



Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Wirtschaftspsychologie
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Durch Vitalität zu Führungsqualität:
Auszeit und Erholung als Grundpfeiler interner Kommunikation**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Johannes Basch
Zweitkorrektor/-in: Prof. Dr. Michaela Eßbach

Verfasser/-in: Julia Sylvia Brunner (Matrikel-Nr.: 282093)

Thema erhalten: 17.10.2023
Arbeit abgegeben: 13.02.2024

Abstract

Verantwortungsvolle Positionen in Organisationen sind häufig von hohem Stress und Arbeitsdruck geprägt, was sich nicht nur auf das Wohlbefinden der Führungskräfte auswirkt, sondern auch einen negativen Einfluss auf ihre Führungsqualität und somit auf die gesamte Organisation haben kann. Urlaub kann als wirksame Methode dienen, sich von beruflichen Verpflichtungen zu distanzieren und neue Energie zu sammeln. Um den Umfang der Einflüsse von Urlaub und Aktivitäten auf die Vitalität und Komponenten der Leistungsfähigkeit von Führungskräften zu untersuchen, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf den längeren Phasen der Auszeit. Auf Grundlage von 53 Teilnehmern wurde eine Online Umfrage durchgeführt. Die Studie zeigt, dass positive Zusammenhänge von mehrmaligen Urlaubsantritten und entschleunigenden Aktivitäten auf die Vitalität und Komponenten der Leistungsfähigkeit nicht signifikant bestätigt werden können. Dies könnte auf die Komplexität dieser Zusammenhänge hinweisen. Die vorliegende Arbeit betont mit Zuhilfenahme des derzeitigen Forschungsstands die Bedeutung einer individuellen Herangehensweise zur Erholung. Ebenso lässt sich eine Notwendigkeit für Unternehmen, flexible Urlaubs- und Erholungspolitiken zu entwickeln, herableiten.

Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Theoretischer Rahmen.....	5
2.1 Individuelle Gestaltung der Urlaubsform.....	7
2.2 Bisherige Forschungsergebnisse – Studien.....	9
2.3 Hypothesenentwicklung und Forschungsziele.....	10
3. Methode.....	14
3.1 Stichprobe.....	14
3.2 Ablauf der Studie.....	15
3.3 Erhobene Variablen und Materialien.....	15
3.3.1 Urlaubsgewohnheiten.....	15
3.3.2 Recovery-Effort-Questionnaire (REQ).....	16
3.3.3 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS).....	16
3.3.4 Job Demands and Resources: Single Items.....	17
3.3.5 Work Engagement.....	17
3.3.6 Recovery Measurement: Single Item.....	17
3.3.7 Soziodemografische Fragen.....	18
3.4 Kontrollvariable.....	18
4. Ergebnisse.....	18
4.1 Ergebnisse der Datenauswertung zur Überprüfung aufgestellter Hypothesen.....	19
4.2 Explorative Analyse.....	22
5. Diskussion.....	23
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	23
5.2 Schwächen und Limitationen.....	25
5.3 Praktische Konsequenzen.....	26
5.4 Fazit und Ausblick.....	28
6. Literaturverzeichnis.....	29
7. Verwendete Hilfsmittel und Selbstständigkeitserklärung.....	32

1. Einleitung

In unserem Leben gibt es Situationen, in denen wir uns gestresst, gereizt und nervös fühlen. Im Normalfall können wir unangenehme Erlebnisse dieser Art gut verarbeiten. Probleme entstehen jedoch, wenn Zeitdruck und Überforderung zu lang anhalten und chronischen Stress erzeugen, der unsere Gesundheit gefährden kann (Litzcke et al., 2013). Menschen, die im beruflichen Alltag oft unter Zeitdruck arbeiten, Urlaube und Pausen opfern oder länger im Büro bleiben, neigen eher dazu zu denken, dass sie langfristig dem gesamten Erwerbsleben nicht gewachsen sind (Hellert, 2022). Eine große Rolle spielt hierbei die vorgesetzte Person und dessen Führung. Obwohl Führungskräfte im Vergleich zu regulären Mitarbeitenden einen erweiterten Handlungsspielraum bei der Arbeitsplanung und -einteilung genießen, gibt rund die Hälfte der Führungskräfte mit mindestens fünf Mitarbeitenden an, in den letzten zwei Jahren verstärkt unter Stress und Arbeitsdruck gelitten zu haben (Speck, 2020).

Um langfristig nachhaltige Erfolge zu erzielen, ist es daher von großer Bedeutung, dass Führungskräfte in einem vitalen, gesunden und leistungsstarken Zustand bleiben, um ihre Führungsaufgaben optimal erfüllen zu können. Dies soll sowohl dem Individuum als auch dem Unternehmen zugutekommen (Redmann, 2023). Um der arbeitsbedingten Ermüdung und den daraus resultierenden gesundheitlichen Risiken entgegenzuwirken oder ihnen gar vorzubeugen, gibt es unterschiedliche Maßnahmen. Hierzu zählen beispielsweise die Ausübung von Hobbys, eine gesunde Ernährung und guter Schlaf. Je mehr Bedürfnisse in der Freizeit erfüllt werden können, desto größer scheint der Zuwachs an Vitalität und somit die Erholung (Blasche, 2019).

Eine weitere Maßnahme ist die Gewährung von Urlaub und Auszeiten. Diese bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, Stress abzubauen, sich zu erholen und können somit zur langfristigen Stressreduktion und Prävention von gesundheitlichen Problemen beitragen. Jeder Angestellte¹ hat das Recht auf bezahlten Erholungsurlaub. Gemäß dem Bundesurlaubsgesetz beträgt der Mindesturlaub pro Jahr mindestens 24 Werktage, jedoch verzichten viele Arbeitnehmer auf einige Tage Urlaub im Jahr und damit auf eine wichtige Gesundheitsressource (Hellert, 2022).

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.

Frühere Forschungsergebnisse haben verdeutlicht, dass eine effektive Erholungsstrategie mindestens sieben aufeinanderfolgende Urlaubstage erfordert. Jedoch gab es bisher nur begrenzte Untersuchungen zu den Effekten von mehrmaligen Urlaubsantritten mit einer geringeren Anzahl an Urlaubstagen (Blank et al., 2018).

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Wichtigkeit von Erholungsphasen sowie die damit verbundenen Aspekte der Vitalität und beruflichen Leistungsfähigkeit von Führungskräften zu untersuchen und hervorzuheben (Blasche, 2019). Die Erholung wird dabei als umfassender Ansatz betrachtet, der vielfältige Komponenten des Wohlbefindens und dessen daraus resultierenden Folgen, insbesondere der Leistungsfähigkeit, einschließt (Blasche, 2019). Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen dieser Untersuchung geprüft, ob und wie die Anzahl der Urlaubsantritte und bevorzugte Aktivitäten im Urlaub tatsächlich das Wohlbefinden der Führungskräfte beeinflussen.

2. Theoretischer Rahmen

Stress bezeichnet die intensive Belastung eines Organismus durch innere oder äußere Reize. Während diese Aktivierung des Organismus in Bedrohungssituationen evolutionär bedeutsam ist, führt sie heutzutage oft zu negativen Auswirkungen auf Körper und Psyche (Ernst et al., 2022). Gerade in der modernen Arbeitswelt sind Stressfaktoren oft anhaltend und kontinuierlich. Dies führt dazu, dass der Körper über längere Zeiträume hinweg in einem Zustand erhöhter Aktivierung verharrt und möglicherweise seine Fähigkeit zur Selbstregulierung verliert. Er kann sich nicht mehr effektiv an wiederkehrende Stressoren anpassen und reagiert nicht mehr wie üblich (Bartholdt & Schütz, 2010). Insbesondere wenn die tägliche Arbeitszeit häufig die Grenze von acht Stunden überschreitet, kann die Gesamtbelastung gefährlich ansteigen (Hellert, 2022). Um diesem anhaltenden Stress entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Arten von Maßnahmen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die primäre Prävention zielt zum Beispiel darauf ab, Stresssituationen von vornherein zu verhindern. Ihr Ziel ist es, Bedingungen zu schaffen, die bereits bei der Entstehung von Stress entgegenwirken (Bartholdt & Schütz, 2010). Ein wichtiger Aspekt in dieser Präventionsstrategie ist, dass

Entspannung als notwendiger Ausgleich zur Anspannung betrachtet wird, denn biologisch gesehen ist die Entspannungsreaktion das Gegenteil der Stressreaktion. Wenn Dauerstress anhält, kann dies zu einer Störung des vegetativen Gleichgewichts führen. Dies wiederum kann Langzeitschädigungen und Krankheiten zur Folge haben, die sich aus der kumulativen Wirkung von ständig vorhandenen und nicht abgebauten Stressoren ergeben. Dieser Prozess zieht sich meist jahrelang unbemerkt hin (Litzcke et al., 2013). Die Erholung spielt weiterhin eine entscheidende Rolle in diesem Kontext. Es existieren zahlreiche Theorien, Ansätze und Prinzipien, wie man sich von Stressfaktoren erholen kann, um Erschöpfung zu vermeiden und die gravierenden Auswirkungen von anhaltendem Stress zu verhindern (Blasche, 2019). Das Effort-Recovery-Modell (Meijman & Mulder, 1998) besagt, dass der Aufwand bei der Arbeit zu Belastungsreaktionen wie zum Beispiel Ermüdung führt. Unter normalen Umständen tritt Erholung ein, sobald der Mensch nicht mehr der Arbeit und den damit verbundenen Stressfaktoren ausgesetzt ist. Das Effort-Recovery Modell zeigt also, dass die Anforderungen der Arbeit zu Erschöpfung führen und sich verbessert, wenn die Arbeit pausiert wird. Diese Erschöpfung, auch "Belastungseffekte" genannt (siehe Abbildung 1), können kurzfristige Müdigkeit verursachen. Andersherum können ausreichende Kontrolle über seine Arbeit und gute Erholungsphasen die langfristigen negativen Konsequenzen dieser Belastung, wie gesundheitliche Probleme, vermieden werden (van Veldhoven, 2008).

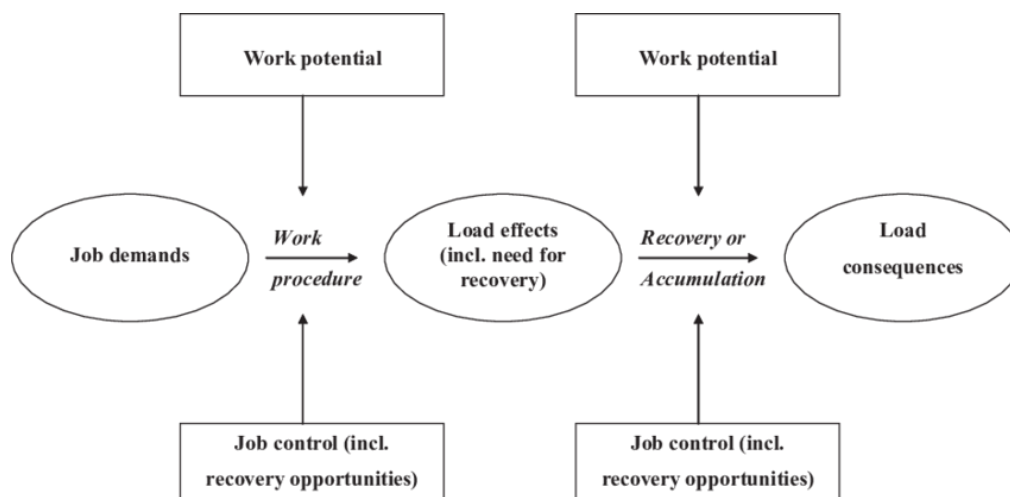


Abb. 1. Das Effort-Recovery Modell (Meijman & Mulder, 1998). Aus "Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research" von M. van Veldhoven, 2008, abgerufen von https://www.researchgate.net/publication/260405165_Need_for_recovery_after_work_An_overview_of_construct_measurement_and_research

Gemäß dieses Modells ist eine wichtige Voraussetzung für Erholung, dass die während der Arbeit beanspruchten physischen sowie psychischen Bereiche in der Erholungsphase nicht weiter belastet werden (Sonntag & Fritz, 2007). Jedoch haben unter anderem Tagebuchstudien gezeigt, dass Arbeitnehmer sich oft in Erholungsphasen wie den Abendstunden und an Wochenenden nicht ausreichend erholen können. Dies kann beispielsweise auf Überstunden oder auf kognitive Prozesse zurückzuführen sein, wie etwa belastendes Grübeln über vergangene oder gegenwärtige Stressfaktoren oder die Sorge um zukünftige Belastungen (van Hooff et al., 2007). Eine ausgedehnte und vergleichsweise ununterbrochene Arbeitspause in Form eines Urlaubs bietet daher die Gelegenheit, sich mental von der Arbeit zu entkoppeln. Gemäß des Konzepts des Effort-and-Recovery-Modells könnte dies als ein idealer Ausgangspunkt betrachtet werden, um Arbeitnehmenden die optimale Erholung von ihrer beruflichen Tätigkeit zu ermöglichen (de Blom, 2012).

Leider ist es uns nicht möglich, eine Art "Erholungskonto" anzulegen, von dem wir in der Zukunft zehren können. Die Natur der Erholung ist ähnlich wie die des Schlafs – wir können zwar ausgeruht sein, aber dennoch müssen wir am nächsten Abend erneut schlafen. Das bedeutet, dass beispielsweise ein mehrwöchiger Urlaub allein nicht ausreicht, um unseren Erholungsbedarf für das gesamte Jahr zu decken. Stattdessen sind regelmäßige Erholungsphasen erforderlich, idealerweise in zeitlicher Nähe zu den Belastungen, um eine übermäßige Ermüdung von vornherein zu verhindern (Blasche, 2019). Dies hat erhebliche Relevanz, da es nicht ungewöhnlich ist, dass zudem die positiven Auswirkungen eines Urlaubs im beruflichen Kontext schnell abklingen. In der Regel ist der erzielte Erholungseffekt bereits nach einem Monat verpufft. In stressigen beruflichen Situationen kann die wiedererlangte Erholung sogar noch schneller verloren gehen (Hellert, 2022). Zudem gibt es Erkenntnisse dazu, dass der größte Zugewinn an Erholung in den ersten Tagen des Urlaubs geschieht, sodass der Erholungszuwachs nach einer Woche nur noch marginal ist (Strauss-Blasche et al., 2004).

2.1 Individuelle Gestaltung der Urlaubsform

Welche Arten von Auszeiten im Rahmen von Urlauben gibt es nun, die Menschen nutzen können, um sich zu erholen und Stress abzubauen? Die Erstellung eines allgemeinen Regelwerks für die richtige Urlaubsgestaltung gestaltet sich

herausfordernd. Für diejenigen, die im beruflichen Alltag Monotonie erleben, könnte ein gelungener Urlaub darin bestehen, bewusst neue Aktivitäten zu erkunden, Anreize aufzugreifen und eine Vielfalt von sowohl aktiven als auch passiven Erlebnissen zu genießen. Im Gegensatz dazu benötigen Menschen, die aus einer Phase der Überbeanspruchung und seelischen sowie körperlichen Erschöpfung in den Urlaub gehen, vor allem Entschleunigung. Dies bedeutet, dass diese zunächst von Ruhe profitieren (Egger, 2015). Die berufliche Tätigkeit von Führungskräften zeichnet sich durch ein intensives berufliches Engagement aus, das oft mit einem Mangel an Freizeit einhergeht. Leitende Positionen haben selten geregelte Arbeitszeiten, und nach dem offiziellen Arbeitsende setzen viele von ihnen ihre Arbeit bis spät in die Nacht sowohl von zu Hause als auch unterwegs fort. Zudem tragen Führungskräfte eine erhebliche Verantwortung für das Unternehmen und deren Mitarbeiter (Redmann, 2023). Derzeit befinden sich je nach Teamgröße zwischen 18 und 23 Prozent der Führungskräfte an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit, was für die Mehrheit von ihnen belastend ist (Speck, 2020). Dieser enorme Leistungsdruck kann meist selbst nach spätem Feierabend nicht leicht abgeschüttelt werden (Redmann, 2023). Aus diesen Gründen wird die Zielgruppe der Führungskräfte, die im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, in dieser Untersuchung als eine Personengruppe eingestuft, die in ihren Auszeiten den größten Wert durch Entschleunigung erlangen.

Jedoch stehen für Arbeitnehmer im allgemeinen Kontext verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um sich zu erholen. Empirische Erkenntnisse deuten darauf hin, dass zum Beispiel dynamische Aktivitäten während der Freizeit mit Erholung in Zusammenhang stehen. Unter diesen Erfahrungen werden außerberufliche Aktivitäten verstanden, die von der Arbeit ablenken, indem sie herausfordernde Erlebnisse und Lernmöglichkeiten in anderen Bereichen bieten. Typische Beispiele sind das Erlernen einer neuen Sportart oder der Besuch eines Sprachkurses (Sonntag & Fritz, 2007). Jedoch gibt es ebenfalls Erkenntnisse dafür, die dem widersprechen und besagen, dass vor allem passive Aktivitäten, wie Entspannen und Nichtstun, positiv mit dem Gesundheitszustand und dem Wohlbefinden nach dem Urlaub in Verbindung stehen (2013, zitiert nach Packer, 2020).

Um der Annahme, dass Führungskräfte jedoch den meisten Nutzen aus Aktivitäten ziehen, die sie in einen Zustand der Ruhe und Entspannung versetzen, gerecht zu

werden, ist es ebenso von Interesse, die Vorlieben der Führungskräfte für ihre Urlaubsgestaltung genauer zu erforschen. Hierdurch könnte ein besseres Verständnis dafür entwickelt werden, wie sie ihre Erholungszeiten am effektivsten nutzen können. Daher wird in dieser Forschung unter Anderem erhoben, welche Aktivitäten Führungskräfte während ihres Urlaubs bevorzugen, um ihren Erholungsbedarf besser zu verstehen.

2.2 Bisherige Forschungsergebnisse – Studien

Angesichts der Dauer und Regelmäßigkeit von Auszeiten weisen verschiedene Ansätze sowohl Vor- als auch Nachteile auf. Da sich die vorliegende Arbeit auf die Auswirkungen von regelmäßigen Urlauben konzentriert, wird im nächsten Abschnitt eine Studie von Blank und Kollegen (2018) vorgestellt (Blank et al., 2018).

In dieser wurden die Auswirkungen von Kurzurlaube und deren Art (in der gewohnten Umgebung oder an einem anderen Ort) auf das Wohlbefinden und Stressempfinden untersucht. Die Studie beinhaltete 40 mittlere Führungskräfte, wobei 67,5 % Männer und 32,5 % Frauen teilnahmen. Die Interventionsgruppe ($n = 20$) verbrachte einen Kurzurlaub in einem Hotel außerhalb ihrer gewohnten Umgebung, während die Kontrollgruppe ($n = 20$) ihren Urlaub zu Hause verbrachte. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass ein einziger Kurzurlaub, unabhängig von der Art des Urlaubs, erhebliche und unmittelbare positive Auswirkungen auf das wahrgenommene Stressniveau, die Erholung, die Belastung und das Wohlbefinden der Teilnehmer hatte. Insbesondere in der Interventionsgruppe, die den Kurzurlaub außerhalb der gewohnten Umgebung verbrachte, sank das Belastungsniveau im Vergleich zur Kontrollgruppe stärker. Interessanterweise waren diese Auswirkungen auch noch nach 30 Tagen (in Bezug auf die Erholung) und 45 Tagen (in Bezug auf das Wohlbefinden und die Belastung) nach dem Urlaub nachweisbar. Dies deutet darauf hin, dass die Gewährung von Kurzurlaube bzw. regelmäßig stattfindenden Urlauben für Mitarbeiter im mittleren Management eine effektive Strategie zur Förderung ihrer Gesundheit sein könnte, wobei Umwelteffekte und -auswirkungen eine weniger wichtige Rolle zu spielen scheinen. Diese Studie unterstreicht die positiven Effekte von mehrmaligen Urlaubsantritten bzw. Kurzurlaube auf das Wohlbefinden und Stressempfinden (Blank et al., 2018).

In einer weiteren Studie von Packer und Kollegen (2020) wurden ebenfalls die erholsamen Vorteile von Urlauben (1–5 Wochen abseits von Zuhause und Arbeit) und Kurzurlauben (3–4 Tage abseits von Zuhause und Arbeit) untersucht. Dabei wurden drei Gruppen (Urlaub, Kurzurlaub und keine Pause) aus 156 Universitätsmitarbeitern gebildet und anhand sowohl objektiver (Leistung in kognitiven Tests) als auch subjektiver Maßnahmen (Selbstberichte) verglichen. Diese Studie zeigt, dass sowohl objektiv als auch subjektiv gemessen, Kurzurlaube und auch längere Urlaube messbare erholsame Vorteile bieten können. Besonders die Auswirkungen auf die kognitive Leistung sind von Bedeutung, da die Fähigkeit die Aufmerksamkeit auf eine Aufgabe zu lenken einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Einige der kognitiven Maße legen nahe, dass kurze Pausen möglicherweise sogar effektiver sind als längere Urlaube, um die Fähigkeit zur Konzentration wiederherzustellen.

Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass ebenfalls die Erwartung bestand, dass der Blutdruck und die Herzfrequenz für die Gruppen Urlaub und Kurzurlaub sinken würden, aber nicht für die Gruppe ohne Pause. Die Analyse ergab jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Bedingungen vor und nach der Pause. Daher konnte keine eindeutige Wirkung des Pausenmachens auf die physiologischen Messwerte festgestellt werden (Packer, 2020).

2.3 Hypothesenentwicklung und Forschungsziele

Auf Basis des Effort-Recovery-Modells (Meijman & Mulder, 1998), den Erkenntnissen aus wissenschaftlicher Literatur, bisherigen Studien und dessen Ergebnissen, ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende erste Hypothese:

H1: Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit der subjektiv wahrgenommenen Erholung am Ende des Jahres.

Die Bestätigung dieser Hypothese könnte als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungen dienen. Im Rahmen dieser Forschungsbemühungen könnten die Ergebnisse dazu beitragen, wirksamere Erholungsstrategien zu entwickeln, welche es Menschen ermöglichen, durch wiederholte kurze Auszeiten ein gesünderes Leben zu führen, ohne dass ihre Arbeitsleistung darunter leidet. Dies hätte das Potenzial, die Gesamtqualität des Lebens zu verbessern.

Die Rolle der positiven affektiven Zustände ist ebenfalls wichtig zu unterstreichen, denn diese helfen Menschen dabei, Wege zur Bewältigung von Belastungen zu erkennen, was eine Möglichkeit darstellen kann, besser mit Stress umzugehen. In diesem Sinne kann positiver Affekt als Schutzschild gegen zukünftige Stressoren dienen (Brohm-Badry et al., 2017). Urlaub bietet eine Gelegenheit, positive Emotionen zu erleben, neue Erfahrungen zu machen und kreative Ideen zu entwickeln – mehr als jede andere arbeitsfreie Zeit (Brohm-Badry et al., 2017). Dadurch wird angenommen, dass die charakteristischen Eigenschaften eines Urlaubs einen förderlichen Kontext schaffen, welcher die Entstehung positiver affektiver Zustände begünstigt. So wird eine weitere Hypothese aufgestellt.

H2: Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit positivem Affekt.

Angesichts der Bedeutung von Urlaub als Schlüsselmoment für positive Emotionen, persönliches Wachstum und Kreativität in der persönlichen Arbeitswelt (vgl. Brohm-Badry et al., 2017), soll diese Studie ermöglichen, noch breitere Einblicke in die Dynamiken zwischen Urlaubsverhalten und den verschiedenen Aspekten der beruflichen Leistungsfähigkeit von Führungskräften zu gewinnen.

Die folgenden Hypothesen H3 und H4 sind darauf ausgerichtet, Korrelationen zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte und der Fähigkeit von Führungskräften, berufliche Anforderungen zu bewältigen, sowie ihrem Arbeitsengagement zu untersuchen. Sie bieten somit die Möglichkeit, zu untersuchen, wie die Nutzung von Urlaubstagen potenziell die Fähigkeiten zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen und des Arbeitsengagement der Führungskräfte beeinflussen könnte.

H3: Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit der Fähigkeit von Führungskräften, ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen

H4: Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit dem Arbeitsengagement von Führungskräften.

Restauration wird definiert als "der Prozess der Wiederherstellung physischer, psychologischer und sozialer Fähigkeiten, die in laufenden Bemühungen zur Bewältigung adaptiver Anforderungen beeinträchtigt wurden" (Packer, 2020). Optimalerweise ermöglicht der tägliche Feierabend die wertvolle Zeit, diesen Prozess zu durchlaufen, da die tägliche Erholung zunehmend als entscheidender Faktor für die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden betrachtet wird (Demerouti et al., 2009). Im idealen Fall führen auch nach dem geistigen Abschalten von beruflichen Anforderungen keine weiteren Belastungen zu zusätzlichen Beanspruchungen des psychobiologischen Systems, was eine günstige Bedingung für einen effizienten Erholungsprozess schafft (Sonntag & Fritz, 2007). Der ganzheitliche Erfolg dieses Vorhabens ist jedoch abhängig davon, ob die kognitiven Prozesse, einschließlich des beruflichen Drucks, tatsächlich ab geschaltet werden können oder auch zu Hause fortbestehen (Demerouti et al., 2009). Wenn es dem Mitarbeiter nicht gelingt, sich abzulösen, und er in der arbeitsfreien Zeit über arbeitsbezogene Themen weiterhin nachdenkt, ob negativ oder positiv, führt dies zu kognitiver Erregung (Demerouti et al., 2009). Infolgedessen bleiben die Funktionssysteme, die während der Arbeit aktiviert werden, auch in der arbeitsfreien Zeit aktiv und behindern den Erholungsprozess (Sonntag & Fritz, 2007). Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse entsteht folgende Hypothese.

H5: Die Anzahl der Urlaubsanträge wirkt sich positiv auf das Abschalten von der Arbeit der Führungskräfte aus.

Um ein noch umfassenderes Verständnis der Erholung von Führungskräften zu gewinnen, geht die vorliegende Arbeit, im Rahmen von H6, über die Untersuchung der Auswirkungen verschiedener Urlaubstypen hinaus und untersucht folgende Frage: "Welchen Einfluss haben unterschiedliche Aktivitäten während des Urlaubs auf die psychische Erholung von Führungskräften?". Diese zusätzliche Dimension ermöglicht es, tiefer in die Faktoren, die zur Erholung beitragen können, einzusteigen. Denn angesichts der Vielfalt an Aktivitäten, die während des Urlaubs ausgeübt werden können – sei es Entspannen am Strand, sportliche Betätigung, kulturelle Erkundungen, Lesen oder Spaziergänge in der Natur – ist es von Interesse zu erfahren, ob es tatsächlich die entschlernigenden Aktivitäten sind, die psychische Erholung von Führungskräften am effektivsten fördern oder doch eher dynamische Aktivitäten. Der

Begriff der dynamischen Aktivitäten soll hervorheben, dass es sich um Tätigkeiten handelt, die gewisse körperliche oder geistige Aktivität erfordern. Hieraus ergibt sich folgende, letzte Hypothese:

H6: Führungskräfte, die in ihrem Urlaub entschleunigende Aktivitäten vorziehen, erleben eine signifikant bessere Erholung als Solche, die dynamische Aktivitäten unternehmen.

In Bezug auf diese Hypothese wird sich darauf fokussiert, inwiefern Urlaubsaktivitäten die Erholung von Führungskräften beeinflussen. Dabei ist hervorzuheben, dass die individuelle Persönlichkeit einer jeden Führungskraft einen signifikanten Einfluss auf die Form haben kann, wie sie sich am besten erholen (Sonnentag & Fritz, 2007). Menschen haben unterschiedliche Vorlieben und Präferenzen. Dies gilt auch, wenn es um die Wahl von Aktivitäten in ihrem Urlaub geht. Es wird anerkannt, dass die Persönlichkeit ein wichtiger Faktor bei der Erholung ist, jedoch liegt der Fokus dieser Arbeit darauf, breitere Muster und Trends innerhalb von Schlüsselgruppen von Führungskräften zu identifizieren. Dies bedeutet, dass nicht speziell nach individuellen Persönlichkeitstypen unterteilt wird. Das übergeordnete Ziel ist es, Erkenntnisse zu gewinnen, die für eine Mehrheit von Führungskräften relevant sein können, ohne die individuellen Unterschiede im Detail zu berücksichtigen.

Zusammengefasst analysiert die vorliegende Studie in den Hypothesen H1 bis H5 den Einfluss der Häufigkeit von Urlaubsanträgen auf verschiedene Faktoren des persönlichen Wohlbefindens und der Arbeitsleistung. Hierbei wird die Anzahl der Urlaube als unabhängige Variable betrachtet, während Aspekte wie subjektiv empfundene Erholung, positiver Affekt, die Fähigkeit von Führungskräften, ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen sowie das Arbeitsengagement und die Fähigkeit zum Abschalten von der Arbeit als abhängige Variablen untersucht werden. In letzter Hypothese H6 dient die Präferenz für entschleunigende im Vergleich zu dynamischen Aktivitäten im Urlaub als unabhängige Variable, um zu prüfen, ob sie das Ausmaß der Erholung, welche die abhängige Variable darstellt, beeinflusst.

3. Methode

3.1 Stichprobe

Die Umfrage zur Erfassung von Erfahrungen und Einschätzungen von Führungskräften erreichte eine finale Teilnehmeranzahl von 53 Personen, wobei 43,4% weiblich und 54,7% männlich waren. Eine Person, welche 1,9% ausmachte, identifizierte sich als divers. Die Umfrage bezog sich auf jegliche Art von Führungsposition, ohne dabei zum Beispiel zwischen Vorstand und Teamleiter differenziert zu haben. Daher musste lediglich das Kriterium gegeben sein, dass sich der Teilnehmer beruflich in einer führenden Position befindet. Von insgesamt 80 Personen, die dem Link zum Fragebogen folgten, wurden 27 Personen, die den Fragebogen nicht begonnen haben, ausgeschlossen. Der Fragebogen war so konzipiert, dass er zunächst ausschließlich aus Pflichtfragen bestand und erst bei persönlichen Daten und Angaben die Möglichkeit zu freiwilligen Antworten bot. Durch diese Strukturierung konnten Lücken in der Antwortreihe von Personen vermieden werden, die den Fragebogen bis zum Ende durchführten. Dadurch kam die finale Teilnehmeranzahl von 53 zustande. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 41 Jahren ($M = 40.51$, $SD = 12,53$). Der verwendete Fragebogen wurde auf unterschiedliche Weise und verschiedene Kanäle verbreitet. Durch persönliche Netzwerke wurde der direkte Kontakt zu Führungspersonen sowie zu aktuellen und ehemaligen Vorgesetzten in einer solchen Position hergestellt. Der Umfrage-Link wurde ebenfalls in der eigenen Instagram-Story sowie einem LinkedIn-Post geteilt. Zusätzlich wurde das Umfeld von Startups, insbesondere der Founders Space, aufgesucht, um dort weitere Führungskräfte zu befragen. Unter Berücksichtigung dieser Umstände, bestehender Kontakte und persönlicher Verbindungen in den jeweiligen Regionen, konzentrierte sich die Befragung hauptsächlich auf Personen aus Bayern und Baden-Württemberg. Es ist jedoch zu beachten, dass durch die Verbreitung des Umfrage-Links über soziale Netzwerke nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch Personen aus anderen Bundesländern und außerhalb von Deutschland darauf zugreifen konnten.

3.2 Ablauf der Studie

Im Rahmen dieser Studie wurde die bereits erwähnte umfassende Online-Befragung durchgeführt. Es wurden verschiedene Variablen erfasst, darunter Urlaubsgewohnheiten der Teilnehmer (wie die Häufigkeit der Urlaubsantritte, genommene Urlaubstage, tatsächlich verbrachte Urlaubstage und bevorzugte Urlaubsaktivitäten). Des Weiteren wurde in der Umfrage untersucht, in welchem Maße es den Teilnehmern gelingt, sich nach Feierabend oder an Wochenenden psychisch von der Arbeit zu distanzieren, sowie ihr allgemeines, derzeitiges Wohlbefinden. Das Ausmaß beruflicher Anforderungen der Führungskräfte und deren persönliche Ressourcen zu dessen Bewältigung wurden ebenfalls gemessen, ebenso wie das Arbeitsengagement der Teilnehmer. Vor den soziodemografischen Fragen (Alter, Geschlecht, Berufsstatus etc.) wurde abschließend das derzeitige Erholungsmaß erfragt. Die in dieser Umfrage verwendeten psychometrischen Instrumente sind sorgfältig angepasst worden. Vor einigen Abschnitten erhielten die Teilnehmer einen kurzen Teaser als Unterstützung für die korrekte Interpretation der folgenden Fragen und Antwortmöglichkeiten sowie zur angemessenen Einordnung ihrer eigenen Empfindungen (z.B. „Teilen Sie mir bitte mit, wie Sie sich im Allgemeinen fühlen, indem Sie die Intensität für jedes der folgenden Wörter auf der Skala ankreuzen. Die Wörter beschreiben verschiedene Gefühle und Empfindungen.“). Die soziodemografischen Daten wurden gezielt am Ende des Fragebogens erhoben, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu Beginn auf die Kernthemen der Studie zu lenken.

3.3 Erhobene Variablen und Materialien

3.3.1 Urlaubsgewohnheiten

Im ersten Abschnitt wurden die Teilnehmer gebeten, Angaben zu ihren Urlaubsgewohnheiten zu machen. Dazu gehörten quantitative Aspekte wie die Anzahl der genommenen Urlaubstage im Verlauf des aktuellen Jahres, die Häufigkeit der Urlaubsantritte sowie die Gesamtanzahl der Tage, welche die Teilnehmer außerhalb des eigenen Wohnortes, inklusive Wochenenden, im Urlaub verbrachten. Diese Fragen erforderten numerische Eingaben als Antwort. Zusätzlich zu den Fragen zur Urlaubsdauer und -häufigkeit wurden die Teilnehmer nach ihren Präferenzen bezüglich verschiedener Freizeitaktivitäten befragt. Zur Auswahl wurden 10 Aktivitäten vorgelegt,

welche in zwei Kategorien unterteilt waren: entschleunigende Aktivitäten (z. B. Lesen) und dynamische Aktivitäten (z. B. Bergwandern). Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, jeweils drei dieser Aktivitäten auszuwählen. Personen, die eine bestimmte Kategorie zweimal oder öfter auswählten, wurden der jeweiligen Gruppe zugeordnet.

3.3.2 Recovery-Effort-Questionnaire (REQ)

Im folgenden Abschnitt des Fragebogens wurde die sogenannte Dimension "Abschalten von der Arbeit am Wochenende oder nach Feierabend" bzw. die psychische Distanz zur Arbeit untersucht. Hierfür wurde der Recovery-Effort-Questionnaire (REQ) nach Sonnentag und Fritz (2007) verwendet, aus welchem ausgewählte vier Items entnommen wurden, um die Dimension der psychologischen bzw. mentalen Ablösung der Arbeit, zu erfassen. Eine Matrix präsentierte verschiedene Aussagen, um zu messen, inwieweit es den Probanden gelingt, sich am Wochenende oder nach Feierabend von der Arbeit zu erholen. Die Antworten erfasste eine 4-stufige Likert-Skala. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, auf einer Skala von 1 bis 4 ihre Zustimmung zu verschiedenen Aussagen zu bewerten, wobei 1 = *trifft nicht zu* bis 4 = *trifft zu* repräsentierte. Die interne Konsistenz der Skala wurde mit Cronbachs Alpha berechnet und ergab einen Wert von $\alpha = .879$.

3.3.3 Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)

Die deutschsprachige Version der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) wurde durch die Adaptation des Instruments zur Erfassung der emotionalen Befindlichkeit von Watson und Kollegen (1988), das ursprünglich in englischer Sprache verfasst wurde, erstellt (Breyer & Bluemke, 2016). Bestehend aus 20 Adjektiven, die verschiedene Empfindungen und Gefühle beschreiben, wobei jeweils 10 Adjektive die Dimensionen des Positiven und Negativen Affekts erfassen, wurde in dieser Umfrage das allgemeine Wohlbefinden der Teilnehmenden mit neun dieser Adjektiven bzw. Items untersucht. Die Antworten wurden in einer Matrix auf einer 5-stufigen Likert-Skala mit den Ausprägungen von 1 = *gar nicht* zu 5 = *äußerst* erfasst.

Die interne Konsistenz der zur Messung des allgemeinen Wohlbefindens eingesetzten Items wird durch ein Cronbachs Alpha von $\alpha = .86$ angezeigt.

3.3.4 Job Demands and Resources: Single Items

Das momentane Ausmaß von beruflichen Anforderungen und der Umfang der eigenen Ressourcen zur Bewältigung dieser Anforderungen, wurde mithilfe von jeweiligen Einzelitems, aus dem Job-Demands-Resources-Modell nach Demerouti und Kollegen (2001), erfasst. Für die tägliche Umfrage wurden die Formulierungen in einen Zustandsfragebogen umgewandelt (z.B. "Wie beurteilen Sie das Ausmaß der beruflichen Anforderungen in Ihrem derzeitigen Arbeitsleben?").

Mögliche Antworten erfasste eine 5-stufige Likert-Skala von 1 = *sehr niedrig* bis 5 = *sehr hoch*.

3.3.5 Work Engagement

Der Grad des Arbeitsengagement wurde mithilfe der validierten deutschen Version der "Utrecht Work Engagement Scale-9" nach Schaufeli und Kollegen (2006), gemessen, welche das Engagement bei der Arbeit misst. Dies ist ein positiver arbeitsbezogener Erfüllungszustand, der durch Vitalität, Hingabe und Aufnahmefähigkeit gekennzeichnet ist (Schaufeli et al., 2006). Innerhalb einer Matrix wurden die Teilnehmer gebeten, die neun Items dieser Skala in Bezug auf die Häufigkeit ihrer persönlichen Erfahrungen und Empfindungen in Bezug auf ihre Arbeit auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = *nie* bis 7 = *immer* zu bewerten. Die interne Konsistenz der Skala zur Messung des Arbeitsengagements beträgt einen Cronbachs Alpha von $\alpha = .90$.

3.3.6 Recovery Measurement: Single Item

Um die derzeitige selbst eingeschätzte subjektive Wahrnehmung der eigenen Erholung am Ende des Jahres 2023 bei den Teilnehmenden zu erfassen, wurde selbst ein spezifisches Einzelitem entwickelt. Die entsprechende Frage, die zu beantworten galt, lautet: "Unter Berücksichtigung Ihrer beruflichen Kontexte und diesjährigen Urlaubserlebnisse, wie fühlen Sie sich hinsichtlich Ihres Erholungszustands?" Zur Beantwortung dieser Frage stand eine 4-stufige Likert-Skala zur Verfügung, wobei die Werte von 1 = *gar nicht erholt* bis 4 = *sehr erholt* reichten.

3.3.7 Soziodemografische Fragen

Unter der Rubrik "Soziodemografische Fragen" wurden zum Abschluss Angaben zu verschiedenen persönlichen und beruflichen Aspekten abgefragt. Die Teilnehmer wurden gebeten, Angaben zu ihrem Geschlecht, Alter, Familienstand, Anzahl der Kinder, Dauer der beruflichen Tätigkeit, Dauer der Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen, aktuelle Position und dessen (bis dato) Tätigkeitszeitraums zu machen. Diese Fragen sind bewusst am Ende des Fragebogens platziert, um die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs aufgrund der Länge des Fragebogens zu minimieren. Durch die gezielte Platzierung am Schluss sollte indirekt suggeriert werden, dass der Fragebogen kurz vor dem Abschluss steht, und dient dazu, eine vorzeitige Beendigung, aufgrund von mangelnder Aufmerksamkeit oder Unlust, kurz vor dem Ende zu verhindern. Die anfängliche hohe Aufmerksamkeit sollte dabei für die zentralen und komplexeren Fragen genutzt werden.

3.4 Kontrollvariable

Vor dem Hintergrund, dass die Befragung am Jahresende durchgeführt wurde, konnte folgende Frage in den Fragebogen aufgenommen werden: „Fanden im letzten Jahr besondere Ereignisse oder Veränderungen in Ihrem Leben statt?“. Durch fünf verschiedene Vorgaben als Antwortmöglichkeiten wurde erfragt, ob individuelle Ereignisse stattgefunden haben, welche die psychische sowie physische Ausgangslage bzw. den Normzustand eines Teilnehmers verändert haben könnten. Beispiele der Antwortmöglichkeiten waren „Umzug/Hausbau“ oder „Familienveränderungen (Geburt, Hochzeit, Scheidung)“. Im Falle von mehr als drei ausgewählten Optionen, wurden die Daten dieser Person für die weitere Auswertung eliminiert.

4. Ergebnisse

Die Daten wurden von LimeSurvey über Excel in SPSS übertragen und aufbereitet. Das Design der vorliegenden Studie ist auf die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Urlaubsmustern und verschiedenen Aspekten der Vitalität bzw. Komponenten der beruflichen Leistungsfähigkeit unter Führungskräften ausgerichtet. Um diese Beziehungen zu analysieren, wurden zwei Hauptansätze verfolgt. Es wurden

Korrelationsanalysen durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Urlaubsantritten, als unabhängige Variable, und mehreren abhängigen Variablen zu ermitteln. Diese umfassten die subjektiv wahrgenommene Erholung, den positiven Affekt, das Arbeitsengagement, sowie die Fähigkeit, von der Arbeit abzuschalten. Zusätzlich wurde die Korrelation zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte und der Fähigkeit von Führungskräften ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen, untersucht. Im Rahmen eines t-Tests wurden Gruppenvergleiche durchgeführt, um Unterschiede im Erholungszustand zwischen Gruppen von Führungskräften zu untersuchen, die unterschiedliche Arten von Urlaubsaktivitäten bevorzugen. Hierbei wurde der Unterschied zwischen entschleunigenden und dynamischen Aktivitäten im Urlaub betrachtet.

4.1 Ergebnisse der Datenauswertung zur Überprüfung aufgestellter Hypothesen

Um ein umfassenderes Bild der demografischen Struktur der Umfrageteilnehmer zu erhalten, wurden zu Beginn einige der soziodemografischen Daten ausgewertet. Bezüglich der Familienverhältnisse der Teilnehmenden wurde festgestellt, dass die Mehrheit von 52,8% der Befragten keine Kinder haben. Demgegenüber stehen 47,2% der Teilnehmer, die angegeben haben, mindestens ein Kind zu haben ($M = 0.91$, $SD = 1.11$). Im beruflichen Kontext konnte festgestellt werden, dass im Durchschnitt die Teilnehmer über eine gesamte Berufserfahrung von 20 Jahren ($M = 19.53$, $SD = 13.29$) verfügten ($N = 52$) und im Mittel bereits 13 Jahre ($M = 12.53$, $SD = 10.83$) in ihrem aktuellen Unternehmen beschäftigt sind, wobei das Minimum bei einem Jahr lag und die maximale Anzahl der bisherigen Beschäftigungsjahre im selben Unternehmen 40 Jahre betrug ($N = 44$). In ihrer aktuellen Führungsposition befanden sich die Teilnehmer im Schnitt seit bereits 9 Jahren ($M = 8.85$, $SD = 9.86$), $N = 52$. In der Stichprobe haben Teilnehmer durchschnittlich drei Mal im Jahr einen Urlaub angetreten ($M = 3.32$, $SD = 1.47$).

In Bezug auf H1 "Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit der subjektiv wahrgenommenen Erholung am Ende des Jahres" wurden folgende Ergebnisse auf Grundlage des Datensatzes ausgewertet: Zwischen der durchschnittlichen Anzahl der Urlaubsantritte ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) und der subjektiv wahrgenommenen Erholung der Führungskräfte am Ende des Jahres ($M = 1.89$, $SD = 1.24$) wurde eine schwache

positive Korrelation festgestellt, $r = .19$, $p = .172$. Diese Korrelation ist jedoch auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0.05$ statistisch nicht signifikant. Somit bedeutet dies, dass H1 zugunsten H0 verworfen wird (siehe Tabelle 1).

Tab. 1. Korrelation zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte und der subjektiv wahrgenommenen Erholung am Ende des Jahres, sowie dem positiven Affekt, Job Ressourcen, Arbeitsengagement und dem Abschalten der Arbeit

Variable	<i>M</i>	<i>(SD)</i>	<i>r (Anzahl der Urlaubsantritte)</i>
Anzahl der Urlaubsantritte	3.32	1.47	
Subjektive Erholung	1.89	1.24	.191
Positiver Affekt	3.73	(0.54)	-.091
Job Ressourcen	3.30	(0.91)	-.103
Arbeitsengagement	4.07	(0.95)	-.301
Abschalten der Arbeit	2.54	(0.73)	.222

Anmerkung. N = 53.

Die Datenauswertung von H2 "Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit positivem Affekt." zeigte eine schwache negative Korrelation zwischen der durchschnittlichen Anzahl der Urlaubsantritte ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) und positivem Affekt ($M = 3.73$, $SD = 0.54$), welche jedoch nicht signifikant ist, $r = -.09$, $p = .515$. Diese Ergebnisse liefern keine Unterstützung für H2, die eine positive Korrelation zwischen Urlaubsantritten und positivem Affekt annahm, und wird dadurch ebenfalls verworfen. Beobachtete schwache negative Beziehung könnte zufällig sein und gibt keinen verlässlichen Hinweis auf einen tatsächlichen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. (siehe Tabelle 1)

Bei der Testung von H3 "Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit der Fähigkeit von Führungskräften, ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen" ergaben sich folgende Erkenntnisse. Die Anzahl der Urlaubsantritte ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) korreliert schwach negativ mit der Fähigkeit von Führungskräften,

ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen ($M = 3.30$, $SD = .91$), $r = -.10$. Diese Korrelation ist auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0.05$ jedoch nicht statistisch signifikant ($p = .464$) und somit wird H3 ebenfalls verworfen. (siehe Tabelle 1)

Auf Grundlage der Überprüfung von H4 "Die Anzahl der Urlaubsantritte korreliert positiv mit dem Arbeitsengagement von Führungskräften" zeigte sich, dass zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) und der Fähigkeit von Führungskräften, sich mental von der Arbeit am Wochenende bzw. während des Feierabends zu lösen ($M = 4.07$, $SD = 0.95$), eine schwache negative Korrelation besteht, $r = -.30$. Allerdings erreicht diese Korrelation keine statistische Signifikanz ($p = .028$), was zur Verwerfung von H4 zugunsten H0 führt. (siehe Tabelle 1)

In Bezug auf H5 "Die Anzahl der Urlaubsantritte wirkt sich positiv auf das Abschalten von der Arbeit der Führungskräfte aus." ergab die Auswertung folgende Ergebnisse. Zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) und dem Abschalten von der Arbeit ($M = 2.54$, $SD = 0.73$) wurde eine moderate positive Korrelation festgestellt, $r = .22$. Diese Korrelation ist ebenfalls statistisch nicht signifikant ($p = .110$). (siehe Tabelle 1)

In Bezug auf H6 "Führungskräfte, die in ihrem Urlaub entschleunigende Aktivitäten vorziehen, erleben eine signifikant bessere Erholung als Solche, die dynamische Aktivitäten unternehmen." ergab die Analyse folgende Ergebnisse. Der durchgeführte t-Test zeigt, dass in Bezug auf entschleunigende Aktivitäten ($M = 1.82$, $SD = 1.26$) im Vergleich zu dynamischen Aktivitäten ($M = 2.00$, $SD = 1.21$), welche Führungskräfte in ihrem Urlaub unternommen haben, kein signifikanter Unterschied in der Erholung festgestellt werden kann, $t(51) = -.52$, $p = .304$ (*einseitig*), $d = 1.24$. H6 konnte somit nicht bestätigt werden und wird zugunsten H0 verworfen. (siehe Tabelle 2)

Tab. 2. AV (Erholung, Positiver Affekt, Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen, Arbeitsengagement, Abschalten von der Arbeit) im Vergleich zwischen entschleunigenden und dynamischen Aktivitäten

Entschleunigende Aktivitäten vs. dynamische Aktivitäten (N = 53)		
	<i>p</i>	<i>d</i>
Erholung	0.30	1.24
Positiver Affekt	0.39	0.55
Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen	0.31	0.61
Arbeitsengagement	0.30	0.96
Abschalten von der Arbeit	0.07	0.71

4.2 Explorative Analyse

Die Angaben der 53 Teilnehmer variierten von 0 bis zu 20 Urlaubsantritten, wobei die Nennung von 20 Urlauben einen einzigen Teilnehmer und somit einen Ausreißer darstellt, der den Mittelwert enorm erhöht und Daten verzerrt. Auf Grundlage anderweitiger Daten dieses Teilnehmers wurde von einem Tippfehler ausgegangen, wodurch dieser Wert auf 2 geändert wurde. Dieser Wert wurde für alle Auswertungen und Messungen genutzt. Teilnehmer berichteten zudem im Durchschnitt 28 Tage ($M = 28.19$, $SD = 18.78$) dieses Jahres inkl. der Wochenenden im Urlaub verbracht zu haben. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von drei Urlaubsantritten pro Jahr ($M = 3.32$, $SD = 1.47$) und einer Gesamtzahl von 28 Urlaubstagen ($M = 28.19$, $SD = 18.78$), ergibt sich eine durchschnittliche Dauer von etwa neun Tagen ($M = 8.50$) für jeden einzelnen Urlaub. Die Mehrheit der Teilnehmer von 31 Personen (58,5%) ist ein bis drei Mal verreist, während 22 Personen (41,5%) mindestens vier Mal in diesem Jahr einen Urlaub antraten. Bezüglich der unterschiedlichen Aktivitäten, zeigen sich in der explorativen Analyse mittlere bis große Effektstärken für das Abschalten von der Arbeit ($d = 0.71$) und das Arbeitsengagement ($d = 0.96$), auch wenn die p-Werte nicht signifikant sind, was darauf hindeutet, dass entschleunigende Aktivitäten möglicherweise bedeutsame Auswirkungen in diesen Bereichen haben könnten. Diese explorativ erlangten Ergebnisse legen nahe, dass weitere Forschung notwendig ist,

um die potenziellen Zusammenhänge zwischen entschleunigenden Aktivitäten und Faktoren wie Erholung, positivem Affekt und Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Anforderungen zu untersuchen und zu verstehen. (siehe Tabelle 2)

5. Diskussion

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Hypothesen H1 bis H5 nahmen an, dass die Anzahl der Urlaube signifikant positiv mit verschiedenen Variablen der Vitalität und Komponenten der Leistungsfähigkeit im beruflichen Kontext zusammenhängt. H6 betrachtete die Präferenz bestimmter Urlaubsaktivitäten und deren Wirkung auf das Erholungsausmaß, wobei angenommen wurde, dass entschleunigende Aktivitäten positiv mit der Erholung korrelierten. Jedoch ergaben die durchgeführten Datenanalysen, dass alle Hypothesen nicht bestätigt werden konnten und daher verworfen wurden. Im Folgenden wird jede Hypothese einzeln betrachtet, um die Ergebnisse zu interpretieren und ein besseres Verständnis der untersuchten Zusammenhänge zu erlangen.

Konkret bedeutet das für Hypothese 1, dass die Anzahl der Urlaubstage nicht zwangsläufig dazu führt, dass sich Führungskräfte am Jahresende erholter fühlen. Es ist möglich, dass nicht die Anzahl der Urlaubstage, sondern die Qualität des Urlaubs entscheidend für das Erholungsempfinden ist.

Die Annahme der Hypothese 2, dass die Anzahl der Urlaubsantritte positiv mit positivem Affekt korreliert, konnte in dieser Studie ebenfalls nicht bestätigt werden. Dies bedeutet, dass die Häufigkeit, mit der Führungskräfte Urlaub nehmen, nicht unmittelbar zu einer Steigerung ihres positiven Affekts, also ihrer positiven Gefühlszustände wie Freude oder Zufriedenheit, führt.

Ähnlich verhält es sich mit der Hypothese 3, die annahm, dass die Anzahl der Urlaubsantritte positiv mit der Fähigkeit von Führungskräften korreliert, ihre derzeitigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen. Auch diese Hypothese konnte durch die Studie nicht bestätigt werden. Das bedeutet, dass mehr Urlaubstage nicht

notwendigerweise dazu führen, dass Führungskräfte ihre beruflichen Aufgaben effektiver oder effizienter erledigen können.

Auch in Bezug auf das Arbeitsengagement ergab sich, entgegen der Annahme, kein signifikanter Zusammenhang mit der Anzahl der Urlaubstage, was Hypothese 4 widerlegt. Dies bedeutet, dass die Häufigkeit, mit der Führungskräfte Urlaub antreten, nicht unbedingt Auswirkungen darauf hat, wie engagiert sie bei ihrer Arbeit sind. Es lässt sich also nicht feststellen, dass mehr Urlaubstage automatisch zu einem höheren Arbeitsengagement führen. H4 konnte demnach nicht bestätigt werden und wird verworfen.

Basierend auf Hypothese 5, ergab die Studie, dass zwischen der Anzahl der Urlaubsantritte und der Fähigkeit von Führungskräften, sich von ihrer Arbeit zu distanzieren, zwar eine positive Tendenz besteht, diese jedoch statistisch nicht signifikant ist. Somit lässt sich nicht feststellen, dass häufigere Urlaube zwangsläufig zu einem verbesserten Abschalten von der Arbeit führen, was H5 verwerfen lässt.

Die Ergebnisse der Studie zeigten zuletzt zudem, dass entgegen der Hypothese H6, die Präferenz für bestimmte Arten von Urlaubsaktivitäten nicht signifikant mit einem höheren Grad an Erholung assoziiert war. Dies bedeutet, dass die Entscheidung für bestimmte Urlaubsaktivitäten, unabhängig davon, ob es sich um entschleunigende oder dynamische Freizeitaktivitäten handelt, keinen nachweisbaren Einfluss auf das Erholungsniveau der Führungskräfte hatte. Entgegen der Annahme, dass entschleunigende Aktivitäten wie Lesen oder „einfach mal Nichts tun“ während des Urlaubs positiver zur Erholung beitragen, konnten diese Effekte in der Studie nicht bestätigt werden.

Die Erholung, die in den Hypothesen H1 und H6 als abhängige Variable untersucht wurde, ist ein komplexer, individueller Prozess, der von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird, darunter zum Beispiel persönliche Präferenzen, individuelle Lebensumstände oder anhaltende Stresssituationen im Leben der Führungskräfte (Egger, 2015). Es ist möglich, dass entschleunigende Aktivitäten zur Erholung beitragen, auch wenn dieser Effekt in der Studie nicht signifikant war. Da jedoch die spezifische Qualität der Erholung und dessen anderweitigen Ursachen nicht für die

einzelnen Urlaube erfasst wurden, bleibt offen, wie erholsam diese Urlaube tatsächlich waren. Zwar lebt die Mehrheit der Befragten ohne Kinder, was möglicherweise den Erholungsbedarf durch Kinderbetreuung reduziert und in Auszeiten eine größere Erholung ermöglicht, jedoch kann ohne eine detaillierte Erfassung der Erholung in jedem Urlaub keine spezifischen Schlussfolgerungen gezogen werden. Zukünftige Forschungen, die umfassendere Interkorrelationen und Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmale, persönliche Präferenzen, sowie speziell erlebte Ereignisse während der Urlaubsepisoden usw. berücksichtigen, könnten notwendig sein, um ein tieferes Verständnis zu erlangen. Die Qualität der Erholung und die spezifischen Aktivitäten, die zur Erholung beitragen, könnten wichtiger sein als die reine Anzahl der Urlaube. Es wäre interessant zu erforschen, welche Eigenschaften des Urlaubs (z.B. Umgebung, Aktivitäten, Erlebnisse) in Bezug auf die eigene Persönlichkeit am meisten zur Erholung von Führungskräften beitragen.

Eine weitere mögliche Interpretation der nicht bestätigten Hypothesen könnte sein, dass die Urlaubs- und Erholungsphasen der Führungskräfte selbst in dieser vorliegenden Studie nicht ausreichend von der Arbeit abgekoppelt waren, um eine optimale Erholung zu ermöglichen. In der Studie wurde nicht erfasst, ob arbeitsbezogene Tätigkeiten wie kleinere Aufgaben oder kurze Interaktionen, wie beispielsweise Telefonate, während der Urlaubszeiten vermieden wurden. Eine mögliche ständige Erreichbarkeit während des Urlaubs könnte daher die Fähigkeit zur vollständigen Erholung beeinträchtigen, da gemäß dem Effort-Recovery-Modell (Meijman & Mulder, 1998) die Erholung optimiert wird, wenn keine arbeitsbezogenen Anforderungen an die Person gestellt werden. Zudem könnten diese Unterbrechungen nach Beendigung zu weiteren Gedanken und Grübeln anregen, was weiterhin zu einer kognitiven Erregung führt, wodurch der Erholungsprozess behindert wird (Demerouti et al., 2009). In Bezug dessen wäre es ebenfalls sinnvoll, in zukünftigen Studien spezifisch zu erfassen, inwiefern arbeitsbezogene Tätigkeiten wie Erledigungen oder Telefonate während des Urlaubs unterlassen wurden.

5.2 Schwächen und Limitationen

Es ist zu beachten, dass die Studie mit einer Teilnehmerzahl von 53 Personen durchgeführt wurde.

Die vorliegende Studie weist Limitationen auf, die berücksichtigt werden müssen. Zum einen ist ein Kritikpunkt, dass es sich bei der Erhebungsmethode der Daten um einen Selbstreport handelte. Dabei könnte es aufgrund von Erinnerungsfehlern oder sozialer Erwünschtheit zu Verzerrungen des Antwortverhalten gekommen sein, welche sich auch auf die Ergebnisse auswirken konnten. Durch die Anonymisierung wird der Einfluss bewusster Täuschung zwar reduziert, aber nicht ganz ausgeschlossen (Paulus, 2019). Zum anderen wurde in dieser Forschung nicht explizit in verschiedene Führungsebenen oder Kategorien unterteilt, um die begrenzte Stichprobengröße nicht weiter zu reduzieren. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, ihre Stellenbeschreibungen im Fragebogen frei zu formulieren, was zu vielfältigen und individuellen Beschreibungen führte. Aufgrund dieser Vielfalt gestaltete sich eine nachträgliche Einordnung in verschiedene Kategorien als unzuverlässig und wurde daher nicht durchgeführt.

Während der Datenauswertung zeigte sich eine weitere methodische Schwäche durch die Inkonsistenz der Antwortformate des Fragebogens, insbesondere bei soziodemografischen Fragen, welche für die explorative Analyse genutzt wurden. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, ihre Antworten sowohl numerisch als auch als Text zu formulieren. Die fehlende Standardisierung führte dazu, dass numerische Daten und ausgeschriebene Jahres- oder Monatsangaben gemischt wurden. Dadurch mussten die Antworten für die Analyse in ein einheitliches Format umgewandelt werden, was zusätzliche Zeit bei der Auswertung in Anspruch nahm. Dies stellte keine Einschränkung oder Limitation der Studie selbst dar, sondern lediglich eine Schwäche in der Durchführung.

5.3 Praktische Konsequenzen

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Bedeutung von Urlaub und Erholung für das Wohlbefinden bzw. Komponenten der Arbeitsleistung von Führungskräften und liefert damit einen Beitrag zur Forschung im Bereich der Arbeitspsychologie und des Gesundheitsmanagements. Die vorherrschende Annahme, dass vermehrte Erholungszeiten im Rahmen von Urlaubsanträgen und entschleunigende Aktivitäten generell positive Auswirkungen auf die Erholung und auf Komponente der Leistungsfähigkeit von Führungskräften hat, konnte in dieser Arbeit keine der

aufgestellten Hypothesen signifikant bestätigen. Dies deutet darauf hin, dass diese Zusammenhänge komplexer sind, als angenommen.

Die Erkenntnisse dieser Studie unterstreichen, dass nicht jede Art von Urlaub oder Erholung automatisch eine Steigerung des Wohlbefindens oder der Arbeitsleistung nach sich zieht. Grundsätzlich gestaltet es sich jedoch ebenfalls schwierig, allgemeingültige Richtlinien für die optimale Gestaltung von Urlaub zu formulieren. Dies liegt zum einen daran, dass sich die meisten Menschen selbst als kenntnisreich in Bezug auf ihre eigenen Urlaubspräferenzen betrachten, und zum anderen an der Vielfalt der individuellen physischen und psychischen Voraussetzungen, die von Person zu Person variieren (Egger, 2015). Eine individuelle Herangehensweise könnte potenziell effektiver sein als pauschale Ansätze. In Anbetracht dessen, könnte es für Unternehmen ratsam sein, einen differenzierten Ansatz zur Förderung von Erholung zu verfolgen. Es scheint sinnvoll, dass Unternehmen die Entwicklung flexibler Urlaubs- und Erholungspolitiken in Betracht ziehen, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Führungskräfte zugeschnitten sind.

Vor diesen Hintergründen, sollte an dieser Stelle auf einen Aspekt eingegangen werden, welcher meiner Meinung nach, an Aufmerksamkeit gewinnen sollte. Der Bildungsurlaub ist ein wertvolles Gesetz, welches unter vielen Arbeitnehmenden noch wenig bekannt und selten genutzt wird (Kaffka & Spallek, o. J.). In fast allen Bundesländern haben Angestellte das Recht auf 5 bis 10 Tage bezahlten Sonderurlaub für anerkannte Weiterbildungen, die nicht zwingend in direktem Bezug zu ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit stehen müssen. Während der Arbeitnehmer die Seminargebühren selbst trägt, übernimmt der Arbeitgeber im Regelfall die Fortzahlung des Gehalts. Das Besondere am Bildungsurlaub ist seine große Vielfalt: Teilnehmende können weltweit aus einem breiten Angebot wählen, sei es zur fachlichen Weiterbildung durch Kurse in Führungskompetenz, Sprachen oder Marketing, oder zur Förderung der mentalen und körperlichen Gesundheit durch Yoga- oder Achtsamkeitsseminare. Diese Flexibilität ermöglicht es jedem Einzelnen, individuell zu entscheiden, wie er sich weiterentwickeln oder bzw. und erholen möchte, sei es durch entschleunigende oder dynamische Aktivitäten. Innerhalb des Bildungsurlaubsgesetzes ist festgelegt, dass auch Maßnahmen zur Förderung der mentalen und körperlichen Gesundheit als Teil der beruflichen Weiterbildung

betrachtet werden, um die langfristige Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden zu unterstützen (Kaffka & Spallek, o. J.).

Auch wenn nicht die aufgestellten Hypothesen dieser Arbeit nicht bestätigt werden konnten, wird im Rahmen dieser Diskussion die Möglichkeit, die eigene mentale und körperliche Gesundheit als Teil der beruflichen Weiterbildung zu fördern, als wichtiger Ansatzpunkt und Möglichkeit von großer Bedeutung betrachtet. Sie stellt eine Methode dar, um zusätzlich zu den regulären Urlaubstagen weitere Erholungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen zu können, welche individuell auf die Bedürfnisse und Vorlieben der Arbeitnehmenden abgestimmt sind (Kaffka & Spallek, o. J.). Dies unterstreicht die Bedeutung eines differenzierten Ansatzes zur Förderung von Erholung und die Notwendigkeit für Unternehmen, flexible Urlaubs- und Erholungspolitiken zu entwickeln.

5.4 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Bedeutung von Auszeit in Bezug auf die Vitalität, Erholung und damit Komponenten der Führungsqualität von Führungskräften zwar anerkannt, aber differenziert betrachtet werden sollte. Wenn das Ziel darin besteht, Führungskräfte langfristig vital und dadurch erholt zu halten, um durch zur Optimierung der internen Kommunikation beizutragen, dann ist es von zentraler Bedeutung, ein tieferes Verständnis darüber zu entwickeln, welche spezifischen Erholungsformen am effektivsten sind. Zukünftige Studien, welche anders konzipiert sind und verschiedene Differentialaspekte betrachten wären daher interessant, um ein umfassenderes Bild zu erhalten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können daher eher als Ausgangspunkt für weitere Forschungen dienen, die dazu beitragen, effektivere Strategien zur Förderung der Erholung, Vitalität und Komponenten der Leistungsfähigkeit von Führungskräften zu entwickeln, um dadurch langfristig zum Unternehmenserfolg, durch Optimierung der internen Kommunikation, beizutragen.

6. Literaturverzeichnis

- Bartholdt, L., & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext*. Beltz.
- Blank, C., Gatterer, K., Leichtfried, V., Pollhammer, D., Mair-Raggautz, M., Duschek, S., Humpeler, E., & Schobersberger, W. (2018). Short vacation improves stress-level and well-being in german-speaking middle-managers - a randomized controlled trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(1), 130. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010130>
- Blasche, G. (2019). Erholung als Maßnahme der Prävention arbeitsbedingter Ermüdung. *Psychologie in Österreich*. 1 & 2, 74-81. Abgerufen am 12.02.2024 von https://www.blasche.at/fileadmin/docs/Publikationen/Erholung_als_Ma%C3%9Fnahme_der_Pr%C3%A4vention_PIOe_01_02-19.pdf
- Breyer, B., & Bluemke, M. (2016). Deutsche Version der Positive and Negative Affect Schedule PANAS (GESIS Panel). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis242>
- Brohm-Badry, M., Peifer, C., & Greve, J. M. (Hrsg.). (2017). *Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum – State of the Art*. Pabst Science Publishers.
- de Blom, J. (2012). *How do vacations affect workers' health and well-being? Vacation (after-) effects and the role of vacation activities and experiences*. Uitgeverij BOXPress.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Geurts, S. A. E., & Taris, T.W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. *Research in Occupational Stress and Well Being*. (Vol. 7, S. 85-123) Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)

- Egger, J. (2015). Erschöpfung und Gegenregulation durch Urlauben. *Integrative Verhaltenstherapie und psychotherapeutische Medizin* (S. 269-282).
https://doi.org/10.1007/978-3-658-06803-5_11
- Ernst, G., Franke, A., & Franzkowiak, P. (2022). *Stress und Stressbewältigung. Bz gA Leitbegriffe*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:224-i118-2.0>
- Hellert, U. (2022). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft*. Haufe.
- Kaffka, L. (2023, September 16). Bildungsurlaub: Bis zu zehn zusätzliche Tage frei bei vollem Gehalt. *Der Spiegel*.
<https://www.spiegel.de/karriere/bildungsurlaub-bis-zu-zehn-zusaetzliche-tage-frei-bei-vollem-gehalt-a-2a1a3b3b-0935-413c-a2a2-27a27db4c0df>
- Litzcke, S., Schuh, H., & Pletke, M. (2013). *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz*. Springer.
- Packer, J. (2020). Taking a break: Exploring the restorative benefits of short breaks and vacations. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*.
<https://doi.org/10.1016/j.annale.2020.100006>
- Paulus, C. (2019). *Ist Empathie eine Lüge? Zur Frage der sozialen Erwünschtheit in der Empathiemessung*. Universität des Saarlandes.
<https://publikationen.sulb.uni-saarland.de/handle/20.500.11880/27668>
- Redmann, B. (2023). *Lebensphasenorientiertes Leadership*. Haufe.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). *Utrecht Work Engagement Scale-9*. APA PsychNet. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

- Speck, A. (2020). Wie Führungskräfte dem Burnout entkommen. *Springer Professional*. Abgerufen am 12.02.2024 von <https://www.springerprofessional.de/gesundheitspraevention/stressmanagement/wie-fuehrungskraefte-dem-burnout-entkommen/18018770>
- Strauss-Blasche, G., Riedmann, B., Schobersberger, W., Ekmekcioglu, C., Riedmann, G., Waanders, R., & Fries, D., Mittermayr, M., Marktl, W., & Humpeler, E. (2004). Vacation at moderate and low altitude improves perceived health in individuals with metabolic syndrome. *Journal of Travel Medicine*, 11(5), 300-304. <https://doi.org/10.2310/7060.2004.19106>
- van Hooff, M. L., Geurts, S. A., Kompier, M. A., & Taris, T. W. (2007). Workdays, in-between workdays and the weekend: A diary study on effort and recovery. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(7), 599-613. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0172-5>
- Van Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. Tillbury University. Abgerufen am 12.02.2024 von https://www.researchgate.net/publication/260405165_Need_for_recovery_after_work_An_overview_of_construct_measurement_and_research

7. Verwendete Hilfsmittel und Selbstständigkeitserklärung

Übersicht verwendeter Hilfsmittel

Für die Erstellung dieser Bachelorarbeit kamen verschiedene IT-/KI-gestützte Schreibwerkzeuge zum Einsatz, um die Effizienz und Klarheit der Forschung und Ausarbeitung zu verbessern. Nachfolgend sind die beiden verwendeten Werkzeuge aufgeführt:

1. GPT-3.5 von OpenAI (<https://chat.openai.com>): In dieser Bachelorarbeit wurde das Sprachmodell GPT-3.5 verwendet, um Formulierungsvorschläge für einen klareren und verständlicheren Satzbau zu erhalten, den Text auf Rechtschreibung und Grammatik zu überprüfen sowie Unterstützung beim Paraphrasieren von Zitaten zu bieten.
2. PlagScan (<https://plagscan.hnu.de/hnu>): Um die Einzigartigkeit meiner Arbeit sicherzustellen, kam das Plagiatprüfungstool „PlagScan“ zum Einsatz. Es führte umfassende Plagiatsprüfungen durch und deckte potenzielle Quellen von Textähnlichkeiten auf.

Die Verwendung dieser Hilfsmittel erfolgte in Übereinstimmung mit den akademischen Richtlinien und Vorgaben der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm. Jegliche Auswirkungen dieser Werkzeuge auf den Inhalt der Arbeit wurden sorgfältig geprüft und sie wurden ausschließlich zur Verbesserung der Verständlichkeit der wissenschaftlichen Forschung eingesetzt. Die transparente Auflistung dieser Hilfsmittel gewährleistet, dass die Integrität und Originalität dieser Abschlussarbeit respektiert werden.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Hausarbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln verfasst habe. Alle Passagen, die ich wörtlich aus der Literatur oder aus anderen Quellen, wie z.B. Internetseiten übernommen habe, habe ich deutlich als Zitat mit Angabe der Quelle kenntlich gemacht.