



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Flexible Arbeitszeitmodelle und ihr Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden

MASTER-ARBEIT

2025

Autorin / Autor  
Gnos, Christoph

Begleitperson  
Dr. Ulbrich, Sebastian

Praxispartnerin  
Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS)  
Kontaktperson: Gamba, Marc

## Zusammenfassung

Diese Masterarbeit wurde im Auftrag der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS) durchgeführt und geht der Frage nach, in welchem Ausmass flexible Arbeitszeitmodelle das subjektive Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinflussen, wobei Wohlbefinden gemäss der gewählten Gesundheitsdefinition als massgeblicher Indikator für Gesundheit dient. Ziel der Untersuchung war es, gesundheitsrelevante Wirkmechanismen flexibler Arbeitszeitgestaltung sichtbar zu machen und praxisnahe Gestaltungsansätze für eine gesundheitsförderliche Organisation der Arbeitszeit abzuleiten.

Grundlage bildete eine quantitative Erhebung unter Mitarbeitenden der AEIS (N = 187), bei der mittels eines eigens für diese Untersuchung entwickelten und mit der Geschäftsleitung der AEIS abgestimmten Fragebogens unter anderem wahrgenommene Flexibilität, Zeitautonomie, Work-Life-Balance und das subjektive Wohlbefinden erfasst wurden. Die Auswertung erfolgte anhand bivariater Korrelationen nach Spearman sowie gruppenvergleichender Verfahren und ordinaler Regressionsanalysen.

Die Ergebnisse zeigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle dann gesundheitsförderlich wirken, wenn sie sowohl räumliche als auch zeitliche Flexibilität ermöglichen, bedürfnisgerecht ausgestaltet sind und durch gelebte Strukturen, klare Regelungen sowie eine transparente firmeninterne Kommunikation unterstützt werden. Gleichzeitig ist es zentral, eine ausgewogene Balance zwischen den Anforderungen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu schaffen, um nachhaltige und gesunde Arbeitsmodelle zu ermöglichen. Eine gezielt gesundheitsförderliche Flexibilisierung von Arbeitszeiten trägt zur Erhaltung von Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei und fördert deren Gesundheit und Motivation. Dies kann auch die Positionierung der Organisation als fortschrittliche und attraktive Arbeitgeberin fördern, welche flexible und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen schafft.

**Schlüsselwörter:** Flexible Arbeitszeitmodelle, subjektives Wohlbefinden, Betriebliche Gesundheitsförderung, Zeitautonomie, Work-Life-Balance, Mitarbeitendenbefragung, gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

## Abstract

This master's thesis was commissioned by the Substitute Occupational Benefit Institution (AEIS) and examines the extent to which flexible working time models influence the subjective well-being of employees, whereby well-being serves as a key indicator of health, according to of the chosen definition of health. The aim of the study was to identify health-related mechanisms of flexible working time arrangements and to derive practical approaches for health-promoting working time organization.

The study was based on a quantitative survey of AEIS employees (N = 187), in which a questionnaire developed specifically for this study and in collaboration with the AEIS management was used to record, among other things, perceived flexibility, time autonomy, work-life balance, and subjective well-being. The evaluation was based on Spearman's bivariate correlations, group comparison methods, and ordinal regression analyses.

The results show that flexible working time models have a health-promoting effect when they allow both spatial and temporal flexibility, are tailored to needs, and are supported by established structures, clear rules, and transparent internal communication.

At the same time, it is essential to strike a balance between the requirements of the organization and the needs of employees in order to enable sustainable and healthy working models. A targeted, health-promoting flexibilization of working hours contributes to maintaining the well-being of employees and promotes their health and motivation. This can also promote the organization's positioning as a progressive and attractive employer that creates flexible and health-promoting working conditions.

**Keywords** : Flexible working time models, subjective well-being, health promotion, time autonomy, work-life balance, employee survey, organizational health strategies.

# Inhaltsverzeichnis

<b><i>Eigenständigkeitserklärung</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Zusammenfassung</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Abstract</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b>	<b>6</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Situationsbeschreibung</b>	<b>8</b>
1.1.1. Die Praxispartnerin	8
<b>1.2. Fragestellungen und Hypothesen</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Aufbau und Methodik</b>	<b>10</b>
1.3.1. Definition von Gesundheit	10
1.3.2. Flexible Arbeitszeitmodelle	11
1.3.3. Aufbau und Methodik	11
<b>1.4. Abgrenzung</b>	<b>12</b>
<b>2. Theoretischer Teil</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Gesundheit und Arbeitszeit</b>	<b>14</b>
2.2.1. Gesundheitsdefinition	14
2.2.2. Konzept der Salutogenese	16
2.2.3. Das Job Demands-Resources (JD-R) Modell	16
2.2.4. Die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT)	18
2.2.5. Boundary-Theorie und Work-Family-Balance	20
<b>2.2. Flexible Arbeitszeitmodelle</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten</b>	<b>25</b>
<b>2.4. Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle</b>	<b>27</b>
<b>2.5. Theoretischer Leitfaden zur Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle</b>	<b>29</b>
<b>3. Empirischer Teil I (Untersuchungsplanung und -durchführung)</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Zielsetzung</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Fragestellungen und Hypothesen</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Untersuchungsplanung</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Das Untersuchungsinstrument</b>	<b>36</b>
3.4.1. Konzeption und Gliederung des Fragebogens	36
3.4.2. Items Teil 1	37
3.4.3. Items Teil 2	38
3.4.4. Items Teil 3	39
3.4.5. Items Teil 4	40
<b>3.5. Durchführung der Befragung</b>	<b>41</b>
<b>4. Empirischer Teil (Ergebnisse)</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Ergebnisse</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Vergleichende Statistik</b>	<b>43</b>
4.2.1. Teil 1: Soziodemografische Angaben, Anstellungsbedingungen und momentane Befindlichkeit	43

4.2.2.	Teil 2: Wahrnehmung der aktuell geltenden Arbeitszeitsituation	44
4.2.3.	Teil 3: Wünsche und Anregungen	45
4.2.4.	Teil 4: Einschätzung möglicher gesundheitlicher Auswirkungen	48
4.2.5.	Abschliessende Bemerkungen zur vergleichenden Statistik	49
<b>4.3.</b>	<b>Statistische Verfahren und empirische Ergebnisse</b>	<b>50</b>
4.3.1.	Rangkorrelationen nach Spearman	50
4.3.2.	Ergebnisse der Rangkorrelationen nach Spearman	51
4.3.3.	Der Mann-Whitney- <i>U</i> -Test	54
4.3.4.	Gruppenvergleiche mit dem Mann-Whitney- <i>U</i> -Test	55
4.3.5.	Der Kruskal-Wallis- <i>H</i> -Test	57
4.3.6.	Ergebnisse aus den Analysen mit Kruskal-Wallis- <i>H</i> -Tests	58
4.3.7.	Explorative Datenanalyse: Ordinale Regressionen	62
4.3.8.	Modell zur Erklärung von Wohlbefinden	63
4.3.9.	Modell zur Erklärung der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell	65
<b>5.</b>	<b>Diskussion</b>	<b>68</b>
5.1.	Zusammenfassung des theoretischen Teils	68
5.2.	Zusammenfassung der empirischen Befunde	70
5.3.	Interpretation der Ergebnisse	73
5.4.	Beantwortung der Fragestellungen und Hypothesenprüfung	77
5.4.1.	Beantwortung der Forschungsfrage 1	77
5.4.2.	Beantwortung der Forschungsfrage 2	77
5.4.3.	Hypothesentestung	78
5.4.4.	Beantwortung der Forschungsfrage 3	79
5.5.	Methodenkritik	80
<b>6.</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>83</b>
6.1.	Fazit	83
6.2.	Handlungsempfehlungen an die Praxispartnerin	84
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>89</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>94</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>94</b>
	<b>Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck</b>	<b>95</b>
	<b>Anhang</b>	<b>96</b>

# 1. Einleitung

## 1.1. Situationsbeschreibung

«Die einzige Freiheit, die diesen Namen verdient, ist die, unser eigenes Wohl auf unsere eigene Weise zu verfolgen [...] Jeder ist der angemessene Hüter seiner eigenen Gesundheit, sei es körperlich, geistig oder spirituell» (Mill, 1859/2009, S. 20).

Bereits im 19. Jahrhundert hebt John Stewart Mill in seinem Zitat die Wichtigkeit der persönlichen Autonomie für das individuelle Wohlbefinden hervor und bietet damit eine philosophische Grundlage für die eigenverantwortliche Gestaltung von Lebens- und Arbeitszeiten, um die psychische und physische Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Seine Haltung erscheint heute aktueller denn je. In einer Arbeitswelt, welche sich durch die rasch fortschreitende digitale Transformation, eine ständige Erreichbarkeit und die zunehmende Vermischung von Arbeit und Privatleben auszeichnet, stellen Möglichkeiten zur selbstbestimmten Einteilung der Arbeitszeiten Massnahmen dar, die in den Fokus gesundheitsfördernder Arbeitszeitgestaltung gerückt werden.

Flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen in einer modernen Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Insbesondere vor dem Hintergrund steigender psychischer und physischer Belastungen der Arbeitnehmenden wird die Frage nach Faktoren, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden positiv beeinflussen, immer relevanter.

Die vorliegende Masterarbeit soll anhand einer Mitarbeitendenbefragung bei der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS) untersuchen, inwiefern sich flexible Arbeitszeitmodelle positiv auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden auswirken.

### 1.1.1. Die Praxispartnerin

Die Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS) ist eine nationale Vorsorgeeinrichtung mit Bundesauftrag. Sie fungiert als Rückhalt und Schutzmechanismus innerhalb der zweiten Säule und ist verpflichtet, alle Personen zu integrieren, die die gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Die Arbeitsbereiche der Stiftung sind die berufliche Vorsorge BVG, das Verwalten von Freizügigkeitskonti, die Arbeitslosenversicherung sowie die Wiederanschlusskontrolle. Die AEIS arbeitet an den drei Standorten Zürich, Oerlikon, Lausanne und Bellinzona und beschäftigt 213 Mitarbeitende und vier Lernende im Bereich KV und Informatik. Im Jahr 2024 versichert, die Stiftung gemäss eigenen Angaben (<https://aeis.ch/vermoegensanlagen/zahlen-und-fakten>) 1.7 Millionen Personen und weist eine Bilanzsumme von über 25 Milliarden CHF aus. Im Bereich der beruflichen Vorsorge sind bei der AEIS 30'166 Betriebe mit insgesamt 49,450 Angestellten versichert.

Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ist die Stiftung stets bemüht, als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Die Arbeitszeitmodelle sind im Bewerbungsprozess unter anderem ein wichtiger Faktor.

Durch gezielte Massnahmen lässt sich das Ansehen eines Unternehmens steigern, was sich positiv auf die Zufriedenheit sowie die Leistungsfähigkeit der Angestellten auswirkt und somit unmittelbar zum Erfolg des «Employer Brandings» beiträgt (Gerlmaier et al., 2016, S.107).

Die AEIS plant, durch eine Umfrage unter ihren Mitarbeitenden an allen drei Standorten zu ermitteln, wie zufrieden diese mit den derzeit gültigen Arbeitszeitmodellen sind, welche Wünsche und Anforderungen sie hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung haben und welche positiven Auswirkungen flexiblere Arbeitszeitmodelle laut den Einschätzungen der Mitarbeitenden auf ihre Gesundheit haben könnten.

## **1.2. Fragestellungen und Hypothesen**

In der vorliegenden Masterarbeit sollen auf der Grundlage einer Befragung der Mitarbeitenden in der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS) folgende zentrale Fragestellungen im Zusammenhang zwischen Arbeitszeitmodellen und der Gesundheit der Arbeitnehmenden beantwortet werden.

Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage, ob Arbeitszeitmodelle einen Einfluss auf das Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben (F1).

Es soll auch geprüft werden, ob eine weitergehende Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle seitens der Stiftung dazu beitragen kann, das subjektive Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verbessern (F2).

Basierend auf bisherigen Forschungsergebnissen und theoretischen Überlegungen wird die Hypothese aufgestellt, dass Arbeitszeitmodelle, die flexibel gestaltet sind und sich an den Bedürfnissen sowie Wünschen der Mitarbeitenden orientieren, sowohl deren subjektives Wohlbefinden als auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz positiv beeinflussen (H1).

Ergänzend soll untersucht werden, ob sich die Präferenzen in Bezug auf Arbeitszeitmodelle zwischen verschiedenen Sprachregionen, auf unterschiedlichen Hierarchiestufen oder zwischen den Geschlechtern innerhalb der Organisation unterscheiden (F3).

Ziel ist es, praxisrelevante Erkenntnisse für die bedürfnisgerechte und gesundheitsförderliche Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen zu gewinnen, welche sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden.

### **1.3. Aufbau und Methodik**

#### **1.3.1. Definition von Gesundheit**

Diese Arbeit basiert auf dem Gesundheitsverständnis, das 1946 von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) formuliert wurde: «Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht lediglich das Fehlen von Krankheit und Gebrechen» (WHO1946/1948; zitiert nach Kolip & Razum, 2020, S. 21). In der vorliegenden Arbeit soll insbesondere das Wohlbefinden und der subjektiv erlebte Gesundheitszustand für die Datenerhebung von zentraler Bedeutung sein. Das Wohlbefinden als Indikator für psychische und physische Gesundheit wird auch bei Hurrelmann (2010) und Hornberg (2016) beschrieben.

Da es im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich ist, von den Mitarbeitenden medizinisch fundierte Daten zu erheben, wird das subjektive Wohlbefinden

beziehungsweise der subjektiv wahrgenommene Gesundheitszustand als Indikator für die körperliche und psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden herangezogen. In Bezug auf die Untersuchung arbeitsbezogener Rahmenbedingungen erscheint die Definition von Gesundheit, die auf dem subjektiven Erleben basiert, in Verbindung mit dem Wohlbefinden als zentralem Indikator sowohl sinnvoll als auch angemessen.

### **1.3.2. Flexible Arbeitszeitmodelle**

In dieser Arbeit wird eine Definition von flexiblen Arbeitszeitmodellen verwendet, die auf dem Konzept von Kossek und Michel (2011) basiert. Flexible Arbeitszeitmodelle werden von ihnen als Möglichkeiten beschrieben, die sowohl die Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes («Telecommuting» oder «Flexplace») als auch der Arbeitszeit («Flextime» oder «Scheduling Flexibility») bieten. Allen und Shockley (2009) beschreiben flexible Arbeitszeitmodelle als vom Arbeitgeber bereitgestellte Massnahmen, die Mitarbeitenden die Kontrolle darüber geben, wann und wo sie arbeiten.

Kossek und Michel raten zudem dazu, den Schwerpunkt darauf zu legen, wie gut flexible Arbeitszeitmodelle mit den Zielen des Unternehmens und der Geschäftstätigkeit harmonieren. Ausserdem sollten regelmässig Bedarfsanalysen durchgeführt werden, um zu gewährleisten, dass die ergriffenen Massnahmen den Anforderungen der Mitarbeitenden entsprechen.

In der vorliegenden Arbeit sollen flexible Arbeitszeitmodelle wie folgt verstanden werden:

Flexible Arbeitszeitmodelle sind Arbeitszeitregelungen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, den Ort und/oder die Zeit ihrer Arbeit flexibel zu gestalten, um individuelle Bedürfnisse und betriebliche Anforderungen besser in Einklang zu bringen. (vgl. Kossek & Michel, 2011; Allen & Shockley, 2009)

### **1.3.3. Aufbau und Methodik**

Die vorliegende Masterarbeit basiert auf einer engen Zusammenarbeit mit der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS). In einem ersten Schritt wird gemeinsam mit der Personalabteilung sowie mit Mitgliedern der Geschäftsleitung ein Fragebogen entwickelt.

Grundlage dafür bilden eine umfassende theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema sowie eine gezielte Literaturrecherche zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Der Fragebogen wird zunächst auf Deutsch erstellt und danach fachgerecht ins Französische sowie Italienische übersetzt, um eine umfassende Beteiligung der Mitarbeitenden aus allen drei Sprachregionen zu ermöglichen. Für die Durchführung der Befragung wird die Plattform [tivian.com](https://www.tivian.com) verwendet.

Die Umfrage richtet sich an alle Mitarbeitenden der AEIS und wird anonym durchgeführt. Nach Abschluss der Datenerhebung erfolgt die statistische Auswertung mit SPSS.

Im Mittelpunkt steht dabei die Beantwortung der Fragestellungen, insbesondere in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Arbeitszeitmodellen und dem subjektiven Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Darüber hinaus werden explorative Analysen durchgeführt, um zusätzliche mögliche Zusammenhänge und Muster innerhalb der Daten zu erkennen.

Auf Basis der Auswertungen und der gewonnenen Erkenntnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin AEIS abgeleitet. Um die theoretische Fundierung zu gewährleisten, erfolgt ein kritischer Abgleich mit aktuellen wissenschaftlichen Untersuchungen. Die Mitarbeitenden der Stiftung werden im Anschluss durch die Geschäftsleitung über die Auswertung der Befragung informiert. Bis Ende 2025 sollen gegebenenfalls erste Massnahmen zur weiteren Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells geplant werden.

#### **1.4. Abgrenzung**

Wie in Abschnitt 1.3.3 bereits dargelegt, ist es im Kontext dieser Masterarbeit nicht machbar, medizinisch fundierte Informationen über die psychische und physische Gesundheit der Angestellten zu erheben. Um dennoch Rückschlüsse auf deren Gesundheitszustand zu ermöglichen, wird das subjektiv empfundene Wohlbefinden als anerkannter Indikator herangezogen.

Auch wenn dieser Zugang in der Literatur breit abgestützt ist, stellt die ausschliessliche Verwendung subjektiver Angaben eine methodische Einschränkung dar.

Bei der Erarbeitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen spielen arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen wie Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten, Überstundenregelungen oder Mitbestimmungsrechte eine massgebliche Rolle.

In dieser Arbeit wird der Fokus bewusst auf die psychologischen und gesundheitsrelevanten Wirkungsmechanismen gelegt, weshalb arbeitsrechtliche Aspekte absichtlich nicht ausführlich behandelt werden.

Eine weitere Abgrenzung muss bezüglich des «Employer Brandings» gemacht werden. Der potenzielle Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle auf das Image der Firma und somit auf die Rekrutierung neuer Mitarbeitender wird im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung zwar als relevanter Aspekt erkannt, kann jedoch nicht vertieft untersucht werden. Die Analyse dieses Themenfeldes würde den Rahmen der Arbeit überschreiten. Sie bleibt zukünftigen Forschungsarbeiten vorbehalten.

Im Rahmen der engen Zusammenarbeit mit der Personalabteilung sowie der Geschäftsleitung der Praxispartnerin wird darauf geachtet, im Fragebogen keine Antwortmöglichkeiten zu integrieren, deren Realisierbarkeit bereits im Vorfeld ausgeschlossen werden kann. Vorschläge, welche aus Sicht der Organisation nicht umsetzbar sind, werden daher bewusst nicht abgefragt, um unrealistische Erwartungen seitens der Mitarbeitenden zu vermeiden. Diese Begrenzung ist für die Umsetzbarkeit der Studie notwendig, schränkt jedoch in gewissem Masse die inhaltliche Offenheit der Erhebung ein.

## 2. Theoretischer Teil

### 2.1. Gesundheit und Arbeitszeit

Im folgenden Kapitel soll auf die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit eingegangen werden. Es werden zentrale theoretische Konzepte im Zusammenhang mit Gesundheit und Arbeitszeit beleuchtet. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der Einfluss der Gestaltung der Arbeitszeiten auf das persönliche Wohlbefinden der Angestellten. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis für die gesundheitsrelevanten Aspekte flexibler Arbeitszeitmodelle zu entwickeln.

Zunächst werden die Definitionen von Gesundheit vorgestellt, wie sie in dieser Arbeit verstanden werden soll, gefolgt von Antonovskys (1997) Konzept der Salutogenese, das sich mit den Faktoren und Ressourcen beschäftigt, die zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit beitragen. Das Job Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell von Demerouti et al. (2001) erklärt wie arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen in Wechselwirkung mit Stress, Motivation und Gesundheit stehen. Es bietet eine zentrale Grundlage zur Analyse der Auswirkungen von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen auf das Wohlbefinden.

Erfüllung psychologischer Grundbedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit sind gemäss der Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1985) die Basis für Motivation und Wohlbefinden, was insbesondere im Hinblick auf mitarbeitendenzentrierte flexible Arbeitszeitmodelle von zentraler Bedeutung ist. Die theoretischen Ansätze zur Boundary-Theorie und zur Work-Life-Balance, insbesondere nach Ashforth, Kreiner und Fugate (2000) sowie Greenhaus und Allen (2011) liefern ebenfalls wichtige theoretische Impulse für die Untersuchung der Effekte flexibler Arbeitszeitmodelle auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und sollen in diesem Kapitel vorgestellt werden.

#### 2.2.1. Gesundheitsdefinition

Im Rahmen dieser Masterarbeit ist es nicht möglich, von den befragten Mitarbeitenden objektive Gesundheitsdaten wie beispielsweise Diagnosen oder physiologische Messwerte zu erheben. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit seit 1946 als «Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht lediglich als Abwesenheit von Krankheit und

Gebrechen (WHO1946/1948; zitiert nach Razum & Kolip, 2020, S. 21).» Das Wohlbefinden, welches gemäss dieser Definition eine wesentliche Rolle für die Gesundheit spielt, kann durch einen Fragebogen erfasst werden.

Laut Hornberg (2016) kann Gesundheit nicht ausschliesslich anhand eines physiologischen Gleichgewichts und biologischer Normwerte beurteilt werden. Der subjektiv empfundene Gesundheitszustand und das persönliche Wohlbefinden sind wertvolle Indikatoren zur Beurteilung der gesundheitlichen Situation eines Individuums. Gesundheit wird als multidimensionales Konstrukt aus physischen, psychischen, emotionalen und sozialen Dimensionen verstanden, wobei die subjektive Wahrnehmung die wesentliche Messgrösse ist (S. 65).

Die Definition von Hurrelmann (2010) bezieht ebenfalls die äusseren Lebensumstände sowie die Wechselwirkungen zwischen Chancen und Zielsetzungen mit ein, was im Kontext einer Analyse von Arbeitszeitmodellen eine bedeutende Ergänzung der Definition darstellt.

«Gesundheit bezeichnet den Zustand des Wohlbefindens einer Person, der gegeben ist, wenn diese Person sich psychisch und sozial in Einklang mit den Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äusseren Lebensbedingungen befindet» (Hurrelmann, 2010, zit. nach Bak, 2023, S. 22).

In dieser Arbeit wird Gesundheit als ein ganzheitlicher Zustand des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens definiert, der über das blosse Fehlen von Krankheiten hinausgeht<sup>1</sup>. Dabei kommt der subjektiven Wahrnehmung eine zentrale Bedeutung zu. Sie gilt als valider Indikator für den objektiven Gesundheitszustand und korreliert häufig mit medizinischen Befunden<sup>2</sup>. Gesundheit ist demnach ein multidimensionales und kontextabhängiges Konstrukt, das physische, psychische, emotionale und soziale Aspekte vereint. Sie zeigt sich darin, ob ein Mensch im Einklang mit seinen Möglichkeiten und Zielvorstellungen in den gegebenen Lebensbedingungen leben und die Anforderungen des Alltags bewältigen kann<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> World Health Organization. (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization. Geneva.

<sup>2</sup> Hornberg, C. (2016). Gesundheit und Wohlbefinden. In: Gebhard, U., Kistemann, T. (Eds.), Landschaft, Identität und Gesundheit. Springer VS.

<sup>3</sup> Hurrelmann, 2010, zit. nach Bak, 2023, S. 22

### **2.2.2. Konzept der Salutogenese**

Im Gegensatz zum pathogenetischen Ansatz in der Medizin, welcher in erster Linie die Krankheit und Risikofaktoren untersucht, richtet die Salutogenese den Fokus auf die Untersuchung der Faktoren, welche den Menschen trotz Belastungen gesund halten. Das salutogenetische Modell wurde ursprünglich von Antonovsky (1979, 1987) entwickelt. Im Zentrum steht das Kohärenzgefühl («Sense of Coherence», SOC), welches die Fähigkeit des Menschen beschreibt, die Anforderungen des Lebens als verstehbar, handhabbar und sinnvoll wahrzunehmen (Antonovsky, 1987). Das Konzept der Salutogenese findet zunehmend Anwendung bei der gesundheitsbewussten Gestaltung von Arbeitsumgebungen. Jenny et al. (2022) beschreiben Arbeitsplätze dann als salutogen, wenn diese den Arbeitnehmenden kohärente Erfahrungen ermöglichen. Mitarbeitende erleben in diesem Fall ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Über- und Unterforderung, Beteiligung an arbeitsbezogenen Entscheidungen sowie Konsistenz im Arbeitsalltag. Das Kohärenzgefühl kann durch die Arbeitsumgebung positiv oder negativ beeinflusst werden, weshalb es als wesentlicher Gesundheitsfaktor verstanden wird (Jenny et al., 2022, S. 322; Antonovsky, 1987, S. 165).

Durch flexible Arbeitszeitmodelle wird der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden vergrößert, was ihre Selbstbestimmung fördert und Ressourcen wie das Empfinden von Autonomie, Sinnhaftigkeit und Kontrolle stärkt. Diese tragen dazu bei, ein gesteigertes Gefühl der Kohärenz zu fördern, was sich positiv auf das psychische Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt (Mittelmark et al., 2021). Darüber hinaus zeigen empirische Studien, dass ein starkes Kohärenzgefühl die negativen Auswirkungen arbeitsbezogener Stressoren auf die psychische Gesundheit reduzieren und dazu beitragen kann, das Arbeitsumfeld besser an die Lebensbedingungen anzupassen, was sich positiv auf die Gesundheit der betroffenen Mitarbeitenden auswirkt (Feldt et al., 2000; Albertsen et al., 2001, zit. in Jenny et al., 2022, S. 324).

### **2.2.3. Das Job Demands-Resources (JD-R) Modell**

Das Job Demands-Resources (JD-R) Modell, welches von Demerouti et al. (2001) erstmals vorgestellt wurde, stellt eine differenzierte Weiterentwicklung des salutogenetischen Modells dar. Im Gegensatz zur Salutogenese, welche die Entstehung von Gesundheit übergreifend zu verstehen versucht,

erfasst das JD-R-Modell die spezifischen arbeitsbezogenen Einflussfaktoren und erlaubt eine differenzierte Analyse von Ressourcen und Belastungen am Arbeitsplatz. Es wird zwischen Arbeitsanforderungen (wie Zeitdruck und emotionalen Belastungen) und Arbeitsressourcen (wie Autonomie und sozialer Unterstützung) unterschieden, die jeweils unterschiedliche Prozesse in Gang setzen. Einerseits den gesundheitsschädlichen Weg über Erschöpfung und andererseits einen motivationssteigernden Pfad, der zu Engagement und Wohlbefinden führt (Bakker & Demerouti, 2017, S. 274).

Die neueren Arbeiten von Bakker et al. (2023) erweitern das Modell zu einer umfassenden Theorie, welche zusätzlich personale Ressourcen (zum Beispiel Selbstwirksamkeit, Optimismus) und dynamische Prozesse wie Job-Crafting miteinbezieht (Bakker et al., 2023, S. 32).

Die Erkenntnis, dass Angestellte zum Beispiel durch die Gestaltung ihrer zeitlichen Flexibilität auch aktiv Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen nehmen, macht das JD-R-Modell zu einer geeigneten theoretischen Grundlage für diese Arbeit. Das Modell ermöglicht es, flexible Arbeitszeitmodelle als wertvolle Arbeitsressourcen zu betrachten.

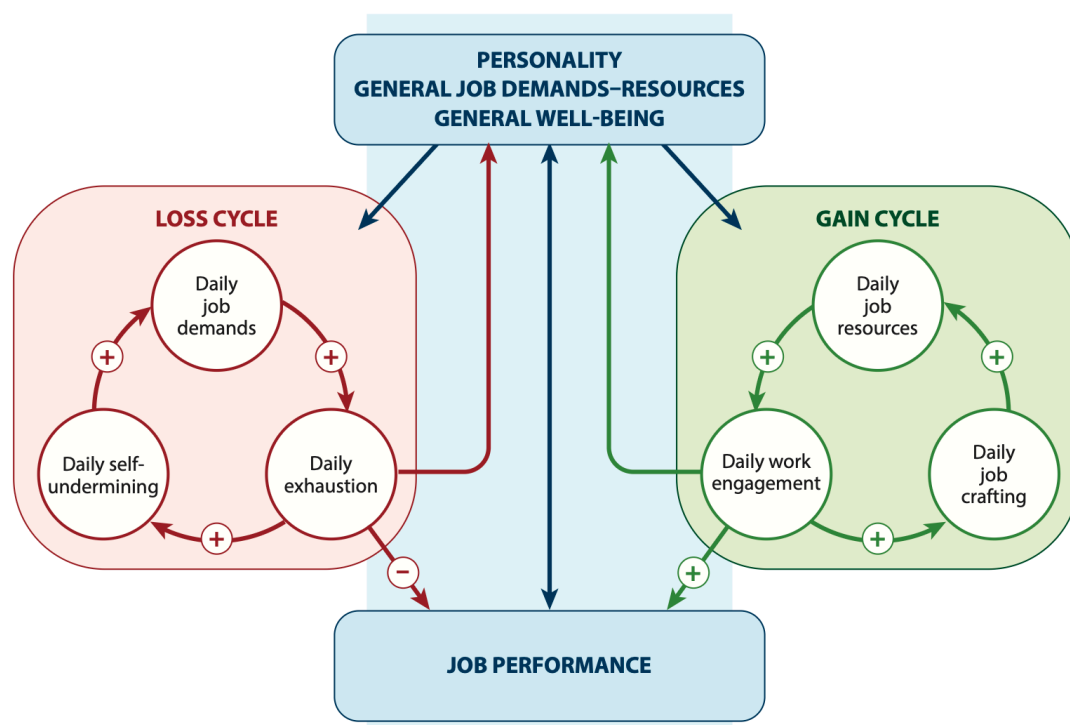


Abbildung 1. Verlust- und Gewinnkreisläufe im Rahmen der Job Demands-Resources-Theorie. Quelle: Bakker, A. B. et al. (2023), S. 34

Sie fördern das Erleben von Autonomie, Selbstbestimmung und Balance, was die Wahrscheinlichkeit von Work-Engagement erhöht und gleichzeitig negative Effekte hoher Anforderungen abschwächen kann (Bakker & Demerouti, 2017, S. 275; Bakker et al., 2023, S. 33). Das Modell hebt zudem die förderlichen Auswirkungen von proaktiven Verhaltensweisen auf das Wohlbefinden der Angestellten hervor. Auf diese Weise haben Mitarbeitende, die aktiv nach Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung oder nach einer Entlastung ihrer Arbeitszeit streben, die Chance, ein unterstützendes Arbeitsumfeld für sich selbst zu gestalten (Bakker et al., 2023, S. 36). Diese Effekte sind für die vorliegende Untersuchung von grossem Interesse.

#### **2.2.4. Die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT)**

In Ergänzung zum JD-R-Modell bietet auch die Selbstbestimmungstheorie (SDT), wie sie Deci & Ryan (1985) beschreiben, eine psychologische Erklärung, weshalb flexible Arbeitszeitmodelle sich positiv auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden auswirken können. Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) beschreibt, dass sowohl die Qualität der Motivation als auch das psychische Wohlbefinden von Individuen durch soziale und strukturelle Gegebenheiten beeinflusst werden. Im Mittelpunkt stehen dabei drei fundamentale psychologische Bedürfnisse: die Autonomie, das Gefühl der Kompetenz und die soziale Verbundenheit (Deci & Ryan, 2000, S. 68).

Werden diese Bedürfnisse durch das Setting am Arbeitsplatz befriedigt, hat dies eine positive Auswirkung auf die intrinsische Motivation der Angestellten sowie ihr psychisches Wohlbefinden und fördert langfristig die Gesundheit.

Flexible Arbeitszeitmodelle können viel dazu beitragen, diese Grundbedürfnisse zu erfüllen.

Die Möglichkeit, Arbeitszeit und Arbeitsort mitzubestimmen, spricht direkt das Bedürfnis nach Autonomie. Forschungsergebnisse zeigen, dass das Empfinden von Kontrolle über die eigene Arbeitsweise einen positiven Einfluss auf das Engagement, die Kreativität und die Ausdauer hat (Deci & Ryan, 1987, S. 1026-1027). Können Arbeitnehmende ihre Arbeitszeit selbst mitgestalten, sodass sie in produktiven Phasen arbeiten, in weniger produktiven jedoch Erholungszeit einplanen, hat dies positive Auswirkungen auf die wahrgenommene Selbstwirksamkeit. Deci & Ryan haben sogar belegt, dass die Förderung von Autonomie durch die Gestaltung der Arbeitsorganisation sowohl die Motivation als auch die Zufriedenheit der

Mitarbeitenden erheblich steigert und zu besseren Leistungsbeurteilungen führt (Deci et al. 1989, S. 582-583).

Laut Kritikern besteht die Gefahr, dass insbesondere durch Arbeitsformen wie Homeoffice das dritte Grundbedürfnis der sozialen Eingebundenheit gefährdet ist. Deci & Ryan (2000) betonen jedoch, dass es entscheidend sei, räumlich flexible Arbeitszeitmodelle nicht als Rückzug, sondern als Ausdruck einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auszugestalten. Dabei kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle bei der Organisation von Autonomie in ihren Abteilungen zu (S. 70).

Die Selbstbestimmungstheorie zeigt auf, dass flexible Arbeitszeitmodelle die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen schaffen, die im beruflichen Umfeld die psychologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllen und somit langfristig entscheidend zur Steigerung ihrer Zufriedenheit und Gesundheit beitragen.

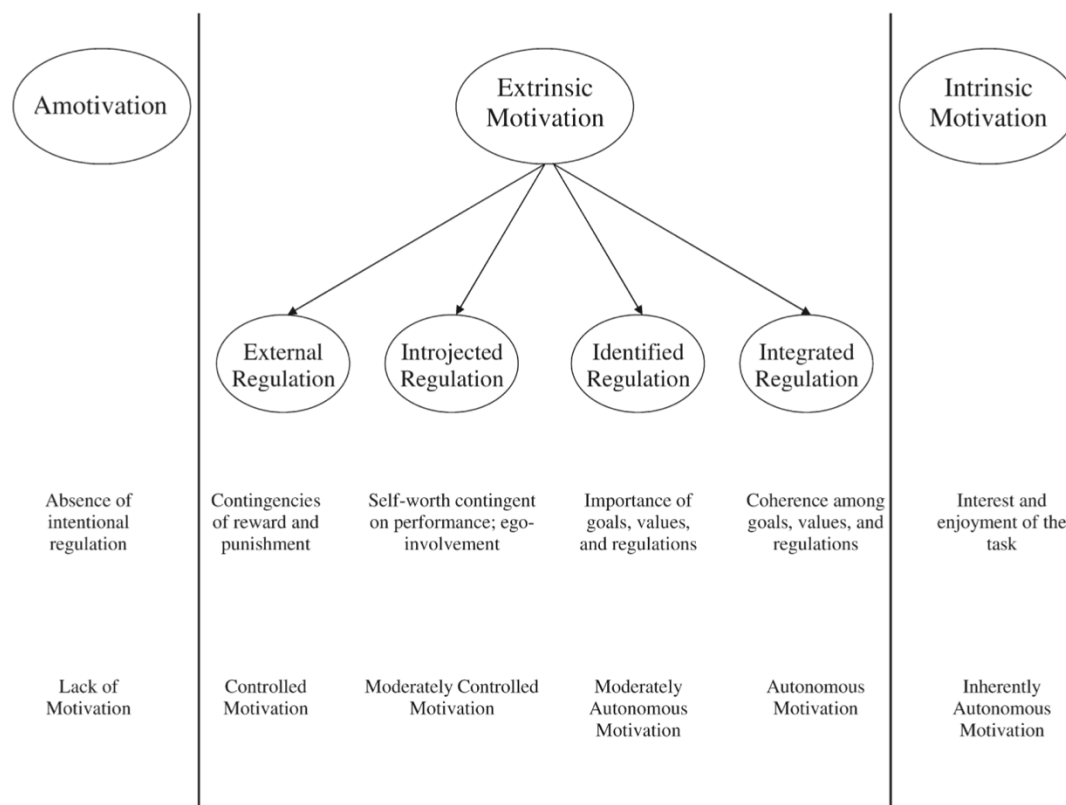


Abbildung 2. Selbstbestimmungskontinuum nach Gagné & Deci (2005, S. 336)

In Abbildung 2 wird eine Übersicht über verschiedene Arten von Motivation in Abhängigkeit vom Mass an Selbstbestimmung präsentiert. Diese gehen von

Amotivation über verschiedene Stufen extrinsischer Motivation bis hin zur intrinsischen Motivation.

Dies verdeutlicht, dass flexible Arbeitszeitmodelle die Erfüllung grundlegender psychologischer Bedürfnisse fördern und dadurch die Motivationsqualität steigern können. Ein höherer Grad an Selbstbestimmung führt zu günstigeren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit.

### **2.2.5. Boundary-Theorie und Work-Family-Balance**

In den vorangehenden Abschnitten wurde dargelegt, dass flexible Arbeitszeitregelungen einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden sowie die Gesundheit der Angestellten haben. Es sollen nun zwei weitere Konzepte integriert werden, welche zeigen, dass nicht allein die Verfügbarkeit von Flexibilität im Arbeitszeitmodell diese positiven Effekte hervorrufen, sondern dass Flexibilität an die individuellen Präferenzen und Lebenskontexte von Arbeitnehmenden angepasst werden muss.

In der Boundary-Theory erläutern Ashforth, Kreiner und Fugate (2000), dass Individuen Grenzen zwischen verschiedenen Lebensbereichen setzen und Übergänge gestalten. Die Durchlässigkeit dieser Grenzen kann variieren und hängt von den persönlichen Vorlieben hinsichtlich der Segmentierung oder Integration ab (Ashforth et al., 2000, S. 474–475).

In ihrem Arbeitsalltag erleben Angestellte zahlreiche kleine Rollenwechsel, die als «Micro Role Transitions» bezeichnet werden, beispielsweise zwischen der Rolle als Elternteil und ihrer beruflichen Identität. Solche Übergänge können Stress auslösen, insbesondere wenn sie häufig und abrupt erfolgen (Ashforth et al., 2000, S. 479–481). Hier können flexible Arbeitszeitmodelle gesundheitsförderlich wirken, indem Angestellte die Möglichkeit erhalten, die täglichen Rollenübergänge individuell an ihre Bedürfnisse anzupassen, was sich positiv auf das psychische Wohlbefinden auswirkt. Die daraus resultierende Stressreduktion fördert das psychische Wohlbefinden.

In diesem Zusammenhang soll auch das Konzept der Work-Family-Balance, wie sie Greenhaus & Allen (2011) beschreiben miteinbezogen werden. Die Autoren beschreiben darin den Zustand, in dem Menschen gleichzeitig Zufriedenheit und Erfüllung in ihren Rollen als Arbeitnehmende und Familienmitglieder erleben. Eine ausgewogene Work-Family-Balance besteht, wenn die Anforderungen und

Ressourcen aus beiden Lebensbereichen harmonisch aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig fördern, anstatt sich zu konkurrieren.

Gemäss Greenhaus und Allen (2011) ermöglichen flexible Arbeitszeitmodelle den Angestellten, ihre beruflichen Verpflichtungen an die Bedürfnisse ihres Privatlebens anzupassen und umgekehrt (S. 176). Durch diese Vorgehensweise lassen sich Lebensfreude, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit steigern. Greenhaus & Allen fordern bei flexiblen Arbeitszeitmodellen jedoch klar kommunizierte Grenzen und Unterstützung der Mitarbeitenden durch die Organisation. Insbesondere im Kontext der Bewältigung unterschiedlicher Lebensaufgaben kann Flexibilität auch zu Entgrenzung und Überlastung führen (S. 177-178).

## **2.2. Flexible Arbeitszeitmodelle**

Laut Allen und Shockley (2009) sind flexible Arbeitszeitmodelle (Flexible Work Arrangements FWA) organisatorische Ansätze, die es den Angestellten ermöglichen, die örtlichen und/oder zeitlichen Rahmenbedingungen innerhalb festgelegter Grenzen eigenständig zu gestalten. Dadurch soll eine bessere Balance zwischen Berufs- und Privatleben erreicht werden. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass der Nutzen solcher Praktiken stark von der konkreten Umsetzung sowie von den Rahmenbedingungen der Organisation abhängt (Allen & Shockley, 2009, S. 265-284)

Das Ziel flexibler Arbeitszeitmodelle besteht darin, eine optimale Balance zwischen den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens zu schaffen. Für die Angestellten bedeutet dies in der Regel eine Optimierung des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben, während für die Organisation die Steigerung von Effizienz und Produktivität oberste Priorität hat (Kossek & Michel, 2011, S. 537).

In dieser Arbeit werden flexible Arbeitszeitmodelle als Regelungen verstanden, welche es den Mitarbeitenden erlauben, den Zeitpunkt und/oder den Ort ihrer Tätigkeit innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen eigenständig zu bestimmen. Das Ziel dieser Modelle soll es sein, eine bessere Passung zwischen persönlichen

Bedürfnissen, wie der Balance zwischen Berufs- und Privatleben, und den betrieblichen Anforderungen, wie Produktivität und Effizienz, zu erreichen<sup>4</sup>. Dabei soll Flexibilität als Instrument verstanden werden, welches den Angestellten mehr Autonomie verleiht und gleichzeitig auch den Interessen der Organisation gerecht werden soll<sup>5</sup>.

Laut Hellert (2021) existieren vier Aspekte der Gestaltung von Arbeitszeiten, die miteinander kombiniert werden können, wodurch zahlreiche Varianten entstehen (S. 64-65). Diese werden in Abbildung 3 dargestellt:

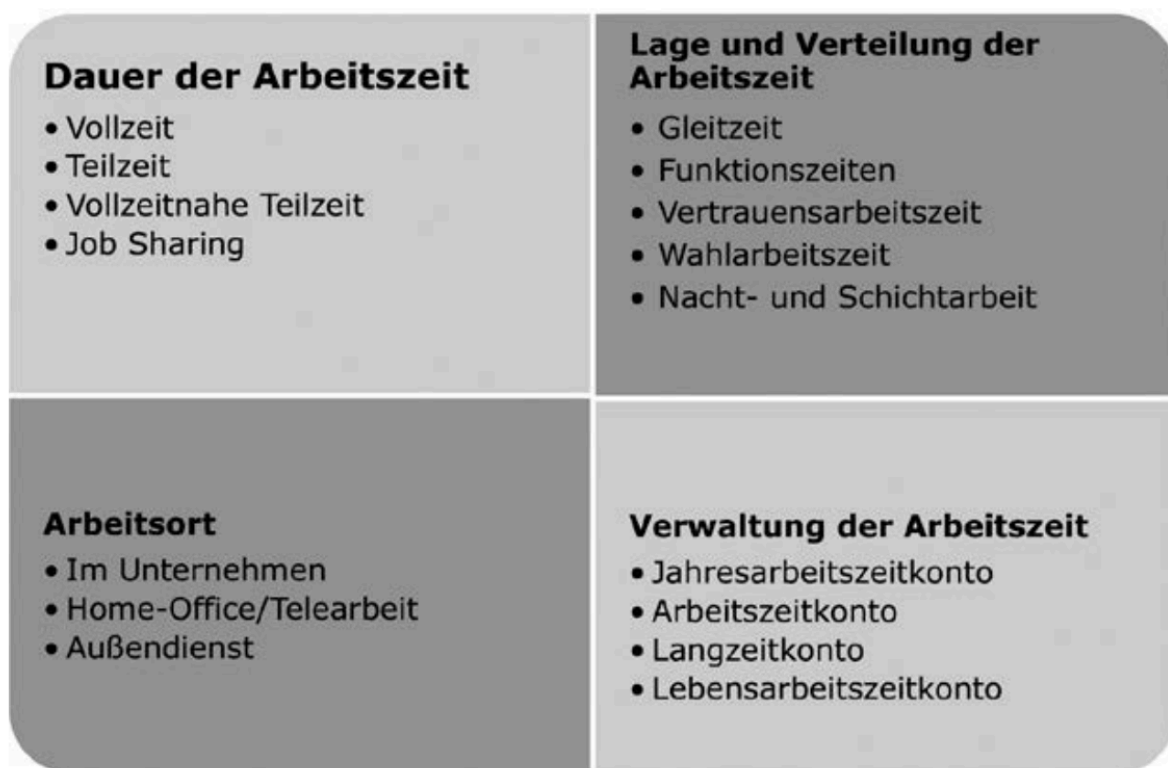


Abbildung 3. Elemente der Arbeitszeitgestaltung. Quelle: Hellert U. (2021), S. 65

Im folgenden Abschnitt werden einige der zahlreichen Varianten flexibler Arbeitszeitmodelle systematisch präsentiert, die für den Kontext dieser Arbeit von Bedeutung sind. Die Modelle werden gemäss den wesentlichen Dimensionen der Flexibilisierung, wie von Hellert (2021) beschrieben (S. 64) strukturiert.

<sup>4</sup> Vgl. Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011).

<sup>5</sup> Vgl. Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2009).

### 1. Modelle, welche zeitliche Flexibilität ermöglichen (Dauer, Lage oder Verteilung der Arbeitszeit)

<b>Arbeitszeitmodell</b>	<b>Kurze Beschreibung / Definition (Hellert, 2021)</b>
Teilzeitarbeit	Regelmässige Arbeitszeit unterhalb der betrieblichen Vollzeit; häufig genutzt zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (S. 66).
Jobsharing	Zwei Personen teilen sich eine Vollzeitstelle, einschliesslich Verantwortung und Aufgaben; ermöglicht hohe Flexibilität (S. 71).
Gleitzeit	Flexibles Modell mit frei wählbarem Arbeitsbeginn und -ende innerhalb eines bestimmten Rahmens (S. 77).
Wahlarbeitszeit	Mitarbeitende können ihre Arbeitszeit innerhalb eines Rahmens eigenverantwortlich verteilen; basiert auf gemeinsam vereinbarten Zielen und individueller Zeitsouveränität (S. 94).
Kernarbeitszeitmodelle	Feste Zeitspanne innerhalb der Gleitzeit, in der Anwesenheitspflicht besteht; kombiniert Flexibilität mit betrieblicher Erreichbarkeit (S. 77).
Funktionszeit	Arbeitszeitmodell, bei dem die Funktionsfähigkeit des Betriebs im Vordergrund steht; Mitarbeitende gestalten ihre Arbeitszeit flexibel, solange betriebliche Aufgaben erfüllt werden (S. 78).
Vier-Tage-Woche / Komprimierte Arbeitswoche	Die wöchentliche Arbeitszeit wird nicht auf fünf, sondern auf vier Tage verteilt, oder sie wird verkürzt und somit ein Tag in der Woche weniger gearbeitet mit oder ohne finanzielle Abstriche (Arbeitswissenschaftliche Gesellschaft e. V., o. J., S. 2).
Vertrauensarbeitszeit	Arbeitszeitmodell ohne Zeiterfassung, bei dem auf Selbstorganisation und Ergebnisorientierung gesetzt wird (S. 85).

### 2. Modelle, welche räumliche Flexibilität ermöglichen:

<b>Arbeitszeitmodell</b>	<b>Definition / Beschreibung (Hellert, 2021)</b>
Mobile Arbeit	Ortsunabhängige Tätigkeit mit Hilfe digitaler Technologien. Ermöglicht Flexibilität bezüglich Arbeitsort, jedoch mit Herausforderungen für Abgrenzung und Teamkommunikation (S. 108).
Telearbeit	Regelmässige Arbeit an einem festgelegten externen Arbeitsplatz, z. B. im Homeoffice. Formell geregelt mit klaren Strukturen (S. 97).

Hybrides Arbeiten	Kombination aus mobiler Arbeit (z. B. Homeoffice) und Präsenzarbeit im Büro. Bietet Flexibilität und fördert Autonomie (S. 29).
Workation als Spezialform von mobiler Arbeit	Kombination aus Arbeit und Aufenthalt an einem (meist touristischen) Ort ausserhalb des üblichen Wohn- oder Arbeitsortes. Ermöglicht neue Impulse und Erholung, birgt jedoch auch Risiken der Entgrenzung (Voll et al., S. 1-25).

### 3. Modelle mit Arbeitsunterbrechung oder Anpassung der Intensität:

Arbeitszeitmodell	Definition / Beschreibung (Hellert, 2021)
Sabbatical / Langzeitfreistellung	Berufliche Auszeit zur Regeneration, Weiterbildung oder privaten Projekten. Nachweislich positive Effekte auf mentale Gesundheit (S. 72).
Altersteilzeit	Stufenweiser Übergang in den Ruhestand mit reduzierter Arbeitszeit, oft im Blockmodell. Dient der Entlastung älterer Mitarbeitender. (S. 17, 206).

### 4. Modelle, welche sich durch eine Verwaltung der Arbeitszeit auszeichnen:

Form des Arbeitszeitkontos	Definition / Beschreibung (Hellert, 2021)
Kurzzeitkonten	Erfassen Plus- und Minusstunden über einen begrenzten Zeitraum (z. B. Monat oder Quartal); dienen der flexiblen täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeitgestaltung. (S. 140)
Langzeitkonten	Dienen der Ansparung von Arbeitszeit über längere Zeiträume hinweg, z. B. für Sabbaticals, Pflegezeiten oder den vorzeitigen Ruhestand. (S. 142)
Lebensarbeitszeitkonten	Langfristig ausgelegte Konten, auf denen Zeitguthaben angespart werden, um längere Freistellungen oder den flexiblen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. (S. 143)

Diese Beispiele verdeutlichen die unterschiedlichen Möglichkeiten, die es zur Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen gibt. Es ist nicht möglich, sie in einem standardisierten Modell zu erfassen; vielmehr müssen sie individuell auf die spezifischen Gegebenheiten der Organisation sowie die Anforderungen der Mitarbeitenden abgestimmt entwickelt werden.

«Die einfache Arbeitszeitlösung oder gar das Patentrezept für alle kann es auch in Zukunft nicht geben, aber es existieren viele unterschiedliche Bausteine, die sich zu einem Konzept ergänzen lassen» (Hellert U., 2021, S. 18).

Vor diesem Hintergrund bildet die vorliegende Masterarbeit für die Praxispartnerin AEIS die Grundlage zur Entwicklung, Optimierung und Erweiterung ihrer Arbeitszeitregelungen.

### 2.3. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten

«Man wendet sich bei der Gestaltung der Personalpolitik den Beschäftigten zu und überlegt, wie es den Menschen in den jeweiligen Lebensphasen geht und was sie zur Bewältigung der jeweils besonderen Belastungen dieser Phasen brauchen» (Goesmann et al., o. J., S. 132).

Der grundlegende Gedanke hinter der Lebensphasenorientierung ist sowohl einfach als auch nachvollziehbar und eignet sich hervorragend als Haltung bei der Entwicklung von Konzepten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten. Ziel ist es, die spezifischen Anforderungen der Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensphasen gezielt in die Entwicklung neuer und flexibler Arbeitszeitmodelle zu integrieren. Flexible und individuelle Lösungen stehen dabei im Vordergrund und sollen Angestellten dabei helfen, die Belastungen und speziellen Anforderungen ihrer jeweiligen Lebensphase besser zu bewältigen (Goesmann et al., 2016, S. 117-132).

Abbildung 4 zeigt die verschiedenen Lebensphasen innerhalb des Berufslebens. Es ist nachvollziehbar, dass Mitarbeitende unterschiedliche Anforderungen an flexible Arbeitszeiten stellen, abhängig davon, ob sie sich beispielsweise in der Phase der Familiengründung oder in der Vorbereitung auf den Ruhestand befinden (Goesmann et al., 2016, S. 133).

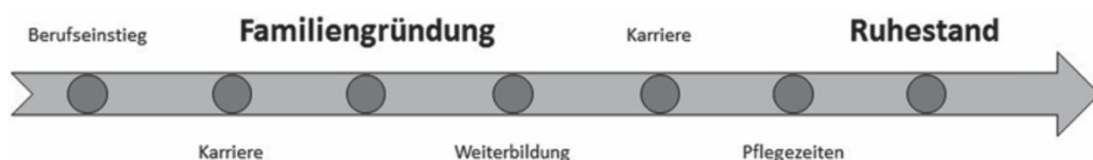


Abbildung 4. Querschnittsthema Lebensphasenorientierung. Quelle: Goesmann et al., 2016, S. 133

Hellert (2021) beschreibt lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung als Prozess, der darauf abzielt, Arbeitsmodelle zu entwickeln, welche an die unterschiedlichen Lebensphasen der Arbeitnehmenden angepasst sind. Die verschiedenen Dimensionen flexibler Arbeitszeitmodelle, wie die Lage, Dauer, Verteilung der Arbeitszeit sowie der Arbeitsort, sollten individuell und im Sinne der Angestellten gestaltet werden. Die unterschiedlichen Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung lassen sich im Baukastensystem miteinander kombinieren und auf die Anforderungen der Angestellten sowie die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens abstimmen. Insbesondere Teilzeitmodelle, mobile Arbeit (zum Beispiel Homeoffice) oder Sabbaticals bieten je nach Lebensphase sinnvolle Möglichkeiten zur Förderung der Work-Life-Kohärenz. Für eine erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle sind vor allem die Bereitschaft zur Offenheit und Flexibilität innerhalb der Organisation sowie der Einbezug der Mitarbeitenden in den Prozess von entscheidender Bedeutung (Hellert, 2021, S. 187-192).

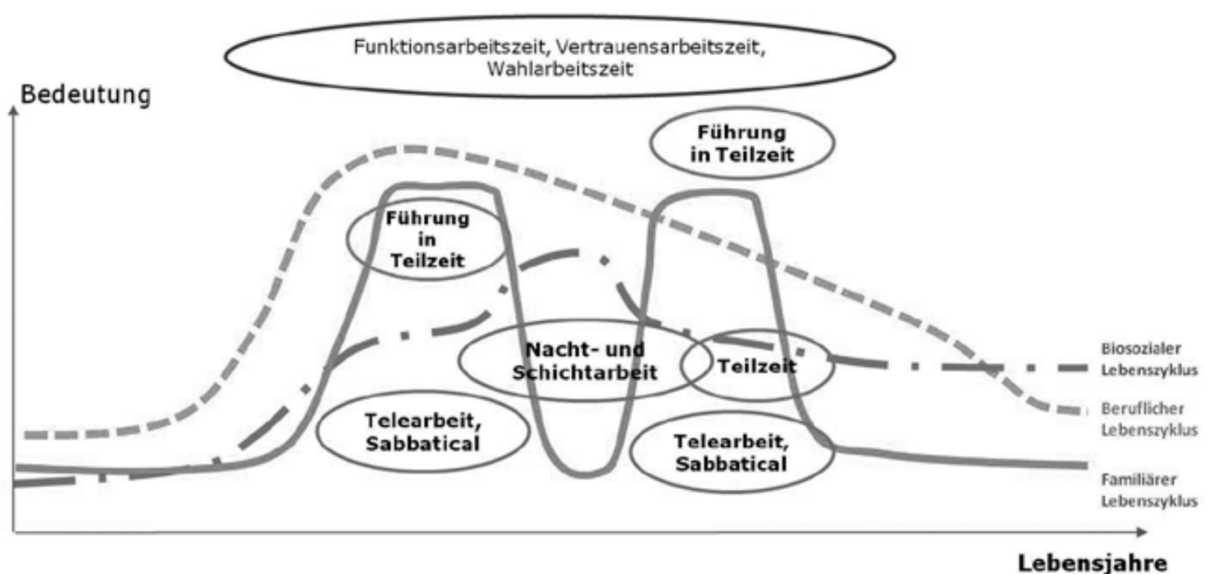


Abbildung 5. Arbeitszeitmodelle nach Lebensphasen. Quelle: in Anlehnung an Peters, 2014, zitiert nach Hellert, 2021, S. 193

In Abbildung 5 wird veranschaulicht, auf welche Weise Arbeitszeitmodelle an die unterschiedlichen Lebensphasen angepasst werden können. Dabei sind biosoziale, berufliche und familiäre Lebenszyklen entscheidend. In verschiedenen Lebensabschnitten nehmen Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit, flexibles Arbeiten, Führung in Teilzeit oder Sabbaticals eine zunehmend wichtige Rolle ein.

Andere Modelle wie zum Beispiel Funktionsarbeitszeit, Wahlarbeitszeit oder Vertrauensarbeitszeit bieten über die gesamte Spanne des Arbeitslebens flexible Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende. Hauptziel der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung ist es, die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang zu bringen (Hellert, 2021, S. 192)

## **2.4. Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle**

Grundsätzlich bergen flexible Arbeitszeitmodelle ein grosses Potenzial, das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Von grosser Bedeutung sind in diesem Zusammenhang klare und gut kommunizierte betriebliche Rahmenbedingungen, die Strukturierung der Gestaltungsspielräume sowie garantierte Erholungsphasen für die Angestellten.

Studien zeigen, dass insbesondere die Mitbestimmung über Beginn, Ende und Lage der Arbeitszeit bei Mitarbeitenden Stress reduzieren und die Arbeitszufriedenheit erhöhen (BAuA, 2023, S. 13-15; Backhaus et al., 2019, S. 13).

Der Grad an Selbstbestimmung sowie der Gestaltungsspielraum in Bezug auf die eigene Arbeitszeit sind somit wichtige Schlüsselemente, wobei Modelle, welche Mitarbeitenden eine echte Wahlfreiheit bieten, sich besonders positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirken. Dazu gehören beispielsweise Gleitzeit, Wahlarbeitszeit und Teilzeitmodelle mit Kernzeiten.

Die Schweizer Stresstudie (Grebner et al., 2010) zeigte, dass hohe Arbeitszeitflexibilität nur dann stressmindernd und somit gesundheitsfördernd wirkt, wenn sie mit ausreichender Autonomie einhergeht. Wenn die Möglichkeit zur selbstständigen Einteilung und Planung der Arbeitszeit nicht gegeben ist, können flexible Modelle sogar zu zusätzlichen Belastungen führen. Besonders wirkungsvoll sind daher Modelle, die Mitarbeitenden echte Zeitautonomie bieten, beispielsweise durch Vertrauensarbeitszeit oder Arbeitszeitkonten. Diese wirken als Ressource im Sinne des Job-Demands-Resources-Modells (Demerouti et al., 2001), indem sie den Handlungsspielraum vergrössern und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben fördern (Grebner et al., 2010).

Zusätzlich zur zeitlichen Flexibilität kann auch die räumliche Flexibilität förderlich für Wohlbefinden und Gesundheit wirken. In ihrer Metaanalyse belegen Allen et al. (2015), dass moderate Homeoffice-Modelle zahlreiche positive Auswirkungen mit sich bringen können. Es kann nachgewiesen werden, dass diese Massnahmen den Stress der Mitarbeitenden verringern, die Zufriedenheit steigern und eine positive Auswirkung auf die Work-Life-Balance haben (S. 47-49). Allen et al. betonen jedoch, dass sich diese Effekte nur bei Freiwilligkeit und einem ausgewogenen Einsatz von Homeoffice einstellen. Um Erschöpfung vorzubeugen und gesundheitliche Vorteile aufrechtzuerhalten, bedarf es klarer Grenzen zwischen Beruf und Privatleben, wie beispielsweise festgelegter Zeiten der Nichterreichbarkeit (Allen et al., 2015, S. 54).

Bei allen flexiblen Arbeitszeitmodellen muss darauf geachtet werden, dass Arbeitsflexibilität nicht zu Entgrenzung oder ständiger Erreichbarkeit führt. Um unerwünschte Auswirkungen wie steigenden Stress oder Überforderung zu verhindern, sind eindeutige Vorschriften und Schutzmassnahmen erforderlich (BAuA, 2023, S. 14-15). Auch Hellert (2021) betont, dass eine übermässige Flexibilisierung riskant sein kann, wenn keine organisatorischen Grenzen gesetzt werden, dies insbesondere bei Vertrauensarbeitszeit oder Homeoffice (S. 91, 108-109).

Ein zusätzlicher wesentlicher Aspekt, der bei der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle berücksichtigt werden sollte, ist die Gewährleistung von Pausen zur Erholung. Gemeint sind nicht nur die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen und Ruhezeiten, sondern auch Möglichkeiten zur längerfristigen Regeneration wie beispielsweise Sabbaticals, regelmässige Auszeiten oder flexibel nutzbare Zeitkonten. Die BAuA (2023) fordert, zum Schutz der Arbeitnehmenden «Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung regelmässig zu evaluieren und Kriterien guter flexibler Arbeitszeitmodelle zu definieren, um den Wunsch nach mehr Flexibilität auf Seiten der Beschäftigten und Betriebe mit wissenschaftlichen Erkenntnissen gesundheitsförderlich zu unterstützen» (BAuA, 2023, S. 18).

Der gesundheitliche Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle hängt auch massgeblich von der gelebten Unternehmenskultur und den organisatorischen Rahmenbedingungen ab. Um von positiven Gesundheitseffekten von Flexibilität profitieren zu können, müssen die Arbeitszeitmodelle in partizipativen Prozessen zusammen mit den

Mitarbeitenden gestaltet werden (Hellert, 2021, S. 178-181; Backhaus et al., 2019, S. 18) Die Passung des Arbeitszeitmodells zur Lebenssituation der Beschäftigten ist dabei entscheidend. Insbesondere Modelle, welche auf Pflegeverantwortung, Weiterbildung oder den Übergang in den Ruhestand Rücksicht nehmen, können die Work-Life-Kohärenz deutlich verbessern und psychische Belastungen reduzieren (Hellert, 2021, S. 38).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich flexible Arbeitszeitmodelle dann besonders positiv auf die Gesundheit von Mitarbeitenden auswirken, wenn sie partizipativ erarbeitet wurden, gut reguliert sind, Pausen um Erholungszeit sicherstellen und auf Freiwilligkeit beruhen.

## **2.5. Theoretischer Leitfaden zur Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle**

Wie in den vorherigen Kapiteln gezeigt werden konnte, stellt die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle gleichzeitig eine grosse Herausforderung und zugleich eine bedeutende Chance für moderne Organisationen dar. Der folgende Leitfaden skizziert ein theoretisch fundiertes, praxisnahes Vorgehen zur Entwicklung und nachhaltigen Verankerung flexibler Arbeitszeitmodelle. Dabei wird ein Modell in sechs Schritten vorgestellt, welches von der Analyse der Ausgangslage über die Zieldefinition und Modellkonzeption bis hin zur kulturellen Integration reicht und wissenschaftliche Erkenntnisse mit konkreten Handlungsempfehlungen verbindet. Ziel soll es sein, Gestaltungsprozesse zu fördern, die partizipativ, gesundheitsorientiert und langfristig wirksam sind.

### **Schritt 1: Analyse der Ausgangslage**

Zu Beginn sollte die bestehende Arbeitszeitsituation im Unternehmen systematisch erfasst werden. Dabei ist es wichtig, sowohl strukturelle Anforderungen als auch individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen (Geisel et al., 2022, S. 252). Neben quantitativen Kennzahlen (z. B. Überstunden, Fluktuation, Krankenstand) liefern qualitative Rückmeldungen aus Mitarbeitendengesprächen oder Umfragen bedeutende Erkenntnisse.

Wie Arlinghaus (2024) zeigt, ist für den gesundheitlichen Nutzen nicht die objektive Arbeitszeit entscheidend, sondern die subjektive Passung zwischen gewünschter und real erlebter Arbeitszeit (S. 439).

## Schritt 2: Zieldefinition

Die Zieldefinition bildet die Grundlage für den weiteren Gestaltungsprozess. Sie sollte wirtschaftliche Zielsetzungen wie zum Beispiel die Sicherung von Effizienz und Produktivität ebenso einbeziehen wie gesundheitliche, soziale und kulturelle Aspekte (Hellert, 2023, S. 176). In ihrer Studie präsentieren Geisel et al. (2022) acht grundlegende Leitsätze, die Unternehmen dabei unterstützen sollen, Prioritäten bei der Festlegung von Zielen für eine anpassungsfähigere Arbeitszeitkultur zu definieren (siehe Abbildung 6, Geisel et al., 2022, S. 251). Es soll nicht darum gehen, sämtliche Bedürfnisse vollständig zu befriedigen, sondern vielmehr darum, praktikable Anpassungsmöglichkeiten zu schaffen. Selbst geringfügige Anpassungen an persönliche Vorlieben können die Zufriedenheit und Loyalität steigern (Arlinghaus, 2024, S. 439).

Leitsatz 1	Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen ein Gleichgewicht zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen – wir suchen mit unseren Beschäftigten gemeinsam individuelle, passgenaue Lösungen.
Leitsatz 2	Produktivität ist mehr als Präsenz – wir arbeiten an einer Kultur, die Ergebnisse in den Mittelpunkt stellt.
Leitsatz 3	Führungsverantwortung und Familienverantwortung müssen miteinander kompatibel sein – wir sind offen für neue Arbeits(zeit)modelle in Führungspositionen und fördern sie.
Leitsatz 4	Viele Arbeiten können auch an anderen Orten erledigt werden – wir sind dafür offen und unterstützen mobiles Arbeiten, wann immer es möglich und sinnvoll ist.
Leitsatz 5	In jedem Erwerbsleben gibt es Phasen mit besonderen (familiären) Herausforderungen – unser Ziel ist eine bestmögliche Rücksichtnahme und Unterstützung.
Leitsatz 6	Von familienbewusster Arbeitszeitgestaltung profitieren nicht immer alle gleich – denen, die ihre Kollegen und Kolleginnen bei der Vereinbarkeit unterstützen, gebührt unsere besondere Anerkennung und Wertschätzung.
Leitsatz 7	Verlässliche Kommunikationszeiten sind unverzichtbar – Präsenztermine und Meetings halten wir deshalb in der Zeit gesicherter Betreuung ab.
Leitsatz 8	Nachhaltige Leistungsfähigkeit setzt Pausen voraus – wir respektieren Wochenenden beziehungsweise Zeiten, in denen Beschäftigte nicht erreichbar sind.

Abbildung 6. Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. Quelle: Geisel et al., 2022, S. 251

### **Schritt 3: Auswahl und Konzeption geeigneter Modelle**

In einem nächsten Schritt gilt es, geeignete Modelle zu identifizieren und an die betriebliche Realität anzupassen. Es existiert kein universelles Modell, vielmehr hängt die Auswahl stark von Tätigkeitsprofil, Zielgruppe und vorhandener Infrastruktur ab (Geisel et al., 2022; Hellert, 2023). Wie bereits im Kapitel 2.3 dieser Arbeit beschrieben, können die verschiedenen Arbeitszeitmodelle im Baukastensystem kombiniert und an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden (Hellert, 2021, S. 187-192). Im Kapitel 2.2 dieser Arbeit werden die häufigsten Modelle flexibler Arbeitszeitregelungen vorgestellt.

### **Schritt 4: Beteiligung und Kommunikation**

Die Einbindung der Mitarbeitenden ist ein zentraler Erfolgsfaktor zur Erhöhung der Akzeptanz sowie zur Erschließung bislang ungenutzter Ideenpotenziale (Hellert, 2021, S. 171). Beteiligung kann über moderierte Workshops, Fokusgruppen oder Umfragen erfolgen. Entscheidend ist eine transparente Kommunikation. Arlinghaus (2024) betont, dass die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten die unterschiedlichen Interessen und Möglichkeiten offenlegen sollte, um realistische Erwartungen zu fördern und betriebliche sowie gesundheitliche Grenzen zu berücksichtigen (S. 442). Darüber hinaus ist es wichtig, eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur zu etablieren, in der die Angestellte ihre Wünsche nach einer Reduzierung der Arbeitszeit äußern können, ohne Angst vor negativen Auswirkungen auf ihre Karriere oder ihre Zugehörigkeit zum Team haben zu müssen (Scherf & Zander, 2018, S. 2-3).

### **Schritt 5: Pilotierung und Evaluation**

Die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle sollte schrittweise erfolgen, idealerweise über eine Pilotphase in ausgewählten Teams oder Bereichen (Hellert, 2021, S. 177-178). So können erste Erfahrungen gesammelt und Herausforderungen frühzeitig adressiert werden. Zusätzlich zu wirtschaftlichen Faktoren ist es wichtig, auch gesundheitliche Kennzahlen und die Zufriedenheit der Angestellten zu erheben und in die Überlegungen einzubeziehen (Arlinghaus, 2024, S. 443-444).

Für komplexe Modelle wie zum Beispiel Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit sind klare Regelungen zur Zeiterfassung, Erreichbarkeit und Kompensation essenziell (Altun & Hartmann, 2020, S. 12).

### **Schritt 6: Integration in die Unternehmenskultur**

Langfristig erfolgreich sind flexible Arbeitszeitmodelle nur dann, wenn sie kulturell verankert werden. Dazu braucht es eine Führungskultur, die Vertrauen, Transparenz und Ergebnisorientierung fördert (Hellert, 2023, S. 106, 149). Führungskräfte sollten nicht nur als Unterstützende auftreten, sondern auch selbst Vorbilder in der Nutzung neuer Modelle sein. Scherf und Zander (2018) fordern einen Perspektivwechsel: Teilzeit oder Lebensarbeitszeitkonten sollten nicht als Ausnahme, sondern als gestaltbare, gleichwertige Optionen begriffen werden, mit Rückkehrmöglichkeiten zur Vollzeit, sofern dies gewünscht wird (S. 8-9).

Ein methodisches und partizipatives Vorgehen steigert die Wahrscheinlichkeit, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht lediglich formal implementiert, sondern auch strukturell, kulturell und gesundheitsfördernd integriert werden. Unternehmen profitieren davon in Form von höherer Zufriedenheit, besserer Bindung und gesteigerter Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden.

Eine grundlegende Bedingung hierfür ist, dass individuelle Arbeitszeitpräferenzen mit der gleichen Ernsthaftigkeit berücksichtigt werden wie die Bedürfnisse des Unternehmens, wobei beide Parteien aktiv in den Prozess der Gestaltung einbezogen werden müssen.

### 3. Empirischer Teil I (Untersuchungsplanung und -durchführung)

In diesem Kapitel soll der Weg vom Auftrag der Praxispartnerin über die Zieldefinitionen und das Formulieren von Fragestellungen und Hypothesen bis hin zur Planung und Durchführung der Datenerhebung beleuchtet werden. Dabei steht die Auswahl des methodischen Vorgehens, die Entwicklung des Erhebungsinstruments sowie die konkrete Umsetzung der Untersuchung im Mittelpunkt. Ziel ist es, die Grundlage für die anschließende Auswertung und Interpretation der empirischen Ergebnisse nachvollziehbar darzulegen.

#### 3.1. Zielsetzung

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll untersucht werden, ob und unter welchen Voraussetzungen flexible Arbeitszeitmodelle einen Einfluss auf die Gesundheit von Mitarbeitenden haben können. Das wissenschaftliche Ziel besteht darin, die potenziellen Beziehungen zwischen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, dem individuellen Wohlbefinden und weiteren gesundheitlichen Faktoren zu untersuchen. Im Fokus der Analyse sollen die zeitliche und räumliche Flexibilität von Arbeitszeitmodellen sowie persönliche Vorlieben stehen, die durch unterschiedliche Aspekte wie beispielsweise Lebensabschnitte oder Sprachgebiete beeinflusst werden.

Neben dem Interesse an wissenschaftlichen Erkenntnissen bestehen auf Seiten der Praxispartnerin auch operative Zielsetzungen. Im Mittelpunkt steht dabei das Ziel, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Hinblick auf das bestehende Arbeitszeitmodell besser zu verstehen. Weiter sollen auch der aktuelle Stand der Zufriedenheit mit den praktizierten Arbeitszeitmodellen und die gesundheitliche Selbsteinschätzung der Belegschaft erfasst werden. In einem weiteren Schritt soll erkundet werden, welche Wünsche und Erwartungen im Hinblick auf eine weitergehende Flexibilisierung bestehen und welchen Nutzen für die persönliche Gesundheit sich die Mitarbeitenden davon erhoffen. Die Ergebnisse der Datenerhebung sollen der Praxispartnerin als Grundlage für mögliche Weiterentwicklungen ihrer Arbeitszeitmodelle dienen. Das Ziel dabei ist es stets, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit im Berufsleben nachhaltig zu unterstützen.

### 3.2. Fragestellungen und Hypothesen

Im Zentrum dieser Masterarbeit steht die Frage, welchen Einfluss Arbeitszeitmodelle auf das Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben. In diesem Zusammenhang wird analysiert, inwieweit flexible und bedürfnisgerechte Modelle zur Steigerung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz beitragen können. Daraus ergeben sich die nachstehenden Fragestellungen:

- F1:** Welche Auswirkungen haben Arbeitszeitmodelle auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden?
- F2:** Kann durch weitere Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle das subjektive Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden folgende Hypothesen abgeleitet und im Rahmen der empirischen Analyse überprüft:

- Arbeitshypothese ( $H_1$ ):** Flexible, den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasste Arbeitszeitmodelle beeinflussen deren subjektives Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit.
- Nullhypothese ( $H_0$ ):** Flexible Arbeitszeitmodelle haben keinen oder lediglich einen zufälligen Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Zusätzlich wird eine weitere Fragestellung behandelt, die potenzielle Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Mitarbeitenden beleuchten soll:

- F3:** Lassen sich Unterschiede zwischen Sprachregionen, Hierarchiestufen oder Geschlecht in Bezug auf Präferenzen bei den Arbeitszeitmodellen feststellen?

Die empirische Analyse stützt sich auf diese Forschungsfragen und Hypothesen, die im weiteren Verlauf systematisch evaluiert werden.

### 3.3. Untersuchungsplanung

Die Planung der Mitarbeitendenbefragung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern (Geschäftsleitung AEIS, Personalabteilung, FHNW). Sorgfältige und mehrstufig abgestimmte Planungsschritte ermöglichten, wissenschaftliche Anforderungen und operative Bedürfnisse der Praxispartnerin im gleichen Masse zu berücksichtigen.

Ausgangspunkt der Planung bildete die Kommunikation des Themas durch die Stiftung Auffangeinrichtung AEIS und ein anschliessender Austausch mit Vertretern der Geschäftsleitung und des Human Resources (HR), in welchem erste Zielvorstellungen diskutiert und Erwartungen abgeglichen werden. Auf dieser Grundlage entstand das Exposé für die vorliegende Arbeit, das sowohl von einem Vertreter der FHNW (Betreuungsperson) als auch von der Geschäftsführung genehmigt wurde.

Im Rahmen eines Workshops am Hauptsitz der AEIS wurde die erste deutsche Version des Untersuchungsinstruments entwickelt, basierend auf einem Vorschlag des Verfassers dieser Arbeit. Die Erarbeitung der endgültigen Version des Fragebogens erfolgte iterativ. Nach zwei zusätzlichen Überarbeitungsrounds konnte der finale Fragebogen durch die Geschäftsleitung verabschiedet werden. In der Folge wurde der Fragebogen in die italienische und die französische Sprache übersetzt. Parallel dazu verfasste die Geschäftsleitung einen einleitenden Text, welcher den Angestellten Ziele und Absichten dieser Mitarbeitendenbefragung kommuniziert.

Die QR-Codes für die verschiedenen Fragebögen (Deutsch/Französisch/Italienisch) sowie der einführende Text der Unternehmensleitung (Deutsch/Französisch) wurden über das Intranet an sämtliche Mitarbeitenden verteilt. Die Angestellten entscheiden selbst, in welcher Landessprache sie die Befragung durchführen wollen.

Die Umfrage erstreckte sich über den Zeitraum vom 8. bis zum 21. Dezember 2024. Am 16. Dezember 2024 erhielten alle Angestellten ein Reminder.

### 3.4. Das Untersuchungsinstrument

#### 3.4.1. Konzeption und Gliederung des Fragebogens

Die Entwicklung des Untersuchungsinstruments (Fragebogen) erfolgte auf der Grundlage etablierter Fragekataloge aus mehreren wissenschaftlichen Erhebungen. Hierbei wurden Informationen aus den nachstehenden Quellen herangezogen:

- **Stressstudie Schweiz 2010** (Grebner et al., 2010)
- **Sotomo-Umfrage zur Flexibilität in der Arbeitswelt** (Stückelberger et al., 2024)
- **Job-Stress-Analysis-Tool (JSA)**, Gesundheitsförderung Schweiz
- **Fragekatalog der 6. Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCS)**, (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2015)

Auf Basis dieser Quellen wurden Vorschläge für die inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens erarbeitet. Diese Vorschläge bildeten die Grundlage für die Zusammenarbeit mit meiner Praxispartnerin: In einem iterativen Entwicklungsprozess, der drei Runden umfasste, wurde der Fragebogen gemeinsam mit der Personalabteilung (HR) und Teilen der Geschäftsleitung abgestimmt und finalisiert.

Der Fragebogen ist thematisch in vier Teile gegliedert, wobei sich die ersten beiden mit dem Ist-Zustand befassen, der dritte und vierte Teil mit Wünschen und Anregungen beziehungsweise mit der Einschätzung gesundheitlicher Auswirkungen.

**Teil 1:** Soziodemografische Merkmale (zum Beispiel Sprachregion, Alter, Arbeitsfunktion) sowie die aktuelle gesundheitliche und emotionale Befindlichkeit.

**Teil 2:** Subjektive Wahrnehmung und Bewertung des aktuellen Arbeitszeitmodells der AEIS.

**Teil 3:** Wünsche und Anregungen in Bezug auf flexible Arbeitszeiten.

**Teil 4:** Einschätzung möglicher gesundheitlicher Auswirkungen, welche eine weitere Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells haben könnte.

Der Fragebogen wird mit einem kurzen Text eingeleitet, welcher den Teilnehmenden am Anfang Sinn und Aufbau der Befragung erklärt und ihnen versichert, dass ihre Daten und alle Antworten anonym und streng vertraulich behandelt werden.

Die anonymisierten Rohdaten der Umfrage verbleiben beim Studienautor, die Geschäftsleitung erhält ausschliesslich zusammengefasste und ausgewertete Ergebnisse.

Für die Übersetzung des Fragebogens ins Französische und Italienische können zwei Lehrpersonen einer Sekundarschule mit entsprechender sprachlicher Expertise gewonnen werden. Jeweils eine Lehrkraft für Französisch und eine für Italienisch sind für die Übersetzung vom Deutschen in die entsprechenden Sprachen zuständig. Nachfolgend erfolgt eine Überprüfung der Übersetzungen auf ihre Verständlichkeit sowie auf die inhaltliche Richtigkeit. Die folgenden Tabellen geben eine Übersicht über die Fragen des Untersuchungsinstruments, gegliedert nach den vier Teilen.

### 3.4.2. Items Teil 1

Der erste Teil des Fragebogens (vgl. Tabelle 1) wird mit dem folgenden kurzen Begleittext eingeleitet:

«In diesem Teil der Befragung werden Angaben zu Ihrer Person und zu Ihren Anstellungsbedingungen erfragt» (Fragebogen AEIS, 2024).

Tabelle 1: *Untersuchungsinstrument, 1. Teil (Soziodemografische Merkmale sowie die aktuelle gesundheitliche und emotionale Befindlichkeit)*

Text	Variable	Skalenniveau
An welchem Standort der AEIS arbeiten Sie hauptsächlich?	Sprache	Nominal
Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?	Alter	Ordinal
Wie ist Ihr momentanes Arbeitspensum?	Pensum	Ordinal
Welches ist der Hauptgrund für die Reduktion Ihres Arbeitspensums, falls Sie in einem reduzierten Pensum arbeiten?	RedGrund	Nominal
Welcher Phase des Berufslebens würden Sie sich momentan zuordnen?	PhaseBL	Nominal
Geschlecht	Geschlecht	Nominal
Auf welcher Hierarchiestufe befinden Sie sich?	HStufe	Nominal
Nach welchem Arbeitszeitmodell arbeiten Sie zurzeit?	AZModell	Nominal
Nutzen Sie die Möglichkeit zu Homeoffice?	HO	Nominal

Bewerten Sie folgende Aussagen: Ich fühle mich zurzeit körperlich und mental wohl.	Wohl	Ordinal
Ich fühle mich durch meine Arbeit häufig gestresst.	Stress	Ordinal
Ich kann am Feierabend gut abschalten.	Abschalt	Ordinal
Wie oft erleben Sie, dass Beruf und Privatleben ineinanderfließen?	Vermisch	Ordinal
Wie bewerten Sie diese Vermischung von Beruf und Privatem für sich?	VermischB	Ordinal

### 2.3.2. Items Teil 2

Auch der zweite Teil des Untersuchungsinstrument (vgl. Tabelle 2) beginnt mit einem kurzen einleitenden Satz:

«Der zweite Teil widmet sich Ihrer Wahrnehmung und Bewertung des aktuellen Arbeitszeitmodells der AEIS» (Fragebogen AEIS, 2024).

Tabelle 2: *Untersuchungsinstrument, 2. Teil (Subjektive Wahrnehmung und Bewertung des aktuellen Arbeitszeitmodells der AEIS.)*

Text	Variable	Skalenniveau
Wie zufrieden sind Sie mit den aktuell geltenden Arbeitszeitregelungen?	ZufriedenAZ	Ordinal
Inwieweit tragen die aktuell geltenden Arbeitszeiten positiv zu ihrer Work-Life-Balance bei?	WLB	Ordinal
Wie flexibel empfinden Sie derzeit die Möglichkeit, Ihre Arbeitszeiten an Ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen?	Flexibilität	Ordinal
Wie wirkten sich die aktuell geltenden Arbeitszeiten auf Ihre Produktivität aus?	Produktivität	Ordinal
Wie wichtig ist Ihnen die Möglichkeit, Ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten?	Präferenz	Ordinal
Inwieweit ist es für Sie derzeit möglich, flexible Arbeitszeiten zu nutzen und trotzdem andere Mitarbeitende und Kader gut zu erreichen?	Ausgewogen	Ordinal
Wie wirken sich die aktuell geltenden Arbeitszeiten auf die Zusammenarbeit in Ihrem Team aus?	ZATeam	Ordinal
Inwieweit helfen Ihnen die aktuell geltenden Arbeitszeiten, private Verpflichtungen zu erfüllen?	PrivateV	Ordinal
Wie stark beeinflusst Ihre aktuelle Lebensphase (zum Beispiel berufliche Entwicklung, Familienplanung) Ihre Bedürfnisse nach flexiblen Arbeitszeiten?	EinflussLP	Ordinal

Wie stark unterstützt die aktuell geltende Homeoffice-Regelung Ihre körperliche und mentale Gesundheit?	EinflussHO	Ordinal
Wie stark sehen Sie Verbesserungspotenzial in Bezug auf die aktuell geltende Arbeitszeitregelung?	VPotential	Ordinal

### 3.2.4. Items Teil 3

Die Einleitung zum dritten Teil des Untersuchungsinstruments (vgl. Tabelle 3) wird in enger Zusammenarbeit mit dem HR der AEIS formuliert. Der Praxispartnerin ist es sehr wichtig diesen Teil besonders sorgfältig einzuleiten:

«In diesem Abschnitt möchten wir Ihre Ideen, Wünsche und Anregungen zu flexibleren Arbeitszeitmodellen kennenlernen. Teilen Sie uns mit, wie wir Arbeitszeitlösungen gestalten können, die Ihre individuellen Bedürfnisse und die Anforderungen Ihres Arbeitsalltags optimal verbinden.

Bitte bedenken Sie dabei, dass bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeiten vier zentrale Ziele im Fokus stehen:

- Die korrekte und effektive Erfüllung Ihres persönlichen Leistungsauftrags und Ihrer Aufgaben.
- Erfüllung übergeordneter Ansprüche (Leistungsauftrag von Team, Abteilung etc.; zum Beispiel Erreichbarkeit der Organisation für Kunden, Einteilung Mitarbeitende in Telefondienst).
- Die Erhaltung der Firmenkultur, welche sich unter anderem durch gute Zusammenarbeit und Kommunikation auszeichnet.
- Die Erhaltung und Förderung Ihrer persönlichen Gesundheit und Ihres Wohlbefindens.

Wir freuen uns auf Ihre wertvollen Impulse!» (Fragebogen AEIS, 2024).

Tabelle 3: *Untersuchungsinstrument, 3. Teil (Wünsche und Anregungen in Bezug auf flexible Arbeitszeiten)*

Text	Variable	Skalenniveau
Inwieweit wünschen Sie sich mehr Flexibilität in Ihrem Arbeitszeitmodell?	FlexWunsch	Ordinal
Welches sind Ihre Treiber beim Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten?	WTreiber	Nominal

In welchen Aspekten Ihrer Arbeitszeitregelungen würden Sie sich mehr Flexibilität wünschen?	flexAZ	Nominal
Wie viele Tage pro Woche würden Sie im Idealfall gerne im Homeoffice arbeiten?	HOWunsch	Ordinal
Gibt es sonstige Anregungen oder Wünsche, die Sie im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten äussern möchten?	OffenWunsch	Textantwort

### 3.2.5. Items Teil 4

Bei der Einleitung zum vierten Teil des Fragebogens (vgl. Tabelle 4) geht es darum, die Teilnehmenden anzuregen, sich an ihre momentane Befindlichkeit (Aussagen in Teil 1) zu erinnern und abzuschätzen, wie sich diese durch die Umsetzung ihrer in Teil 3 formulierten Wünsche verändern würde:

«In diesem Abschnitt möchten wir gemeinsam mit Ihnen beleuchten, wie sich die von Ihnen im vorherigen Teil gewünschten Verbesserungen oder Anpassungen in den Arbeitszeitregelungen auf Ihre persönliche Gesundheit auswirken könnten.

Bitte erinnern Sie sich dabei auch an Ihre Antworten aus dem ersten Teil der Befragung, in dem Sie Ihr aktueller Stresslevel, Ihr allgemeines Wohlbefinden und Ihre Fähigkeit, nach der Arbeit abzuschalten, eingeschätzt haben.

Auf dieser Grundlage bitten wir Sie nun, eine Einschätzung abzugeben, welche Veränderungen Sie in Ihrer persönlichen Gesundheit erwarteten, wenn Ihre Vorschläge umgesetzt würden.

Ihre Antworten sind ein zentraler Baustein, um Arbeitszeitmodelle nicht nur effektiver, sondern auch gesünder für alle Mitarbeitenden zu gestalten» (Fragebogen AEIS, 2024).

Tabelle 4: *Untersuchungsinstrument, 4. Teil (Einschätzung möglicher gesundheitlicher Auswirkungen)*

Text	Variable	Skalenniveau
Wie würde sich Ihr körperliches und mentales Wohlbefinden verbessern?	mehrFlex	Ordinal
Wie würde sich Ihr arbeitsbezogener Stresslevel reduzieren?	lessStress	Ordinal
Wie würde sich das Abschalten-Können in der Freizeit verbessern?	mehrAbschalt	Ordinal

Wie würde sich die Vermischung von Arbeit und Privatleben positiv verändern?	posVermisch	Ordinal
Inwieweit würde die Möglichkeit, die Arbeitszeit selbständiger einteilen zu können, Ihre persönliche Gesundheit fördern?	Zeitautonomie	Ordinal
Was möchten Sie sonst noch mitteilen?	OffenGesund	Textantwort

### 3.3. Durchführung der Befragung

Die Erhebung fand in Form einer Online-Umfrage mithilfe des Tools [www.tivian.com](http://www.tivian.com) statt. Alle Mitarbeitenden und Lernenden der AEIS wurden über das Intranet auf die Mitarbeitendenbefragung aufmerksam gemacht. Die Einladung zur Teilnahme erfolgte über eine Mitteilung der Geschäftsleitung, die dem Projekt hohe Priorität einräumte. In dem einleitenden Text wurde auf die Wichtigkeit der Umfrage für die zukünftige Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle hingewiesen. Insgesamt wurde die Information an 217 Personen (213 Angestellte und 4 Lernende) verschickt. Das Zeitfenster, in welchem die Umfrage durchgeführt werden konnte, erstreckte sich vom 8. bis zum 21. Dezember 2024. Nach einer Woche wurde eine Erinnerung verschickt, die nochmals zur Teilnahme aufrief.

Die Befragung wurde mehrsprachig durchgeführt. Für jede Sprache stand ein separater Fragebogen mit einem eigenen QR-Code zur Verfügung. Die Teilnehmenden konnten somit frei wählen, in welcher Sprache sie den Fragebogen ausfüllen wollten. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer der deutschen Version lag bei 11.4 Minuten, diejenige der italienischen Version bei 13.3 und die französische Version wurde in durchschnittlich 13.5 Minuten ausgefüllt.

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg war die engagierte Unterstützung seitens der Geschäftsleitung, die sich auch in der hohen Rücklaufquote widerspiegelte. Insgesamt nahmen 187 Personen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 87 % entspricht. Der Zeitraum der Datenerhebung gestaltete sich problemlos. Es gab weder nennenswerte technische Schwierigkeiten noch inhaltliche Herausforderungen.

## 4. Empirischer Teil (Ergebnisse)

### 4.1. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung bei der AEIS in übersichtlicher und strukturierter Form präsentiert. Vor der statistischen Auswertung wurden die erhobenen Daten umfassend bereinigt und aufbereitet. Zunächst war es erforderlich, die drei verwendeten Sprachversionen des Fragebogens (Deutsch, Französisch und Italienisch) anhand der zugehörigen Codebücher zu überprüfen, um zu garantieren, dass die Items synchron codiert wurden. Zusätzlich mussten einige Variablen neu kodiert werden, damit auf allen Skalen der Wert 1 die positivste Ausprägung oder die höchste Zustimmung und der Wert 5 die negativste Ausprägung oder die stärkste Ablehnung repräsentiert. Nach Abschluss dieser Datenaufbereitung wurde mit der statistischen Auswertung begonnen. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse dieser statistischen Auswertungen präsentiert.

In einem ersten Schritt werden deskriptive und vergleichende Statistiken dargestellt, gegliedert nach den vier Teilen des Fragebogens: (1) soziodemografische Angaben, Anstellungsbedingungen und momentane Befindlichkeit, (2) Wahrnehmung der aktuellen Arbeitszeitsituation, (3) Wünsche zu Arbeitszeitregelungen und (4) Einschätzungen zu gesundheitlichen Auswirkungen. Diese Statistiken bieten eine erste Einsicht in die Verteilung der Antworten, die Durchschnittswerte sowie erste Unterschiede zwischen den Gruppen.

Im Anschluss sollen jeweils die verwendeten statistischen Verfahren, die zur Analyse der Daten angewandt wurden, vorgestellt und kurz beschrieben werden. Dabei kommen neben Rangkorrelationen und gruppenvergleichenden Verfahren (z. B. Mann-Whitney-U-Test, Kruskal-Wallis-Test) auch ordinale Regressionsanalysen zum Einsatz, um mögliche Einflussfaktoren auf zentrale Zielvariablen wie Wohlbefinden und Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell differenziert zu untersuchen.

Im Anschluss an die Beschreibung der statistischen Verfahren werden die jeweils signifikanten Ergebnisse vorgestellt, die durch deren Anwendung ermittelt wurden. Berücksichtigt werden dabei sowohl hypothesengeleitete als auch explorative Analysen.

Wo es sinnvoll erscheint, werden ergänzend Effektstärken ausgewiesen und interpretiert, um die praktische Relevanz der Befunde besser einschätzen zu können.

## 4.2. Vergleichende Statistik

### 4.2.1. Teil 1: Soziodemografische Angaben, Anstellungsbedingungen und momentane Befindlichkeit

Die Umfrage wurde von 187 Personen ( $n = 187$ ) durchgeführt, wobei  $n = 145$  die deutsche Version,  $n = 27$  die französische Version und  $n = 15$  die italienische Version ausgefüllt haben. Bei der Analyse der Verteilung nach Standort (Bellinzona und Lausanne:  $n = 37$ , Zürich Oerlikon:  $n = 150$ ) und einem Abgleich mit den Personalkennzahlen der AEIS fällt auf, dass auch im deutschsprachigen Raum Personen, die französische oder italienische Version bearbeitet haben. An der Umfrage nahmen 127 Mitarbeitende und 60 Führungskräfte teil. Die Abbildung 7 zeigt die Verteilung nach Altersstufen, Umfang des Arbeitspensums sowie Phase des Berufslebens.

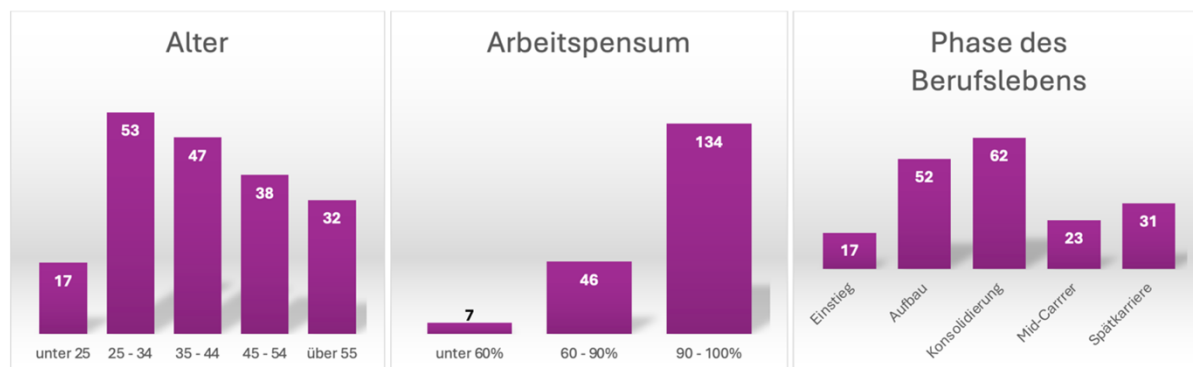


Abbildung 7. Verteilung über Altersstufen, Umfang des Arbeitspensums sowie Phase des Berufslebens (eigene Darstellung)

Bei der Frage nach dem Arbeitszeitmodell, nach welchem sie zurzeit arbeiten, zeigte sich folgende Verteilung:

$n = 113$	Variablen Arbeitszeiten (Tagessollarbeitszeit variabel innerhalb der Tagesarbeitszeit zwischen 06:00 und 20:00)
$n = 31$	Fixe Arbeitszeiten
$n = 20$	Blockzeiten
$n = 22$	Vertrauensarbeitszeit

Dies lässt in Bezug auf die Darstellung der Antworten zu der Befindlichkeit (Wohlbefinden, arbeitsbezogener Stress, Abschalten-Können und Vermischung von Beruf und Privatleben) bereits eine vergleichende Darstellung nach Arbeitszeitmodell zu. Die Befragten gaben ihre Antworten auf einer Nominalskala mit fünf Optionen, die von *ich stimme vollkommen zu* bis *ich stimme überhaupt nicht zu* reichen. Im Zuge der Aufbereitung der Rohdaten wurden sämtliche Variablen so umkodiert, dass der optimale Wert oder die höchste positive Zustimmung den Wert 1 erhält, während dem ungünstigsten Wert oder der stärksten Ablehnung der Wert 5 zugewiesen wurde.

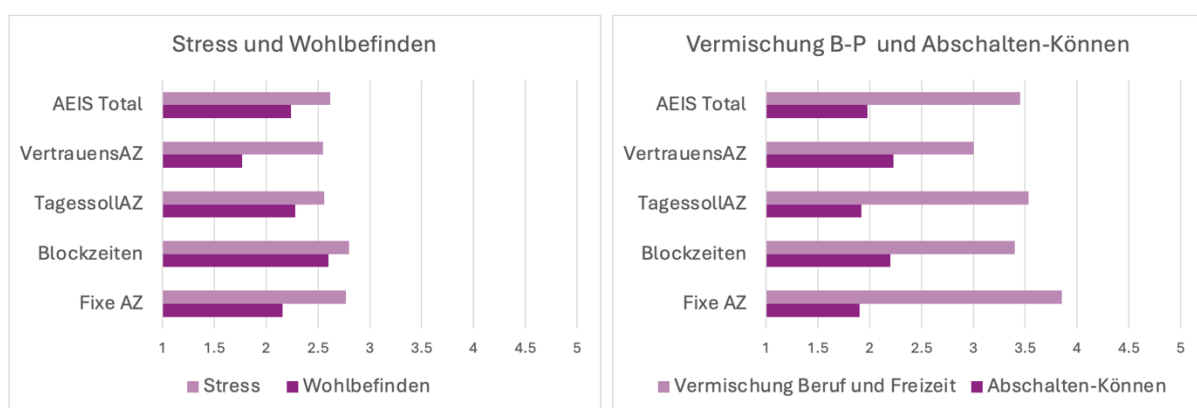


Abbildung 8. Momentane Befindlichkeit der Angestellten (*eigene Darstellung*)

#### 4.2.2. Teil 2: Wahrnehmung der aktuell geltenden Arbeitszeitsituation

Im zweiten Teil der Untersuchung lag der Fokus auf der Bewertung der derzeit geltenden Arbeitszeitmodelle innerhalb der AEIS. Ziel war es, erste Einschätzungen über die wahrgenommene Wirksamkeit und Akzeptanz der verschiedenen Modelle zu gewinnen. Dabei wurden die vier in der Umfrage genannten Arbeitszeitregelungen (fixe Arbeitszeiten, Blockzeiten, Tagessollarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit) hinsichtlich der erfragten Variablen miteinander verglichen.

Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 5) zeigt die Mittelwerte für die vier Arbeitszeitmodelle sowie den Gesamtmittelwert der AEIS über alle Teilnehmenden hinweg. Grün eingefärbte Mittelwerte sind besser beziehungsweise positiver als der Mittelwert der AEIS, wobei beim wahrgenommenen Verbesserungspotenzial höhere Werte positiver zu gewichten sind (1 = ich sehe sehr starkes Verbesserungspotenzial, 5 = ich sehe kein Verbesserungspotenzial).

Diese vergleichende Darstellung erlaubt eine erste Einschätzung darüber, wie die Modelle von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden und welche Arbeitszeitregelungen in bestimmten Bereichen als günstiger bewertet werden.

Tabelle 5: Mittelwerte Teil 2 nach Arbeitszeitmodell

Variable:	Fixe AZ		Blockzeiten		TagessollAZ		VertrauensAZ		AEIS Total	
	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.
Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten	31	2.35	20	2.65	114	2.19	22	1.41	187	2.18
Einfluss AZ auf die Work-Life-Balance	31	2.68	20	2.85	114	2.41	22	2	187	2.45
Wahrgenommene Flexibilität	31	2.94	20	3.05	114	2.11	22	1.64	187	2.29
Wahrgenommene Produktivität	31	2.42	20	2.8	114	2.3	22	1.73	187	2.3
Präferenz für flexible Arbeitszeiten	31	1.42	20	1.9	114	1.38	22	1.32	187	1.43
Ausgewogenheit Flexibilität/Erreichbarkeit	31	2.48	20	2.55	114	2.01	22	1.91	187	2.13
Zusammenarbeit im Team	31	2.16	20	2.75	114	2.33	22	2.36	187	2.35
Vermischung Arbeit und Privatleben	31	2.77	20	2.85	114	2.5	22	2.23	187	2.55
Einfluss der Lebensphase	31	2.29	20	2.6	114	2.32	22	2.18	187	2.33
Wahrgenommenes Verbesserungspotential	31	2.23	20	2.55	114	2.74	22	3.09	187	2.67

#### 4.2.3. Teil 3: Wünsche und Anregungen

Im dritten Teil der Befragung standen die individuellen Wünsche und Anregungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf eine potenzielle Weiterentwicklung der bestehenden Arbeitszeitregelungen im Zentrum. In diesem Kontext lag der Fokus darauf, tiefere Erkenntnisse über das Verlangen nach mehr Flexibilität zu gewinnen und die konkreten Ideen oder Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden zu dokumentieren.

Die deskriptiven Statistiken in diesem Kapitel geben Aufschluss darüber, in welchem Ausmass sich die Mitarbeitenden mehr Flexibilität wünschen, welche Treiber diesen Wunsch motivieren (z. B. bessere Vereinbarkeit, gesteigerte Produktivität oder individuelle Zeitsouveränität) sowie in welchen konkreten Bereichen der Arbeitszeitregelung zusätzlicher Anpassungsbedarf gesehen wird.

Neben der quantitativen Datenerhebung bot dieser Abschnitt ebenfalls eine offene Frage, die es den Befragten erlaubte, ihre Vorschläge und Wünsche in eigenen Worten auszudrücken.

Die abgegebenen Textantworten wurden systematisch kategorisiert, inhaltlich geordnet und in einem separaten Dokument zusammengefasst. Dieses Dokument wird der Praxispartnerin anonymisiert zur Verfügung gestellt und befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Die Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte bei den Antworten auf die Frage nach dem Wunsch nach mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Ein höherer Wert bedeutet, dass der Wunsch weniger stark ausgeprägt ist. Werte, welche positiver sind als der Mittelwert der AEIS, sind in der Tabelle grün unterlegt.

Tabelle 6: Wunsch nach mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten

Wunsch nach mehr Flexibilität	Fixe AZ		Blockzeiten		TagessollAZ		VertrauensAZ		AEIS Total	
	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.	N	Mittelw.
	31	2.26	20	2.3	114	2.6	22	3.23	187	2.58

In der Abbildung 9 werden die Faktoren, die den Wunsch nach grösserer Flexibilität im Arbeitszeitmodell beeinflussen, nach Geschlecht aufgeschlüsselt dargestellt.

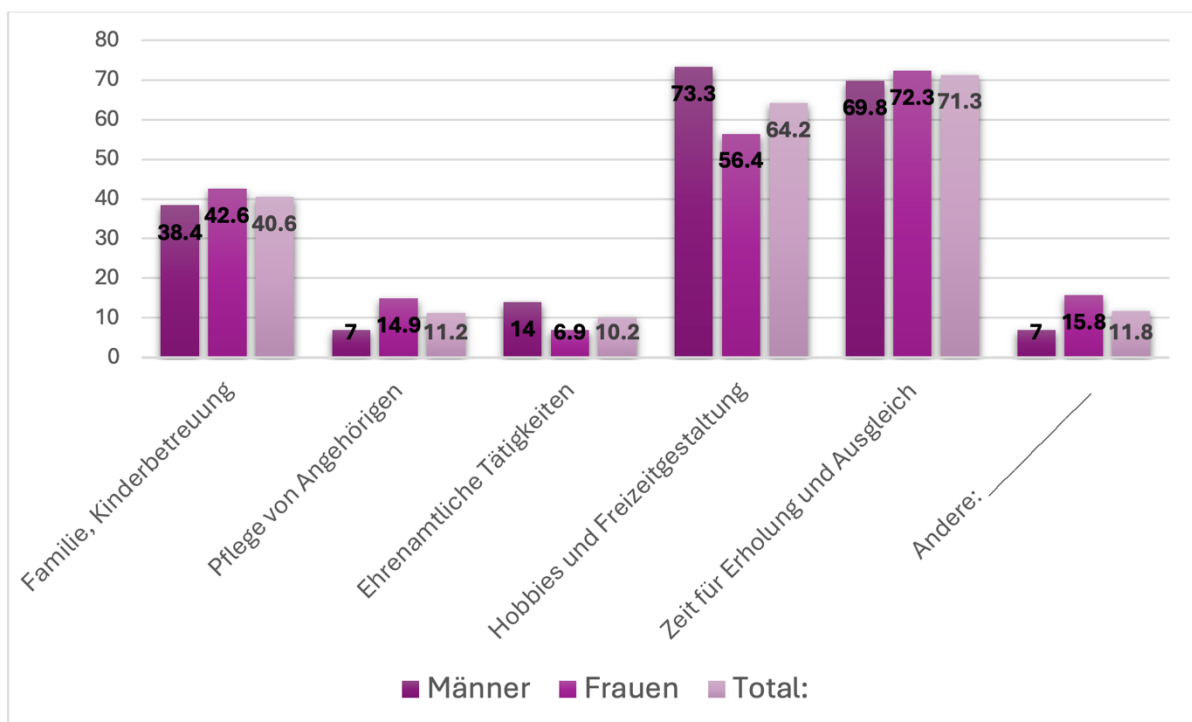


Abbildung 9. Wunschtreiber, Wunsch nach mehr Flexibilität (eigene Darstellung)

Die Tabelle 7 veranschaulicht die Bereiche der Arbeitszeitregelungen, in denen die Mitarbeitenden sich eine grössere Flexibilität wünschen.

Dabei wurden jeweils die Prozentwerte der Hierarchiestufe grün unterlegt, auf welcher der entsprechende Wunsch prozentual häufiger genannt wurde.

Unter «Andere: \_\_\_\_\_» wünschten sich die Angestellten mehr Flexibilität, um ihren persönlichen Biorhythmus und gesundheitliche Bedürfnisse zu berücksichtigen oder die Koordination privater und ausserberuflicher Termine (z. B. Arzt, Behörden) besser bewältigen zu können. Auch Bildungsaktivitäten sowie Nebenjobs erfordern zeitliche Spielräume und einige möchten sich bereits auf den Ruhestand vorbereiten.

Besonders betont wurde der Wunsch, Stosszeiten im Pendelverkehr vermeiden können, um die Work-Life-Balance weiter zu verbessern. Es wurde jedoch auch erwähnt, dass die bereits bestehende Flexibilität bei den Arbeitszeitmodellen der AEIS sehr geschätzt wird. Im Anhang dieser Arbeit sind sämtliche Textantworten zu finden.

Tabelle 7: Aspekte der Arbeitszeitregelungen, die noch flexibilisiert werden könnten

Wünsche	Mitarbeitende		Kader		AEIS Total	
	N	%	N	%	N	%
Anfang/Ende des Arbeitstages ausdehnen (frühmorgens bis spätabends)	51	40.2	11	18.3	62	33.2
Jobsharing auf Führungsstufe	10	7.9	16	26.7	26	13.9
Keine festen Arbeitszeiten: Das Ergebnis zählt.	47	37	29	48.3	76	40.6
Längere Pausen über den Arbeitstag einplanen.	25	19.7	4	6.7	29	15.5
Ortsunabhängige Arbeitszeiten (Workation).	75	59.1	34	56.7	109	58.3
Mehr wöchentliche Arbeitsstunden arbeiten, dafür mehr Ferien erhalten.	35	27.6	13	21.7	48	25.7
Möglichkeit, zusätzliche Ferientage gegen Gehaltsreduktion zu erwerben.	41	32.3	24	40	65	34.8
In arbeitsintensiven Zeiten viel arbeiten und dafür in ruhigeren Zeiten kompensieren.	45	35.4	27	45	72	38.5
Mehr Erholungszeit mit Sabbaticals ermöglichen.	44	34.6	30	50	74	39.6
Kürzere oder längere Schichten, je nach Lebensphasensituation.	26	20.5	8	13.3	34	18.2
Andere: _____	15	11.8	9	15	24	12.8

Die letzte Frage des dritten Teils war offen formuliert. Die Mitarbeitenden hatten die Möglichkeit, ihre Wünsche und Vorschläge bezüglich flexibler Arbeitszeiten zu äussern.

Die eingegangenen Textantworten lassen sich in sechs zentrale Themenfelder gliedern: Am häufigsten genannt wurden verkürzte Arbeitswochenmodelle (z. B. Vier-Tage-Woche), gefolgt von der Reduzierung der Wochenarbeitszeit sowie dem Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten und Schichtmodellen. Mehrfach wurde auch der Wunsch nach flexiblen Arbeitsorten und der Möglichkeit für mehr Homeoffice geäußert. Weitere Anliegen betrafen fairere Regelungen für Überstunden und Urlaub sowie eine allgemein gesteigerte Flexibilität. Alle Textantworten befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

#### 4.2.4. Teil 4: Einschätzung möglicher gesundheitlicher Auswirkungen

Im vierten Teil der Befragung wurden die Mitarbeitenden gebeten, den potenziellen Gesundheitsnutzen einzuschätzen, den sie durch die Umsetzung einer weitergehenden Flexibilisierung ihrer Arbeitszeitmodelle erwarten würden. In diesem Zusammenhang sollten sie sich auf die Einschätzungen ihres gegenwärtigen Wohlbefindens und der relevanten gesundheitsbezogenen Aspekte beziehen, die im ersten Teil des Fragebogens vorgenommen wurden.

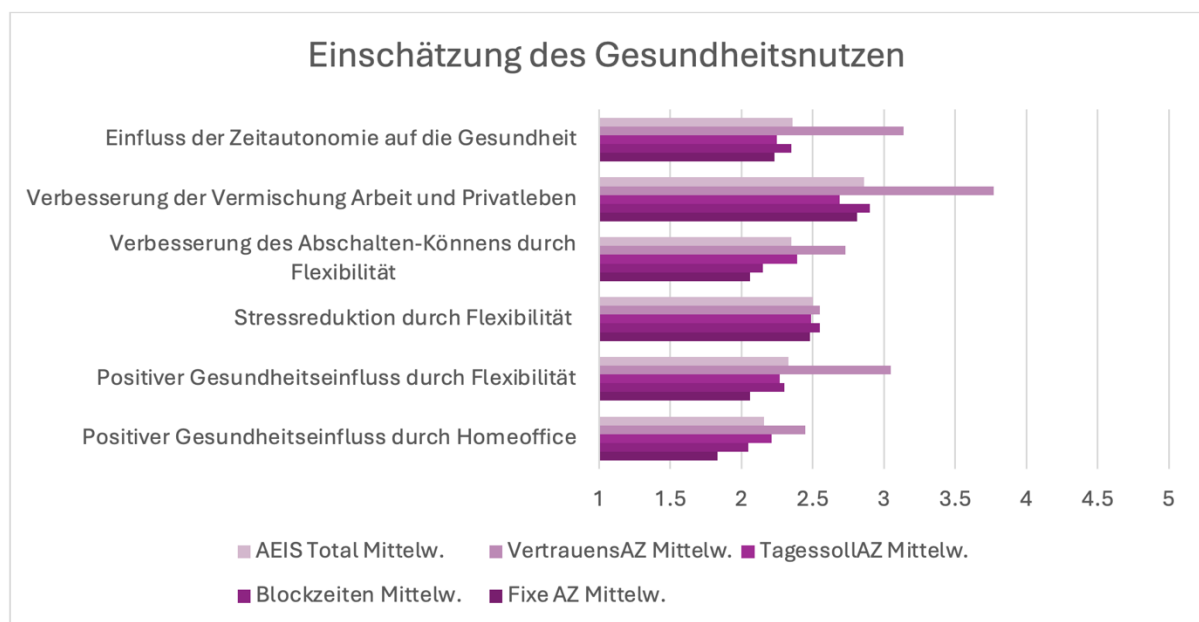


Abbildung 10. Einschätzung des Gesundheitsnutzens (eigene Darstellung)

Die Teilnehmenden wurden dazu aufgefordert, sich vorzustellen, wie sich ihr subjektives Befinden verändern würde, wenn ihre individuellen Wünsche nach mehr Flexibilität, die sie in den offenen und geschlossenen Fragen des dritten Teils

formuliert hatten, tatsächlich erfüllt würden. Ziel war es, eine Einschätzung darüber zu gewinnen, inwiefern eine stärkere Anpassung der Arbeitszeitgestaltung an persönliche Bedürfnisse zu einer Verbesserung des gesundheitlichen Wohlbefindens beitragen könnte. Abbildung 10 zeigt die Mittelwerte der Einschätzungen möglicher gesundheitlicher Auswirkungen im Vergleich der vier Arbeitszeitmodelle.

Die letzte Frage des vierten Teils war offen formuliert. Die Mitarbeitenden wurden eingeladen, alles mitzuteilen, was ihnen zu Arbeitszeiten oder flexiblen Arbeitszeitmodellen noch wichtig erschien. Diese Rückmeldemöglichkeit wurde von 25 Mitarbeitenden genutzt und es gingen teils sehr differenzierte und persönliche Antworten ein. Die Textantworten sind im Anhang dieser Arbeit vollständig dokumentiert. Zur besseren Übersicht und Auswertung wurden die vielfältigen Aussagen systematisch gegliedert und lassen sich in die folgenden thematischen Unterabteilungen einteilen:

- Allgemeiner Wunsch nach mehr Flexibilität
- Wunsch nach individueller Anpassung der Arbeitszeit an Lebensrealitäten
- Wertschätzung bereits bestehender Flexibilität
- Herausforderungen bei der Umsetzung flexibler Modelle im Arbeitsalltag
- Bedeutung von Vertrauen und Selbstverantwortung
- Wünsche zur Kommunikation und Einbindung bei der Gestaltung von Arbeitszeit
- Hinweise auf arbeitsorganisatorische Grenzen und Gerechtigkeitsfragen
- Konkrete Vorschläge zu Arbeitszeitmodellen (z. B. Jahresarbeitszeit, Teilzeit, Vier-Tage-Woche)

#### **4.2.5. Abschliessende Bemerkungen zur vergleichenden Statistik**

Der Teil «vergleichende Statistik» leistet bereits einen zentralen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen. Er ermöglicht differenzierte Einblicke in die Zusammenhänge zwischen den aktuellen Arbeitszeitmodellen und verschiedenen Aspekten des subjektiven Wohlbefindens, der Zufriedenheit, der wahrgenommenen Flexibilität sowie den individuellen Wünschen nach Anpassung.

Die Analyse verdeutlicht eindeutig, dass vor allem Modelle, die eine grössere Zeitsouveränität bieten (wie etwa Vertrauensarbeitszeit), in zahlreichen Bereichen zu günstigeren Ergebnissen führten. Gleichzeitig werden konkrete

Verbesserungsvorschläge und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sichtbar, die sich dank der Ergebnisse aus der deskriptiven Statistik beispielsweise nach Hierarchiestufen, nach Geschlecht oder auch nach Lebensphase ordnen lassen. Gerade dieser Teil der vorliegenden Arbeit wurde von der Praxispartnerin mit Spannung erwartet und als besonders relevant und aufschlussreich eingeschätzt. Die Geschäftsleitung zeigte bei der Ergebnispräsentation besonderes Interesse an den Vergleichen der Arbeitszeitmodelle sowie an der Einschätzung des gesundheitlichen Mehrwerts flexibler Arbeitszeitregelungen. Die Praxispartnerin plant, die Resultate aus diesem Abschnitt gezielt auch innerhalb der Organisation weiterzugeben und mit den Mitarbeitenden zu teilen, um den internen Dialog über mögliche Weiterentwicklungen zu fördern. Die vergleichenden Statistiken stellten daher nicht nur einen bedeutenden wissenschaftlichen Beitrag dar, sondern ist auch der Abschnitt dieser Arbeit, der am engsten mit der Praxis verbunden ist und von dem die Praxispartnerin einen grössten Nutzen erwartet.

### **4.3. Statistische Verfahren und empirische Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die statistischen Verfahren vorgestellt, die zur Auswertung der erhobenen Daten eingesetzt wurden, sowie die Ergebnisse, welche aus diesen Auswertungen resultierten. Ziel ist es, die methodischen Grundlagen der Analysen darzulegen und anschliessend die Ergebnisse nachvollziehbar zu präsentieren. Dabei werden die jeweiligen Methoden zunächst kurz erläutert, bevor deren Anwendung auf die vorliegenden Daten beschrieben und die daraus gewonnenen Befunde dargestellt werden. Alle statistischen Auswertungen und Analysen wurden mit IBM SPSS Statistics Version 29.0.2.0 (20) für macOS durchgeführt (IBM Corp., 2023).

#### **4.3.1. Rangkorrelationen nach Spearman**

Da die Mehrheit der in dieser Studie eingesetzten Skalen lediglich ein ordinales Skalenniveau besitzt (fünfstufige Zustimmungsskalen, beispielsweise in Bezug auf Wohlbefinden, Stresswahrnehmung oder die Bewertung von Gesundheitsvorteilen), wurde absichtlich auf parametrische Verfahren wie den t-Test verzichtet. Stattdessen wurde bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen den zentralen untersuchten Variablen die Rangkorrelation nach Spearman herangezogen.

Der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ( $r_s$ ) eignet sich hervorragend für die Analyse von ordinalskalierten Variablen sowie von metrischen Variablen, die nicht normalverteilt sind (Rasch et al., 2021, S. 103-104).

Dieses Verfahren erlaubt eine angemessene und robuste Berechnung der Zusammenhänge zwischen diesen Variablen, indem es die Rangplätze der Werte miteinander vergleicht, anstatt von Intervallskalenniveau und Normalverteilung auszugehen. Auf diese Weise lassen sich auch nichtlineare, monotone Beziehungen präzise erfassen. Die Entscheidung für dieses Verfahren berücksichtigt somit die statistischen Eigenschaften der erhobenen Daten und gewährleistet valide Ergebnisse.

#### **4.3.2. Ergebnisse der Rangkorrelationen nach Spearman**

Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen den zentralen untersuchten Variablen mit Rangkorrelationen nach Spearman zeigen sich einige hochsignifikante Zusammenhänge ( $p < .001$ ) mit mittleren ( $r_s > .3$ ) und starken Korrelationen ( $r_s > .5$ ) nach Rasch et al. (2021, S 92). Im Anschluss werden die für diese Untersuchung bedeutenden Zusammenhänge dargestellt.

Die Poweranalysen für die Rangkorrelationen nach Spearman wurden post hoc mit G\*Power 3.1 (Faul et al., 2009) berechnet. Bei einem mittleren Effekt ( $\rho = .30$ ), einem Signifikanzniveau von  $\alpha = .05$  und einer Stichprobengröße von  $n = 187$  ergab sich bereits eine Teststärke von  $1 - \beta = .972$ , womit eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit gegeben ist, bestehende Zusammenhänge zu erkennen.

Die höchste Korrelation ergab sich zwischen Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und der wahrgenommenen Flexibilität ( $r_s = .599, p < .001$ ), gefolgt von signifikanten Zusammenhängen mit Produktivität ( $r_s = .580, p < .001$ ), der wahrgenommenen Vermischung von Arbeits- und Privatleben ( $r_s = .557, p < .001$ ) sowie mit der Work-Life-Balance ( $r_s = .463, p < .001$ ).

Diese Befunde deuten darauf hin, dass Angestellte, die ihre Arbeitszeit als flexibel erleben, über eine höhere Zufriedenheit mit ihrem Arbeitszeitmodell berichten. Sie bewerten die Vermischung von Beruf und Privatleben deutlich positiver und fühlen sich auf der Arbeit produktiver. Auch die wahrgenommene Work-Life-Balance wird von diesen Arbeitnehmenden hochsignifikant besser empfunden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass vor allem die empfundene Zeitsouveränität eine entscheidende Rolle für positive Erfahrungen im Arbeitszeitkontext spielt. Diese Ergebnisse bieten daher bedeutende Anhaltspunkte für die Entwicklung von flexiblen und gesundheitsfördernden Arbeitszeitmodellen.

Bei der Analyse der Untersuchungsdaten mit Korrelationen nach Spearman zeigen sich weitere bedeutsame Zusammenhänge. Besonders hervorzuheben ist der starke Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Flexibilität und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ( $r_s = .610, p < .001$ ).

Das verdeutlicht, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeiten als anpassungsfähig empfinden, wesentlich erfolgreicher darin sind, berufliche und private Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren.

Es zeigen sich zudem hochsignifikante und starke Zusammenhänge zwischen der empfundenen Produktivität und der angegebenen Work-Life-Balance ( $r_s = .505, p < .001$ ) sowie zwischen der wahrgenommenen Produktivität und der Balance zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen ( $r_s = .547, p < .001$ ).

Das zeigt deutlich, dass das Empfinden von Produktivität eng mit einer gelungenen Vereinbarkeit von beruflichen Verpflichtungen und dem Privatleben verbunden ist.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die untersuchten Variablen nicht isoliert voneinander betrachtet werden sollten.

Tabelle 8: Korrelationen «Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell»

			ZufriedenAZ	Flexibilität	Produktivität	PrivateV	WLB
Spearman-Rho	ZufriedenAZ	$r_s$	1,000	,599**	,580**	,557**	,463**
		Sig. (2-seitig)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	187	187	187	187	187
	Flexibilität	$r_s$	,599**	1,000	,532**	,610**	,446**
		Sig. (2-seitig)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	187	187	187	187	187
	Produktivität	$r_s$	,580**	,532**	1,000	,547**	,505**
		Sig. (2-seitig)	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	187	187	187	187	187
	PrivateV	$r_s$	,557**	,610**	,547**	1,000	,558**
		Sig. (2-seitig)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	187	187	187	187	187
	WLB	$r_s$	,463**	,446**	,505**	,558**	1,000
		Sig. (2-seitig)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	187	187	187	187	187

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Vielmehr sprechen die hohen und signifikanten Korrelationen für ein vernetztes Zusammenspiel von Flexibilität, Produktivität, Vereinbarkeit und Work-Life-Balance, in welchem die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitszeit eine wichtige Rolle spielt. Für die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle bedeutet dies, dass Verbesserungen in einem dieser Bereiche potenziell auch positive Effekte in den anderen Bereichen nach sich ziehen.

Mitarbeitende, die ein grösseres Verbesserungspotenzial in der aktuellen Arbeitszeitregelung sehen, haben gleichzeitig signifikant höhere Gesundheitserwartungen durch eine weitergehende Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit ( $r_s = .557, p < .001$ ) sowie mehr Zeitautonomie ( $r_s = .547, p < .001$ ).

Beide Zusammenhänge sind statistisch hochsignifikant und weisen gemäss Rasch et al. (2021) auf starke Korrelationen hin. Dies lässt darauf schliessen, dass Mitarbeitende, die mit dem aktuellen Modell unzufrieden sind oder einen grossen Bedarf an Veränderungen erkennen, insbesondere durch erhöhte Flexibilität und erweiterte zeitliche Autonomie gesundheitliche Fortschritte erwarten.

Für die vorliegende Arbeit und die Forschungsfragen bedeutet dies, dass insbesondere eine Stärkung der individuellen Zeitsouveränität ein zentraler Hebel sein könnte, um sowohl die Zufriedenheit mit den Arbeitszeitmodellen als auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verbessern.

Tabelle 9: *Verbesserungspotenzial und Zeitautonomie*

			VPotential	mehrFlex	Zeitautonomie
Spearman-Rho	VPotential	$r_s$	1,000	,557**	,547**
		Sig. (2-seitig)	.	<,001	<,001
		N	187	187	187
	mehrFlex	$r_s$	,557**	1,000	,767**
		Sig. (2-seitig)	<,001	.	<,001
		N	187	187	187
	Zeitautonomie	$r_s$	,547**	,767**	1,000
		Sig. (2-seitig)	<,001	<,001	.
		N	187	187	187

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Abschliessend zeigt sich auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Work-Life-Balance und der Flexibilität am Arbeitsplatz ( $r_s = .446, p < .001$ ). Dieser mittlere bis starke Zusammenhang (vgl. Rasch et al., 2021) weist darauf hin, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeitgestaltung als flexibel erleben,

tendenziell auch eine ausgeglichene Work-Life-Balance berichten. Obwohl die Korrelation im Vergleich zu anderen untersuchten Variablen etwas geringer ausfällt, ist sie dennoch hochsignifikant und für die Praxis von grosser Relevanz.

Für die Praxispartnerin verdeutlicht dieses Ergebnis, dass Flexibilität nicht nur mit Produktivität oder Zufriedenheit, sondern auch mit einem besseren Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Lebensbereichen einhergeht.

Tabelle 10: *Work-Life-Balance und Flexibilität*

		WLB	Flexibilität	
Spearman-Rho	WLB	$r_s$	1,000	
		Sig. (2-seitig)	.	
		N	187	
	Flexibilität	$r_s$	,446**	1,000
		Sig. (2-seitig)	<,001	.
		N	187	187

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

### 4.3.3. Der Mann-Whitney-U-Test

Der Mann-Whitney-U-Test ist ein nichtparametrisches Verfahren zum Vergleich zweier unabhängiger Stichproben, das insbesondere dann zum Einsatz kommt, wenn die Voraussetzungen des *t*-Tests für unabhängige Stichproben (z. B.

Normalverteilung, Intervallskalenniveau) nicht erfüllt sind (Rasch, Friese, Hofmann & Naumann, 2021, S. 107–109). Der Test ist auch unter dem Namen Wilcoxon-

Rangsummentest bekannt. Der Test beruht auf der Methode, sämtliche Beobachtungen beider Gruppen in Ränge zu transformieren und anschliessend zu analysieren, ob es signifikante Unterschiede in den Rangverteilungen gibt. Aus mathematischer Sicht wird überprüft, ob die Werteverteilung in einer Gruppe im Vergleich zur anderen tendenziell höher oder niedriger ist.

Wie Gollwitzer, Eid und Schmitt (2013) betonen, bietet der Mann-Whitney-U-Test eine statistisch robuste Alternative zum *t*-Test, insbesondere bei Ausreissern, Schiefagen und ordinalen Daten, wie sie in der Mitarbeitendenbefragung im Rahmen dieser Masterarbeit vorkommen (S. 322). Das Verfahren liefert damit valide Ergebnisse auch bei Verletzung zentraler Verteilungsannahmen und ist dementsprechend gut geeignet für psychologische, sozialwissenschaftliche und erziehungswissenschaftliche Forschungsfragen, bei denen die Skalenniveaus häufig unterhalb des Intervallniveaus liegen (vgl. Rasch et al., 2021, S. 110).

Da in der vorliegenden Untersuchung die abhängigen Variablen wie zum Beispiel subjektives Wohlbefinden, der Wunsch nach Flexibilität oder die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit ordinal skaliert sind, empfiehlt sich der Einsatz nichtparametrischer Testverfahren. Die Anwendung traditioneller parametrischer Methoden, wie etwa des  $t$ -Tests für unabhängige Stichproben, wäre aufgrund der Skalenstruktur und der teilweise nicht normalverteilten Daten aus methodischer Sicht nicht geeignet. Aus diesem Grund wurde der Mann-Whitney- $U$ -Test als geeignete statistische Methode zur Überprüfung von Hypothesen verwendet. Gollwitzer et al. (2013) beschreiben, dass das Verfahren eine hohe Teststärke besitzt, insbesondere bei mittelgrossen Effekten und asymmetrischen Verteilungen (S. 322). Nachfolgend werden signifikante und für die Fragestellungen dieser Masterarbeit relevante Gruppenvergleiche beschrieben, welche mit dem Mann-Whitney- $U$ -Test durchgeführt wurden.

#### 4.3.4 Gruppenvergleiche mit dem Mann-Whitney- $U$ -Test

##### Unterschiede zwischen den Sprachregionen

Zur Überprüfung möglicher Unterschiede in den Einschätzungen zwischen den Sprachregionen wurden für alle Variablen der Teile 2 bis 4 Mann-Whitney- $U$ -Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede bei den folgenden Variablen:

- **Wunsch nach mehr Flexibilität:**  
 $Z = -2.745, p = .006, r = .20, U = 3555.00$   
→ Mitarbeitende der Deutschschweiz wünschen sich signifikant mehr Flexibilität.
- **Einschätzung der positiven Gesundheitseffekte von mehr Flexibilität:**  
 $Z = -2.729, p = .006, r = .20, U = 2003.00$
- **Positiver Gesundheitsnutzen von mehr Zeitautonomie:**  
 $Z = -2.244, p = .025, r = .16, U = 2139.00$   
→ Mitarbeitende in der Deutschschweiz erhoffen sich signifikant höhere Gesundheitsnutzen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass es systematische Unterschiede in der Wahrnehmung arbeitsrelevanter Aspekte zwischen den verschiedenen Sprachgruppen gibt, die möglicherweise auf kulturelle Faktoren zurückzuführen sind.

Die Effektstärken sind überwiegend klein, was auf eher geringe, aber dennoch bedeutsame Unterschiede hinweist (Cohen, 1992).

### **Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen**

Es wurden Unterschiede zwischen Angestellten der beiden unterschiedlichen Hierarchieebenen analysiert:

- **Vermischung von Arbeit und Privatleben:**

$$Z = -3.64, p < .001, U = 2626.00, r = -.27$$

→ Kadermitarbeitende berichten von stärkerer Vermischung.

- **Gesundheitlicher Nutzen einer weiteren Flexibilisierung:**

$$Z = 3.21, p = .001, U = 4874.50, r = .24$$

→ Das Kader schätzt den gesundheitlichen Nutzen signifikant höher ein.

Beide Effekte entsprechen kleinen bis mittleren Effektstärken (Cohen, 1992). Die Befunde deuten darauf hin, dass sich Erfahrungen je nach hierarchischer Position unterscheiden.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass Kadermitarbeitende häufig andere Arbeitszeitmodelle nutzen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, beispielsweise Vertrauensarbeitszeit oder Tages-Soll-Arbeitszeit. In den vorangegangenen Analysen zeigte sich, dass diese Modelle mit einer gesteigerten Zufriedenheit assoziiert waren. In Anbetracht dieser Aspekte erscheint es nachvollziehbar, dass die beim Mann-Whitney-*U*-Test festgestellten Effekte zumindest teilweise auf unterschiedliche Strukturen in der Gestaltung der Arbeitszeiten zurückzuführen sind.

### **Unterschiede zwischen den Geschlechtern**

Auch zur Untersuchung von Unterschieden zwischen den Geschlechtern wurden Mann-Whitney-*U*-Tests angewendet. Es lassen sich zwei stark signifikante Unterschiede mit einer mittleren Effektgröße feststellen (Cohen, 1992):

- **Gesundheitlicher Nutzen von Flexibilität:**

$$Z = -3.61, p < .001, U = 3064.50, r = .30$$

→ Frauen schätzen diesen signifikant höher ein.

- **Gesundheitlicher Nutzen von Zeitautonomie:**

$$Z = -3.62, p < .001, U = 3061.00, r = .30$$

→ Frauen schätzen diesen ebenfalls signifikant höher ein.

### Gruppenvergleich: Homeoffice-Möglichkeit

Ein letzter Mann-Whitney-U-Test untersuchte Unterschiede zwischen Mitarbeitenden, welche die Möglichkeit zu Homeoffice nutzen, und solchen, die dies nicht tun. Es zeigte sich ein signifikanter Effekt in Bezug auf das Wohlbefinden, wenngleich dieser im kleinen bis mittleren Bereich nach Cohen (1992) liegt:

- **Wohlbefinden:**

$Z = 2.54$ ,  $p = .011$ ,  $U = 2389.00$ ,  $r = .19$

→ Personen mit Homeoffice-Möglichkeit berichten von signifikant höherem subjektivem Wohlbefinden.

Arbeiten im Homeoffice scheint mit gesteigertem Wohlbefinden einherzugehen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass räumlich flexible Arbeit das psychische Wohlbefinden fördern kann, möglicherweise durch verkürzte Reisezeiten, eine persönlichere Gestaltung des Arbeitsalltags oder eine harmonischere Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Die Option, im Homeoffice zu arbeiten, könnte daher einen positiven Beitrag zu gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen leisten.

#### 4.3.5. Der Kruskal-Wallis-*H*-Test

Der Kruskal-Wallis-*H*-Test stellt ein bewährtes nichtparametrisches Verfahren dar, das zur Analyse von Gruppenunterschieden bei ordinal skalierten Daten eingesetzt wird, wie sie im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung der AEIS erfasst wurden. Er kommt insbesondere dann zur Anwendung, wenn zentrale Voraussetzungen klassischer Varianzanalysen (z. B. Normalverteilung und Varianzhomogenität) nicht erfüllt sind (Gollwitzer, Eid & Schmitt, 2013, S. 438).

Ähnlich wie beim Mann-Whitney-*U*-Test basiert die Testlogik auf einer Rangtransformation aller Beobachtungen über die Gruppen hinweg. Den jeweiligen Messwerten werden Ränge zugewiesen, aus denen dann pro Gruppe ein mittlerer Rang berechnet wird. Die Teststatistik *H* quantifiziert die Unterschiede dieser mittleren Ränge und folgt unter der Nullhypothese einer Chi-Quadrat-Verteilung mit  $k - 1$  Freiheitsgraden, wobei  $k$  die Anzahl der Gruppen bezeichnet (Rasch et al., 2021, S. 397–398).

Der Kruskal-Wallis-*H*-Test untersucht die Nullhypothese, wonach alle Stichproben aus einer identischen Population stammen oder dass die Verteilung der betrachteten Variablen in allen Gruppen übereinstimmt.

Ein signifikantes Testergebnis weist auf das Vorliegen von Gruppenunterschieden hin, erlaubt jedoch noch keine Aussage über deren Richtung oder Lokalisierung. Aus diesem Grund sind im Anschluss an bedeutsame Testergebnisse Post-hoc-Analysen, wie beispielsweise paarweise Mann-Whitney-*U*-Tests, erforderlich (siehe Kapitel 4.3.3).

Für die vorliegende Untersuchung ist der Kruskal-Wallis-*H*-Test besonders relevant, da die zentralen Variablen wie beispielsweise subjektives Wohlbefinden, wahrgenommener Stress oder Zufriedenheit mit der Arbeitszeit ordinal skaliert sind und teilweise deutlich von Normalverteilung und Varianzgleichheit abweichen.

Darüber hinaus umfasst die Analyse häufig mehr als zwei unabhängige Gruppen (z. B. Altersgruppen oder Hierarchieebenen), sodass der Mann-Whitney-*U*-Test hier nicht anwendbar ist. Der Kruskal-Wallis-*H*-Test stellt somit eine methodisch fundierte und robuste Möglichkeit dar, um mit den im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten valide Gruppenvergleiche durchzuführen.

Im folgenden Abschnitt werden die konkreten Ergebnisse dieser Gruppenvergleiche dargestellt und interpretiert. Neben den *p*-Werten für die Signifikanz wird dabei besonderer Wert auf die Berechnung und Einordnung der Effektgrößen gelegt. Als Mass wird hierfür  $\eta^2$  (Eta-Quadrat) herangezogen, welches die erklärte Varianz durch die Gruppenzugehörigkeit angibt. Die Interpretation der Effektstärken orientiert sich an den Schwellenwerten von Cohen (1992), wonach  $\eta^2 \geq 0.01$  als kleiner,  $\eta^2 \geq 0.06$  als mittlerer und  $\eta^2 \geq 0.14$  als grosser Effekt gilt. Auf diese Weise wird zusätzlich zur statistischen Signifikanz die praktische Relevanz der Ergebnisse differenziert beurteilt.

#### **4.3.6. Ergebnisse aus den Analysen mit Kruskal-Wallis-*H*-Tests**

##### **Zufriedenheit mit der Arbeitszeit**

Zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und verschiedenen arbeitsbezogenen Variablen wurden Kruskal-Wallis-*H*-Tests durchgeführt. Im Folgenden werden die Resultate präsentiert, bei denen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt wurden. Die Nullhypothesen konnten in diesen Fällen verworfen werden.

Signifikante Unterschiede zeigen sich bei den folgenden Variablen:

- **Wahrgenommene Flexibilität:**

$$H(4) = 74.39, p < .001, \eta^2 = .387$$

- **Erlebte Produktivität:**  
 $H(4) = 65.81, p < .001, \eta^2 = .34$
- **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:**  
 $H(4) = 59.17, p < .001, \eta^2 = .303$
- **Wahrgenommene Work-Life-Balance:**  
 $H(4) = 49.41, p < .001, \eta^2 = .25$

Gemäss Cohen (1992) sind diese Effektstärken als gross einzustufen und deuten auf signifikante Unterschiede in der Arbeitszeitzufriedenheit zwischen den Gruppen hin. Weitere signifikante Unterschiede in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Arbeitszeit sind:

- **Einschätzung der Stressreduktion durch zusätzliche Flexibilisierung:**  
 $H(4) = 32.24, p < .001, \eta^2 = .155$
- **Erwartete Verbesserung bei der Vermischung von Arbeit und Privatleben:**  
 $H(4) = 30.08, p < .001, \eta^2 = .143$
- **Wahrnehmung von arbeitsbezogenem Stress:**  
 $H(4) = 23.56, p < .001, \eta^2 = .107$
- **Ausgewogenheit zwischen Flexibilität und Erreichbarkeit:**  
 $H(4) = 21.85, p < .001, \eta^2 = .098$

Die Resultate verdeutlichen, wie gross der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell auf wesentliche arbeitsbezogene und gesundheitliche Faktoren ist. Die Wahrnehmung von Flexibilität sowie die Balance zwischen Berufs- und Privatleben erscheinen besonders wichtig, da sie eng mit einer positiv wahrgenommenen Arbeitszeitgestaltung verknüpft sind. Zusätzlich legen die Ergebnisse nahe, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und der individuell empfundenen Produktivität besteht. Dies lässt darauf schliessen, dass geeignete Arbeitszeitmodelle potenziell zu einer Steigerung der Motivation und Effizienz führen können.

Auch die signifikanten Unterschiede bei gesundheitsbezogenen Einschätzungen, wie der erwarteten Stressreduktion durch zusätzliche Flexibilität, der Ausgewogenheit zwischen Flexibilität und Erreichbarkeit sowie der Verbesserung der allgemeinen Stressbelastung unterstreichen die gesundheitliche Relevanz einer zufriedenstellenden Arbeitszeitgestaltung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht lediglich die strukturelle Gestaltung der Arbeitszeiten, sondern insbesondere deren Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Angestellten einen entscheidenden Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit ausübt.

### **Wahrgenommene Flexibilität**

Ob die wahrgenommene Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung Auswirkungen auf andere arbeitsbezogene Merkmale hat, wurde ebenfalls mit Kruskal-Wallis-*H*-Tests untersucht. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf die Wahrnehmung von Flexibilität zeigen sich für folgende Variablen:

- **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:**

$$H(4) = 75.22, p < .001, \eta^2 = .391$$

- **Zufriedenheit mit der Arbeitszeit:**

$$H(4) = 70.86, p < .001, \eta^2 = .367$$

- **Wahrgenommene Produktivität:**

$$H(4) = 55.15, p < .001, \eta^2 = .281$$

- **Work-Life-Balance:**

$$H(4) = 41.12, p < .001, \eta^2 = .204$$

- **Arbeitsbezogener Stress:**

$$H(4) = 15.28, p = .004, \eta^2 = .062$$

Diese Unterschiede weisen durchweg grosse Effektstärken auf (Cohen, 1992) und zeigen die starke Relevanz erlebter Flexibilität. Zusätzlich zeigen sich signifikante Unterschiede bei folgenden Variablen:

- **Wunsch nach mehr Flexibilität:**

$$H(4) = 49.44, p < .001, \eta^2 = .25$$

- **Verbesserungspotenzial des Arbeitszeitmodells:**

$$H(4) = 40.13, p < .001, \eta^2 = .199$$

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine gesteigerte wahrgenommene Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeiten nicht nur mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit korreliert, sondern auch mit der Wahrnehmung einer höheren Produktivität, einer verbesserten Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie einer reduzierten Stresswahrnehmung verbunden ist. Die gefundenen Effektstärken unterstreichen, dass wahrgenommene Flexibilität ein zentrales Element für das subjektive Erleben des Arbeitsalltags darstellt.

Insbesondere der enge Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben verdeutlicht, dass Flexibilität nicht nur funktional, sondern auch psychologisch bedeutsam ist.

Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können, erleben ihren Arbeitsalltag offenbar als passender zu ihren individuellen Bedürfnissen, was sich positiv auf ihre Leistungsfähigkeit und ihr Wohlbefinden auswirkt.

### **Subjektives Wohlbefinden**

In einem letzten Schritt wurde untersucht, ob sich arbeitsbezogene Merkmale in Abhängigkeit vom subjektiven Wohlbefinden unterscheiden.

Auch hier zeigen die Kruskal-Wallis-*H*-Tests signifikante Unterschiede:

- **Wahrgenommener Stress:**

$$H(4) = 38.29, p < .001, \eta^2 = .188$$

- **Fähigkeit, nach der Arbeit abzuschalten:**

$$H(4) = 36.02, p < .001, \eta^2 = .176$$

- **Wahrgenommene Produktivität:**

$$H(4) = 25.82, p < .001, \eta^2 = .120$$

Laut Cohen (1992) sind die Effektstärken der beschriebenen Effekte als hoch einzustufen. Mitarbeitende mit höherem Wohlbefinden berichten über signifikant niedrigere Stresswerte, eine bessere Fähigkeit abzuschalten und eine höhere wahrgenommene Produktivität.

Diese Ergebnisse bestätigen zentrale Annahmen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit. Wie dort bereits beschrieben, steht subjektives Wohlbefinden in engem Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Belastungen, Erholungsfähigkeit und Leistungserleben. Die vorliegenden Ergebnisse stützen somit die Annahme, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ein wichtiger Prädiktor für zentrale gesundheits- und leistungsbezogene Faktoren darstellt.

Die Berechnung und Interpretation der Effektstärken für die Kruskal-Wallis-Tests erfolgte auf Grundlage der Formeln und Erläuterungen von Lenhard und Lenhard (2022), wie auf Psychometrica veröffentlicht.

#### 4.3.7. Explorative Datenanalyse: Ordinale Regressionen

Die beiden abschließenden Unterkapitel des vierten Teils widmen sich der Einführung eines zusätzlichen statistischen Verfahrens, das zur Herleitung von Erklärungsmodellen für die zentralen Zusammenhänge der in dieser Arbeit untersuchten Konstrukte eingesetzt wird.

Im Zuge der bisherigen Analysen hat sich gezeigt, dass das subjektive Wohlbefinden, die empfundene Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung sowie die Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell einen zentralen Einfluss auf das Erleben und die Bewertung flexibler Arbeitszeitgestaltung durch Mitarbeitende haben. Da alle abhängigen Variablen nur ein ordinale Skalenniveau besitzen, wäre die Anwendung linearer Regressionsmethoden aus methodischer Sicht nicht geeignet. Die ordinale Regression hingegen eignet sich hier als Analysetechnik gut, um komplexe Zusammenhänge angemessen darzustellen.

Ordinale Regressionen erlauben es, Beziehungen zwischen einer ordinalen abhängigen Variablen und mehreren ordinalen oder kategorialen Prädiktoren zu modellieren, ohne metrische Skalenniveaus vorauszusetzen (Laatz & Janssen, 2017, S. 466). Es bietet sich deshalb an, anhand dieser Methode zu untersuchen, in welcher Weise diese drei Faktoren miteinander in Beziehung stehen, beziehungsweise ob eine der Variablen als Prädiktor für die Ausprägung einer anderen herangezogen werden kann.

Das Modell der ordinalen Regression nutzt kumulierte Wahrscheinlichkeiten, um die Wirkung der Prädiktoren auf die Zielvariable zu schätzen. Dabei wird normalerweise ein sogenanntes Logit-Modell verwendet, welches mit einer logistischen Verteilungsfunktion arbeitet. Es trifft eine sogenannte Proportional-Odds-Annahme, die davon ausgeht, dass der Einfluss der Prädiktoren über alle Schwellenwerte der abhängigen Variable hinweg konstant ist (vgl. Laatz & Janssen, 2017, S. 470–473). Bei der ordinalen Regression werden die Regressionskoeffizienten ( $\beta$ ) interpretiert. Diese zeigen an, wie sich die Wahrscheinlichkeit für höhere Werte der Zielvariable verändert, wenn ein Prädiktor um eine Einheit ansteigt. Positive  $\beta$ -Werte bedeuten, dass höhere Werte des Prädiktors mit einer höheren Ausprägung der Zielvariable zusammenhängen. Die Bedeutung einzelner Prädiktoren sowie die Güte des Modells lassen sich anhand von Likelihood-Ratio-Tests und Konfidenzintervallen einschätzen, wobei insbesondere die Chi-Quadrat-Werte ( $\chi^2$ ), die zugehörigen  $p$ -

Werte sowie die 95%-Konfidenzintervalle der Regressionskoeffizienten herangezogen werden (Laatz & Janssen, 2017).

Im Rahmen der nun folgenden explorativen Analysen wird angestrebt, ein theorie- und datenbasiertes Regressionsmodell zu entwickeln, das mit möglichst wenigen Variablen auskommt und dennoch zentrale Annahmen dieser Arbeit empirisch überprüft.

#### **4.3.8. Modell zur Erklärung von Wohlbefinden**

Zur Entwicklung des Regressionsmodells wurde das selbst eingeschätzte Wohlbefinden der Befragten als abhängige Variable herangezogen. Diese wurde ordinal skaliert erhoben und bildet somit die Grundlage für die Anwendung einer ordinalen Regressionsanalyse.

Zunächst wurden im Rahmen einer explorativen Voruntersuchung sämtliche möglichen Prädiktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung analysiert. Variablen, die entweder keinen wesentlichen Beitrag zur Erklärung lieferten oder die Güte des Modells negativ beeinflussten, wurden aus der Analyse entfernt. Im finalen Modell wurden vier theoretisch und empirisch fundierte Prädiktoren berücksichtigt:

- das subjektiv wahrgenommene Stressniveau
- die Zufriedenheit mit dem aktuell geltenden Arbeitszeitmodell
- die individuelle Präferenz für flexible Arbeitsgestaltung
- das gegenwärtig praktizierte Arbeitszeitmodell

Die getroffene Auswahl hatte zum Ziel, zentrale Einflussfaktoren des subjektiven Wohlbefindens darzustellen, wobei insbesondere arbeitszeitbezogene Bedingungen berücksichtigt wurden, um die Forschungsfragen dieser Arbeit fundiert zu klären. Die Analyse basierte auf einer Stichprobe von 187 vollständigen Fällen.

Die Modellgüte zeigte eine signifikante Verbesserung gegenüber dem Nullmodell, was durch den Likelihood-Ratio-Test belegt wurde ( $\chi^2(14) = 65.85, p < .001$ ). Die Pseudo- $R^2$ -Werte nach Cox & Snell ( $R^2 = .297$ ), Nagelkerke ( $R^2 = .320$ ) und McFadden ( $R^2 = .134$ ) deuten auf einen mittelstarken Erklärungswert hin (vgl. Laatz & Janssen, 2017, S. 472–475). Die Tests zur Modellpassung zeigten keine Hinweise auf eine signifikante Abweichung zwischen beobachteten und vorhergesagten Werten (Pearson:  $p = .991$ ; Deviance:  $p = 1.000$ ), was auf eine gute Passung des Modells hinweist.

Bei der Interpretation der zentralen Prädiktoren kann festgestellt werden, dass das wahrgenommene Stressniveau einen besonders starken Einfluss auf das Wohlbefinden hat. Die Ergebnisse belegen, dass geringerer Stress in einem klaren positiven Zusammenhang mit dem subjektiven Wohlbefinden steht.

Die Zufriedenheit mit den gegenwärtigen Arbeitszeitregelungen erweist sich ebenfalls als signifikanter Prädiktor. Alle Kategorien mit höherer Zufriedenheit zeigten im Vergleich zur niedrigsten Kategorie (Referenzkategorie: 5) hochsignifikante positive Zusammenhänge mit dem Wohlbefinden (alle  $p < .001$ ). Dies verdeutlicht, dass eine als passend empfundene Arbeitszeitgestaltung wesentlich zum psychischen Wohlbefinden beiträgt.

Die Präferenz für flexible Arbeitsgestaltung ist ein weiterer relevanter Faktor für die Erklärung von Wohlbefinden.

Insbesondere Angestellte, die eine mittlere bis hohe Flexibilitätspräferenz berichten (Kategorie 3), wiesen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit auf, ein höheres Wohlbefinden anzugeben ( $\beta = 3.50$ ,  $p = .048$ ). Die anderen Präferenzstufen zeigten ähnliche Trends, unterschritten jedoch nicht das Signifikanzniveau von  $p = .05$ .

Auch das Arbeitszeitmodell, in welchem aktuell gearbeitet wird, zeigt einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable. Mitarbeitende mit einem Gleitzeitmodell (Kategorie 3, Tagessollarbeitszeit) berichteten signifikant häufiger von einem höheren Wohlbefinden im Vergleich zu Personen mit festen Arbeitszeiten (Referenzkategorie: AZModell2 = 4;  $\beta = 1.29$ ,  $p = .011$ ). Die Effekte anderer Modelle waren statistisch unbedeutend, könnten jedoch bei grösserer Fallzahl weitere Relevanz entfalten.

Die Poweranalyse wurde post hoc mit G\*Power 3.1 (Faul et al., 2009) durchgeführt. Für das Regressionsmodell mit 14 Prädiktoren und einem Stichprobenumfang von  $n = 187$  ergab sich eine Teststärke von  $1 - \beta = .949$ . Damit übersteigt die Analyse den empfohlenen Schwellenwert von .80 deutlich und weist auf eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit hin, vorhandene Effekte korrekt zu entdecken. Eine Bootstrap-Auswertung bestätigte bei allen vier Prädiktoren die Stabilität der Schätzwerte.

Subjektives Wohlbefinden wird in starkem Masse durch psychologische und strukturelle Arbeitsbedingungen beeinflusst.

Das Regressionsmodell zeigt, dass vor allem der wahrgenommene Stress, die Zufriedenheit mit der Gestaltung der Arbeitszeiten sowie die persönliche Präferenz für Flexibilität entscheidende Einflussfaktoren sind. Auch das jeweilige Arbeitszeitmodell trägt signifikant zur Erklärung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden bei. Im Fall der Praxispartnerin ist die positive Wirkung der Tagessollarbeitszeit (Gleizeit) am stärksten ausgeprägt.

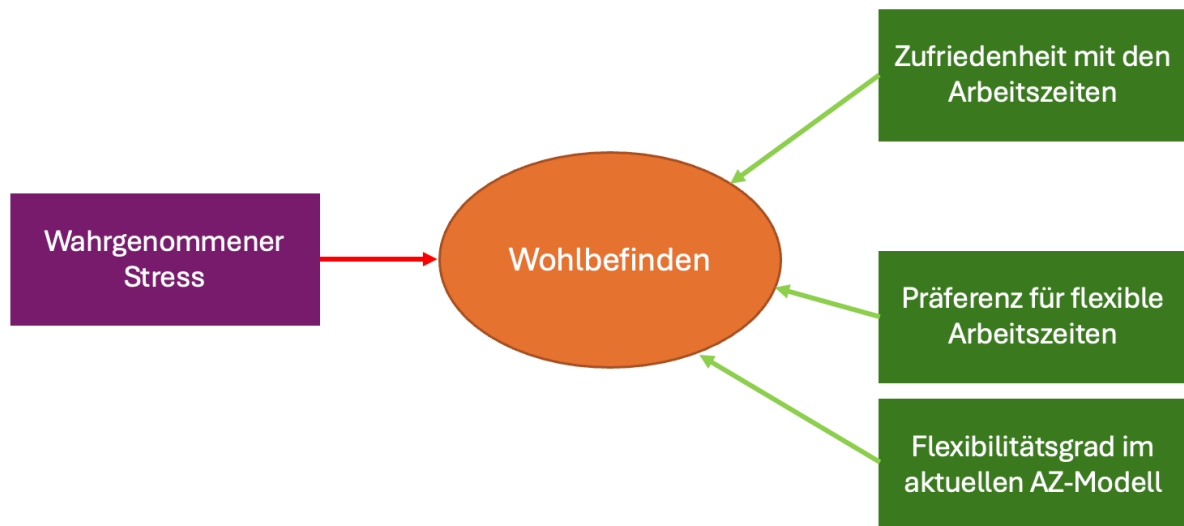


Abbildung 11. Modell zur Erklärung von Wohlbefinden (eigene Darstellung)

Die Befunde deuten darauf hin, dass eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt ist, einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz leisten kann.

#### 4.3.9. Modell zur Erklärung der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell

Im zweiten Modell sollen die wichtigsten Einflussfaktoren auf die abhängige Variable «Zufriedenheit mit der Arbeitszeit» anhand einer ordinalen Regression berechnet werden. Auf Basis theoretischer Überlegungen und gestützt durch die vorangegangene explorative Analyse werden drei Prädiktoren in das Modell integriert:

- die selbst eingeschätzte Produktivität
- die Fähigkeit zum mentalen Abschalten nach der Arbeit
- die Flexibilitätsgrade im aktuell praktizierten Arbeitszeitmodell

Das Modell zeigt eine sehr gute Passung zur Datenstruktur und erweist sich als signifikant überlegen gegenüber dem Nullmodell ( $\chi^2(10) = 106.06, p < .001$ ). Die Pseudo- $R^2$ -Werte nach Cox & Snell ( $R^2 = .433$ ), Nagelkerke ( $R^2 = .473$ ) und McFadden ( $R^2 = .231$ ) deuten auf eine substantielle Varianzaufklärung hin (vgl. Laatz & Janssen, 2017, S. 472–475). Auch die Anpassungstests bestätigten eine gute Modellgüte (Pearson:  $p = .310$ ; Deviance:  $p = 1.000$ ).

Die empfundene Produktivität ist der bedeutendste Prädiktor innerhalb des Modells. Angestellte, die ihre eigene Produktivität als geringer einschätzen, geben an, dass sie deutlich unzufriedener mit ihrem Arbeitszeitmodell sind. Im Vergleich zur höchsten Produktivitätsstufe (Referenzkategorie) waren insbesondere die Kategorien 1 ( $\beta = -4.48, p < .001$ ) und 2 ( $\beta = -2.87, p < .001$ ) mit einer deutlich reduzierten Wahrscheinlichkeit für eine hohe Zufriedenheit assoziiert. Auch die dritte Kategorie zeigte einen negativen Effekt, der jedoch die statistische Signifikanzgrenze knapp verfehlte ( $p = .068$ ).

Die Fähigkeit, nach der Arbeit abschalten zu können wirkte sich ebenfalls bedeutsam auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell aus. Besonders Personen, die diese Fähigkeit in mittleren Stufen einordneten, wiesen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, mit dem Arbeitszeitmodell zufrieden zu sein. Signifikant war insbesondere Kategorie 3 ( $\beta = 2.81, p = .028$ ), während die Kategorien 2 ( $p = .067$ ) und 4 ( $p = .068$ ) eine grenzwertige Signifikanz erreichten.

Die Flexibilitätsgrade im aktuell praktizierten Arbeitszeitmodell zeigten klare Effekte: Im Vergleich zur Referenzkategorie (fixe Arbeitszeiten) waren Gleitzeitmodelle (Blockzeiten) sowie hybride Modelle (Tagessollarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit) signifikant mit höherer Zufriedenheit verbunden. Besonders das Modell der Vertrauensarbeitszeit war deutlich positiv mit Zufriedenheit assoziiert ( $\beta = 2.18, p < .001$ ).

Zur Einschätzung der Aussagekraft wurde eine Post-hoc-Poweranalyse mit G\*Power durchgeführt (Faul et al., 2009). Bei einer Stichprobengröße von  $n = 187$ , zehn Prädiktoren und einer mittleren Effektstärke ( $f^2 = 0.30$ ) ergab sich eine Power von 1.00 ( $1 - \beta \approx 0.9999$ ).

Die Regressionsanalyse weist somit eine sehr hohe Teststärke auf, wodurch ein  $\beta$ -Fehler nahezu ausgeschlossen werden kann.

Eine Bootstrap-Auswertung bestätigte auch bei diesem Modell bei allen drei Prädiktoren die Stabilität der Schätzwerte.

Die Ergebnisse der ordinalen Regressionsanalyse zeigen, dass starre Arbeitszeitmodelle, niedrig eingeschätzte Produktivität sowie eine eingeschränkte Möglichkeit nach der Arbeit abzuschalten, signifikant mit einer geringeren Zufriedenheit mit der Arbeitszeit einhergehen. Umgekehrt tragen flexible Arbeitszeitmodelle gemeinsam mit wahrgenommener Produktivität und der Fähigkeit zum Abschalten dazu bei, dass Angestellte mit ihrem Arbeitszeitmodell zufrieden sind.

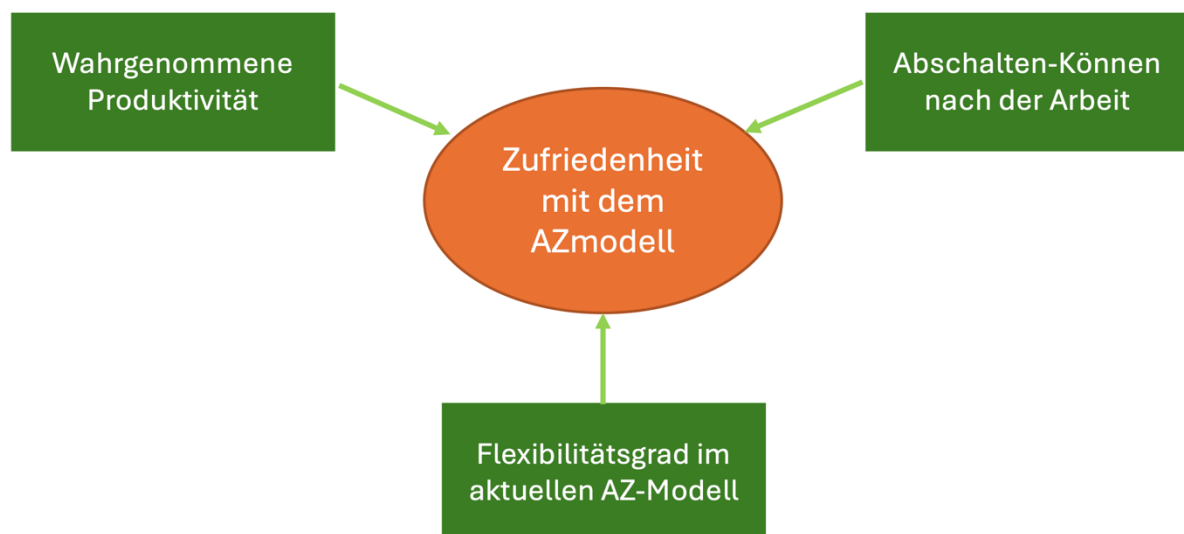


Abbildung 12. Modell zur Erklärung der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell (eigene Darstellung)

Umgekehrt tragen flexible Arbeitszeitmodelle gemeinsam mit wahrgenommener Produktivität und der Fähigkeit zum Abschalten dazu bei, dass Angestellte mit ihrem Arbeitszeitmodell zufrieden sind.

Die Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise für die partizipative Gestaltung flexibler und gesundheitsförderlicher Arbeitszeitmodelle, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren.

## 5. Diskussion

### 5.1. Zusammenfassung des theoretischen Teils

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde ein umfassender Rahmen geschaffen, der es ermöglicht, die gesundheitsrelevanten Wirkungsweisen flexibler Arbeitszeitmodelle zu verstehen. Ausgangspunkt ist das Verständnis von Gesundheit im Sinne der Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die Gesundheit als einen Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens definiert. Diese Definition umfasst mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit (WHO, 1946/1948; zitiert nach Razum & Kolip, 2020). Ergänzend wird davon ausgegangen, dass das subjektive Wohlbefinden ein valider Indikator für den gesundheitlichen Zustand von Mitarbeitenden ist (Hornberg, 2016; Hurrelmann, 2010, zitiert nach Bak, 2023).

Für die theoretische Untermauerung der gesundheitsfördernden Potenziale flexibler Arbeitszeitmodelle wurde das salutogenetische Konzept von Antonovsky (1987) herangezogen. Im Zentrum dieses Modells steht das Kohärenzgefühl, welches beschreibt, wie Menschen Anforderungen als verstehbar, handhabbar und sinnvoll erleben. Flexible Arbeitszeitgestaltung kann laut Jenny et al. (2022) genau diese Wahrnehmung fördern und somit die psychische Gesundheit stärken.

Das von Demerouti et al. (2001) entwickelte Job Demands-Resources (JD-R) Modell erweitert diesen Ansatz, indem es verdeutlicht, auf welche Weise Arbeitsanforderungen und -ressourcen zusammen die Motivation, Erschöpfung und das Wohlbefinden beeinflussen. Flexible Arbeitszeitmodelle lassen sich gemäss diesem Modell als Ressource interpretieren. Sie fördern Autonomie, Selbstbestimmung und Work-Engagement und ermöglichen es Mitarbeitenden gleichzeitig, aktiv auf Belastungen zu reagieren, etwa durch sogenannte Job-Crafting-Prozesse (Bakker et al., 2023).

Auch die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985, 2000) bietet eine wertvolle Grundlage für das Verständnis der Wirkmechanismen. Sie geht davon aus, dass das Erleben von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit für die Motivation und das Wohlbefinden entscheidend ist. Flexible Arbeitszeitmodelle tragen zur Befriedigung dieser Grundbedürfnisse bei, insbesondere dann, wenn sie

partizipativ gestaltet werden und soziale Einbindung weiterhin ermöglicht und klar geregelt wird (Deci et al., 1989).

Zusätzliche bedeutende Impulse bieten die Boundary-Theorie von Ashforth et al. (2000) sowie das Konzept der Work-Family-Balance, das von Greenhaus und Allen (2011) entwickelt wurde. Beide Ansätze verdeutlichen, dass Flexibilität an individuelle Präferenzen angepasst werden muss, um ihre gesundheitsförderlichen Potenziale entfalten zu können. Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen es den Angestellten, die Wechsel zwischen ihren beruflichen und privaten Rollen entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Ein positiver Effekt auf Stress und Lebenszufriedenheit zeigt sich insbesondere dann, wenn flexible Arbeitszeiten eigenverantwortlich genutzt werden können, institutionelle Unterstützung gegeben ist und klare Rahmenbedingungen den Einsatz strukturieren.

Ein zentraler Aspekt, der in verschiedenen Theorien deutlich wird, ist die Erkenntnis, dass Flexibilität allein nicht ausreicht, um gesundheitlich positive Effekte zu erzielen. Vielmehr braucht es zusätzlich klare betriebliche Rahmenbedingungen, transparente Regeln und kommunizierte Erwartungen. Nur so kann verhindert werden, dass Flexibilisierung zu ständiger Erreichbarkeit, zeitlicher Entgrenzung oder gar Überforderung führt (Allen et al., 2015; BAuA, 2023; Hellert, 2021). Besonders bei Modellen wie Homeoffice oder Vertrauensarbeitszeit sind Regelungen zur Erholung und Nichterreichbarkeit entscheidend, um gesundheitliche Risiken zu vermeiden. Zusätzlich ist es wichtig, dass die Angestellten aktiv dabei gefördert werden, die vorhandene Flexibilität auf eine gesundheitsfördernde Weise zu nutzen. Dies kann beispielsweise durch Schulungen, Aufklärung oder interne Leitfäden erfolgen. Eine solche Begleitung hilft dabei, Überforderung vorzubeugen und die Selbstorganisation im Alltag sinnvoll zu gestalten (Backhaus et al., 2019; Hellert, 2021).

Abschliessend wurde das Konzept der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung betrachtet. Dieses geht davon aus, dass sich Bedürfnisse im Verlauf des Berufslebens verändern. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung sollte daher auf individuelle Lebensphasen Rücksicht nehmen. Dies setzt voraus, dass Organisationen bereit sind, vielfältige Modelle zu kombinieren und gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiterzuentwickeln (Goesmann et al., 2016; Hellert, 2021). Der theoretische Teil dieser Arbeit verdeutlicht, dass flexible Arbeitszeitmodelle ein erhebliches Potenzial zur Förderung der Gesundheit besitzen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie möglichst partizipativ und bedürfnisorientiert gestaltet, mit eindeutigen Richtlinien versehen und durch gezielte Informationsvermittlung unterstützt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass sie sowohl den Anforderungen der Organisation als auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden und ihre Wirkung auf das Wohlbefinden entfalten.

## **5.2. Zusammenfassung der empirischen Befunde**

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde untersucht, inwiefern flexible Arbeitszeitmodelle mit dem subjektiven Wohlbefinden sowie weiteren gesundheitsbezogenen und arbeitsbezogenen Aspekten der Mitarbeitenden zusammenhängen. Die Datengrundlage bildete eine Onlinebefragung, an welcher 187 Mitarbeitende der AEIS teilnahmen. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Analyse deskriptiver Statistiken, Korrelationen nach Spearman, Kruskal-Wallis-Tests und Mann-Whitney-U-Tests. In einem weiteren Schritt wurde mit multiplen ordinalen Regressionsanalysen explorativ nach Zusammenhängen gesucht.

Die Spearman-Korrelationen zeigen zahlreiche signifikante Zusammenhänge zwischen zentralen Variablen. So korreliert die wahrgenommene Flexibilität signifikant positiv mit der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit, der Zeitautonomie, der Vereinbarkeit mit dem Privatleben sowie dem allgemeinen Wohlbefinden. Gleichzeitig zeigt sich eine signifikant negative Korrelation mit dem Stresserleben. Dies deutet darauf hin, dass ein höheres Mass an wahrgenommener Flexibilität mit einem gesünderen Erleben der Arbeitssituation verbunden ist. Besonders hohe Korrelationen bestehen zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und der Work-Life-Balance, was auf eine starke Kopplung dieser beiden Konzepte hinweist. Es lassen sich ebenfalls signifikante Korrelationen zwischen dem Wohlbefinden und anderen Faktoren wie der Fähigkeit abzuschalten, der empfundenen Produktivität oder der Vermischung von Berufs- und Privatleben erkennen. Mitarbeitende mit höherem Wohlbefinden berichten beispielsweise von besserem Abschalten nach der Arbeit, geringerer Vermischung von Berufs- und Privatleben und einer höheren subjektiv wahrgenommenen Produktivität.

Die Ergebnisse der Mann-Whitney-*U*-Tests zeigen signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen demografischen Gruppen. So wünschen sich Mitarbeitende aus der deutschsprachigen Schweiz deutlich mehr Flexibilität und schätzen auch den gesundheitlichen Nutzen, der daraus resultiert, höher ein als jene aus der romanischen Schweiz. Dies deutet auf regionale Unterschiede in den Erwartungen und Bedürfnissen bezüglich der Arbeitszeitgestaltung hin.

Angestellte, die eine Führungsposition innehaben, berichten von einer stärkeren Vermischung von Beruf und Privatleben und schätzen den Gesundheitsnutzen signifikant höher ein als ihre Untergebenen.

Ein weiterer signifikanter Unterschied zeigt sich zwischen den Geschlechtern. Im Vergleich zu Männern schätzen Frauen den möglichen gesundheitlichen Nutzen, der mit einer erhöhten Flexibilität einhergeht, höher ein. Dies könnte darauf hindeuten, dass Frauen möglicherweise stärker auf flexible Arbeitszeitmodelle angewiesen sind oder deren Effekt empfindlicher wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen somit, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität und die wahrgenommenen Potenziale geschlechtsspezifisch variieren können und auch von der Position in der Organisation sowie vom regionalen Kontext beeinflusst werden. Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung einer bedürfnisorientierten Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle, wie sie in der Theorie mehrfach gefordert wird.

Die Ergebnisse der Kruskal-Wallis-Tests zeigen, dass sowohl die Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell als auch die wahrgenommene Flexibilität signifikant mit einer Vielzahl arbeitsbezogener und gesundheitlicher Variablen zusammenhängen. Hohe Zufriedenheit mit der Arbeitszeit geht mit erhöhter subjektiv wahrgenommener Produktivität, besserer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, positiver erlebter Work-Life-Balance sowie geringerer Stressbelastung einher. Es wird ebenfalls deutlich, dass eine stark empfundene Flexibilität nicht nur mit einer höheren Arbeitszufriedenheit korreliert, sondern auch mit einer höher empfundenen Produktivität, einer reduzierten Stresswahrnehmung und einem verbesserten Gefühl der Balance zwischen Flexibilität und Erreichbarkeit einhergeht.

Die Effektstärken dieser Zusammenhänge sind überwiegend als groß zu bewerten (Cohen, 1992), was auf die substantielle Bedeutung dieser Faktoren hinweist. Besonders stark ausgeprägt sind die Unterschiede bei der wahrgenommenen

Flexibilität, der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit sowie der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

Die Resultate betonen, dass nicht nur die strukturelle Ausgestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen von Bedeutung ist, sondern insbesondere deren persönliche Übereinstimmung mit den individuellen Anforderungen der Beschäftigten.

Das Regressionsmodell zur Erklärung des subjektiven Wohlbefindens zeigt, dass insbesondere der wahrgenommene Stress, die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung sowie die persönliche Präferenz für flexible Arbeitszeiten zentrale Einflussfaktoren darstellen. Auch das jeweils genutzte Arbeitszeitmodell trägt signifikant zur Erklärung des Wohlbefindens bei. Besonders deutlich wird dies im Fall der Praxispartnerin, wo die positive Wirkung der Tagessollarbeitszeit (Gleitzeit) am stärksten ausgeprägt ist.

Im Modell zur Vorhersage der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell zeigt sich, dass flexible Arbeitszeitmodelle, eine hohe wahrgenommene Produktivität und die Fähigkeit, nach der Arbeit abzuschalten substanziell zur Zufriedenheit mit der Arbeitszeit beitragen.

Beide Analysen leisten einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit. Sie zeigen, dass Arbeitszeitmodelle, die sowohl strukturell flexibel ausgestaltet als auch individuell passend erlebt werden, einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausüben.

Insgesamt deuten die empirischen Ergebnisse darauf hin, dass flexible Arbeitszeitmodelle dann positiv wirken, wenn sie nicht nur formell vorhanden, sondern auch inhaltlich sinnvoll ausgestaltet und als autonomiefördernd erlebt werden. Besonders bedeutsam sind dabei die wahrgenommene Passung zum Lebenskontext, klare Rahmenbedingungen und die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die nachfolgende Diskussion und für praxisorientierte Handlungsempfehlungen.

### **5.3. Interpretation der Ergebnisse**

Die Resultate der vorliegenden Untersuchung liefern vielfältige empirische Hinweise darauf, dass flexible Arbeitszeitmodelle unter bestimmten Bedingungen das Potenzial haben, Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu fördern. Die empirischen Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Wirksamkeit flexibler Arbeitszeitmodelle auf das Wohlbefinden und die Gesundheit maßgeblich davon abhängt, inwieweit sie den spezifischen Bedürfnissen verschiedener Beschäftigtengruppen gerecht werden, etwa im Hinblick auf Geschlecht, Hierarchiestufe oder regionale Zugehörigkeit. Dieses zentrale Ergebnis deckt sich mit theoretischen Annahmen aus der Salutogenese, dem JD-R-Modell und der Selbstbestimmungstheorie.

#### **Zusammenhänge zwischen empfundener Flexibilität und Wohlbefinden**

Die Resultate dieser Studie zeigen eindeutig, dass das persönliche Wohlbefinden der Angestellten eng mit der empfundenen Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten verknüpft ist.

Bereits anhand der Spearman-Korrelationen können bedeutende Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Flexibilität und wesentlichen arbeitsbezogenen sowie gesundheitlichen Faktoren aufgezeigt werden. Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeit als flexibel wahrnehmen, berichten nicht nur über eine höhere Zufriedenheit mit ihrem Arbeitszeitmodell, sondern erleben auch eine deutlich bessere Work-Life-Balance, eine positivere Bewertung der Vermischung von Berufs- und Privatleben sowie ein gesteigertes Produktivitätsempfinden.

Insbesondere die wahrgenommene Zeitsouveränität erweist sich als ein entscheidender Faktor für eine gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung. Personen, die ihre Arbeitszeiten an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können, zeigen eine deutlich höhere Fähigkeit, berufliche und private Verpflichtungen erfolgreich miteinander zu vereinbaren. Dieses Empfinden einer stimmigen Passung wirkt sich positiv auf das Erleben von Produktivität und Ausgewogenheit aus. Die beschriebenen positiven Effekte spielen eine entscheidende Rolle bei der Steigerung des subjektiven Wohlbefindens, indem sie das Empfinden von Kontrolle, Ausgewogenheit und Selbstwirksamkeit im Berufsleben fördern.

Auch die Ergebnisse der Kruskal-Wallis-*H*-Tests verdeutlichen, dass die Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell in einem signifikanten Zusammenhang mit verschiedenen gesundheits- und leistungsbezogenen Faktoren steht. Unterschiede in der wahrgenommenen Flexibilität, der Produktivität, der Work-Life-Balance sowie der Stresswahrnehmung sind deutlich erkennbar. Mitarbeitende, die mit ihrem Arbeitszeitmodell zufrieden sind, berichten über eine ausgeglichene Wahrnehmung von Flexibilität und Erreichbarkeit sowie über eine geringere subjektive Stressbelastung. Besonders relevant erscheint hierbei, dass nicht nur die objektive Gestaltung der Arbeitszeiten, sondern vor allem deren subjektive Anpassung an die individuellen Bedürfnisse maßgeblich zum persönlichen Wohlbefinden beiträgt. Diese Befunde werden im Weiteren durch die Ergebnisse der ordinalen Regressionsanalyse gestützt. Im Modell kann gezeigt werden, dass das subjektive Wohlbefinden signifikant durch das wahrgenommene Stressniveau, die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitgestaltung sowie die persönliche Präferenz für flexible Arbeitszeitmodelle beeinflusst wird.

Insgesamt bestätigen diese Resultate zentrale Annahmen des theoretischen Teils. Eine anpassungsfähige, bedürfnisgerechte Gestaltung der Arbeitszeit trägt wesentlich zur Förderung des subjektiven Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit bei. Neben ihrem praktischen Nutzen entfaltet wahrgenommene Flexibilität somit auch eine psychologische Wirkung, indem sie das Gefühl von Kontrolle über die eigene Arbeitszeit sowie ein stimmiges Zusammenspiel zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen unterstützt.

### **Bedürfnisorientierung als Schlüssel zur Wirksamkeit flexibler Arbeitszeitmodelle**

Mit den Ergebnissen dieser Arbeit kann gezeigt werden, dass flexible Arbeitszeitmodelle ihr gesundheitliches Potenzial insbesondere dann zur Geltung bringen, wenn sie auf die persönlichen Bedürfnisse der Angestellten abgestimmt sind. Entscheidend ist dabei nicht allein das Vorhandensein von Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung, sondern insbesondere deren subjektive Anpassung an persönliche Lebensumstände und Präferenzen der Mitarbeitenden.

Besonders im dritten Teil der Befragung wird ersichtlich, dass zahlreiche Mitarbeitende konkrete Wünsche und Anregungen zur Weiterentwicklung der bestehenden Regelungen äussern. Dabei wird insbesondere der Wunsch betont,

individuelle Lebensumstände, gesundheitliche Bedürfnisse und persönliche Zeitrhythmen stärker zu berücksichtigen. Ein wiederkehrendes Thema in den offenen Rückmeldungen ist auch der Wunsch nach Mitgestaltung der Arbeitszeitregelungen. Die Zufriedenheit mit dem gewählten Arbeitszeitmodell erweist sich insbesondere bei der Analyse der Ergebnisse aus den Gruppenvergleichen mit den Kruskal-Wallis-*H*-Tests als zentraler Einflussfaktor. Sie geht mit einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, einer höheren wahrgenommenen Produktivität und einer geringeren Stressbelastung einher.

Weiter zeigen sich relevante Unterschiede in der Wahrnehmung und Wirkung flexibler Arbeitszeiten zwischen verschiedenen Gruppen. So lassen sich signifikante Unterschiede zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Sprachregionen, Hierarchiestufen oder zwischen den Geschlechtern belegen.

Es kann gezeigt werden, dass die gesundheitsförderliche Wirkung flexibler Arbeitszeitmodelle maßgeblich davon abhängt, wie differenziert und bedarfsgerecht sie ausgestaltet sind. Standardisierte Lösungen können den unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebensrealitäten der Mitarbeitenden nicht gerecht werden. Vielmehr ist es wichtig, Arbeitszeitmodelle so zu entwickeln, dass sie auf die vielfältigen Bedürfnisse einzelner Gruppen von Mitarbeitenden eingehen.

Um die gesundheitsförderlichen Effekte flexibler Arbeitszeiten voll auszuschöpfen, müssen diese Modelle in enger Abstimmung mit den Mitarbeitenden entstehen, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt wurde. Wenn Mitarbeitende aktiv an der Entwicklung ihrer Arbeitszeitmodelle beteiligt werden, wird Flexibilität nicht nur ermöglicht, sondern auch wirksam und gesundheitsförderlich erlebt.

### **Klare Regeln und Kompetenzen im Zusammenhang mit Flexibilität**

Die Rückmeldungen der Angestellten zeigen, dass mit einer erweiterten Flexibilität auch Herausforderungen verbunden sein können. Es wird deutlich, dass flexible Modelle klare Rahmenbedingungen und nachvollziehbare Regeln benötigen, um verlässlich und gesundheitsfördernd angewendet werden zu können. Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben (Kapitel 2.4) unterstreichen die Ergebnisse der Befragung, dass begleitende Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen erforderlich sind. Damit Flexibilität im Alltag gelingt, brauchen Mitarbeitende Orientierung und Unterstützung im verantwortungsvollen Umgang damit.

Auch Führungskräfte nehmen dabei eine zentrale Rolle ein, indem sie nicht nur flexible Arbeitsweisen ermöglichen, sondern diese auch vorleben und innerhalb ihrer Teams fördern.

Die Auswertung der Textantworten zeigt, dass Aspekte wie gegenseitiges Vertrauen, transparente Kommunikation und faire Rahmenbedingungen entscheidend sind, damit Flexibilität nicht zu Überforderung oder Ungleichbehandlung führt.

Diese Erkenntnisse bestätigen die Aussagen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit. Wie bereits gezeigt werden konnte, reichen strukturelle Voraussetzungen allein nicht aus, um Arbeitszeitmodelle gesundheitsförderlich zu gestalten. Vielmehr sind soziale, organisationale und individuelle Kompetenzen erforderlich. Die Einbindung der Mitarbeitenden, verbindliche Regelungen, gezielte Weiterbildungen und eine unterstützende Führungskultur sind dabei zentrale Voraussetzungen für eine wirksame und gesundheitsorientierte Gestaltung flexibler Arbeitszeiten.

Die Gesamtheit der Ergebnisse dieser Masterarbeit deutet darauf hin, dass flexible Arbeitszeitmodelle unter bestimmten Voraussetzungen effektiv zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden beitragen können. Entscheidend dafür ist, dass Flexibilität nicht als universelle Struktur verstanden wird, sondern als anpassungsfähiges Instrument, das gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Gruppen abgestimmt werden sollte. Die enge Verbindung zwischen subjektiv erlebter Flexibilität, Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell und zentralen gesundheitsbezogenen Faktoren wie Produktivität, Work-Life-Balance oder Stresswahrnehmung konnte empirisch bestätigt werden.

Besonders deutlich wird, dass die gesundheitsförderliche Wirkung flexibler Arbeitszeitmodelle davon abhängt, wie differenziert sie ausgestaltet und wie sie an die Lebensrealitäten der Mitarbeitenden angepasst sind. Darüber hinaus unterstreichen die qualitativen Rückmeldungen, dass eine wirksame Flexibilisierung verbindliche Regeln, gezielte Schulung und eine unterstützende Führungspraxis erfordert.

Die empirischen Befunde stützen somit die theoretische Annahme, dass eine gesundheitsförderliche Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen weit über strukturelle Regelungen hinausgeht und auf sozialen, organisationalen sowie individuellen Voraussetzungen basieren sollte.

## 5.4. Beantwortung der Fragestellungen und Hypothesenprüfung

### 5.4.1. Beantwortung der Forschungsfrage 1

**F1:** Haben Arbeitszeitmodelle einen Einfluss auf das Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden?

Die Resultate der empirischen Untersuchungen zeigen klar, dass es signifikante Zusammenhänge zwischen der Art des Arbeitszeitmodells und dem subjektiven Wohlbefinden der Angestellten gibt. Mitarbeitende mit höherem Wohlbefinden berichten seltener von beruflichem Stress, können besser abschalten und schätzen ihre Produktivität höher ein, was allesamt Indikatoren für eine bessere gesundheitliche Verfassung sind (vgl. WHO, 1946/1948; zitiert nach Razum & Kolip, 2020).

Das praktizierte Arbeitszeitmodell selbst erwies sich im Regressionsmodell ebenfalls als signifikanter Prädiktor des Wohlbefindens. So berichten beispielsweise Mitarbeitende, die nach dem Modell der Tagessollarbeitszeit arbeiten signifikant häufiger ein höheres subjektives Wohlbefinden als jene mit festen Arbeitszeiten ( $B = 1.29$ ,  $p = .011$ ). Diese Resultate stützen die Annahme, dass flexiblere Modelle mit höherer Zeitsouveränität der Mitarbeitenden das Wohlbefinden fördern. Dies ist im Sinne des salutogenetischen Modells (Antonovsky, 1987) durch die gesteigerte Kohärenzwahrnehmung erklärbar.

**Fazit F1:** Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Arbeitszeitmodelle einen signifikanten Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausüben.

### 5.4.2. Beantwortung der Forschungsfrage 2

**F2:** Kann eine weitergehende Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle das subjektive Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessern?

Die Befragung zeigt, dass viele Mitarbeitende sich eine stärkere zeitliche Autonomie wünschen, insbesondere jene, die ihre aktuelle Arbeitssituation als belastend empfinden. Diese Angestellten berichten häufiger von beruflichem Stress und geringerer Zufriedenheit mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen.

Gleichzeitig erwarten sie, dass eine weitergehende Flexibilisierung ihrer Arbeitszeitgestaltung ihr gesundheitliches Wohlbefinden verbessern würde. Diese subjektiven Einschätzungen werden durch die statistischen Analysen gestützt. So zeigt sich, dass die wahrgenommene Flexibilität in engem Zusammenhang mit dem subjektiven Wohlbefinden steht. Besonders Mitarbeitende, die bereits in Modellen mit höherer Zeitsouveränität arbeiten, berichten deutlich häufiger von positiven Effekten auf Wohlbefinden, wahrgenommene Produktivität und Work-Life-Balance.

Auch das eingesetzte Regressionsmodell verdeutlicht, dass Mitarbeitende mit einer höheren Präferenz für Flexibilität und passender Arbeitszeitgestaltung ein signifikant besseres Wohlbefinden aufweisen.

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung kann demnach als zentrale Ressource verstanden werden, die dazu beiträgt, Belastungen abzufedern und gleichzeitig Autonomie und Motivation zu fördern. Dies kann mithilfe der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985, 2000) sowie des Job-Demands-Resources-Modells (Demerouti et al., 2001) erklärt werden.

**Fazit F2:** Eine weitergehende Flexibilisierung kann das subjektive Wohlbefinden der Mitarbeitenden nachweislich verbessern, insbesondere wenn diese an individuelle Bedürfnisse angepasst wird und echte zeitliche Autonomie ermöglicht.

### 5.4.3. Hypothesentestung

**H1:** Flexible, an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden ausgerichtete Arbeitszeitmodelle beeinflussen das subjektive Wohlbefinden sowie die Arbeitszufriedenheit positiv.

**H0:** Flexible Arbeitszeitmodelle haben keinen oder lediglich einen zufälligen Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die Hypothese H1 wird durch die vorliegenden Daten klar gestützt. Durch diverse statistische Methoden lässt sich nachweisen, dass Angestellte, die eine größere wahrgenommene Flexibilität, eine bessere Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Arbeitszeit empfinden, auch von einem deutlich höheren subjektiven Wohlbefinden berichten. Auch in der ordinalen Regressionsanalyse zur Erklärung des Wohlbefindens können diese

Zusammenhänge bestätigt werden. Wahrgenommene Flexibilität, Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell sowie die individuelle Flexibilitätspräferenz erweisen sich als signifikante Prädiktoren.

Diese Zusammenhänge verdeutlichen, dass Arbeitszeitmodelle dann besonders wirksam sind, wenn sie nicht nur formell flexibel sind, sondern auch zu den individuellen Präferenzen und Lebenssituationen der Mitarbeitenden passen. Insofern werden zentrale Annahmen aus dem JD-R-Modell (Demerouti et al., 2001) und der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) bestätigt, die selbstbestimmte Flexibilität als Ressource zur Gesundheitsförderung und Motivation konzipieren.

**Fazit H1:** Die Befunde dieser Arbeit stützen die Hypothese H1 und die Nullhypothese kann verworfen werden. Bedürfnisorientierte und flexible Arbeitszeitmodelle tragen wesentlich zur Steigerung von Wohlbefinden und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei.

#### 5.4.4. Beantwortung der Forschungsfrage 3

**F3:** Unterscheiden sich die Präferenzen für Arbeitszeitmodelle nach Sprachregion, Hierarchiestufe oder Geschlecht?

Die Resultate der Mann-Whitney-*U*-Tests weisen auf signifikante Unterschiede zwischen den analysierten Gruppen hin. So wünschen sich deutschsprachige Mitarbeitende insgesamt mehr Flexibilität als ihre Kolleginnen und Kollegen aus der romanischen Schweiz. Auch die Einschätzung des gesundheitlichen Nutzens flexibler Arbeitszeiten fällt in dieser Gruppe höher aus.

Mitarbeitende des Kaders berichten von einer stärkeren Vermischung von Arbeit und Privatleben und schätzen die positiven Einflüsse flexibler Arbeitszeiten auf die Gesundheit höher ein. Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Bewertung des gesundheitlichen Nutzens flexibler Arbeitszeitmodelle, der von Frauen insgesamt höher eingeschätzt wird als von Männern.

Die Ergebnisse der Mann-Whitney-*U*-Tests verdeutlichen, dass der wahrgenommene Nutzen flexibler Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichen Gruppen von Angestellten variiert, was auf die Bedeutung individueller Lebensrealitäten und struktureller Rahmenbedingungen hinweist.

Dies steht im Einklang mit den Befunden von Hellert (2021), wonach die Wirkung flexibler Arbeitszeitgestaltung stark davon abhängt, wie gut sie an die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen angepasst ist.

**Fazit F3:** Die beobachteten signifikanten Unterschiede nach Sprachregion, Hierarchiestufe und Geschlecht unterstreichen die Bedeutung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die sich an den vielfältigen Lebensrealitäten der Mitarbeitenden orientiert.

## 5.5. Methodenkritik

Ein zentraler methodenkritischer Punkt dieser Studie besteht in der intensiven Kooperation mit der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS), in deren Rahmen die Umfrage stattfand. Diese enge Zusammenarbeit ermöglichte einerseits eine hohe Praxisrelevanz und führte nicht zuletzt dank der aktiven Unterstützung durch die Geschäftsleitung und die Personalabteilung zu einer aussergewöhnlich hohen Rücklaufquote bei der Mitarbeitendenbefragung. Gleichzeitig muss in diesem Zusammenhang jedoch die Frage nach der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Organisationen gestellt werden. Die Besonderheiten der Organisationskultur, der bestehenden Arbeitszeitregelungen sowie der interne Umgang mit Flexibilität könnten sich deutlich von denen anderer Betriebe unterscheiden.

Darüber hinaus ist nicht auszuschliessen, dass die enge Zusammenarbeit mit der Führungsebene bei der Kommunikation im Zusammenhang mit der Befragung bei einigen Teilnehmenden zu einem gewissen Konformitätsdruck oder zu sozial erwünschtem Antwortverhalten geführt hat. Besonders im Hinblick auf sensible Themen wie Zufriedenheit, Wohlbefinden oder Veränderungswünsche könnten dadurch Verzerrungen entstanden sein, die in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft die ausschliessliche Erhebung von Selbstauskünften. Sämtliche Variablen dieser Untersuchung, mit Ausnahme der soziodemografischen Angaben wurden durch subjektive Einschätzungen der Befragten erfasst.

Damit verbunden ist das Risiko klassischer Verzerrungen, wie sie durch soziale Erwünschtheit, aktuelle Stimmungslagen oder individuelle Interpretationen der Fragen entstehen können.

Trotz der gewährleisteten Anonymität der Befragung ist nicht auszuschließen, dass sensible oder bewertende Angaben teilweise unter dem Einfluss sozialer Erwünschtheit gemacht wurden.

Zu beachten ist auch, dass der Gesundheitsbegriff in dieser Studie ausschliesslich über das subjektive Wohlbefinden operationalisiert wurde. Objektive Indikatoren wie Fehlzeiten, Krankheitsmeldungen oder medizinische Diagnosen konnten im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Dadurch entsteht ein gewisser Interpretationsspielraum bei der Bewertung der gesundheitlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle.

In diesem Zusammenhang ist auch der Zeitpunkt der Datenerhebung kritisch zu beurteilen. Die Befragung fand im Dezember statt. Diese Jahreszeit ist für viele Mitarbeitende mit Erschöpfung verbunden, was unter anderem auf die hohe Arbeitsbelastung und die Vielzahl an regulären sowie ausserordentlichen Terminen zum Jahresende zurückzuführen ist. In einigen Bereichen, insbesondere im Finanz- und Versicherungswesen, ist diese Phase zudem mit hoher Arbeitsbelastung durch Jahresabschlüsse verbunden. Solche saisonalen Faktoren können die individuelle Befindlichkeit und damit auch die Einschätzung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens beeinflussen.

Die Konstruktion des Fragebogens sowie die Durchführung der Befragung in drei Sprachversionen ist ein weiterer Punkt, welcher kritisch beleuchtet werden sollte. Der Fragebogen wurde zunächst auf Deutsch entwickelt und anschliessend ins Französische und Italienische übersetzt. Auch wenn dabei grossen Wert auf inhaltliche Konsistenz gelegt wurde, kann nicht ausgeschlossen werden, dass es bei den Übersetzungen zu Bedeutungsverschiebungen gekommen ist. Es wurde kein Pre-Testing durchgeführt (beispielsweise durch Interviews) mit dem eine formale Validierung der sprachlichen Gleichwertigkeit hätte sichergestellt werden können. Entsprechend ist nicht gesichert, ob alle Begriffe und Antwortmöglichkeiten in den verschiedenen Sprachversionen gleich verstanden werden.

Auch das gewählte Skalenniveau muss kritisch eingeordnet werden. Die Entscheidung für fünfstufige ordinalskalierte Antwortformate ist bei Mitarbeitendenbefragungen gängige Praxis und inhaltlich gut vertretbar. Zahlreiche etablierte Instrumente, wie die in dieser Arbeit zitierten Stress- oder Wohlbefindensskalen, arbeiten ebenfalls mit fünfstufigen Skalen. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass die geringe Differenzierung zwischen Antwortoptionen zu einer Reduktion der Varianz geführt hat. Dies könnte besonders dann von Bedeutung sein, wenn feinere Unterschiede zwischen Gruppen oder Zusammenhängen erfasst werden sollen. Zudem mussten aufgrund des ordinalen Skalenniveaus weniger feinfühligere statistische Verfahren wie Spearman-Korrelationen, Mann-Whitney-U-Tests und Kruskal-Wallis-Tests verwendet werden. Auch wenn diese Methoden in der sozialwissenschaftlichen Forschung anerkannt und bei nicht normalverteilten Daten angemessen sind, liefern sie in der Regel weniger differenzierte Aussagen als parametrische Verfahren. In der Folge ist die Aussagekraft mancher Analysen begrenzt, was bei der Interpretation berücksichtigt werden muss.

Die in dieser Arbeit eingesetzten ordinalen Regressionsmodelle wurden bewusst als explorative Analyseinstrumente eingesetzt und entsprechend im Methodenteil gekennzeichnet. Ziel war es, Hinweise auf zentrale Zusammenhänge zwischen ausgewählten Prädiktoren und Zielvariablen wie Wohlbefinden oder Arbeitszufriedenheit zu gewinnen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese Modelle nur eine begrenzte Erklärungskraft besitzen. Viele potenziell relevante Einflussfaktoren wurden im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung nicht erhoben. Aspekte wie Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Belastungssituationen ausserhalb der Arbeit oder beispielsweise der Führungsstil innerhalb einer Abteilung können ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf das subjektive Erleben von Flexibilität, Zufriedenheit oder Wohlbefinden haben. Diese Variablen blieben in der Modellbildung unberücksichtigt, was die Aussagekraft der Regressionsanalysen einschränkt.

Es handelt sich bei den entwickelten Modellen also um stark vereinfachte Abbildungen komplexer Wirkzusammenhänge. Die Prädiktoren können hilfreiche Anhaltspunkte für weiterführende Untersuchungen bieten, sollten jedoch nicht als endgültige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verstanden werden.

## 6. Fazit und Handlungsempfehlungen

### 6.1. Fazit

Die vorliegende Arbeit kann zeigen, dass flexible Arbeitszeitregelungen einen bedeutenden Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben und somit deren Gesundheit unterstützen können, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Sowohl die herangezogenen theoretischen Ansätze als auch die empirischen Ergebnisse der Befragung bei der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS) deuten darauf hin, dass zeitliche Autonomie, die wahrgenommene Passung sowie eine, an individuelle Bedürfnisse angepasste Gestaltung von Arbeitszeitmodellen im organisationalen Kontext zentrale Voraussetzungen für die gesundheitsförderliche Wirkung von Flexibilität sind.

Es kann gezeigt werden, dass die empfundene Flexibilität in einem positiven Zusammenhang mit wesentlichen Aspekten wie der Zufriedenheit am Arbeitsplatz, der Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie dem subjektiven Wohlbefinden steht. Bei Mitarbeitenden mit einem unerfüllten Wunsch nach mehr Flexibilität können sich signifikante Defizite in diesen Bereichen einstellen. Entscheidend ist demnach nicht allein, ob flexible Modelle angeboten werden, sondern auch, ob diese den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und im Alltag sinnvoll genutzt werden können.

Eine differenzierte Betrachtung nach Geschlecht, Hierarchieebene und Sprachregion verdeutlicht zudem, dass der Flexibilitätsbedarf stark variieren kann.

Arbeitszeitmodelle sollen deshalb nicht als starres System, sondern als veränderbare Ressource verstanden werden, die kontinuierlich an individuelle und organisationale Gegebenheiten angepasst werden muss.

Die Methodenkritik legt dar, dass die Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse durch verschiedene Faktoren begrenzt ist, unter anderem durch den engen organisatorischen Kontext, die ausschliesslich subjektive Datenerhebung, saisonale Effekte sowie methodische Vereinfachungen in der Datenauswertung. Dennoch bieten die erhobenen Daten wertvolle Hinweise für die Praxis und eine solide Grundlage für weiterführende Forschung.

Insgesamt lässt sich festhalten: Flexible Arbeitszeitmodelle entfalten ihr gesundheitsförderliches Potenzial vor allem dann, wenn sie partizipativ, transparent und an Lebensphasen orientiert gestaltet werden. Weitere Voraussetzungen sind einerseits klare und verbindliche Regelungen innerhalb der Organisation, die Orientierung bieten und eine faire Nutzung sicherstellen. Andererseits ist es ebenso wichtig, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, mit dieser Flexibilität verantwortungsbewusst umzugehen und ihre persönlichen Grenzen aktiv zu definieren. Eine bewusste Unterscheidung zwischen Arbeitszeit und Freizeit oder eindeutige Vereinbarungen innerhalb des Teams können hierfür beispielsweise hilfreich sein. Es reicht nicht aus, flexible Arbeitszeitmodelle lediglich bereitzustellen, sie müssen auch im Arbeitsalltag konkret umsetzbar und durch geeignete Strukturen begleitet sein. Eine solche Flexibilität kann nicht nur die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken, sondern auch langfristig zur Leistungsfähigkeit und Attraktivität einer Organisation beitragen.

## **6.2. Handlungsempfehlungen an die Praxispartnerin**

Bereits im April 2025 wurden auf Grundlage der vollständig ausgewerteten statistischen Daten aus der Mitarbeitendenbefragung erste Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese stützen sich sowohl auf die Resultate dieser Untersuchung als auch auf relevante wissenschaftliche Studien, die die gesundheitsförderlichen Effekte flexibler Arbeitszeitmodelle beschreiben. Der systematische Abgleich mit aktuellen Forschungsergebnissen, etwa von Backmann et al. (2024), Soltermann und Weichbrodt (2025) oder Medina-Garrido et al. (2017), diente dabei als zusätzliche Validierungsgrundlage.

Anschliessend wurden die Vorschläge der Personalabteilung sowie einigen Mitgliedern der Geschäftsführung der AEIS präsentiert. Durch eine enge Kooperation wurden sie so optimiert, dass sie nicht nur auf soliden theoretischen Grundlagen basieren, sondern auch praktisch anwendbar sind und den spezifischen Gegebenheiten der Organisation Rechnung tragen.

Nach Abschluss der Masterarbeit und gestützt auf die theoretische Fundierung und die methodische Reflexion kann festgehalten werden, dass die im April 2025 formulierten Handlungsempfehlungen weiterhin Gültigkeit besitzen.

In der folgenden Übersicht werden sie zusätzlich durch kritische Überlegungen, die sich aus der Methodendiskussion und den abschliessenden Analysen ergeben haben, ergänzt. Diese kritischen Anmerkungen tragen dazu bei, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen und die Umsetzung wirkungsvoll zu begleiten.

### 1. Flexibilität gezielt ausbauen

**Erkenntnis:** Es besteht eine starke Beziehung zwischen der wahrgenommenen Flexibilität und der Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell, der empfundenen Produktivität sowie der Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Die empfundene Flexibilität trägt massgeblich zur Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit bei.

Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass ein Ausbau der Flexibilität mit einer verbesserten Kommunikation über Regeln Verbindlichkeiten bei flexibler Arbeit einhergehen muss.

**Empfehlung:** Stufenweise Einführung eines modularen Flexibilitätsmodells (Gleitzeit, Homeoffice, Jahresarbeitszeit beziehungsweise Arbeitszeitkonti). Regelmässige Überprüfung und jährliche Aktualisierung der Flexibilitätsregeln sowie bedarfsgerechte Anpassung und klare Kommunikation (z. B. über Intranet, FAQ, Info-Sessions)

**Quick Wins:** Start eines «Flex-Freitag» mit freier Zeitgestaltung für Mitarbeitende; Einrichten eines Flex-HO-Zirkels.

→ Kritische Ergänzung: Diese Empfehlung stützt sich auf persönliche Bewertungen der Angestellten. Es erscheint daher sinnvoll, die tatsächliche Anwendung und den Einfluss dieser Modelle im Alltag kontinuierlich zu evaluieren.

### 2. Mehr Zeitautonomie für Mitarbeitende

**Erkenntnis:** Die Erwartung gesundheitlicher Vorteile durch mehr Zeitautonomie ist hoch. Frauen und Personen in der Deutschschweiz äussern signifikant höhere Erwartungen an gesundheitliche Effekte flexiblerer Arbeitszeiten.

**Empfehlung:** Etablierung von «Flex-Zeitfenstern» und Erweiterung der Optionen zur individuellen Arbeitszeitverteilung.

**Quick Wins:** Kernarbeitszeit zum Beispiel auf 10–15 Uhr reduzieren, Rest flexibel gestaltbar; Start eines partizipativen Prozesses zur Modellentwicklung (Workshops, Weiterentwicklung im «Flex-HO-Zirkel»).

### 3. Pilotprojekt «4-Tage-Woche»

**Erkenntnis:** Bei den Wünschen nach mehr Flexibilität im Arbeitszeitmodell wurden häufig Antworten gewählt, welche durch ein 4-Tage-Woche-Modell erreicht werden könnten. In den Freitextantworten wurde der Wunsch nach einer 4-Tage-Woche mehrfach genannt, ebenso wie die Reduktion der Wochenarbeitszeit. Gleichzeitig korreliert ein Verbesserungspotenzial beim Arbeitszeitmodell signifikant mit der Erwartung gesundheitlicher Vorteile durch flexiblere Modelle.

**Empfehlung:** Testlauf einer 4-Tage-Woche in beispielsweise zwei Abteilungen ausgewählter Bereiche.

**Quick Win:** Interne Interessenabfrage zur Beteiligung am Pilotprojekt.

### 4. Homeoffice-Regelung ausweiten

**Erkenntnis:** Mitarbeitende mit Homeoffice-Möglichkeit berichten von signifikant höherem Wohlbefinden. Auch in offenen Antworten wurde ein häufig geäussertes Wunsch nach mehr Homeoffice-Tagen geäussert. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass mit zunehmendem Homeoffice-Angebot auch die Kommunikation über Regelungen und Verbindlichkeiten verbessert werden muss. Zwei bis maximal drei Tage Homeoffice haben gemäss aktueller Forschung die besten Effekte.

**Empfehlung:** Flexible Homeoffice-Tage für alle geeigneten Funktionen (zum Beispiel bis zu maximal 3 Tage/Woche).

**Quick Wins:** Aktualisierung der Homeoffice-Richtlinie und Kommunikation über Intranet; Anpassung und Weiterentwicklung: «Flex-HO-Zirkel».

### 5. Flexibler Arbeitsort & Workation-Möglichkeiten

**Erkenntnis:** Der Wunsch nach ortsunabhängiger Arbeit wurde sowohl bei den Verbesserungswünschen (häufigste Nennung) wie auch in den offenen Rückmeldungen mehrfach geäussert (z. B. «Arbeiten im Ausland», «Workation»).

**Empfehlung:** Pilotregelung für «Work from Anywhere». Erarbeiten eines Informationspakets inkl. FAQ und Genehmigungsprozess für mobiles Arbeiten im Ausland.

## 6. Wohlbefinden gezielt stärken

**Erkenntnis:** Wohlbefinden hängt signifikant mit weniger Stress, besserem Abschalten und höherer Produktivität zusammen.

Auch die Forschung bestätigt Wohlbefinden auf der Arbeit als Schlüsselvariable und empfiehlt eine Verankerung im HR-Controlling.

**Empfehlung:** Arbeitszeitmodelle sollen explizit das psychische Wohlbefinden fördern – z. B. durch mentale Freiräume, Pausen, individuelle Rhythmen.

**Quick Win:** Einführung einer «Wohlfühl-Zeit» (z. B. 2 Std./Woche) für persönliche Entlastung beziehungsweise für Teambuilding.

## 7. Gesundheitskommunikation und Kultur

**Erkenntnis:** Offene Rückmeldungen weisen auf Belastungen durch Arbeitszeiterfassung und Erreichbarkeitsdruck hin. Die Ausgewogenheit zwischen Flexibilität und Erreichbarkeit zeigte signifikante Effekte auf Stress.

**Empfehlung:** Regelmässiger Dialog zu flexiblen Arbeitsformen und gesundem Arbeiten; Einführung einer «Digitalen Balance Policy» (zum Beispiel Pausenregelungen, Offline-Zeiten, Kommunikationshygiene)

**Quick Win:** Start einer «Flex & Health»-Lunch-Talk-Reihe oder Entwicklung eines «Flex-Guides» mit Empfehlungen für gesunde Selbstorganisation und gute Zusammenarbeit mit flexiblen Arbeitszeitmodellen.

## 8. Wirkung messen, Modelle weiterentwickeln

**Erkenntnis:** Die entwickelten Regressionsmodelle zur Vorhersage von Wohlbefinden, Zufriedenheit und wahrgenommenem Verbesserungspotenzial zeigen signifikante Güte und solide Varianzaufklärung.

**Empfehlung:** Jährliches Flexibilitätsmonitoring und Anpassung der bestehenden Regelungen beziehungsweise Ableitung von neuen Massnahmen.

**Quick Win:** Implementierung eines HR-Dashboards mit Gesundheits- und Flexibilitätsindikatoren.

→ Kritische Ergänzung: Die in dieser Arbeit verwendeten Regressionsmodelle sind explorativ und vereinfachen die Zusammenhänge. Für eine fundierte Wirkungsevaluation sind weiterführende Analysen erforderlich, die auch zusätzliche Einflussfaktoren miteinbeziehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Handlungsempfehlungen auf einer soliden empirischen Grundlage beruhen und durch die abschliessenden Analysen weiter gestützt werden. Die kritischen Ergänzungen tragen dazu bei, die Empfehlungen im Sinne einer lernenden Organisation laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

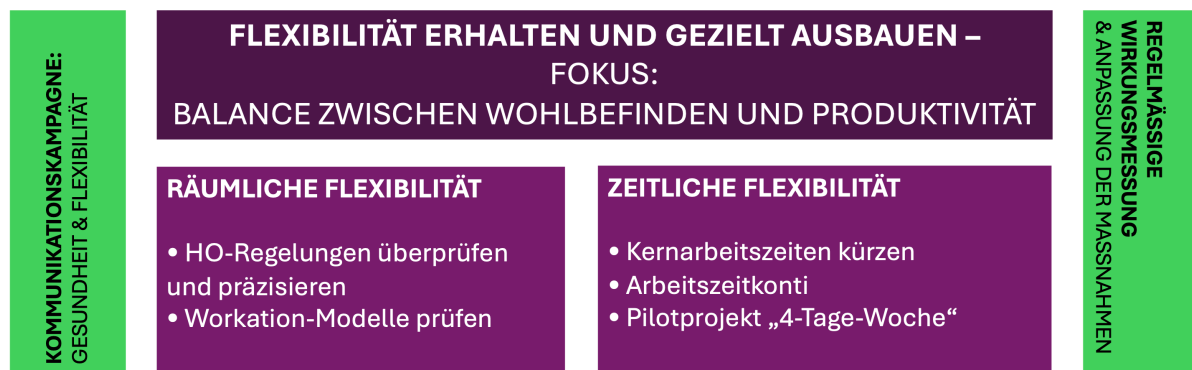


Abbildung 13. Mögliche Handlungsfelder für die AEIS

Die Abbildung 13 zeigt eine verdichtete Zusammenfassung der zuvor ausführlich erläuterten Empfehlungen. Sie dient als visuelle und inhaltliche Reduktion für die Präsentation in der Geschäftsleitung und hebt die wesentlichen Handlungsfelder hervor, in denen AEIS gezielt ansetzen kann. Damit bietet sie eine praxisnahe Orientierung, um die Balance zwischen Wohlbefinden und Produktivität durch gezielte Massnahmen der Flexibilisierung zu fördern.

## Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype? In D. R. Crane & E. J. Hill (Hrsg.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (S. 265–284). University Press of America.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.  
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Altun, U., & Hartmann, V. (2020). Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In *Ganzheitliche Gestaltung Mobiler Arbeit* (S. 11–16). Springer Berlin / Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61977-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61977-3_2)
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenesis: The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11–18.
- Arbeitswissenschaftliche Gesellschaft e. V. (2022). *4-Tage-Woche – Zahlen | Daten | Fakten*.  
[https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/Factsheet\\_Vier-Tage-Woche\\_Web.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Vier-Tage-Woche_Web.pdf)
- Arlinghaus, A. (2024). Arbeitszeitgestaltung in Wissenschaft und Praxis. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78(4), 436–446.  
<https://doi.org/10.1007/s41449-024-00447-0>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Backhaus, N., Nold, J., Entgelmeier, I., Brenscheidt, F., & Tisch, A. (2019). *Flexible Arbeitszeiten: Gesundheitliche Auswirkungen (Forschungsreport A49)*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).  
<https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191210>
- Bak, P. M. (2023). *Gesundheitspsychologie: Eine Einführung – kompakt, prägnant und anwendungsorientiert*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67181-8>
- Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., & Sinnemann, M. F. (2024). Die 4-Tage-Woche in Deutschland: Erste Ergebnisse des deutschen Pilotprojekts zur Arbeitszeitreduzierung. *Intraprenör*.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2023). Arbeitszeit und gesundheitliche Auswirkungen (BAuA: Fokus). <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Arbeitszeit-und-gesundheitliche-Auswirkungen.pdf>
- Cleff, T. (2015). Regressionsanalyse. In *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse* (S. 135–170). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4748-2\\_](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4748-2_)
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://www.jstor.org/stable/20182143>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). L. Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M., & Pekruhl, U. (2012). Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz: Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. <https://www.researchgate.net/publication/254863991>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). Sixth European Working Conditions Survey: Questionnaire. [https://doc.ukdataservice.ac.uk/doc/8098/mrdoc/pdf/8098\\_6th\\_ewcs\\_master\\_questionnaire.pdf](https://doc.ukdataservice.ac.uk/doc/8098/mrdoc/pdf/8098_6th_ewcs_master_questionnaire.pdf)
- Faltermaier, T. (2023). *Gesundheitspsychologie* (3. aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gnos, C. (2024). *Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung: Flexible Arbeitszeitmodelle bei der AEIS* [Unveröffentlichter Fragebogen]. Stiftung Auffangeinrichtung BVG (AEIS).
- Goesmann, C., Müller, M., Pundt, A., & Seckinger, M. (2016). Diversity und Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Praxis. In A. Gerlmaier, K. Gül, U. Hellert, T. Kampf & E. Latniak (Hrsg.), *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschliessen und fördern* (S. 123–137). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gollwitzer, M., Eid, M., & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden: Lehrbuch. Mit Online-Materialien* (Deutsche Erstausgabe, 3., korrigierte Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Geisel, S., Frohnert, K., & Klaffke, M. (2022). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In *Generationen-Management* (S. 243–265). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8_8)
- Gerlmaier, A., Gül, K., Hellert, U., Kampf, T., & Latniak, E. (Hrsg.). (2016). *Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschliessen und fördern*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology* (2. Aufl., S. 165–183). American Psychological Association. <https://www.researchgate.net/publication/259280583>
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen: Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Hellert, U. (2022). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten* (3. Aufl.). Haufe.
- Hurrelmann, N. (2010). *Gesundheitssoziologie*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Hornberg, C., & Schott, T. (Hrsg.). (2011). *Die Gesellschaft und ihre Gesundheit: 20 Jahre Public Health in Deutschland – Bilanz und Ausblick einer Wissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hornberg, C. (2016). Gesundheit und Wohlbefinden. In: Gebhard, U., Kistemann, T. (Eds.), *Landschaft, Identität und Gesundheit*. Springer VS.

- IBM Corp. (o. J.). IBM SPSS Statistics for macOS (Version 29.0.2.0) [Computer-Software]. IBM Corp.
- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Vinje, H. F., Brauchli, R., Vogt, K., Torp, S., Mittelmark, M. B., Vaandrager, L., Pelikan, J. M., Sagy, S., Eriksson, M., Lindström, B., & Meier Magistretti, C. (2022). Applying Salutogenesis in the Workplace. In *The handbook of salutogenesis / Edition 2*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-79515-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79515-3_31)
- Krause, A., Schulze, H., & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends – Fokus auf die psychische Gesundheit (Bericht 7)*. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://www.researchgate.net/publication/329655573>
- Kolip, P., & Razum, O. (2020). *Handbuch Gesundheitswissenschaften (7., überarbeitete Aufl.)*. Beltz Juventa.
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 535–572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Krieger, R., Graf, M., & Vanis, M. (2017). Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015: Ausgewählte Ergebnisse zu den Schweizerischen Arbeitsbedingungen der abhängig Erwerbstätigen. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Kühnel, S. M., Krebs, D., Wolf, C., & Best, H. (2010). Multinomiale und ordinale Regression. In *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 855–886). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2_32)
- Laatz, W., & Janssen, J. (2017). Ordinale Regression. In *Statistische Datenanalyse Mit SPSS* (S. 465–492). Springer Berlin / Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53477-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53477-9_20)
- Lenhard, W. & Lenhard, A. (2022). *Berechnung von Effektstärken*. Abgerufen unter: <https://www.psychometrica.de/effektstaerke.html>.
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Werkmann-Karcher, B., Kornfeind, J., & Bieri, S. (2023). *IAP-Studie 2023: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie.
- Mayring, P. (1991). Die Erfassung subjektiven Wohlbefindens. In A. Abele & P. Becker (Eds.), *Wohlbefinden. Theorie, Empirie, Diagnostik* (pp. 51–71). Juventa.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>

- Mill, J. S. (2009). *Über die Freiheit* (H. G. Ollendorf, Übers.). Reclam. (Originalarbeit veröffentlicht 1859)
- Mittelmark, M. B., Bauer, G. F., Vaandrager, L., Pelikan, J. M., Sagy, S., Eriksson, M., Lindström, B., & Meier Magistretti, C. (2021). *The Handbook of Salutogenesis*. (2. Aufl.) Springer Nature.
- Peters, U. (2014): *Lebensphasenorientiertes Personalmanagement – Konzept zur Veränderung von Lebenszyklen*. Faktenblatt iap, Essen: FOM Hochschule.
- Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W., & Naumann, E. (2021). *Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften* (5. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63282-6>
- Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W., & Naumann, E. (2021). *Quantitative Methoden 2: Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften* (5. Aufl.) Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63284-0>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Scherf, B., & Zander, G. (2018). Teilzeit und Lebensarbeitszeit – Bausteine bedarfsorientierter, flexibler Arbeitszeitmodelle. *Sozialpolitik.Ch*, 2/2018. <https://doi.org/10.18753/2297-8224-110>
- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2025). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (4., aktualisierte und erweiterte Auflage). Pearson.
- Soltermann, A., & Weichbrodt, J. (2025). \*FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024\*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-11786>
- Stückelberger, S., Heer, E., & Hermann, M. (2024). *Flexibilität in der Arbeitswelt: Bevölkerungsbefragung*. Schweizerischer Arbeitgeberverband. <https://www.arbeitgeber.ch>
- Tausendpfund, M. (2022). *Quantitative Datenanalyse: Eine Einführung mit SPSS* (2., aktualisierte Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37282-8>
- Voll, C., Marx, M., & Weichbrodt, J. (2022). Work from anywhere: Traditional workation, coworkation, and workation retreats – A conceptual review. <https://www.researchgate.net/publication/364431946>
- World Health Organization. (1946). *Preamble to the Constitution of the World Health Organization*. Geneva.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1. Verlust- und Gewinnkreisläufe im Rahmen der Job Demands–Resources-Theorie</i>	17
<i>Abbildung 2. Selbstbestimmungskontinuum</i>	19
<i>Abbildung 3. Elemente der Arbeitszeitgestaltung</i>	22
<i>Abbildung 4. Querschnittsthema Lebensphasenorientierung</i>	25
<i>Abbildung 5. Arbeitszeitmodelle nach Lebensphasen</i>	26
<i>Abbildung 6. Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur</i>	30
<i>Abbildung 7. Verteilung über Altersstufen, Umfang des Arbeitspensums sowie Phase des Berufslebens</i>	43
<i>Abbildung 8. Momentane Befindlichkeit der Angestellten</i>	44
<i>Abbildung 9. Wunschtreiber, Wunsch nach mehr Flexibilität</i>	46
<i>Abbildung 10. Einschätzung des Gesundheitsnutzens</i>	48
<i>Abbildung 11. Modell zur Erklärung von Wohlbefinden</i>	65
<i>Abbildung 13. Mögliche Handlungsfelder für die AEIS</i>	88

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Untersuchungsinstrument, 1. Teil</i>	37
<i>Tabelle 2: Untersuchungsinstrument, 2. Teil</i>	38
<i>Tabelle 3: Untersuchungsinstrument, 3. Teil</i>	39
<i>Tabelle 4: Untersuchungsinstrument, 4. Teil</i>	40
<i>Tabelle 5: Mittelwerte Teil 2 nach Arbeitszeitmodell</i>	45
<i>Tabelle 6: Wunsch nach mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten</i>	46
<i>Tabelle 7: Aspekte der Arbeitszeitregelungen, die noch flexibilisiert werden könnten</i>	47
<i>Tabelle 8: Korrelationen «Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell»</i>	52
<i>Tabelle 9: Verbesserungspotenzial und Zeitautonomie</i>	53
<i>Tabelle 10: Work-Life-Balance und Flexibilität</i>	54

## Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

<b>KI-Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
DeepL	Theorieteil Handlungsempfehlungen	Übersetzung englischsprachiger Artikel zur inhaltlichen Auswertung und Integration in den eigenen Argumentationsaufbau
DeepL	Abstract	Übersetzung und Rückübersetzung des Abstracts (Deutsch – Englisch – Deutsch)
ChatGPT	Auswertung (Statistik) Empirischer Teil (Kapitel 4)	Klärung statistischer Verfahren (z. B. Korrelationen, Regressionsanalysen), Wiederauffrischung von Statistikkenntnissen, Hilfe bei SPSS-Fragen
ChatGPT DeepL	Theorieteil (Kapitel 2), Handlungsempfehlungen (Kapitel 6.2)	Unterstützung bei der inhaltlichen Erarbeitung und beim Abgleich internationaler Fachliteratur mit eigenen Ergebnissen
ChatGPT	Ergebnisdarstellung und Literaturliste	Unterstützung beim korrekten Einbau statistischer Kennzahlen (z. B. Signifikanzangaben) sowie bei der Einhaltung der APA-Zitierregeln und Überarbeitung der Literaturliste
ChatGPT	Fliesstext gesamte Arbeit	Vorschläge zur sprachlichen Optimierung, Umformulierungen, Steigerung der Lesefreundlichkeit
Duden-Mentor	Gesamte Arbeit	Rechtschreibprüfung und stilistische Korrektur zur Sicherstellung sprachlicher Qualität und Fehlerfreiheit