



„Strebe nach Ruhe, aber durch das Gleichgewicht, nicht durch den Stillstand deiner Tätigkeit.“

(Friedrich Schiller)

Sehr geehrte Damen und Herren,

bedingt durch das aktuelle Urteil des Europäischen Gerichtshof (EuGH) ist auch in Deutschland eine neue Diskussion um das Thema **Arbeitszeitgestaltung** entstanden. Das Mitte Mai verkündete Urteil über die Pflicht zur systematischen Arbeitszeiterfassung (Az. C-55/18) fordert künftig von Arbeitgebern auf verlässliche Art und Weise die Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erheben.

Obwohl bisher unklar ist, welche Konsequenzen sich aus diesem Urteil für deutsche Unternehmen ergeben, war die erste Aufregung über das Urteil groß – allerdings waren die Reaktionen unterschiedlich. Während für einige die systematische Arbeitszeiterfassung in allen Bereichen längst überfällig ist, fürchten viele das Ende von Vertrauensarbeitszeit und anderen Modellen flexibler Gestaltung der Arbeitszeit. Der vorliegende Newsletter möchte sich dem Thema der **flexiblen Arbeitszeitgestaltung aus wissenschaftlicher Perspektive** widmen und dabei **positive** und **negative Aspekte** beleuchten:

- **Job Demands-Resources Model**
- **Entgrenzung der Arbeit**
- **Effektiver Umgang mit Stress - EmoTrain**
- **Job Crafting**

Spontan zu entscheiden „Homeoffice“ zu machen, weil das eigene Kind krank ist oder ein Arztbesuch ansteht? Morgens vor der Arbeit zum Sport zu gehen und abends dafür etwas länger arbeiten? Dank flexibler Arbeitszeitmodelle wie Vertrauensarbeitszeit und technischer Möglichkeiten ist es heutzutage in vielen Tätigkeiten möglich, **orts- und zeitunabhängiger** zu arbeiten als noch vor 20 Jahren. Handys, Laptops und das Internet erlauben es, von zu Hause oder unterwegs aus zu arbeiten und dennoch mit Vorgesetzten und dem Team verbunden zu bleiben. Das kann die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben vereinfachen.

Diese flexible Gestaltung, also die bewusste Entscheidung treffen zu können, wann und wo Aufgaben erledigt werden, wird in der psychologischen Forschung unter dem Begriff **„Autonomie“** zusammengefasst. Dieser Faktor spielt im sogenannten **Job Demands-Resources Model** (Bakker & Demerouti, 2007) eine wesentliche Rolle. Das vielfach empirisch überprüfte Modell erklärt, wie Stress im Arbeitskontext entsteht. Autonomie wird innerhalb des Mo-

dells als ein Faktor identifiziert, der als eine Art „**Puffer**“ für **Arbeitsanforderungen** wirkt und somit die Entstehung von Stress abfedern kann. Der positive Effekt von Autonomie im Arbeitskontext hat sich in einer Vielzahl an Studien bestätigt. So zeigen sich positive **Zusammenhänge zwischen Autonomie und Work-Life-Balance, Jobzufriedenheit sowie Wohlbefinden** (Baltes et al., 1999; Kelliher & Anderson, 2010; Nijp et al., 2012).

Demgegenüber stehen Befunde, die Autonomie auch mit negativen Konsequenzen wie **Mehrarbeit und Überlastung** in Verbindung bringen (Kelly et al., 2011; Moen et al., 2011). Statt als Puffer wirkt Autonomie dann als zusätzliche Anforderung und fördert Stress, wenn entsprechende Ressourcen fehlen. In einer repräsentativen Umfrage zum Thema „mobiles Arbeiten“ (IAO, 2017) gaben knapp 20% der Beschäftigten an, das **Gefühl der „Entgrenzung“** zu erleben, also der zunehmend negativen Vermischung von Privat- und Arbeitsleben. Bedingt durch stetige Erreichbarkeit und die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten, haben viele Beschäftigte das Gefühl, nicht mehr richtig zwischen Arbeit und Freizeit trennen zu können. Aktuelle Befunde ergeben, dass besonders Personen mit hoher Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung (wie z. B. bei der Vertrauensarbeitszeit) **weniger zufrieden mit ihrer Freizeit sind**, vor allem dann, wenn es zu Überstunden kommt (Seitz & Rigotti, 2018).

Bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung handelt es sich demnach um ein zweischneidiges Schwert. Den positiven Effekten der Autonomie als Ressource stehen die negativen Folgen der drohenden Entgrenzung gegenüber. Umso bedeutender für jeden Einzelnen sind daher geeignete Strategien zum **effektiven Umgang mit Stress**. Für eine erfolgreiche Stressbewältigung spielen **emotionale Kompetenzen** eine wichtige Rolle, so z. B. die Fähigkeit die eigenen Emotionen angemessen zu regulieren. Neben positiven Zusammenhängen zwischen emotionaler Kompetenz und dem **Umgang mit Konflikten** (Lopes et al., 2011) und der **Qualität persönlicher Beziehungen** (Schröder-Abé & Schütz, 2011), scheinen emotional kompetente Personen auch über besseres **Stressmanagement** zu verfügen (Gohm et al., 2005).

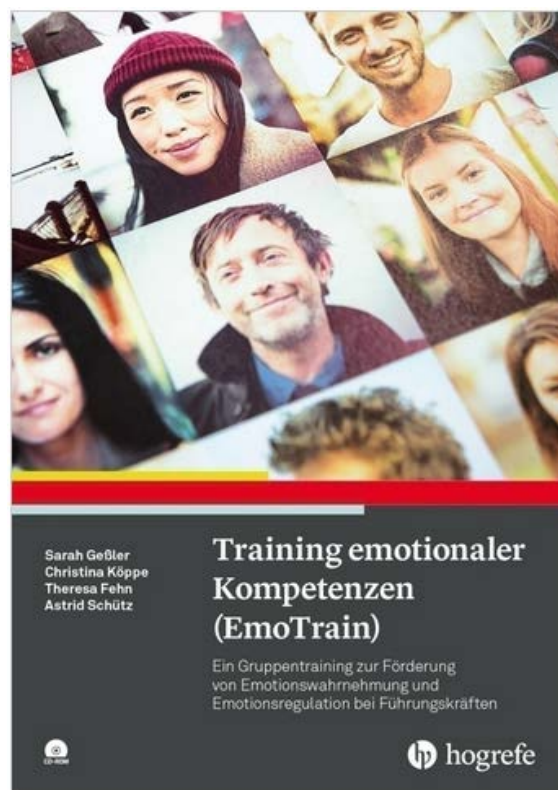
Mit der Entwicklung eines **Gruppentrainings zur Förderung von Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation bei Führungskräften (EmoTrain)** durch das KAP (Geßler, Köppe, Fehn & Schütz, 2019) liegt nun ein Trainingsmanual vor, das sich mit dem Aufbau emotionaler Kompetenzen befasst. Innerhalb eines Tages arbeiten Führungskräfte an ihrer Fähigkeit, **Emotionen bei sich und anderen wahrzunehmen und zu regulieren. Die Wirksamkeit des Trainings** hat sich in unterschiedlichen Studien bestätigt (Geßler et al., 2019).

Neben dem Aufbau emotionaler Kompetenzen zur Stärkung des effektiven Umgangs mit Stress, ist das sogenannte **Job Crafting** ein vielversprechender Ansatz, um eine ausgewogene **Balance zwischen Ressourcen und Anforderungen** zu schaffen und somit das eigene **Wohlbefinden** zu erhöhen. Unter Job Crafting werden die **selbstinitiierten Veränderungsmaßnahmen** von Mitarbeitern verstanden, die darauf abzielen, die Charakteristika des Jobs mit den eigenen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Präferenzen anzugleichen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Diese „Veränderungen“ können von einer Erweiterung des eigenen Aufgabenbereichs bis hin zu Gesprächen mit inspirierenden Personen reichen. Für Unternehmen kann es sehr lohnenswert sein ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Job Crafting

möglich ist. In einer Studie zu den positiven Effekten von Job Crafting wurde etwa festgestellt, dass durch **Job Crafting die persönlichen Ressourcen von Beschäftigten anstiegen**, was wiederum zu **erhöhtem Job-Engagement und Job-Zufriedenheit** sowie einem **verringertem Burnout-Risiko** führte (Tims et al., 2013).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Ressource darstellen kann, sofern diese nicht für unregelmäßige Mehrarbeit missbraucht wird. Gleichzeitig lohnt es sich aber, z. B. durch den Aufbau emotionaler Kompetenzen, einen effektiven Umgang mit Stress zu erlernen. Darüber hinaus können Arbeitnehmer mittels Ansätzen wie Job Crafting das eigene Wohlbefinden im Arbeitskontext nachhaltig steigern, wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen entsprechend gestaltet sind.

Zu den Themen emotionale Kompetenz und Job Crafting stehen wir Ihnen am KAP gerne als Ansprechpartner zur Verfügung.



Link zum Verlag des Trainingsmanuals: <https://www.hogrefe.de/shop/training-emotionaler-kompetenzen-emotrain-89768.html>

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe (in Elternzeit)

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg (in Elternzeit)

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.