

Anna Mucha, Wiebke Frieß, Daniela Rastetter (Hrsg.)

# **Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer Interaktion**

**Arbeit im Kontext der Digitalisierung**

**Rainer Hampp Verlag**

*Anna Mucha, Wiebke Frieß, Daniela Rastetter (Hrsg.):*  
**Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer  
Interaktion. Arbeit im Kontext der Digitalisierung**

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2020, 266 S.,

ISBN 978-3-95710-273-7 (print), € 27.80

ISBN 978-3-95710-373-4 (e-book pdf), € 24.99

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend, führt zu neuen Organisationsformen und einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und privater Sphäre. Dies kann mehr Flexibilität bei der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche bedeuten, begünstigt jedoch zugleich selbstgefährdendes Verhalten auf Seiten der Arbeitnehmer:innen, daraus resultierende Belastungen und psychische Probleme. Die empirischen Beiträge des vorliegenden Sammelbandes sind in einem nach dem Prinzip des forschenden Lernens ausgerichteten Forschungsprojekt entstanden, das mit Studierenden am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg durchgeführt wurde. Sie adressieren die Aus- und Nebenwirkungen digitaler Arbeit aus einer akteursorientierten Perspektive als Herausforderungen für das Human Resource Management und befragen sie hinsichtlich ihrer personalpolitischen Implikationen.

**Schlüsselwörter:** Digitalisierung, Entgrenzung, Subjektivierung,  
Human Resource Management, Personalpolitik

*Dr. Anna Mucha*, Diplom-Sozialwissenschaftlerin, M. H. Ed., M. A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg.

Fachliche Interessen: Emotionen, Diversität, Selbstkonzepte und Selbstregulation, Organisationskultur, individuelle und organisationale Entwicklung.

*Wiebke Frieß*, Diplom-Soziologin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg.

Fachliche Interessen: Gender/Queer Studies, Diversity Policies, (Anti-)Diskriminierung und Teilhabechancen im Feld (digitaler) Arbeit.

*Prof. Dr. Daniela Rastetter*, Diplom-Psychologin, Professorin für Personal und Gender an der Universität Hamburg.

Fachliche Interessen: Diversity Management in Organisationen, betriebliche Gleichstellungspolitik, Mikropolitik, Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich, eHRM.



Anna Mucha, Wiebke Frieß, Daniela Rastetter (Hrsg.)

# Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer Interaktion

Arbeit im Kontext der Digitalisierung

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-95710-273-7 (print)  
ISBN 978-3-95710-373-4 (e-book)  
ISBN-A/DOI 10.978.395710/3734  
1. Auflage, 2020

© 2020 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München  
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

# Inhalt

Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer Interaktion:  
Arbeit im Kontext der Digitalisierung  
Editorial  
*Anna Mucha, Wiebke Frieß & Daniela Rastetter* ..... 9

## ***Interessierte Selbstgefährdung im Kontext der raumzeitlichen Flexibilisierung von Arbeit***

Vertrauensarbeitszeit – Chance auf Selbstverwirklichung und/oder  
Tor zur Selbstgefährdung?  
*Carmen Fischer, Mareike Hülskötter, Jan Christoph Mälck &  
Ann-Christin Stooß* ..... 15

Chancen und Risiken der Vertrauensarbeitszeit im Hinblick auf die  
Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
Eine qualitative Studie am Beispiel einer Unternehmensberatung  
*Hannah Mahnke, Katharina Naujoks, Franziska Beythien,  
Annabel Rust & Miriam Loos* ..... 39

Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit in Start-up-Unternehmen  
*Katharina Beinroth, Friederike Nobin, Anne-Paulina Walecki &  
Astrid Wiegand* ..... 61

Der Einfluss digitaler Arbeitsmedien auf selbstgefährdendes Verhalten  
in jungen Unternehmen  
*Sarah Bartsch, Jan Krems, Henning Schmidt & Marcel Ziebold* ..... 77

Interessierte Selbstgefährdung im Homeoffice  
Eine qualitativ-empirische Untersuchung am Beispiel von HR-  
Beschäftigten  
*Lisa Dahlke, Kristina Haß, Sina Lutsche, Carina Risch &  
Paolina Virga* ..... 101

Interessierte Selbstgefährdung als Schattenseite der Arbeit in Co-  
Working-Spaces  
*Philip Dorsel, Lukas Keller, Janina Krause, Sindy Radon &  
Marion Steenken* ..... 123

Interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten – Gründe und  
Auswirkungen  
*Julia Blume, Carina Grobbel, Mariana Tutlys & Annabel Zöller* ..... 145

***Soziale Interaktion und Kommunikation in der digitalisierten  
Arbeitsumgebung***

Vertrauen im digitalen Arbeitskontext  
Wie gestaltet sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungs-  
kraft und Mitarbeiter:in im digitalen Arbeitskontext?  
*Sandra Koch, Jasmin Poth, Leonie Roß & Alexandra Schmidt* ..... 171

Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder  
*Melanie Backmeyer, Svenja Kretschmer, Silke Rau & Wiebke  
Reichardt* ..... 195

Feedback-Tools

Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von Feedback-Tools für Mitarbeitende in Unternehmen?

*Corinna Gaus, Mira Hensel, Jana Lecher, Birthe Rath & Catherina Reiser* ..... 217

Eine qualitative Studie zu psychologischen Arbeitsverträgen von Beschäftigten im digitalen Arbeitskontext

*Alina Bender, Ada Luz Cardona Mejia, Lena Görlich & Rebekka Rückle* ..... 243



# Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer Interaktion: Arbeit im Kontext der Digitalisierung

## Editorial

*Anna Mucha, Wiebke Frieß & Daniela Rastetter*

Die Digitalisierung schreitet voran und verändert die Arbeitswelt grundlegend. Neue Arbeits- und Organisationsformen entwickeln sich und erfordern innovative Ansätze und Lösungen von Seiten des Personalmanagements (Könninger 2017). Gleichzeitig ist im Zuge immer vielfältigerer digitaler Arbeitsmedien eine Entgrenzung von Arbeit zu verzeichnen, die das traditionelle Verständnis von Arbeit und Freizeit in Frage stellt (Lindecke 2015; Eichhorst et al. 2013). Viele Tätigkeiten lassen sich mit Laptop und Smartphone ebenso gut wie im Büro auch im Café oder zu Hause erledigen und Unternehmen sind heute mehr denn je in der Lage, ihren Beschäftigten sowohl zeitliche als auch räumliche Flexibilität zu bieten (Antoni/Syrek 2017).

Dies hat nicht nur Vorteile (wie etwa die Möglichkeiten der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche), sondern kann zu selbstgefährdendem Verhalten auf Seiten der Arbeitnehmer:innen, vielfältigen Belastungen und psychischen Problemen führen (Hager/Kern 2017; Sauer 2012). Klar geregelte Arbeitszeiten und Stechuhr stellen nicht nur Restriktionen dar, sondern bieten auch eine klare Unterscheidung zwischen Erwerbsarbeit und Erholungszeit, die ein Schutz für die reproduktive Sphäre sein kann (Dettmers/Bamberg 2013, 2014). Zudem ist das dezentrale Arbeiten für Teams – im Extremfall fallen sowohl Arbeitsort als auch Zeitzone auseinander – eine Herausforderung und kann zu vielfältigen Konflikten führen. Hieraus wiederum resultieren erhöhte Anforderungen an die Führungskräfte (Ivanov 2017).

Digitalisierung und die (damit einhergehende) zunehmende Entgrenzung von Arbeit als Herausforderungen für das Human Resource Management waren die theoretischen Rahmenkonzepte des nach dem Prinzip des forschenden Lernens ausgerichteten Forschungsprojekts, das am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg im Zeitraum von Oktober 2017 bis Juli 2019 nacheinander mit drei Studierendenkohorten durchgeführt wurde und aus dem der vorliegende Sammelband hervorgegangen ist. Die Studierenden des Masterstudiengangs „Human Resource Management/Personalpolitik“ erforschten über zwei Semester hinweg mit Hilfe qualitativer Methoden in

studentischen Teams personalpolitisch bedeutsame Phänomene und stellen ihre empirischen Befunde in Forschungsberichten dar. Das Ergebnis ist überzeugend: Theoretisch fundiert und aus konsequent akteursorientierter Perspektive entstanden innovative und gehaltvolle Forschungsarbeiten, die die Debatte um die Aus- und Nebenwirkungen digitaler Arbeit für die Beschäftigten und daraus resultierende personalpolitische Implikationen bereichern werden.

Eine Auswahl dieser Arbeiten ist im vorliegenden Sammelband abgedruckt. Die Beiträge sind in zwei thematische Abschnitte gegliedert, die wir mit *Interessierte Selbstgefährdung im Kontext der raumzeitlichen Flexibilisierung von Arbeit* und *Soziale Interaktion und Kommunikation in der digitalisierten Arbeitsumgebung* überschreiben möchten.

## **Interessierte Selbstgefährdung im Kontext der raumzeitlichen Flexibilisierung von Arbeit**

Dass Arbeit zunehmend unabhängig von Zeit und Ort verrichtet werden kann, ist eine Entwicklung, die durch die Digitalisierung maßgeblich vorangetrieben wird. Für die Beschäftigten sind die Auswirkungen dieser Entwicklung ambivalent; Freiheit und internalisierte bzw. externe Erwartungen an Arbeitseinsatz und -ausgestaltung liegen nah beieinander. Mit der *zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit* beschäftigen sich zwei Beiträge in diesem Band. *Carmen Fischer, Mareike Hülskötter, Jan Christoph Mälck und Ann-Christin Stooß* greifen die beschriebene Ambivalenz aus Sicht der Beschäftigten auf: In ihrem Beitrag *Vertrauensarbeitszeit – Chance auf Selbstverwirklichung und/oder Tor zur Selbstgefährdung?* loten sie das emotionale Spannungsfeld der freien Zeiteinteilung aus und zeichnen den Doppelcharakter dieses Arrangements anhand empirischer Daten nach. Der darauffolgende Beitrag beschäftigt sich ebenfalls mit den zwei Seiten der Vertrauensarbeitszeit und richtet den Fokus dabei auf den klassischen – und nach wie vor hochrelevanten – Aspekt der Vereinbarkeit. Unter dem Titel *Chancen und Risiken der Vertrauensarbeitszeit im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf* gehen *Hannah Mahnke, Katharina Naujoks, Franziska Beythien, Annabel Rust und Miriam Loos* am Beispiel von Beschäftigten einer Unternehmensberatung der Frage nach, inwiefern sich die Vertrauensarbeitszeit als Modell

für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich eignet bzw. welche versteckten Kosten sie für die Arbeitnehmer:innen mit sich bringen kann.

Wie stark vermeintlich flexible Arbeitszeiten an die Erwartung einer hohen Verfügbarkeit gekoppelt sein können, wird insbesondere in der Start-up-Szene deutlich. Mit der spezifischen Kultur in jungen Unternehmen beschäftigen sich zwei Beiträge in diesem Band, die jeweils eine unterschiedliche Perspektive einnehmen. *Katharina Beinroth, Friederike Nobin, Anne-Paulina Walecki und Astrid Wiegand* legen ihren Fokus auf den entgrenzten Zugriff der Unternehmen auf die Beschäftigten: In ihrem Beitrag *Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit in Start-up-Unternehmen* gehen sie der Frage nach, welche physischen und psychischen Effekte der Stand-by-Modus für Mitarbeiter:innen speziell in Start-ups mit sich bringt. *Sarah Bartsch, Jan Krems, Henning Schmidt und Marcel Ziebold* nehmen in ihrem Beitrag denselben Phänomenbereich in den Blick, betrachten hierbei jedoch besonders die Rolle der Digitalisierung. Unter dem Titel *Der Einfluss digitaler Arbeitsmedien auf selbstgefährdendes Verhalten in jungen Unternehmen* analysieren sie, inwiefern der Digitalisierungsgrad das selbstgefährdende Verhalten der Beschäftigten begünstigt.

Zwei weitere Beiträge widmen sich der *räumlichen Flexibilisierung von Arbeit* und richten den Fokus dabei jeweils auf Arbeitsorte, die nicht dem klassischen Büroarbeitsplatz entsprechen. *Lisa Dahlke, Kristina Haß, Sina Lutsche, Carina Risch und Paolina Virga* richten ihren Blick auf die Erwerbsarbeit von zu Hause aus: In ihrem Beitrag *Interessierte Selbstgefährdung im Homeoffice* eruieren sie, welche Herausforderungen und Fallstricke es für Beschäftigte birgt, tageweise in den eigenen vier Wänden zu arbeiten. *Philip Dorsel, Lukas Keller, Janina Krause, Sindy Radon und Marion Steenzen* beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit der immer prominenter werdenden Co-Working-Szene: Unter der Überschrift *Interessierte Selbstgefährdung als Schattenseite der Arbeit in Co-Working Spaces* gehen sie bewusst kritisch der Frage nach, welche spezifischen Belastungen Co-Working-Spaces als Arbeitsort für Freelancer und Kreativarbeitende mit sich bringen können.

Wenn von raumzeitlicher Entgrenzung von Arbeit im Sinne einer ambivalenten Entwicklung für die Beschäftigten die Rede ist, stellt sich zugleich die Frage, was diese Entwicklung für ein zeitgemäßes Human Resource Management im Sinne der Beschäftigten bedeutet; entsprechende Implikationen werden in allen Beiträgen dargestellt. Wie jedoch gehen die HR-Mitarbeitenden selbst mit den beschriebenen Tendenzen um? *Julia Blume, Carina Grobbel, Mariana Tutlys und Annabel Zöller* gehen dieser Frage in ihrem

Beitrag *Interessierte Selbstgefährdung von HR-Beschäftigten – Gründe und Auswirkungen* nach und eruieren, wie die Expert:innen für Work-Life-Balance und betriebliches Gesundheitsmanagement im Hinblick auf die eigene Arbeitsbelastung agieren.

## **Soziale Interaktion und Kommunikation in der digitalisierten Arbeitsumgebung**

In digitalisierten oder sogar virtuellen Arbeitsumgebungen sind der persönliche Kontakt und die affektive Komponente von Arbeit nicht weniger wichtig als in analogen Settings – Austauschformen und Modi des Miteinanders jedoch verändern sich. Wie es trotz oder gerade mit Hilfe der veränderten Rahmenbedingungen möglich ist, Vertrauen zwischen den Hierarchieebenen herzustellen und zu erhalten, untersuchen *Sandra Koch, Jasmin Poth, Leonie Roß und Alexandra Schmidt* in diesem Band: In ihrem Beitrag *Vertrauen im digitalen Arbeitskontext* gehen sie der Frage nach, wie sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden unter den Bedingungen der Digitalisierung (neu) gestaltet.

Auch *Melanie Backmeyer, Svenja Kretschmer, Silke Rau und Wiebke Reichardt* richten den Fokus in ihrem Beitrag auf die soziale Interaktion und Kommunikation unter den Vorzeichen der Digitalisierung, und auch für sie bildet Vertrauen ein wichtiges Konzept: Fehlendes Vertrauen nämlich wird häufig als Grund dafür angeführt, dass virtuelle Teams misslingen. Ausgehend von diesem Befund beschäftigen sich die Autorinnen in ihrem Beitrag mit den *Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder* und eruieren, welche Parameter trotz räumlicher Distanz und reduziertem persönlichen Kontakt zum Gelingen der Teamarbeit beitragen.

Als ein zentraler Faktor für die Beschäftigtenmotivation gilt das Feedback im Sinne einer Rückmeldung zur arbeitsbezogenen Performance – und auch hier werden analoge Varianten immer häufiger durch digitale Tools abgelöst. *Corinna Gaus, Mira Hensel, Jana Lecher, Birthe Rath und Catherina Reiser* nehmen diese Entwicklung in ihrem Beitrag kritisch unter die Lupe: Unter der Überschrift *Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von Feedback-Tools für Mitarbeitende in Unternehmen?* analysieren sie, wie digitales Feedback von den Beschäftigten wahrgenommen wird und welche

Auswirkungen es mit sich bringt, um Implikationen für den Prozess der digitalen Transformation abzuleiten.

Abschließend wird der soziale Austausch zwischen Arbeitgeber:in und Beschäftigten noch einmal in seiner gesamten Breite betrachtet. *Alina Bender, Ada Luz Cardona Mejia, Lena Görlich und Rebekka Rückle* legen den Fokus auf den psychologischen Arbeitsvertrag unter veränderten Bedingungen: In ihrem Beitrag *Eine qualitative Studie zu psychologischen Arbeitsverträgen von Beschäftigten im digitalen Arbeitskontext* analysieren sie wie sich der digitale Kontext auf Gestaltung und Dynamik psychologischer Arbeitsverträge auswirkt.

Wir möchten den studentischen Autor:innen herzlich danken – für ihr großes Engagement und ihre Neugier im Rahmen des Forschungsprozesses, und auch für ihre Geduld im Hinblick auf unsere Verbesserungsvorschläge und die Entstehung dieses Buches.

Ebenfalls herzlich danken wir dem Forschungsverbund „Standards guter Arbeit“, der uns großzügig bei der Finanzierung unterstützt hat, dem Rainer Hampp Verlag für die wie immer gute Zusammenarbeit und Janina Johannsen für ihr großartiges Lektorat und Layout.

Hamburg, im Januar 2020

## Literatur

- Antoni, C. H./Syrek, C. (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48 (4), S. 247-258.
- Dettmers, J./Bamberg, E. (2013): Verfügbarkeit für die Erwerbstätigkeit. Analyse von Anforderungen, Belastungen und Ressourcen. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Frankfurt: Campus, S. 115-124.
- Dettmers, J./Bamberg, E. (2014): Rufbereitschaft als erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit. In: Fietze, S./Keller, M./Friedrich, N./Dettmers, J. (Hrsg.): Rufbereitschaft – Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft. München/Mering: Rainer Hampp, S. 151-174.
- Eichhorst, W./Kendzia, M. J./Schneider, H./Buhlmann, F. (2013): Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages. IZA Research Report No. 51. Online: [http://ftp.iza.org/report\\_pdfs/iza\\_report\\_51.pdf](http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_51.pdf) [zuletzt abgerufen am 25.11.2019].
- Hager, S./Kern, S. (2017): Always online – Permanente Erreichbarkeit und die psychische Gesundheit. In: Seidel, M. (Hrsg.): Banking & Innovation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ivanov, P. (2017): So führen Sie virtuelle Teams. Online: <https://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/arbeitsform-der-zukunft-so-fuehren-sie-virtuelle-teams/19385778.html> [zuletzt abgerufen am 25.11.2019].
- Könninger, M. (2017): Arbeiten im Wandel -So gelingt Karriere in der Arbeitswelt 4.0. Online: [www.industrie40human.de/2017/06/arbeiten-im-wandel-so-gelingt-karriere-in-der-arbeitswelt-4-0/](http://www.industrie40human.de/2017/06/arbeiten-im-wandel-so-gelingt-karriere-in-der-arbeitswelt-4-0/) [zuletzt abgerufen am 25.11.2019].
- Lindecke, C. (2015): Wem gehört die Zeit. Flexible Arbeitszeiten. Grenzenlose Freiheit oder grenzenlose Erreichbarkeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 69 (1), S. 31-38.
- Sauer, D. (2012): Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin: Springer Verlag, S. 2-13.

# Vertrauensarbeitszeit – Chance auf Selbstverwirklichung und/oder Tor zur Selbstgefährdung?

*Carmen Fischer, Mareike Hülskötter,  
Jan Christoph Mälck & Ann-Christin Stooß*

## 1. Einleitung

Die Vertrauensarbeitszeit ist ein Arbeitszeitmodell, das vor dem Hintergrund der Digitalisierung, neuer Informationstechnologien sowie des technischen Fortschritts zunehmend an Bedeutung gewinnt (Janke et al. 2014: 97; Wingen et al. 2004: 10). Wesentliche Merkmale des Modells sind die nahezu freie Einteilung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten sowie das Wegfallen einer Arbeitszeitkontrolle durch den:die Arbeitgeber:in (Wingen et al. 2004: 10; Erlewein 2000: 54).

Mit der Option, Arbeitsleistungen losgelöst von üblichen Arbeitszeiten (Cooper 1998: 313f.) zu erbringen, wird die Entgrenzung der Arbeitswelt aktiv vorangetrieben (Janke et al. 2014: 97; Wingen et al. 2004: 10). Steht Entgrenzung einerseits für mehr Freiheit und mehr Entfaltungsmöglichkeiten, birgt sie andererseits das Risiko von Überforderung und Unsicherheit (Sauer 2012: 3). Eine fehlende Trennung beruflicher und privater Lebensbereiche kann Folgen für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Betroffenen haben. So sind unter anderem negative Auswirkungen auf die persönliche Zufriedenheit und emotionale Erschöpfung festgestellt worden (Rexroth et al. 2012: 132f.). Gleichzeitig ist ein Wertewandel bei Arbeitnehmer:innen zu beobachten: der Anspruch auf Selbstverwirklichung und die Übernahme von Verantwortung wächst (Nerdinger et al. 2008: 402) und flexible Formen der Arbeit werden verstärkt nachgefragt.

Die Möglichkeit, durch Vertrauensarbeitszeit zeit- und gegebenenfalls ortsungebunden zu arbeiten, eröffnet ein hohes Maß an Flexibilität (Flecker 2017: 211). Dies bietet zum einen die Chance auf Selbstverwirklichung (Hoff 2002: 15f.; Singe/Croucher 2003: 492f.; Baumann 2005: 35), beinhaltet jedoch gleichzeitig auch die Gefahr der (interessierten) Selbstgefährdung (Krause et al. 2010: 44; Pickshaus et al. 2001: Vorwort). Bis zum heutigen

Zeitpunkt gibt es nur wenig Forschung bezüglich dieses Spannungsfeldes. Aus diesem Grund soll im vorliegenden Beitrag auf der Basis von zwölf qualitativen Interviews mit in Vertrauensarbeitszeit Beschäftigten untersucht werden, wie Vertrauensarbeitszeit im Alltag gelebt und empfunden wird und in welchem Zusammenhang sie zum Phänomen der interessierten Selbstgefährdung steht.

Dazu werden Vertrauensarbeitszeit, Selbstverwirklichung und interessierte Selbstgefährdung zunächst theoretisch skizziert, in den aktuellen Forschungsstand eingebettet und miteinander verschränkt (Kapitel 2). Kapitel 3 dient der Beschreibung des empirischen Untersuchungsdesigns. Es folgen die Darstellung und Diskussion der empirischen Befunde (Kapitel 4). Ein Fazit schließt den Beitrag ab (Kapitel 5).

## **2. Vertrauensarbeit zwischen Selbstverwirklichung und Selbstgefährdung**

### **2.1 Vertrauensarbeitszeit und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten**

In einer zunehmend globalisierten Welt sehen sich Unternehmen einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Besonders im Dienstleistungssektor führen die Informations- und Kommunikationstechnologien zu einem schnellen Informationsaustausch, welcher unabhängig von Zeit und Ort ist (Koch 2017: 15). Unternehmen sowie Beschäftigte müssen ständig für ihre Kund:innen erreichbar sein, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben (Büssing/Seifert 1999: 49). Begünstigt wird dieser Trend durch technologische Neuerungen wie internetfähige Laptops, Handys und Tablets. Um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden, werden Arbeitszeit und -ort zunehmend flexibilisiert und neue Arbeitszeitmodelle geschaffen (Kleemann et al. 1999: 490; Janke et al. 2014: 97). *Vertrauensarbeitszeit* gilt in diesem Zusammenhang als eine besonders starke Form der Arbeitszeitflexibilisierung.

Vertrauensarbeitszeit steht für ein flexibles Arbeitssystem, bei dem auf feste Arbeitszeiten verzichtet wird (Hoff 2002: 15). Vielmehr liegt es im Verantwortungsbereich der Beschäftigten, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit nach eigenem Ermessen zu gestalten (Hoff 2002: 15; Haipeter et al. 2002: 363). Es wird davon ausgegangen, dass Beschäftigte ihre Arbeit in der vorgesehenen Arbeitszeit erfüllen und mögliche Über- oder Unterstunden eigen-

verantwortlich ausgleichen. Darüber hinaus wird auf die Erfassung, Kontrolle und Auswertung der Arbeitszeiten durch den Arbeitgeber verzichtet (Erlewein 2000: 54; Haipeter et al. 2002: 363; Hoff 2002: 19). Es bleibt den Beschäftigten überlassen, ob sie ihre Zeiten erfassen (Hoff 2002: 19) oder von einer Zeiterfassung absehen (Haipeter et al. 2002: 363). Lediglich bei Mehrarbeit, die ein Arbeitszeitvolumen von über acht Stunden beschreibt, ist es gesetzlich festgelegt, dass diese durch den Arbeitgeber aufgezeichnet werden muss (Wingen et al. 2004: 166f.). Sämtliche weitere Arbeitszeitgesetze und ihre Bestimmungen zum Arbeitnehmerschutz gelten jedoch auch ohne Arbeitszeiterfassung. Ein mögliches, jedoch nicht zwingendes, Element ist zudem der Wegfall einer Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit. Ein Großteil der Vertrauensarbeitszeitnehmenden darf zumindest einen Teil der Arbeitszeit im Homeoffice (vgl. Beitrag in diesem Band: Interessierte Selbstgefährdung im Homeoffice) erbringen und ist somit nicht nur zeitlich, sondern auch örtlich entgrenzt (Janke et al. 2014: 97).

Vertrauensarbeitszeit führt dazu, dass Beschäftigte vermehrt an ihren Ergebnissen statt an ihrer Arbeitszeit gemessen werden (Fietze et al. 2014: 2). Gleichzeitig wird ihnen ein höherer Handlungs- und Entscheidungsspielraum in Bezug auf die Erfüllung ihrer Aufgaben zugeschrieben (Hoff 2002: 15). Wie sich die Vertrauensarbeitszeit im Einzelnen ausgestaltet, hängt stark von der lokalen Führungs- und Organisationskultur, der Arbeitsorganisation inklusive der Erwartungshaltung an Erreichbarkeit bzw. Präsenz durch Kolleg:innen sowie die Personalbemessung in Form von Kosten- und Personalstrategien ab (Haipeter 2001: 283).

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass eine steigende Tendenz bezüglich der Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit in Deutschland zu verzeichnen ist. So haben im Jahr 2004 noch 14% der teilnehmenden Betriebe Vertrauensarbeitszeit angeboten, während es im Jahr 2016 bereits 29% waren (Deutscher Bundestag 2018: 10). Dies scheint den Wünschen der Beschäftigten entgegenzukommen: Im Jahre 2015 gaben 50% der Befragten eines Personaldienstleisters an, in der flexiblen Arbeitszeitgestaltung einen hohen Motivator zu sehen, im Jahr 2016 waren es bereits 64% (ManpowerGroup Deutschland 2016: 7). Besonders junge Beschäftigte streben eine flexible Arbeitszeiteinteilung an. 71% der befragten 20- bis 35-Jährigen kategorisierten flexible Arbeitszeiten als einen wichtigen Arbeitsfaktor (Zukunftsinstitut GmbH 2013: 19).

Vertrauensarbeitszeit kann viele Auswirkungen haben. So konnten durch flexible Arbeitszeiten zunehmende Überstunden sowie eine ständige Erreich-

barkeit nachgewiesen werden (Zok/Dammasch 2012: 40). Nach Janke et al. (2014: 98) wird außerdem ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben begünstigt, sodass negative Gefühle wie Stress bei der Arbeit in der privaten Sphäre eine zunehmende Rolle spielen können (Judge/Illies 2004: 661ff.; Williams/Alliger 1994: 837f.). Allerdings ist auch ein positiver Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitszufriedenheit (Hanglberger 2010: 10) sowie einem erhöhten Commitment der Beschäftigten belegt (Meyer et al. 2002: 37). Weiter wurden positive Zusammenhänge zwischen dem Homeoffice und der wahrgenommenen Autonomie, der Arbeitszufriedenheit sowie einer besseren Work-Life-Balance nachgewiesen (Gajendran/Harrison 2007: 1535). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Flexibilisierung der Arbeitswelt für Beschäftigte gleichermaßen Chancen und Risiken bietet (Böhne/Breutmann 2012: 23). Ob die Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit positiver oder negativer Art sind, hängt nicht zuletzt von den Einzelnen und ihren Fähigkeiten ab (Ashforth et al. 2000: 472ff.; Clark 2000: 747f.; Nippert-Eng 1996: 574).

## **2.2 Selbstverwirklichung durch (zeitliche) Handlungsspielräume**

Individualität, Selbstbestimmung, persönliche Entfaltung sowie eine freie Lebensgestaltung prägen die *Selbstverwirklichung* (Schliwa 1986: 1057), nach der insbesondere die jüngere Generation von Beschäftigten strebt (Böhne/Breutmann 2012: 24). Den erweiterten Gestaltungsspielraum der Vertrauensarbeitszeit nutzt sie für eine Flexibilisierung innerhalb des Berufs- und Privatlebens (Meisner et al. 2016: 12).

Als höchste Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide beschreibt die Selbstverwirklichung das oberste Ziel der menschlichen Bedürfnisse und gilt erst als erreicht, wenn es zu der Erfüllung der darunterliegenden Bedürfnisstufen gekommen ist (Maslow 1943: 370ff.). Während die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse sowie der Sicherheitsbedürfnisse das Überleben von Individuen garantiert, fungiert Selbstverwirklichung vor allem als Realisierung des individuellen Glücks. Wichtig ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass die Verwirklichung der eigenen Persönlichkeit nicht einfach zu erreichen ist. Nach Maslow müssten hierfür zunächst alle vorgelagerten Lebensumstände ins Gleichgewicht gebracht und Defizite ausgeglichen werden (Maslow 1943: 383). Jüngere Forschungsansätze sehen dies kritisch und zeigen, dass die hierarchische Anordnung von Bedürfnissen

nicht strikt aufrechterhalten werden kann. Ebenfalls nehmen Individuen Differenzierungen bei der Einstufung ihrer Bedürfnisse vor. In der Folge kommt es zu einer nicht einheitlichen Bedürfnisbewertung (Dresel/Lämmle 2017: 98ff.). So kann auch die Erfüllung niedrig gelagerter Bedürfnisse durchaus vernachlässigt werden, beispielsweise unter dem sogenannten Flow-Erlebnis. Das Flow-Erlebnis, einem Einswerden mit der Arbeit, wird insbesondere bei einer Passung von Arbeitsanforderungen mit den Fertigkeiten der Mitarbeiter:innen erreicht (Kehr 2015: 104ff.). Zusammenfassend handelt es sich bei der Selbstverwirklichung um ein übergeordnetes Ziel, welches nie vollständig erreicht werden kann. Das Streben nach dem individuellen Glück kann in der heutigen Zeit nicht nur im Privaten, sondern gerade auch im Arbeitskontext vermehrt beobachtet werden (Böhne/Breutmann 2012: 24), was durch Vertrauensarbeitszeit und die selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung gefördert werden könnte.

Durch die vermehrte Übertragung von Verantwortung auf das Individuum müssen Beschäftigte ihren Arbeitstag zunehmend selbstständig organisieren. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wird damit immer relevanter und meist über die Unternehmenskultur sowie Zielvereinbarungen vermittelt (Göbel 2004: 1312ff.). Selbstorganisiertes Arbeiten setzt Motivation voraus, welche sich unter anderem aus der Identifikation mit den Arbeitszielen ergibt (Ahlers 2016: 42). Auch im Sinne der Subjektivierung der Arbeit greifen Beschäftigte oftmals auf Arbeitsformen mit einem hohen Handlungsspielraum zurück, da sie darin die Chance sehen, sich weiterzuentwickeln und zu verwirklichen (Voswinkel 2000: 39ff.). Handlungsspielräume bei der Arbeit können grundsätzlich als gesundheitsförderlich bewertet werden (Udris et al. 1992: 16), dennoch ist der Trend zu mehr Eigenverantwortung ambivalent zu betrachten. Der Anstieg der Anforderungen an Beschäftigte im Sinne eines Wandels von der:dem *Arbeitnehmer:in* zur:zum *Arbeitskraftunternehmer:in* (Moldaschl/Voß 2002: 73ff.), bei dem die Beschäftigten Selbstmanagement und Selbstkontrolle ausüben, anstatt lediglich eine Arbeitsleistung zu erbringen (Voß/Pongratz 1998: 141), kann auch mit der Gefahr einer Selbstgefährdung verbunden sein.

### 2.3 Selbstgefährdung

Werden Beschäftigte an ihren Erfolgen statt an reiner Arbeitsleistung gemessen, wie in der Vertrauensarbeitszeit üblich, birgt dies Risiken. Das Phäno-

men der (interessierten) Selbstgefährdung beschreibt Verhaltensweisen, die von einer mangelnden Rücksicht auf die eigene Gesundheit geprägt sind, jedoch den beruflichen Erfolg unterstützen (Krause et al. 2010: 44). Die zunehmende Subjektivierung und Ökonomisierung des Arbeitsmarktes ermöglichen den Beschäftigten Selbstorganisation und persönliche Entfaltung, aber sie bergen auch die Gefahr der Überlastung des Einzelnen (Ahlers 2016: 19). Eine Trennung von Arbeit und Privatleben kann immer weniger aufrechterhalten werden (Dettmers/Bamberg 2014: 151), folglich können Gedanken und Gefühle sowie Stresserleben aus den verschiedenen Lebensbereichen auf die jeweils anderen übertragen werden (Judge/Ilies 2004: 661ff.; Williams/Alliger 1994: 837f.). Clark benennt insbesondere psychologische, zeitliche und physische Grenzen, die das Erwerbs- und Privatleben aufgliedern oder abgrenzen können (2000: 747f.). Die Gestaltung der Grenzen zwischen den Lebensbereichen lässt darauf schließen, inwiefern Menschen in der Lage sind, Arbeits- und Privatleben zu integrieren oder abzugrenzen. Die Aufrechterhaltung der Grenzen ist abhängig von individuellen Fähigkeiten, Präferenzen und der Bereitschaft des Individuums (Ashforth et al. 2000: 472ff.; Clark 2000: 747f.; Nippert-Eng 1996: 574).

Gerade in ergebnisorientierten Organisationen nimmt die individuelle Arbeitsstrukturierung eine bedeutende Rolle ein, sodass Beschäftigte auch mit knappen Ressourcen bestmögliche Leistungen erbringen sollen (DAK 2013: 13; Haubl/Voss 2009: 5). Während zu Beginn der tayloristischen Arbeitsorganisation besonders Monotonie sowie die Trennung von Denken und Handeln die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen beeinträchtigten, führen heute gesellschaftliche Leistungserwartungen zu erhöhten Belastungen im Arbeitsleben (Kämpf 2015: 135, Rixgens/Badura 2012: 197ff.). Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Störungen sind in den Jahren von 2006 bis 2012 um 71% angestiegen (Techniker Krankenkasse 2013: 12). Der zunehmende Wettbewerbsdruck inner- und außerhalb von Organisationen, die Verknappung von Ressourcen sowie Restrukturierungen und Personalrationalisierungen begünstigen psychisch erlebten Stress durch die Arbeit (DAK 2013: 13). Aber auch Zeitnot und Verantwortungsdruck sowie soziale Interessensdifferenzen im Kollegium rufen Belastungen hervor (BKK 2010: 72ff.; Ahlers 2010: 311ff.; Oppolzer 2010: 13f.). Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz stellen eine Ressource für Individuen dar und können eine Unterstützung in Situationen der Überforderung bieten (Haubl/Voß 2009: 5; Krause 2007: 242ff.). Werden sie im Rahmen der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen, steigendem Konkurrenzkampf und unsicheren Arbeitsplätzen brüchig, kann

das die Gesundheit von Beschäftigten nachhaltig beeinträchtigen. Ebenso haben die Auflockerung der sozialen Sicherungssysteme, die verstärkte Individualisierung, die zunehmend individuelle Fehlerzuschreibung sowie die Abnahme von Partnerschaften und Familien negative Folgen für die Belastungswirkung auf Individuen (Ahlers 2016: 20). Die Vertrauensarbeitszeit als ein Aspekt der Arbeitsorganisation kann sich auf dieser Folie zusätzlich zu den beschriebenen Anforderungen belastend auswirken.

Die individuelle Befähigung zur Gesundheitserhaltung stellt eine Kernkompetenz im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeitswelt dar. Folglich kann sie Beschäftigte vor einer Selbstgefährdung schützen. Das Konzept der Vertrauensarbeitszeit beinhaltet bei näherer Betrachtung ein hohes Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum und kann als gesundheitsförderlich betrachtet werden, wenn Individuen die Fähigkeiten besitzen, adäquat damit umzugehen (Ducki/Greiner 1992: 187). Demgegenüber steht jedoch die Gefahr der Selbstausbeutung, welche durch die Spielräume begünstigt wird (Kopp 1994: 11). Somit könnte das Zusammenspiel von hohen Anforderungen an die Selbstorganisation und Aufgabenerfüllung bei gleichzeitig gestärkter Autonomie in der Vertrauensarbeitszeit eine Selbstgefährdung der Beschäftigten begünstigen, obwohl gerade hier die Möglichkeit geboten wird, eigene – gesundheitliche – Bedürfnisse im Rahmen der Arbeitszeit zu berücksichtigen.

## 2.4 Zwischenfazit und Forschungsziel

Zu einzelnen Elementen der Vertrauensarbeitszeit, wie z. B. dem Homeoffice oder der flexiblen Arbeitszeit, gibt es bereits umfangreiche Studien. Eine Betrachtung des Gesamtkonzeptes blieb jedoch bislang weitgehend aus. Darüber hinaus führt die Digitalisierung in den letzten Jahren zu maßgeblichen Veränderungen in der Arbeitsumwelt. Während Beschäftigte vor 20 Jahren außerhalb ihres Arbeitsplatzes gar nicht arbeitsfähig gewesen wären, begünstigt die heutige Technologie die zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit. Es kann daher angenommen werden, dass Vertrauensarbeitszeit heute andere Konsequenzen hat als vor 20 Jahren. Die jüngeren Beschäftigten sind als sogenannte *Digital Natives* bereits mit Smartphone und Co. aufgewachsen (Bennet et al. 2008: 778). Aufgrund des Arbeitsverständnisses sowie der technischen Affinität der jüngeren Generation könnte die Vertrauensarbeitszeit bei ihnen zu einer besonders starken Entgrenzung führen. Aus diesem

Grund wurden für diesen Beitrag Beschäftigte aus den Jahrgängen 1980 bis 1995 interviewt.

Die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort frei zu wählen, kann für Beschäftigte zu Selbstverwirklichung durch Handlungs- und Entscheidungsspielräume führen, jedoch auch die Selbstgefährdung fördern. Darüber hinaus ist es denkbar, dass ein gewisses Maß an Selbstgefährdung auf lange Sicht zu Selbstverwirklichung führt, übermäßige Selbstverwirklichung sich zu Selbstgefährdung entwickelt oder dass Selbstgefährdung und Selbstverwirklichung parallel verlaufen. Wie und ob diese Phänomene im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit zusammenhängen, wurde bis zum heutigen Zeitpunkt nicht umfangreich untersucht. Unter der Forschungsfrage *Vertrauensarbeitszeit – Chance auf Selbstverwirklichung und/oder Tor zur Selbstgefährdung?* soll in diesem Beitrag analysiert werden, welche Ausprägungen der Selbstgefährdung und der Selbstverwirklichung innerhalb der Vertrauensarbeitszeit auftreten und durch welche Faktoren diese begünstigt werden. Dabei sollen besonders das Spannungsfeld und die Beziehung zwischen Selbstverwirklichung und Selbstgefährdung eingehend erfasst und untersucht werden.

### **3. Methodik**

Aufgrund der explorativen Fragestellung wurde auf qualitative Forschungsmethoden zurückgegriffen, um einen tiefen Einblick in das Forschungsgebiet zu gewinnen (Siri/Faas 2017: 704f.; Helfferich 2011: 172f.). In Anbetracht des vorab definierten theoretischen Spannungsfeldes – Selbstverwirklichung vs. Selbstgefährdung im Kontext von Vertrauensarbeitszeit – bot sich das problemzentrierte Interview (Witzel 2002) als Erhebungsinstrument an. Die Zielführung der Interviews wurde durch einen rahmengebenden Leitfaden gewährleistet (Wytrzens et al. 2014: 62), während die Halbstandardisierung es den Befragten erlaubte entsprechend des eigenen Redeflusses zu antworten (Hussy et al. 2010: 215f.; Alemann 1977: 217f.). Demographische und berufliche Daten wurden in einem Kurzfragebogen erhoben. Für die vorliegende Untersuchung wurde eine Eingrenzung der Zielgruppe anhand des Alters (Jahrgänge 1980 bis 1995) vorgenommen. So sind jüngere Erwerbstätige in Zeiten aufgewachsen, in denen aufgrund technischer Möglichkeiten die ständige Erreichbarkeit sowie das Aufbrechen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben einen immer stärkeren Einfluss gewonnen haben (Moskaliuk 2016: 1f.). Weiter wurden als Kriterien herangezogen, dass sich

die Teilnehmer:innen in einem angestellten Arbeitsverhältnis befinden und in einem Vertrauensarbeitszeitmodell beschäftigt sind. Das Sampling erfolgte ausgehend vom Netzwerk der Forschenden nach dem Schneeballprinzip (Helfferich 2011: 175f.). Insgesamt wurden zwölf problemzentrierte Interviews durchgeführt (Tabelle 1).

	<b>Geschlecht</b>	<b>Alter</b>	<b>Beziehungs- status</b>	<b>Aktuelle Position</b>	<b>In VAZ seit</b>
1	Männlich	32	Ledig	SAP Consultant	4 Jahren
2	Männlich	27	In einer Beziehung	IT Projektmanager	5 Jahren
3	Männlich	32	Ledig	SAP Consultant	5 Jahren
4	Männlich	27	In einer Beziehung	Projektmanager	1 Jahr
5	Weiblich	28	In einer Beziehung	Treasurer	5 Jahren
6	Männlich	30	Ledig	Personalentwickler	2 Jahren
7	Männlich	33	Verheiratet	Consultant	7 Jahren
8	Weiblich	26	In einer Beziehung	Personalreferentin	2 Jahren
9	Weiblich	30	Ledig	SAP Consultant	4 Jahre
10	Männlich	26	Ledig	Consultant	6 Jahren
11	Weiblich	24	Ledig	Personalreferentin	5 Jahren
12	Weiblich	28	Ledig	Leitende Angestellte	5 Jahren

Tabelle 1: Übersicht der durchgeführten Interviews

Die Interviews wurden aufgenommen und transkribiert. Die Analyse erfolgte nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit deduktiv-induktiver Kategorienbildung nach Mayring (Mayring: 2010; Kuckartz 2010: 92f.; Hug/Poscheschink 2015: 152f.). Die Systematik und die regelgeleitete Vorgehensweise der Inhaltsanalyse trugen zur Transparenz bei. Die verdichteten Textstellen sowie das aufgestellte Kategoriensystem bildeten die Basis der interpretativen Analyse, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

## 4. Vertrauensarbeitszeit zwischen Selbstverwirklichung und Selbstgefährdung: Ergebnisdarstellung und Diskussion

### 4.1 Selbstverwirklichung: Freiraum, Flexibilität und Flow-Erleben

Selbstverwirklichung, also die Erfüllung hoch individueller Bedürfnisse, wird von den Interviewten im Arbeitsleben und im Privaten sowie auch an der Schnittstelle dieser beiden Bereiche als Ziel benannt. Empirisch zeigt sich, dass die Befragten am Arbeitsplatz verstärkt nach *Selbstbestimmung* streben – die einen maßgeblichen Aspekt der Selbstverwirklichung darstellt (Schliwa 1986: 1057). Die Proband:innen gehen auf Aufgabeninhalt und -umfang ein, jedoch auch explizit auf die freie Arbeitszeitgestaltung. Sie legen im Arbeitskontext einen starken Fokus auf eine Verwirklichung ihrer selbst („coole Projekte, coole Aufgaben, einen großen Freiraum, eine große Spielwiese“ (I 06)), wogegen andere Bedürfnisse an Relevanz einbüßen (Böhne/Breutmann 2012: 24; Meisner et al. 2016: 12; Voswinkel 2000: 39ff.).

„[A]lso ich will immer neue Themen kennenlernen und die möglichst gut absolvieren und dann den nächsten Schritt in der Karriere machen, mehr Verantwortung übernehmen und eben entsprechend meinen Weg in der Firma gehen. [...] Das heißt immer höher, weiter ist es eigentlich...“ (I 02)

„Jetzt ist der Fokus im beruflichen Fuß zu fassen und dort voranzukommen und einen gewissen Workload abzuliefern und von daher kann es gut sein, dass ich die privaten Ziele zurückstelle [...]“ (I 06)

Dabei birgt die Vertrauensarbeitszeit für die Interviewten die Möglichkeit, sich in ihrer Arbeit stark zu engagieren und berufliche Ziele sowie die persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben.

„Durch die Flexibilität kann ich mir meine Tätigkeiten so legen, wie ich das möchte und kann vielleicht [...] ein paar andere Aufgaben übernehmen. Vielleicht auch Mehrarbeit leisten, um zu zeigen, dass ich willig bin eine andere Position zu übernehmen.“ (I 09)

„Ich habe was, wo ich wirklich für brenne und dann mache ich das so flexibel wie ich das haben will. Wenn ich sonntags arbeiten will, arbeite ich sonntags.“ (I 12)

Weiter kann beobachtet werden, dass Arbeitszeit und Freizeit in der Vertrauensarbeitszeit nicht mehr als klare Blöcke voneinander getrennt werden und die Grenzen verschwimmen. So halten Arbeitsthemen auch in den vermeintlichen Feierabend Einzug und private Termine können tagsüber wahrgenommen werden. Interessant hierbei ist, dass die Befragten in Bezug auf Privates vermehrt von z. B. Arzt- oder Handwerkerterminen berichten oder dass teilweise Haushaltspflichten im Homeoffice nebenher erledigt werden können. Die mögliche Vereinbarkeit durch die Vertrauensarbeitszeit scheint die Interviewten zu entlasten, sodass sie bewusst freie Zeit oder auch Urlaub intensiver für tatsächliche Erholung und eine klassische Freizeitgestaltung nutzen können.

„Das (...) nimmt mir so den Stress. Ja, das ist einfach viel lockerer und einfacher. Da muss ich mir dann nicht so Gedanken machen, wann ich komme und wie lange ich bleiben muss [...].“ (I 08)

„Homeoffice ist auf jeden Fall eine Arbeit, wo man weniger arbeitet. Das ist so. Aber man kriegt dadurch halt andere Sachen gelöst [...]. Das schwirrt einem aber sonst halt im Kopf herum, wenn man aber irgendwie viel auf Arbeit ist und im Büro [...].“ (I 01)

Damit einhergehend zeigen die Ergebnisse der Analyse, dass die Freiheit und Flexibilität selbstbestimmt zu arbeiten sich auf die Beschäftigten motivierend sowie leistungssteigernd auswirkt (Ahlers 2016: 42). Das Vertrauen, welches die:der Arbeitgeber:in durch das Arbeitszeitkonzept suggeriert, scheint zu einer erhöhten Loyalität zu führen und dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer:innen das ihnen zugeschriebene Vertrauen durch gute Arbeitsleistung widerspiegeln.

„Also wir haben so viel Freiheit da und das ist aber auch genau das, warum wir halt diesen Job so gut machen und den auch so mögen.“ (I 01)

„Ich würde sagen, in dem Modell, in dem ich jetzt unterwegs bin, [...] die Flexibilität motiviert mich auch etwas zurückzugeben.“ (I 02)

Diese Motivation sowie auch das Interesse an den Aufgaben selbst kann unter bestimmten Voraussetzungen zu einem Flow-Erlebnis führen (Kehr 2015: 104ff.). Die hiermit beschriebene völlige Vertiefung und das Aufgehen in einer Tätigkeit sorgen für ein Glücksgefühl, das die Selbstverwirklichung fördern kann. Das Einswerden mit der Arbeit kann durch die Vertrauensarbeitszeit, in der keine Grenzen durch festgelegte Arbeitszeiten oder eine Arbeitszeiterfassung gesetzt sind, unterstützt werden:

„[K]ann man sich halt vollkommen in dieser Arbeit verlieren und das führt dazu, dass man, wenn man Vertrauensarbeitszeit hat, viel mehr arbeitet und viel ausführlicher arbeitet und viel intensiver arbeitet als man eigentlich muss.“ (I 04)

#### **4.2 Selbstgefährdung: Mehrarbeit, Pausenverzicht und informelle Regeln**

Doch nicht nur Selbstverwirklichung, sondern ebenso Ausprägungen von *Selbstgefährdung* aufgrund von Vertrauensarbeitszeit werden im empirischen Material deutlich. Ein obligatorisches Element der Vertrauensarbeitszeit stellt die fehlende Arbeitszeitkontrolle durch den:die Arbeitgeber:in dar (Erlewein 2000: 54; Haipeter et al. 2002: 363; Hoff 2002: 19). In der Analyse kann festgestellt werden, dass Beschäftigte in Vertrauensarbeitszeit häufig auch auf eine *individuelle* Zeiterfassung verzichten, was dazu führt, dass sie ihre Arbeitsstunden aus den Augen verlieren. Vertrauensarbeitszeit begünstigt in diesem Zusammenhang Mehrarbeit, welche in der Regel nicht durch Freizeit ausgeglichen wird, da ohne Nachweis über erbrachte Mehrarbeit selten ein angemessener Überstundenabbau erzielt werden kann.

„Das sind so die altbekannten Nachteile, die sich daraus ergeben. Man hat halt doch kein Feeling dafür, wie viel man wirklich arbeitet. Und wenn es wirklich hart auf hart kommt, könnte man offiziell nicht sagen, wie viele Stunden man wirklich gearbeitet hat. Das ist so der große Nachteil.“ (I 10)

„Also gerade, wenn man drei Kollegen auf einmal vertritt, dann arbeitet man doch ein bisschen länger und dass da einfach nicht nachgehalten wird, wie viel wirklich länger gearbeitet wird und wie viel Ausgleich man vielleicht kriegen sollte, das sehe ich definitiv als Nachteil.“ (I 05)