möglichkeit zur aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden und/oder agiert als negatives Vorbild (ist z. B. selbst zeitlich stark überlastet).

Die Ressourcenkonstellation gibt wiederum Hinweise, welche Ressourcen eine positive Qualität indirekter Leistungssteuerung kennzeichnen und dazu beitragen, dass der Verzicht auf Zeiterfassung mit Selbstsorge im Arbeitsalltag einhergehen kann, mit potenziell positiven Wirkungen für die Gesundheit. Als relevante Ressourcen zeigten sich insbesondere:

1. *Faktische individuelle Zeitsouveränität* als Facette von Autonomie: Nicht nur auf dem Papier besteht die Möglichkeit, Start- und Endpunkte der Arbeitszeiten zu beeinflussen und die Arbeitszeit im Rahmen zu halten. Zu den Freiheiten gehört auch, auf stabile Anfangs- und Endzeiten achten zu können, wenn dies dem individuellen Arbeitsstil entspricht. Ferner bestehen Möglichkeiten zum selbstständigen Kompensieren geleisteter Mehrarbeit.
2. Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die auch *Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge und einzuhaltende Termine* beinhalten, als weitere Facette von Autonomie.
3. Aktiv unterstützende Führungskräfte, die bei Schwierigkeiten ansprechbar und hilfreich sind, sich für die Auslastung der Beschäftigten interessieren, sich bei hoher Belastung an der Lösungssuche beteiligen, mit denen Ziele und Arbeitsmenge ausgehandelt werden können und die *Wertschätzung für Einsatz vermitteln, selbst wenn ein Ziel einmal nicht erreicht werden kann*.

Die Qualität der geleisteten Arbeit wird berücksichtigt.

4. Weniger Druck in der Leistungssteuerung: Es bestehen keine Hinweise auf Zielspiralen, kein hoher Kostendruck, *keine Arbeitsplatzunsicherheit*, stattdessen realistische, anpassbare Ziele, die auch einen gewissen Spielraum und Puffer bei der täglichen Arbeit lassen.

Der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung ließ sich in den gefundenen Konstellationen als „Verstärker“ beschreiben (Fragestellung 5): Bei kritischen Arbeitsbedingungen (Risikokonstellation) schien der Verzicht auf Zeiterfassung selbstgefährdendes Arbeitsverhalten zu begünstigen und zu erleichtern, während bei guten Arbeitsbedingungen (Ressourcenkonstellation) Selbstsorge und bedürfnisgerechte Flexibilität ermöglicht wurden. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit eigenständige Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung auf Selbstregulation, Motivation und Gesundheit von Beschäftigten dominieren oder ob die Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung vielmehr davon abhängen, welche Form der Leistungssteuerung in der Organisation dominant ist und in welche konkreten Arbeitsbedingungen er eingebettet ist.

Inwieweit der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung als Verstärkereffekt verstanden werden kann, muss in quantitativen Studien weiter untersucht werden, die repräsentativ angelegt sind, statistische Analysen idealerweise im Längsschnitt ermöglichen und auch Vergleiche mit Personen zulassen, die ihre Arbeitszeit erfassen. Aus den Ergebnissen zu relevanten Belastungen und Ressourcen dieser Studie wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der derzeit bei Beschäftigten in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche eingesetzt wird.

Limitationen der Studie liegen in der geringen Stichprobengröße und der Selektivität der Stichprobe, die sich ausschließlich aus Beschäftigten der Finanzdienstleistungsbranche rekrutierte. Dadurch bleibt unklar, inwieweit die gefundenen Arbeitsbedingungen und Konstellationen spezifisch für diese Branche sind oder auf andere Branchen und Tätigkeiten übertragen werden können. Während Stärken des qualitativen Ansatzes darin liegen, dass typische Muster zum Vorschein gebracht und genau beschrieben werden können, bleibt es unmöglich, Aussagen über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu treffen. Offen bleibt in der vorliegenden Studie zudem die angenommene Auswirkung von Belastungen und Ressourcen indirekter Leistungssteuerung und der beiden Bewältigungsstile auf die Gesundheit. Ganz sicher verweist die hier nur kurz beschriebene dritte Konstellation mit der sich andeutenden Gleichzeitigkeit von hohen Belastungen und starken Ressourcen, von Selbstgefährdung und Selbstsorge, darauf, dass eine schlichte Dichotomie guter versus kritischer Arbeitsbedingungen zu kurz greift. Die darin liegende Vereinfachung ermöglichte es hier jedoch, zentrale Charakteristika ergebnisorientierter Arbeitsbedingungen

zum Vorschein zu bringen und zugleich Annahmen über Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung innerhalb der gegebenen Arbeitsbedingungen zu treffen, die nun in Folgestudien weiter untersucht werden können.

Ob im Verzicht auf Zeiterfassung ein wirksames Instrument liegt, um Beschäftigten und Unternehmen zeitgemäße Flexibilität zu ermöglichen? Oder im Gegenteil ausufernde Arbeitszeiten und Überbeanspruchung von Arbeitnehmenden begünstigt werden? Es kommt auf die konkreten Arbeitsbedingungen im Rahmen indirekter Leistungssteuerung an, so unsere vorläufige Antwort.

Literatur

- Baeriswyl, S., Bratoljic, C. & Krause, A. (2021). How homeroom teachers cope with high demands: Effect of prolonging working hours on emotional exhaustion. *Journal of School Psychology, 85*, 125-139.
- Baeriswyl, S., Krause, A. & Kunz Heim, D. (2014). Arbeitsbelastungen, Selbstgefährdung und Gesundheit bei Lehrpersonen – eine Erweiterung des Job Demands – Resources Modells. *Empirische Pädagogik, 28* (2), 128-146.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10* (1), 25-53.
- Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten. Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge. Faktenblatt 39*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bonvin, J.-M., Cianferoni, N. & Kempeneers, P. (2019). *Evaluation der Auswirkungen der am 1.1.2016 in Kraft getretenen Änderungen der Vorschriften zur Arbeitszeiterfassung (Art. 73a und 73b ArGV 1)*. Genève: Université.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015* (S. 228-253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- De Bloom, J., Syrek, C. J., Kühnel, J. & Vahle-Hinz, T. (2022). Unlimited paid time off policies: Unlocking the best and unleashing the beast. *Frontiers in Psychology, 13*, 812187.
- Deci, N., Dettmers, J., Krause, A. & Berset, M. (2016). Coping in Flexible Working Conditions – Engagement, Disengagement and Self-Endangering Strategies. *Psychology of Everyday Activity, 9* (2), 49-65.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4* (1), 19-43.

- 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* (pp. 37-51). Wiesbaden: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Feuerhahn, N., Berset, M., Krause, A. & Roscher, S. (2016). Merkmale indirekter Steuerung – Erhebungsinstrumente und Zusammenhänge mit selbstgefährdendem Verhalten bei der Arbeit. In R. Wieland, K. Seiler & M. Hammes (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S.99-102). Kröning: Asanger.
- Kelly, E. L. & Moen, P. (2020). Fixing the overload problem at work. *MIT Sloan Management Review*, 61 (3), 1-8.
- Knecht, M., Meier, G. & Krause A. (2017). Endangering one's health to improve performance? How indirect control triggers social momentum in organizations. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48, 193-201.
- Koch, J., Drazic, I. & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioural and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96 (3), 678-706.
- Krause, A. (2024). Arbeitsbezogene Selbstsorge. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 14-19.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsemagen, C., Kaufmann, M. & Mustafić, M. (2023). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz. In B. Badura, A. Ducki, M. Meyer, J. Baumgardt & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende gesund und nachhaltig gestalten gestalten* (S. 317-331). Berlin: Springer.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17 (1), 49-59.
- Krause, A., Berset, M. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 50, 164-170.
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2017). Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, S. 153-164). Göttingen: Hogrefe.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? *HR Today*, 4, 43-45.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. 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. 191-202). Berlin: Springer.
- Lichtenthaler, P. & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting: Validation of a German version of the Job Crafting Scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60 (4), 173-186.
- Matta, V. I. (2015). Führen selbstgesteuerte Arbeitszeiten zu einer Ausweitung der Arbeitsstunden? Eine Längsschnittanalyse auf der Basis des Sozioökonomischen Panels. *Zeitschrift für Soziologie*, 44 (4), 253-271.
- Mustafić, M., Knecht, M., Dorsemagen, C., Baumgartner, M. & Krause, A. (2020). Indirekte Leistungssteuerung und Selbstgefährdung: Neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit indirekter Leistungssteuerung im Betrieb. In R. Trimpop et al. (Hrsg.), *21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S. 299-302). Kröning: Asanger.
- Mustafić, M., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S., Knecht, M. & Krause, A. (2023). Wie gefährden Beschäftigte ihre Gesundheit? Evidenz für Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Fragebogens zur Messung interessierter Selbstgefährdung (ISG). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67 (4), 173-187.
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S. & Knecht, M. (2023). Fragebogen zur Messung arbeitsbezogener Selbstsorge (SESO): Gesundheitsförderliche Routinen für die beschleunigte, ergebnisorientierte Arbeitswelt. *Psychologie des Alltagshandelns*, 16 (2), 6-26.
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsemagen, C. & Knecht, M. (2023). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Messung der Qualität indirekter Leistungssteuerung in Organisationen (ILSO). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67 (1), 31-43.
- Perlow, L. A. & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41 (1), 111-134.

- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer et al. (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Berlin: Edition Sigma.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer.
- Sandmeier, A., Baeriswyl, S., Krause, A. & Muehlhausen, J. (2022). Work until you drop: Effects of work overload, prolonging working hours, and autonomy need satisfaction on exhaustion in teachers. *Teaching and Teacher Education*, 118, 103843.
- Schulthess, S. (2017). Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit – eine Analyse von Kadermitarbeitenden. *Psychologie des Alltagshandelns*, 10 (2), 22-35.
- Seitz, J. (2019 a). Zwischen Eigeninitiative und Unterstützung „von oben“ – Die Rolle von Arbeitszeitautonomie und Führung in der Vertrauensarbeitszeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 380-393.
- Seitz, J. (2019 b). *Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser? Eine Analyse der Ressourcen und Anforderungen bei Vertrauensarbeitszeit*. Marburg: Tectum.
- Seitz, J. & Rigotti, T. (2018). How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP). *German Journal of Human Resource Management*, 32 (3-4), 177-194.
- Soltermann, A. & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie 2024*. Olten: FHNW.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65 (12), 1539-1559.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9.
- Weichbrodt, J., Folie, A. & Bruggmann, A. (2020). *Flex-Work Survey 2020. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler flexibler Arbeit*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Korrespondenz-Adresse:
Cosima Dorsemagen
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
cosima.dorsemagen@fhnw.ch
- Andreas Krause
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
andreas.krause@fhnw.ch