
Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)
im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie
an der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissen-
schaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Titel der Dissertation
Work-life Balance:
Einflussfaktoren – Auswirkungen – Handlungsempfehlungen.

Ein ressourcenbasierter Ansatz
am Beispiel einer empirischen Untersuchung in der Industrie

vorgelegt von
Peter Robert Becker, M.A.

Jahr der Einreichung
2012

Dekan: Prof. Dr. Klaus Fiedler
Berater: Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Gesellschaftlicher Hintergrund	8
2.1	Gesellschaftliche Veränderungen	9
2.2	<i>Work-life Balance</i> als Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen?	23
3	Theoretische Überlegungen	27
3.1	Ansätze der Lebensdomänenforschung	27
3.2	Das salutogenetische Verständnis von <i>Work-life Balance</i>	29
3.3	Ressourcenbasierte Lebensdomänenforschung.....	32
3.3.1	Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren.....	46
3.3.2	Personale Einflussfaktoren.....	54
3.3.3	Soziale Einflussfaktoren	60
3.3.4	Organisationskulturelle Einflussfaktoren	63
3.4	Das Verhältnis von Anforderungen der Arbeit und Ressourcen	68
3.5	Auswirkungen der <i>Work-life Balance</i>	79
3.6	Das ressourcenbasierte WLB Modell.....	87
4	Exploration	91
4.1	Methode des Experteninterviews.....	91
4.2	Ergebnisse der Experteninterviews	98
5	Methode	114
5.1	Durchführung	114
5.2	Beschreibung der Stichprobe	117
5.3	Messverfahren	118
5.4	Vorgehen der statistischen Analyse	126
6	Ergebnisse	129
6.1	Deskriptive Ergebnisse	129
6.2	Prüfung der Voraussetzungen zur Hypothesenprüfung.....	132
6.3	Prüfung der Hypothesen.....	134
6.3.1	Antezedenzfaktoren der <i>Work-life Balance</i>	134
6.3.2	Moderationen	143
6.3.3	Auswirkungen der <i>Work-life Balance</i>	166
6.3.4	Hypothesen aus der explorativen Phase	169
7	Diskussion	174
7.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	174
7.1.1	Antezedenzfaktoren der <i>Work-life Balance</i>	174
7.1.2	Moderationen	178
7.1.3	Auswirkungen der <i>Work-life Balance</i>	183
7.1.4	Hypothesen aus der explorativen Phase	185
7.2	Kritische Reflektion der Arbeit und anknüpfende Forschungsfragen	188
7.3	Handlungsempfehlungen.....	191

Literaturverzeichnis	199
Tabellenverzeichnis	222
Abbildungsverzeichnis.....	225
Abkürzungsverzeichnis	228
Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. b) und c) der Promotionsordnung der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften.....	229
Anhang	230
A Experteninterview (Interviewleitfaden und Paraphrasen)	231
B Skalen der quantitativen Erhebung	245

1 Einleitung

„Nicht Geld, sondern Zeit ist die familienpolitische Leitwährung.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ], 2010), sagt Bundesministerin Kristina Schröder. Es geht der Bundesministerin um eine Neujustierung der Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern,¹ vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Gesellschaft. *Work-life Balance* (WLB) heißt dies im Feuilleton und entsprechend allumfassend wie der Titel ist auch die Berichterstattung. Themen wie der demografische Wandel, mobiles Arbeiten, Fachkräftemangel oder Burnout – alle werden mit *Work-life Balance* in Verbindung gesetzt.

Unternehmen erhoffen sich durch Maßnahmen der *Work-life Balance* langfristig leistungsfähige Mitarbeiter sowie eine gute Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Die Politik fördert die Agenda vom *Erfolgsfaktor Familie* (Bundesregierung, 2011). Durch die Steigerung der *Work-life Balance* erhofft sich die Bundesregierung erstens eine Erhöhung der Geburtenrate bei gleichzeitiger Steigerung der Frauenerwerbsquote und zweitens die Reduzierung psychischer Störungen und Erkrankungen. In den Medien werden in jüngster Zeit vor allem das Krankheitsbild Depression und die psychische Störung Burnout behandelt. Dabei werden diese Themen oft mit den veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang wird häufig auf die Verbesserung der *Work-life Balance* verwiesen als ein Weg zur Lösung der Problematik.

In der Wissenschaft ist die Auseinandersetzung mit dem Thema *Work-life Balance* unter dem Begriff *Work-family Konflikt* bekannt. Die rollentheoretische Lebensdomänenforschung kann dabei auf einen reichhaltigen Wissensschatz zurückgreifen, denn die wissenschaftliche Erforschung der Vereinbarkeitsproblematik zwischen Arbeits- und Familienrollen geht bis in die 60er Jahre zurück. Die vorliegende Dissertation wird teilweise auf diesen Austausch zurückgreifen, geht jedoch auch darüber hinaus, z.B. indem bekannte Einflussgrößen des *Work-family Konflikts* auf die subjektive Zufriedenheit mit der

¹ Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form generell verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

eigenen *Work-life Balance* angewendet werden (vgl. Valcour, 2007). Dies stellt ein neu entwickeltes Konstrukt dar, welches durch ein salutogenetisches Verständnis der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben geprägt ist. Zur Klärung des Entstehungsprozesses der *Work-life Balance* wird ein weitgefaster ressourcenbasierter Ansatz gewählt. In diesem Ansatz finden neben bekannten Ressourcen der Stress- und Gesundheitsforschung (Sonntag, 2010) vor allem organisationskulturelle Ressourcen besondere Beachtung.

Die leitenden Forschungsfragen lauten: Wie entsteht *Work-life Balance*? Welche direkten Einflussgrößen hat die Zufriedenheit mit der *Work-life Balance* und welche Ressourcen spielen eine Rolle im Zusammenspiel von belastenden Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der *Work-life Balance*? Begleitend wird die Frage nach ausgewählten Auswirkungen einer gelungenen *Work-life Balance* geklärt. Hat die *Work-life Balance* einen Einfluss auf die Bindung ans Unternehmen bzw. die Bleibeabsicht beim Unternehmen? Und hilft die *Work-life Balance* Erschöpfung zu reduzieren und Burnout vorzubeugen?

Zur Klärung der Fragen wird zunächst der theoretische Rahmen abgesteckt, bevor empirisch über Experteninterviews und vor allem über die quantitative Auswertung einer großangelegten Mitarbeiterbefragung die Forschungsfragen beantwortet werden. Der folgende Abschnitt stellt den Aufbau der Dissertation im Detail vor. Im Anschluss wird der Begriff *Work-life Balance* (WLB) eingeführt und damit die Basis zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema der vorliegenden Arbeit geschaffen.

Aufbau der Dissertation

Nachdem in der Einleitung durch die Definition des Phänomens *Work-life Balance* (WLB) der Weg für die wissenschaftliche Untersuchung der Thematik bereitet wird, geht die Dissertation in Kapitel 2 interdisziplinär auf die soziologischen, technischen und ökonomischen Entwicklungen der letzten Jahre ein, die zu neuen Lebens- und Arbeitsformen geführt haben. Die dargestellten Trends zeigen ein umfassendes zusammenhängendes Bild und spiegeln den veränderten gesellschaftlichen Rahmen wider, der einen Einfluss auf die WLB der Beschäftigten hat. In Kapitel 3 wird zunächst aufbauend auf dem bisherigen theoretischen Forschungsstand ein salutogenetisches Verständnis von WLB entwickelt. Anschließend wird über Ansätze der Stressforschung bis hin zur *Conservation of*

resources Theorie (Hobfoll, 1989) eine Brücke gebaut zu einem ressourcenbasierten Modell. In dieses Modell werden Schritt für Schritt tätigkeitsbezogene, personale, soziale und ergänzend auch organisationskulturelle Ressourcen der WLB integriert. In Anlehnung an den Heidelberger arbeits- und organisationspsychologischen, ressourcenorientierten Ansatz zum Gesundheitsmanagement (Sonntag, 2010; Sonntag & Michel, 2009) wird ein eigenes ressourcenbasiertes WLB Modell entwickelt, welches neben den genannten Ressourcen auch die belastenden Anforderungen der Arbeit beinhaltet. Teil der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3 ist auch ein Unterkapitel zu den Auswirkungen der WLB. In Kapitel 4 folgen die Erläuterungen und Ergebnisse der explorativen Phase der empirischen Untersuchung. Dies geschieht anhand der qualitativen Auswertung von 14 Experteninterviews.

Kapitel 5 geht auf die Methode der empirischen Hauptuntersuchung ein. Hierbei wurde das Design einer quantitativen Einstellungsabfrage, mittels eines standardisierten Fragebogens mit geschlossenen Fragen gewählt. Die Stichprobe umfasst über 6000 Mitarbeiter eines Unternehmens der Automobilindustrie über alle Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereiche hinweg. Bei der Präsentation der Ergebnisse der empirischen Analyse in Kapitel 6 werden zunächst die Einflussfaktoren der WLB betrachtet, bevor die Ergebnisse der Moderationsanalysen dargestellt werden. Den Abschluss bilden die Resultate der Regressionsanalyse zu den Auswirkungen der WLB und die Prüfung der, aus der Exploration abgeleiteten, Hypothesen zu verschiedenen Gruppenvergleichen. Abschließend fasst Kapitel 7 die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und erläutert, nach einer kritischen Reflektion der Dissertation, weiterführende Forschungsfragen für die Wissenschaft sowie Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis.

Definition von *Work-life Balance* (WLB)

Der Terminus *Work-life Balance* (WLB) ist, obwohl er interdisziplinär oft benutzt wird, selten konkret definiert worden (Beham & Drobnič, 2010; Ducki & Geiling, 2010). Gerade aufgrund des inflationären Gebrauchs des Wortes ist es auch schwierig, sich auf eine einheitliche Definition zu einigen. Eine solche ist für ein strukturiertes Forschungsprogramm jedoch unabdingbar.

Die Betrachtung der einzelnen Komponenten des Begriffes ist zur Definition wenig hilfreich. Denn eine Balance zwischen Arbeit und Leben ist missverständlich, da Arbeit ein Teil des Lebens ist. Erfolgsversprechender ist die Unterscheidung zwischen Arbeits- und Privatleben. Semmer und Udris (2004) definieren Arbeit als „zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt aufgrund selbst- oder fremddefinierter Aufgaben mit gesellschaftlicher – materieller oder ideeller – Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen.“ (Semmer & Udris, 2004, S. 158). Die Erwerbsarbeit bezieht sich auf eine Austauschbeziehung, sprich die Arbeit wird entlohnt (vgl. Semmer & Udris 2004). Die Bezeichnung Arbeitsleben steht für jene Lebenszeit, die mit Erwerbsarbeit verbracht wird. Demgegenüber steht das Privatleben, also Lebenszeit, die der individuellen Gestaltung zur Verfügung steht. Dieses Verständnis ist wesentlich breiter als die herkömmliche Betrachtung, die sich lediglich auf die Lebenszeit bezieht, die mit der Familie verbracht wird und kann auch unentgeltliche Arbeit, sprich Hausarbeit oder Ehrenamt, beinhalten. Unter Balance wird vor allem die subjektive Zufriedenheit mit dem Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben verstanden (Valcour, 2007). Ein für alle geltendes, objektiv richtiges Verhältnis der verschiedenen Lebensdomänen, z.B. unter den Aspekten Verteilung der Zeit oder der Belastung, gibt es nicht. Dies verdeutlicht die Schwierigkeit für Politik und Wirtschaft, sich dem Thema anzunehmen und betont die Bedeutung eines psychologischen Forschungsansatzes. Die vorliegende Dissertation untersucht, welche Faktoren zur subjektiven Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben führen und leistet damit einen Beitrag zur möglichen Gestaltung von Rahmenbedingungen für Politik sowie für Unternehmen und Organisationen.

Die folgende Definition von WLB gilt als leitende Arbeitsdefinition und legt den Grundstein eines gemeinsamen Verständnisses. In Anlehnung an die Definition des BMFSFJ (2005) sowie eine Definition von Michalk und Nieder (2007) wird WLB wie folgt definiert.

Work-life Balance (WLB) bedeutet eine „neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben“ (BMFSFJ, 2005, S. 1) und damit die erfolgreiche Vereinbarkeit von Anforderungen und Interessen des Arbeits- und Privatlebens vor dem

Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt (BMFSFJ, 2005).

Work-life Balance (WLB) hängt sowohl von den organisationalen und gesetzlichen Bedingungen, als auch von der persönlichen Wahrnehmung und dem individuellen Verhalten ab (Michalk & Nieder, 2007).

Work-life Balance (WLB) fördert ganzheitlich eine erfolgreiche Berufsbiografie unter Rücksichtnahme auf soziale, familiäre, kulturelle, gesundheitliche, ehrenamtliche und sonstige private Erfordernisse bzw. Interessen (BMBFSFJ, 2005).

Diese Definition schildert zum einen die persönliche Verantwortung für die Gestaltung der eigenen WLB, zum anderen verweist sie auf staatliche und betriebliche Rahmenbedingungen. Das Spektrum der privaten Belange ist sehr weit gefasst und bezieht sich sowohl auf verpflichtende Tätigkeiten, als auch auf Aktivitäten, die der Erholung dienen.

Warum das Thema der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zurzeit besonders im Fokus der öffentlichen Betrachtung steht und welche gesellschaftlichen, ökonomischen sowie lebensweltlichen Veränderungen das Bedürfnis nach einer „neuen intelligenten Verzahnung von Arbeits- und Privatleben“ (BMFSFJ, 2005) verstärkend beeinflussen, behandelt das folgende Kapitel 2.

2 Gesellschaftlicher Hintergrund

Die Zahl der psychischen Erkrankungen ist im Zeitraum von 1997 bis 2011 um 119% gestiegen (WIdO, 2012). Neun von zehn Beschäftigten sind im Notfall auch nach Büroschluss für Vorgesetzte, Kunden oder Kollegen mobil erreichbar (Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. [Bitkom], 2012). Deutschland hatte 2010 erneut die wenigsten Geburten pro Einwohner im europäischen Vergleich (Eurostat, 2011) und die Bundesministerin Kristina Schröder schlägt die 30-Stunden-Woche für Eltern vor, damit sich Karriere und Kinder besser vereinbaren lassen (BMFSFJ, 2010). Sind dies zufällig nebeneinander stehende Ereignisse oder sind dies Indizien für einen gesellschaftlichen Wandel, der sich anhand verschiedener Trends belegen lässt?

In den Sozialwissenschaften werden verschiedene gesellschaftliche Trends reflektiert. Diese bilden den Hintergrund für WLB. Darunter fallen Trends wie Globalisierung, Flexibilisierung oder Technisierung aber auch sozialstrukturelle Veränderungen in Deutschland wie der demografische Wandel, die Entwicklung des Rollenbilds der Frau oder allgemeine Veränderungen im Wertgefüge der Gesellschaft. Das folgende Kapitel setzt sich kritisch mit den prognostizierten Entwicklungen auseinander und geht dabei auch auf die Auswirkungen der ökonomischen und gesellschaftlichen Trends auf die Lebens- und Arbeitswelt der Menschen ein.

Ziel dieses Kapitels ist es, darzustellen wie die sozio-ökonomische Entwicklung die Lebens- und Arbeitswelt der Menschen verändert, um anschließend herauszuarbeiten, ob eine gelungene WLB die richtige Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen darstellen kann. Hierbei wird zum einen die Ebene der Unternehmen und Organisationen betrachtet und zum anderen die Ebene der betroffenen Beschäftigten.

Trägt WLB dazu bei, dass Unternehmen und Organisationen, über die Steigerung der Bindung der Beschäftigten, angemessen auf den demografischen Wandel und den zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel eingestellt sind? Und hilft WLB den Beschäftigten, über die Steigerung der Resilienz und die Minderung von Erschöpfung, probat mit den Herausforderungen einer veränderten Lebens- und Arbeitswelt umzugehen? Auf diese Fragestellungen geht das folgende Kapitel ein. Abbildung 1 fasst die dargestellten Zusammenhänge zusammen.



Abbildung 1
Der Einfluss von sozio-ökonomischen Trends auf die Arbeits- und Lebenswelt der Menschen und die Wechselwirkung mit Work-life Balance

2.1 Gesellschaftliche Veränderungen

“No matter how much some people might wish otherwise, globalization and the technology revolution are not policy choices, they are facts. The choice is whether we shape these forces of a new economy to benefit our people and advance our values, or retreat behind walls of protection to be left behind in the race for the future.” (Clinton, 1998)

Der ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Bill Clinton, bezeichnet Globalisierung und Technisierung in seiner Ansprache vor der *World Trade Organisation* als Fakten. Sind diese Entwicklungen wirklich neue Fakten und als Merkmale unserer heutigen Zeit hervorzuheben oder hat sich die Welt stetig technologisch weiterentwickelt? Auf diese Fragen und weitere ergänzende Trends wie der Wandel des Rollenbilds der Frau oder die Flexibilisierung wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

Globalisierung

Wissenschaftliche Trendforschung besteht aus der Fortsetzung gesicherter Kennzahlen in die Zukunft. Entsprechend betrachtet diese Arbeit einen Zeitraum in dem Vergleiche auf eine solide Basis gestellt werden können. Hierbei lassen sich Belege für eine zunehmend globale Vernetzung aufzeigen. Beispielsweise wurden 2008 14,7% des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP) durch den Export von Waren und Dienstleistungen erzeugt, dies ist rund ein Drittel mehr als vor zehn Jahren (Eurostat, 2010). Soziologen sprechen von Globalisierung, wenn die Kommunikation weltweit stattfindet und Ereignisse noch tausende Kilometer entfernt eine Wirkung zeigen (Giddens, 1997; Luhmann, 1975). Auch wenn bereits im Mittelalter Belege für eine globale ökonomische Vernetzung zu finden sind wie die Hanse, die Fugger oder die Medici, lässt sich postulieren, dass durch motorisierte Transportvehikel die Geschwindigkeit und Menge der weltweiten Transporte zugenommen hat. Cairncross (1997) spricht diesbezüglich vom *Death of Distance*. So ist beispielsweise die Anzahl der Luftfracht zwischen 2001 (28,8 Millionen Tonnen) und 2010 (48 Millionen Tonnen) um 40% angestiegen (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2010). Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der Passagiere um 37% auf 2,5 Mrd. im Jahr 2010 gestiegen (ICAO, 2010). Vor diesem Hintergrund scheint es plausibel zu behaupten, dass eine soziale und wirtschaftliche Globalisierung die Mitarbeiter der Unternehmen und Organisationen vor steigende interkulturelle Herausforderungen stellt.

Interessanterweise ist ebenfalls im Zeitraum von 2001 bis 2010 die Luftpost (gemessen an km pro Tonne Luftpost), um ca. 7% rückläufig (ICAO, 2010). Dies wird jedoch nicht als ein Gegenargument für die Globalisierung interpretiert, sondern legt die Vermutung nahe, dass durch die gestiegene Zahl der elektronischen Post die Luftpost abgenommen hat. So ist beispielsweise die Zahl der Internetnutzer weltweit von 361 Mio. im Jahr 2000 auf 1,7 Mrd. im Jahr 2009 angestiegen (Statista, 2010). Dieser Anstieg ist sowohl ein Beleg für die zunehmende Globalisierung als auch für eine zunehmende Technisierung.

Technisierung

Im Durchschnitt erreichte die Datenverarbeitungsbranche in Deutschland einen Umsatzanstieg von 30% zwischen 2003 und 2007 (Statistisches Bundesamt, 2010a). Am stärksten gewachsen ist der Markt mit Datenbanken. Hier lag der Umsatzanstieg bei 165,9% (Statistisches Bundesamt, 2010a). Datenbanken werden aus sozialwissenschaftlicher Perspektive als ein Artefakt des Informationszeitalters und der Wissensgesellschaft interpretiert.

tiert. Die beeindruckenden Weiterentwicklungen von Mobilfunk, Computer und Internet, die uns heute sowohl im Privatleben als auch in der Arbeitswelt begleiten, sind Beispiele eines Trends zu mehr Technisierung. Im Privatleben hat die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien bedeutend zugenommen. Im Jahr 2003 machten 62% der Computerbesitzer jeden Tag privaten Gebrauch davon, 2009 lag dieser Wert bereits bei 77%. Die gleiche Entwicklung gibt es auch in Bezug auf die tägliche private Internetnutzung. Diese ist im gleichen Zeitraum in Deutschland um 24% angestiegen (Statistisches Bundesamt, 2010a). An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass der Beginn der kommerziellen Nutzung des Internets lediglich 20 Jahre her ist und auf das Jahr 1991 datiert wird (Hilbert & López, 2011). Profunde psychologische Forschung zu den Auswirkungen der Technisierung auf die kognitive Informationsverarbeitung und die Kompetenzentwicklung im Umgang mit neuen Technologien ist noch nicht sehr weit vorangeschritten. Die Vermutung, dass eine derartig rasante Entwicklung Auswirkungen auf die Kognition und damit letztendlich auch auf das Verhalten zeigt, liegt jedoch nahe.

Beruflich zeigt die Technisierung ebenfalls Auswirkungen. Es bilden sich im Zuge von Technisierung und Globalisierung neue Arbeitsstrukturen, wie z.B. international agierende virtuelle Teams (Keiser, 2002). Die Technisierung ermöglicht auch vermehrte Telearbeit. Telearbeit ist zunächst gekennzeichnet durch die räumliche Trennung des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber. Die Arbeit wird dabei mit Hilfe von mobilen Informations- und Kommunikationstechnologien bewerkstelligt. Individuelle Telearbeit ist die häufigste Form der Telearbeit und wird auch Heimarbeit oder *Homeoffice* genannt (Ulich, 2005). Doch auch wer nicht Heimarbeit betreibt, ist oft mobil für den Arbeitgeber zu erreichen z.B. durch *Smartphones* oder *Notebooks*. Durch mobile Technologien sind inzwischen neun von zehn Beschäftigten in Deutschland auch nach Büroschluss für Kunden, Kollegen oder den Vorgesetzten erreichbar (Bitkom, 2012). Gleichzeitig nutzen zwei Drittel der Beschäftigten das Internet auch während der Arbeitszeit für private Zwecke (Bitkom, 2012). Wer daheim arbeitet und bei der Arbeit privat das Internet nutzt, der übertritt Grenzen der Lebensdomänen. Mobiles Arbeiten steht somit neben dem Trend zur Technisierung auch für eine zunehmende Vermengung der privaten und beruflichen Lebensbereiche. Dies spiegelt einen weiteren Trend wider, der oft mit Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit tituiert wird (vgl. Gottschall & Voß, 2005).

Flexibilisierung

Inzwischen bieten nach dem *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit* vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln 72,8% von 1.319 befragten Unternehmen individuell vereinbarte Arbeitszeiten an, 70,2% bieten flexible Tages und Wochenzeiten und bei 46,2% der Unternehmen wird die Arbeitszeit inzwischen gar nicht mehr erfasst (Seyda & Stettes, 2010). Der vermehrte Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle ist nur ein Beispiel, an dem sich der Trend zu Flexibilität manifestiert. Generell scheint das Normalarbeitsverhältnis zu erodieren. Als Normalarbeitsverhältnis wird nach Garhammer (2004) ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis bei einem Arbeitgeber mit einer festen wöchentlichen Stundenzahl von 35 bis 40 Stunden bezeichnet. Der Arbeitsort ist dabei außerhalb des privaten Wohnsitzes, der Zeitraum der täglichen Arbeit liegt zwischen 6 und 20 Uhr und in der Regel wird montags bis freitags gearbeitet.

Die Flexibilisierung inkludiert neben einer flexibleren Gestaltung von Arbeitszeit und -ort auch die flexiblere Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2012) gibt an, dass im Jahr 2001 32% der Verträge bei Neueinstellungen befristet waren, während es 2011 bereits 45% sind. Auch die Zahl der Selbstständigen ist in den Jahren 1994 bis 2011 um 30% angestiegen (IAB, 2012). Garhammer fasst bereits 2004 im Rückgriff auf Daten des *Socio-Economic Panel* (SOEP) die Flexibilisierungstrends zusammen, welche durch die aktuellen Zahlen Bestätigung finden. Dabei wird auch auf die Auswirkungen der zunehmenden Flexibilisierung auf Zeitdruck bzw. Stress sowie auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben eingegangen (Tabelle 1).

Tabelle 1
Entwicklungen der Arbeitsstrukturen und deren Auswirkungen nach Garhammer (2004)

Arbeitsstrukturen	Trend	Wirkung auf Zeitdruck und Stress	Wirkung auf Ver- einbarkeit von Ar- beits- und Privatle- ben
Scheinselbstständigkeit	+	+	Unklar
Zeitarbeit	++	+	-
Befristetes Anstellungsver- hältnis	+	+	-
Mehrfacherwerb	++	+	-
Telearbeit	+	+	+ (prinzipiell förderlich, aber die Grenzen zwi- schen den Lebensdomä- nen verschwinden)
Fernpendler	+	++	-
Arbeitszeit über 48 Stunden / Woche	+	+	-
Abendarbeit	+	++	-
Nachtarbeit	0	+	-
Samstag / Sonntag arbeiten	+	+	-
Teilzeit	++	-	+
Geringfügige Beschäftigung	++	-	Unklar

(++ stark zunehmend, + zunehmend, 0 gleichbleibend, - abnehmend)

Flexible Arbeitsstrukturen zeigen auch Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und die psychische Beanspruchung der Erwerbstätigen. Aus Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass viele Veränderungen in den Arbeitsstrukturen mit erhöhtem Zeitdruck bzw. Stress einhergehen und sich negativ auf die Vereinbarkeit der Lebensdomänen auswirken. Vor allem die Zunahme von Fernpendlern und Abendarbeit verstärkt das Stressempfinden.

Die Flexibilisierung der Arbeitsformen wird auch durch volkswirtschaftliche Entwicklungen gestützt. Durch die zunehmende Verlagerung von Arbeit aus dem sekundären Industriesektor in den tertiären Dienstleistungssektor eröffnen sich neue Möglichkeiten zu flexiblem und mobilem Arbeiten, denn die Bindung der Arbeit an Produktionsstätten und Maschinentaktung nimmt ab.

Tertiärisierung und Wissensarbeit

2009 arbeiteten 25% der Erwerbstätigen in Deutschland im sekundären, industriell geprägten Sektor und die breite Mehrheit (73%) im tertiären Sektor, der vor allem durch Dienstleistungstätigkeiten definiert ist (Badura et al., 2010). Dadurch nimmt vermehrt die örtliche und zeitliche Gebundenheit an Produktionsanlagen ab, Wissensarbeit und mobiles Arbeiten nehmen zu.

Mit der Ausweitung von Wissensarbeit entstehen vermehrt komplexe und anspruchsvolle Arbeitsaufgaben. Ein Beleg hierfür findet sich im starken Anstieg von Dienstleistungstätigkeiten, die auf Wissen basieren z.B. Management- und Beratungstätigkeiten, Kreativarbeit oder Forschung (Badura et al., 2010). Ein solcher Wandel bringt auch Veränderungen in der Organisation von Arbeit mit sich. Industriesoziologen überschlagen sich mit Titeln für neue Managementkonzepte. Klimecki und Gmür (2005) sprechen von Mitarbeitern als *Mit-Managern*, Pongratz und Voß (2003) sprechen vom *Arbeitskraftunternehmer* und Moldaschl (1998) von der *Internalisierung des Marktes*. Vieth (1995) spricht von *kontrollierter Autonomie*. All diese Titel veranschaulichen die vorhandene Widersprüchlichkeit eine immer stärker auf Kooperation und Innovation beruhende Arbeit, durch betriebliche Kontrollmittel erzwingen oder festlegen zu wollen.

Entlang der gezeigten Veränderungen entstehen neue Formen der Arbeitsgestaltung. Kieser und Ebers (2006) belegen empirisch, dass in einer Umwelt, die durch Dynamik und einen hohen Druck zur Flexibilität geprägt ist, *organische Strukturen* der Arbeitsgestaltung mit flachen Hierarchien, geringem Grad an Zentralisation und formalen Regelungen meist dienlich sind und sich ausbreiten. Organische Arbeitsstrukturen werden häufig mit netzwerkartigen Strukturen gleichgesetzt, wie z.B. das Co-Working oder die Projektarbeit. Diese Art des Arbeitens wird zwar bei weitem noch nicht flächendeckend praktiziert, die Zunahme von selbstgesteuertem Arbeiten ist jedoch empirisch bestätigt (Badura et al., 2010). Insgesamt lässt sich durch die Zunahme von wissensbasierten Dienstleistungstätigkeiten bei gleichzeitigem Anstieg der Nutzung mobiler Medien eine zunehmende Entgrenzung von Arbeitsort und -zeit vermuten (Minssen, 2006). Dies bringt die Chance mit sich, das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu setzen. Es birgt jedoch auch die Gefahr der Orientierungslosigkeit und Selbstaussbeutung.

Zwischenfazit

Die gesellschaftlichen Veränderungen zeigen ihren Einfluss auf die Lebens- und Arbeitswelt der Menschen. Globalisierung, Technisierung, Flexibilisierung und Tertiärisierung führen zu veränderten Anforderungen für einen Großteil der Erwerbstätigen. Computerkenntnisse, Selbstmanagement und kulturelle Kompetenzen gewinnen im Zuge dessen an Bedeutung. Die Geschwindigkeit in der die gesellschaftlichen Veränderungen vorschreiten, spiegelt sich innerbetrieblich z.B. durch verkürzte Produktionszyklen und häufigere Reorganisationen wider. Die Beschäftigten müssen sich an die wechselnden Arbeitsbedingungen anpassen (Schmidt & Neubach, 2010). Durch die Nutzung mobiler Medien entsteht vermehrt die Möglichkeit, unterwegs und zuhause arbeiten zu können. Zusammen mit der Möglichkeit zur individuellen Einteilung von Arbeitszeit und -ort bedeutet dies eine Vermengung von Arbeits- und Privatleben. „Arbeits- und Privatleben lassen sich vor allem für Hochqualifizierte immer schwerer zeitlich, räumlich, inhaltlich, sozial und motivational voneinander trennen“ (Ducki & Geiling 2010, S.377).

Generell wird vermutet, dass ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen negativ auf die Resilienz einwirkt. Entsprechend werden die gesellschaftlichen Veränderungen von einigen Autoren in Verbindung gesetzt mit einem Anstieg der individuellen Beanspruchung durch private sowie berufliche Faktoren z.B. die Steigerung von wahrgenommenem Zeitdruck, Komplexität, Rollenkonflikten und Verantwortungsumfang sowie Unsicherheit bezüglich der materiellen Zukunft sind häufig genannte Erscheinungsformen der Beanspruchung (Luczak, Cernavin, Scheuch & Sonntag, 2002; Esslinger & Schobert, 2002; Garhammer, 2004; Stock-Homburg & Roederer, 2009; Haubl & Voß, 2009). Bezüglich der Kausalität dieser Zusammenhänge besteht jedoch noch Bedarf an epidemiologischer Forschung (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, 2012).

Empirisch nachgewiesen ist, dass parallel zu den gesellschaftlichen Veränderungen die Zahl der psychischen Erkrankungen ansteigt. Dies belegt das WIdO (2012) mit einem Wachstum psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeitstage um 119% im Zeitraum von 1997 bis 2011. Einige Einflüsse relativieren diesen sehr starken Anstieg, z.B. wurde im Jahr 2000 der Diagnoseschlüssel mit der 10. Revision der *International Classification of Diseases* umgestellt. Die Aufschlüsselung der Diagnose liegt nun beim diagnostizierenden Arzt und nicht mehr bei den Krankenkassen (Hoffmann, 2011). Hierin kann ein Faktor für eine statistisch höhere Entdeckungsrate psychischer Erkrankungen liegen. Zumal

auch die Zahl der Fachärzte für Psychiatrie und Psychotherapie seit 1999 deutlich gestiegen ist (Hoffmann, 2011). Dennoch gilt es, den Anstieg im Bereich psychischer Erkrankungen ernst zu nehmen, denn die Folgen sind immens. Die *American Psychological Association* beziffert 2007 die direkten und indirekten finanziellen Auswirkungen von negativen psychischen Beanspruchungsfolgen allein in den USA auf 300 Milliarden Dollar jährlich (Grawitch, Barber & Justice, 2010). Die vorliegende Dissertation prüft, inwiefern WLB ein Mittel sein kann, um Erschöpfung vorzubeugen. In dem Maße, in dem die Anforderungen an die Beschäftigten sich verändern, steigt auch der Bedarf an Resilienz der Beschäftigten, um für die veränderten Anforderungen gerüstet zu sein. WLB Maßnahmen sollen dabei helfen, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu steigern. Ob WLB wirklich einen messbaren Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit bzw. zur Verminderung der Erschöpfung beiträgt, wird in der vorliegenden Dissertation empirisch getestet (vgl. Kapitel 6.3.3).

Wie die Herleitung der gesellschaftlichen Veränderung zu zeigen versucht, wird davon ausgegangen, dass nicht alleine Veränderungen der Arbeit zu einem Anstieg der psychischen Störungen führen, sondern gesamtgesellschaftliche Veränderungen führen zu veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen und diese wirken sich auch auf die psychische Beanspruchung aus. Neben dem Einfluss auf die veränderte Arbeitswelt zeigen die erwähnten gesellschaftlichen Veränderungen entsprechend auch Auswirkungen auf die private Lebenswelt der Menschen. So können beispielsweise hohe Scheidungsraten und der Anstieg der *Patchwork-Familien* (Hradil, 2006) als eine Anhäufung familiärer Reorganisationen interpretiert werden. Auf den Wandel des Rollenbilds der Frau und der privaten Lebensstile gehen die folgenden Abschnitte ein.

Wandel des Rollenbilds der Frau

Die gesellschaftlichen und ökonomischen Trends werden begleitet von einem Wandel in den Wertevorstellungen der Menschen. Seit der Industrialisierung und zunehmenden Trennung zwischen Arbeits- und Wohnstätte gewinnt die Familie als Ort der Erholung und der Privatsphäre an Bedeutung. Zunächst vollzog sich diese Entwicklung nur im Bürgertum. Massenproduktion und wohlfahrtsstaatliche Errungenschaften der Nachkriegszeit ermöglichten einen schichtübergreifenden Anstieg des Lebensstandards. Dies förderte gesamtgesellschaftlich das Lebensmodell der *Kernfamilie* (Hradil 2006). In der Kernfamilie fungiert der Ehemann als Alleinverdiener. Die Ehefrau ist hauswirtschaftlich

tätig und kümmert sich um die Erziehung der Kinder sowie Pflege der Alten. Insgesamt wurde somit die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben nach dem Leitmodell der geschlechtsspezifischen Rollentrennung gelöst (Schäffgen, 1998).

Die Folgen der damaligen Politik und Lebensmodelle sind teilweise heute noch gesellschaftlich verankert. Es gibt klare Unterschiede zwischen den Geschlechtern in den Punkten Erwerbstätigenquote, Karriere und Einkommen (Statistisches Bundesamt, 2008; Eurostat, 2012). Ein Grund für die geschlechtsspezifischen Unterschiede liegt in der vermehrten Einbindung von Frauen in familiäre Verpflichtungen. Frauen mit Kindern unter 18 Jahren im Haushalt arbeiten zum Beispiel zu 73% aus familiären Gründen in Teilzeit, während es bei den Männern 11% sind (Geißler, 2010). Diese Ungleichheit betrifft neben der Erziehung der Kinder auch die Pflege von älteren Angehörigen, drei Viertel der Hauptpflegepersonen sind weiblich (Esslinger & Schobert, 2002). Esslinger und Schobert (2002) errechnen, dass von den Hauptpflegepersonen 51% nicht erwerbstätig sind, 11% die Erwerbstätigkeit einschränken und sie von 10% ganz aufgegeben wird. Um in Zukunft vermehrt auf weibliche Arbeitskräfte zurückgreifen zu können, wird es von Bedeutung sein, die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen zu verbessern. Letztendlich gilt dies auch für männliche Arbeitskräfte, die trotz der bestehenden Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zunehmend in private Verpflichtungen einbezogen werden. Insgesamt sind geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen im Wandel. Der Anteil der Väter in Elternzeit betrug beispielsweise 2006, vor der Einführung des Elterngeldes und der Partnermonate, 3,5%. Ende 2007, nach der Einführung des Elterngeldes, lag dieser Wert bereits bei 12,4% und wächst weiter an (Vogt, 2010). Auch der Anteil der erwerbstätigen Frauen steigt in Deutschland. Eurostat (2012) berichtet 2011 von einer Erwerbsquote der Frauen zwischen 20 und 64 Jahren von 71% im Vergleich zu 62% in 2003. Dies führt zu einer geschlechtsübergreifenden Angleichung der Wertevorstellungen. Die Berufsarbeit hat dabei einen hohen Stellenwert für Männer wie für Frauen gleichzeitig wollen auch beide Geschlechter mehr Zeit mit privaten Verpflichtungen wie z.B. der Betreuung und Erziehung von Kindern verbringen (Michalk & Nieder, 2007). Dies sind Schritte auf dem Weg zu mehr Gleichberechtigung bei familiären und beruflichen Aufgaben. Bis es soweit ist, müssen sich neben den gesetzlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen auch die gesellschaftlichen Wertemuster ändern.

Allgemeiner Wertewandel

Die Zahl von alleinerziehenden Müttern, nichtehelichen Lebensgemeinschaften, *Patchwork-Familien*, Haushalten mit doppeltem Einkommen und *Single-Haushalten* steigt (Hradil, 2006; Geißler, 2010). Mit der Pluralisierung der Lebensformen verändern sich die gesellschaftlichen Wertemuster. Der gesellschaftliche Wandel in den Lebensformen und Werten vollzieht sich jedoch langsam von Generation zu Generation (Lück, 2009). Ord nende gesellschaftliche Institutionen und Werte nehmen insgesamt ab, das Individuum rückt mit seiner persönlichen Lebensplanung in die Verantwortung (Statistisches Bundesamt & Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2011). Diese Entwicklung zu mehr Individualisierung zeigt sich nicht nur in den unterschiedlichen Lebensmodellen der Menschen, sondern auch in deren Freizeitverhalten.

Empirische Untersuchungen, wie beispielsweise das SOEP belegen, eine gleichzeitig hohe Arbeits- wie Freizeitorientierung. Während die Zeit, die für die Arbeit aufgebracht wird seit Jahren relativ konstant bleibt, nimmt die Zeit für die aktive Freizeitnutzung deutlich zu. Die zusätzlich investierte Zeit geht zu Lasten der körperlichen Bedürfnisse und Regeneration. Im Schnitt wird eine Stunde pro Tag mehr mit Freizeitaktivitäten verbracht, dafür wird der Schlaf um 40 Minuten und die Zeit für Mahlzeiten um 20 Minuten verkürzt (Garhammer, 2004).

Obwohl die individuelle Lebensplanung verstärkt in den Mittelpunkt der Menschen rückt, stellen eine *glückliche Partnerschaft* und *Kinder zu haben* weiterhin wichtige Ziele im Leben dar (Statistisches Bundesamt, 2006). Die Betreuung von Kindern und auch die Pflege von Angehörigen sind sehr pflichtbehaftete Tätigkeiten, die dem beschriebenen Wertewandel hin zu mehr Selbstbestimmung, Individualität und dem Wunsch nach aktiver Freizeitgestaltung ein Stückweit entgegenstehen (Lück, 2009).

WLB Maßnahmen können in diesem Fall hilfreich sein, um die verschiedenen Bedürfnisse der Erwerbstätigen besser zu kombinieren und helfen den Wunsch nach Kinderlosigkeit zu reduzieren. Hierbei stellt sich auch die Frage, ob es gelingt eine stabile Partnerschaft aufrecht zu erhalten und eine sichere Arbeitsstelle aufzuweisen. Zwei Punkte die nach einer repräsentativen Bevölkerungsabfrage auch eng verbunden sind, mit dem Wunsch ein Kind zu bekommen. Die aber insgesamt gesehen mit einem eher abnehmenden Trend behaftet sind (Höhn, Ette und Ruckdeschel, 2006). Entsprechend wollen 25% der Männer und 15% der Frauen lieber kinderlos bleiben (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung & Robert Bosch Stiftung, 2005). Da eine Entscheidung gegen Kinder

meistens nicht mehr verändert wird (Ruckdeschel, 2004), beunruhigen diese Zahlen im Angesicht der aktuellen demografischen Entwicklung in Deutschland.

Demografische Entwicklung

Aufgrund der dauerhaft niedrigen Geburtenrate bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung kommt es zu einer Überalterung der deutschen Bevölkerung (Statistisches Bundesamt, 2012). Obwohl dieser Trend für entwickelte Industrienationen üblich ist, ist der Wandel in Deutschland besonders stark ausgeprägt. Während sich im Jahr 2000 die meisten Einwohner Deutschlands in der Altersklasse von 21 bis 40 Jahre wiederfanden (22,5 Mio.), hat sechs Jahre später die Altersklasse 40-60 Jahre mit 24,6 Mio. Personen den ersten Rang eingenommen (Heil, 2008). Die Daten des Statistischen Bundesamts (2009) aus der Bevölkerungsvorausberechnung bis zum Jahre 2060 besagen, dass die Bevölkerungszahl trotz einer zunehmenden Immigration und einer leicht steigenden Geburtenrate bis zum Jahr 2050 auf 69 Millionen zurückgehen wird. Damit wird sie um ca. 14 Millionen Personen unter dem heutigen Stand liegen und das Niveau des Jahres 1950 leicht unterschreiten.

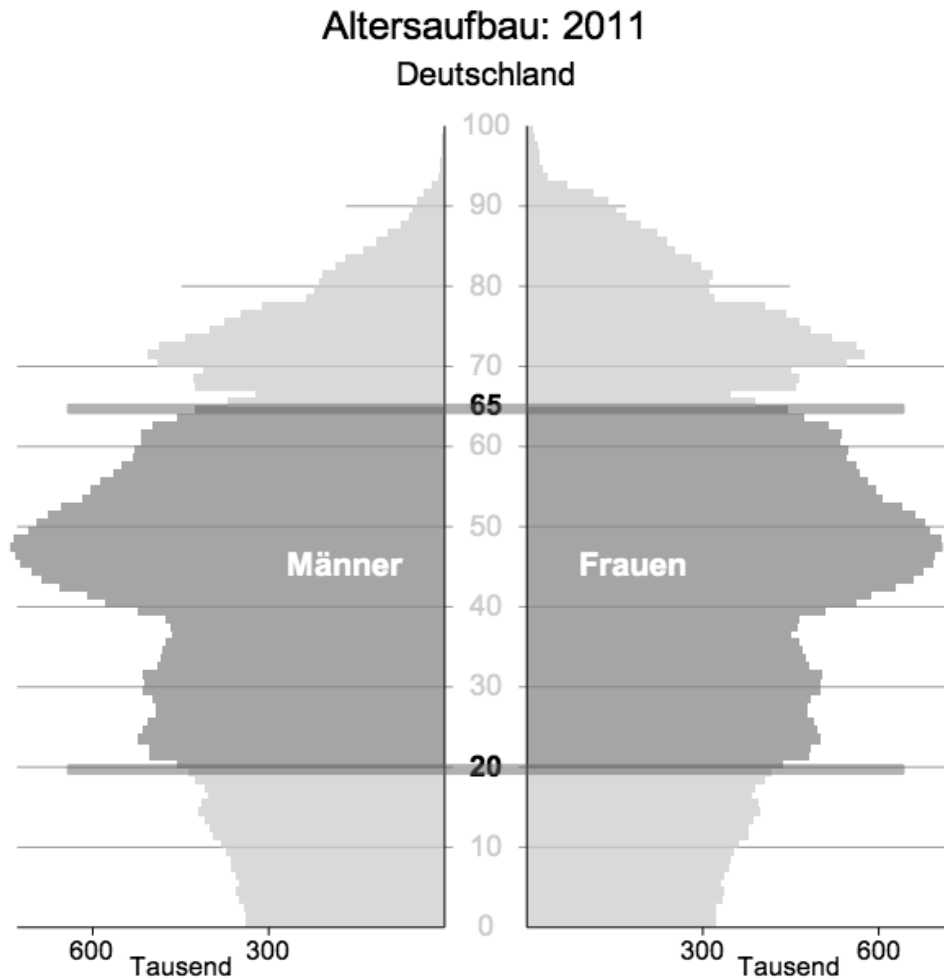


Abbildung 2
Altersaufbau in Deutschland 2011 (Statistisches Bundesamt, 2011)

Die Abbildung 2 veranschaulicht die zurückgehende Geburtenrate. Gleichzeitig wächst die Zahl der Pflegebedürftigen. 2007 wurden bereits 980.000 Pflegebedürftige von ihren Angehörigen zu Hause gepflegt (Statistisches Bundesamt, 2010b). Durch die Überalterung der Gesellschaft stehen generell immer mehr alte Menschen immer weniger jungen gegenüber. In der Altersstruktur von Unternehmen und Organisationen macht sich dieser Effekt ebenfalls bemerkbar. Die starke Präsenz der geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1970 wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, wie die folgende Abbildung 3 verdeutlicht.

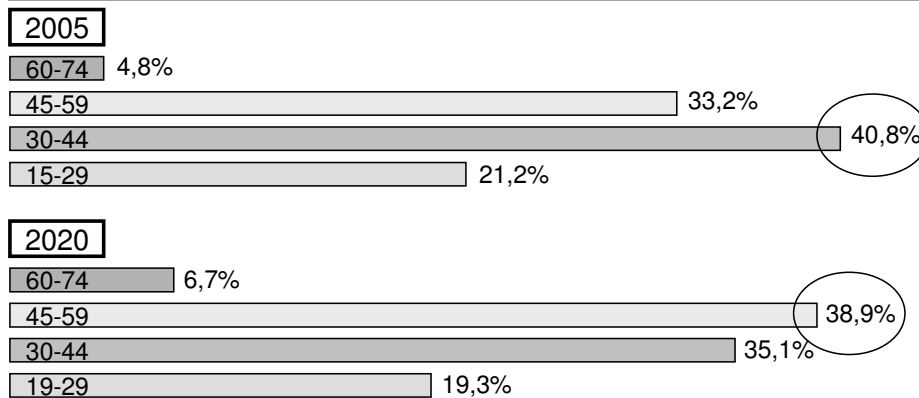


Abbildung 3

Altersverteilung erwerbstätiger Menschen in Deutschland in Jahren – ein Vergleich des Standes 2005 mit der Prognose für 2020 nach Gasteiger, Lorson & Leckebusch (2008)

Oft wird der Anteil der geburtenstarken Jahrgänge am Mitarbeiterbestand durch eine Reduzierung von Neueinstellungen und einer Reihe von Frühverrentungen noch erhöht. 2020 wird vermutlich jeder dritte Arbeitnehmer über 50 Jahre alt sein (Michalk & Nieder, 2007). Die Enquête-Kommission *Demografischer Wandel* des Deutschen Bundestages hebt deshalb hervor, dass sich der Anteil der über 60-jährigen Arbeitnehmer stark erhöhen muss, um den Bestand der Erwerbsbevölkerung konstant zu halten (Kruse, Hinner, Ding-Greiner & Karklina, 2010). Zurzeit liegt die Erwerbstätigenquote bei den 60 bis 65-Jährigen lediglich bei ca. 40% (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2009).

Ohne ein aktives Gegensteuern wird nach Berechnungen des statistischen Bundesamtes der Anteil der Personen im Erwerbsalter (20 bis 64 Jahre) an der Gesamtbevölkerung von derzeit 45 Mio. um ca. 25% auf 33 Mio. im Jahre 2040 zurückgehen (Statistisches Bundesamt, 2009). Dadurch würde quantitativ ein Mangel an Arbeitskräften entstehen (Statistisches Bundesamt, 2008). Dies bedeutet, dass der Erhalt des Arbeitskräftepotentials der geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1970 essentiell für die deutsche Wirtschaft ist. Ein Stellhebel hierfür liegt in der Förderung der Gesunderhaltung der Beschäftigten (Bör-sch-Supan & Weiss, 2011).

Kruse et al. (2010) weisen darauf hin, dass die höheren Motivations-, Qualifikations- und Gesundheitsrisiken von älteren Beschäftigten nicht explizit altersbedingt sind. Was bedeutet, dass sie sich multidimensional entwickeln und das Alter nur eine Komponente unter mehreren darstellt. Dies gibt Hoffnung und ist zugleich Auftrag an die Arbeitgeber,

die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der älter werdenden Belegschaft zu gestalten.

Empirisch ist dabei belegt, dass WLB einen Einfluss auf die körperliche sowie psychische Gesundheit der Mitarbeiter hat (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011). In der vorliegenden Dissertation wird die Wirkung von WLB auf die Erschöpfungskomponente von Burnout überprüft (vgl. Kapitel 6.3.3).

Um dem Fach- und Führungskräfemangel entgegenzuwirken, wird es aber nicht nur wichtig sein, ältere Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten, sondern diese auch langfristig ans Unternehmen zu binden.

Fach- und Führungskräfemangel

Die demografische Entwicklung bringt zunächst die Herausforderung mit sich, die Arbeitsmotivation einer relativ altershomogenen, älter werdenden Belegschaft durch verschiedene personalpolitische Maßnahmen zu gestalten (Börsch-Supan & Weiss, 2011). Darüber hinaus entsteht durch die demografische Entwicklung ein erhöhter Bedarf an Nachwuchsarbeitskräften (Koppel, 2008). Während die Zahl der Bevölkerung im Alter von 15 bis 65 seit 2005 kontinuierlich zurückgeht, steigt die Zahl der Erwerbstätigen und sinkt die Zahl der Erwerbslosen. Die Beschäftigungsrate der 20 bis 64-Jährigen ist in Deutschland von 68,3% (1999) auf 76,4% (2011) gestiegen (Eurostat, 2012).

Um die Zahl der Nachwuchsarbeitskräfte zu steigern, gilt es gesamtgesellschaftlich die Geburtenrate zu steigern und die Berufsausbildung zielgerichtet zu steuern. Auf betrieblicher Ebene müssen die Anstrengungen verstärkt werden, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Umfragen unter Universitätsabsolventen bestätigen die Bedeutung des Faktors WLB bei der Wahl des Arbeitgebers (Grell, 2009). Neben der Rekrutierung von Berufseinsteigern werden Unternehmen und Organisationen verstärkt potentielle Mitarbeitergruppen akquirieren, die bislang etwas weniger Beachtung gefunden haben z.B. ältere Bewerber, Quereinsteiger, Immigranten, Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen oder Eltern mit jungen Kindern (Busch & Flüter-Hoffmann, 2009). Gerade für Eltern und bei der Pflege von Angehörigen ist es von hoher Bedeutung die verschiedenen Lebensbereiche zu vereinbaren. Um die Erwerbstätigenquote dieser Zielgruppen zu steigern, ist es deshalb nötig die WLB der Betroffenen ernst zu nehmen und z.B. Tagesbetreuungsmöglichkeiten auszubauen. Der Ausbau von Ganztagsbetreuung ist darüber hinaus förderlich zur Integration von Immigranten und deren Kinder (Statistisches Bundesamt, 2008).

Insgesamt gilt es künftig für Unternehmen und Organisationen vermehrt, um Fach- und Führungskräfte zu werben und sie langfristig zu binden. Unabhängig von Geschlecht, Nationalität und Lebensphase kann die Förderung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben hierbei ein probates Mittel sein.

Zwischenfazit

In Deutschland entwickelt sich seit mehreren Jahren eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung. Kennzeichen dieser Entwicklung sind eine dauerhaft niedrige Geburtenzahl sowie eine steigende Zahl pflegebedürftiger Menschen. Beide Themen sind eng mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben verbunden. Über den generellen Wertewandel und den Wandel des Rollenbildes der Frau konnte gezeigt werden, dass für die Mehrheit der Bevölkerung sowohl die Betreuung von Kindern und Pflege der Angehörigen als auch beruflicher Erfolg und Eigenständigkeit wichtige Anliegen im Leben darstellen. Um die verschiedenen Lebensziele erfolgreich zu kombinieren, bedarf es neuer Wege der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, nicht zuletzt um die demografische Entwicklung in Deutschland künftig positiv zu beeinflussen.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen und Organisationen zunächst vor die Herausforderung der physischen und psychischen Gesunderhaltung der alternden Belegschaft. Darüber hinaus sehen sich Unternehmen und Organisationen vor die Aufgabe gestellt, einem zunehmenden Mangel an Nachwuchsarbeitskräften zu begegnen. Im Verlauf der Arbeit wird empirisch überprüft inwiefern WLB zur Bindung und Gesunderhaltung von Mitarbeitern beiträgt (vgl. Kapitel 6.3.3) und somit Unternehmen und Organisationen helfen kann, sich als attraktive Arbeitgeber zu platzieren.

2.2 *Work-life Balance* als Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen?

Globalisierung, Technisierung, Tertiärisierung, Flexibilisierung, demografischer Wandel und Pluralisierung der Lebensformen sind Termini, welche die aktuelle gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung bezeichnen. Diese Entwicklung hat einen Einfluss auf die Lebens- und Arbeitswelt der Menschen und stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor neue Herausforderungen aber auch Möglichkeiten. *Work-life Balance* wird bereits als „das Modewort der heutigen Zeit“ (Baumann 2009, S.44) bezeichnet und die Zahl der Publikationen zu diesem Thema sind in den letzten Jahren stark angestiegen (Brough & Kalliath, 2009), auch wenn wissenschaftlich fundierte Beiträge dabei in der Minderheit sind (Ducki & Geiling, 2010). Um den problematischen Symptomen der ge-

zeigten Entwicklung zu begegnen und gleichzeitig die Vorteile zu nutzen, die z.B. mobiles Arbeiten bietet, ist es notwendig, neue Formen der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu identifizieren. Deshalb setzen Politik und Wirtschaft gleichermaßen auf eine Agenda zur Förderung der WLB (Bundesregierung, 2011).

Dem betrieblichen Personal- und Gesundheitsmanagement kommt die Aufgabe zu, Ressourcen und Anforderungen im Arbeitskontext zu erkennen und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass eine gelungene Balance entstehen kann. Hierbei sollte auf wissenschaftliche Forschung zurückgegriffen werden. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sollen nicht nur Beeinträchtigungsfreiheit garantieren, sondern auch eine Förderung und Stärkung der Gesundheit ermöglichen. Selbst wenn es oft schwierig scheint, die Auswirkungen der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen, wie die Flexibilisierung und Technisierung der Arbeit oder die Globalisierung, an der Wurzel anzugehen, kann WLB als Puffer verstanden werden, um Fehlbelastungen abzufedern und die psychische Beanspruchung zu reduzieren.

Bei einer durch das BMFSFJ (2005) beauftragten Studie werden verschiedene Zukunftsszenarien aufgezeigt, bei denen ein *Return on Invest* von bis zu 25% für WLB-förderliche Maßnahmen errechnet wird und insgesamt eine Steigerung des BIP von bis zu 1,3% erreicht wird. Diese Zahlen beziehen sich auf eine Modellrechnung von 2006 bis 2020 und beruhen auf der Annahme, dass sich durch die Förderung der WLB die Geburtenrate erhöht, zusätzliche sozialversicherungspflichtige Stellen geschaffen werden, die Produktivität pro Erwerbsstunde gesteigert wird, die Lohnnebenkosten gesenkt werden können und der private Konsum ansteigt.

Die Versprechungen sind verheißungsvoll und die Hoffnungen, die mit einer Steigerung der WLB verbunden werden, groß. Die Wissenschaft liefert einige Indizien, dass die vermuteten Zusammenhänge hergestellt werden können. Gilboa, Shirom, Fried und Cooper (2008) bestätigen in ihrer Metaanalyse von 169 Studien (N=35.265) einen negativen Zusammenhang zwischen dem *Work-family Konflikt* und der Arbeitsleistung. Amstad et al. (2011) bestätigen in ihrer Metaanalyse den positiven Einfluss von WLB auf arbeitsbezogene, private und gesundheitliche Auswirkungen wie die Steigerung von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Commitment, Zufriedenheit mit der Familie und physischem Wohlbefinden. Darüber hinaus belegen sie die Minderung von arbeitsbezogenem Stress, Wechselabsicht, psychologischer Beanspruchung, Depressionen und Angststörungen.

Gerlach und Schneider (2008) bilden anhand von Kennzahlen aus deutschen Unternehmen die Verbindung zwischen WLB und Zielgrößen des Unternehmens wie Wiedereingliederungskosten, Anzahl der Bewerbungen usw. und belegen durch signifikante Regressionen, dass alle aufgeführten Zielgrößen durch familienbewusste Politik positiv beeinflusst werden. Anhand eines Indizes für Familienfreundlichkeit stellen Gerlach und Schneider (2008) die Unternehmen im untersten Quartil des Indizes den Unternehmen im obersten Quartil gegenüber. Dabei können für familienfreundliche Unternehmen 13% mehr Initiativebewerbungen, 22% mehr Beschäftigte, die nach der Elternzeit in Unternehmen zurückkehren, insgesamt eine um 8% kürzere Dauer der Elternzeit, 15% weniger Fluktuation und einen um 11% niedrigeren Krankenstand ausgewiesen werden. Insgesamt sind die verschiedenen Auswirkungen der WLB, bzw. des *Work-family Konflikts* empirisch gut belegt (vgl. Amstad et al., 2011, Allen et al., 2000). Kapitel 3.5. widmet sich speziell den Auswirkungen der WLB und fasst den bisherigen Forschungsstand zu gesundheitlichen und organisationalen Auswirkungen zusammen.

Der Dissertation liegt ein salutogenetisches Verständnis von WLB zugrunde, bei dem die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB im Zentrum der Betrachtung steht. Es wird von Interesse sein, inwiefern die Ergebnisse der Dissertation vergleichbar sind mit dem aktuellen Forschungsstand. Die Auswertung der Auswirkungen der Zufriedenheit mit der WLB konzentriert sich zum einen auf affektives organisationales Commitment und die Wechselabsicht zum anderen auf die Erschöpfungskomponente von Burnout (siehe Kapitel 3.5). Durch die Auswertung des Einflusses von WLB auf das Commitment und die Wechselabsicht der Beschäftigten kann geprüft werden, inwiefern WLB ein probates Mittel ist, um Mitarbeiter – gerade vor dem Hintergrund eines drohenden Fach- und Führungskräftemangels – langfristig an einen Arbeitgeber zu binden. Durch die Auswertung des Einflusses von WLB auf die Erschöpfungskomponente von Burnout wird getestet, inwiefern WLB hilfreich sein kann, um den veränderten Herausforderungen der Arbeits- und Lebenswelt standzuhalten und somit langfristig leistungsfähig zu bleiben.

Nachdem in diesem Kapitel die positiven Auswirkungen der WLB dargelegt wurden und sie in der vorliegenden Arbeit nochmals empirisch überprüft werden, drängt sich umso stärker die Frage auf, wie es gelingen kann, eine hohe Zufriedenheit mit der WLB zu erreichen. Der Entstehungsprozess der WLB ist theoretisch vielschichtiger und empirisch weniger stark belegt als die Auswirkungen der WLB. Entsprechend liegt das Hauptau-

genmerk der Dissertation im Folgenden auf dem Entstehungsprozess der WLB. Hierfür wird im nächsten Kapitel zunächst auf theoretische Überlegungen eingegangen und ein integratives ressourcenbasiertes WLB Modell entwickelt. Dieses Modell wird anhand von Forschungshypothesen im Verlauf der Dissertation empirisch geprüft.

3 Theoretische Überlegungen

Im folgenden Theorieteil wird einleitend ein kurzer Überblick über vorhandene Ansätze der Lebensdomänenforschung gegeben (Kapitel 3.1). Anschließend werden theoretische Überlegungen das ressourcenbasierte WLB Modell schrittweise aufbauen. Dabei wird zunächst das salutogenetische Verständnis von WLB erläutert und die zentrale Kenngröße des WLB Modells, die *subjektive Zufriedenheit mit der WLB*, eingeführt (Kapitel 3.2). Anschließend werden Einflussgrößen der Zufriedenheit mit der WLB betrachtet. Neben Anforderungen der Arbeit gilt hierbei ein besonderes Augenmerk den personalen, situativen, sozialen und kulturellen Ressourcen (Kapitel 3.3). Auf die jeweils leitenden Theorieansätze wird dabei vertiefend eingegangen mit besonderem Fokus auf den Ansätzen der ressourcenorientierten Stressforschung. Anschließend wird das Verhältnis zwischen Anforderungen der Arbeit und den Ressourcen, die einer Person zur Verfügung stehen, tiefergehend betrachtet (Kapitel 3.4). Mit der Einführung der zentralen Kenngröße und den direkten sowie indirekten Einflussfaktoren konstituiert sich das theoretische Kernmodell der vorliegenden Dissertation. Die Auswirkungen von WLB erweitern in Kapitel 3.5 das Kernmodell. In einem letzten Schritt (Kapitel 3.6) fließen die gewonnenen Erkenntnisse in die zusammenfassende Darstellung des ressourcenbasierten WLB Modells ein.

3.1 Ansätze der Lebensdomänenforschung

Spätestens mit Beginn der Industrialisierung besteht die Herausforderung Arbeit und Familie zu vereinen. In verschiedenen Epochen wurde diese Herausforderung unterschiedlich angegangen. Mit der Industrialisierung wurde das Modell der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben zum gesellschaftlichen Standard. Die Steigerung des Wohlstandes in fast allen Gesellschaftsschichten ermöglichte es, dass ein Familienteil – meist der Mann – den Alleinverdiener stellte. Es entstanden gesellschaftliche Erwartungshaltungen an die Geschlechter – die kulturell geprägten Geschlechterrollen. Zu jener Zeit entstand auch die soziologische Forschungstradition der sozialen Rolle (Dahrendorf, 1977; Schimank, 1999). Auf dieser Forschungstradition baut der traditionelle und weitaus am besten erforschte Ansatz der Lebensdomänenforschung auf – der Konflikt zwischen den Lebensdomänen (siehe Tabelle 2), genauer der *Work-family Konflikt*. Greenhaus und Beu-

tell (1985) beziehen sich in ihrem klassischen Text auf die *Rollentheorie*, um den *Work-family Konflikt* in einen größeren theoretischen Zusammenhang zu setzen.

Es wird dabei zwischen *Work-to-family Konflikt* bzw. etwas allgemeiner gefasst *Work-to-private life Konflikt* und dem *Family-to-work Konflikt* bzw. *Private life-to-work Konflikt* unterschieden. Dabei geht es jeweils darum, ob die beruflichen Rollenanforderungen die Erfüllung der privaten Rollenanforderungen stören oder umgekehrt. Die vorliegende Arbeit verweist auf die in ausreichendem Maße existierende theoretische sowie empirische Literatur zu dieser Herangehensweise (siehe Frone, Yardley & Markel, 1997).

Neben dem *Work-family Konflikt* gibt es noch weitere theoretische Perspektiven das Zusammenspiel von Arbeits- und Privatleben zu betrachten. Edwards und Rothbard (2000), Badura und Vetter (2004) oder Esslinger und Schobert (2002) liefern Überblicksartikel zu den verschiedenen theoretischen Mechanismen der Vereinbarkeit der Lebensdomänen. Diese Artikel leisten eine Vorarbeit, das breite Feld der Lebensdomänenforschung zu strukturieren. Sie bereinigen die vorhandenen Forschungsarbeiten zum einen formal, indem verschiedene Bezeichnungen für essentiell gleiche Modelle vereinheitlicht werden und zum anderen inhaltlich, indem nur messbare Konstrukte mit Kausalrichtung aufgenommen werden (Edwards & Rothbard, 2000). Die folgende Tabelle 2 stellt die verschiedenen Ansätze zusammenfassend dar.

Tabelle 2

Kategorisierung von Mechanismen der Lebensdomänenforschung nach Edwards und Rothbard(2000)

<i>Spillover</i>	<i>Spillover</i> bezeichnet eine Verbindung der Lebensdomänen. Beanspruchungen in einer Domäne zeigen dabei Nebeneffekte in einer anderen Domäne. Eine positive Übertragung wird als Bereicherung (englisch: <i>Enrichment</i>) bezeichnet, eine negative Übertragung wird als Interrollenkonflikt definiert. Die Übertragungseffekte zwischen den Lebensdomänen können sich auf Emotionen, Werte, Fertigkeiten und Verhaltensweisen einer Person beziehen.
<i>Compensation</i>	Beanspruchungen, die qualitativ oder quantitativ in einer Domäne unverhältnismäßig erscheinen, werden versucht in einer anderen Domäne auszugleichen.
<i>Segmentation</i>	Segmentation bezeichnet die aktive, psychische Trennung zwischen den verschiedenen Lebensdomänen.
<i>Resource drain</i>	Ressourcen werden als finit verstanden und können entweder in der einen oder in der anderen Lebensdomäne verbraucht werden. Edwards und Rothbard (2000) nennen Zeit, Aufmerksamkeit und Energie als drei Ressourcenbeispiele, die aufgebraucht werden können.

<i>Congruence</i>	Ob eine Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit der Lebensdomänen erreicht wird, hängt nicht von den Gegebenheiten ab, sondern ist auf die Einstellung der Person zurückzuführen. Die Person ist die entscheidende (Dritt-)Variable im Entstehungsprozess von WLB.
<i>Conflict</i>	Die Domänen stehen in einem unüberwindbaren Widerspruch zueinander, auch als <i>Work-family Konflikt</i> bekannt. Die Erfüllung der Anforderungen und Interessen in der einen Domäne stört die Erfüllung von Anforderungen und Interessen einer anderen Domäne. Greenhaus und Beutell (1985) unterscheiden zwischen zeit-, beanspruchungs- und verhaltensbasiertem Konflikt.
<i>Balance</i>	<i>Work-family Balance</i> oder <i>Work-life Balance</i> (WLB) bezeichnet einen Zustand, in dem eine Person mit dem Zusammenspiel der Lebensdomänen zufrieden ist. Über welchen Mechanismus diese Zufriedenheit erreicht wird, bleibt hierbei offen. Balance wird von einigen Autoren auch als Integration bezeichnet (Badura & Vetter, 2004).

Die Rahmenbedingungen der Lebensdomänenforschung haben sich gewandelt (siehe Kapitel 2). Ein Indiz für diesen Wandel ist auch die zunehmende Verdrängung des negativ konnotierten Begriffs *Work-family Konflikt* durch den positiv konnotierten Begriff *Work-life Balance* (WLB). Dabei handelt es sich hierbei um durchaus eigenständige Konstrukte, die auch empirisch eigene Korrelate aufweisen können (vgl. Beham & Drobnič, 2010). Die theoretische Ausarbeitung bezieht diesen Wandel mit ein und trägt ihm Rechnung durch einen neu entwickelten, ressourcenbasierten Theorieansatz, der die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB als zentrale Kenngröße enthält. Zu diesem Ansatz liegen bisher nur wenige empirische Studien vor (vgl. Valcour, 2007). Im folgenden Kapitel 3.2 wird der Ursprung des verwendeten Ansatzes verdeutlicht und die zentrale Kenngröße – die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB – eingeführt.

3.2 Das salutogenetische Verständnis von *Work-life Balance*

Welche Faktoren müssen zusammenspielen, dass ein Mensch seine Balance zwischen Arbeit und Privatleben findet und halten kann? Der Wechsel von der konfliktzentrierten Betrachtung der Lebensdomänenforschung hin zur positiv belegten WLB-Forschung vollzieht sich entlang einer Entwicklung, die in der Psychologie als Forschungsprogramm der *Positive Psychology* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) bezeichnet wird. Dahinter steht ein humanistisches Ideal, welches eine lange Tradition in der psychologischen Forschung besitzt (Zimbardo, 2008). Die positive Psychologie betrachtet, welche Faktoren zu Glück oder Wohlbefinden führen und wendet sich von der pathologisch orientierten

Untersuchung psychischer Beeinträchtigungen ab. In der medizinsoziologischen Forschung ist diese Sichtweise unter dem Begriff „Salutogenese“ (Antonovsky, 1979, S. 12) bekannt und bezeichnet die Forschung über die Entstehung von Gesundheit. Entstanden ist dieser Perspektivwechsel durch Antonovskys Stressforschung (1979). Antonovsky stellt die Frage, warum manche Menschen selbst unter extrem negativer Belastung gesund bleiben. Er selbst wählt das Beispiel von Überlebenden eines Konzentrationslagers und fragt: „How do some of these people manage to stay reasonably healthy?“ (Antonovsky, 1979, S. 8). Hieraus leitet er seine allgemeine Frage nach der Entstehung von Gesundheit ab: „Why do people stay healthy?“ (Antonovsky, 1979, S. 35). Antonovsky geht dabei von einer Umwelt aus, die viele potentiell zersetzende Faktoren enthält.

„Ich gehe davon aus, dass wir alle, bildlich gesprochen, während unseres Lebens in einem Fluss voller Gefahren schwimmen. Oder, um eine für den derzeitigen Winter in Deutschland passendere Metapher zu wählen, dass wir alle eine lange Skipiste herunterfahren, an deren Ende ein unumgänglicher und unendlicher Abgrund ist. Die pathogenetische Orientierung beschäftigt sich hauptsächlich mit denjenigen, die an einen Felsen gefahren sind, einen Baum, mit einem anderen Skifahrer zusammengestoßen sind oder in eine Gletscherspalte fielen. Weiterhin versucht sie uns davon zu überzeugen, dass es das Beste ist, überhaupt nicht Ski zu fahren. Die salutogenetische Orientierung beschäftigt sich damit, wie die Piste ungefährlicher gemacht werden kann und wie man Menschen zu sehr guten Skifahrern machen kann.“ (Antonovsky, 1993, S. 11 zitiert nach Meckel-Haupt, 2001, S. 2)

Antonovsky fragt hier verhältnisorientiert, wie die Piste sicherer gestaltet werden kann und verhaltensorientiert, wie die Menschen zu besseren Skifahrern werden können. Übertragen auf die Lebensdomänenforschung, können die Anforderungen der Arbeit und des Privatlebens auch Stressoren darstellen. Es wird die Frage gestellt, wie gelingt es manchen Menschen, eine Zufriedenheit mit ihrer WLB zu erfahren? Welche Stellen müssen abgesichert werden und was tragen die Beteiligten selbst zur gelungenen WLB bei? Auch hierfür hält Antonovsky (1979) eine passende Metapher parat: Die Metapher eines Seiltänzers, der seine Balance halten muss.

Bei Antonovsky ist Gesundheit nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern ein Kontinuum, in dem ein Mensch nur mehr oder weniger gesund sein kann (Antonovsky, 1979). Kein Mensch ist jemals völlig krank oder völlig gesund, sondern jeder Mensch

trägt gewisse Anteile beider Zustände in sich. Jeder bewegt sich in einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, zwischen den zwei Polen Gesundheit und Krankheit (vgl. Antonovsky, 1997). In dieser Weise lässt sich auch WLB verstehen. WLB ist weder die Abwesenheit von *Work-family Konflikt* (vgl. Beham & Drobnič, 2010), noch die fixe Lösung eines Problems. Sondern WLB ist ein aktueller Zustand, mit dem verschiedensten Anforderungen des Lebens mehr oder weniger gut zurecht zu kommen. Die kognitive Bewertung dieses Zustandes führt zu einer mehr oder weniger starken, emotionalen Zufriedenheit (vgl. Valcour, 2007; Beham & Drobnič, 2010; Higgins, Duxbury & Johnson, 2000)

Mit diesem Verständnis von WLB wird auch präventives Vorgehen gestützt, da nicht erst eingegriffen wird, wenn die Balance im Argen liegt, sondern stetig versucht wird, ein hohes WLB-Niveau zu erreichen und aufrecht zu erhalten. In jüngster Zeit sind einige wenige Ansätze in der Lebensdomänenforschung entstanden, die ein ähnliches Verständnis von WLB prägen (Valcour, 2007; Beham & Drobnič, 2010). Begriffe wie *Work-life enrichment*, *Work-life facilitation*, oder *Positive spillover* stehen ebenfalls für Ansätze, die im Sinne der positiven Psychologie die Arbeit als Quelle für den Ressourcenaufbau verstehen (vgl. Grawitch et al., 2010).

Die vorliegende Dissertation verwendet einen holistischen auf die individuelle Balance ausgerichteten Ansatz, der nach der subjektiven Zufriedenheit mit der eigenen Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben fragt. Beide Domänen werden als Teil von etwas Größerem verstanden – als Teil des individuellen Lebens. Welcher Mechanismus hinter der Zufriedenheit mit WLB steht, wird dabei offen gelassen. Ob beispielsweise die strikte Trennung oder die flexible Vermengung der Lebensdomänen zielführend ist, wird in der vorliegenden Arbeit nicht erforscht. Es wird dabei von einem sehr individuellen Prozess ausgegangen, der sich zwar zu verschiedenen Typen kategorisieren lässt, aber keinen allgemein gültigen *Königsweg* vorschreibt (vgl. Stock-Homburg & Roederer, 2009). Die zentrale Kenngröße des theoretischen Modells ist die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Diese Kenngröße fußt auf dem erläuterten salutogenetischen Verständnis von WLB. Es folgt die Einführung der ressourcenorientierten Betrachtung der Einflussfaktoren von WLB. Ein Ansatz der seinen Ursprung in der Stress- und Gesundheitsforschung hat. Ressourcen werden somit zunächst als direkte Einflussgrößen in das WLB Modell der vorliegenden Arbeit integriert.

3.3 Ressourcenbasierte Lebensdomänenforschung

Zur Entwicklung eines ressourcenbasierten WLB Modells werden Erkenntnisse aus der Stressforschung auf die Lebensdomänenforschung übertragen. So lautet ein Axiom: Die Disbalance zwischen Arbeits- und Privatleben wird als Fehlbeanspruchung empfunden. Auf der anderen Seite steht WLB, wie bereits behandelt, nicht nur für die Abwesenheit von Fehlbeanspruchung sondern für einen – im Sinne der positiven Psychologie – erstrebenswerten Zustand. Dieser kennzeichnet sich durch das Gefühl, die verschiedenen Lebensdomänen erfolgreich zu vereinbaren. Hieraus speist sich im Ergebnis die Zufriedenheit mit der eignen WLB.

Das folgende Kapitel geht auf Einflussfaktoren der WLB ein. Zunächst wird anhand der Entwicklungsgeschichte der Stresstheorie veranschaulicht, wie neue Erkenntnisse die Stressforschung Schritt für Schritt zu einer ressourcenorientierten Stressforschung weiterentwickelt haben. Anschließend wird die Dissertation diese Forschungstradition bis hin zur Weiterentwicklung in die *Conservation of resources (COR) Theorie* nach Hobfoll (1989) näher betrachten und dabei auch auf Antonovskys Forschungsarbeit tiefer eingehen. Ziel ist es, Erkenntnisse aus der Stressforschung zu gewinnen, um sie später auf die Lebensdomänenforschung anzuwenden. Hierbei werden einzelne Ressourcen der WLB nacheinander näher erläutert. Als erstes werden tätigkeitsbezogene Einflussgrößen in Anforderungen der Arbeit und Ressourcen der Arbeit unterteilt. Anschließend werden personenbezogene Einflussfaktoren herausgearbeitet, die auf WLB einwirken wie z.B. die Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura (1997). Neben den tätigkeitsbezogenen und den personalen Ressourcen wird auch der soziale und der organisationskulturelle Kontext betrachtet und die Ressourcen *soziale Unterstützung* und *kulturelle Erwartungshaltung* werden in das ressourcenbasierte WLB Modell integriert.

Anfänge und Begriffsklärung der Stressforschung

Stress ist ein klassisches Gesundheitsthema in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Einen Überblick über die Stressforschung innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie bieten Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012).

„Der Erhalt der Gesundheit und das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden des arbeitstätigen Menschen sind unter dem Gesichtspunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der persönlichkeitsförderlichen Gestaltung des Arbeits-

lebens, wie auch unter sozialpolitischen und unternehmerischen Gesichtspunkten, ein zentrales Anliegen.“ (Frieling & Sonntag, 1999, S. 193)

In den Anfängen der Stressforschung werden die Auswirkungen der Umwelt auf die Physiologie des Körpers als Stress bezeichnet. So betrachtet Cannon (1915), ein Pionier der Stressforschung, unter dem Begriff Stress z.B. die Auswirkungen von Sauerstoffmangel auf den Organismus und beschreibt eine *Flight-or-Fight Reaktion* des Körpers auf äußere Stressoren. Die rasche körperliche Anpassung in Gefahrensituationen ist kennzeichnend für die Stressreaktion und besteht vor allem darin, die Gefahrensituation entweder zu umgehen oder zu bekämpfen. Im englischen Sprachgebrauch werden auch heute noch unter *Stress* die von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren bezeichnet. Im Deutschen wird die Bezeichnung *Stress* zumeist synonym für Fehlbeanspruchung gesehen und negative Einflussfaktoren werden als Stressoren bezeichnet. Beigetragen zu dieser Sichtweise und der Etablierung der Stressforschung insgesamt hat auch Selyes Entdeckung des sogenannten allgemeinen Adaptationsmodells (Selye, 1950). Selye beschreibt in seinem Modell eine Anpassungsleistung des Körpers, hervorgerufen durch Herausforderungen der Umwelt. Er beschreibt verschiedene Phasen der körperlichen Stressreaktion, beispielsweise die Aktivierung des Sympathikus und die Adrenalinausschüttung in der Widerstandsphase. Er unterscheidet dabei auch zwischen aktivierendem, die Psyche und den Soma positiv belastenden Eustress und fehlbeanspruchendem, die Psyche und den Soma negativ belastenden Distress (Selye, 1974). Die Dissertation schließt sich diesem Verständnis an.

Hobfoll (1989) versteht in Anlehnung an Caplan (1964) und Lindemann (1944) einen Stressor als einen Stimulus, der zur emotionalen Erschöpfung, zu psychologischem Distress oder physischem Unbehagen führt. In Deutschland haben sich, in Anlehnung an die Vorlage vom Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN), die Begriffe Belastung und Beanspruchung zur Beschreibung des Stressgeschehens durchgesetzt. Die Belastung bezeichnet objektive, von außen einwirkende Größen und unter Beanspruchung werden die subjektiven Folgen dieser Belastung subsumiert (Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012).

„Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“
(DIN EN ISO 10075-1, 2000)

„Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und

augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ (DIN EN ISO 10075-1, 2000)

In Anlehnung an Sonntag, Frieling & Stegmaier (2012) sei an dieser Stelle zur Veranschaulichung auf die folgende Abbildung 4 aus dem technischen Bereich verwiesen, die das Belastungs-Beanspruchungs Modell darstellt. Eine ausführliche Auseinandersetzung und Einführung in das Belastungs-Beanspruchungs Modell findet sich bei Rohmert (1984).

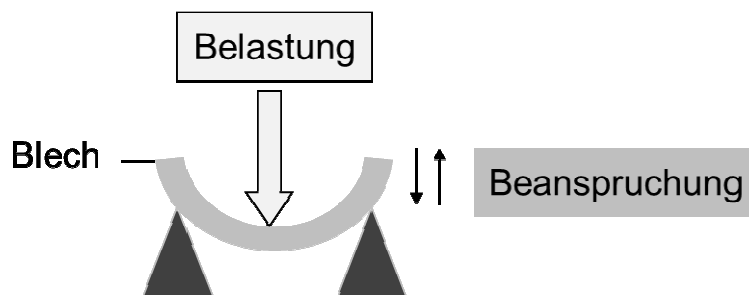


Abbildung 4
Belastungs-Beanspruchungs Modell nach Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012)

Hobfoll (1989) kategorisiert Belastungen nach zeitlichem Auftreten – vom akuten, kurz andauerndem bis hin zu chronischen Belastungen und ergänzt diese Einteilung um die Kategorie *besondere Lebensereignisse*, wie z.B. der Tod eines Lebenspartners. Auch bei Antonovsky findet sich die Unterscheidung zwischen „chronic stressors, major life events, and acute daily hassles“ (Antonovsky, 1987, S. 28). Die vorliegende Dissertation konzentriert sich auf die Betrachtung von andauernden Belastungen, die eine chronische Fehlbeanspruchung hervorrufen. Eine Disbalance zwischen Arbeit und Privatleben führt entsprechend zu einer chronischen Fehlbeanspruchung. Eine kurzfristige Stressreaktion ist nicht per se negativ für die Psyche, eine langfristige Stressreaktion hat mit einer hohen Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf die Psyche und die Gesundheit einer Person.

Ein zentraler Untersuchungsgegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie sind psychische Belastungen und Stressoren der Arbeit. Viele Konzepte (Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Weinert, 1998) und Analyseverfahren (Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Kirchler, 2008) beziehen sich dabei auf verschiedene Facetten der Arbeitssituation (vgl. Hacker, 2005; Kirchler & Hölzl, 2002): Die Arbeitsumgebung (Lärm,

Beleuchtung oder sonstige physikalische Größen), die Arbeitsorganisation (Akkordarbeit, Fließbandarbeit, usw.), die Arbeitsaufgabe (z.B. monotone Arbeit, Emotionsarbeit) und die soziale Situation (Kooperationsmöglichkeiten, Rückmeldung durch Vorgesetzte, usw.). Gemeinsam ist den Konzepten und Analyseverfahren, dass sie vor allem die Arbeitssituation beurteilen. Das heißt, sie analysieren, welche Einflüsse bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit auf eine Person einwirken (Dunckel, 1999).

Auf dem Weg zur ressourcenorientierten Stressforschung

Wie bereits bei Antonovsky dargelegt wurde, ruft ein Stressor nicht bei jeder Person in gleicher Stärke eine Stressreaktion hervor. Die Menschen unterscheiden sich in der Wahrnehmung, Verarbeitung und Bewältigung von Stressoren. Der transaktionale Ansatz nach Lazarus (1966) besagt, dass nicht die Stimuli an sich Stress erzeugen, sondern vielmehr die persönliche Wahrnehmung und Einschätzung der Stimuli als Stressoren eine Stressreaktion hervorruft. Mit der *kognitiven Wende* in der Psychologie wurde dieser Ansatz der Stressforschung zunehmend populär. Lazarus (1966) bezeichnet diese Einschätzung bzw. Bewertung als *Cognitive appraisal*. *Cognitive appraisal* wird definiert als "a process through which the person evaluates whether a particular encounter with the environment is relevant to his or her well being, and if so, in what ways" (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986, S. 992). Stress ist dementsprechend bei Lazarus "a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being" (Lazarus und Folkman, 1984, S. 19).

Hobfoll (1989) akzeptiert den Einfluss der individuellen Bewertung des Stressgeschehens, allerdings findet bei ihm die objektive Belastungssituation eine stärkere Betonung (Hobfoll, 2001). Diese darf nicht durch die Betrachtung von Bewertungsprozessen vernachlässigt werden. Auch im Sinne einer empirischen Überprüfbarkeit des Stressgeschehens. Hobfoll bevorzugt deshalb die Sichtweise von Trumbull und Appley (1986), in der objektive Stressoren und subjektive Bewertung zusammen eine Erklärung für die Stressreaktion bilden (Hobfoll, 2001). Sowohl eine tatsächliche als auch eine erwartete Überforderung kann zu Stress führen. Entsprechend werden sowohl die von außen kommende Bedrohung als auch die als zu gering eingestuften Bewältigungsmöglichkeiten als Auslöser von Stress akzeptiert.

Neben den äußeren Umständen und den kognitiven Bewertungen erscheint Hobfoll (1989) eine weitere Einflussgröße zum Verständnis des Stressgeschehens wichtig und verweist dabei auf Spielberger (1966, 1972), der auch individuelle Charakterunterschiede berücksichtigt. Hobfoll würdigt dieses Vorgehen und sagt “it integrates appraisal- and stimulus-based models, adding the vital third element of individual characteristics“ (Hobfoll, 1989, S. 515). An dieser Stelle sei auch auf die Arbeit von Bandura (1994b, 1997) zur Selbstwirksamkeitserwartung und deren empirische Relevanz in Bezug auf psychische Gesundheit und den Umgang mit Stress verwiesen. Auf diesen Ansatz wird das Unterkapitel 3.3.2 noch tiefer eingehen. Es soll aber bereits festgehalten werden, dass persönliche Eigenschaften als Puffer zwischen der Belastung und der Beanspruchung fungieren können. Stress entsteht, wenn die Eigenschaften, Bedürfnisse oder Fähigkeiten einer Person nicht zu den Anforderungen der jeweiligen Situation passen, in der sich die Person gerade befindet. Dies behauptet beispielsweise auch das *Person-environment fit Modell* nach Van Harrison (1978). Folgende Abbildung 5 aus der Ergonomieforschung veranschaulicht dieses Vorgehen.

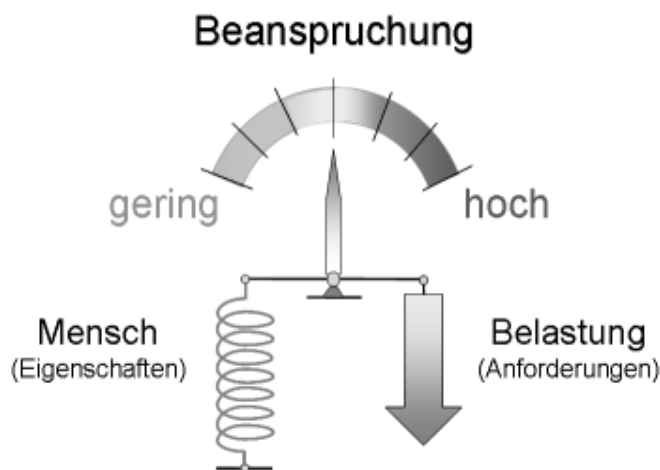


Abbildung 5
Belastung-Mensch-Beanspruchungs Konzept (Laurig, 2010)

Damit sind Eigenschaften und Einstellungen der Person, wie zum Beispiel die genetische Ausstattung oder die Selbstwirksamkeitserwartung, als Ressourcen im Stressmodell eingeführt. Sowohl die Denkrichtung der positiven Psychologie, als auch die *COR Theorie*, sehen in der Konzentration auf Ressourcen einen fruchtbaren Weg für künftige

Forschungsarbeiten. “Resource-based theories of stress, among which *COR* is one, have received increased attention (Antonovsky, 1979, Baltes, 1997, Bandura, 1997, Holahan & Moos, 1987, 1991)” (Hobfoll, 2001, S. 338). Dieser Entwicklung folgend werden in den nächsten Abschnitten die Modelle Antonovskys (1979, 1987, 1997) und Hobfolls (1989, 2001) vorgestellt, welche als Vorreiter einer ressourcenorientierten Stress- und Gesundheitsforschung gelten können.

Antonovskys generalisierte Widerstandsressourcen

Antonovsky (1979, 1997) integriert und erweitert die Ansichten Selyes (1974) aus der Stressforschung und gliedert den Stressverlauf folgendermaßen: Zunächst wirken beständig interne und externe Stimuli auf die persönliche Balance ein, diese Stimuli wurden in Kapitel 3.2 der vorliegenden Dissertation als potentiell zersetzende Einflussfaktoren der Umwelt bezeichnet. Dies führt zu einer mehr oder weniger starken Aktivierung von Körper und Psyche, welche sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann (Antonovsky, 1979). Körper und Psyche verfügen über unzählige Mechanismen, die größten Teils unbewusst und automatisch ablaufen, um Stimuli, die einen Anspannungszustand bewirken, abzuwehren. Antonovsky betont hierbei die Bedeutung der individuellen Komponente im Stressgeschehen, da nicht jede Person gleich mit Anspannung umgeht (vgl. Antonovsky, 1979). Das Stressgeschehen ist eine Interaktion zwischen dem Subjekt und den objektiven Stimuli. Dies bedeutet aber nicht, dass das Stressgeschehen einen rein kognitiven Bewertungsprozess darstellt. Wie im Verlauf des Theoriekapitels herausgearbeitet wird, ist die subjektive Komponente im Theoriemodell der Arbeit eher als Charaktermerkmal der Person zu verstehen. Die objektive Komponente ist gleichzusetzen mit interkulturell wahrgenommenen und somit objektivierten Stressoren (Antonovsky, 1979). Als Stressor bezeichnet Antonovsky einen internen oder externen Stimulus, der nicht mehr automatisch und beiläufig verarbeitet werden kann (vgl. Antonovsky, 1979; Meckel-Haupt, 2001). Die Abwehrfähigkeit kann von Person zu Person unterschiedlich sein, der dahinterstehende Stressprozess ist prinzipiell jedoch bei allen Menschen gleich angelegt.

Bei der Untersuchung, warum manche Menschen Stressoren weniger beanspruchend empfinden als andere, betont Antonovsky (1979) die Zentralität von Ressourcen im Stressprozess. Antonovsky (1979) nennt diese *Generalized resistance resources* – die generalisierten Widerstandsressourcen. Die Ressourcen prägen die Lebenserfahrung, die ein

Mensch macht und können sich auch gegenseitig selbst verstärken (vgl. Antonovsky, 1997). Die Entwicklung der Ressourcen im Kindes- und Jugendalter kann bereits entscheidend für den späteren Lebensverlauf einer Person sein (vgl. Antonovsky, 1997). Sie wirken global, sind also nicht an spezifische Situationen oder Objekte gebunden (vgl. Antonovsky, 1997). Sie sind auch nicht strikt an eine Person gebunden, sondern können auch als gemeinsam geteiltes Gut einer Gemeinschaft oder einer Gesellschaft existieren (vgl. Antonovsky, 1979). Antonovsky (1997) führt die seiner Meinung nach wichtigsten Ressourcen auf. Eine systematische Auflistung der generalisierten Widerstandsressourcen kann der Abbildung 6 entnommen werden. Somatische Ressourcen (hauptsächlich physikalische und biochemische Prozesse im Immun- und Nervensystem und die genetischen Ausstattung) sind zwar für die Stressbewältigung wichtig, für Antonovsky sind jedoch die psychische Konstitution, sowie das soziale und kulturelle Umfeld von besonderer Bedeutung (Antonovsky, 1979). In der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines widerstandsfähigen Lebenskonzeptes und damit einer kognitiven, emotionalen und praktischen Stressbewältigung liegt die funktionale Gemeinsamkeit der Ressourcen

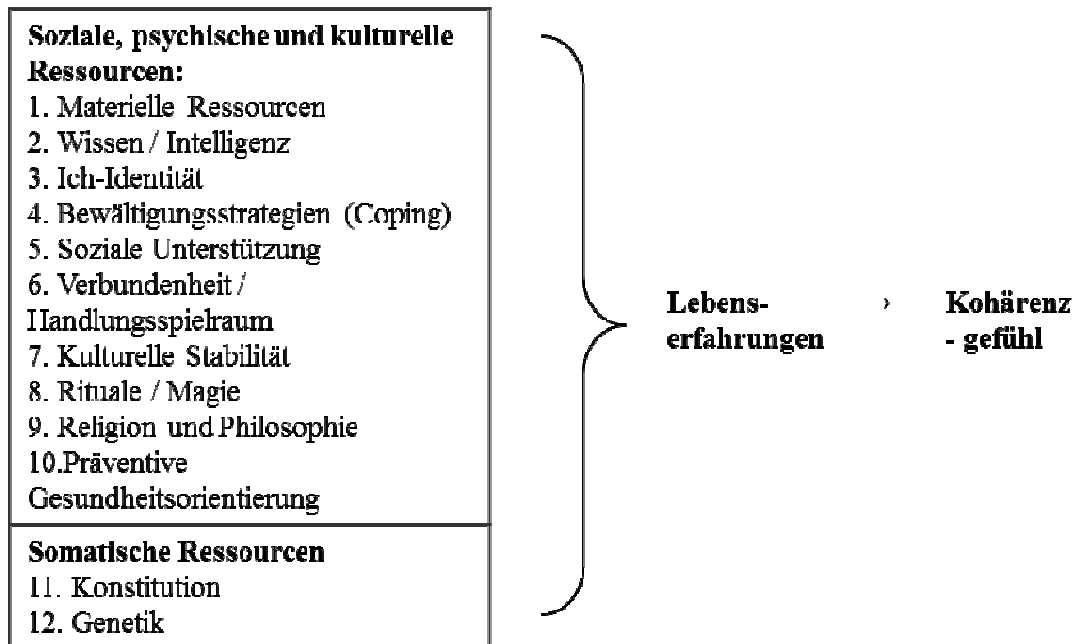


Abbildung 6

Von den Ressourcen zum Kohärenzgefühl nach Antonovsky (1997)

Die Summe aller Ressourcen führt zum Kohärenzgefühl. Für Antonovsky ist das Kohärenzgefühl ein Weg, den Gesundheitszustand positiv zu beschreiben. Viel zitiert ist die folgende Definition des Kohärenzgefühls aus einem Vortrag Antonovskys:

Das Kohärenzgefühl ist „eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass erstens die Anforderungen aus der internalen und externalen Umwelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind, und dass zweitens die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, dass die Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen.“ (Antonovsky, 1993, S. 12 zitiert nach Meckel-Haupt, 2001, S. 20)

Das Kohärenzgefühl lässt sich als eine Art psychischem Entspannungszustand begreifen, der sich in Wohlbefinden äußert, ähnlich wie die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB, welche sich, durch das Gefühl mit den Anforderungen der unterschiedlichen Lebensdomänen zurecht zu kommen, einstellt. Die behandelten Theoriestränge der Stressforschung zeigen den Weg hin zu einem erweiterten, ressourcenbasierten Ansatz. Diesem Ansatz folgend, gibt es mehrere verschiedene Ressourcen, die helfen die WLB zu verbessern. Hierbei können Ressourcen direkt zu einer erhöhten Zufriedenheit mit der WLB führen oder indirekt, indem sie äußere Belastungen abmildern. Ressourcen können sich dabei auch gegenseitig kumulativ verstärken. Die *Conservation of resources (COR) Theorie* greift den ressourcenbasierten Strang der Stressforschung auf und entwickelt ihn weiter.

Die Herleitung der *Conservation of resources (COR) Theorie* als Weiterentwicklung der Stressforschung

Die Bezeichnung *Conservation of resources (COR)* führt Hobfoll grundlegend 1989 ein. Die *COR Theorie* ist nach Hobfoll eine auf Ressourcen basierende Stresstheorie. Er vollzieht die Einordnung der Theorie in diese Gattung zusammen mit Antonovsky sowie Bandura, auf den im späteren Verlauf der Dissertation noch näher eingegangen wird. Die ressourcenorientierte Sichtweise der *COR Theorie* entspricht dem aktuellen Paradigma der Stressforschung. Hobfoll (1989) setzt sich intensiv mit der Geschichte der Stressforschung auseinander und sieht in der *COR Theorie* eine Verbindung verschiedener Stränge der bestehenden Forschungsarbeit zum Thema Stress, von der Erforschung objektiver

Stressoren bis zur Anerkennung des interaktionistischen Modells, nach welchem Stress das Ergebnis der Interaktion von Person und Situation darstellt.

Hobfoll (1989) sieht die Befriedigung der Sicherheits- und Entfaltungsbedürfnisse als fundamentale Ziele menschlichen Strebens. Diese Erkenntnis bildet das philosophisch-anthropologische Grundverständnis bei Hobfoll und ähnelt Antonovskys Verständnis von einer bedrohlichen Welt, in der sich der Mensch gegen äußere Widrigkeiten durchsetzen muss. In einer solchen Welt ist es sinnvoll auf „personal strength, social attachments und cultural belonging in order to survive (Greenberg, Pyszczynski & Solomon, 1986).“ (Hobfoll, 2001, S. 341) zurückgreifen zu können. Hobfoll liefert an dieser Stelle ein Ordnungssystem für Ressourcen nach personenbezogenen, sozialen und kulturellen Ressourcen. Dabei ist ihm einerseits die sozial-kulturelle Verankerung der *COR Theorie* wichtig, andererseits vernachlässigt er nicht die Bedeutung der Person. Er bezieht sich dabei auch auf Banduras (1977) *Social learning Theorie* und betont: “Success is more likely, however, if individuals seek to create and maintain personal characteristics (e.g. mastery or self-esteem) and social circumstances.” (Hobfoll, 1989, S. 516). Hobfoll geht noch weiter über personale, kulturelle und soziale Komponenten hinaus. Seiner Vorstellung nach verbindet die *COR Theorie* Ansätze, die sich primär auf die situativen Bedingungen konzentrieren mit kognitiven Ansätzen (Hobfoll, 1989). Er kritisiert an *appraisal-basierten Theorien*, dass sie Stress von äußeren Bedingungen entkoppeln. Sein Ziel ist die Integration der *appraisal-basierten Theorien* in seine *COR Theorie*. Dies gelingt ihm über den Umweg, dass *Appraisals* ihrerseits auch kulturell geprägt sind, da Denken und Bewerten nicht im akulturellen Raum stattfindet (Hobfoll, 2001). Das folgende Zitat Hobfolls resümiert die bisherigen Erkenntnisse: “...the fit of personal, social, economic, and environmental resources with external demands determines the direction of stress responding and resultant outcomes, ...“ (Hobfoll, 2001, S. 338f.)

Die *COR Theorie*

Die zentrale These der *COR Theorie* lautet, dass Menschen danach streben Ressourcen zu erhalten, zu schützen und aufzubauen (Hobfoll, 1989, 2001). Hobfoll (2001) definiert Ressourcen und kategorisiert sie in vier Gruppen. “Resources have been defined as those objects, personal characteristics, conditions or energies that are valued in their own right, or that are valued because they act as conduits to the achievement or protection of valued resources (Hobfoll, 1988)” (Hobfoll, 2001, S. 339) Menschen befürchten einen

Ressourcenverlust. Er würde Stress bedeuten und sie streben in ihrem Handeln danach, diesen Stress zu umgehen.

“*Psychological stress* is defined as a reaction to the environment in which there is

- (a) the threat of a net loss of resources,
- (b) the net loss of resources, or
- (c) a lack of resource gain following the investment of resources.”

(Hobfoll, 1989, S. 516)

Die drei Faktoren psychischen Stresses, nennt Hobfoll auch Konditionen. Wenn Stress der tatsächliche oder potentielle Ressourcenverlust ist, dann sind Stressoren all jene Einflussgrößen, die den Ressourcenbestand gefährden könnten. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wiederum führt zu Wohlbefinden (Hobfoll, 1989). Ressourcen sind bei Hobfoll (1989, 2001) objektiv erfassbar. Die meisten Menschen teilen ein Verständnis davon, welche Entitäten wertvoll sind, auch wenn die Gewichtung kulturell und individuell variieren mag (Hobfoll, 2001). In der Theorie wird die Ressource in Anlehnung an Antonovsky (1997) und Hobfoll (1989, 2001) als ein Mittel verstanden, um zu Wohlbefinden zu gelangen. Dabei erzeugt die Verfügbarkeit über Ressourcen an sich bereits Wohlbefinden, Ressourcen können aber auch investiert werden, um das Wohlbefinden weiter zu steigern. Als schwierig erachtet Hobfoll (2001) die Zuordnung von sozialen Ressourcen wie beispielsweise der Status Ehe. Er erkennt diese zwar an, weist aber auch darauf hin, dass schlechte soziale Beziehungen einen Stressor darstellen können.

Hobfoll (2001) bietet einen Rahmen zur Kategorisierung von Ressourcen und eine Möglichkeit seine Theorie zu operationalisieren. Es folgen im Verlauf des Theorieteiles noch andere mögliche Kategorisierungen von Ressourcen, die stärker auf den Arbeitskontext zugeschnitten sind. Inhaltlich nennt Hobfoll (2001) 74 Ressourcen, die mehr oder weniger gut in westlichen Kulturen empirisch belegt sind. Beispiele sind *Adequate income*, *Good marriage* oder *Feeling I have control over my life* (Hobfoll, 2001, S. 342). Die strategische Reihenfolge der Ressourcen entnimmt Hobfoll (1989) der Motivationsforschung (Maslow 1968). Ressourcen wirken hierbei den Bedürfnissen komplementär entgegen (Becker & Becker, 2010). Hobfoll (1989) bezieht sich zwar auf Maslow (1968), seine vereinfachte Darstellung von physikalisch-somatischen, sozialen und psychischen Ressourcen erinnert jedoch an Alderfers (1972) *Existence-relatedness-growth Modell*. Die Reihenfolge der Nennung entspricht sogleich der Gewichtung der Ressourcen. So sind Ressourcen, die dem Erhalt der Existenz dienen, die wichtigsten. An zweiter Stelle

folgen die sozialen Ressourcen. Die letzte Gruppe bilden die Ressourcen zur psychischen Entfaltung des Selbst (Hobfoll, 1989). Die *COR Theorie* beinhaltet neben den drei Konditionen noch zwei Grundsätze:

“The first principle of COR theory is that resource loss is disproportionately more salient than resource gain.” (Hobfoll, 2001, S. 343)

Der erste Grundsatz betrifft die Vorrangstellung des Ressourcenverlustes. Nach Hobfoll (2001) wirkt sich der Verlust von Ressourcen stärker auf das Verhalten und die Psyche aus, als der Gewinn einer Ressource oder ein misslungener Versuch Ressourcen aufzubauen. Hobfoll (2001) führt verschiedene empirische Studien an, die seine Thesen belegen. Beispielsweise entsteht Burnout vermehrt, wenn ein Ressourceninvest nicht zu einem Ressourcengewinn führt (Lee & Ashforth, 1996). Auch medizinische Daten stützen diese These. Nach Siegrist (1996) sind es eher die chronischen kleinen Ressourcenverluste, die ins Gewicht fallen, als die Ressourcengewinne. Auf der anderen Seite verneint der erste Grundsatz nicht, dass die Aussicht auf einen Ressourcengewinn motivierend wirkt.

“The second principle of COR theory is that people must invest resources in order to protect against resource loss, recover from losses, and gain resources.”

(Hobfoll, 2001, S. 349)

Der zweite Grundsatz beinhaltet vier logische Folgen. Erstens Personen mit einem größeren Schatz an Ressourcen sind weniger anfällig für Ressourcenverlust und potenter in Bezug auf Ressourcengewinn. Hierbei können sich Ressourcen verschiedener Art gegenseitig stützen (vgl. Bourdieu, 1983). So gibt es eine Anzahl von Studien, die belegen, dass persönliche, soziale und ökonomische Ressourcen in den Stressprozess mildernd eingreifen (Hobfoll, 2001). Empirisch auffällig ist das gleichzeitige Auftreten von Ressourcensets – auch als Ressourcenkaravane bezeichnet. So haben Menschen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen häufig auch mehr soziale Unterstützung und sind optimistischer (Hobfoll, 2001).

Zweitens ergeht aus dem zweiten Grundsatz der *COR Theorie*, dass Personen, die ohnehin über wenige Ressourcen verfügen, auch anfälliger sind noch weitere Ressourcen zu verlieren. Außerdem steigt nach einem eintretenden Ressourcenverlust die Wahrscheinlichkeit, dass noch weitere Ressourcen verloren gehen. Hobfoll bezeichnet dies als Negativspirale (Hobfoll, 2001).

Drittens durch das Primat des Ressourcenverlustes, werden Ressourcenverluste und Negativspiralen eher wahrgenommen als Positivspiralen.

Viertens sind deshalb Personen mit prinzipiell wenig Ressourcen eher dazu geneigt defensive Strategien, wie z.B. *erlernte Hilflosigkeit* (Seligman, 1979) anzunehmen, in denen sie unter anderem auf das Mitleid anderer Menschen angewiesen sind.

Menschen sind den Gesetzmäßigkeiten der *COR Theorie* jedoch nicht zwangsläufig ergeben; sie können ihr Leben aktiv antizipieren. Sie können Ziele und Handlungen mit Bedacht wählen, Veränderungen in der Umwelt erkennen und zu ihrem Vorteil nutzen (siehe Kapitel 3.3.2). Im Kleinen, z.B. durch ein Planspiel, kann dabei schon erlernt werden mit großen Belastungen umzugehen (Meichenbaum, 1985). Personen, die erfolgreich und frühzeitig Stress bewältigen, versuchen nach Hobfoll (2001) Ressourcen zu erlangen und nicht leichtsinnig zu verschwenden. Des Weiteren reagieren sie schnell auf Warnsignale der Umwelt und haben das Geschick sich in Situationen zu manövrieren, die zu ihren Ressourcen passen (Baltes, 1997; Hobfoll, 2001).

Die *COR Theorie* reiht sich als ressourcenbasierte Theorie in die Stress- und Gesundheitsforschung ein. Sie geht von einer belastenden Umwelt aus, in der sich der Mensch versucht zu schützen und weiterzuentwickeln, um für aktuelle und zukünftige Gegebenheiten gewappnet zu sein. Je mehr Ressourcen ihm zur Verfügung stehen, umso stabiler ist sein Zustand. Dieser Instinkt ist so tief im Menschen verwurzelt, dass der Verlust von Ressourcen oder der drohende Verlust von Ressourcen, sich dominant im Bewusstsein verankert und Stress auslöst, was über Negativspiralen in einem kritischen Erschöpfungszustand enden kann. Der Stressprozess wird zum einen durch objektive Bedrohungen und zum anderen durch die persönliche Ressourcenausstattung beeinflusst. Die Interaktion dieser beiden Komponenten führt entweder zu einem Wohlbefinden oder zu einem Stressempfinden der betroffenen Person.

Die *COR Theorie* als Grundlage zur Untersuchung von WLB

Für die Anwendung auf WLB eignet sich die *COR Theorie* aus mehreren Gründen. Zunächst einmal verbindet die *COR Theorie* die verschiedenen theoretischen Stränge der Stressforschung. Dies bietet die Möglichkeit verschiedene theoretische Blickwinkel in einem Modell zu vereinen. Mit der Betonung von objektiven Ressourcen, die zum Teil situationsabhängig sind, liefert die *COR Theorie* eine Vorlage für einen arbeitsbezogenen WLB-Forschungsansatz, in dem Bedingungen der Arbeit als stressfördernd oder -mindernd eingeführt werden. Hobfolls These der Vorrangstellung des Ressourcenverlustes, führt dazu, dass eine Organisation die ressourcengefährdenden Arbeitsbedingungen

zuerst in den Blickwinkel rücken sollte, sprich die Verhältnisse sollten so konstruiert sein, dass ein geringer Ressourcenverlust bei den Mitarbeitern entsteht. Dies kann auch gelingen, indem z.B. Arbeitsplätze geschaffen werden, in denen der Verlust der Ressourcen Zeit und Energie, in einen Invest in anderen Ressourcen, wie z.B. Selbstwirksamkeitserwartung, umgewandelt wird. Denn nur wenn mehr Ressourcen verbraucht als gewonnen werden, macht sich dies als Stress bemerkbar.

Die *COR Theorie* ermöglicht es darüber hinaus, sich zusätzlich der ressourcenfördernden Seite der Arbeitsgestaltung zuzuwenden. Der Ressourcengewinn wirkt motivierend und fördert die Lebenszufriedenheit. Die *COR Theorie* ist dabei offen für eine breite Palette von Ressourcen die im Arbeitskontext generiert werden können.

Eng mit diesem Punkt verbunden ist ein weiterer Vorteil der Theorie: die verschiedene Ressourcen können sich gegenseitig stützen. Die Theorie bietet damit einen Rahmen, um das Feld der Verknüpfung von Ressourcen, welches bislang weitgehend unerforscht ist, zu erforschen. Die situativen Ressourcen können somit problemlos um Merkmale der Person, wie z.B. die Selbstwirksamkeitserwartung ergänzt werden. Ebenso können soziale Ressourcen, sowohl des Arbeitskontextes als auch des Privatlebens, in das Modell integriert werden. Die Kombinationsmöglichkeit von privaten und beruflichen Ressourcen ist gerade für die Lebensdomänenforschung besonders relevant (Grandey & Cropanzano, 1999). Hobfoll (2001) listet mehrere Ressourcen auf, die interkulturell von Bedeutung sind, in Bezug auf WLB sind z.B. Ressourcen relevant wie, *Status at work*, *Good marriage*, *Support from co-workers*, *Understanding from my employer / boss* oder *Time with loved ones* (Hobfoll, 2001, S. 342).

Nicht zuletzt ist die *COR Theorie* auch für organisationskulturelle Aspekte des Stressgeschehens offen. So bietet sie eine Antwort auf die Frage, warum trotz ressourcenfördernder Arbeitsbedingungen und einem hohen Selbstwertgefühl Stress auftreten kann, z.B. wenn der kulturelle Erwartungsdruck, viel arbeiten zu müssen und ständig für die Arbeit erreichbar zu sein, die Ressourcenlage der Mitarbeiter bedroht.

Die empirische Überprüfbarkeit des Modells wird von Hobfoll besonders betont (1989, 2001), die *COR Theorie* wurde sowohl in organisatorischen *Settings* als auch in der Gesundheitsforschung erfolgreich angewandt, z.B. für situativ bedingten Arbeitsstress oder Burnout (Hobfoll 2001, Siegrist 1996, Grandey & Cropanzano, 1999, Lee & Ashforth, 1996).

Die *COR Theorie* bietet eine theoretische Fundierung der ressourcenorientierten Lebensdomänenforschung. Grandey und Cropanzano (1999) haben die *COR Theorie* auf die Lebensdomänenforschung angewendet und sehen in dieser theoretischen Fundierung der empirischen Lebensdomänenforschung eine wesentliche Fortentwicklung der Forschungsarbeit. Vorteile sehen sie, neben einer generellen theoretischen Einbettung, vor allem in der Möglichkeit Pufferwirkungen von Ressourcen empirisch zu testen (Grandey & Cropanzano, 1999). Hierbei wird Arbeit grundlegend als ressourcenstiftend eingestuft und erst wenn Arbeitsanforderungen der Arbeit auf eine ungünstige Ressourcenkonstellation treffen und einen Ressourcenverlust begünstigen, werden sie als Stressor anerkannt (Grandey & Cropanzano, 1999). Die ressourcenorientierte Sichtweise, konnte sich auch in anderen Feldern der Arbeitspsychologie weitgehend durchsetzen (Semmer, Zapf & Dunckel, 1999). Auf entsprechende Modelle bei Karasek (1979), Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) und Sonntag (2010) wird im späteren Verlauf des Theorieteils (Kapitel 3.4) eingegangen und deren Anwendung auf die Lebensdomänenforschung vorgestellt.

Das ressourcenbasierte WLB Modell

Bisher wurde die theoretische Herleitung und Einbettung des ressourcenbasierten WLB Modells der vorliegenden Dissertation erläutert. Dabei wurde zunächst die zentrale Kenngröße des Modells – die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB – vorgestellt und der, aus der Salutogenese stammende, Hintergrund der Kenngröße dargelegt. Anschließend wurde eine Brücke von der Stresstheorie zur Lebensdomänenforschung gebaut. Dabei wurden verschiedene Stränge der Stresstheorie genannt und schließlich unter dem Dach der *COR Theorie* zusammengefügt. Die *COR Theorie* bietet die Möglichkeit verschieden geartete Ressourcen und äußere Bedrohungen gemeinsam in ein Modell zu integrieren. Ressourcen können sich gegenseitig verstärken und sie können fehlbelastende Anforderungen abpuffern. An der *COR Theorie* lässt sich kritisieren, dass die Ressourcen sehr generell gefasst sind und prinzipiell keiner Limitierung unterliegen, was die empirische Überprüfbarkeit der Theorie erschwert. Entsprechend leiten die folgenden Unterkapitel zum empirischen Teil der Arbeit über, in dem klar abgrenzbare Ressourcen und äußere Bedingungen und ihre Wirkungsweise auf die WLB beschrieben werden. Neben der Aufteilung in ressourcenverbrauchende und ressourcengenerierende tätigkeitsbezogene Bedingungen (Unterkapitel 3.3.1) werden auch personale, soziale und organisati-

onskulturelle Ressourcen (Unterkapitel 3.3.2-3.3.4) in das ressourcenbasierte WLB Modell der Dissertation integriert. Die folgende Abbildung 7 fasst das ressourcenbasierte WLB Modell zusammen.

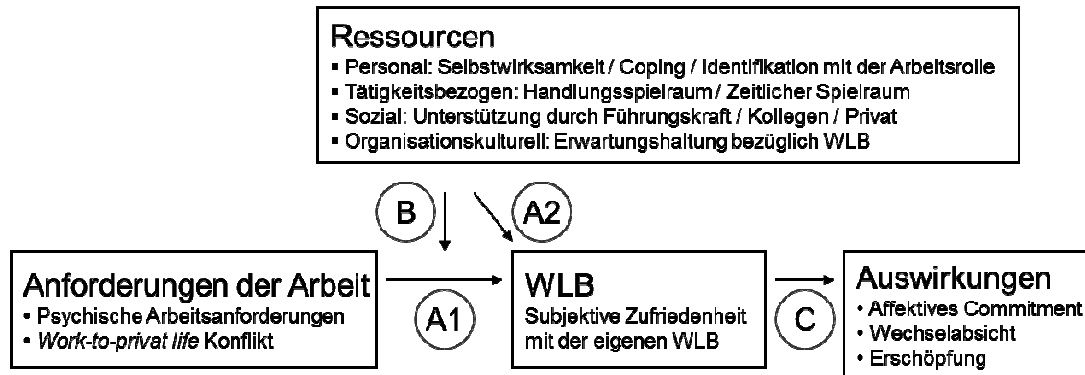


Abbildung 7
Hypothesen des ressourcenbasierten WLB Modells

Das Modell integriert die Anforderungen der Arbeit als äußere Bedingungen, die einen direkten Einfluss auf die WLB nehmen (A1). Neben dem direkten Einfluss der Anforderungen der Arbeiten wirken sich auch die Ressourcen direkt auf die WLB aus (A2). Die Ressourcen moderieren jedoch auch den Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die WLB (B). Neben der Wirkung der direkten und indirekten Einflussgrößen auf die WLB betrachtet das WLB Modell auch Auswirkungen der WLB (C). Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des ressourcenbasierten WLB Modells sukzessive aufgebaut und empirische Forschungshypothesen abgeleitet.

3.3.1 Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren

In diesem Kapitel wird das WLB Modell um die theoretische Herleitung der situativen, vor allem tätigkeitsbezogenen, Einflussfaktoren ergänzt. Die Betrachtung der situativen Gegebenheiten des Arbeitsplatzes wird auch als *Setting Ansatz* beschrieben (Schwartz, 2003), hierbei rückt das gesundheitsprägende, direkte Lebensumfeld ins Zentrum der Analyse. Mehrere ressourcenorientierte Ansätze bieten die Möglichkeit zwischen belastenden Anforderungen der Arbeit und Ressourcen der Arbeit systematisch zu unterscheiden (Karasek, 1979; Semmer & Udrys, 2004; Ducki, 1998; Demerouti et al., 2001). Inzwischen gibt es auch einige Ansätze, die sich explizit auf die Lebensdomänenforschung

beziehen. Zu erwähnen sind der Heidelberger arbeits- und organisationspsychologische Ansatz eines ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements (Sonntag 2010) sowie Ansätze nach Stock-Homburg und Roederer (2009) oder Hasselhorn und Portune (2010).

Auch einige wissenschaftlich fundierte Analyseverfahren zur Bewertung der Arbeitstätigkeit beziehen zum einen die Arbeitsanforderungen zum anderen die Ressourcen der Arbeit mit ein. Beispiele sind das Verfahren *Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung* (GPB) (Michel, Sonntag & Menzel, 2009), das *Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse* (ISTA) (Semmer et al., 1999) und dessen erweiterte Büroversion (Zapf, 1991) sowie das *Diagnoseinstrument gesundheitsförderliche Arbeit* (DigA) von Ducki (2000). Die Analyseverfahren beziehen sich auf die situativen, tätigkeitsbezogenen Faktoren der Arbeit. Sie teilen diese Faktoren in positive Einflussfaktoren und negative Einflussfaktoren auf. Tabelle 3 zeigt beispielhaft die Aufteilung von situativen negativen Anforderungen und situativen Ressourcen. Das Beispiel beruht auf Duckis (1998) DigA, welches unter anderem auch auf die Handlungsregulationstheorie zurückgreift, um förderliche und hinderliche Faktoren der Arbeit zu unterscheiden. Regulationsbehinderungen und Regulationsüberforderungen können als negative Anforderungen der Tätigkeit zusammengefasst werden und die regulationsförderlichen Faktoren als Ressourcen der Tätigkeit. Die folgende Tabelle 3 stellt die negativen Anforderungen der Tätigkeit den situationsbezogenen Ressourcen gegenüber.

Tabelle 3

Anforderungen der Arbeit und Ressourcen nach Ducki (1998)

Negative Anforderungen der Tätigkeit	Ressourcen der Tätigkeit
<p>Regulationshindernisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erschwerungen - Unterbrechungen <p>Regulationsüberforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lange Arbeitszeiten - Zeitdruck 	<p>Regulationserfordernisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperations- und Kommunikationserfordernisse - Vollständigkeit der Arbeit - Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten - Anforderungsvielfalt - Autonomie (hoher Entscheidungsspielraum) - Zeitspielräume - Sinnhaftigkeit

Anforderungen der Arbeit

Negative Anforderungen sind von der Arbeitsaufgabe oder der Organisation der Arbeit ausgehende Hindernisse und Überforderungen (vgl. Ducki, 1998). Unter belastende psychische Arbeitsanforderungen fallen beispielsweise widersprüchliche Arbeitsaufträge oder Zeitdruck. Die Dissertation betrachtet die Anforderungen der Arbeit als eine Art Zusammenfassung jener Faktoren der Tätigkeit, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu Fehlbeanspruchungen führen, d.h. für die Person einen arbeitsbedingten Stressor darstellen. Ähnlich wie bei der psychischen Beanspruchung muss eine kurzfristig andauernde, belastende Anforderung der Arbeit nicht automatisch mit einer Unzufriedenheit bezüglich WLB einhergehen, langfristig ist ein Einfluss jedoch wahrscheinlich (vgl. Ducki & Geiling, 2010).

Dem Settingansatz folgend, stellen die Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Faktor im Entstehungsprozess von WLB dar. Für die WLB sind neben den allgemeinen tätigkeitsbezogenen Anforderungen vor allem störende Einflüsse der Arbeit auf das Privatleben relevant, in der Literatur werden diese als *Work-to-family Konflikt* (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone et al., 1997) bezeichnet. Der *Work-to-family Konflikt* beruht vor allem auf einem Zielkonflikt. Zielkonflikte, die in diesem Fall auch als Interrollenkonflikte (Dahrendorf, 1977) bezeichnet werden können, wirken als negative Belastung. Es kann davon ausgegangen werden, dass in den einzelnen Lebensdomänen, zumindest zum Teil, unterschiedliche Werte und Ziele vorherrschen. Ziele bauen aufeinander auf. WLB wird als ein Ziel betrachtet, das in der Zielhierarchie sehr weit oben steht. Wird ein Unterziel im Privatleben, wie beispielsweise der Besuch des Fitnesscenters am Abend, nicht erreicht, muss dies nicht zwangsläufig in der Unzufriedenheit mit der eigenen WLB enden, werden jedoch viele Unterziele regelmäßig aufgrund der Anforderungen der Arbeit nicht erreicht, wird in der Folge auch die Zielerreichung des Oberziels WLB in Frage gestellt. Die folgende Abbildung 8 stellt den Einfluss der Anforderungen der Arbeit nochmals zusammenfassend dar. Dabei wird davon ausgegangen, dass hohe Anforderungen der Arbeit zu einem niedrigen WLB-Niveau führen.

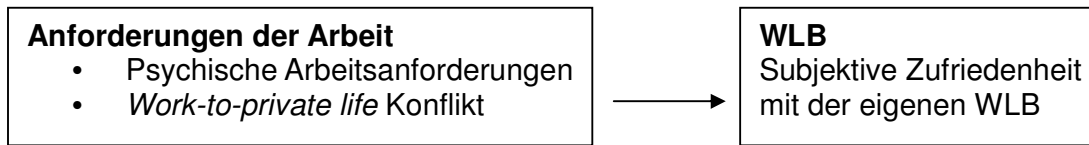


Abbildung 8

Der direkte Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die Zufriedenheit mit der WLB

Ein hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum, auch hinsichtlich der Planung der Arbeitsmenge und -zeit, wird als eine passende Ressource angesehen, den Anforderungen der Arbeit entgegenzuwirken und einen positiven Einfluss auf die WLB zu nehmen (vgl. Karasek, 1979). Bevor jedoch auf die beiden Ressourcen – allgemeiner und zeitlicher Handlungsspielraum – näher eingegangen wird, werden Hypothesen zum Einfluss der Anforderungen der Arbeit formuliert und zuvor empirische Ergebnisse präsentiert, die den negativen Einfluss der Arbeitsanforderungen auf die WLB belegen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass alle in der Dissertation zitierten empirischen Ergebnisse signifikant bis höchst signifikant sind und auf eine gesonderte Ausweisung der jeweiligen Signifikanzniveaus verzichtet wurde.

Empirischer Forschungsstand zu Anforderungen der Arbeit

Empirisch ist der direkte Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die WLB gut belegt (Byron, 2005). Zusätzlich wurde festgestellt, dass eine arbeitsbedingte Überlastung einen stärkeren negativen Einfluss auf das Privatleben hat als umgekehrt die private Überforderung auf die Arbeit (Byron, 2005). Der Zusammenhang zwischen belastenden Arbeitsanforderungen und WLB konnte inzwischen in mehreren Studien mit unterschiedlichen Stichproben bestätigt werden.

- Grzywacz et al. (2007) messen den Zusammenhang zwischen den psychischen Anforderungen und dem *Work-to-family Konflikt* bei Produktionsarbeitern mit Migrationshintergrund in der fleischverarbeitenden Industrie und kommen zu einer Korrelation von ,61.
- Bakker, Demerouti und Dollard (2008) messen einen hohen Einfluss von Arbeitsanforderungen auf *Work-to-family Konflikt*, bei einer Stichprobe von 168 Paaren mit

doppeltem Einkommen und erlangen ein β von ,75 bei Männern und $\beta=,65$ bei Frauen.

- Jacobshagen, Amstad, Semmer und Kuster (2005) messen bei einer Stichprobe von leitenden Führungskräften eines Großkonzerns in der Schweiz (N=143) einen Zusammenhang zwischen Überlastung und dem Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben ($r=,48$), eine ebenfalls aussagekräftige Korrelation besteht zwischen der Anzahl der Arbeitsstunden und dem Konflikt zwischen Arbeit und Familie ($r=,35$).
- Beham und Drobnič (2010) messen den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB und erhalten einen Einfluss von $\beta=-,25$. Die Ergebnisse beziehen sich auf eine Stichprobe von 716 Verwaltungsangestellten im Dienstleistungssektor.
- Byron (2005) fasst in ihrer Metaanalyse von über 60 empirischen Studien den bisherigen Stand der Einflussfaktoren von *Work interference with family*, ein Konstrukt, dass dem *Work-to-family Konflikt* ähnlich ist, zusammen. Die Stichprobe besteht aus Personen unterschiedlichster Berufsgruppen. Die Effektstärke bei Arbeitsstress beträgt $r=,48$ (N=7034).
- Mesmer-Magnus und Viswesvaran (2005) messen in ihrer Metaanalyse von 25 Studien den Einfluss von Jobstressoren auf *Work-to-family Konflikt* mit einem r von ,34.
- Demerouti, Bakker und Bulters (2004) bestätigen ebenfalls den Einfluss von belastenden Arbeitsanforderungen auf *Work-to-family Konflikt*, gemessen über *Work-home interference*, in einer Längsschnittstudie an 335 Mitarbeitern einer Arbeitsagentur. Dabei wirken die zum ersten Messzeitpunkt gemessenen Arbeitsanforderungen auf den *Work-to-family Konflikt* zum zweiten und dritten Messzeitpunkt signifikant ein.
- Auch auf Tagesebene (N=91, 14-tägig) konnten die Arbeitsanforderungen als Einflussfaktor von WLB (gemessen über die *Work-family facilitation*) festgestellt werden ($\beta=-,23$), die täglichen Arbeitsanforderungen zeigen hierbei sogar einen höheren Einfluss auf die *Work-family facilitation* als auf den *Work-to-family Konflikt* (Butler, Gryzwacz, Bass & Linney, 2005).

Für sozialwissenschaftliche Untersuchungen sind dies recht eindeutige Zusammenhänge, die sowohl im Längsschnitt als auch auf Tagesebene validiert werden konnten. Außer der Studie von Beham und Drobnič (2010) beziehen sich jedoch keine der erwähnten Studien auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB als Korrelat oder Regressand.

Der Einfluss von *Work-to-family Konflikt* als Einflussfaktor auf die WLB wurde bislang ebenfalls nur selten geprüft (Mauno, Kinnunen & Roukolainen, 2006). Butler et al. (2005) operationalisieren WLB über *Work-family facilitation* ein Konstrukt, das – ähnlich der Zufriedenheit mit der eigenen WLB – die positiven Aspekte der Vereinbarkeit von Arbeit und Privat- bzw. Familienleben betont. Butler et al. (2005) kommen auf einen Zusammenhang von *Work-to-family Konflikt* mit *Work-family facilitation* von $r=-,29$. Untersucht wurden hierbei 46 arbeitende Paare, insgesamt 91 Probanden, über einen Zeitraum von 14 Tagen hinweg. Mehrfach geprüft und bestätigt ist hingegen der negative Einfluss von *Work-to-family Konflikt* und Überforderung durch die Arbeit auf die Arbeitsleistung (Frone et al., 1997; Gilboa et al., 2008). In die Metaanalyse von Gilboa et al. (2008) gingen dabei 169 Studien ($N=35.265$) ein.

Hypothesen zum direkten Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die WLB

Aufgrund der theoretischen sowie empirischen Sachlage wird ein linearer, negativer Zusammenhang zwischen den Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB vermutet. Die entsprechenden Forschungshypothesen lauten:

Hypothese 1: Es besteht ein negativer Einfluss der *psychischen Arbeitsanforderungen* auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 2: Es besteht ein negativer Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Wie theoretisch beschrieben wurde, intervenieren Ressourcen mildernd im Stressprozess und wirken gesundheitsfördernd. Weiter wurde beschrieben, dass Stress als eine Interaktion zwischen der Situation und den Ressourcen einer Person verstanden wird. Der direkte Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die WLB wurde bereits theoretisch eingeführt und empirisch betrachtet. Einige Ressourcen entstammen ebenfalls dem situativen Rahmen und sind tätigkeitsbezogen. Sie wirken stressmindernd und WLB-förderlich, so lautet die Vermutung. Diese Ressourcen ermöglichen dem Akteur eine selbstständige Zielbildung und Planung seiner Arbeitstätigkeit. Der Erste, der die Anforderungen der Arbeit dem Ausmaß an Kontrolle über die Arbeitstätigkeit gegenüber stellte, war Karasek (1979) im *Job demand-control Modell*. Unter Berücksichtigung der Handlungsregulationstheorie (Hacker, 2005; Volpert, 1992; Volpert, 1994) zählt Ducki (1998) noch weitere

Ressourcen auf die zu den situativen Bedingungen der Arbeitstätigkeit gezählt werden können (siehe Tabelle 3): Vollständigkeit der Tätigkeit, Kommunikations- und Kooperationsanforderungen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Anforderungsvielfalt, Autonomie / Entscheidungsspielraum, Zeitspielräume, Sinnhaftigkeit (vgl. Ducki, 1998).

In Bezug auf die WLB sind vor allem die Ressourcen Entscheidungsspielraum und zeitlicher Spielraum von Bedeutung. Sie verkörpern die Wahl- und Handlungsmöglichkeiten einer Person und wirken sich durch ihre Regulationsfreiheiten im Sinne der Handlungsregulationstheorie bzw. des *Job demand-control Modells* stressmildern aus (vgl. Ducki, 1998; Karasek, 1979). Hoher Entscheidungsspielraum hinsichtlich zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Gestaltung von Arbeitstätigkeiten wird über die Autonomie bzw. den allgemeinen Handlungsspielraum hergestellt (vgl. Deci & Ryan, 1985). Handlungsspielraum ist die Voraussetzung für die Wahrnehmung und Ausübung von Kontrolle über die Arbeitssituation. Die Freiheit, Entscheidungen selbst treffen zu können, verleiht das Gefühl, aus eigener Kraft heraus eine erfolgreiche Interaktion mit der Umwelt zu führen (vgl. Deci & Ryan, 1985), die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und das Selbstwertgefühl werden gesteigert (vgl. Ducki, 1998; vgl. Ulich, 2005). Zeitspielräume sind inhaltlich verbunden mit Entscheidungsspielräumen und bezeichnen die Chance, Arbeit zeitlich flexibel zu regulieren. Zeitspielräume erlauben zudem einen zeitlich flexiblen Umgang mit Belastungen und eine bessere Planbarkeit des Privatlebens (vgl. Ducki, 1998; vgl. Ulich, 2005). Die folgende Abbildung 9 zeigt nochmals zusammenfassend den direkten Einfluss der tätigkeitsbezogenen Ressourcen Handlungsspielraum und zeitlicher Spielraum auf die WLB.

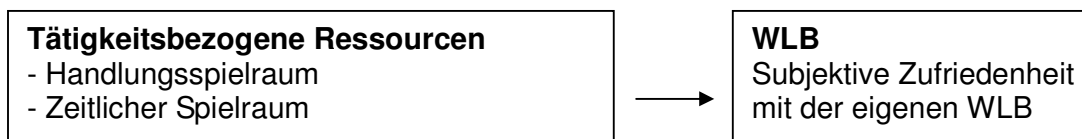


Abbildung 9

Der direkte Einfluss der tätigkeitsbezogenen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB

Der Blick auf die vorliegende Empirie stützt die Einführung von tätigkeitsbezogenen Ressourcen in das WLB Modell der Dissertation.

Empirischer Forschungsstand zu tätigkeitsbezogenen Einflussfaktoren

Der direkte Einfluss von allgemeinem Handlungsspielraum auf arbeitsbezogene Auswirkungen, wie z.B. Arbeitszufriedenheit ist empirisch gut belegt (Edelmann, 2002; Van der Doef & Maes, 1999; vgl. Mauno et al., 2006). In Bezug auf die WLB findet sich in der Metaanalyse von Mesmer-Magnus und Viswesvaran (2005) ein negativer Zusammenhang von Handlungsspielraum auf *Work-to-family Konflikt* ($r=-,38$). Auch in Tagebuchstudien konnte der Einfluss von Handlungsspielraum auf WLB belegt werden. Butler et al. (2005) testeten den allgemeinen Handlungsspielraum in Bezug auf *Work-family facilitation* und erhielten ein β von ,22. Darüber hinaus konnte der Einfluss von Handlungsspielraum auf WLB bei verschiedenen Zielgruppen nachgewiesen werden. Jacobshagen et al. (2005) fanden für leitende Führungskräfte eine negative Korrelation ($r=-,30$) zwischen der organisationalen Ressource Handlungsspielraum und dem *Work-to-family Konflikt*. Dies bestätigt auch Gerlmaier, Kümmerling und Latniak (2010) mit einer Studie bei 331 Beschäftigten in der IT-Branche. Gerlmaier et al. (2010) verweist zusätzlich auch auf die Ressource zeitlicher Handlungsspielraum.

Die Wirkung des zeitlichen Handlungsspielraums auf WLB konnte ebenfalls bestätigt werden. Z.B. zeigt die flexible Zeiteinteilung, in der Metaanalyse von Byron (2005) mit einem N von 2620, den höchsten negativen Zusammenhang mit *Work interference with family*, ein Konstrukt welches dem *Work-to-family Konflikt* gleicht. Und auch für die subjektive Zufriedenheit mit WLB kann der direkte Einfluss von zeitlichem Handlungsspielraum ($\beta=,32$) belegt werden (Valcour, 2007). Valcour (2007) zitiert noch mehrere Studien, die einheitlich den positiven Einfluss von zeitlichem und allgemeinem Handlungsspielraum durch Partizipation an Entscheidungen und autonomem Arbeiten auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben belegen (Batt, 1999; Berg, Kalleberg & Appelbaum, 2003; Workman & Bommer, 2004). Der jüngste empirische Beleg stammt von Beham und Drobnič (2010), sie messen einen positiven Einfluss von Handlungsspielraum auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB ($\beta=,13$).

Hypothesen zum direkten Einfluss der tätigkeitsbezogenen Ressourcen auf die WLB

Die theoretische Hypothese allgemeinen und zeitlichen Handlungsspielraum als direkten Einflussfaktor in das ressourcenbasierte WLB Modell der Dissertation aufzunehmen, wird durch den vorläufigen empirischen Forschungsstand bestätigt. Zu Recht weisen Mauno et al. (2006) darauf hin, dass Handlungsspielraum eine noch relativ neue Res-

source in der Untersuchung der WLB sei und sie in zukünftiger Forschung mehr Beachtung finden sollte. Dieser Vorschlag wird in der Dissertation aufgenommen und die folgenden zwei Hypothesen über den direkten Einfluss der tätigkeitsbezogenen Ressourcen auf die WLB für die empirische Untersuchung formuliert:

Hypothese 3a: Die tätigkeitsbezogene Variable *Allgemeiner Handlungsspielraum* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 3b: Die tätigkeitsbezogene Variable *Zeitlicher Handlungsspielraum* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Es folgt die theoretische Herleitung und empirische Fundierung von personalen Einflussfaktoren im Entstehungsprozess der WLB.

3.3.2 Personale Einflussfaktoren

Stress ist unter anderem als das Ergebnis der Interaktion zwischen der Situation und der Person gekennzeichnet. Die Stressreaktion wird von beiden Komponenten beeinflusst, in der *COR Theorie* werden auch beide Komponenten als potenzielle Ressourcen im Stressprozess aufgeführt (Hobfoll, 1989). Es wird postuliert, dass auch im Entstehungsprozess der WLB die Interaktion zwischen der Situation und der Person von Bedeutung ist. Auf den Einfluss der situativen Komponente wurde bereits eingegangen. Doch auch personale Faktoren wie Kompetenzen, problemfokussierte und emotionale Bewältigungsstrategien, Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit oder kognitive Bewertungsprozesse können die Entstehung von WLB beeinflussen (vgl. Frone et al., 1997). Zurück gehen diese Ansätze vor allem auf die Forschungsarbeiten von Lazarus (1966) und Bandura (1997). Gerade im beruflichen Kontext wird oft die Betrachtung der Entwicklung von Kompetenzen und Bewältigungsstrategien, die über die konkrete Bearbeitung der Arbeitsaufgabe hinausgehen, vernachlässigt. Dabei sind integrative Modelle zur Gestaltung beruflichen Lernens vorhanden (Sonntag, 2009), die sogar die persönliche Disposition und die soziale Einstellung der Mitarbeiter mit einbeziehen. Sonntag und Schaper (2006) verstehen unter beruflicher Handlungskompetenzen „die Befähigung eines Mitarbeiters, die zunehmende Komplexität seiner beruflichen Umwelt zu begreifen und durch zielgerichtetes, selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten“ (Sonntag 2009, S. 253). Wie in Kapitel 2 dargestellt, zeigen sich die veränderten Rahmenbedingungen der

Arbeits- und Lebenswelt in einer gestiegenen Komplexität, dies steigert gerade für das Themenfeld WLB die Bedeutung der individuellen Handlungskompetenz.

Personale Ressourcen rücken meist dann ins Zentrum der Betrachtung, wenn man an den äußeren Verhältnissen nichts oder nur wenig ändern kann oder möchte (vgl. Grawitch et al., 2010). Dabei sehen Grawitch et al. (2010) vor allem problemfokussierte Bewältigungsstrategien, sprich Probleme lösungsorientiert anzugehen, als vielversprechend an bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Emotionale Bewältigungsstrategien setzen zu wenig an der Lösung der Probleme an. Unter dem Begriff Bewältigungsstrategien (Coping) wird jede Bemühung mit einbezogen, die Stress abwendet oder abmildert, unabhängig vom Erfolg der Bemühung (Lazarus, 1999; vgl. Gulmo, 2008), Antonovsky formuliert hierzu: „Let us define a coping strategy as an overall plan of action for overcoming stressors“ (Antonovsky, 1979, S. 112). Problemfokussiertes Coping wird im Fragebogen der Dissertation operationalisiert. Die theoretische und empirische Auseinandersetzung mit personalen Ressourcen im Rahmen der Dissertation konzentriert sich zudem auf die Selbstwirksamkeitserwartung (SWE).

Banduras Forschungsarbeit zu *Perceived self-efficacy* (deutsch: Selbstwirksamkeitserwartung) ist inzwischen zu einem festen Bestandteil psychologischer Forschung geworden. SWE wurde von Bandura erstmalig 1977 formuliert und bildet einen wesentlichen Aspekt seiner sozial-kognitiven Theorie (Bandura, 1997; Schwarzer & Jerusalem, 1999). Die folgenden Abschnitte gehen auf das Konzept der SWE ein. Wie ist SWE definiert, wie entsteht SWE, wie lässt sie sich in den Stressprozess integrieren und welches Gewicht kommt ihr bei der Betrachtung der Lebensdomänenforschung bei? Diese Fragen werden im Folgenden behandelt. Im ersten Schritt wird auf eine Definition von *Perceived self-efficacy* nach Bandura (1994b) zurückgegriffen:

“Perceived self-efficacy is defined as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes. A strong sense of efficacy enhances human accomplishment and personal well-being in many ways.” (Bandura, 1994b, S. 71)

Unter SWE versteht Bandura (1994b) den Glauben, dass die eigenen Fähigkeiten ausreichen, um das eigene Leben zu bestimmen. Die Überzeugung, über verschiedene Fähig-

keiten und Fertigkeiten zu verfügen bzw. diese aufbauen zu können, existiert bei einer hohen SWE ein Stück weit auch unabhängig vom tatsächlichen Leistungsrepertoire.

Banduras philosophisches Verständnis von der Welt gleicht den Ansichten Antonovskys und Hobfolls. Für ihn ist der Mensch von Schwierigkeiten umgeben, er zählt Hindernisse, Widrigkeiten, Rückschläge, Enttäuschungen und Ungerechtigkeiten auf (Bandura, 1994b). Um dem zersetzenden Druck Stand zu halten, ist eine robuste SWE nötig. Eine hohe SWE bildet nach Bandura (1997) eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der komplexen Herausforderungen. Wer vom Erfolg seines Handelns ausgeht, sieht auch Kapazitäten, setzt sich höhere Ziele und ist motivierter, diese zu erreichen. (Bandura, 1994b). Es gibt inzwischen eine wachsende Anzahl empirischer Belege, dass die menschliche Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden durch eine hohe SWE bedingt sind (Bandura, 1994b).

“Perceived self-efficacy is concerned with people's beliefs in their capabilities to exercise control over their own functioning and over events that affect their lives. Beliefs in personal efficacy affect life choices, level of motivation, quality of functioning, resilience to adversity and vulnerability to stress and depression.”
(Bandura, 1994b, S. 81)

Die SWE ist nicht zwingend an eine Person gebunden, das Konzept kann auch auf eine Gruppe oder eine Nation angewandt werden, wenn die Gruppenteilnehmer von der Wirksamkeit der Gruppe überzeugt sind.

SWE ist ähnlich der zweiten Komponente des Kohärenzgefühls (Handhabbarkeit) einzuordnen (vgl. Antonovsky, 1997, S. 34). Während Antonovsky jedoch von einer globalen Machbarkeit ausgeht, ist das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wesentlich enger mit dem Selbst verbunden. Es bildet somit eine Charaktereigenschaft und wird als personale Ressource in das WLB Modell eingeführt. Ein hohes Level an SWE fördert die Einstellung, negative Einflüsse als Herausforderung und weniger als Bedrohung wahrzunehmen. Dies fördert die intrinsische Motivation und wirkt stressmindernd. Die SWE beeinflusst psychologische Prozesse auf vielfältige Weise (Bandura, 1994b).

Die Frage bleibt ob und wie SWE auch in den Entstehungsprozess von WLB einwirkt? Durch die breite Wirkung der SWE auf psychische Prozesse liegt die Vermutung nahe, dass die SWE auch die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB beeinflusst. Die im Folgenden erläuterten Quellen der SWE bieten ein tieferes theoretisches Verständnis von

der Entstehung der SWE und mögliche Ansatzpunkte zur Erklärung der Wechselwirkung mit WLB.

Die erste Ursache der SWE lautet Erfolg, vor allem wenn dieser hart erkämpft wurde, z.B. wenn spielende Kinder an einem Puzzle lange beschäftigt sind und es am Ende erfolgreich fertig gestellt wird. Die zweite Ursache ist das Modelllernen – bekannt aus Banduras Theorie des sozialen Lernens (Bandura, 1986). Hierbei kann die SWE gesteigert werden, indem erfolgreiche Handlungen von anderen beobachtet und nachgeahmt werden. Die Ähnlichkeit des Vorbildes ist dabei sehr wichtig, genutzt wird diese Methode auch in der Konzeption von Trainings (Sonntag & Stegmaier, 2010). Die dritte Ursache ist gutes Zureden, z.B. wenn ein Kind bei einem Langstreckenlauf durch seine Eltern *angefeuert* wird. Gute Förderer achten neben dem Mut machen auch darauf, dass ihre Schützlinge vor schwierige aber machbare Aufgaben gestellt werden. Die vierte Ursache für die SWE sind Emotionen und körperliche Fitness. Sowohl in der Stimmungslage als auch in der körperlichen Fitness liegt ein Hebel zur Steigerung der SWE. Die Grundlegung zur Ausbildung der SWE ist schon im Kleinkindalter gegeben. Das Kind entdeckt, dass sein Handeln eine Wirkung zeigt. Wenn es z.B. schreit, kommt die Mutter, wenn es einen Ball anstößt, rollt dieser weg usw. Durch die Erkenntnis, dass das eigene Handeln eine Reaktion auslöst, entsteht ein Bewusstsein vom eigenen Selbst. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Kinder sich im Spiel selbst erfahren und etwas über ihre Fähigkeiten lernen. Dies geschieht zunächst vor allem im Familienkreis, später werden die Erfahrungen innerhalb der *Peergroup* immer wichtiger. In *Peergroups* findet zum einen soziales Lernen statt, zum anderen sind gleichaltrige Kinder eine gute Vergleichsbasis zur Messung der eigenen Leistung.

Aus der Auflistung der Quellen der SWE können Wechselwirkungen zu anderen Ressourcen entnommen werden, wie beispielsweise körperlicher Fitness oder sozialer Unterstützung und es können Hinweise zum Entstehungsprozess von WLB entnommen werden, z.B. über die Gestaltung von WLB-Trainings oder über die Vorbildfunktion von Vorgesetzten. Die Vereinbarungsproblematik zwischen Arbeits- und Privatleben sieht Bandura (1997) vor allem bei Frauen als gegeben an. In Bezug auf die Ressource SWE schreibt er:

“Women who have a strong sense of efficacy to manage the multiple demands of family and work and to enlist their husbands' aid with childcare experience a positive sense of well-being. But those who are beset by self-doubts in their ability to

combine the dual roles suffer physical and emotional strain.” (Bandura, 1994b, S. 78)

Eine besondere Zeit für die Erprobung der personalen Ressourcen, gerade in Bezug zur WLB, stellt das junge Erwachsenenalter dar. In dieser Zeit treten mehrere Lebensaufgaben gleichzeitig auf, der Berufseinstieg ist ebenso von neuen Herausforderungen geprägt, wie die Partnerwahl oder der Beginn einer Elternschaft. Diese Lebenszeit wird im Feuilleton auch als *Rush Hour des Lebens* bezeichnet (Rohr, 2009). Wer hierbei bereits über eine ausgeprägte SWE verfügt, ist entscheidend im Vorteil auch in Bezug auf die Entwicklung einer ausgeglichenen WLB. “...a firm sense of self-efficacy is an important contributor to the attainment of further competencies and success. Those who enter adulthood poorly equipped with skills and plagued by self-doubts find many aspects of their adult life stressful and depressing.“ (Bandura, 1994b, S. 77)

Die Dissertation geht davon aus, dass die WLB durch die SWE gestärkt wird. Zum einen indem sich Menschen mit hoher SWE stärker für ihre WLB einsetzen. Zum anderen indem sie die Herausforderungen der einzelnen Lebensdomänen und der Vereinbarkeit der Domänen besser verarbeiten und proaktiver angehen. Die SWE fügt sich somit als personale Ressource in das ressourcenbasierte Erklärungsmodell zur Entstehung von WLB ein.

Aus der explorativen Phase, welche in Kapitel 4 dargelegt wird, ergeben sich einige Einflussvariablen, die zum Großteil deckungsgleich mit den behandelten theoretischen Überlegungen sind und diese validieren. Eine Ergänzung der Theorie ist die Identifikation mit der Arbeitsrolle als personale Ressource. Gemeint ist hiermit einen Sinn in seiner Tätigkeit zu sehen und seinen Beruf als Teil der eigenen Identität wahrzunehmen. Die Vermutung liegt nahe, dass Beschäftigte, die sich mit ihrer Arbeitsrolle identifizieren auch zufriedener sind mit der eigenen WLB. Dabei wird die Identifikation mit der Arbeitsrolle als Merkmal der Person eingestuft und den personalen Ressourcen zugerechnet. Die Variable lässt sich gut mit den bestehenden theoretischen Überlegungen verbinden und wird entsprechend in das Modell integriert. Die folgende Abbildung 10 demonstriert die Einbindung des direkten Einflusses der personalen Ressourcen Coping, Identifikation mit der Arbeitsrolle und Selbstwirksamkeitserwartung auf die WLB.

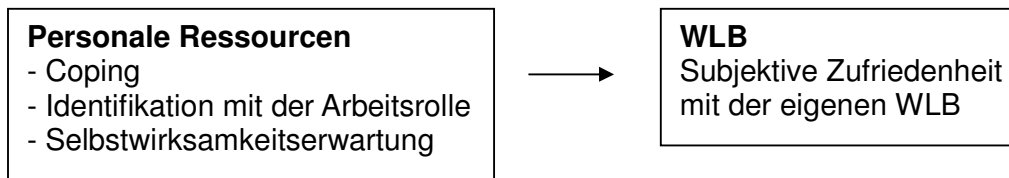


Abbildung 10

Der direkte Einfluss der personalen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB

Empirischer Forschungsstand zu personalen Einflussfaktoren

Bandura (1997) bestätigt empirisch die allgemeine gesundheitsfördernde Wirkung von SWE. Schwarzer und Jerusalem (1999) belegen enge positive Zusammenhänge zwischen SWE und Arbeitszufriedenheit und enge negative Zusammenhänge zwischen SWE und Burnout. Die Selbstwirksamkeitserwartung wurde empirisch bislang nicht in Bezug zur subjektiven Zufriedenheit mit WLB gesetzt. Es gibt jedoch Befunde zu ähnlichen Konstrukten, die eine Untersuchung der Beziehung von SWE mit der eigenen Zufriedenheit mit WLB nahe legen. Boyar und Mosley (2007) untersuchen den Einfluss von *Core self-evaluations* auf die WLB. *Core self-evaluations* beinhaltet unter anderem auch die SWE und zeigt einen negativen Einfluss auf *Work interfering with family* und auf *Family interfering with work*. Sie finden jedoch keinen Einfluss der *Core self-evaluations* auf die *Work-life facilitation* oder die *Life-work facilitation*, was einer positiven Sichtweise der WLB näher käme. Dies stellt einen interessanten Sachverhalt dar, zu dessen Klärung die vorliegende Dissertation einen Beitrag leisten kann.

Der Zusammenhang zwischen anderen Persönlichkeitseinstellungen vor allem *Self-esteem* und WLB ist klarer belegt. Bei einer Längsschnittstudie an 132 Universitätsmitarbeitern konnten Grandey und Cropanzano (1999), die ebenfalls auf die *COR Theorie* zurückgreifen einen negativen Zusammenhang zwischen *Self-Esteem* und Arbeitsdistress ($\beta=-,15$) und zwischen *Self-esteem* und Lebensdistress ($\beta=-,24$) feststellen. Badura und Vetter (2004) bestätigen, dass stressresistente Personen mit starkem Selbstwertgefühl für den Partner und die Familie weniger belastend sind.

Empirisch konnte auch die Bedeutung von problemfokussierten Bewältigungsstrategien in Bezug auf *Work-to-family Konflikt* nachgewiesen werden (Lapierre & Allen, 2006). Auch Byron (2005) erwähnt in ihrer Metaanalyse zu WLB (N=2002) einen Effekt ($r=-,12$) von Coping auf *Work interference with family*.

Hypothesen zum direkten Einfluss der personalen Ressourcen auf die WLB

Coping, SWE und die Identifikation mit der Arbeitsrolle lassen sich theoretisch gut als Ressourcen in den Entstehungsprozess von WLB integrieren. Empirisch wird die Untersuchung dazu beitragen, die unterschiedlichen Konstrukte und teilweise widersprüchlichen Ergebnisse zu sortieren sowie die Wirkung der personalen Ressourcen im Entstehungsprozess der WLB zu beleuchten.

Hypothese 4a: Die personale Variable *Selbstwirksamkeitserwartung* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 4b: Die personale Variable *Identifikation mit der Arbeitsrolle* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 4c: Die personale Variable *Coping* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

3.3.3 Soziale Einflussfaktoren

Ducki (1998) listet unter den Erfordernissen zur psychischen Regulation Kooperations- und Kommunikationserfordernisse als Ressource auf. Bei Hobfoll (2001) ist die soziale Unterstützung neben der Selbstwirksamkeit eine zentrale Ressource. Bei Antonovsky (1997) findet sich die soziale Unterstützung als Ressource und auch in Banduras *Social Learning Theorie* ist die Eingebundenheit in soziale Kontakte als Quelle der Selbstwirksamkeitserwartung fest integriert (Bandura, 1994b). Spätestens seit der *Human Relations-Bewegung* (Mayo, 1933) wurden soziale Faktoren im Arbeitsprozess eingehend untersucht (Maslow, 1968; Alderfer, 1972; Deci & Ryan, 2000) und deren Auswirkung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit einer Person ist empirisch belegt (vgl. Badura & Vetter, 2004; Ducki, 1998; Van der Doef & Maes, 1999). Auch in Bezug auf den Entstehungsprozess der WLB ist die Bedeutung der sozialen Unterstützung von Interesse. Das folgende Kapitel möchte die sozialen Ressourcen einer Person in das ressourcenbasierte Modell integrieren und geht, nach einer theoretischen Betrachtung, auch auf den aktuellen empirischen Forschungsstand ein.

Soziale Unterstützung wurde ursprünglich als Copingkonstrukt in die Gesundheitsforschung eingeführt (Ducki, 1998; vgl. Beham & Drobnič, 2010). Inzwischen erhält die Variable auch vermehrt Einzug in der Lebensdomänenforschung (Grawitch et al.,

2010). Wenn sich Konflikte nicht lösen lassen und mal zu Lasten der einen, mal zu Lasten der anderen Lebensdomäne verlaufen, hilft es den Betroffenen, wenn verständnisvoll und helfend mit der Situation umgegangen wird (Frone et al., 1997). Somit lässt sich die soziale Unterstützung in zwei Ebenen unterteilen, zum einen wirkt sie auf der emotionalen Ebene als *Schulter*, an die man sich anlehnen kann bzw. als *Ohr*, das einem zuhört und zum anderen wirkt sie auf einer Verhaltensebene instrumentell, als *helfende Hand*, die mit anpackt, um Probleme zu lösen (Beham & Drobnič, 2010). Problematisch an sozialen Kontakten ist, dass schlechte soziale Beziehungen als Stressor fungieren und nicht als Ressource (Hobfoll, 2001). Deshalb verwendet das Modell der vorliegenden Dissertation ausschließlich die positiv belegte, soziale Unterstützung als Ressource (Borgetto, 2010).

Soziale Ressourcen können eine Quelle im Privaten haben, wie beispielsweise der Partner, Verwandte oder Freunde; sie können aber auch im Arbeitskontext verankert sein, z.B. durch Kollegen oder Vorgesetzte. Dabei werden intimeren Beziehungen vermehrt gefühlregulierende, emotional-stützende Funktionen zugewiesen und Beziehungen geringerer Intensität, wie beispielsweise Nachbarn oder Kollegen eher eine Funktion der praktischen Unterstützung (vgl. Badura & Vetter, 2004). Zusammenfassend wird ersichtlich, dass die soziale Unterstützung – privat sowie beruflich – eine instrumentelle und emotionale Ressource im Entstehungsprozess der WLB darstellen kann. Die nachfolgende Abbildung 11 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

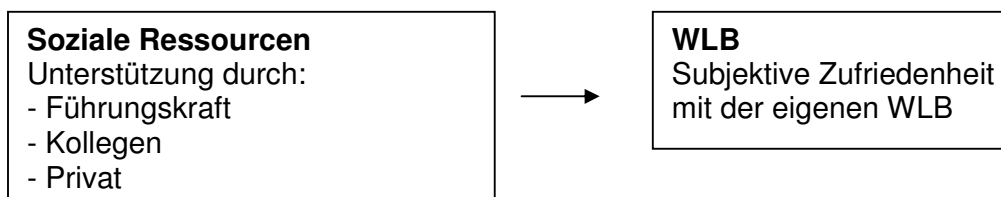


Abbildung 11

Der direkte Einfluss der sozialen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB

Empirischer Forschungsstand zu sozialen Einflussfaktoren

Die Soziale Unterstützung ist eine Ressource, deren stressmindernde Funktion insgesamt empirisch gut belegt ist (Van der Doef & Maes, 1999). Dabei hängt soziale Integration beispielsweise invers mit gesundheitsriskantem Verhalten zusammen (Borgetto, 2010) und soziale Unterstützung vermindert die Entstehung von Burnout (Halbesleben, 2006).

Im Arbeitskontext tragen soziale Ressourcen dazu bei, mit den Arbeitsanforderungen besser umgehen zu können (vgl. Halbesleben, 2006). „Social support is probably the most well-known situational variable that has been proposed as a potential buffer against job stress” (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005, S. 171). Empirisch konnte auch eine kumulative Wirkung von sozialen und situativen Ressourcen nachgewiesen werden (Holahan & Holahan, 1987; vgl. Borgetto, 2010; vgl. Karasek & Theorell, 1990; vgl. Edelman, 2002).

In Bezug auf WLB liegen ebenfalls empirische Belege für die Wirkung von sozialer Unterstützung vor. Jacobshagen et al. (2005) weisen für leitende Führungskräfte eine negative Korrelation zwischen positiven sozialen Beziehungen und *Work-family Konflikt* aus ($r=-,34$). Byron (2005) belegt in seiner Metaanalyse bei einer Stichprobe von $N=4165$ den negativen Einfluss von Unterstützung am Arbeitsplatz auf *Work interference with family* ($r=-,19$) und den negativen Einfluss von privater sozialer Unterstützung auf *Work interference with family* ($r=-,11$). Schon allein die Größe der Stichprobe lässt erkennen, dass die soziale Unterstützung eine oft getestete Variable im Entstehungsprozess der WLB ist. Die Ergebnisse bei Byron (2005) geben auch einen ersten Hinweis, dass die arbeitsplatzbezogene Unterstützung einen größeren Einfluss auf die WLB nehmen könnte als die private. Empirisch findet vor allem die arbeitsplatzbezogene soziale Unterstützung von Seite der Führungskraft vermehrt Bestätigung (Berkman, Buxton, Ertel & Okechukwu, 2010; Gerlmaier et al., 2010). Beham und Drobnič (2010) fassen die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz in einer Variable zusammen und messen einen positiven Einfluss von $\beta=,16$ auf die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Thompson, Beauvais und Lyness (1999) konnten die Unterstützung des Managements als Einflussfaktor für die Nutzung von WLB-Angeboten bestätigen. Bei Thompson et al. (1999) fällt die Unterstützung des Managements jedoch nicht unter die sozialen Ressourcen, sondern stellt eine Komponente der kulturellen Unterstützung dar. Ab wann die Unterstützung durch die Führungskräfte von einer sozialen Unterstützung zu einer kulturellen wird, ist eine Frage der Definition. In der vorliegenden Arbeit wird die Unterstützung des direkten Vorgesetzten als soziale Unterstützung betrachtet und die Unterstützung der Unternehmensleitung wird den kulturellen Ressourcen zugeteilt. Eine tiefere Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur als Einflussfaktor im Entstehungsprozess der WLB erläutert das folgende Unterkapitel 3.3.4. Doch zunächst werden aus der behandelten Theorie und Empirie Forschungshypothesen abgeleitet.

Hypothesen zum direkten Einfluss der sozialen Ressourcen auf die WLB

Die Hypothesen zum direkten Einfluss der sozialen Ressourcen unterteilen sich in die Frage nach dem Einfluss des Vorgesetzten, der Kollegen und den privaten sozialen Kontakten.

Hypothese 5a: Die soziale Variable *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 5b: Die soziale Variable *Unterstützung durch Kollegen* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 5c: Die soziale Variable *Private soziale Unterstützung* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

3.3.4 Organisationskulturelle Einflussfaktoren

Bis zu dieser Stelle wurden bereits tätigkeitsbezogene, personale und soziale Ressourcen diskutiert. Diese Kombination findet sich in Bezug auf die Gesundheit beispielsweise auch bei Edelman (2002). In der vorliegenden Dissertation werden diese drei Ressourcen auf die WLB-Forschung übertragen. In jüngerer Zeit ist jedoch eine weitere Ressource mehr und mehr in den Fokus von Theorie und Praxis gerückt – die organisationskulturelle Unterstützung. Bei Antonovsky (1997) ist die kulturelle Stabilität eine *Generalisierte Widerstandsressource*. Badura (1994b) veranschaulicht, dass Verhalten, welches in einer Gemeinschaft anerkannt ist, reproduziert wird. Um das Thema Kultur für die Lebensdomänenforschung nutzbar zu machen, geht dieses Kapitel zunächst auf die Begriffe *Kultur* bzw. *Organisationskultur* ein, bevor die Stellung der Organisationskultur im Entstehungsprozess der WLB erläutert wird.

Kultur ist einer der mehrdeutigsten Begriffe der Sozialforschung (Jenks, 1993). In der vorliegenden Dissertation wird Kultur als sozial konstruiert verstanden (Williams, 1958). Kultur ist die Summe der gemeinsam geteilten Symbole innerhalb einer Gemeinschaft (vgl. Mead, 1934/1968). Sie besitzt somit eine objektive Wirklichkeit jenseits des Individuums und ist dennoch ein Ergebnis menschlichen Handelns und somit veränderbar. Der empirische Teil bezieht sich konkret auf die Kultur der Mitglieder einer Organisation – die Organisationskultur.

Organisationskultur ist „[...]das Muster grundlegender Annahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, um damit Probleme der

Anpassung an die äußere Umgebung und der gruppeninternen Integration zu lösen. Es sind bewährte, als gültig betrachtete Methoden der Problembewältigung, die neuen Gruppenmitgliedern als die wahre Weise, etwas wahrzunehmen, zu fühlen und zu überdenken, gelehrt werden.“ (Schein, 1984, S. 3, eigene Übersetzung)

Die Erforschung der Organisationskultur geht auf die *Human Relations-Bewegung* zurück. Seit den Hawthorne-Studien (Mayo, 1933) wurde dem Betriebsklima und den informellen Strukturen in der Wissenschaft vermehrt Beachtung geschenkt. Dabei wurde der Fokus häufig auf die Analyse der sozialen Beziehungen gesetzt, die Analyse wurde später um das Konstrukt der Organisationskultur ergänzt (Schein, 1984, 1985). Bezeichnungen, wie Unternehmensleitsätze, Unternehmensphilosophie, *Code of Conduct*, *Corporate Identity*, *Corporate Social Responsibility*, bringen zum Ausdruck, dass auch in der Praxis und der Ratgeberliteratur das Thema Organisationskultur an Bedeutung gewinnt. An dieser Stelle wird die Organisationskultur als Ressource in das ressourcenbasierte WLB Modell der Dissertation eingeführt und damit die wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit dem Konstrukt *WLB-förderliche Organisationskultur* forciert.

Warum spielt die Organisationskultur eine wichtige Rolle im Entstehungsprozess der WLB? Die Organisation bildet eine sachliche, geistige und soziale Umwelt für die Mitarbeiter. Sie bildet einen eigenen Kulturkreis mit eigenen Werten und Normen (vgl. Mead, 1934/1968). Akteur und Struktur, werden hierbei als sich gegenseitig, zirkulär bedingend angesehen (Giddens, 1984; Schimank, 1999). Durch die Kommunikation ist das Individuum mit seinem sozialen Umfeld verbunden, das Erleben des Individuums ist mit der erlebten Welt anderer Menschen verknüpft (Mead, 1934/1968). Abstrakte Dinge lassen sich mittels der Sprache objektivieren, dadurch ist es möglich die persönlichen Erfahrungen weiterzugeben (Mead, 1934/1968). Erst indem über Phänomene gesprochen wird und ihnen Wörter und Bezeichnungen zugewiesen werden, werden diese in einer Gemeinschaft real (Weick, 1995). Die Kultur wird durch ein gemeinsam geteiltes Verständnis von der Welt konstituiert, dieses Verständnis muss kreiert und gepflegt werden. Entsprechend unterscheiden sich Organisationen in ihrer Kultur bezüglich WLB.

Die Praxis hat des Öfteren Schwierigkeiten, ein hohes WLB-Niveau der Beschäftigten zu erreichen. Selbst wenn eine Vielzahl verschiedener WLB-Angebote vorhanden ist und das Bewusstsein der Mitarbeiter durchaus existiert, sich besser um ihre WLB kümmern zu müssen. Eine These der Praxis lautet dann: „Die WLB muss von allen Beteiligten auch gelebt werden!“. Diese These legt nahe, dass ein gemeinsames Grundverständnis

von WLB bei Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften vorherrschen muss, um die WLB erfolgreich umzusetzen. Wenn in der Organisationskultur keine allgemeine Wertschätzung für WLB existiert, wird es schwierig für den Einzelnen seine WLB einzufordern. Die Organisationskultur kann, bei positiver Ausprägung, als eine Ressource im Entstehungsprozess der WLB angesehen werden. Entsprechend führen zum Beispiel Stock-Homburg und Roederer (2009) in ihrer Darstellung zu Einflussfaktoren der WLB die organisationale Unterstützung als Ressource mit auf.

Die Organisationskultur ist nicht direkt veränderbar, es gibt jedoch Methoden auf eine Organisationskultur einzuwirken und sie in Richtung Akzeptanz für WLB zu beeinflussen. Kommunikation ist ein zentraler Faktor bei der Entstehung von Kultur. Dies ist beim Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zu beachten. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass es lange dauert eine WLB-freundliche Organisationskultur aufzubauen, da sie auf den gemeinsam geteilten, positiven Erfahrungen der Organisationsmitglieder bezüglich WLB beruht.

Einen besonders starken Einfluss auf die Organisationskultur nehmen z.B. deren Gründer, der Vorstand und die Führungskräfte (Kirchler, 2008). Sie entscheiden welches Verhalten belohnt wird und selektieren somit kulturkonformes Verhalten, z.B. durch Bonizahlungen oder Karrieremöglichkeiten. Führungskräfte treffen Entscheidungen über das Verhalten der Organisation gegenüber äußeren Einflüssen und prägen die innere Struktur der Organisation. Über Kommunikation verbreitet sich eine Meinung über das Agieren der Gruppe bzw. der Organisation (Kirchler, 2008). Bewährt sich die Lösung in der realen Umsetzung oder besteht soziale Übereinstimmung über die Richtigkeit der Entscheidungen, werden die Meinungen zu festen Einstellungen und Werten. Schein bezeichnet diese als Grundannahmen (Schein, 1985). Im Laufe der Zeit hat sich in einem Kulturkreis ein gewisser Fundus an gemeinsam geteilten Erfahrungen angesammelt und in allgemein akzeptierten Grundannahmen manifestiert (Mead, 1934/1968). Diese Grundannahmen bilden den Kern der Organisationskultur. Der Einzelne verinnerlicht die Grundannahmen und bezieht sie in sein Handeln ein (Mead, 1934/1968), dadurch bleibt die Kultur erhalten. „Kultur wird in sozialen Interaktionen entwickelt und geformt“ (Kirchler, 2008), was bedeutet, dass Kultur in der sozialen Interaktion gepflegt wird. Eine Kultur hört auf zu existieren, wenn die Menschen sie nicht mehr leben. Dies betrifft auch einzelne Teilaspekte einer Kultur. Somit ist Kultur wandelbar, auch wenn dies häufig einen sehr langwierigen Prozess darstellt, da sich der Großteil der Mitglieder einer Organisation auf eine

neue gemeinsame Deutung der Realität einigen muss und die neuen Grundannahmen gelebt werden müssen. Veränderungen können leichter von statten gehen, wenn eingefahrene Wahrnehmungsheuristiken, Denkstrukturen und Routinen durchbrochen werden. Kurzfristiges kreatives Chaos, Fehler und Ineffizienz tragen somit Veränderungspotential in sich (Kirchler, 2008). Eine Veränderung der Organisationskultur ist jedoch gerade in solchen Situationen behutsam zu gestalten. Gemäß der *COR Theorie* kann es schnell gehen, negative Erfahrungen bezüglich der WLB im kollektiven Bewusstsein und somit in der Kultur zu verankern, denn der Ressourcenverlust wird vom Einzelnen und vom Kollektiv als schwerwiegender wahrgenommen als ein Ressourcengewinn.

Für die empirische Forschung und praktische Implikationen stellt sich darüber hinaus das *Eisberg-Problem* der Organisationskultur (siehe Abbildung 12). Was bedeutet, dass hauptsächlich die Artefakte einer Kultur sichtbar sind, ein Großteil der kulturprägenden Werte und zugrundeliegenden Annahmen jedoch nicht direkt ersichtlich ist.

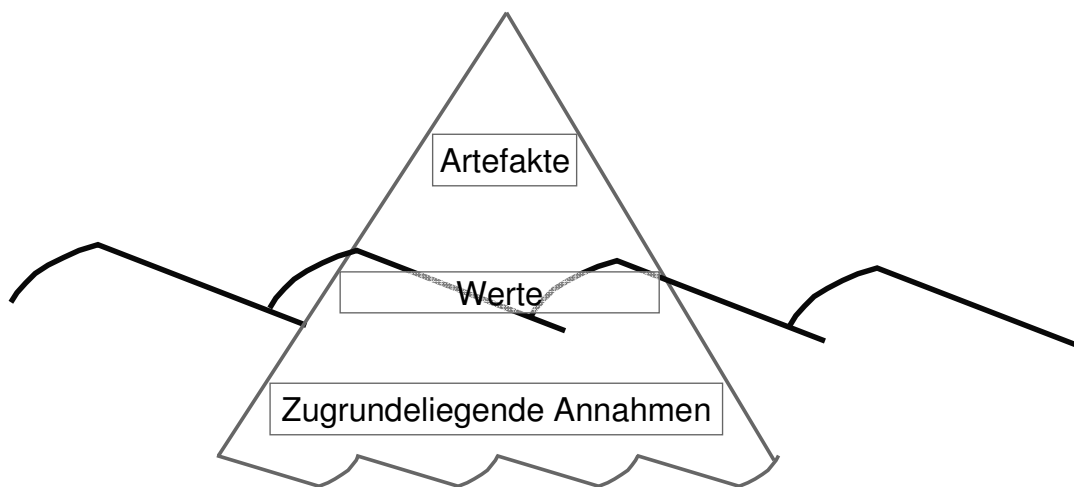


Abbildung 12
Das Eisberg-Problem der Kultur nach Schein (1985)

Artefakte sind physische Manifestationen, wie beispielsweise Logos, Gebäude, Dekoration, Kleidungsstil. Des Weiteren gehören Manifestationen im Verhalten, wie Begrüßungsrituale, Traditionen oder Kommunikationsmuster und nicht zuletzt auch verbale Manifestationen, wie Anekdoten, Heldenmythen oder eigene Jargons zu den Artefakten (Kirchler, 2008). Werte sind zum Teil sichtbar, z.B. können Unternehmenswerte festgeschrieben werden. Viele handlungsleitende Werte bleiben hingegen im Unsichtbaren. Grundan-

nahmen, beschreiben das Weltbild des Kulturkreises, dies sind beispielsweise Annahmen über Kausalitäten, Raum und Zeit oder auch menschliches Handeln im Allgemeinen (Kirchler, 2008).

Die Erläuterungen zeigen den vielschichtigen Charakter von Kultur. Ihre prägende Wirkung rechtfertigt die Einführung der kulturellen Erwartungshaltung als Ressource im Prozess der Entstehung von WLB (siehe Abbildung 13).

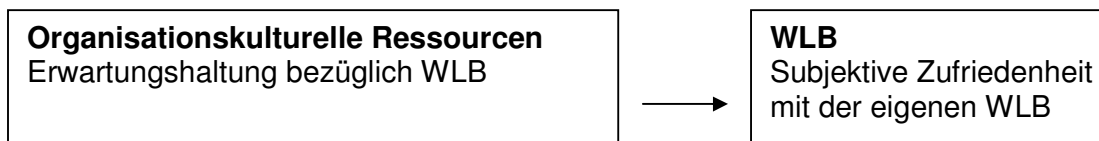


Abbildung 13

Der direkte Einfluss der organisationskulturellen Ressource auf die Zufriedenheit mit WLB

Empirischer Forschungsstand zu organisationskulturellen Einflussfaktoren

Seit der wissenschaftlichen Betrachtung der Unternehmenskultur wurde ihr Einfluss auf arbeitsbezogene Auswirkungen überprüft. Eisenberger, Huntington, Hutchison und Sowa (1986) belegen z.B. einen negativen Zusammenhang einer wertschätzenden und wohlwollenden Unternehmenskultur mit Absentismus. Casper, Martin, Buffardi und Erdwins (2002) berichten bei einer Stichprobe von 143 arbeitenden Müttern mit Kleinkindern von positiven Effekten der erhaltenen organisatorischen Unterstützung in Bezug auf das Commitment. Bliese und Castro (2000) belegen einen negativen Zusammenhang zwischen organisationaler Unterstützung und Stress.

In Bezug auf WLB wurde erst in jüngerer Zeit intensivere empirische Forschung betrieben. Eine einheitliche Messskala für die kulturelle Unterstützung ist bislang noch nicht etabliert. Thompson et al. (1999) unterteilen die kulturelle Unterstützung in drei Kategorien: die generelle Unterstützung des Managements, die kulturell bestehende Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen und die gegebenen Karrierekonsequenzen im Anschluss an die Nutzung von WLB-Angeboten. Sie belegen den positiven Einfluss der kulturellen Unterstützung auf die WLB, gemessen über den *Work-to-family Konflikt*. Dazu wurden 276 ehemalige Universitätsabsolventen befragt, die meist im mittleren bis oberen Management arbeiten (Thompson et al., 1999). Den stärksten Einfluss

der drei Komponenten hat die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (Thompson et al., 1999).

Behson (2005) belegt die Vermutung, dass informelle organisationale Unterstützung, wovon er auch die Unterstützung durch die Führungskräfte versteht, mehr Einfluss auf arbeitsbezogene Auswirkungen hat als das formelle Vorhandensein von WLB-Angeboten. Dass die erhaltene *Work-family* Kultur einen Einfluss auf die WLB hat ($\beta=,36$), zeigt auch die europaweit angelegte Studie von Lyness und Kropf (2005) bei rund 500 Erwerbstätigen. Generell bestätigt auch die Metaanalyse von Mesmer-Magnus und Viswesvaran (2005) den negativen Zusammenhang zwischen unterstützender Arbeitsumgebung und *Work-to-family Konflikt* ($r=-,14$). Beham und Drobnič (2010) messen den Einfluss von langen, organisational erwarteten Arbeitszeiten als kulturellen Faktor und erhalten ein β von $-,20$ in Bezug auf die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Die Stichprobe besteht aus über 700 Verwaltungsangestellten im Dienstleistungssektor.

Hypothese zum direkten Einfluss der organisationskulturellen Ressource auf die WLB

Der Einfluss der Organisationskultur auf die WLB wird über die kulturell geprägte Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen abgebildet. Wenn diese Erwartungshaltung besteht, so lautet die Vermutung, hat dies negative Effekte auf die WLB.

Hypothese 6: Die kulturelle Variable *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, hat einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Nachdem Anforderungen der Arbeit und Ressourcen der Arbeit analytisch getrennt voneinander in das WLB Modell aufgenommen wurden, beschäftigt sich das nächste Kapitel mit dem Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten des integrativen WLB Modells.

3.4 Das Verhältnis von Anforderungen der Arbeit und Ressourcen

Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB bildet die zentrale Kenngröße des ressourcenbasierten Modells der vorliegenden Dissertation. Neben den Anforderungen der Arbeit als direkter Einflussgröße wurde darüber hinaus ein direkter Einfluss durch tätigkeitsbe-

zogene, personale, soziale und organisationskulturelle Ressourcen im Modell verankert. Abbildung 14 fasst die verschiedenen direkten Einflussgrößen nochmals zusammen.

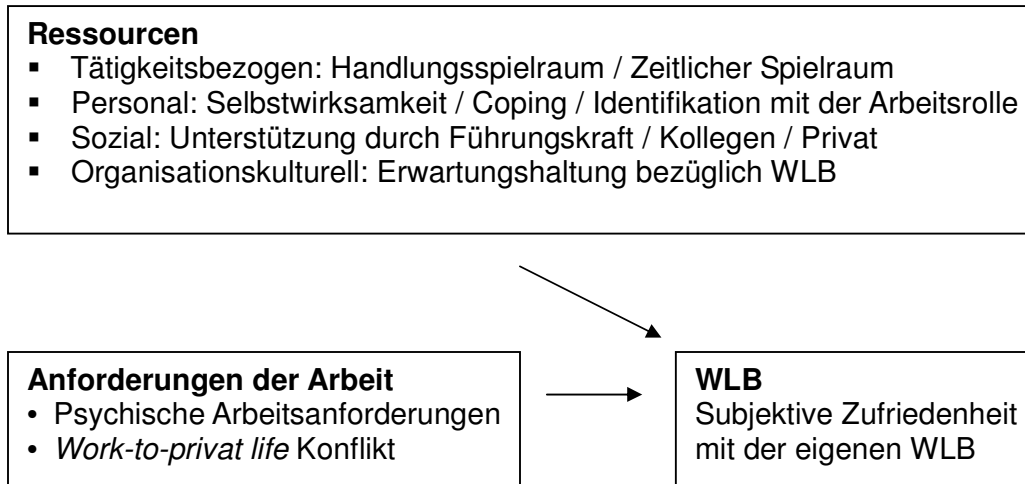


Abbildung 14
Antezedenzfaktoren der WLB

Hypothesen zum kumulativen Einfluss der direkten Einflussgrößen der WLB

Die verschiedenen Einflussfaktoren der WLB werden geordnet in ein Modell überführt, welches zwar zwischen belastenden Anforderungen der Arbeit und unterstützenden Ressourcen bezüglich der WLB unterscheidet, empirisch aber auch die gemeinsame Erklärungskraft der Einflussfaktoren prüft. Hierbei wird vermutet, dass die unterschiedlichen Ressourcen auch kumuliert zur Verbesserung der WLB beitragen. In mehreren Stufen wird zunächst geprüft, ob im Entstehungsprozess der WLB neben den Arbeitsanforderungen auch die – aus der Gesundheitsforschung bekannten – tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Ressourcen beteiligt sind, bevor eine zusätzliche Varianzerklärung der WLB durch den ergänzenden Einsatz der, theoretisch neu eingeführten, kulturellen Variable geprüft wird.

Hypothese 7: Die tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Variablen tragen zusätzlich zu den psychischen Arbeitsanforderungen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei.

Hypothese 8: Die kulturelle Variable *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, trägt zusätzlich zu den psychischen Arbeitsanforderungen und den tätigkeitsbezo-

genen, personalen sowie sozialen Variablen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei.

Ein Modell, das zwischen Anforderungen der Arbeit und Ressourcen unterscheidet findet sich in Bezug auf die Lebensdomänenforschung unter anderem auch bei Stock-Homburg und Roederer (2009). An eine solche strukturelle Einteilung knüpft die Frage nach dem Zusammenspiel zwischen Anforderungen der Arbeit und Ressourcen an. Auf dem Weg zu einem integrativen WLB Modell wird entsprechend im nächsten Schritt das inhaltliche Zusammenspiel der verschiedenen direkten Einflussfaktoren mit den indirekten Einflussgrößen der WLB veranschaulicht.

Der indirekte Einfluss der Ressourcen im Zusammenspiel von Anforderungen der Arbeit und WLB

Modelle die zum einen zwischen Anforderungen der Arbeit und Ressourcen trennen, zum anderen Ressourcen aber auch als Puffer von negativen Arbeitsanforderungen verstehen, finden sich in Bezug auf die Lebensdomänenforschung bei Hasselhorn und Portune (2010) sowie bei Sonntag (2010). Zur Veranschaulichung des integrativen Zusammenspiels von Arbeitsanforderungen und Ressourcen sei zunächst jedoch auf die folgenden zwei Modelle verwiesen. Zum einen das *Job demand-control Modell* nach Karasek (1979), bzw. das *Job demand-control-support Modell* (Theorell, 1996; Karasek & Theorell, 1990) und das *Job demands-resources Modell* nach Demerouti et al. (2001), bzw. Bakker et al. (2005)

Karasek (1979, 1998) hat mit seinem *Job demand-control (JD-C) Modell* eine Brücke zwischen den Anforderungen der Arbeit (*Job demands*) und dem Handlungsspielraum (*Control*) geschlagen. Handlungsspielraum ist bei Karasek der Situation und nicht der Person geschuldet. Arbeitsanforderungen wirken sich zunächst nicht zwingend negativ auf die Person aus. Erst in einer Situation, die geprägt ist von zu hohen Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig zu niedrigem Handlungsspielraum, entstehen negative Konsequenzen wie beispielsweise Stress (Karasek, 1979). Handlungsspielraum wirkt somit moderierend im Stressprozess. In der Arbeitsforschung war es bis dato lange Zeit üblich, getrennte Regressionen mit Regressoren für Wohlbefinden auf der einen Seite und Regressoren für Stress auf der anderen Seite zu rechnen (vgl. Edelmann, 2002). Edelmann (2002) weist zu Recht darauf hin, dass Karasek eines der ersten stresstheoretischen Kon-

zepte entwickelt, dass sowohl Belastungen als auch Ressourcen miteinander in Verbindung setzt. Auch wenn sein Modell eher auf Plausibilität beruht, als auf einer ausgereiften Theorie und empirisch umstritten ist, leistet Karasek (1979) einen bedeutenden Beitrag zur Theoriebildung in der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Das *JD-C Modell* wurde inhaltlich zum *Job demand-control-support Modell* erweitert (Theorell, 1996), neben dem Handlungsspielraum wurde die soziale Unterstützung als Ressource in das Modell integriert. Die Möglichkeit der Ergänzung von weiteren Ressourcen nutzt auch das ressourcenbasierte WLB Modell der Dissertation. Modelle verschiedener Autoren unterstützen eine solche Vorgehensweise (Hobfoll, 2001; Sonntag, 2010; Demerouti et al., 2001).

Das *Job demands-resources (JD-R) Modell* (Demerouti et al., 2001; Bakker, Demerouti, DeBoer & Schaufeli, 2003; Bakker et al. 2005) integriert ebenfalls Arbeitsanforderungen und Ressourcen in einem Modell. Negative Anforderungen der Arbeit werden dabei als Stressoren festgelegt. Das *JD-R Modell* wendet implizit die Erkenntnisse der Stressforschung (Hockey, 1993) auf die Arbeitswelt an. Äußere Stressoren, die im Stressprozess auf den Menschen einwirken, sind im *JD-R Modell* in den Arbeitsanforderungen (*Job demands*) enthalten. Erhöhte Arbeitsanforderungen gehen dabei mit einer Erhöhung der negativen Beanspruchungsfolgen einher. Eine längerfristige Beanspruchung würde bei einer linearen Wirkvorstellung zur Erschöpfung führen. Der lineare Wirkzusammenhang kann jedoch moderiert werden. Demerouti et al. (2001) erwähnen Antonovsky (1987) im Allgemeinen und Richter und Hacker (1998) im Speziellen mit der Frage „what keeps people healthy, even after they encounter high degrees of workload?“ (Demerouti et al., 2001, S. 501). Die Antwort ist bereits aus den vorherigen Kapiteln bekannt: Es sind die gesundheitsfördernden, stressmindernden Ressourcen. Entsprechend liegt die zweite theoretische Grundlegung des Modells in der Ressourcenforschung.

“*Job resources* refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development.” (Demerouti et al., 2001, S. 501)

Im Arbeitsprozess kommen mehrere, verschiedene Ressourcen zum tragen (Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Dabei geht das *JD-R Modell* über das *JD-C Modell* hinaus.

Neben den tätigkeitsbezogenen Ressourcen werden auch personale und soziale Ressourcen betrachtet (Bakker et al., 2005).

Das Modell wurde inzwischen mehrfach in unterschiedlichen Branchen und Berufsgruppen empirisch bestätigt (Demerouti et al., 2001). Dabei wurde z.B. festgestellt, dass bei hohen Arbeitsanforderungen und gleichzeitig niedrigem Ressourcenstand, das Risiko für Burnout signifikant steigt (Demerouti et al., 2001). Ressourcen mildern entsprechend die Wirkung von negativen Arbeitsanforderungen auf die Erschöpfung ab. Vor allem Bakker et al. (2005) gehen auf diesen Aspekt ein und halten fest, dass viele verschiedene Ressourcen eine Pufferwirkung aufweisen. Welche Ressourcen welche Arbeitsanforderungen abfedern, ist abhängig von den Arbeitsspezifika und von den jeweiligen organisatorischen Prozessen sowie kulturellen Gegebenheiten vor Ort (vgl. Bakker et al., 2005). Die Effekte variieren des Weiteren mit der Zielgröße – in diesem Fall die Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Das *JD-R Modell* ist ein ressourcenorientiertes Modell zur Erklärung der Auswirkungen von Arbeitsbedingungen. Den höchsten Erklärungsgehalt erhält das Modell bei einer auf den Forschungskontext zugeschnittenen Version, wobei das Modell sogar um Einflussfaktoren, die außerhalb des Arbeitskontexts liegen wie private Anforderungen oder private Ressourcen, ergänzt werden kann. Demerouti et al. (2001) und Bakker et al. (2005) betonen die Offenheit des Modells bezüglich der vorherrschenden Arbeitsbedingungen und Ressourcen.

Ähnliche Modelle, die ebenfalls die direkte Wirkung und die Moderatorwirkung von Ressourcen erwähnen, wurden von verschiedenen Autoren entwickelt (Semmer & Udris 2004, Sonntag & Michel 2009, Hasselhorn & Portune 2010). Semmer und Udris (2004) wenden z.B. den Handlungsspielraum, die soziale Unterstützung und personale Ressourcen in Bezug auf Stress an. Sie betonen, dass der direkte Einfluss empirisch besser belegt ist als der moderierende Effekt und weisen ebenfalls auf die Möglichkeit hin, über die vorhandene Ressourcenlage einen Stresszustand salutogenetisch zu beschreiben. Hasselhorn und Portune (2010) wenden ihr Modell auf die Lebensdomänenforschung an und verweisen hauptsächlich auf die Pufferwirkung von privater sozialer Unterstützung und individuellen Komponenten, wie dem persönlichen Gesundheitszustand oder entsprechenden Bewältigungsstrategien als Ressourcen. Als Vorbild für das ressourcenbasierte Modell der vorliegenden Arbeit kann der Heidelberger arbeits- und organisationspsychologische Ansatz eines ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements (Sonntag & Michel 2009, Sonntag 2010) gelten. Bislang findet der Ansatz Anwendung auf Forschungs-

fragen zu Gesundheit, sicherheitsgerechtem Verhalten und Motivation. Dabei stehen neben den Anforderungen der Arbeit und arbeitsbedingten Gefährdungen vor allem die Ressourcen im Zentrum der Betrachtung.

„*Ressourcen* als Komponenten der Beanspruchungsoptimierung ermöglichen es sich mit Situationen aktiv auseinander zu setzen, sie zu beeinflussen und letztendlich Stress verursachende Auswirkungen (bspw. von Veränderungsprozessen) zu verhindern.“ (Sonntag, 2010, S. 245)

Ressourcen werden bei Sonntag in personale, organisationale und soziale Ressourcen kategorisiert (Sonntag, 2010). Neben dem direkten Einfluss der Ressourcen auf die gesundheitlichen und motivationalen Regressanden schreibt der Ansatz Ressourcen auch eine Pufferwirkung zu, im Zusammenspiel der Anforderungen sowie Gefährdungen der Arbeit und den gesundheitlichen bzw. motivationalen Auswirkungen. Der Heidelberger arbeits- und organisationspsychologische Ansatz eines ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements knüpft an die Logik der bisher diskutierten ressourcenorientierten Ansätze an und bildet eine zusammenfassende Struktur der bisher erläuterten Ansätze. Die Anwendung des Ansatzes auf die Lebensdomänenforschung wird nahegelegt, hierbei wird ergänzend auch die Bedeutung der organisationskulturellen Gegebenheiten betont (Sonntag, 2010). Die gewonnen Erkenntnisse lassen sich gut auf die Lebensdomänenforschung anwenden. Aufbauend auf den dargestellten Ansätzen wird ein spezifisches ressourcenbasiertes WLB Modell entwickelt. Abbildung 15 zeigt zunächst nochmal bildlich den moderierenden Effekt der Ressourcen im Zusammenspiel zwischen Anforderungen der Arbeit und der WLB.

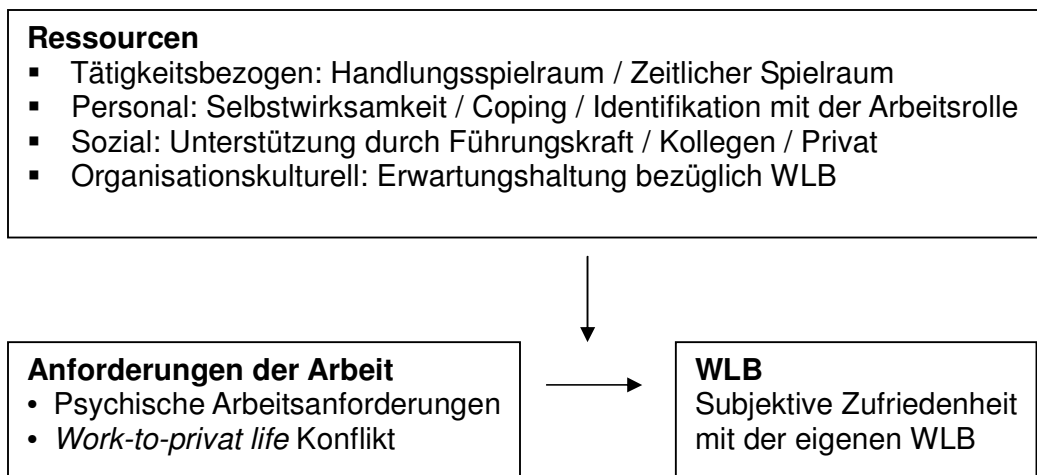


Abbildung 15

Der indirekte Einfluss der Ressourcen im Zusammenspiel zwischen den Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der WLB

In Kapitel 3.6 folgt nochmals abschließend die zusammenfassende Darstellung des ressourcenbasierten WLB Modells, zunächst wird jedoch ein Blick auf den empirischen Forschungsstand des interaktiven Zusammenspiels der Einflussgrößen im Entstehungsprozess der WLB geworfen und Forschungshypothesen abgeleitet.

Empirischer Forschungsstand zu den moderierenden Effekten der Einflussfaktoren und Hypothesen zum indirekten Einfluss der Ressourcen im Zusammenspiel zwischen Anforderungen der Arbeit und WLB

In Kapitel 3.3 finden sich einige empirische Belege für den vermuteten direkten Einfluss der Antezedenzfaktoren von WLB. Der nun folgende Abschnitt widmet sich dem empirischen Forschungsstand bezüglich des indirekten Einflusses der Ressourcen auf die WLB. Die Anwendung ressourcenorientierter Ansätze mit integrierten Moderatoren ist bisher in der Lebensdomänenforschung noch nicht weit vorangeschritten. Pioniersversuche mit einem ressourcenorientierten Modell unternahmen Mauno et al. (2006), die das *JD-R Modell* in Bezug auf zeit- bzw. beanspruchungsbezogenen *Work-to-family Konflikt* einsetzen. Dabei zeigen Mauno et al. (2006) ebenfalls ein sehr weit gefasstes Verständnis von Ressourcen. Auch Beham und Drobnič (2010) verwenden das *JD-R Modell* als theoretischen Rahmen zur Analyse von WLB. Die Ergebnisse der empirischen Forschung wer-

den im Folgenden anhand der jeweiligen Ressourcen aufgelistet. Generell ist der indirekte Einfluss von Ressourcen im Vergleich zum direkten Einfluss jedoch wenig erforscht.

Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Der moderierende Effekt von Handlungsspielraum als Ressource im Zusammenspiel von täglichen Arbeitsanforderungen und *Work-to-family Konflikt* bzw. *Work-family facilitation* wurde von Butler et al. (2005) auf Tagesebene geprüft, konnte aber nicht bestätigt werden. Mauno et al. (2006) beziehen in ihrer Untersuchung den Handlungsspielraum mit ein. Sie erhalten dagegen einen signifikanten Moderatoreffekt von allgemeinem Handlungsspielraum in der Beziehung zwischen verschiedenen Komponenten des *Work-to-family Konflikt* und gesundheitlichen sowie motivationalen Auswirkungen bei einer Stichprobe von 1252 Mitarbeitern finnischer Organisationen. Bakker et al. (2005) wenden das *JD-R Modell* auf Burnout an und befragen über 1000 Mitarbeiter einer Bildungseinrichtung. Dabei stellen sie eine moderierende Funktion von Autonomie in der Beziehung zwischen physischen Arbeitsanforderungen und Komponenten von Burnout fest. Ebenso moderiert Autonomie den Effekt von *Work-home interference* auf Burnout. Valcour (2007) bestätigt den zeitlichen Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang zwischen der Arbeitszeit und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothesen

Neben dem direkten Einfluss fungieren tätigkeitsbezogene, personale, soziale und kulturelle Ressourcen auch als Puffer und moderieren den Effekt der Anforderungen der Arbeit auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 9a: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Allgemeiner Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.

Hypothese 9b: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Allgemeiner Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.

Neben dem moderierenden Effekt von allgemeinem Handlungsspielraum wird auch der zeitliche Handlungsspielraum als Moderator getestet im Zusammenhang zwischen

psychischen Arbeitsanforderungen bzw. zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 10a: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Zeitlicher Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.

Hypothese 10b: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Zeitlicher Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.

Personale Ressourcen

Trotz theoretischer Fundierung und empirischen Belegen für einen direkten Zusammenhang konnten Grandey und Cropanzano (1999) keinen Moderatoreffekt von *Self-esteem* im Entstehungsprozess von Stress finden. Ein moderierender Effekt der Selbstwirksamkeitserwartung im Entstehungsprozess von Stress wurde hingegen bereits empirisch belegt, unter anderem bei einer Stichprobe von Lehrern (Chwalisz, Altmeier & Russell, 1992).

Greenhaus und Powell (2003) stellen fest, dass Menschen, die über ein hohes Selbstbewusstsein verfügen, sich eher für die Wahrnehmung ihrer privaten Verpflichtungen entscheiden als Mensch mit niedrigem Selbstbewusstsein. Damit konnte der Einfluss von zu erwartender privater Belohnung auf die Entscheidung private Verpflichtungen anzunehmen moderiert werden.

Hypothesen

Zum moderierenden Effekt von personalen Ressourcen ergeben sich in Bezug auf die psychischen Arbeitsanforderungen und den *Work-to-private life Konflikt* die folgenden sechs Hypothesen.

Hypothese 11a: Die personale Ressource *Selbstwirksamkeitserwartung* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.

Hypothese 11b: Die personale Ressource *Selbstwirksamkeitserwartung* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der

negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.

Hypothese 12a: Die personale Ressource *Identifikation mit der Arbeitsrolle* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.

Hypothese 12b: Die personale Ressource *Identifikation mit der Arbeitsrolle* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.

Hypothese 13a: Die personale Ressource *Coping* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn Coping hoch ist.

Hypothese 13b: Die personale Ressource *Coping* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn Coping hoch ist.

Soziale Ressourcen

Die allgemeine soziale Unterstützung als Moderator wurde bei einer Stichprobe von 424 Managern im deutschsprachigen Raum untersucht und kann, im Zusammenhang zwischen hohen Arbeitsanforderungen und Einschlafproblemen, bestätigt werden (Gadinger et al., 2009). Die Ergebnisse bei Gadinger et al. (2009) belegen auch eine Dreifachinteraktion zwischen Arbeitsanforderungen, Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung. Die Interaktion bestätigt empirisch den puffernden Effekt von hohem Handlungsspielraum und hoher sozialer Unterstützung. Bakker et al. (2005) weisen einen moderierenden Effekt von allgemeiner sozialer Unterstützung im Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen sowie *Work-home interference* mit Komponenten von Burnout nach. In Bezug auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB liegen bisher noch keine Studien vor.

Hypothesen

Folgende Hypothesen zum indirekten Effekt von sozialen Ressourcen im Zusammenspiel von Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der WLB sollen dazu beitragen, den empirischen Forschungsstand zu erweitern.

Hypothese 14a: Die soziale Ressource *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.

Hypothese 14b: Die soziale Ressource *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.

Hypothese 15a: Die soziale Ressource *Unterstützung durch Kollegen* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.

Hypothese 15b: Die soziale Ressource *Unterstützung durch Kollegen* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.

Hypothese 16a: Die soziale Ressource *Private soziale Unterstützung* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe private soziale Unterstützung vorliegt.

Hypothese 16b: Die soziale Ressource *Private soziale Unterstützung* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe private soziale Unterstützung vorliegt.

Organisationskulturelle Ressourcen

Der moderierende Effekt von organisationskulturellen Ressourcen wurde bislang nur einzeln geprüft. Grandey, Cordeiro und Michael (2007) fanden heraus, dass Mitarbeiter die eine lange Arbeitszeit haben, aber in einer familienfreundlichen Arbeitsumgebung arbeiten, ein niedrigeres Niveau an *Work-to-family Konflikt* aufweisen, als jene die in einem weniger WLB-förderlichen Umfeld beschäftigt sind. Mauno et al. (2006) verwenden eine familienfreundliche Unternehmenskultur als Moderator im Zusammenspiel von verschiedenen Komponenten des *Work-to-family Konflikt* und gesundheitlichen sowie moti-

vationalen Auswirkungen und bestätigen, dass bei hohem *Work-to-family Konflikt* die Ressource, unterstützende Kultur, negative Folgen des *Work-to-family Konflikt* abmildert.

Hypothesen

Der moderierende Effekt der kulturell geprägten Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, wird mittels der folgenden zwei Hypothesen empirisch messbar.

Hypothese 17a: Die kulturelle Ressource *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.

Hypothese 17b: Die kulturelle Ressource *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.

Fazit

Das ressourcenbasierte WLB Modell der Dissertation integriert den direkten und den indirekten Einfluss der tätigkeitsbezogenen, personalen, sozialen und organisationskulturellen Ressourcen in den Entstehungsprozess der WLB. Studien die alle vier Ressourcen gemeinsam empirisch miteinbeziehen wurden in der Lebensdomänenforschung bislang noch nicht durchgeführt. Die theoretische Herleitung belegt jedoch die Sinnigkeit eines solchen Modells, welches im empirischen Teil der Arbeit kritisch geprüft wird. Bevor das Modell der Dissertation nochmals zusammenfassend dargestellt wird, geht das folgende Kapitel auf die Auswirkungen der WLB ein, um eine ganzheitliche Untersuchung des Phänomens WLB zu gewährleisten.

3.5 Auswirkungen der *Work-life Balance*

Es wird postuliert, dass WLB positive Auswirkungen für die Beschäftigten, die Arbeitgeber und die Gesellschaft als Ganzes hat. Die Auswirkungen für die Gesellschaft sind schwer zu bemessen. Trendrechnungen, beispielsweise des BMFSFJ (2005), beziehen sich auf den volkswirtschaftlichen Nutzen anhand von Kenngrößen wie der Geburtenrate, das Erwerbstätigenpotential oder die Einsparungen an Wohlfahrtskosten. Inwiefern die flächendeckende Einführung von WLB-Maßnahmen über eine Veränderung von Parametern, wie Stellung der Frau, Wertschätzung von Erholung und Freizeit, ehrenamtliche Tä-

tigkeit und weiteres, eine Gesellschaft als Ganzes verändert, kann jedoch nur vage beschrieben werden (vgl. Kapitel 2). Etwas klarer sieht es bei der Evaluation der Auswirkungen von WLB auf die Person und die Organisation aus.

Die Person z.B. profitiert von einer höheren Zufriedenheit und gesundheitlichem Wohlbefinden. Empirisch sind diese Auswirkungen der WLB gut belegt. Allen et al. (2000) strukturieren in einer Metaanalyse von 67 Studien im Zeitraum von 1977-1998 den bisherigen empirischen Forschungsstand zu *Work-to-family Konflikt* und weisen für die Lebenszufriedenheit den stärksten Zusammenhang im Bereich der privaten Auswirkungen aus (gewichtetes $r=-,28$). Amstad et al. (2011) bestätigen diese Zahl auf der Grundlage ihrer aktuellen Metaanalyse und geben ebenfalls als stärkste Auswirkung von *Work interference with Family* auf das Privatleben die Lebenszufriedenheit (gewichtetes $r=-,31$) an. Garhammer (2004) weist anhand des SOEP sowohl eine positive Wirkung von WLB auf die Lebenszufriedenheit als auch auf die Freizeitzufriedenheit nach. Ein niedriger *Work-to-family Konflikt*, wirkt sich zudem auch auf die Familien- und Ehezufriedenheit aus (Allen et al., 2000).

Van Steenbergen und Ellemers (2009) zeigen in ihrer Längsschnittstudie, dass ein niedriger *Work-to-family Konflikt* direkte gesundheitliche Auswirkungen hat, z.B. auf den *Body-mass* Index oder den Cholesterinspiegel. Auch in Bezug auf Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Beschwerden, psychosomatische Beschwerden sowie Depression lassen sich Belege für einen direkten Zusammenhang mit WLB finden (Hasselhorn & Portune, 2010; Jacobshagen et al., 2005). In der folgenden Tabelle 4 werden die bedeutendsten personenbezogenen bzw. gesundheitlichen Auswirkungen von *Work-to-family Konflikt* bzw. *Work interference with family* der beiden aufgeführten Metaanalysen miteinander verglichen.

Tabelle 4

Gesundheitliche Auswirkungen von Work-to-family Konflikt bzw. Work interference with family (gewichteter r)

Auswirkungen	Allen et al. (2000)	Amstad et al. (2011)
Arbeitsbezogener Stress	,41	,49
Burnout / Erschöpfung	,42	,38
Generelle psychische Beanspruchung	,29	,35
Somatische / physische Symptome	,29	,29
Depression	,32	,23

Für eine Organisation hat die Förderung der WLB der Mitarbeiter und Führungskräfte vielseitige Vorteile. Neben der Reduktion des Krankenstandes durch eine Minderung der erwähnten gesundheitlichen Auswirkung wird auch die Arbeitszufriedenheit gesteigert (Amstad et al. 2011). Badura und Vetter fassen (2004) weitere Forschungsergebnisse von Frone (2002) und Kossek und Ozeki (1999) zusammen und listen folgende Effekte auf: Reduktion der Fehlzeiten allgemein, Reduktion der Fluktuation, Verbesserung Arbeitsqualität und -quantität, höhere Motivation und Einsatzbereitschaft, höheres Commitment, schnellere Rückkehr nach der Babypause, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Steigerung des Unternehmensimage. Van Steenbergen and Ellemers (2009) messen in ihrer Längsschnittstudie den Einfluss von niedrigem *Work-to-family Konflikt* auf die Erfolgsquote anhand eines objektiven Leistungsindikators. Die Ergebnisse stützen die Studienergebnisse der Kollegen. Im Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wurden die Personalverantwortlichen von rund 2000 Unternehmen befragt (Seyda & Stettes, 2010). Die Befragung gibt ebenfalls Aufschluss über die Frage, weshalb sich Unternehmen mit den Themen Familienfreundlichkeit und WLB beschäftigen. Es sagen 93% der befragten Unternehmen, ihr Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen sei, qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen und ebenfalls 93% geben an, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen zu wollen (Mehrfachnennungen waren möglich). Immerhin 80% geben an, mit WLB-Maßnahmen die Produktivität erhöhen zu wollen. Danach folgt als Grund für die Einführung von WLB-Maßnahmen, die schnellere Rückkehr nach der Babypause zu ermöglichen.

Das vorliegende Kapitel führt sowohl gesundheitliche als auch motivationale Auswirkung der subjektiven Zufriedenheit mit der eigenen WLB auf theoretischer Ebene ein (siehe Abbildung 16) und leistet dadurch einen Beitrag zur Prüfung der Auswirkungen von WLB im empirischen Teil der Dissertation.

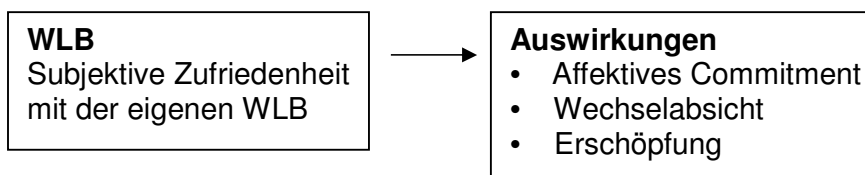


Abbildung 16
Der Einfluss von WLB auf verschiedene Auswirkungen

Die Auswirkung von WLB auf die Gesundheit der Beschäftigten wird über den Erschöpfungszustand der Mitarbeiter gemessen. Als motivationale Auswirkungen von WLB werden das affektive organisationale Commitment und die Wechselbereitschaft (*Turnover Intention*) vorgestellt.

Erschöpfung

Während z.B. die Zahl der gemeldeten Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheiten der Atemwege, Verdauung, Muskel-Skelett sowie Herz-Kreislauf über Jahre hinweg konstant blieb und die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage nach Verletzungen sogar zurückgedrängt wurde, gibt es einen Anstieg der Erkrankungen mit psychisch bedingtem Hintergrund. Insgesamt machen psychische und verhaltensbedingte Störungen 13,2% der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeitstage aus (Betriebskrankenkasse Bundesverband, 2012). Das Forschungsfeld der psychischen und verhaltensbedingten Störungen ist groß, die Dissertation konzentriert sich deshalb auf Burnout, eine psychische Fehlbeanspruchung, die gerade in jüngster Zeit enorm im Interesse der Öffentlichkeit steht. Theoretisch wird nach dem *JD-R Modell* ein starker Zusammenhang zwischen WLB und Burnout postuliert (Demerouti et al., 2001).

Der Begriff, Burnout, wurde erstmals von Freudenberger (1974) in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht. Er bezog sich auf Menschen in sozialen Berufen und beschrieb Burnout als eine Art *Energieverschleiß*. In den 80er Jahren lieferten Maslach und Jackson (1986) ein Instrument zur Messung von Burnout, den *Maslach Burnout Inventory*. Dieses Messinstrument fand weite Verbreitung und wird inzwischen auch auf nicht

primär soziale Berufe angewandt (Demerouti et al., 2001). Demnach zeigt sich der pathologische Verlauf des Burnouts als ein Prozess (siehe Abbildung 17), der sich in mehreren, aufeinander aufbauenden Phasen untergliedern lässt (Nitzsche, Driller, Kowalski & Pfaff, 2010). Betroffen sind vor allem Menschen mit hohen optimistischen Erwartungen an ihren Beruf und an ihren Einfluss, Dinge zu gestalten. Werden die hohen Erwartungen und Ziele aufgrund äußerer Bedingungen, wie langer Abstimmungswege oder mangelhafter Arbeitsmittel nicht erreicht, folgt die erste Phase des Syndroms: die *Emotionale Erschöpfung*. Diese äußert sich in zunehmender Gleichgültigkeit, Entmutigung und innerer Leere. Häufig reagieren die Betroffenen mit einer Erhöhung des persönlichen Engagements, was aber den Krankheitsverlauf eher beschleunigt. In der zweiten Phase findet eine Distanzierung von der Arbeit statt, dieses Stadium wird als *Depersonalisierung* bezeichnet. Die Betroffenen ziehen sich mehr und mehr zurück, die Intensität der sozialen Kontakte nimmt ab. Es folgt die dritte Phase der Krankheit eine *Reduzierte Leistungsfähigkeit*, die nicht selten von depressiven Persönlichkeitszügen und Schuldgefühlen begleitet wird (Nitzsche et al., 2010).

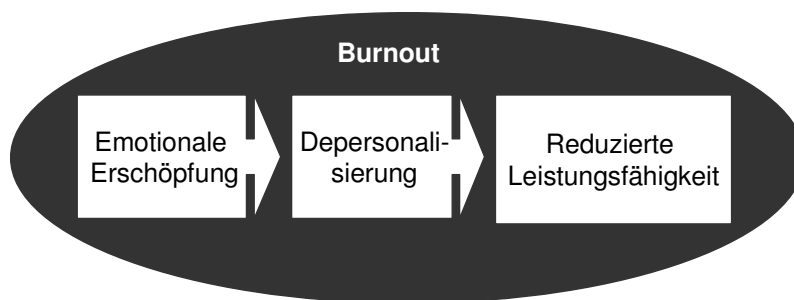


Abbildung 17
Phasen des Burnouts nach Nitzsche et al. (2010)

Von den drei Komponenten werden *Emotionale Erschöpfung* und *Depersonalisierung* als Kernkomponenten geführt (Green, Walkey & Taylor, 1991; vgl. Demerouti et al., 2001). Die Konzentration auf lediglich zwei Komponenten von Burnout findet sich auch beim Messverfahren von Demerouti und Nachreiner (1998), dem *Oldenburg Burnout Inventory*. Dieses Messinstrument wurde inzwischen bei verschiedenen Stichproben angewendet und validiert (Demeroutie et al., 2001). Erschöpfung geht dabei über die emotionale Erschöpfung hinaus und betrachtet auch die physische und kognitive Beanspruchung. „Ex-

haustion is defined as a consequence of intensive physical, affective, and cognitive strain, for example as a long-term consequence of prolonged exposure to certain demands.” (Demeroutie et al., 2001, S. 499)

Die Dissertation konzentriert sich vor allem auf die Erschöpfungskomponente von Burnout. Zum einen ist deren Relevanz empirisch nachgewiesen und zum anderen ist sie integraler Bestandteil des *JD-R Modells* (Demerouti et al., 2001). Die Gefahr einer erhöhten *Burnout-Rate* bei den Beschäftigten einer Organisation ist nicht zu unterschätzen. Burnout kann die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit verringern und zur psychischen Erkrankung führen (Nitzsche et al., 2010; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Empirischer Forschungsstand zu Erschöpfung

Einige empirische Studien belegen die medierende Funktion von WLB im Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen und Burnout und zeigen positive Zusammenhänge zwischen WLB und Gesundheit im Allgemeinen (Geurts, Kompier, Roxburgh & Houtman, 2003; Janssen et al., 2004). Es ist bekannt, dass WLB die Arbeitsleistung verstärken (Gilboa et al., 2008) und das *Burnout-Risiko* verringern kann (Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008). Bakker et al. (2008) messen einen eindeutigen Einfluss von *Work-to-family Konflikt* auf die Erschöpfungskomponente von Burnout ($\beta=,51$) bei Männern und ($\beta=,43$) bei Frauen. Auch im Längsschnittdesign konnte der Zusammenhang von *Work-home interference* und der Erschöpfung nachgewiesen werden. Die Stichprobe bestand hierbei aus 335 Mitarbeitern einer Arbeitsagentur (Demerouti et al., 2004). Allen et al. (2000) weisen in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang von *Work-to-family Konflikt* und Burnout von $r=,42$ aus. Dies ist der stärkste von acht gemessenen gesundheitlichen Auswirkungen von *Work-to-family Konflikt*. Die aktuellste Metaanalyse von Amstad, Meier, Fasel, Elfering und Semmer (2011) bestätigt den Zusammenhang nochmals mit einer Effektstärke von ,38. Das Verhältnis zwischen der subjektiven Zufriedenheit mit WLB und der Erschöpfungskomponente von Burnout wurde bislang noch nicht geprüft, die vorliegende Dissertation wird sich dem annehmen. Dabei wird dem *JD-R Modell* folgend ein stärkerer Zusammenhang zwischen WLB und Erschöpfung als zwischen WLB und motivationalen Komponenten des Arbeitslebens vermutet (vgl. Bakker et al., 2005).

Hypothese

Aus der bisherigen theoretischen und empirischen Forschungsarbeit lässt sich ein starker Zusammenhang zwischen WLB und der Erschöpfungskomponente von Burnout vermuten.

Hypothese 18: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Erschöpfung.

Commitment und Wechselabsicht

Neben der Erschöpfung als Indikator für die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter einer Organisation ist auch die Leistungsbereitschaft und Bindung der Mitarbeiter von Interesse. Als Konstrukt zur Messung der Bindung der Mitarbeiter wird vielfach auf *Commitment* zurückgegriffen. Aus dem Englischen stammend – kann Commitment mit Bindung, Engagement, Verpflichtung oder Festlegung übersetzt werden (Willmann & Messinger, 1996). Diese Vielzahl der Übersetzungsmöglichkeiten weist bereits auf die Mehrdimensionalität des Begriffes hin.

Exkurs

In der Commitmentliteratur wird häufig auf das drei Komponentenmodell nach Meyer und Allen (1991) verwiesen. Dabei wird zunächst zwischen verhaltensbezogener und einstellungsbezogener Bindung unterschieden (Mowday, Steers & Porter, 1979; Becker, 1960; Felfe, 2008). Das auf Becker (1960) zurückgehende verhaltensbezogene Commitment wird bei Meyer und Allen als „Continuance commitment“ (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989, S. 152) bezeichnet: “Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so” (Meyer & Allen, 1991, S. 67). *Continuance Commitment* wird in deutschsprachigen Texten häufig mit kalkulativem Commitment übersetzt. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2004). In der Realität sind die zwei Richtungen keine getrennten Arten von Commitment, sondern zwei Komponenten eines Konstrukts. Später ergänzen Meyer und Allen (1991) die beiden Komponenten noch um eine dritte, das *Normative Commitment*, und vereinen alle zum Dreikomponentenmodell von Commitment.

Der Fokus der Analyse liegt auf der einstellungsbezogenen Bindung. Mowday et al., (1979) sind aufgrund ihrer Werke und ihres weit verbreiteten Instruments zur Messung von organisationalem Commitment, dem *Organizational Commitment Questionnaire*, prägend für die einstellungsbezogene Forschungstradition. Sie verstehen Commitment als *Attitudinal commitment*. Meyer und Allen (1991) bezeichnen *Attitudinal commitment* mit dem Terminus *Affective commitment*, ein Terminus der sich in der Literatur durchsetzen konnte. “Affective commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organisation. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organisation because they *want* to do so.” (Meyer & Allen, 1991, S. 67)

Affektives Commitment ist eine psychische Ausrichtung auf ein Bezugsobjekt. Wenn sich das affektive Commitment auf eine Organisation bezieht, wird es als affektives organisationales Commitment bezeichnet (vgl. Felfe, 2008).

Affektives organisationales Commitment korreliert stark mit der Wechselabsicht (*Turnover Intention*) (Felfe, 2008; Mowday et al., 1979). Die Wechselabsicht lässt sich aus zwei Blickwinkeln betrachten. Aus Sicht der Organisation, die qualifizierte Mitarbeiter langfristig binden möchte und aus Sicht der Mitarbeiter, die Willens sein müssen, bei der Organisation zu bleiben, also eine geringe Fluktuationsneigung – oder positiv ausgedrückt – eine hohe Bleibeabsicht aufzeigen (vgl. Weitbrecht, 2005). Die Dissertation konzentriert sich auf die Analyse der Wechselabsicht der Mitarbeiter. Im Zuge des Fach- und Führungskräftemangels steigt die Bedeutung der Wechselabsicht der Mitarbeiter. Es wird die Frage beantwortet, welchen Einfluss die Zufriedenheit mit der WLB auf das affektive organisationale Commitment und die Wechselabsicht der Mitarbeiter hat.

Empirischer Forschungsstand zu Commitment und Bleibeabsicht

In der empirischen Forschung lassen sich Hinweise finden, dass die ergänzende Untersuchung von WLB zusätzliche Varianz von organisationalem Commitment erklärt, welche über den Erklärungsgehalt von *Work-to-family Konflikt* hinausgeht (Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009).

Aryee, Srinivas und Tan (2005) belegen einen Einfluss von *Work-family facilitation* auf organisationales Commitment ($\beta=,20$), bei einer Stichprobe von 267 Mitarbeitern von verschiedenen Organisationen und Unternehmen in verschiedenen Branchen in Indien.

Thompson et al. (1999) belegen einen positiven Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit von *Work-family benefits* und affektivem Commitment ($\beta=,35$) bzw. einen negativen Zusammenhang mit der Wechselabsicht ($\beta=-,33$).

Allen et al. (2000) geben in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang zwischen *Work-to-family Konflikt* und affektivem organisationalem Commitment von $r=-,23$ an. Einen höheren arbeitsbezogenen Zusammenhang weist der *Work-to-family Konflikt* lediglich noch zur Absicht, das Unternehmen zu verlassen, auf ($r=,29$).

Die Metaanalyse von Amstad et al. (2011) bestätigt, dass *Work-to-family Konflikt* stärker mit der Intention den Arbeitsplatz zu wechseln ($r=,21$) als mit Commitment ($r=-,17$) zusammenhängt.

Hypothesen

Der empirische Teil wird den Einfluss von WLB auf das Commitment und die Wechselabsicht der Beschäftigten untersuchen. Zwei Punkte, die für Unternehmen und Organisationen von besonderer Bedeutung sind.

Hypothese 19a: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen positiven Einfluss auf das affektive organisationale Commitment.

Hypothese 19b: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Wechselabsicht.

3.6 Das ressourcenbasierte WLB Modell

Dieses Kapitel stellt eine Zusammenfassung des erarbeiteten ressourcenbasierten WLB-Modells dar. Das Kernmodell besteht neben der WLB aus den verschiedenen direkten und indirekten Einflussgrößen der WLB. Ergänzend zum Kernmodell werden Auswirkungen der WLB betrachtet und Kontrollvariablen vorgestellt. Auf die Operationalisierung der Variablen und die empirische Umsetzung des ressourcenbasierten WLB Modells geht der empirische Teil der Dissertation ein.

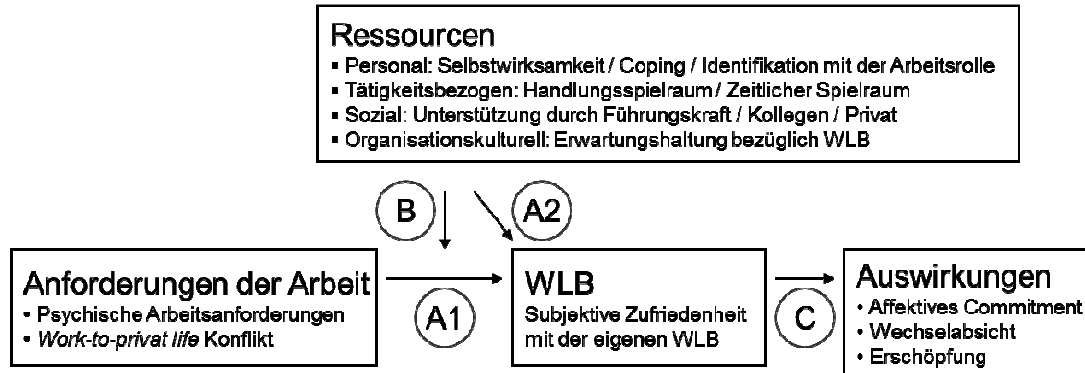


Abbildung 18
Ressourcenbasiertes WLB Modell

Abbildung 18 zeigt schematisch das ressourcenbasierte WLB Modell und dessen Komponenten. Die Zielgröße des Modells ist die WLB. Dem salutogenetischen Verständnis von WLB folgend, beschreibt WLB die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Die vorliegende Dissertation untersucht, welche Einflussgrößen zur Zielgröße *subjektive Zufriedenheit mit der WLB* führen. Dabei wird zum einen der direkte Einfluss von Antezedenzfaktoren untersucht (A). Dieser ist unterteilt in die Anforderungen der Arbeit (A1) und Ressourcen (A2) in Bezug auf die WLB. Ressourcen wirken sich zum einen positiv auf die WLB aus (A2) und verhindern zum anderen, dass Anforderungen zur Fehlbeanspruchung führen (B). Entsprechend wird als zweites der indirekte Einfluss von Moderatoren auf den Zusammenhang zwischen Anforderungen der Arbeit und der WLB untersucht (B). Das Kernmodell der Arbeit, bestehend aus Anforderungen der Arbeit, Ressourcen und WLB, wird noch ergänzt um die Auswirkungen von WLB (C).

Das Modell folgt der Leitthese, dass die Zufriedenheit mit der eigenen WLB immer das Resultat einer Interaktion zwischen situativen Anforderungen und den Ressourcen, über die eine Person verfügt, darstellt. Die situativen Anforderungen beziehen sich in der vorliegenden Dissertation hauptsächlich auf die Arbeitswelt. Bei den Anforderungen der Arbeit werden zunächst die breitgefächerten, psychisch beanspruchenden Arbeitsanforderungen in das Modell integriert. Darüber hinaus wird der *Work-to-family Konflikt* mit aufgenommen. Nach dem *JD-R Modell* ist *Work-to-family Konflikt* als *Job demand* einzustufen (Demerouti et al., 2001). Inhaltlich spiegelt der *Work-to-family Konflikt* bzw. *Work-to-private life Konflikt* zusammenfassend die Komponenten des Arbeitslebens wi-

der, die einen störenden Einfluss auf das Privatleben nehmen. Es handelt sich hierbei um ein eigenständiges Konstrukt. WLB ist entsprechend mehr als die Abwesenheit von *Work-to-private life Konflikt*.

In der Stress- und Gesundheitsforschung gilt es als anerkannt, dass Ressourcen langfristig vor den negativen Beanspruchungsfolgen schützen (Buchwald & Hobfoll, 2004). Die Erkenntnisse der Stress- und Gesundheitsforschung sind Bestandteil des ressourcenbasierten WLB Modells. Wenn der Mensch stetig bedrohenden Einflüssen ausgesetzt ist, kann er sich diesen, dank seiner Ressourcen, widersetzen. Erhalt und Ausbau der Ressourcen führen dabei zu Wohlbefinden. Übertragen auf das ressourcenbasierte WLB Modell bedeutet dies, dass unterschiedliche Anforderungen der verschiedenen Lebensdomänen eine stetige Herausforderung für das psychische und physische Gleichgewicht darstellen. Eine gelungene WLB zeigt sich in der Zufriedenheit, die Herausforderungen zu meistern und die verschiedenen Lebensdomänen erfolgreich zu vereinbaren. Ressourcen bezeichnen allgemein alle Entitäten, die dem Menschen bei der Entstehung von WLB helfen (Hobfoll, 1989, 2001). „Merkmale der Arbeit wirken also nicht immer gleich, sondern können je nach Arbeitsbedingungen und Ressourcen der Mitarbeiter, die die Anforderungen entsprechend redefinieren, unterschiedliche gesundheitliche Auswirkungen haben.“ (Sonntag et al., 2010, S. 24)

Das ressourcenbasierte WLB Modell ermöglicht zum einen die Prüfung des direkten Einflusses der Ressourcen auf die WLB und zum anderen die Prüfung des Moderatoreffekts von Ressourcen im WLB-Entstehungsprozess. Wirken Arbeitsanforderungen mit einem negativen Effekt auf die WLB, helfen Ressourcen dabei den negativen Effekt zu mildern. Als Ressourcen kann bei Hobfoll (2001) und anderen (Sonntag, 2010; Edelmann, 2002; Ducki, 1998) eine Einteilung in tätigkeitsbezogene, personale und soziale Ressourcen entnommen werden. Die Dissertation ist auf die verschiedenen Ressourcen in der Theorie eingegangen und hat sie um organisationskulturelle Ressourcen ergänzt. Unter den situativen Ressourcen werden unterstützende Arbeitsbedingungen verstanden und auf den Handlungsspielraum und den zeitlichen Spielraum eingegangen. Als Variable werden im Modell die personalen Ressourcen, Selbstwirksamkeitserwartung und Coping, verwendet. Durch den explorativen Teil in Kapitel 4 werden die personalen Ressourcen noch um die Identifikation mit der Arbeitsrolle ergänzt. Soziale Ressourcen sind im Arbeitsgeschehen vor allem die Führungskräfte und die Kollegen. In das Konstrukt fließt neben der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz auch die private soziale Unterstützung ein. Als letzte Res-

source ergänzt die kulturelle Komponente, Erwartungshaltung bezüglich WLB, das Ressourcenportfolio.

Das Kernmodell der Arbeit setzt sich aus Anforderungen der Arbeit, Ressourcen und WLB zusammen, ergänzend wird auf die Auswirkungen der WLB eingegangen. Hierbei bezieht sich die Analyse zum einen auf das Verhältnis zwischen WLB und Commitment bzw. Wechselabsicht und zum anderen auf das Verhältnis zwischen WLB und Erschöpfung.

In der Theorie kann von einem Einfluss demografischer Variablen auf die WLB ausgegangen werden. Diese werden in der empirischen Untersuchung kontrolliert. Als Kontrollvariablen fließen, in Anlehnung an die *COR Theorie* (Kapitel 3.3), folgende Variablen in die Analyse mit ein: Höchster beruflicher Bildungsstand, Einkommen, Familienstand und Elternschaft, Position in der Unternehmenshierarchie. Darüber hinaus werden die Standardvariablen: Geschlecht, Alter und Länge der Betriebszugehörigkeit integriert.

Am Ende steht ein integratives Modell, das den bisherigen theoretischen und empirischen Forschungsstand aufgreift, ihn strukturiert und um neue Charakteristika ergänzt. Im nächsten Kapitel wird das Modell explorativ validiert, bevor es im empirischen Teil der Arbeit auf die soziale Wirklichkeit angewendet wird.

4 Exploration

Dieses Kapitel thematisiert die qualitative Exploration des Forschungsfeldes. Die Exploration soll im Wechselspiel mit den theoretischen Überlegungen zur Hypothesenbildung nahe an der sozialen Wirklichkeit beitragen (Lamnek, 2005). Hierfür wurde auf die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews zurückgegriffen. Bevor die Ergebnisse der Analyse der Experteninterviews präsentiert werden und Erkenntnisse für das weitere Vorgehen der Dissertation generiert werden, folgt die Beschreibung des qualitativen Untersuchungsdesigns und der Charakteristika des Datenmaterials.

4.1 Methode des Experteninterviews

Der Symbolische Interaktionismus sieht Kommunikation als Brücke zwischen individueller und sozial geteilter Wirklichkeit (Mead, 1934/1968). Qualitative Verfahren setzen an der individuellen Kommunikation an, um zur übergeordneten sozialen Wirklichkeit zu gelangen. Wenn Menschen sich über gemeinsam geteilte Symbole austauschen, muss es auch möglich sein, über diese Symbole einen Zugang zu ihrer sozialen Wirklichkeit zu erhalten (Flick, Kardoff & Steinke, 2007). Dieser Ansatz wird in Form des Experteninterviews in der qualitativen, explorativen Erhebung dieser Arbeit verwendet. Das Experteninterview wird als Erhebungsverfahren in der empirischen Sozialforschung meist nur am Rande behandelt, obwohl es ein häufig verwendetes empirisches Verfahren darstellt (Trinczek, 2002; Meuser & Nagel, 1991; Bogner, Littig & Menz, 2002). Zur tiefergehenden Auseinandersetzung mit dem Thema: Experteninterview als wissenschaftliches Erhebungsinstrument, sei an dieser Stelle auf weiterführende Literatur über Methoden der Sozialforschung verwiesen (z.B. Lamnek, 2005; Blumer, 1973, 1979; Mayring, 2007; Bogner, Littig & Menz, 2002).

Das Experteninterview bietet die Möglichkeit, die soziale Wirklichkeit in diesem Fall die Wirk- und Sachzusammenhänge von WLB zu rekonstruieren (Gläser & Laudel, 2006). „Ihr Gegenstand sind Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen“ (Meuser & Nagel, 1991, S. 91). Das vorliegende Untersuchungsdesign ist so offen gestaltet, dass es der subjektiven Sichtweise und Strukturierung der Experten genügend Raum lässt (vgl. Meuser & Nagel, 1991).

In dieser Dissertation steht das Experteninterview als explorative Phase vor der quantitativen Erhebung. Durch die offene Gestaltung der Messung wird die Exploration des Forschungsfeldes ermöglicht. Der Erkenntnisgewinn erfolgt induktiv. Interviewt werden Mitarbeiter aller Ebenen eines deutschen Unternehmens der Automobilindustrie. Sie verfügen über Expertenwissen in Bezug auf ihre eigene WLB. Darüber hinaus sind sie teilweise Fachexperten des Themas. Dies verhilft zu einem multiperspektivischen Blick auf das Thema (vgl. Meuser & Nagel, 1991). Die Untersuchung bietet zum einen die Möglichkeit, im Sinne einer Triangulation bereits bestehende Hypothesen über die Wirkzusammenhänge von WLB aus einem anderen Blickwinkel heraus zu beleuchten. Zum anderen bietet die Untersuchung einen explorativen strukturentdeckenden Einblick in das Themengebiet WLB und die Möglichkeit neue Hypothesen zu ergänzen.

Durchführung

Ein Anschreiben mit allgemeinen Informationen zur Durchführung des Interviews sowie dessen Thema und Zweck wurde vorab per Email an die Stichprobe versandt. Die gelieferten Informationen waren abstrakt, sie beeinflussten nicht den Inhalt der Antworten während der Interviews. Die Örtlichkeit der Interviews war der alltäglichen Arbeitssituation angemessen. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Trotz der technischen Umstände eines Telefoninterviews und der damit einhergehenden reduzierten nonverbalen Kommunikationsmöglichkeiten verliefen die Interviews planmäßig und an der Forschungsfrage orientiert (Spöhring, 1995). Aufgrund der freiwilligen Teilnahme konnte von einer hohen Antwortbereitschaft ausgegangen werden. Die Interviewten verfügten über das Abstraktionsvermögen und den Wissenshintergrund die Fragen kompetent zu beantworten. Entsprechend war sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit zu einem offenen Interview vorhanden (Bogner, Littig & Menz, 2002).

Der Verfasser der Dissertation erstellte zusammen mit Fachexperten der Universität Heidelberg, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie den Interviewleitfaden. Der wissenschaftliche, theoretische Hintergrund war somit sowohl inhaltlich als auch methodisch gegeben. Ergänzend wurden die hohen Anforderungen an die Interviewer vorab theoretisch und praktisch eingeübt (Spöhring, 1995; Trinczek, 2002; Meuser & Nagel, 1991). In einer Dyade wurde je eine Person mündlich befragt, der Interviewstil verlief neutral in Bezug auf die Autorität (Spöhring, 1995). Die emotionale Stimmung im Verlauf der Interviews war freundlich, die befragten Personen wurden mit Respekt behandelt

und ehrlich über das Vorgehen informiert. Aufgrund der teilweise ins Privatleben zielenden Fragen wurde das Interview als Einzelbefragung durchgeführt. Die Interviews verliefen ohne Störungen in ruhiger Atmosphäre, der Redefluss wurde nicht behindert.

Zur Umsetzung wurde ein Leitfadengestütztes Interview gewählt. Leitfadeninterviews kennzeichnen sich dadurch aus, dass ein halbstandardisierter Leitfaden mit mit offen formulierten Fragen dem Interview zugrunde liegt (Spöhring, 1995). Dieser Grad der Standardisierung bietet zwar einen thematischen Rahmen, lässt aber dennoch Raum für eine subjektive Gestaltung der Antworten durch die Befragten (Meuser & Nagel, 1991). Wenn folglich noch von Operationalisierung gesprochen werden kann, so dient sie lediglich dazu, den themenbezogenen Redefluss der Interviewten zu stimulieren:

- Alle Fragen sind offen formuliert, sie nehmen keine Antworten vorweg (Gläser & Laudel, 2006).
- Das Interview wird auf der Basis des Erfahrungswissens der Befragten geführt (Gläser & Laudel, 2006).
- Eine Anpassung des Wortlautes an den Sprachgebrauch der Experten ist durch die unternehmensinterne Absprache mit Vertretern der betrieblichen Praxis geschehen.
- Das Interview und die einzelnen Blöcke weisen einen logisch konsistenten Aufbau auf, dies garantiert einen reibungslosen Interviewverlauf. Die Fragen verlaufen vom Allgemeinen zum Speziellen.

Bei der Konstruktion des Leitfadens gelten ähnliche Empfehlungen, wie für standardisierte Fragebögen. Beginnend mit einer kurzen Einführung in den Zweck der Befragung, folgen die Fragen (Kromrey, 1998; Gläser & Laudel, 2006). Sie werden einfach, klar, neutral und kurz verfasst, ohne Antworten zu suggerieren (Schnell, Hill & Esser, 2005). Der Leitfaden wurde vor der Anwendung getestet und modifiziert, er befindet sich im Anhang A.

Die Protokollierung und Auswertung bezieht sich auf den offenkundigen Inhalt der Aussagen. Narrative, lexikalisch-grammatikalische oder parasprachliche Elemente der Kommunikation werden vernachlässigt. Die Schrift folgt dem orthografischen Standard, umgangssprachliche Besonderheiten werden weitestgehend angepasst, sofern der Inhalt der jeweiligen Aussage nicht verfälscht wird. Die transkribierten Antworten werden chronologisch den Fragen des Leitfadens zugeordnet. Durch die einheitliche Struktur werden die

Interviews vergleichbar und können zusammengefasst wiedergegeben werden. Die Protokolle der Interviews befinden sich ebenfalls im Anhang A.

Beschreibung der Stichprobe

Interviewt wurden 14 Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens der Automobilindustrie im Zeitraum vom 22.03.2010 bis 14.04.2010. Alle Interviews wurden protokolliert. Um alle Facetten des Themas zu beleuchten wurden sowohl Leitende Führungskräfte und die Leitungsebene des Mittelbaus, als auch Stellvertreter der gewerblichen Angestellten und der Verwaltungsangestellten als Experten befragt (siehe Tabelle 5). Die befragten Mitarbeiter besitzen Erfahrungen aus den verschiedenen Geschäftsfeldern eines Industriekonzerens und sind in unterschiedlichen Bereichen tätig. Insgesamt nahmen sechs Frauen und acht Männer an den Interviews teil.

Tabelle 5

Verteilung der Mitarbeiter in der Stichprobe

Position	Anzahl
Leitende Führungskraft	4
Führungskraft des Mittelbaus (inklusive Meister)	5
Sachbearbeiter	2
Gewerbliche Mitarbeiter	3

Um die Anonymität zu sichern, wurde sowohl bei der Protokollierung als auch bei der Auswertung der Interviews auf personenbezogene Angaben verzichtet.

Gütekriterien

Bei der qualitativen Sozialforschung stellt sich immer die Frage, ob die klassischen Gütekriterien überhaupt gelten können (vgl. Lamnek, 2005). Die Orientierung an den klassischen Gütekriterien wird für die Untersuchung als konstruktiv bewertet, es sei jedoch darauf verwiesen, dass der Kanon der Gütekriterien um qualitative Gütekriterien, wie Flexibilität, Offenheit, Kommunikation, Reflexivität und Transparenz, ergänzt werden sollte (vgl. Lamnek, 2005).

Im Experteninterview wird flexibel reagiert, wenn der Verlauf eine Änderung des Leitfadens erzwingt. Das Experteninterview ist offen gegenüber den Befragten und ermöglicht, deren subjektive Entfaltung. Hierbei ist auch der Kommunikationsfluss zu beachten, der

Stil der Kommunikation wird an die Situation angepasst. Durch diese Kriterien wird die Validität erhöht. Die Validität wird bei Experteninterviews durch die offen gestellten Fragen generell als hoch eingeschätzt (Flick et al., 2007). Es sei jedoch angemerkt, dass der Fragebogen zu Gunsten einer Anpassung an den Sprachgebrauch der Befragten auf den Terminus *WLB* verzichtet und den Terminus *Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben* verwendet.

Die qualitativen Gütekriterien der Reflexivität und Transparenz dienen auch der Steigerung der Reliabilität. So werden die einzelnen Schritte der Erhebung und das Vorgehen als Ganzes immer wieder kritisch reflektiert und die einzelnen Schritte werden transparent wiedergegeben. Dennoch ist die Reliabilität bei Experteninterviews eher als gering einzuschätzen (Spöhring, 1995). Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist durch den geringen Grad der Standardisierung erschwert. Es ist unwahrscheinlich, dass eine wiederholte Messung zu gleichen Ergebnissen führt. Um die Reliabilität abzusichern, wird in allen Interviews der gleiche Leitfaden eingesetzt. Manche Dimensionen werden doppelt abgefragt mit vergleichbaren Ergebnissen. Zur Reliabilitätsprüfung werden zusätzlich manche Fragen doppelt ausgewertet, um die Intracoder-Reliabilität zu prüfen (Lamnek, 2005). Durch die detaillierte Explikation des Vorgehens und die Orientierung an der Fachliteratur sollte ein Mindestmaß an Reliabilität erfüllt sein.

Die Objektivität der Untersuchung wird durch verschiedene Prozessschritte optimiert. Durch die Delegation der Interviewdurchführung wird die Neutralität der Datenerhebung gewährleistet. Die Durchführungsobjektivität wird zusätzlich durch die geringe Intervention in den Redefluss der Befragten, gute Interviewschulung und die schriftliche Protokollierung der Interviews maximiert. Die Objektivität der Auswertung kann nicht endgültig bewiesen werden. Durch die ausführliche Explikation des Erhebungsvorgehens und die Formulierung fester Auswertungsregeln wird ein gewisses Maß an Objektivität gewährleistet.

Nebenkriterien wie Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit sind bei Experteninterviews erfüllt. Experteninterviews sind relativ zeit- und kostengünstig umsetzbar.

Vorgehen der Analyse und Auswertung

Die Analyse vollzog sich anhand des fixierten Textes der Interviewprotokolle (siehe Anhang A), diese sind meist in Paraphrasen vorhanden (Mayring, 2007). Paraphrasen geben den Inhalt einer Aussage in verkürzter Form wieder. In einem ersten Schritt wird der

transkribierte Text aufbereitet. Denn bevor die Aussagen interpretiert werden können, müssen sie zunächst richtig verstanden werden. Unklare Textstellen werden mit Referenzen hinterlegt. Das Vorgehen vollzieht sich von einer engen Kontextanalyse zu einer weiten. Es werden erklärende, ausschmückende, beispielgebende und modifizierende Paraphrasen gesucht, zunächst im Interviewprotokoll dann aber auch über das Interviewprotokoll hinaus auf dessen Entstehungskontext und die Gesamtorganisation bezogen (Mayring, 2007).

Nach der Klärung von mehrdeutigen Aussagen folgt die Auswertung. Die Auswertung verläuft entlang fester Regeln, die in Abbildung 19 aufgeführt sind. Ziel ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Dafür ist die genaue Dokumentation der Vorgehensweise eine Voraussetzung. Vereinfacht wird dies durch die Orientierung an bestehenden Analysemethoden. Neben hilfreichen Hinweisen von Meuser und Nagel (1991) dient hierzu vor allem die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) und deren Weiterentwicklung nach Gläser und Laudel (2006). Die qualitative Inhaltsanalyse bezieht sich auf den offenkundigen Inhalt der Aussagen. Narrative, lexikalisch-grammatikalische oder parasprachliche Elemente der Kommunikation werden vernachlässigt. Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse hilft, kausale Verbindungen sichtbar zu machen. Vermutete Zusammenhänge können bestätigt werden, zusätzlich bietet sich die Möglichkeit, neue Sachverhalte zu entdecken. (Mayring, 2007; Gläser & Laudel, 2006)

Die Kategorienbildung steht im Zentrum der Analyse. Im Wechselspiel zwischen Theorie und Textmaterial werden Kategorien gebildet, dabei werden überindividuelle Deutungsstrukturen gesucht, strukturiert und letztendlich theoriegeleitet kategorisiert (Meuser & Nagel, 1991). Als theoretische Grundlage dient das in Kapitel 3 erörterte ressourcenbasierte WLB Modell.

Eine Paraphrase bildet die kleinste zu analysierende Kodieinheit. Die Antworten einer Frage stellen die Analyseeinheiten dar. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Stellung im Leitfaden. Auf die Verwendung von Originalzitaten wird weitestgehend verzichtet. Sie stellen, nach Meinung des Verfassers, Zusammenhänge zwar einleuchtend aber oft auch einseitig dar, durch die kategoriale Auswertung werden objektivere Aussagen erwartet. Generell sind die Aussagen lediglich als Tendenz für die Grundgesamtheit zu verstehen, sie führen zu fundierten Hypothesen nicht zu gesicherten Erkenntnissen.

Der Aufbau der Auswertung folgt der Chronologie und dem inhaltlichen Aufbau des Leitfadens. Die theoriebezogene Interpretation schließt sich an die Kategorisierung der

Paraphrasen an. Hinweise auf relevante Variablen fließen in die Konstruktion des standardisierten Fragebogens der vorliegenden Dissertation ein, gegebenenfalls werden weiterführende Auswertungshypothesen formuliert. Eine zusammenfassende Darstellung des methodischen Vorgehens liefert Abbildung 19.

1. Paraphrasierung

Der Text liegt in paraphrasierter Form vor. In der Analyse wird ein hohes Abstraktionsniveau angestrebt. Wiederholungen, die keine inhaltliche Steigerungsform darstellen, werden ebenso gestrichen, wie Paraphrasen die am Thema vorbei gehen. Hier findet ein erster themenfokussierter Eingriff statt.

2. Strukturierung

Die einzelnen Inhalte werden textnah vereinheitlicht und strukturiert. Individuell genannte Steigerungsformen werden nicht beachtet. Erste textnahe Dimensionen werden gebildet.

3. Rückkopplung

Nach jedem Arbeitsschritt folgt eine Überprüfungen der vorherigen Arbeitsschritte bis zum Ausgangsmaterial.

4. Zweite bzw. dritte Strukturierung

Die Auswertungsmethode der Strukturierung wird wiederholt bis ein zufriedenstellendes, einheitliches Abstraktionsniveau und ein entsprechender Aussagegehalt postuliert werden können. Wiederholte Nennungen innerhalb eines Falles werden gestrichen. Der Text wird immer stärker strukturiert zum einen durch weitere Abstrahierung zum anderen durch die thematische Ordnung.

5. Zweite bzw. dritte Rückkopplung

Nach jedem Arbeitsschritt folgen Überprüfungen der vorherigen Arbeitsschritte bis zum Ausgangsmaterial.

6. Kategorisierung

Im Abgleich mit der Theorie entstehen Kategorien, die genügend Freiraum für neue Erkenntnisse lassen. In der explorativen Phase gilt es, einerseits offen zu sein, andererseits wird ohne theoriegeleitete Strukturierung eine ertragreiche Analyse unwahrscheinlich. Es gilt einen Mittelweg zu finden. Die jeweiligen theoretischen Überlegungen werden vor der Auswertung schriftlich präsentiert.

7. Auswertung

Über die Auszählung der bedienten Kategorien lassen sich Zusammenhänge erkennen. Die Ergebnisse des Prozesses werden präsentiert und anhand der Theorie interpretiert. Ergänzende Hypothesen zum Theoriemodell der Dissertation werden gegebenenfalls formuliert.

Abbildung 19

Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007)

4.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Dieses Kapitel enthält die ausgewerteten Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews. Anhand der vorab explizierten Auswertungsstufen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) werden die Antworten der Experten auf die jeweilige Frage in kategorisierter Form dargestellt. Inhaltlich werden zunächst WLB-förderliche Faktoren, sowohl von privater als auch von beruflicher Seite aus, erfragt. Daran anschließend werden Barrieren der WLB im Privatleben und während der Arbeit erfragt. Abschließend wird nach zusätzlichen privaten und beruflichen Unterstützungsleistungen gefragt. Diese Frage dient zum einen als Nachfrage, ob es noch zu den ersten beiden Frageblöcken Ergänzungen gibt und zum zweiten wird hier die Möglichkeit gegeben konkrete Unterstützungsangebote als Handlungsempfehlung zu äußern. Im Anhang A befinden sich die paraphrasierten Antworten zu den jeweiligen Fragen. Die Durchführung der theoriegeleiteten Interpretation auf Basis der getätigten Antworten wird anhand eines Beispiels im nächsten Abschnitt einführend erläutert.

Private, WLB-förderliche Faktoren

Die explorative Erhebung fragt zunächst nach den förderlichen Faktoren für WLB. Ziel ist es positive Einflussfaktoren zu entdecken, um sie im Abgleich mit der Theorie zu kategorisieren und in die Entwicklung des standardisierten Fragebogens zu integrieren. Die erste Frage (Frage 1.a), die im Interview gestellt wurde lautete: Wenn Sie an eine typische Woche denken, was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften, leitenden Führungskräften) privat förderlich? Die Antworten geordnet nach der Häufigkeit der kategorialen Nennung können Tabelle 6 entnommen werden.

Tabelle 6
Kategorisierung der privaten, WLB-förderlichen Faktoren

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Soziale Unterstützung – Privat (z.B. Freunde und feste Partnerschaft)	7
Kinder & Pflegebetreuung	6
Zeit für Privates	5
Planbarkeit (z.B. keine unvorhergesehenen Ereignisse, Krankheit des Kindes usw.)	3
Eigenes Verhalten (z.B. Zeit- und Selbstmanagement)	3
Sportliche Aktivität	2
Sicherheit des Arbeitsplatzes	1
Finanzielle Sicherheit	1
Geringe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort	1

Alle Aussagen, die in der Interpretation getroffen werden, beziehen sich auf die Antworten der Experten. Die Quellenangabe bezieht sich auf die paraphrasierte Transkription im Anhang A und wird im Folgenden an einem Beispiel verdeutlicht. Generell vollzieht sich die Zuordnung der Aussagen zu den Paraphrasen dem Beispiel entsprechend. In Tabelle 7 finden sich z.B. alle Paraphrasen, die sich auf die private soziale Unterstützung beziehen (F1a: P1,2,5,6,14,15,16). Im Anhang befinden sich dementsprechend unter den Antworten auf die Frage 1a (F1a) folgende Paraphrasen (P1,2,5,6,14,15,16), die sich auf die soziale Unterstützung beziehen.

Tabelle 7
Beispiel für die Paraphrasierung, Strukturierung und Kategorisierung von Aussagen

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
1	Freunde akzeptieren die Schichtarbeit	Freunde	Soziale Unterstützung – Privat (2)
2	Partner haben jeweils Zeit für sich bei versetzten Arbeitszeiten und gegenseitiger Unterstützung	Partnerschaft	
5	Harmonisches Familienleben	Familie	Soziale Unterstützung – Privat (2)
6	harmonische Beziehung	Partnerschaft	
14	intaktes Familienumfeld	Familie	Soziale Unterstützung – Privat (3)
15	Private Vertrauenspersonen sind unerlässlich	Vertrauenspersonen	
16	Freundeskreis muss gepflegt werden	Freundeskreis	

Spezifisch werden bei der privaten Unterstützung z.B. der Partner (F1a: P2,6) und die Freunde (F1a: P1,16) genannt. Bei den positiven privaten Einflussfaktoren findet, neben der privaten sozialen Unterstützung, die zeitliche Komponente der WLB ebenfalls Erwähnung. Zeit für Privates (F1a: P12,26) bzw. Zeit für Hobbys (F1a: P8,18,27) wurde über alle Ebenen hinweg häufig genannt. Die zeitliche Komponente von WLB ist bereits aus den Forschungsarbeiten zu *Work-family Konflikt* (Greenhaus & Beutell, 1985) bekannt und ist fester Bestandteil in der Erforschung der Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensdomänen. Sowohl die private soziale Unterstützung als auch die Zeit für Privates finden sich auch im Ressourcenkanon bei Hobfoll (2001) wieder. Das eigene Verhalten (F1a: P10,29) wird als Einflussgröße der WLB genannt. In den theoretischen Überlegungen wurde auf problemfokussiertes Coping (vgl. Lapierre & Allen, 2006) und die Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997) als personale Ressourcen eingegangen. Die Experten beziehen das eigene Verhalten vor allem auf Selbstmanagement und Coping (F1a: P28).

Unvorhergesehene Ereignisse, wie beispielsweise Krankheit eines Familienmitgliedes, bringen die Planung der Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensdomänen aus dem Gleichgewicht und sind somit hinderliche Faktoren, denen gegenüber steht der förderliche Faktor Planbarkeit. Die Befragten machen den Eindruck die Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensdomänen sehr bewusst zu planen, so dass Sie im Normalfall über eine gelungene WLB verfügen.

Badura und Vetter (2004) betonen die Bedeutung von Kinderbetreuung bei Menschen mit Bedarf an zuverlässiger und guter Kinderbetreuung, das Gleiche kann für die Pflegebetreuung behauptet werden. Entsprechend häufig wird die Kinder- und Pflegebetreuung als unterstützender Faktor angesehen (F1a: P13,19,20,21,22,23,30,31). Neben Angeboten zur Kinderbetreuung und zur Pflege von Angehörigen, werden auch flankierende Angebote, wie beispielsweise die Nutzung eines Sportvereins (F1a: P24,32) genannt. Einzelne Nennungen wie z.B. die Nähe des Wohnortes zum Arbeitsort (F1a: P11) oder die finanzielle Sicherheit (F1a: P4) können ebenfalls zu gezielten Hypothesen führen.

Fazit und Empfehlungen

Die Befragung macht deutlich, dass verfügbare Zeit eine wichtige Komponente der WLB ist, entsprechend führen unvorhergesehene Ereignisse zu Verzögerungen im Tagesablauf. Eine gute Planbarkeit der zur Verfügung stehenden Zeit wird daher als WLB-förderlich wahrgenommen. Unter dem Aspekt Zeitmanagement wird auch das eigene Verhalten im

Sinne einer selbstbestimmten personalen Ressource in Bezug auf WLB genannt. Private soziale Unterstützung ist ein weiterer, mehrfach erwähnter Faktor zur Steigerung der WLB. Eine gelungene Unterstützungsleistung vor allem in Bezug auf Kinderbetreuung und Pflege kann dabei auch über den Familien und Freundeskreis hinaus von Institutionen geleistet werden, dies trägt ebenfalls zur eigenen WLB bei.

Es ist zu empfehlen, folgende Variablen in den standardisierten Fragebogen aufzunehmen: Zeit für Privates bzw. tatsächlich geleistete Arbeitsstunden, Länge des Arbeitswegs, Planbarkeit, personale Ressourcen, private soziale Unterstützung, Einkommen, Sport-, Kinderbetreuungs- und Pflegeangebote. Arbeitsplatzsicherheit scheint als Einflussvariable für WLB ebenfalls plausibel (vgl. Benz, 2002), diese Variable ist inhaltlich jedoch den beruflichen WLB-förderlichen Faktoren zuzuordnen.

Berufliche, WLB-förderliche Faktoren

Neben den privaten Faktoren, die zur Förderung der WLB beitragen, sind auch die beruflichen Faktoren von Interesse. Entsprechend wurde die Frage (Frage 1.b) gestellt: Wenn Sie an eine typische Woche denken, was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften, leitenden Führungskräften) beruflich förderlich? Die folgende Tabelle 8 gibt die Nennungen der WLB-förderlichen Faktoren an. Im Anschluss folgt die detailliertere Auswertung und Interpretation.

Tabelle 8

Kategorisierung der beruflichen, WLB-förderlichen Faktoren

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, Teilzeit, flexible Schichtwahl)	8
Soziale Unterstützung – Führungskraft (z.B. verständnisvoll, wertschätzend, unterstützend)	8
Telearbeit	4
Planbarkeit	4
Betriebsklima	3
WLB-förderliche Unternehmenskultur	3
Eigenes Verhalten (z.B. Zeitmanagement, Delegieren können)	3
Art der Arbeitsgestaltung (z.B. weniger Abstimmungsschleifen, keine Termine nach 20 Uhr)	2
Trennung Arbeit und Privates	2
Geschützte Pausenzeiten	1

Arbeitsumgebung	1
Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur	1
Gerechte Vergütung	1

Bei den beruflichen Einflussfaktoren, die die Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben fördern, wurden zunächst die flexiblen Arbeitszeitmodelle (F1b: P1,2,3,4,8,15,16,28,29) genannt. Hierunter fallen Modelle wie Gleitzeit (F1b: P8,28), Teilzeit (F1b: P4) oder die Wahlmöglichkeiten bezüglich des Schichtmodells im Produktionsbetrieb (F1b: P1,2). Darüber hinaus scheint der selbstbestimmte Handlungsspielraum bezüglich zeitlicher Rahmenbedingungen der Arbeit, von besonders hoher Bedeutung. Eine interessante Erweiterung dieser Thematik bietet mobiles Arbeiten. Durch neue Technologien werden in vielen Berufszweigen die örtliche und zeitliche Eingrenzung der Arbeit entgrenzt (Minssen, 2006). Die Arbeit wird mobiler. Gerade Führungskräfte sehen in der Möglichkeit zu mobilem Arbeiten einen förderlichen Faktor für eine gelungene WLB (F1b: P32,38,39,40). Hierzu passt auch die genannte Forderung zu mehr Ergebnisorientierung, statt den Fokus auf die Länge der Anwesenheitszeit zu richten (F1b: P24). Besonders häufig wurde die Rolle des direkten Vorgesetzten beim Entstehungsprozess von WLB betont. Eine Führungskraft sollte verständnisvoll (F1b: P17,18,36), wertschätzend (F1b: P7,19) und unterstützend (F1b: P5,6,9) sein – gerade in Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Diese Ansicht teilen fast alle Hierarchieebenen miteinander.

Ebenfalls findet das Betriebsklima Erwähnung. Es soll eine gute Atmosphäre bzw. eine gute Stimmung vorherrschen (F1b: P10,20,30). Dieser Faktor wurde seit der *Human Relations-Bewegung* (Mayo, 1933) eingehend untersucht und die Bedeutung in Bezug auf Motivation auch empirisch belegt (vgl. Weinert, 1998), in Bezug auf WLB scheint eine Untersuchung des Themas ebenfalls interessant. Vor allem in Abgrenzung zu der ebenfalls genannten WLB-förderlichen Unternehmenskultur (F1b: P21,22,23).

Die Planbarkeit ist nach Meinung der Befragten nicht nur in der privaten Domäne von Bedeutung. Auch im Beruf scheint die Planbarkeit eine Bedingung für die gelungene Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensdomänen darzustellen (F1b: P11,12,31,37).

Von den Befragten wurden auch konkrete Vorschläge genannt, welche Prozesse der Arbeitstätigkeit WLB förderlich gestaltet werden können, als Beispiele sind keine Termine nach 20 Uhr (F1b: P44) und weniger Abstimmungsschleifen (F1b: P25) genannt worden.

Die meisten Faktoren konzentrieren sich auf äußere Gegebenheiten, ob es nun die vertraglichen Arbeitsbedingungen, die Arbeitsprozesse oder die Führungskraft sind. Sie liegen jenseits der eigenen Person. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass auch die persönliche Verantwortung für die Entstehung einer gelungenen WLB genannt wurde (F1b: P35,41). Vor allem das gelungene Zeitmanagement (F1b: P34,42,43) wurde als Faktor betont. Auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung wird als Einflussfaktor für WLB genannt, ebenso wie die Vergütung.

Vor dem theoretischen Hintergrund der Segmentation (Edwards & Rothbard, 2000), spiegelt sich der ausgesprochene Wunsch nach einer psychischen Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, man möchte daheim nicht über die Arbeit nachdenken müssen und möchte von der Arbeit *abschalten* (F1b: P33). Dies steht ein Stückweit dem Wunsch nach mobilem Arbeiten entgegen.

Fazit und Empfehlungen

Als Fazit zu den WLB-förderlichen Faktoren lässt sich zunächst feststellen, dass der Einfluss der beruflichen Seite bei den Befragten eine stärkere Betonung findet als die private. Zu den am häufigsten erwähnten Einflussgrößen gehören flexible Arbeitszeitmodelle und die unterstützende Funktion der Führungskraft. Ein generell positives Betriebsklima und eine WLB-förderliche Unternehmenskultur steigern die WLB. Sowohl von der privaten als auch von der beruflichen Seite aus sind Planbarkeit und die Einhaltung von Zeitplänen WLB-förderlich.

In den standardisierten Fragebogen sollten entsprechend folgende berufliche Einflussgrößen und Ressourcen integriert werden: Flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Teilzeit, Telearbeit, zeitlicher Handlungsspielraum), genereller Handlungsspielraum, personale Ressourcen (Selbstwirksamkeit, Coping), Betriebsklima bzw. Unternehmenskultur bezüglich WLB, soziale Unterstützung durch die Führungskraft und Trennung zwischen Arbeit und Privatleben.

Private WLB-hinderliche Faktoren

Neben den förderlichen Faktoren für die WLB ist es auch von hoher Bedeutung die hinderlichen Faktoren zu kennen. Zunächst wird nach den privaten WLB-hinderlichen Faktoren gefragt (Frage 2.a): Wenn Sie an eine typische Woche denken, was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meis-

tern, Führungskräften, leitenden Führungskräften) privat hinderlich? Es folgen die kategorisierten Antworten (Tabelle 9) und die Interpretation der Paraphrasen.

Tabelle 9

Kategorisierung der privaten, WLB-hinderlichen Faktoren

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Mangelnde Planbarkeit (z.B. kranke Familienangehörige)	5
Mangelnde Kinder- bzw. Elternbetreuung (z.B. begrenzter Zugang)	4
Eigenes Verhalten (z.B. Zeitmanagement, Selbstmotivation)	3
Soziale Konflikte – Privat	2
Mangelnder Sinngehalt	1
Hohe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort	1
Arbeitszeit bzw. -pensum	1

Bei den privaten WLB-hinderlichen Faktoren findet sich zunächst das Gegenteil des förderlichen Faktors *Planbarkeit*, nämlich unvorhergesehene Ereignisse und mangelnde Planbarkeit (F2a: P1,4,10,11,12). Daneben sind Missstände in der Kinder- und Pflegebetreuung ein Hindernis für die WLB, z.B. eine begrenzte Anzahl von Betreuungsplätzen (F2a: P7).

Ein Gegenspieler zu den unterstützenden sozialen Beziehungen sind soziale Konflikte des Privatlebens (F2a: P5,6). Die Zweischneidigkeit von sozialen Kontakten ist auch in der Theorie bekannt, sowohl Borgetto (2010) als auch Hobfoll (2001) gehen darauf ein (vgl. Unterkapitel 3.3.3).

Viele negative Einflussfaktoren liegen jedoch in der eigenen Person und dem individuellen Verhalten begründet, beispielsweise, wenn im Privaten schon über den nächsten Arbeitstag nachgedacht wird (F2a: P15).

Vereinzelt wurde die hohe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort als Hindernis erkannt (F2a: P16). Überleitend zu den beruflichen WLB-Hindernissen wurden auch hohe Arbeitsanforderungen genannt (F2a: P17).

Fazit und Empfehlungen

Hinderlich für die Entstehung von WLB ist zunächst das Fehlen von förderlichen Faktoren, z.B. Planbarkeit. Es gibt Faktoren die sowohl förderliches Potential als auch hinderliches Potential in sich tragen, z.B. kann die soziale Eingebundenheit eine Stütze sein für die WLB. Bei sozialen Konflikten belasten diese jedoch die WLB. Ähnliches trifft auf

Kindertagesstätten und Pflegeeinrichtungen zu, wenn sie nicht der gewünschten Qualität entsprechen.

Für den standardisierten Fragebogen lassen sich die gleichen Variablen aufzählen, die bereits bei den förderlichen WLB-Faktoren aufgelistet sind. Als förderlich zählen positive Ausprägungen als hinderlich die jeweils in ihrer Bedeutung negativen Ausprägungen. Besonders hervorgehoben wird der Störfaktor *mangelnde Planbarkeit*, welcher sich als störender Einfluss des Privatlebens (*Private life-to-work Konflikt*) operationalisieren lässt. Neu hinzugekommen sind die Arbeitsanforderungen, die jedoch zu den beruflichen Einflussgrößen zählen und im folgenden Abschnitt behandelt werden.

Berufliche WLB-hinderliche Faktoren

Um Barrieren für eine gute WLB abzubauen, ist es gerade für Unternehmen und Organisationen wichtig zu wissen, welche Faktoren im beruflichen Kontext WLB-hinderlich sind. Es wurde entsprechend die Frage (Frage 2.b) gestellt: Wenn Sie an eine typische Woche denken, was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften, leitenden Führungskräften) beruflich hinderlich? Wie bei den Fragen zuvor folgt zunächst die Antwortnennung nach Kategorien in Tabelle 10.

Tabelle 10

Kategorisierung der beruflichen, WLB-hinderlichen Faktoren

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Hohe Arbeitsanforderungen (z.B. Zeitdruck, hohes Pensum)	8
WLB-hinderliche Unternehmenskultur (z.B. Erwartungshaltung, Ständige Verfügbarkeit, Karrierehindernis)	8
Mangelhafte Arbeitszeitmodelle (z.B. Schichtarbeit, Aufhebung Überstunden-Konten, Vertrauensarbeitszeit)	6
Mangelnde soziale Unterstützung – Führungskraft (z.B. Kontrolle, fehlende Wertschätzung)	5
Widersprüchliche Anforderungen (z.B. unklare Anweisungen und Priorisierung)	2
Mangelnder (zeitlicher) Handlungsspielraum (z.B. Fremdbestimmung, keine Termin- und Entscheidungsautonomie)	2
Negatives Betriebsklima	1
Einstellung gegenüber der Arbeit	1
Mangelnder Sinngehalt	1
Schlechte Umgebungsbedingungen	1

Mangelnde Planbarkeit	1
Taktung	1
Wöchentliche Dienstreisezeit	1
Umstrukturierungsprozesse	1
Hohe Distanz zwischen Arbeits- und Wohnort	1

Als berufliche WLB-hinderliche Faktoren wurden unter anderem die Arbeitszeitmodelle genannt, speziell die Schichtarbeit mit ihren negativen Konsequenzen für die WLB (F2b: P1,4,5). Auch die Taktung der Arbeit wurde als Faktor erwähnt (F2b: P11) und zielt in eine ähnliche Richtung. Interessanterweise wurden auch die Flexibilisierungstendenzen der Arbeitszeit, wie z.B. Vertrauensarbeitszeit kritisiert (F2b: P3,33). Also Faktoren die bereits unter WLB-förderlichen Faktoren gelistet sind.

Ebenfalls unter den WLB-förderlichen Faktoren befindet sich die Unterstützung durch die Führungskraft. Folgerichtig wird eine mangelnde Unterstützung durch die Führungskraft als Hindernis erkannt (F2b: P27,28,36,37,38).

Faktoren die zwar von der Mehrzahl der Befragten nicht als WLB-förderlich aber als WLB-hinderlich erkannt werden, sind Arbeitsanforderungen (F2b: P6,12,13,23,24,34,35) und die Unternehmenskultur in Bezug auf WLB (F2b: P15,16,17,18,29,30,39,40,41,42). Niedrige Arbeitsanforderungen werden zwar nicht als WLB-förderlich genannt, hohe Arbeitsanforderungen jedoch werden über fast alle Hierarchieebenen hinweg als WLB hinderlich gesehen. Zu den hohen Arbeitsanforderungen können auch widersprüchliche Anforderungen gezählt werden mit unklaren Anweisungen und Priorisierungen (F2b: P9,14). Zudem wurden Umstrukturierungsprozesse, die mit komplexen Anforderungen einhergehen, in diesem Zusammenhang genannt (F2b: P31). Die Unternehmenskultur scheint eine Barriere für die Entstehung der WLB zu sein. Sie äußert sich in einer hohen Erwartungshaltung Berufliches Privatem vorzuziehen sowie ständig erreichbar und verfügbar zu sein. In der Konsequenz wird derjenige belohnt, der den Erwartungen entspricht – oder negativ ausgedrückt: Man muss mit Karriereeinbußen rechnen, wenn man die kulturellen Erwartungen nicht erfüllt. Bei kulturellen Aspekten genügt bereits die Wahrnehmung einer Erwartungshaltung, um das Handeln der Personen einzuschränken. Dies geschieht zunächst einmal unabhängig davon, ob diese Erwartungen tatsächlich bestehen oder gewollt sind.

Die Eingrenzung des zeitlichen und allgemeinen Handlungsspielraums wird als Hindernis im WLB-Entstehungsprozess angesehen (F2b: P7,8,26). Aus der psychologischen Ar-

beitsforschung ist der Handlungsspielraum als Ressource im Arbeitsprozess anerkannt (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Michel et al., 2009). Der standardisierte Fragebogen ermöglicht die Prüfung der Funktion von Handlungsspielraum im WLB-Entstehungsprozess.

Einzelne Nennungen von WLB-hinderlichen Faktoren betreffen noch die Distanz zwischen Arbeits- und Wohnort (F2b: P32), bzw. den erhöhten Aufwand bei Dienstreisen (F2b: P43). Zudem werden Umgebungsfaktoren der Arbeit, wie beispielsweise saubere Büros genannt (F2b: P22). Weitere Einzelnennungen sind ein negatives Betriebsklima (F2b: P19) sowie eine fehlende Sinnkomponente in der Arbeit (F2b: P21) z.B. durch die mangelnde Identifikation mit der Arbeitsrolle.

Fazit und Empfehlungen

Die Aussagen legen nahe, das Zusammenspiel von flexiblem Arbeiten und WLB genau zu untersuchen, da eine konkrete Zuordnung zu WLB-förderlichen oder WLB-hinderlichen Faktoren schwierig erscheint. Dasselbe trifft auf die Vertrauensarbeitszeit zu. Auf die Problematik bei sozialen Kontakten ist bereits hingewiesen worden. Im Unternehmenskontext scheint bezüglich WLB der soziale Austausch mit der Führungskraft bedeutender zu sein als der Austausch mit den Kollegen. Hohe Arbeitsanforderungen und eine WLB-hinderliche Kultur sind zwei WLB-Hindernisse die hervorstechen.

Bezüglich der Aufnahme der Ergebnisse in den standardisierten Fragebogen lässt sich sagen, dass einige Variablen, wie z.B. die Rolle der Führungskraft, bereits erwähnt wurden. Dies trifft auch auf die Unternehmenskultur zu. Allerdings wird ihr Einfluss besonders bei einer negativen Ausprägung, z.B. in der kulturellen Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, als Barriere für eine gelungene WLB betont.

Ergänzend zu den bereits erwähnten Variablen, scheint es sinnvoll folgende Variablen in den standardisierten Fragebogen der quantitativen Hauptuntersuchung aufzunehmen: Schichtarbeit, *Work-to-private life Konflikt* (als Gegenstück zur Planbarkeit und Zusammenfassung der störenden Aspekte der Arbeit für das Privatleben), Arbeitsanforderungen (inklusive widersprüchlicher Anforderungen), WLB-Kultur (informelle Erwartungen und negative Karrierekonsequenzen), mangelnder Sinngehalt bzw. Identifikation mit der Arbeitsrolle und Dienstreisezeit.

Private unterstützende Angebote

Bei der Frage nach unterstützenden Angeboten wurde zunächst nach privater Unterstützung gefragt (Frage 3.a): Was bräuchten (gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte, leitende Führungskräfte) zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von privater Seite? Tabelle 11 listet die getätigten Antworten auf, auffallend ist die häufige Nennung des privaten Rückhalts.

Tabelle 11
Kategorisierung der privaten, unterstützenden Angebote

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Soziale Unterstützung – Privat	11
Hobbys	3
Kinderbetreuung	3
Planbarkeit	3
Trennung Arbeit und Privates	3
Eigenes Verhalten (Selbstmanagement)	2
Finanzielle Sicherheit	2
Zielgruppenspezifische Freizeitangebote	1
Ehrenamt	1
Freie Zeit	1
Kulturelle Akzeptanz arbeitender Mütter	1

Bei der Frage: „Was bräuchten Sie von privater Seite zur Verbesserung der Vereinbarkeit von arbeits- und Privatleben?“, wiederholen sich die Antworten der Frage 1a) zu privaten WLB-förderliche Faktoren. Dies bekräftigt die Bedeutung der genannten Faktoren: Planbarkeit, Kinderbetreuung, Zeit für Privates / Hobbys und vor allem private soziale Unterstützung. Die – aus den beruflichen hinderlichen Faktoren bekannte – kulturelle Barriere gegenüber Personen, die für ihre WLB einstehen wie beispielsweise arbeitende Mütter, wird ebenfalls auf privater bzw. gesamtgesellschaftlicher Ebene aufgegriffen.

Berufliche unterstützende Angebote

Die Auflistung von Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Förderung der WLB hilft zur Gestaltung der WLB. Die folgende Frage (Frage 3.b) konzentriert sich entsprechend auf den beruflichen Kontext: Was bräuchten (gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte, Leitende Führungskräfte) zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von Unternehmensseite? Die folgende Tabelle 12 gibt die

Antworten der Befragten wieder. Manche Kategorien werden hierbei über den heterogenen Kreis der Befragungsteilnehmer häufig bedient, andere Maßnahmenvorschläge scheinen eher zielgruppenspezifisch zu sein.

Tabelle 12

Kategorisierung der beruflichen, unterstützenden Angebote

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Arbeitszeitmodelle (Flexible Schichtübergabe, Langzeitkonten, Sabbaticals)	10
WLB-förderliche Unternehmenskultur (Erwartung, keine Präsenzkultur, mehr Vertrauen, offen für Arbeitszeitmodelle und die Trennung von Arbeit und Privatem, Erwartung)	7
Soziale Unterstützung – Führungskraft (Informationsweitergabe, Kontrollkultur, Verständnis, Kommunikation, Verständnis für interne Wechsel)	6
Handlungsspielraum (bezüglich der Arbeit und der Rahmenbedingungen, Partizipation, weniger Abstimmungen)	5
Maßgeschneiderte Unterstützung (flexibel, individuell, zielgruppenspezifisch)	4
Qualifizierung (WLB-Führung, Zeitmanagement)	4
Gesundheitsmanagement (Sozialberatung, BGF)	4
Gruppengespräche zu WLB	2
Arbeitsumgebung (erholsame, saubere Pausen- und Arbeitsräume)	2
Technische Ausrüstung	2
Geringere Arbeitsanforderungen	2
Kinderbetreuung	1
Autovermietung	1
Rollenklarheit	1
Betriebsklima	1
Pflegebetreuung	1
WLB-Leitlinien zu mobilem Arbeiten	1
Weniger Zentralisation	1
Familientage	1
WLB-Angebote bekannter machen	1
Gastronomie	1
Sportverein	1

Die Frage nach den benötigten Leistungen von Seite des Unternehmens in Bezug auf WLB betont zunächst die Bedeutung der bereits erwähnten beruflichen WLB-förderlichen Faktoren: Arbeitszeitmodelle, Handlungsspielraum, Unterstützung durch die Führungskraft und eine WLB-förderliche Unternehmenskultur. Darüber hinaus werden vermehrt auch Stellhebel für die Verbesserung der WLB genannt, die bislang keine Er-

wählung fanden, wie Qualifizierungsangebote, die verbesserte technische Ausstattung der Beschäftigten, Gesundheitsangebote, Familientage, Autovermietung, Gastronomieangebote oder Gruppengespräche zum Thema WLB. Auch die Art und Weise der Umsetzung von WLB-Interventionen wurde beleuchtet. Es bedarf maßgeschneiderter, individueller oder zumindest zielgruppenspezifischer, Angebote. Die bestehenden Angebote sollten besser vermarktet werden zudem könnten Leitlinien bei der Verbreitung und kulturellen Verankerung des Themas WLB unterstützen.

Fazit und Empfehlungen

Neben den bereits erwähnten WLB-förderlichen Faktoren werden noch weitere wünschenswerte Angebote genannt und sollten auch in den standardisierten Fragebogen einfließen: Gesundheitsangebote, Autovermietung, Gastronomie, Familientage und Qualifizierungsangebote.

Neben der operativen Angebotsebene, werden auch kommunikative und normative Interventionen, wie beispielsweise Leitlinien erwähnt. Eine Einteilung in strategische, normative und operative Ansätze zur Implementierung von Change Management Prozessen findet sich auf theoretischer Ebene bei Sonntag (2008) wieder und wird in den Handlungsempfehlungen (Kapitel 7) nochmals tiefergehend behandelt.

Zusammenfassung

Die Auswertung der Experteninterviews gibt ein facettenreiches Bild auf mögliche Einflussfaktoren der WLB. Die Auswertung der Antworten führt zur Validierung und Ergänzung der bisherigen theoretischen Überlegungen aus Kapitel 3. Vor dem Hintergrund der behandelten Theorie finden sich zum einen WLB-hinderliche Einflussgrößen, z.B. psychisch belastende Arbeitsanforderungen oder die störenden Aspekte der Arbeit für das Privatleben. Zum anderen finden sich verschiedene Faktoren, die als Ressourcen im Entstehungsprozess der WLB fungieren können. Einige Antworten beziehen sich auf die Art der Arbeitsgestaltung, z.B. der Vorschlag keine Veranstaltungen spät abends oder früh morgens einzuberufen. Vor dem Hintergrund der behandelten Theorie kann die tätigkeitsbezogene Ressource Handlungsspielraum hierbei ein passendes Mittel sein, um mehr Mitbestimmung zu erhalten. Während in der behandelten Theorie vermehrt die Bedeutung von Selbstwirksamkeitserwartung als Einflussfaktor der WLB herausgearbeitet wurde, verweisen die Aussagen der Experteninterviews verstärkt auf die Rolle von Selbst-

und Zeitmanagement bzw. problemfokussiertem Coping hin. Bei der sozialen Unterstützung validiert die Auswertung der Experteninterviews die theoretischen Annahmen. Sowohl der private soziale Rückhalt als auch die Unterstützung durch die Führungskraft und das kollegiale Betriebsklima werden als WLB-förderlich benannt. Neben den WLB-förderlichen tätigkeitsbezogenen, sozialen und personalen Ressourcen treten auch kulturelle Aspekte in Erscheinung. Bei der kulturellen Ressource wird ein deutlicher, negativer Einfluss der kulturellen Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf die WLB postuliert. Ergänzend zu den bestehenden Einflussgrößen wurden explorativ die Identifikation mit der Arbeitsrolle und die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben als mögliche Ressourcen genannt. Die Identifikation mit der Arbeitsrolle lässt sich gut als personale Ressource in den bestehenden Ressourcenkanon integrieren. Die Möglichkeit zur Trennung von Arbeit und Privatleben bezieht sich auf den Mechanismus der Segmentation (Edwards & Rothbard, 2000) und bezeichnet das aktive Trennen der Lebensbereiche (vgl. Kapitel 3.1). Diese Art der Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben wird durch den gewählten Theorieansatz nicht verfolgt und fließt entsprechend nicht in die Analyse mit ein, wird aber im Fragebogen mit erfasst.

Neben Aussagen zu den Anforderungen der Arbeit und den Ressourcen finden sich auch Aussagen zu demografischen Variablen, die – nach Meinung der befragten Experten – ebenfalls mit WLB in Verbindung stehen: Durchschnittlicher täglicher Arbeitsweg, tatsächlich geleistete Arbeitsstunden pro Woche, durchschnittliche wöchentliche Dienstreisezeit, Teilzeit, Gleitzeit, Schichtarbeit, Anstellungsverhältnis und monatliches Netto-Haushaltseinkommen. Ein Einfluss dieser Variablen auf die WLB wird nicht ausgeschlossen und bietet sich neben dem ressourcenbasierten WLB Modell zur empirischen Überprüfung an.

Nicht zuletzt werden konkrete WLB-Angebote genannt, die im Entstehungsprozess der WLB von Bedeutung sind und deren Evaluation zu konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis führen kann. Entsprechend werden die Angebote in den standardisierten Fragebogen aufgenommen. Eine Auswertung der Angebote ist jedoch nicht Teil der Arbeit. Letztendlich fließen alle Erkenntnisse der Interpretation der Experteninterviews als Variablen in die Konstruktion des standardisierten Fragebogens zur quantitativen empirischen Überprüfung der theoretischen Überlegungen mit ein. Tabelle 13 fasst nochmals die gefundenen Einflussfaktoren zusammen und weist auf deren Operationalisierung im standardisierten Fragebogen hin.

Tabelle 13

Zusammenfassung der Auswertung der Exploration und deren Operationalisierung im Fragebogen

Erfasste und kategorisierte Inhalte	Variable im Fragebogen
Einflussfaktoren	
Hohe Arbeitsanforderungen (z.B. Zeitdruck, hohes Arbeitspensum, widersprüchliche Anforderungen)	Psychische Arbeitsanforderungen (inklusive widersprüchlicher Anforderungen),
Planbarkeit / Mangelnde Planbarkeit	<i>Work-to-private life Konflikt</i> <i>Private life-to-work Konflikt</i>
Trennung Arbeit und Privates	Trennung von Arbeit und Privatleben
Art der Arbeitsgestaltung	Allgemeiner Handlungsspielraum
Geschützte Pausenzeiten	Zeitlicher Handlungsspielraum
WLB-förderliche Unternehmenskultur/ Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur	Kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen
Private Soziale Unterstützung	Soziale Unterstützung – Privat
Soziale Unterstützung – Führungskraft	Soziale Unterstützung – Führungskraft
Betriebsklima / Kollegialität	Soziale Unterstützung – Kollegen
Eigene Verhalten	Selbstwirksamkeitserwartung Coping (Bewältigungsstil)
Mangelnder Sinngehalt	Identifikation mit der Arbeitsrolle
Demografische Angaben	
Sicherheit des Arbeitsplatzes	Anstellungsverhältnis
Zeit für Privates, Hobbys	Tatsächlich geleistete Arbeitsstunden / Woche
Geringe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort	Durchschnittlicher täglicher Arbeitsweg
Dienstreisezeit bei Führungskräften.	Durchschnittliche wöchentliche Dienstreisezeit
Arbeitszeitmodelle	Teilzeit Gleitzeit
Schichtarbeit	Arbeit im Schichtsystem
Finanzielle Sicherheit	Monatliches Netto-Haushaltseinkommen
WLB-Angebote	
Telearbeit	WLB-Angebot: Mobiles Arbeiten
Gesundheitsangebote	WLB-Angebot: Gesundheitsförderung
Gastronomie	WLB-Angebot: Gastronomie
Familientage	WLB-Angebot: Familientage
Qualifizierungsangebote.	WLB-Angebot: Qualifizierung
Kinderbetreuung	WLB-Angebot: Kindertagesstätte
Angebote zur Pflege Angehöriger	WLB-Angebot: Pflegedatenbank
Sportliche Aktivität	WLB-Angebot: Sportverein

Hypothesen aus der explorativen Phase

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Auswertung der Experteninterviews validieren zum Großteil die theoretischen Überlegungen und abgeleiteten Forschungshypothesen. Darüber hinaus ergänzen die Ergebnisse der explorativen Phase den bisherigen Wissenstand und führen zu einer Erweiterung der bestehenden Hypothesen. Die ergänzenden Hypothesen aus den Erkenntnissen der explorativen Phase beziehen sich vor allem auf die Art der Arbeitsgestaltung und hierbei vor allem auf die zeitliche Komponente der WLB. Methodisch sind sie als Gruppenvergleiche formuliert.

Hypothese 20: Befragte, die in Teilzeit arbeiten, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht in Teilzeit arbeiten.

Hypothese 21: Befragte, die über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen.

Hypothese 22: Teilnehmer mit einem im Durchschnitt längeren, täglichen Arbeitsweg sind unzufriedener mit der eigenen WLB.

Hypothese 23: Teilnehmer mit wöchentlicher Dienstreisezeit sind unzufriedener mit ihrer WLB als Befragte ohne wöchentliche Dienstreisezeit.

Hypothese 24: Teilnehmer mit längeren tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden pro Woche sind unzufriedener mit ihrer WLB.

Hypothese 25: Teilnehmer, die im Schichtsystem arbeiten, sind unzufriedener mit der eigenen WLB, als jene die nicht im Schichtsystem arbeiten.

Hypothese 26: Teilnehmer mit einer unbefristeten Anstellung sind zufriedener mit ihrer WLB als Teilnehmer in befristeten Anstellungsverhältnissen.

Bislang wurden aus den theoretischen Überlegungen und den Erkenntnissen der explorativen Phase Hypothesen abgeleitet. Der empirische Teil der Dissertation wird sich im Folgenden der Prüfung der Hypothesen annehmen.

5 Methode

Dieses Kapitel beschäftigt sich zunächst mit der Beschreibung des Untersuchungsdesigns der quantitativen Erhebung und deren Charakteristika. Anschließend folgt die Darlegung der Messverfahren und des Vorgehens der statistischen Analyse.

5.1 Durchführung

In Kapitel 5.1 wird das Projekt WLB dargestellt, in dessen Rahmen die vorliegende Dissertation gefördert wurde. Zudem wird auf den Untersuchungsgegenstand und das Untersuchungsdesign kurz eingegangen. Anschließend werden Charakteristika des Datensatzes präsentiert.

Das Projekt WLB

Im Rahmen des Programms vom Bundesministerium für Bildung und Forschung *Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt* entstand die Dissertation unter der Förderung im Themenschwerpunkt *Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt* innerhalb des Projektes *Work-life-Balance (WLB): Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-life-Balance in der Kultur von Unternehmen und Organisationen*. Projektträger war das deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Kofinanziert wurde das Projekt vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland der Europäischen Union. Das Projekt stand unter der Leitung der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg und der Abteilung für Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz eines Unternehmens der Automobilindustrie. Darüber hinaus waren noch weitere Partner aus der Industrie, der Justiz, der Kommune und der Hochschule am Projekt beteiligt. Die Laufzeit ist vom 01.07.2009 bis 31.08.2013 terminiert.

Untersuchungsgegenstand

Im empirischen Teil der Arbeit werden alle zusammengetragenen Hypothesen an der sozialen Wirklichkeit untersucht. Wie schon bei der explorativen Phase (Kapitel 4) stammt auch bei der quantitativen Hauptuntersuchung das empirische Material aus dem Untersuchungsfeld eines Großunternehmens der Automobilindustrie. Der Organisationstyp ent-

spricht einer Unternehmensorganisation, welche über eine monolithische hierarchische Entscheidungs- und Steuerungsstruktur sowie durch das Streben nach Gewinn definiert ist (Müller-Jentsch, 2003). Neben dem Vorstand unterteilt sich die Hierarchie in 5 Ebenen, welche sich in Handlungsspielraum und Verantwortungsgrad unterscheiden. Von der ersten bis zur dritten Hierarchieebene (Vizepräsident, Direktor, Senior Manager) handelt es sich um leitende Angestellte.

Seit dem Jahr 2009 ist WLB strategisch in der weltweit gültigen Personalstrategie verankert. Die Unternehmensorganisation verfügt über verschiedene Angebote zur Gestaltung der WLB, angefangen bei unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, über Angebote zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zu Gesundheitsangeboten. Beispiele sind Gleitzeit, Kinderkrippen oder Gesundheitszentren.

Untersuchungsdesign

Bei der vorliegenden Erhebung handelt es sich um eine Querschnittstudie, die teilweise online als *Web survey* und teilweise per Papierfragebogen angelegt ist (vgl. Schnell et al., 2005; vgl. Diekmann, 2004). Die Planung und Durchführung der Befragung oblag einem Befragungsteam der Universität Heidelberg, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie unter Leitung von Prof. Dr. Karlheinz Sonntag. Der Fragebogen ist komplett standardisiert und enthält ausschließlich geschlossene Fragen oder numerische Angaben. Sowohl der Fragebogen als auch die Fragen selbst sind nach aktuellen Standards angefertigt (vgl. Schnell et al., 2005; vgl. Diekmann, 2004). Dies bedeutet unter anderem, dass die Fragen kurz, verständlich und präzise formuliert sind, in hochdeutsch verfasst und an den betrieblichen Sprachgebrauch angepasst sind, keine doppelten Verneinungen enthalten, sich jeweils nur auf eine Dimension beziehen, keine bestimmte Antwort suggerieren und die Fragen teilweise unterschiedlich gepolte Richtungen aufweisen, um eine einseitige Zustimmungstendenz zu vermeiden (Diekmann, 2004). Ebenso entsprechen die optische und inhaltliche Gestaltung des Fragebogens sowie die technische Umsetzung den Vorschlägen der Fachliteratur (vgl. Schnell et al., 2005). Die, als hoch einzustufende, Rücklaufquote von 72% (siehe Kapitel 5.2) dient zum einen als Indikator der Benutzerfreundlichkeit der Befragung (vgl. Schnell et al., 2005) zum anderen kann sie als Indiz gewertet werden, dass für die Befragten die Thematik eine hohe Bedeutung hat. Eine unmittelbare Beratung bei Verständnisfragen ist bei einem *Web survey* erschwert. Aufgrund der Vertrautheit der Mitarbeiter mit onlinebasierten Mitarbeiterbefragungen ist

aber davon auszugehen, dass die speziell angepassten Wortformulierungen gut verstanden wurden. Ferner bestand die Möglichkeit, inhaltliche Fragen an das Expertenteam der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg zu stellen, wovon jedoch kaum Gebrauch gemacht wurde. Auf die Kontrolle möglicher Interviewereffekte wurde bei der Umsetzung der schriftlichen Befragungen vor Ort geachtet, auch die Einhaltung der Anonymität bzw. Pseudonymität wurde gewahrt.

Die Kontaktaufnahme geschah auf zwei Wegen. Zum einen wurden Führungskräfte, Meister und Sachbearbeiter per Email vom Personalvorstand des Unternehmens zur Befragung eingeladen. Diese Email enthielt einen Link zur Onlinebefragung. Das Einladungsschreiben gab neben thematischen Hinweisen auch Hinweise zur Anonymität und betonte den persönlichen Nutzen der Umfrage. Das Anschreiben zielte neben der thematischen Einführung vor allem darauf ab, die Motivation zur Beteiligung zu steigern und damit systematisches Verweigern zu reduzieren (Diekmann, 2004). Unterstützend wurde bei der Onlinebefragung eine Woche nach der Versendung des Einladungsschreibens noch eine *Erinnerungsmail* mit der erneuten Bitte zur Teilnahme versendet. Bei der Versendung des Anschreibens unterstützte eine unternehmensinterne Servicestelle. Der technische Anbieter der Befragungssoftware war die Global Park AG.

Der zweite Weg war eine Befragung mit Papierfragebögen in der Produktion bei Mitarbeitern mit erschwertem Rechnerzugang. Hierbei wurden an drei Produktionsstandorten in Deutschland die Mitarbeiter über den Standortleiter eingeladen, an der schriftlichen Befragung teilzunehmen. An zwei Standorten wurden zur Befragung Besprechungstermine vereinbart, an denen die gewerblichen Mitarbeiter gruppenweise in einem Besprechungsraum an der Befragung teilnehmen konnten. In jedem Besprechungsraum war ein geschulter Mitarbeiter der Universität Heidelberg vor Ort, führte in die Befragung ein und betreute diese. Am dritten Produktionsstandort stand den Mitarbeitern des Unternehmens einen Arbeitstag lang ein Raum zur Befragung zur Verfügung. Sie wurden für die Dauer der Befragung von ihrer Arbeitstätigkeit entbunden. In diesem Raum war ebenfalls ein geschulter Mitarbeiter der Universität Heidelberg anwesend und führte die Befragungen durch. Die standardisierten Fragebögen wurden anschließend eingescannt, bereinigt und in den bereinigten Datensatz der Onlinebefragung integriert.

5.2 Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen des Projektes WLB wurde die Befragung bei dem Unternehmen der Automobilindustrie vom 21.06.2010 bis 21.07.2010 durchgeführt. Der Titel der Erhebung und des Fragebogens lautet *Ausgeglichen! Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben*. Die Grundgesamtheit bilden alle in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens ohne Auszubildende, Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden und Doktoranden. Aus der Grundgesamtheit wurden alle repräsentativen Geschäftsfelder als Auswahlgrundgesamtheit für die Erhebung gewählt, darüber hinaus sind noch die folgenden Funktionen integriert worden: *Zentrale Konzernfunktionen, Forschung, Verwaltung* und *Logistik*. Insgesamt befinden sich 131.432 Mitarbeiter und Führungskräfte in der Auswahlgrundgesamtheit.

Aus der Auswahlgrundgesamtheit wurden zufällig 6.239 Mitarbeiter in die Stichprobe aufgenommen. Die Verteilung der Stichprobe erläutert die folgende Tabelle 14.

Tabelle 14

Auswahlgrundgesamtheit, Stichprobe und Teilnehmerzahl nach Hierarchieebene

	LA	FK	Meister	Sach- bearbeiter	Gewerbliche Mitarbeiter	Ge- samt
Auswahl- grundgesamtheit	1798	6820	2789	43.658	76.367	131.342
Stichprobe (in % der Auswahl- grundgesamtheit)	919 (50%)	2034 (30%)	994 (35%)	900 (2%)	1392 (2%)	6239 (5%)
Rücklauf (in % der Stichprobe)	635 (69%)	1468 (72%)	610 (61%)	544 (60%)	782 (56%)	4471* (72%)

(*bei 432 Teilnehmern war eine Positionszuordnung nicht möglich, LA=Leitende Angestellte, FK=Führungskraft)

Durch die geschichtete Zufallsstichprobe sind die Ergebnisse repräsentativ für die jeweilige Schicht und bei entsprechender Gewichtung auch für die Grundgesamtheit.

Die Rücklaufquote betrug 72% bzw. 4471 Personen. Dieser hohe Rücklauf kann als Indiz für das Interesse an dem Thema und für eine gelungene Umsetzung der Untersuchung gelten. Durch den hohen Rücklauf dürfte es keine systematischen Verzerrungen der Daten durch die Befragten geben. Die Befragung kann als repräsentativ angesehen werden.

Sozialstrukturelle Merkmale der Teilnehmer

Die beiden größten Alterskohorten sind zum ersten die 41 bis 50-Jährigen (42%), gefolgt von den 51 bis 60-Jährigen (29%). Auf diese beiden Alterskohorten verteilen sich 71% aller Befragten. Die detaillierte Altersverteilung ist der Tabelle 15 zu entnehmen.

Tabelle 15
Altersverteilung ($n=4008$)

Alter	Häufigkeit	Prozente
Bis 30 Jahre	210	5,2
31 bis 40 Jahre	788	19,7
41 bis 50 Jahre	1689	42,1
51 bis 60 Jahre	1155	28,8
Über 60 Jahre	166	4,1

Die größte Kohorte bei der Betriebszugehörigkeit, stellen die Personen, die bereits über 25 Jahre bei dem Unternehmen tätig sind (38%). Insgesamt sind 71% der Befragten seit über 16 Jahren bei dem Unternehmen tätig.

87% der Teilnehmer sind männlich. Dies ist eine äußerst hohe Zahl. Dass der Großteil der Befragten männlich ist, sollte auch bei der Interpretation der Ergebnisse Erwähnung finden.

Der berufliche Bildungsgrad verteilt sich in drei großen Blöcken: 55% der Befragten verfügen über einen akademischen Abschluss, 22% sind Meister / Techniker und 21% haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. Der relativ große Anteil an akademischen Berufsabschlüssen kann auf die Stichprobenverteilung zurückgeführt werden, in der verhältnismäßig viele Führungskräfte vertreten sind.

Die große Mehrheit von 96% der Befragten verfügt über ein unbefristetes Anstellungsverhältnis. Dabei geben 46% an in der Produktion bzw. Produktionsnah zu arbeiten. Jeweils 21% sind in der Verwaltung oder Forschung und Entwicklung tätig.

89% der Teilnehmer geben an, verheiratet zu sein bzw. in einer festen Partnerschaft zu leben. Bei 63% der Befragten leben Kinder im Haushalt.

5.3 Messverfahren

Im Theorieteil wurden die zentralen Komponenten des ressourcenbasierten WLB Modells eingeführt. Im Folgenden werden die zentralen Komponenten des Modells: Anforderungen der Arbeit, tätigkeitsbezogene, soziale, personale und organisationskulturelle

Ressourcen sowie die Zufriedenheit mit der eigenen WLB und die Auswirkungen der WLB operationalisiert. Zur Operationalisierung der verschiedenen Komponenten des Modells wurden Items validierter Skalen der Lebensdomänenforschung verwendet und an den Sprachgebrauch der Stichprobe angepasst. Alle Items sowie deren Übersetzung und sprachliche Anpassung befinden sich im Anhang unter Kapitel B. Zusätzlich wurden die Skalen mittels einer strukturprüfenden Hauptkomponentenanalyse und einer Überprüfung der Faktorladung theoriegeleitet validiert (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2008; Bühner, 2004). Als Richtwert für die Zuordnung eines Items zu einem Faktor gilt ein Wert von über ,5 in der Hauptkomponentenanalyse (vgl. Backhaus et al., 2008). Mit Hilfe des Bartlett-Tests wird die Signifikanz eines Faktors angegeben (Brosius, 2006). Ergebnisse mit einem Signifikanzniveau von $p \leq ,05$ werden als signifikant akzeptiert, ab $p \leq ,01$ gelten sie als hoch signifikant und bei $p \leq ,001$ werden sie als höchst signifikant bezeichnet (vgl. Bortz, 2005). Der Bartlett-Test weist hierbei für alle Skalen höchst signifikante Werte auf. Deshalb wurde auf eine gesonderte Angabe des Wertes verzichtet. Das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium (KMO) gibt an, ob ein Faktor sinnvoll gewählt wurde und die Items zusammengehören (Backhaus et al., 2008). Der Wertebereich des Kriteriums liegt zwischen 0 und 1, in der vorliegenden Arbeit werden Werte unter ,5 nicht akzeptiert (Backhaus et al., 2008; Brosius, 2006) Kaiser selbst schlägt folgende Kategorisierung vor (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16

Legende zur Bewertung des Kaiser-Meyer-Olkin Kriteriums nach Kaiser und Rice (1974)

Wertebereich	Interpretation
$KMO \geq ,9$	marvelous (ausgezeichnet)
$KMO \geq ,8$	meritorious (lobenswert)
$KMO \geq ,7$	middling (mittelmäßig)
$KMO \geq ,6$	medicore (mäßig)
$KMO \geq ,5$	miserable (schlecht)
$KMO < ,5$	unacceptable (unakzeptabel)

Keine Skala musste aufgrund des KMO-Wertes abgelehnt werden. Alle Skalen bewegen sich im mäßigen bis lobenswerten Wertebereich des KMO.

Die Güte der endgültigen Indizes wird mit Hilfe von Cronbachs Alpha geprüft. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, Werte über ,7 sind wünschenswert. Skalen mit einem Cronbachs Alpha von unter ,6 werden nicht in die Untersuchung mit aufgenommen. Die Trennschärfe der Items wird mittels der korrigierten Item-Skala-Korrelation angegeben

(Bühl & Zöfel, 1996), Werte zwischen ,3 und ,5 bezeichnen eine mittelmäßige, über ,5 eine gute Trennschärfe (vgl. Bortz & Döhring, 2002).

Alle Items der verwendeten Indizes wurden im Likert-Format skaliert (Diekmann, 2004). Das Messniveau der Variablen kann nach allgemeinem Gebrauch als intervallskaliert bezeichnet werden, da die Formulierung der Antwortskala derart gestaltet ist, dass die Einschätzung der Distanz zwischen den Antwortkategorien ungefähr gleich ist (Diaz-Bone, 2006). Die Antwortkategorien einiger Skalen mit ursprünglich vier bzw. sieben Antwortkategorien wurden angepasst, so dass alle Items einheitlich über fünf Antwortkategorien verfügen.

Die Indizes werden über den arithmetischen Mittelwert der Ausprägungen gebildet. Ein hoher Wert im Index weist auf einen hohen Wert in der Ausprägung hin.

Anforderungen der Arbeit

Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)

Um das Spektrum psychischer Arbeitsanforderungen in Bezug auf WLB messbar zu machen, wurden Items aus einer Skala zur Messung der allgemeinen psychischen Arbeitsanforderungen nach Belkic, Landsbergis, Schnall und Baker (2004) entnommen. Belkic et al. (2004) untersuchen ursprünglich den Einfluss von arbeitsbedingtem Stress auf Herzkreislauf Erkrankungen. Die Fragen sind so gestellt, dass ein hohes Ranking die Arbeit als Fehlbelastung einstuft und einen beeinträchtigenden Einfluss der Arbeit widerspiegelt. Die Faktorenanalyse zeigt, dass die ausgewählten Items zwischen ,54 und ,75 auf eine Hauptkomponente laden. Der Wert des KMO Kriteriums liegt für psychische Arbeitsanforderungen bei ,66.

Beispielitem: Meine Arbeit erfordert sehr hohe Anstrengungen.

Cronbachs Alpha weist einen Wert von ,62 auf. Dieser Wert liegt nahe dem Ausschlusskriterium, wird aber dennoch für die Analyse akzeptiert (Schnell et al., 2005; Bühner, 2004). Eine inhaltliche Begründung der relativ niedrigen internen Konsistenz kann in der gewollt breiten Abdeckung von Arbeitsanforderungen liegen. Bei psychologischen Konstrukten ist bei entsprechender Diversität ein Wert des Cronbachs Alpha unter ,70 durchaus realistisch (Field, 2009). Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,31 und ,49.

Work-to-private life Konflikt (WLK)

Netemeyer, Boles und McMurrian (1996) prüfen bestehende Skalen zur Messung des *Work-to-family Konflikts* auf ihre Validität. Das Ergebnis ist eine valide Skala, aus der einzelne Items zur Messung des *Work-to-family Konflikts* in der vorliegenden Dissertation entnommen wurden. Sprachlich wurde eine Anpassung vorgenommen. Die bisherige Betonung der Familie wurde zugunsten des breiter gefassten Begriffs *Privatleben* ersetzt: *Work-to-private life Konflikt*.

Die vier Items laden zwischen ,65 und ,86 auf einen Faktor. Das KMO Kriterium liegt für *Work-to-private life* bei einem mittelmäßigem Wert von ,77 (Brosius, 2006; Backhaus et al., 2008).

Beispielitem: Die Anforderungen meiner Arbeit beeinträchtigen mein Privatleben.
Cronbachs Alpha liegt bei ,79, was als gut bezeichnet werden kann. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,45 und ,70 und ist mittelmäßig bis gut.

Ressourcen

Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)

Die Skala des allgemeinen Handlungsspielraums als tätigkeitsbezogene Ressource wurde, ebenso wie jene der Arbeitsanforderungen, bei Belkic et al. (2004) entnommen.

Die vier Items laden zwischen ,65 und ,86 auf einen Faktor, der Bartlett-Test ist höchst signifikant und der Wert des KMO Kriteriums liegt für AHS bei ,76. Dies ist als mittelmäßig zu interpretieren (Brosius, 2006; Backhaus et al., 2008).

Beispielitem: Ich kann bei der Arbeit selbstständig Entscheidungen treffen.
Cronbachs Alpha liegt bei ,79. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,45 und ,71 und ist mittelmäßig bis gut.

Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)

Der zeitliche Handlungsspielraum wurde in Anlehnung an die Skala *Control over work-time* von Valcour (2007) operationalisiert.

Die drei Items laden zwischen ,84 und ,92 auf einen Faktor, der Wert des KMO Kriteriums liegt bei ,67. Dies ist als mittelmäßig zu interpretieren.

Beispielitem: Ich kann eigenständig entscheiden, wann ich ein paar Stunden freinehme.

Cronbachs Alpha liegt bei einem Wert von ,84. Dies wird als hoch eingestuft (Bühl & Zöfel, 1996; Brosius & Brosius, 1994). Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,64 und ,80 und ist, als gut zu bezeichnen.

Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)

Zur Messung der Selbstwirksamkeitserwartung als personale Ressource wurden vier Items aus der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung nach Schwarzer und Jerusalem (1999) entnommen. Diese ursprünglich zehn Items umfassende Skala wird seit über 20 Jahren verwendet und erreichte bei deutschsprachigen Stichproben immer ein Cronbachs Alpha über ,80.

Die vier Items laden zwischen ,72 und ,81 auf einen Faktor, der Bartlett-Test ist höchst signifikant und der Wert des KMO Kriteriums liegt bei ,71. Dies ist, als mittelmäßig zu interpretieren.

Beispielitem: Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.
Cronbachs Alpha liegt bei ,73. und ist somit recht hoch (Bühl & Zöfel, 1996; Brosius & Brosius, 1994). Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,49 und ,62 und ist mittelmäßig bis gut.

Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)

Die Identifikation mit der Arbeitsrolle wurde mit den Items 2, 8, 9 und 10 aus der Skala zu *Work role identification* von Kanungo (1982) operationalisiert.

Die verwendeten vier Items laden zwischen ,73 und ,76 auf einen Faktor, der Wert des KMO Kriteriums liegt bei ,76. Dies ist als mittelmäßig zu interpretieren.

Beispielitem: Ich bin gerne die meiste Zeit in meine Arbeit vertieft.
Cronbachs Alpha beträgt ,73. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,51 und ,54.

Coping (COP)

Die Operationalisierung von Coping wurde mittels des problemfokussierten Copings nach Lapierre und Allen (2006) vorgenommen, welche das problemfokussierte Coping bereits auf die Lebensdomänenforschung angewendet haben. Aus der Skala wurden drei Items entnommen.

Die drei Items laden zwischen ,54 und ,84 auf einen Faktor, der Wert des KMO Kriteriums liegt bei ,57. Dies ist, als schlecht zu interpretieren.

Beispielitem: Wenn meine Arbeit und mein Privatleben in Konflikt geraten setze ich Prioritäten, damit die wichtigsten Dinge erledigt werden.

Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,25 und ,46 und wird als schlecht bis mittelmäßig beurteilt. Der Wert von Cronbachs Alpha liegt bei ,55 und ist damit unter der Toleranzgrenze.

Die Variable Coping wird somit von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen.

Soziale Unterstützung

Bei der Frage nach der sozialen Unterstützung wird in Anlehnung an Haynes, Wall, Bolden und Stride (1999) zwischen den Personengruppen *Direkte Vorgesetzte* und *Arbeitskollegen* unterschieden. Empirisch wurde dieses Vorgehen jüngst von Matthews, Bulger und Barnes-Farrell (2010) angewandt. Zum Thema WLB passend wurde vom Expertenteam der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg noch der private soziale Rückhalt ergänzt: *Die Unterstützung durch Partner / Verwandte / Freunde*.

Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK)

Die drei Items laden zwischen ,86 und ,91 auf einen Faktor und das KMO Kriterium liegt bei einem mittelmäßigen Wert von ,73.

Beispielitem: Wie sehr unterstützt Ihr direkter Vorgesetzter Sie dabei, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu erzielen?

Cronbachs Alpha liegt bei ,88. Die Trennschärfe für die Items liegt im guten Bereich zwischen ,70 und ,80.

Unterstützung durch Kollegen (UKOL)

Die Items laden zwischen ,83 und ,89 auf einen Faktor und der Wert des KMO Kriteriums liegt bei ,71. Dies ist als mittelmäßig zu interpretieren (Brosius, 2006; Backhaus et al., 2008).

Beispielitem: Wie sehr unterstützen Ihre Kollegen Sie dabei, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu erzielen?

Cronbachs Alpha liegt bei einem hohen Wert von ,83. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,64 und ,73 und ist gut.

Private soziale Unterstützung (UPRI)

Die drei Items laden zwischen ,86 und ,89 auf einen Faktor und das KMO Kriterium liegt für die private soziale Unterstützung bei einem mittelmäßigen Wert von ,73.

Beispielitem: Wie sehr unterstützen Partner / Freunde / Verwandte Sie dabei, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu erzielen?

Cronbachs Alpha liegt bei ,85. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,69 und ,75 und ist gut.

Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)

Eine WLB-förderliche Organisationskultur kann eine Ressource im Entstehungsprozess der WLB sein. Thompson et al. (1999) operationalisieren *Work-family Kultur* in drei Unterkategorien: Unterstützung durch Topmanagement, Karrierekonsequenzen und die Erwartungshaltung der Organisation, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen. In die Analyse sind die Items der Erwartungshaltung der Organisation, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, eingeflossen.

Die drei Items laden zwischen ,71 und ,92 auf einen Faktor. Der Skalenwert des KMO Kriteriums liegt bei ,62. Dies ist als mittelmäßig zu interpretieren.

Beispielitem: Bei (Name der Organisation) wird regelmäßig von einem erwartet, dass man die Arbeit seinem Privatleben vorzieht.

Cronbachs Alpha liegt bei ,81. Die Trennschärfe für die Items liegt zwischen ,48 und ,77 und ist mittelmäßig bis gut.

Work-life Balance

Zufriedenheit mit der eigenen WLB (ZWLB)

WLB wird über die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen WLB gemessen. Dieser Ansatz stammt von Valcour (2007), die entwickelte Skala (bestehend aus fünf Items) knüpft an bestehende Erkenntnisse der Lebensdomänenforschung an (vgl. Valcour, 2007) und inkludiert auch ein Item zur zeitlichen Komponente von WLB. Die Reliabilität konnte von Valcour (2007) bestätigt werden (Cronbachs Alpha ,93). In Anlehnung an Beham und Drobnič (2010) wurde die Skala um ein Item gekürzt. Sprachlich wurde, dem theoretischen Ansatz der Dissertation folgend, auf die Verwendung des Begriffs *family life*, zu Deutsch *Familienleben*, zu Gunsten des Begriffs *Privatleben* verzichtet.

Alle Items laden hoch auf einen Faktor, die Werte liegen zwischen ,87 und ,93. Der Index ist höchst signifikant und sinnvoll gewählt, das KMO Kriterium weist einen verdienstvollen Wert von ,84 auf.

Beispielitem: Wie zufrieden sind Sie damit, wie gut Ihr Arbeits- und Privatleben zusammenpassen?

Die Prüfung des Cronbachs Alphas ergibt einen Wert von ,92. Dies stellt einen sehr guten Wert dar (vgl. Janssen & Laatz, 2005; Bühl & Zofe, 1996; Brosius & Brosius, 1994). Die Trennschärfe ist ebenfalls gut. Die Werte liegen zwischen ,78 und ,86.

Auswirkungen

Affektives Organisationales Commitment (AOC)

Commitment wurde über das affektive organisationale Commitment gemessen. Eine der drei Commitmentkomponenten bei Meyer, Allen und Smith (1993). Die Skala beinhaltet drei Items.

Alle Items laden hoch auf einen Faktor, die Werte liegen zwischen ,87 und ,93. Das KMO Kriterium weist einen mäßigen Wert von ,64 auf.

Beispielitem: Ich fühle mich (Name der Organisation) sehr verbunden.

Cronbachs Alpha liegt bei einem Wert von ,82. Die Trennschärfe liegt zwischen ,56 und ,79.

Wechselabsicht (WA)

Die Items zur Messung der Intention eines Unternehmenswechsels entstammen der Skala von Kelloway, Gottlieb und Barham (1999).

Die Items laden hoch auf einen Faktor, die Werte liegen zwischen ,87 und ,93. Das KMO Kriterium weist einen mittelmäßigen Wert von ,71 auf.

Beispielitem: Ich denke darüber nach, dieses Unternehmen zu verlassen.

Die Prüfung des Cronbachs Alphas ergibt einen guten Wert von ,88. Die Trennschärfe ist ebenfalls gut, die Werte liegen zwischen ,72 und ,84.

Erschöpfung (ERS)

Der Einfluss von WLB auf die Erschöpfung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter wird über die Erschöpfungskomponente im *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) nach Demerouti und Nachreiner (1998), Demerouti, Bakker, Vardakou und Kantas (2003) gemessen. Alle fünf Items laden zwischen ,70 und ,85 auf einen Faktor. Das KMO Kriterium weist einen verdienstvollen Wert von ,84 auf.

Beispielitem: Es gibt Tage, an denen ich mich schon vor der Arbeit müde fühle.

Cronbachs Alpha beträgt ,83 bei fünf Items, was als hoch zu bewerten ist. Die Trennschärfe liegt zwischen ,56 und ,73.

Kontrollvariablen und Variablen aus der Exploration

Theoretisch kann von einem Einfluss demografischer Variablen auf die WLB ausgegangen werden (vgl. Kapitel 3). Diese werden in der empirischen Untersuchung kontrolliert. Als Kontrollvariablen fließen, in Anlehnung an die *COR Theorie* (Hobfoll 2001), folgende Variablen in die Analyse mit ein: Höchster beruflicher Bildungsstand, monatliches Netto-Haushaltseinkommen, Familienstand und Elternschaft. Darüber hinaus wird standardmäßig der Effekt des Geschlechts, des Alters, der Betriebszugehörigkeit und der Position in der Hierarchie kontrolliert.

In die Testung der Hypothesen der explorativen Phase gehen neben der Zufriedenheit mit der eigenen WLB auch Variablen ein, die bislang noch nicht näher beschrieben wurden. Diese wurden vom Verfasser zusammen mit dem Expertenteam der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg und Vertretern der Praxis erstellt – in Anlehnung an die übliche Praxis in der sozialwissenschaftlichen Forschung (vgl. Schnell et al., 2006). Die folgenden Variablen gehen in die Analyse mit ein: Teilzeit, Gleitzeit, durchschnittlicher täglicher Arbeitsweg, durchschnittliche wöchentliche Dienstreisezeit, tatsächlich geleistete Arbeitsstunden pro Woche, Arbeit im Schichtsystem und Anstellungsverhältnis. Die Operationalisierung der demografischen Variablen und der Variablen der Exploration befindet sich im Anhang unter Kapitel B.

5.4 Vorgehen der statistischen Analyse

Die verwendeten Methoden zur Prüfung des ressourcenbasierten WLB Modells fußen auf der Methode der Regression. Die Methoden werden an dieser Stelle relativ komprimiert dargestellt. Für einen tiefergehenden Einblick in die statistischen Methoden wird auf einige statistische Fachbücher verwiesen: Backhaus et al. (2008), Brosius (2006), Field (2009), Bortz (2005), Aiken und West (1991).

In den Sozialwissenschaften werden am häufigsten die einfache lineare Regression und die multiple lineare Regression verwendet. Einfache, lineare Regressionen basieren auf der Annahme eines kausalen, linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen dabei wirkt der Prädiktor (unabhängige Variable, Regressor) auf das Kriterium (abhängige Variable, Regressand) ein (vgl. Backhaus et al., 2008). Bei einer multiplen linearen Regres-

sion gehen mehrere Prädiktoren in ein Modell ein. Die Regression lässt sich als mathematische Formel darstellen (vgl. Backhaus et al., 2008).

$$Y = b_0 + b_1 X_1$$

Y = Kriterium

b_0 = Regressionskonstante (Schnittpunkt der Regressionsgeraden mit der Y-Achse)

X_1 = Prädiktor

b_1 = Regressionskoeffizient ($b_1 = \Delta Y / \Delta X_1$)

Der Regressionskoeffizient gibt die Steigung der Regressionsgeraden wieder und somit inhaltlich die relative Veränderung des Kriteriums in Abhängigkeit von der Veränderung des Prädiktors. Bei der Suche nach der idealen Regressionsgerade, wird diejenige Gerade gewählt, welche die geringste Abweichung von der empirischen Punkteverteilung aufzeigt. Die aufgezeigte einfache, lineare Regression lässt sich theoretisch um beliebig viele Prädiktoren ergänzen. In der Umsetzung ist eine Eingrenzung auf die wichtigsten Prädiktoren für eine sinnvolle Interpretation nötig. Diese wurden in Kapitel 3 auf theoretischer Ebene hergeleitet.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_j X_j$$

Neben den einfachen linearen Regressionen werden Moderationsanalysen durchgeführt. Die Moderationsanalyse basiert auf der multiplen, linearen Regression und wird im Folgenden einführend erläutert. Empfehlenswerte weiterführende Literatur, die sich etwas spezifischer mit Moderationen auseinandersetzt, lautet z.B. Bühner und Ziegler (2009), Aiken und West (1991), Baron und Kenney (1986). Bei einer Moderation wird statistisch von einer Interaktion zwischen zwei Variablen ausgegangen. Hierfür wird ein Interaktionsterm zwischen Prädiktor und Moderator in die Regression eingeführt. Die Unterscheidung zwischen Prädiktor und Moderator erfolgt auf theoretischer nicht auf statistischer Ebene. Ein Interaktionseffekt besteht, wenn der Regressionskoeffizient des Interaktionsterms eine zusätzliche Varianzerklärung des Kriteriums über die direkten Einflüsse hinaus erreicht, sprich signifikant ist. Inhaltlich wird dabei geprüft, ob sich die Auswirkung des Prädiktors auf das Kriterium ändert, wenn sich die Ausprägung des Moderators ändert (Aiken & West, 1991). Im Folgenden sei der Sachverhalt an einem Beispiel erklärt. Das Kriterium ist die *Zufriedenheit mit der eigenen WLB* (ZWLB), Prädiktoren sind die *Psychischen Arbeitsanforderungen* (PAA), die negativ als Stressor auf ZWLB einwirken.

Der Moderator wäre in diesem Fall die Ressource *Allgemeiner Handlungsspielraum* (AHS) und der Interaktionsterm besteht aus *Psychischen Arbeitsanforderungen* und *Allgemeinem Handlungsspielraum* (PAA*AHS).

Y=Kriterium (z.B. ZWLB)

b_0 =Regressionskonstante

X=Prädiktor (Stressor z.B. PAA)

Z=Moderator (Ressource z.B. AHS)

XZ=Interaktionsterm (Stressor*Ressource)

b_1 - b_3 =Regressionskoeffizienten

$$Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ$$

Ein signifikanter Regressionskoeffizient b_3 zeigt an, dass die Regression durch die jeweilige Ausprägung des Moderators beeinflusst wird. Die Form der Beeinflussung wird durch eine grafische Darstellung der Interaktion veranschaulicht und erleichtert die Interpretation. Hierbei werden zwei Regressionsgeraden miteinander verglichen, die sich durch einen hohen und einen niedrigen Moderatorwert (Z) voneinander unterscheiden (Bühner & Ziegler, 2009).

Zur Prüfung der Hypothesen der explorativen Phase wird auf die Methode Varianzanalyse (ANOVA=Analysis of variance) zurückgegriffen (Backhaus et al., 2008; Bortz, 2005; Brosius, 2006). Mittels der ANOVA lassen sich Hypothesen testen, die sich auf die Unterschiede in den Mittelwerten von zwei oder mehreren unterschiedlichen Gruppen (bzw. Populationen oder Stichproben) beziehen. Entscheidend dabei ist, ob die Unterschiede als signifikant angegeben werden. Im Folgenden werden die Hypothesen jeweils mit einer einfaktorischen Varianzanalyse untersucht. Welche Wirkrichtung bei der Interpretation plausibel scheint, wird aus den Aussagen der explorativen Phase der Erhebung entnommen. Da die Kausalität statistisch bei einer Querschnittsstudie nicht zu bestimmen ist.

6 Ergebnisse

Für die Prüfung des ressourcenbasierten WLB Modells wird auf die Methode der Regression und der moderierten Regression zurückgegriffen. In einem ersten Schritt werden kontrollierte Einzelregressionen mit den Einflussvariablen der Zufriedenheit mit der eigenen WLB berechnet, bevor diese in einem Modell zu einer hierarchischen Regression zusammengeführt werden. Anschließend wird der moderierende Effekt von Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB überprüft. Die Auswirkungen der Zufriedenheit mit WLB werden anschließend über Einzelregressionen gerechnet. Der letzte Teil der empirischen Analyse wird mittels einer ANOVA (Analysis of variance) auf Unterschiede in der Zufriedenheit mit der WLB je nach Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen eingehen und inhaltlich die Hypothesen der explorativen Phase untersuchen.

Generell werden Ergebnisse mit einem Signifikanzniveau von $p \leq ,05$ als signifikant akzeptiert, ab $p \leq ,01$ sind sie hoch signifikant, ein $p \leq ,001$ wird als höchst signifikant bewertet (vgl. Bortz, 1999). Die Auswertung wird mit Hilfe von PASW 2010 für Windows durchgeführt.

6.1 Deskriptive Ergebnisse

Die folgende Tabelle 17 gibt den arithmetischen Mittelwert, die Standardabweichung und Cronbachs Alpha der verwendeten Variablen wieder.

Tabelle 17

Mittelwerte – Standardabweichungen – Cronbachs Alpha der Variablen

Variable	n	\bar{X}	SD	A
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)	4343	3,78	,68	,62
<i>Work-to-private life Konflikt</i> (WLK)	4267	3,08	,94	,79
Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)	4343	3,51	,83	,79
Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)	4329	3,3	1,09	,84
Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)	4169	3,88	,62	,73
Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)	4170	3,51	,74	,73
Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK)	4110	3,21	1,09	,88

Unterstützung durch Kollegen (UKOL)	4105	3,37	,93	,83
Private soziale Unterstützung (UPRI)	4106	4,36	,76	,85
Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)	4274	2,41	1,04	,81
Zufriedenheit mit WLB (ZWLB)	4201	3,22	,93	,92
Affektives Organisationales Commitment (AOC)	4171	4,09	,89	,82
Wechselabsicht (WA)	4143	1,60	,90	,88
Erschöpfung (ERS)	4279	3,07	,92	,83

(n=Stichprobengröße, \bar{X} =arithmetisches Mittel, SD=Standardabweichung, α =Cronbachs Alpha)

Als Vergleichswerte zum berechneten arithmetischen Mittel der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (3,22) kann eine empirische Studie von Valcour (2007) herangezogen werden, in der 570 Mitarbeiter eines Call-Centers befragt wurden. Hierbei beträgt der Mittelwert 3,25 und gleicht somit dem Wert der vorliegenden Dissertation. Die höchsten bzw. niedrigsten Mittelwerte weisen die private soziale Unterstützung, das affektive organisationale Commitment und die Wechselabsicht auf. Bei der privaten sozialen Unterstützung (Partner / Freunde / Verwandte) liegt der Mittelwert bei 4,36, die Standardabweichung beträgt ,76. Der Skalenmittelwert für affektives organisationales Commitment liegt bei 4,09 die Standardabweichung bei ,89. Der Mittelwert für affektives organisationales Commitment ist damit recht hoch. Als Vergleichswert für affektives organisationales Commitment kann der Mittelwert von 3,53 dienen, den Felde (2008) bei seiner Metaauswertung über verschiedene Branchen hinweg in Deutschland bei einem N von 3800 erhält (Felde, 2008). Der Mittelwert von der Intention das Unternehmen zu verlassen liegt bei 1,60. Die Standardabweichung beträgt hier ,90.

Tabelle 18
Korrelationsmatrix der Variablen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)													
2. <i>Work-to-private life</i> Konflikt (WLK)	,49 ***												
3. Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)	,03	-,11 ***											
4. Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)	-,08 ***	-,15 ***	,48 ***										
5. Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)	,01	-,15 ***	,26 ***	,17 ***									
6. Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)	,09 ***	-,01 ***	,34 ***	,21 ***	,35 ***								
7. Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK)	-,18 ***	-,29 ***	,3 ***	,24 ***	,19 ***	,21 ***							
8. Unterstützung durch Kollegen (UKOL)	,07 ***	-,16 ***	,21 ***	,2 ***	,16 ***	,14 ***	,46 ***						
9. Private soziale Unterstützung (UPRI)	-,03	-,11 ***	,06 ***	,06 ***	,21 ***	,08 ***	,19 ***	,25 ***					
10. Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)	,39 ***	,58 ***	,02 ***	,01 ***	-,02 ***	,12 ***	-,23 ***	-,10 ***	-,08 ***				
11. Zufriedenheit mit WLB (ZWLB)	-,38 ***	-,69 ***	,26 ***	,23 ***	,27 ***	,19 ***	,35 ***	,22 ***	,17 ***	-,46 ***			
12. Affektives Organisationales Commitment (AOC)	-,06 ***	-,18 ***	,26 ***	,15 ***	,3 ***	,56 ***	,26 ***	,18 ***	,11 ***	-,10 ***	,30 ***		
13. Wechselabsicht (WA)	,17 ***	,29 ***	-,18 ***	-,08 ***	-,13 ***	-,24 ***	-,25 ***	-,12 ***	,28 ***	,28 ***	-,31 ***	-,53 ***	
14. Erschöpfung (ERS)	,39 ***	,6 ***	-,35 ***	-,33 ***	-,3 ***	-,23 ***	-,32 ***	-,20 ***	,28 ***	,28 ***	-,62 ***	-,26 ***	,26 ***

(Korrelationskoeffizient nach Pearson, n=4080, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Ergebnisse in Tabelle 18 zeigen hauptsächlich sehr schwache bis mittlere Korrelationen zwischen den Variablen.

Tabelle 19

Beurteilung von Korrelationen nach Brosius (2006)

0	Keine Korrelation
$,0 < r \leq ,2$	Sehr schwache Korrelation
$,2 < r \leq ,4$	Schwache Korrelation
$,4 < r \leq ,6$	Mittlere Korrelation
$,6 < r \leq ,8$	Starke Korrelation
$,8 < r < 1$	Sehr starke Korrelation
1	Perfekte Korrelation

Eine als stark einzuordnende Korrelation (vgl. Tabelle 19) gibt es zwischen der Zufriedenheit mit WLB und der Erschöpfung. Eine zweite starke Korrelation findet sich bei der Zufriedenheit mit WLB und dem *Work-to-private life Konflikt*. Diese hohe Korrelation ist inhaltlich verständlich, da der *Work-to-private life Konflikt* eine Zusammenfassung der arbeitsbedingten Faktoren darstellt, die das Privatleben negativ beeinflussen.

6.2 Prüfung der Voraussetzungen zur Hypothesenprüfung

Sowohl für die Berechnung der multiplen linearen Regression als auch zur Prüfung der postulierten Interaktionseffekte mit Hilfe der moderierten Regression sollten bestimmte Kriterien erfüllt sein. Diese werden im Folgenden erläutert.

- **Zentrierung:** Nach Empfehlung der Literatur Aiken und West (1991) sollten die Daten der Prädiktoren zentriert werden, um Multikolarität zwischen Prädiktoren, Moderatoren und dem Interaktionsterm zu vermeiden. Dies wurde in der vorliegenden Dissertation umgesetzt.
- **Multikolarität:** Die Multikolarität der Prädiktoren und Moderatoren ist zu vermeiden. Bereits die Korrelationsmatrix in Kapitel 6.1 liefert keinen Hinweis auf verstärkte Multikolarität. Eine Kolaritätsdiagnose lässt sich auch mit Hilfe von PASW errechnen. Liegt dabei der Toleranzwert von $1-R^2$ nahe Null, liegt Multikolarität vor. Dies ist bei keiner Variablenkombination der Fall.
- **Z-Standardisierung:** Nach Bortz (2005) werden zur besseren Interpretation der Ergebnisse alle Variablen z-transformiert. Die Standardabweichung der Variablen beträgt somit 1 und der Mittelwert 0.

- **Intervallskalierung:** Diese Voraussetzung ist durch die Verwendung der 5-stufigen Likert-Skala als gegeben anzusehen (Diaz-Bone, 2006).
- **Normalverteilung:** Die Prüfung der Normalverteilung kann bei einer großen Stichprobe ($n > 40$) und einer angemessenen Zahl von Variablen vernachlässigt werden (Bortz, 2005). Für die Prüfung der schrittweisen hierarchischen Regression der Einflussfaktoren der Zufriedenheit mit der eigenen WLB wurde aufgrund der hohen Prädiktorenzahl dennoch eine grafische Überprüfung mittels Histogramm vorgenommen (vgl. Brosius, 2006). Die Normalverteilung kann der Verteilungsgrafik nach für alle Variablen angenommen werden, lediglich die private soziale Unterstützung wurde aufgrund einer extrem linksschiefen Verteilung nicht in die weitere Analyse mit aufgenommen.
- **Linearität:** Die Linearität der Zusammenhänge wurde über die Verteilung der Werte im Streudiagramm überprüft. Ein grafischer Abgleich der LOESS-Funktion mit der Regressionsgerade legt bei keinem Zusammenhang eine quadratische oder kubische Funktion nahe (Cleveland, 1979; Cleveland & Devlin, 1988).
- **Extremwerte:** Durch die große Stichprobe sind Ausreißer relativiert und wurden nicht gelöscht (Bortz, 2005). Vereinzelt Extremwerte (Werte die um mehr als das Dreifache von einer 50%igen Streuung um den Mittelwert abweichen) konnten durch das Boxplot ermittelt und durch fehlende Werte ersetzt werden (Brosius, 2006).
- **Reliabilität:** Die Reliabilität der einzelnen Variablen wurde über Cronbachs Alpha und die Trennschärfe gemessen. Außer den psychischen Arbeitsanforderungen (Cronbachs Alpha = ,62) liegen alle Cronbachs Alpha Werte über ,7 (vgl. Kapitel 6.3).
- **Hauptkomponentenanalyse:** Zur Kontrolle, ob die Items einer Skala auf einen Faktor laden und somit ein geeignetes Konstrukt zur Messung einer Dimension sind, wurde die Ladung der Items in der Hauptkomponentenanalyse überprüft. Alle gewählten Items laden jeweils zufriedenstellend auf eine Hauptkomponente.

Zur Überprüfung der Hypothesen aus der explorativen Phase wird auf die Varianzanalyse (ANOVA) zurückgegriffen. Die Voraussetzungen für die Varianzanalyse lauten Intervallskalierung, Normalverteilung und Varianzgleichheit.

- **Intervallskalierung der abhängigen Variable:** Das Kriterium ist in diesem Fall die subjektive Zufriedenheit mit der WLB. Die Variable wird als intervallskaliert akzeptiert (Diaz-Bone, 2006).

- Normalverteilung der abhängigen Variable: Durch die Größe der Stichprobe, kann prinzipiell von einer Normalverteilung der Variablen ausgegangen werden (Bortz, 2005). Eine Überprüfung der Schaubilder bestätigt, dass die abhängige Variable die subjektive Zufriedenheit mit der WLB normalverteilt ist.
- Varianzgleichheit: Zur Prüfung der Gleichverteilung der Varianz wurde der Levene-Test durchgeführt (Brosius, 2006). Nach Bortz (2005) verlieren die Voraussetzungen bei großen Stichproben an Bedeutung, auch der Test auf heterogene Varianzen ist bei großen oder gleichgroßen Stichproben zu vernachlässigen. Folglich wurden nur Variablen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, die sowohl eine große Ungleichheit in der Verteilung der Gruppenstichproben aufzeigen als auch negative Ergebnisse im Levene-Test aufweisen. Unter diesen Kriterien wurde die Variable Anstellungsverhältnis aus der weiteren Untersuchung ausgeschlossen.

6.3 Prüfung der Hypothesen

Die Prüfung der Hypothesen erfolgt in vier Schritten. Der erste Block befasst sich mit den Antezedenzfaktoren der subjektiven Zufriedenheit mit WLB. Der zweite mit dem Puffereffekt der Moderationen zwischen Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der WLB. Im dritten Block werden dann die Auswirkungen der Zufriedenheit mit der WLB untersucht, bevor im vierten und letzten Block die Hypothesen der explorativen Phase geprüft werden.

6.3.1 Antezedenzfaktoren der *Work-life Balance*

Um die Frage zu klären, wie WLB entsteht und welche Faktoren auf die WLB einwirken, werden in diesem Abschnitt die Antezedenzfaktoren der Zufriedenheit mit der eigenen WLB untersucht.

Hierfür werden, dem Theoriemodell folgend, nacheinander tätigkeitsbezogene, personale, soziale und kulturelle Einflussfaktoren getestet. Methodisch werden dabei zunächst mehrere separate, einfache lineare Regressionen gerechnet. Bevor in einem hierarchischen Modell die gemeinsame Varianzerklärung der einzelnen Antezedenzfaktoren in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB betrachtet wird.

Prüfung der Kontrollvariablen

Als erstes wird der Einfluss der Kontrollvariablen auf das Kriterium untersucht.

Tabelle 20

Prüfung des Einflusses der Kontrollvariablen auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3595)

Variable	B	β
Geschlecht	-,11*	-,04*
Alter	,03	,03
Betriebszugehörigkeit	,07**	,07**
Familienstand	,12*	,04*
Elternschaft	-,03*	-,02*
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,05*
Position in der Hierarchie	-,15***	-,19***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04*
R²	,03***	

(B=Regressionskoeffizient, β=standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Außer dem Alter zeigen alle Kontrollvariablen einen signifikanten bis höchst signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der WLB (siehe Tabelle 20). Die erklärte Varianz liegt bei 3%.

Prüfung der Hypothesen 1 und 2

Hypothese 1: Es besteht ein negativer Einfluss der *psychischen Arbeitsanforderungen* auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 21

Prüfung des Einflusses von Psychischen Arbeitsanforderungen auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3594)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,01
Alter	,03	,02
Betriebszugehörigkeit	,07**	,07**
Familienstand	,04*	,05**
Elternschaft	-,02*	,00
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,08***
Position in der Hierarchie	-,19***	-,13***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04

Psychische Arbeitsanforderungen		-,39***
R ²	,03***	,18***
Δ R ²	,03***	,15***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, *p<,05, **p<,01, ***p<,001)

Die Hypothese 1 wird bestätigt (siehe Tabelle 21). Der negative Einfluss der psychischen Arbeitsanforderungen auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB konnte bestätigt werden. Der β-Wert von -,39 ist als relativ hoch einzustufen. Die psychischen Arbeitsanforderungen haben einen eindeutigen Einfluss auf die WLB.

Hypothese 2: Es besteht ein negativer Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 22

Prüfung des Einflusses von Work-to-private life Konflikt auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3591)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,01
Alter	,03	-,02
Betriebszugehörigkeit	,07**	,04*
Familienstand	,04*	,01
Elternschaft	-,02*	,00
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,08***
Position in der Hierarchie	-,19***	-,03
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,03
<i>Work-to-private life Konflikt</i>		-,71***
R ²	,03***	,50***
Δ R ²	,03***	,47***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, *p<,05, **p<,01, ***p<,001)

Die Hypothese 2 wird bestätigt (siehe Tabelle 22). Wie in der Theorie vermutet, zeigt sich der *Work-to-private life Konflikt* als starker Einflussfaktor für die WLB. Dies zeigt sich auch in der erklärten Varianz, die mit 50% sehr hoch ist.

Prüfung der Hypothesen 3-6

In der Theorie wurde zwischen tätigkeitsbezogenen, personalen, sozialen und kulturellen Ressourcen im Entstehungsprozess der WLB unterschieden. Diese Unterscheidung fließt auch in den empirischen Teil ein. Zur Prüfung des Einflusses der Ressourcen wird ein

zweistufiges Vorgehen gewählt. Zunächst wird postuliert, dass Ressourcen einen direkten linearen Einfluss auf die WLB nehmen.

Hypothese 3a: Die tätigkeitsbezogene Variable *Allgemeiner Handlungsspielraum* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 23

Prüfung des Einflusses von Allgemeinem Handlungsspielraum auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3594)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,03
Alter	,03	,04*
Betriebszugehörigkeit	,07**	,02
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,01
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	-,02
Position in der Hierarchie	-,19***	-,26***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,01
Allgemeiner Handlungsspielraum		,35***
R ²	,03***	,13***
Δ R ²	,03***	,10***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 3a kann bestätigt werden (siehe Tabelle 23). Der allgemeine Handlungsspielraum trägt höchst signifikant zur Erklärung der Zufriedenheit mit WLB bei. Der β-Wert liegt bei ,35. Der Allgemeine Handlungsspielraum erklärt 10% der Varianz der Zufriedenheit mit WLB.

Hypothese 3b: Die tätigkeitsbezogene Variable *Zeitlicher Handlungsspielraum* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 24

Prüfung des Einflusses von Zeitlichem Handlungsspielraum auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3595)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	,02
Alter	,03	,02
Betriebszugehörigkeit	,07**	,05*
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,02

Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	-,07**
Position in der Hierarchie	-,19***	-,22***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,02
Zeitlicher Handlungsspielraum		,34***
R^2	,03***	,12***
ΔR^2	,03***	,09***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p<,05$, ** $p<,01$, *** $p<,001$)

Die Hypothese 3b wird durch die Daten belegt (siehe Tabelle 24). Der zeitliche Handlungsspielraum hat einen höchst signifikanten Einfluss auf die WLB. Der Einfluss liegt nahe der Einflussstärke des allgemeinen Handlungsspielraums.

Hypothese 4a: Die personale Variable *Selbstwirksamkeitserwartung* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 25

Prüfung des Einflusses von Selbstwirksamkeitserwartung auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3593)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,04*
Alter	,03	,03
Betriebszugehörigkeit	,07**	,06**
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,01
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,04
Position in der Hierarchie	-,19***	-,20***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,02
Selbstwirksamkeitserwartung		,28***
R^2	,03***	,11***
ΔR^2	,03***	,08***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p<,05$, ** $p<,01$, *** $p<,001$)

Hypothese 4a wird akzeptiert (siehe Tabelle 25). Die Selbstwirksamkeitserwartung trägt höchst signifikant zur Steigerung der Zufriedenheit mit der WLB bei (β =,28).

Hypothese 4b: Die personale Variable *Identifikation mit der Arbeitsrolle* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 26

Prüfung des Einflusses der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3594)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,03*
Alter	,03	,02
Betriebszugehörigkeit	,07**	,06*
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,02
Position in der Hierarchie	-,19***	-,23***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,05*
Identifikation mit der Arbeitsrolle		,21***
R ²	,03***	,07***
Δ R ²	,03***	,04***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 4b behandelt den zweiten personalen Einflussfaktor und kann ebenfalls bestätigt werden (siehe Tabelle 26). Die Identifikation mit der Arbeitsrolle trägt höchst signifikant zur Zufriedenheit mit der WLB bei. Der Wert des β ($,21$) und des ΔR^2 ($,04$) ist jedoch etwas niedriger als bei der Selbstwirksamkeitserwartung. Auch erklärt die Identifikation mit der Arbeitsrolle lediglich 4% der Varianz der Zufriedenheit mit der WLB im Gegensatz dazu sind es bei der Selbstwirksamkeitserwartung 8%.

Hypothese 5a: Die soziale Variable *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 27

Prüfung des Einflusses der Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,02
Alter	,03	,05*
Betriebszugehörigkeit	,07**	,06**
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,02
Position in der Hierarchie	-,19***	-,19***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04
Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten		,35***

R^2	,03***	,15***
ΔR^2	,03***	,11***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 5a wird durch die Auswertung bestätigt (siehe Tabelle 27). Die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten hängt positiv mit der Zufriedenheit mit der WLB zusammen ($\beta = ,35$).

Hypothese 5b: Die soziale Variable *Unterstützung durch Kollegen* hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 28

Prüfung des Einflusses der Unterstützung durch die Kollegen auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3588)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,03
Alter	,03	,05*
Betriebszugehörigkeit	,07**	,06**
Familienstand	,04*	,04*
Elternschaft	-,02*	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,02
Position in der Hierarchie	-,19***	-,18***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04
Unterstützung durch die Kollegen		,23***
R^2	,03***	,08***
ΔR^2	,03***	,05***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 5b kann ebenfalls belegt werden. Auch die Unterstützung durch die Kollegen hat einen positiven Einfluss auf die WLB (siehe Tabelle 28). Der Einfluss ist jedoch niedriger als jener der Führungskraft.

Hypothese 5c: Die Hypothese wurde nicht geprüft, da die Variable Anstellungsverhältnis nicht die Voraussetzungen für einen Gruppenvergleich erfüllt (vgl. Kapitel 6.2).

Hypothese 6: Die kulturelle Variable *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, hat einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Tabelle 29

Prüfung des Einflusses der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,05**
Alter	,03	,02
Betriebszugehörigkeit	,07**	,05*
Familienstand	,04*	,02
Elternschaft	-,02*	,00
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,12***
Position in der Hierarchie	-,19***	-,03
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,05**
Erwartungshaltung Arbeit dem Privatleben vorzuziehen		-,51***
R ²	,03***	,24***
Δ R ²	,03***	,21***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, *p<,05, **p<,01, ***p<,001)

Die Hypothese 6 kann bestätigt werden, die kulturelle Erwartungshaltung prägt die WLB (siehe Tabelle 29). Je mehr in einer Unternehmenskultur die Erwartung vorherrscht, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, desto unzufriedener sind die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrer WLB. Die kulturelle Komponente erklärt 21% der Varianz der Zufriedenheit mit der WLB. Dieser Wert ist im Vergleich zu den bisherigen Antezedenzfaktoren verhältnismäßig hoch.

Prüfung der Hypothesen 7 und 8

In einem zweiten Schritt wird vermutet, dass die unterschiedlichen Ressourcen auch kumuliert zur Verbesserung der WLB beitragen. Hierbei wird in mehreren Stufen zunächst geprüft, ob im Entstehungsprozess der WLB neben den psychischen Arbeitsanforderungen auch die – aus der Gesundheitsforschung bekannten – tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Ressourcen beteiligt sind. Bevor die Steigerung der WLB durch den zusätzlichen Einsatz der theoretisch neu eingeführten, kulturellen Ressource geprüft wird.

Hypothese 7: Die tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Variablen tragen zusätzlich zu den psychischen Arbeitsanforderungen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei (Modell 3).

Hypothese 8: Die kulturelle Variable *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, trägt zusätzlich zu den psychischen Arbeitsanforderungen und den tätigkeitsbezogenen, personalen sowie sozialen Ressourcen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei (Modell 4).

Tabelle 30
Antezedenzfaktoren der Zufriedenheit mit WLB (n=3583)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	β Modell 1	β Modell 2	β Modell 3	β Modell 4
Geschlecht	-,04*	-,01	,03	,01
Alter	,03	,02	,03	,03
Betriebszugehörigkeit	,07**	,07**	,02	,01
Familienstand	,04*	,05*	-,04	,02
Elternschaft	-,02*	,00	-,20***	-,11***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,08***	,00	,01
Position in der Hierarchie	-,19***	-,13***	,04**	,03*
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04	,00	,01
Psychische Arbeitsanforderungen		-,39**	-,32***	-,23***
Allgemeiner Handlungsspielraum			,14***	,11***
Zeitlicher Handlungsspielraum			,14***	,11***
Selbstwirksamkeitserwartung			,17***	,15***
Identifikation mit der Arbeitsrolle			,08***	,11***
Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten			,16***	,10***
Unterstützung durch die Kollegen			,04**	,04**
Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen				-,33***
R ²	,03***	,18***	,35***	,42***
Δ R ²	,03***	,15***	,17***	,07***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 7 kann durch Modell 3 bestätigt werden (siehe Tabelle 30). Trotz der hohen Einflussstärke der psychischen Arbeitsanforderungen zeigen die tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Einflussfaktoren, auch in Bezug auf WLB einen Effekt. Die Daten belegen, dass sich der Einfluss der Antezedenzfaktoren kumuliert. Alle Prädiktoren

tragen hoch bis höchst signifikant zur Erklärung der Zufriedenheit mit der WLB bei. Die Einflussfaktoren Selbstwirksamkeitserwartung und Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten sind die stärksten Ressourcen, Identifikation mit der Arbeitsrolle und Unterstützung durch die Kollegen zeigen den schwächsten Einfluss. Insgesamt tragen die verwendeten tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Einflussfaktoren über die psychischen Arbeitsanforderungen hinaus zu einer um 17% höheren Varianzerklärung der Zufriedenheit mit der WLB bei. Das Modell 3 erklärt somit 35% der Varianz der Zufriedenheit mit der eigenen WLB.

Hypothese 8 kann ebenfalls bestätigt werden (siehe Tabelle 30). Die kulturelle Erwartungshaltung hat einen wesentlichen Anteil an der Erklärung der Zufriedenheit mit der WLB. Sie ist mit einem β von $-,33$ der stärkste Antezedenzfaktor, vor den psychischen Arbeitsanforderungen und der Selbstwirksamkeit. Durch die Hinzunahme der kulturellen Komponente im WLB-Entstehungsprozess können nochmals zusätzlich 7% der Varianz von der Zufriedenheit mit WLB erklärt werden. Das finale Modell 4 erklärt somit 42% der Varianz der Zufriedenheit mit der WLB.

6.3.2 Moderationen

Neben dem direkten Einfluss wird vermutet, dass tätigkeitsbezogene, personale, soziale und kulturelle Ressourcen auch als Puffer fungieren und den Effekt der Anforderungen der Arbeit auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB moderieren.

Im weiteren Vorgehen wurde für jede Ressource eine moderierte hierarchische Regression gerechnet. In der hierarchischen Regression werden zunächst die Kontrollvariablen eingefügt, anschließend werden die psychischen Arbeitsanforderungen bzw. der *Work-to-private life Konflikt* eingefügt, gefolgt von jeweils einer spezifischen Ressource. Im letzten Schritt wird der Interaktionsterm eingefügt. Damit wird letztendlich geprüft, wie viel Varianz der Variable WLB – nach Kontrolle der Haupteffekte – noch zusätzlich durch den Interaktionsterm erklärt wird (vgl. Bakker et al., 2005, Mauno et al., 2006).

Hypothese 9a: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Allgemeiner Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.

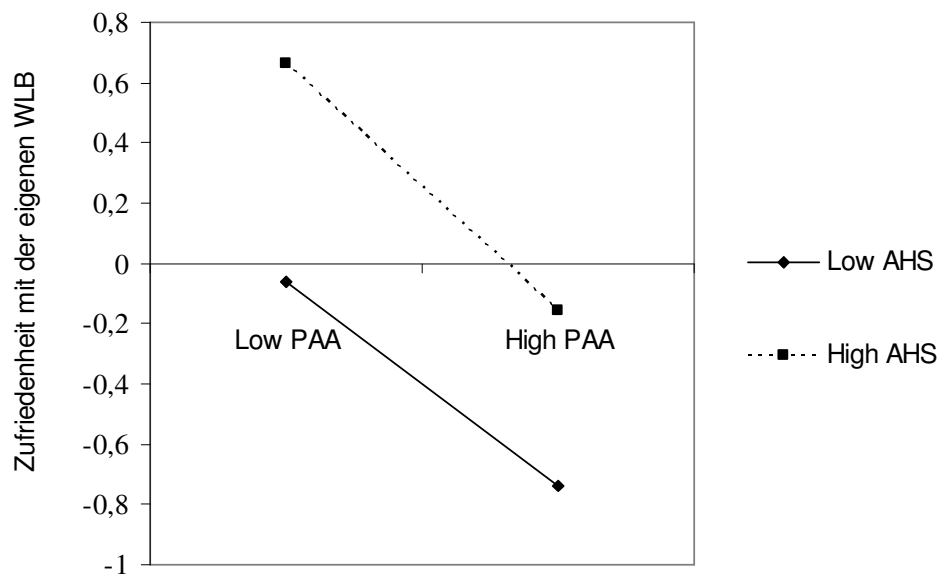
Tabelle 31

Allgemeiner Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3594)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Allgemeiner Handlungsspielraum			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,01	-,02
Alter	,03	,02	,04	,04
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,02	,02
Familienstand	,13*	,15**	,01	,01
Elternschaft	-,04	,00	-,18***	-,17***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,01	,01
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,13*	,13*
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	,01	,01
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,37***	-,38***
Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)			,32***	,33***
PAA x AHS				-,04**
R ²	,03***	,175***	,257***	,258***
Δ R ²	,03***	,145***	,082***	,001**

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 9a wird abgelehnt (siehe Tabelle 31). Der allgemeine Handlungsspielraum hat zwar einen hoch signifikanten moderierenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB. Jedoch ist das Delta R² sehr klein und aus der Abbildung 20 ist ersichtlich, dass die Moderation entgegen der ursprünglichen Vermutung verläuft. Je höher der allgemeine Handlungsspielraum desto stärker fällt der negative Zusammenhang aus.



(PAA=psychische Arbeitsanforderungen, AHS=allgemeiner Handlungsspielraum)

Abbildung 20

Moderatoreffekt des Allgemeinen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigene WLB

Hypothese 9b: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Allgemeiner Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.

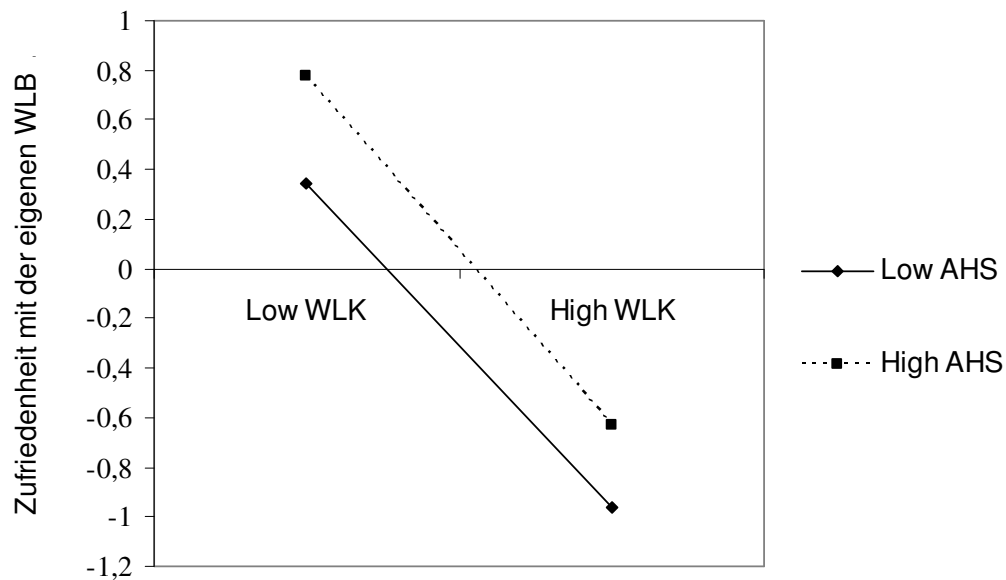
Tabelle 32

Allgemeiner Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3591)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Allgemeiner Handlungsspielraum			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,02	-,02
Alter	,03	-,02	-,01	-,01
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,01	,01
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,05**	,05**
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,07***	-,06***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,01	,01
Familienstand	,13*	,05	,04	,05
Elternschaft	-,04	,01	,01	,01
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,68***	-,68***
Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)			,19***	,19***
WLK x AHS				-,03*
R ²	,03***	,50***	,528***	,529***
Δ R ²	,03***	,47***	,028***	,001*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 9b wird abgelehnt (siehe Tabelle 32). Der allgemeine Handlungsspielraum wird zwar als Moderator im Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB signifikant, aber das Delta R² ist sehr niedrig ausgeprägt und aus der Abbildung 21 lässt sich nicht der vorhergesagte Verlauf der Moderation erkennen.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, AHS=allgemeiner Handlungsspielraum)

Abbildung 21

Moderatoreffekt des Allgemeinen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB

Hypothese 10a: Die organisationale Ressource *Zeitlicher Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.

Tabelle 33

Zeitlicher Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3594)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Zeitlicher Handlungsspielraum			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	,09*	,09*
Alter	,03	,02	,02	,02
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,05*	,05**
Familienstand	,13*	,15**	-,02	-,02
Elternschaft	-,04	,00	-,14***	-,14***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,02	,02
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,14**	,14**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	-,00	-,00
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,35***	-,35***
Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)			,27***	,27***
PAA x ZHS				-,015
R ²	,03***	,175***	,229***	,230***
Δ R ²	,03***	,145***	,054***	,001

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 10a wird abgelehnt (siehe Tabelle 33). Die Auswertung lässt keinen signifikanten Moderatoreffekt von zeitlichem Handlungsspielraum erkennen.

Hypothese 10b: Die tätigkeitsbezogene Ressource *Zeitlicher Handlungsspielraum* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.

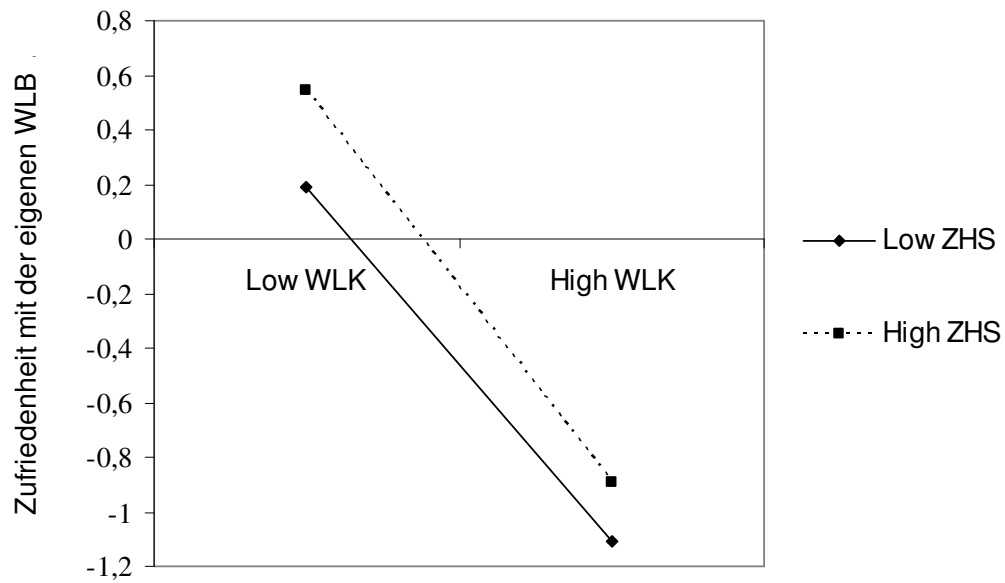
Tabelle 34

Zeitlicher Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3591)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Zeitlicher Handlungsspielraum			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	,04	,04
Alter	,03	-,02	-,02	-,02
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,03	,03
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,04*	,04
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,04**	-,04**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,02	,02
Familienstand	,13*	,05	,05	,05
Elternschaft	-,04	,01	,01	,01
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,68***	-,68***
Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)			,14***	,14***
WLK x ZHS				-,03**
R ²	,03***	,50***	,515***	,516***
Δ R ²	,03***	,47***	,015***	,001**

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 10b wird abgelehnt (siehe Tabelle 34). Auch der zeitliche Handlungsspielraum weist einen signifikanten moderierenden Effekt im Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und WLB auf. Jedoch ist das Delta R² sehr niedrig ausgeprägt und der Verlauf der Moderation entspricht nicht dem vermuteten Zusammenhang (Abbildung 22). Entgegen der Hypothese ist der negative Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB sogar stärker ausgeprägt, je höher der zeitliche Handlungsspielraum ist.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, ZHS=zeitlicher Handlungsspielraum)

Abbildung 22

Moderatoreffekt des Zeitlichen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB

Hypothese 11a: Die personale Ressource *Selbstwirksamkeitserwartung* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.

Tabelle 35

Selbstwirksamkeitserwartung als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Selbstwirksamkeit			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,03	-,03
Alter	,03	,02	,02	,02
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,06**	,06**
Familienstand	,13*	,15**	,08**	,08**
Elternschaft	-,04	,00	-,13***	-,13***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,01	,01
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,15**	,15**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	,01	,01
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,39***	-,39***
Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)			,27***	,28***
PAA x SWE				-,02
R ²	,03***	,175***	,244***	,245***
Δ R ²	,03***	,145***	,069***	,001

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 11a, dass die Selbstwirksamkeitserwartung als personale Ressource eine signifikante Interaktion im Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB zeigt, wird abgelehnt (siehe Tabelle 35).

Hypothese 11b: Die personale Ressource *Selbstwirksamkeitserwartung* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.

Tabelle 36

Selbstwirksamkeitserwartung als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3587)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Selbstwirksamkeit			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,04	-,04
Alter	,03	-,02	-,02	-,02
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,03	,03
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,09***	,09***
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,04*	-,04*
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,01	,01
Familienstand	,13*	,05	,05	,05
Elternschaft	-,04	,01	,01	,01
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,69***	-,69***
Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)			,16***	,16***
WLK x SWE				-,01
R ²	,03***	,50***	,526***	,526***
Δ R ²	,03***	,47***	,030***	,000

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 11b wird abgelehnt (siehe Tabelle 36). Die Selbstwirksamkeitserwartung moderiert nicht den negativen Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB.

Hypothese 12a: Die personale Ressource *Identifikation mit der Arbeitsrolle* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.

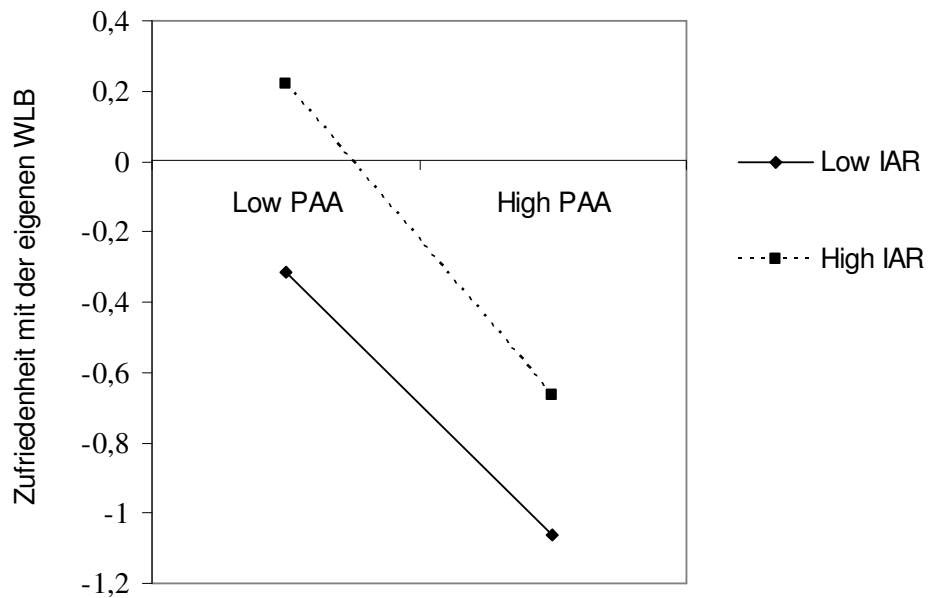
Tabelle 37

Identifikation mit der Arbeitsrolle als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3593)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Identifikation mit der Arbeitsrolle			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,006	-,006
Alter	,03	,02	,008	,007
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,053*	,052*
Familienstand	,13*	,15**	,053*	,051*
Elternschaft	-,04	,00	-,148***	-,147***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,050*	,051*
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,134*	,136*
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	,004	,004
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,405***	-,407***
Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)			,232***	,232***
PAA x IAR				-,034*
R ²	,03***	,175***	,221***	,223***
Δ R ²	,03***	,145***	,046***	,002*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 12a in der angenommen wird, dass die Identifikation mit der Arbeitsrolle den negativen Zusammenhang zwischen psychische Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB moderiert, kann nicht bestätigt werden (siehe Tabelle 37). Der Interaktionsterm wird zwar signifikant, aber nach der Abbildung 23 verläuft die Moderation entgegen der vermuteten Wirkrichtung. So ist der negative Zusammenhang zwischen den psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der WLB stärker, wenn die Identifikation mit der Arbeitsrolle hoch ist.



(PAA=psychische Arbeitsanforderungen, IAR=Identifikation mit der Arbeitsrolle)

Abbildung 23

Moderatoreffekt der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigene WLB

Hypothese 12b: Die personale Ressource *Identifikation mit der Arbeitsrolle* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.

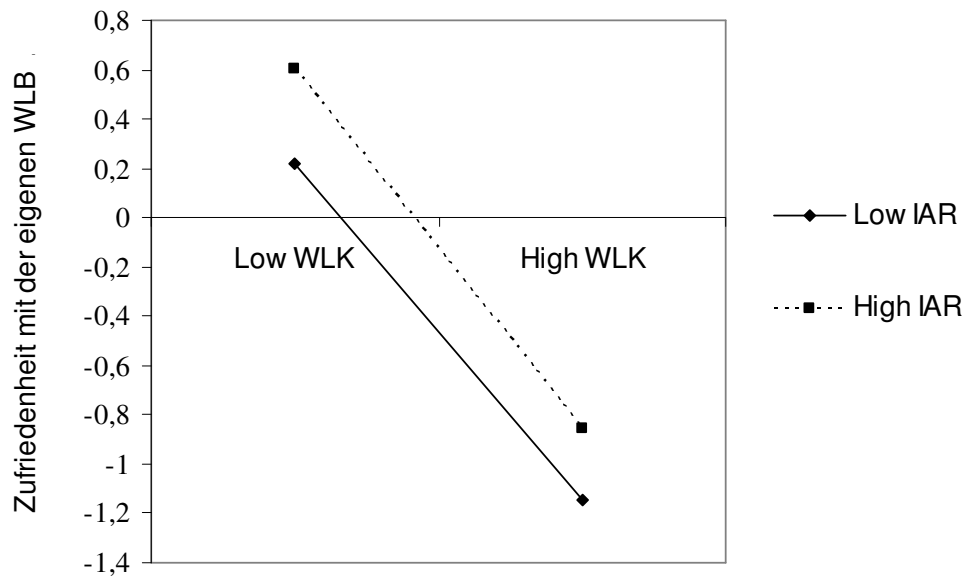
Tabelle 38

Identifikation mit der Arbeitsrolle als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Identifikation mit der Arbeitsrolle			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,01	-,02
Alter	,03	-,02	-,03	-,03
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,03	,03
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,07***	,07***
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,05**	-,05**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,03*	,04*
Familienstand	,13*	,05	,04	,04
Elternschaft	-,04	,01	,01	,01
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,71***	-,71***
Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)			,17***	,17***
WLK x IAR				-,02*
R ²	,03***	,50***	,525***	,525***
ΔR^2	,03***	,47***	,026***	,000*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 12b wird abgelehnt (siehe Tabelle 38). Die Identifikation mit der Arbeitsrolle moderiert den Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB zwar signifikant, jedoch mit einem minimalen Delta R² und entgegen der vermuteten Wirkrichtung (siehe Abbildung 24). Der negative Zusammenhang zwischen dem *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit der WLB ist stärker ausgeprägt, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, IAR=Identifikation mit der Arbeitsrolle)

Abbildung 24

Moderatoreffekt der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB

Hypothesen 13a und 13b: Diese Hypothesen wurden nicht überprüft aufgrund des Reliabilitätstests.

Hypothese 14a: Die soziale Ressource *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.

Tabelle 39

Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	,00	,00
Alter	,03	,02	,05*	,05*
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,06**	,06**
Familienstand	,13*	,15**	,06**	,06**
Elternschaft	-,04	,00	-,12***	-,12***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,04	,04
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,14**	,14**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	-,00	-,00
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,34***	-,34***
Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK)			,29***	,29***
PAA x UFK				,01
R ²	,03***	,175***	,256***	,256***
Δ R ²	,03***	,145***	,081***	,000

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 14a, dass die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten einen Modereffekt auf den Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der WLB hat, wird abgelehnt (siehe Tabelle 39).

Hypothese 14b: Die soziale Ressource *Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.

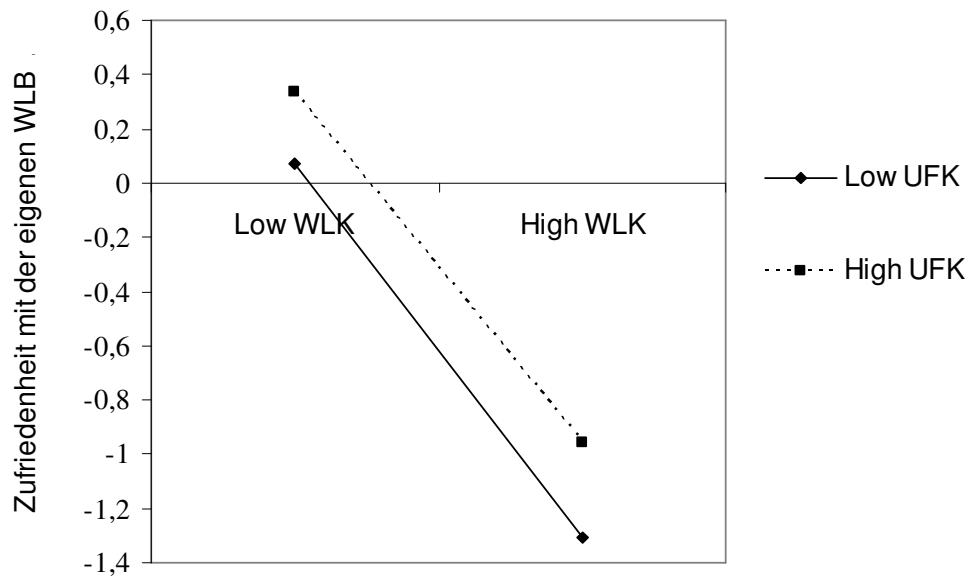
Tabelle 40

Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3588)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,01	-,01
Alter	,03	-,02	-,01	-,01
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,04*	,04*
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,08***	,08***
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,03*	-,03*
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,03	,03
Familienstand	,13*	,05	,05	,05
Elternschaft	-,04	,01	,01	,00
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,67***	-,67***
Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK)			,15***	,15***
WLK x UFK				,02*
R ²	,03***	,50***	,522***	,522***
Δ R ²	,03***	,47***	,022***	,000*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 14b wird bestätigt (siehe Tabelle 40). Die Unterstützung durch die Führungskraft moderiert den negativen Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB signifikant. Jedoch ist das Delta R² sehr gering.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, UFK=Unterstützung durch die Führungskraft)

Abbildung 25

Moderatoreffekt der Unterstützung durch die Führungskraft auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB

Der negative Zusammenhang zwischen Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der WLB fällt bei hoher sozialer Unterstützung durch die Führungskraft leicht schwächer aus (Abbildung 25).

Hypothese 15a: Die soziale Ressource *Unterstützung durch Kollegen* moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.

Tabelle 41

Unterstützung durch die Kollegen als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3588)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Unterstützung durch die Kollegen			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,01	-,01
Alter	,03	,02	,04	,04
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,06**	,06**
Familienstand	,13*	,15**	,06**	,06**
Elternschaft	-,04	,00	-,11***	-,11***
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,03	,03
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,15**	,15**
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	-,01	-,01
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,38***	-,38***
Unterstützung durch die Kollegen (UKOL)			,19***	,19***
PAA x UKOL				-,02
R ²	,03***	,175***	,211***	,212***
Δ R ²	,03***	,145***	,036***	,001

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 15a, dass die Unterstützung durch die Kollegen den Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der WLB moderiert, wird abgelehnt (siehe Tabelle 41).

Hypothese 15b: Die soziale Ressource *Unterstützung durch Kollegen* moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.

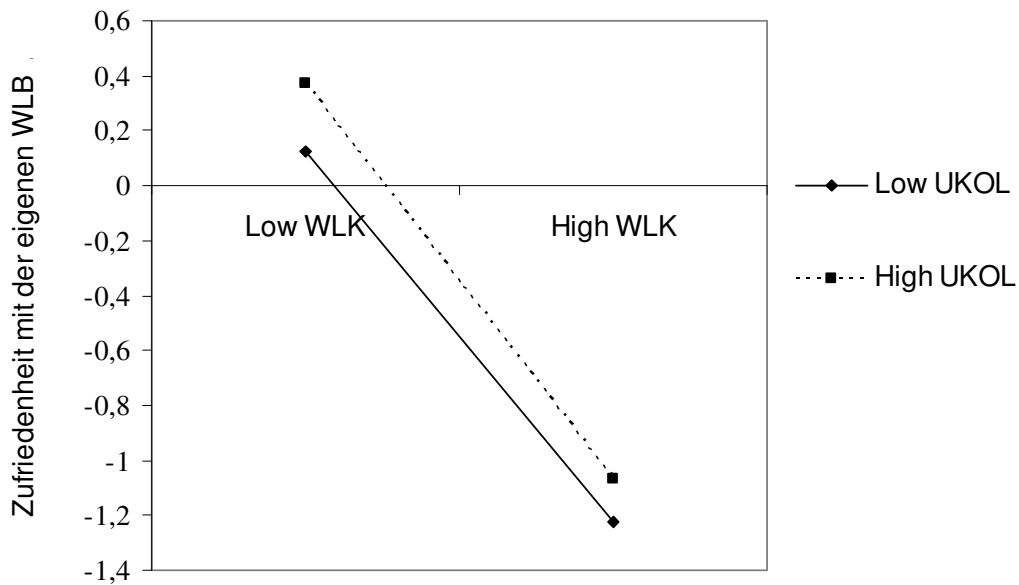
Tabelle 42

Unterstützung durch die Kollegen als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3586)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Unterstützung durch die Kollegen			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,02	-,02
Alter	,03	-,02	-,01	-,01
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,03	,03
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,08***	,08***
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,03	-,02
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,03	,03
Familienstand	,13*	,05	,05	,05
Elternschaft	-,04	,01	,00	,00
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,7***	-,7***
Unterstützung durch die Kollegen (UKOL)			,101***	,10***
WLK x UKOL				-,02*
R ²	,03***	,50***	,51***	,511***
Δ R ²	,03***	,47***	,01***	,001*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 15b wird abgelehnt (siehe Tabelle 42). Obwohl der moderierende Effekt signifikant ist, zeigt die Abbildung 26 dass entgegen der Hypothese, bei einer stark ausgeprägten Unterstützung durch Kollegen der negative Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB stärker ist.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, UKOL=Unterstützung durch Kollegen)

Abbildung 26

Moderatoreffekt der Unterstützung durch die Kollegen auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB

Hypothesen 16a und 16b: Diese Hypothesen wurden nicht geprüft, da eine Normalverteilung der Variable private soziale Unterstützung nicht angenommen wird.

Hypothese 17a: Die kulturelle Ressource *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.

Tabelle 43

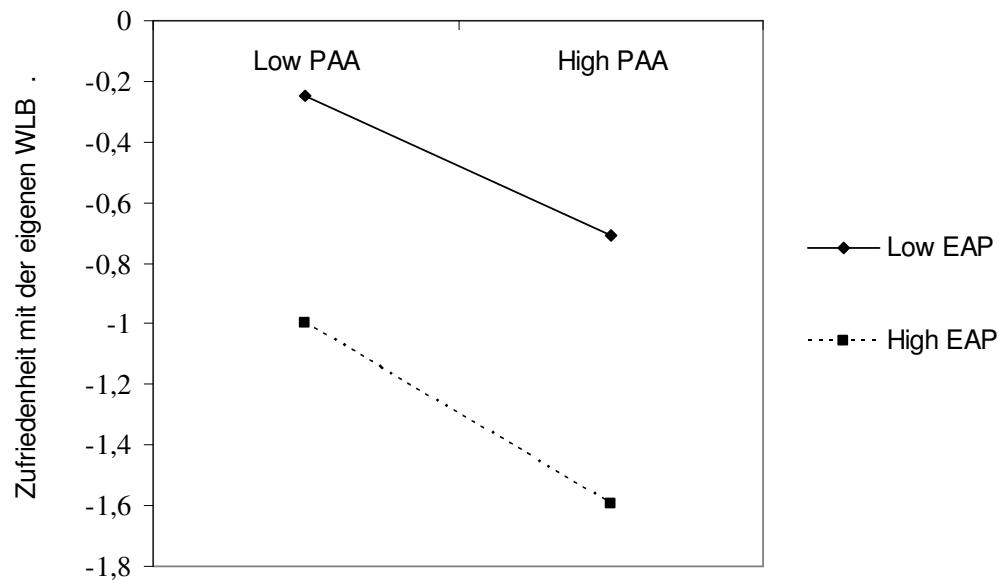
Die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Erwartungshaltung Arbeit dem Privatleben vorzuziehen			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,08	-,08
Alter	,03	,02	,02	,02
Betriebszugehörigkeit	,08**	,07**	,05*	,05*
Familienstand	,13*	,15**	,14***	,14***
Elternschaft	-,04	,00	-,02	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,09***	,05**	,05**
Position in der Hierarchie	-,17***	-,12***	,09	,09
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,04	,02	,02
Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)		-,40**	-,26***	-,27***
Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)			-,42***	-,41***
PAA x EAP				-,03*
R ²	,03***	,175***	,298***	,299***
ΔR^2	,03***	,145***	,123***	,001*

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 17a kann bestätigt werden (siehe Tabelle 43). Die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, hat einen signifikanten moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB. Allerdings muss auf das sehr niedrige Delta R² hingewiesen werden.

Die Abbildung 27 veranschaulicht, dass bei einer niedrigen kulturellen Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auch der negative Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der WLB schwächer ausfällt.



(PAA=psychische Arbeitsanforderungen, EAP=Erwartungshaltung – Arbeit dem Privatleben vorzuziehen)

Abbildung 27

Moderatoreffekt der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigene WLB

Die kulturelle Komponente ist somit als Ressource im Zusammenspiel zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und WLB in der vorliegenden Arbeit von Bedeutung.

Hypothese 17b: Die kulturelle Komponente *Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen*, moderiert den Einfluss von *Work-to-private life Konflikt* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.

Tabelle 44

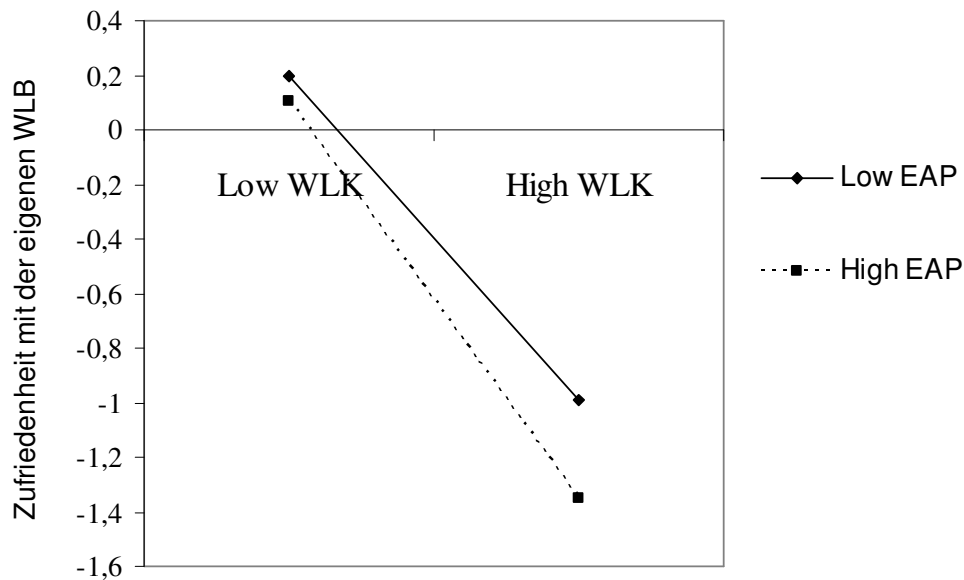
Die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3587)

Modelle und eingegangene Prädiktoren	Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen			
	Modell 1 B	Modell 2 B	Modell 3 B	Modell 4 B
Geschlecht	-,12*	-,03	-,04	-,05
Alter	,03	-,02	-,02	-,01
Betriebszugehörigkeit	,08**	,04*	,03	,03
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,10***	,11***	,11***
Position in der Hierarchie	-,17***	-,03	-,00	-,00
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,05*	,03	,03	,03*
Familienstand	,13*	,05	,04	,04
Elternschaft	-,04	,01	,01	,02
<i>Work-to-private life Konflikt (WLK)</i>		-,72***	-,65***	-,66***
Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)			-,14***	-,11***
WLK x EAP				-,07***
R ²	,03***	,50***	,512***	,516***
Δ R ²	,03***	,47***	,012***	,004***

(B=Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 17b wird bestätigt (siehe Tabelle 44). Die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, hat einen höchst signifikanten moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Auch hier ist aber das Delta R² im niedrigen Bereich.

Die Abbildung 28 veranschaulicht den moderierenden Effekt der kulturellen Erwartungshaltung in dem Zusammenspiel von *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB ist schwächer, wenn auch die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, schwächer ausgeprägt ist.



(WLK=Work-to-private life Konflikt, EAP=Erwartungshaltung – Arbeit dem Privatleben vorzuziehen)

Abbildung 28
Moderatoreffekt der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigene WLB

Wie bereits bei der Untersuchung der Moderatoren im Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und WLB, zeigt die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, somit auch im Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und WLB ihre Wirkung.

6.3.3 Auswirkungen der *Work-life Balance*

Bei den Auswirkungen der subjektiven Zufriedenheit mit der WLB wird zum einen ein positiver Effekt auf motivationale Komponenten des Arbeitslebens, wie Commitment oder Bleibeabsicht und zum anderen ein positiver Effekt auf leistungsbezogene Komponenten des Arbeitslebens, wie Erschöpfung postuliert.

Hypothese 18: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Erschöpfung.

Tabelle 45

Erschöpfung als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3594)

Variablen und Modelle	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,02
Alter	,03	,01
Betriebszugehörigkeit	,07**	,06**
Familienstand	,04*	,03*
Elternschaft	-,02*	-,01
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	-,04*
Position in der Hierarchie	-,19***	-,19***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	-,02
Erschöpfung		-,66***
R ²	,03***	,45***
Δ R ²	,03***	,42***

(β=standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 18 wird angenommen (siehe Tabelle 45). Die Zufriedenheit mit WLB hat einen reduzierenden Einfluss auf die Erschöpfung der Teilnehmer. WLB klärt 42% der Varianz der Erschöpfungskomponente von Burnout auf. Dieser Wert ist als relativ hoch einzuschätzen. Auch im Vergleich zu den motivationalen Auswirkungen wie das affektive organisationale Commitment und die Wechselabsicht, die im Folgenden beschrieben werden.

Hypothese 19a: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen positiven Einfluss auf das affektive organisationale Commitment.

Tabelle 46

Affektives Organisationales Commitment als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3594)

Variablen und Modelle	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,05**
Alter	,03	,03
Betriebszugehörigkeit	,07**	,00
Familienstand	,04*	,03
Elternschaft	-,02*	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,05*
Position in der Hierarchie	-,19***	-,22***

Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,04*
Affektives organisationales Commitment		,31***
R^2	,03***	,12***
ΔR^2	,03***	,09***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

Die Hypothese wird angenommen (siehe Tabelle 46). Die subjektive Zufriedenheit mit WLB wirkt sich höchst signifikant positiv ($\beta = .31$) auf das affektive Commitment gegenüber der Organisation aus. WLB erklärt 9% der Varianz von affektivem organisationalem Commitment.

Hypothese 19b: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Wechselabsicht.

Tabelle 47

Wechselabsicht als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3591)

Variablen und Modelle	β Modell 1	β Modell 2
Geschlecht	-,04*	-,03**
Alter	,03	,00
Betriebszugehörigkeit	,07**	,03
Familienstand	,04*	,04
Elternschaft	-,02*	-,02
Höchster beruflicher Bildungsabschluss	,05*	,05*
Position in der Hierarchie	-,19***	-,18***
Monatliches Netto-Haushaltseinkommen	,04*	,06*
Wechselabsicht		-,31***
R^2	,03***	,12***
ΔR^2	,03***	,09***

(β =standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

Die Hypothese wird durch die Daten bestätigt (siehe Tabelle 47). Die Zufriedenheit mit der eigenen WLB reduziert die Wechselabsicht. Die Werte gleichen den Werten von affektivem organisationalem Commitment.

6.3.4 Hypothesen aus der explorativen Phase

Zur Überprüfung der Hypothesen aus der explorativen Phase werden mittels der Varianzanalyse (ANOVA) die Unterschiede der Mittelwerte von subjektiver Zufriedenheit mit WLB zwischen verschiedenen Gruppen, die sich in einem Merkmal unterscheiden, auf die Signifikanz der Unterschiede geprüft (Brosius 2006, Field 2009).

Hypothese 20: Befragte, die in *Teilzeit* arbeiten, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht in Teilzeit arbeiten.

Tabelle 48

Deskriptiver Gruppenvergleich Teilzeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

	n	M	95 %-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Vollzeit	3840	3,21	3,18	3,24
Teilzeit	139	3,68	3,52	3,83
Gesamt	3979	3,23	3,20	3,26

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 49

Einfaktorielle ANOVA Teilzeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3979)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	1	33,78***

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 20 kann bestätigt werden. Die Gruppen sind höchst signifikant nicht gleich in ihren Mittelwerten (siehe Tabelle 49). Mit einer 95-prozentigen Wahrscheinlichkeit liegt der Mittelwert für die Zufriedenheit mit der WLB bei Vollzeitbeschäftigten in der Grundgesamtheit zwischen 3,18 und 3,24 (Skala von 1-5) und bei den Teilzeitbeschäftigten zwischen 3,52 und 3,83 (siehe Tabelle 48). Die Teilnehmer weisen einen Unterschied in ihren Mittelwerten von ,46 Einheiten auf. Die Teilnehmer, die einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, sind somit im Durchschnitt zufriedener mit ihrer WLB als Vollzeitbeschäftigte.

Hypothese 21: Befragte, die über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen.

Tabelle 50

Deskriptiver Gruppenvergleich Gleitzeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

Gleitzeit	n	M	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Ohne Gleitzeit	1136	3,06	3,01	3,12
Mit Gleitzeit	2878	3,29	3,25	3,32
Gesamt	4014	3,22	3,19	3,25

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 51

Einfaktorielle ANOVA Arbeitsweg mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=4014)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	1	46,89***

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 21 kann bestätigt werden (siehe Tabelle 51). Die Gruppen sind höchst signifikant nicht gleich in ihren Mittelwerten. Teilnehmer mit Gleitzeitregelung haben einen Mittelwert in der Zufriedenheit mit WLB von 3,29, dieser liegt um ,23 Einheiten höher als der Wert der Teilnehmer ohne Gleitzeitregelungen (siehe Tabelle 50).

Hypothese 22: Teilnehmer mit einem im Durchschnitt längeren, täglichen Arbeitsweg sind unzufriedener mit der eigenen WLB.

Tabelle 52

Deskriptiver Gruppenvergleich Arbeitsweg in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

Arbeitsweg	n	M	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Bis 30 min	2313	3,29	3,26	3,33
30-60 min	1426	3,16	3,11	3,21
Über 60 min	244	2,98	2,86	3,10
Gesamt	3983	3,23	3,20	3,26

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 53

Einfaktorielle ANOVA Arbeitsweg mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3983)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	2	18,16***

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 22 wird bestätigt (siehe Tabelle 53). Die Mittelwerte der einzelnen Gruppen sind höchst signifikant nicht gleich. Der Mittelwert der Zufriedenheit mit der eigenen WLB von Teilnehmern mit einem Arbeitsweg unter 30 Minuten liegt bei 3,29, Teilnehmern mit einem mittleren Arbeitsweg zwischen 30 und 60 Minuten verfügen über einen Mittelwert von 3,16 und Teilnehmer mit einem langen Arbeitsweg (einfache Strecke über 60 Minuten) verfügen im Durchschnitt über die schlechteste WLB (Mittelwert 2,98) (siehe Tabelle 52). Der Post Hoc Test nach Tamhane zeigt höchst signifikante Unterschiede zwischen der ersten Gruppe und den beiden anderen Gruppen und einen signifikanten Unterschied zwischen der zweiten und dritten Gruppe.

Hypothese 23: Teilnehmer mit wöchentlicher *Dienstreisezeit* sind unzufriedener mit ihrer WLB als Befragte ohne wöchentliche Dienstreisezeit.

Tabelle 54

Deskriptiver Gruppenvergleich Dienstreisezeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

Dienstreisezeit	n	M	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Ohne Wöchentliche Dienstreisezeit	2106	3,29	3,25	3,33
Mit wöchentlicher Dienstreisezeit	1915	3,15	3,10	3,19
Gesamt	4021	3,22	3,19	3,25

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 55

Einfaktorielle ANOVA Dienstreisezeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable(n=4021)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	1	25,37***

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Die Hypothese 23 wird bestätigt (siehe Tabelle 55). Es kann höchst signifikant nicht von einer Gleichheit der Mittelwerte der verschiedenen Gruppen ausgegangen werden. Bei der Betrachtung der deskriptiven Verteilung weisen Teilnehmer mit wöchentlicher Dienstreisezeit einen Mittelwert von 3,15 in der Zufriedenheit mit der WLB auf, bei Teilnehmern ohne wöchentliche Reisezeit sind es 3,29 (siehe Tabelle 54).

Hypothese 24: Teilnehmer mit längeren tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden pro Woche sind unzufriedener mit ihrer WLB.

Tabelle 56

Deskriptiver Gruppenvergleich Arbeitszeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

Arbeitszeit	n	M	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Bis 49 Stunden / Woche	2847	3,37	3,33	3,40
50-59 Stunden / Woche	743	2,93	2,87	3,00
Über 60 Stunden / Woche	331	2,67	2,56	2,78
Gesamt	3921	3,23	3,20	3,26

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 57

Einfaktorielle ANOVA Arbeitszeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3921)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	2	137,26***

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 24 wird angenommen (siehe Tabelle 57). Die Mittelwerte der unterschiedlichen Gruppen sind nicht gleich (siehe Tabelle 56). Der Post-Hoc Tamhane Test bestätigt höchst signifikante Unterschiede in den Mittelwerten der Zufriedenheit mit WLB zwischen Teilnehmern mit einer Arbeitszeit bis zu 50 Stunden (M=3,37), Teilnehmern zwischen 50 und 60 Stunden (M=2,93) und Teilnehmern mit 60 und mehr Stunden (M=2,67) (siehe Tabelle 56).

Hypothese 25: Teilnehmer, die im Schichtsystem arbeiten, sind unzufriedener mit der eigenen WLB, als jene die nicht im Schichtsystem arbeiten.

Tabelle 58

Deskriptiver Gruppenvergleich Schichtarbeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB

Schichtarbeit	n	M	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	
			Untergrenze	Obergrenze
Schichtarbeit	1030	3,23	3,18	3,29
Keine Schichtarbeit	2954	3,22	3,19	3,26
Gesamt	3984	3,23	3,20	3,26

(n=Stichprobengröße, M=Mittelwert)

Tabelle 59

Einfaktorielle ANOVA Schichtarbeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3984)

	Df	F
Zwischen den Gruppen	1	,032

(Df=Freiheitsgrad, * $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$)

Hypothese 25 wird abgelehnt. Es wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen bezüglich der Variable Schichtarbeit gefunden (siehe Tabellen 58 & 59).

Hypothese 26: Die Hypothese wurde nicht geprüft, da die Variable Anstellungsverhältnis nicht die Voraussetzungen für einen Gruppenvergleich erfüllt (vgl. Kapitel 6.2).

7 Diskussion

Zunächst werden die Ergebnisse nochmals in zusammengefasster Form dargestellt und vor dem Hintergrund der behandelten Theorie und des empirischen Forschungsstandes interpretiert und diskutiert. Im Anschluss wird die vorliegende Dissertation in Kapitel 7.2 kritisch reflektiert. Abschließend werden in Kapitel 7.3 aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet.

7.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Diskussion der Ergebnisse folgt dem Verlauf der Auswertung. Zunächst werden die Antezedenzfaktoren der Zufriedenheit mit der WLB diskutiert, bevor sich der zweite Block mit dem Einfluss der Moderatoren auseinandersetzt. Der dritte Block thematisiert die Auswirkung der WLB und der letzte Block beschäftigt sich mit den Gruppenvergleichen.

7.1.1 Antezedenzfaktoren der *Work-life Balance*

Der Blick auf die Antezedenzfaktoren trägt wesentlich zum Verständnis des Entstehungsprozesses der WLB bei. Hierbei gilt es zunächst festzuhalten, dass die theoretisch gewählten, direkten Einflussfaktoren sich empirisch bestätigen lassen. Alle Hypothesen zu den Antezedenzfaktoren können angenommen werden. Tabelle 60 führt nochmals die geprüften Hypothesen zu den Antezedenzfaktoren der WLB im Überblick auf.

Tabelle 60

Geprüfte Hypothesen zu den Antezedenzfaktoren der WLB

Hypothesen	Ergebnis
1: Es besteht ein negativer Einfluss der <i>psychischen Arbeitsanforderungen</i> auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
2: Es besteht ein negativer Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
3a: Die tätigkeitsbezogene Variable <i>Allgemeiner Handlungsspielraum</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
3b: Die tätigkeitsbezogene Variable <i>zeitlicher Handlungsspielraum</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen

4a: Die personale Variable <i>Selbstwirksamkeitserwartung</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
4b: Die personale Variable <i>Identifikation mit der Arbeitsrolle</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
5a: Die soziale Variable <i>Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
5b: Die soziale Variable <i>Unterstützung durch Kollegen</i> hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
6: Die kulturelle Variable <i>Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen</i> , hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB.	Angenommen
7: Die tätigkeitsbezogenen, personalen und sozialen Variablen tragen zusätzlich zu den psychischen Arbeitsanforderungen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei.	Angenommen
8: Die kulturelle Ressource trägt zusätzlich zu den Arbeitsanforderungen und den tätigkeitsbezogenen, personalen sowie sozialen Ressourcen zu einer Erklärung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB bei.	Angenommen

Psychische Arbeitsanforderungen

Durch die Standardisierung werden die einzelnen β -Werte miteinander vergleichbar (Brosius, 2006). Dabei zeigt sich, dass die psychischen Arbeitsanforderungen einen relativ starken negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit WLB nehmen ($\beta=-,39$). Dieser Sachverhalt ist aus anderen Studien und zu anderen Regressanden, wie beispielsweise Stress oder Burnout, bekannt (vgl. Karasek & Theorell, 1990; Demeroutie et al., 2001; Bakker et al., 2005) und lässt sich anhand der *COR Theorie* (siehe Kapitel 3.3) nachvollziehbar erklären. Denn laut *COR Theorie* machen sich Ressourcenverluste psychisch stärker bemerkbar als Ressourcengewinne.

Der Einfluss der psychischen Arbeitsanforderungen auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB wurde ebenfalls bereits empirisch gemessen. Bei Beham und Drobnič (2010) fällt der Zusammenhang jedoch niedriger aus ($\beta=-,29$). Ein Grund für die unterschiedlich ausgeprägten Zusammenhänge könnte in der unterschiedlichen Stichprobensammensetzung liegen. Die Stichprobe bei Beham und Drobnič (2010) besteht aus Verwaltungsangestellten. Die Stichprobe der vorliegenden Dissertation bezieht auch gewerbliche Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte mit ein.

Kulturelle Erwartungshaltung

Neben den Anforderungen der Arbeit sei an erster Stelle der hohe Einfluss der kulturellen Erwartungshaltung genannt ($\beta=,51$). Es spielt im Entstehungsprozess der WLB eine wichtige Rolle, ob in einer Unternehmenskultur die Erwartung wahrgenommen wird, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen oder ob sie von Verständnis für private Belange geprägt ist. Auch im Vergleich zur Erhebung von Thompson et al. (1999), in welcher der Einfluss der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf den *Work-to-private life Konflikt* gemessen wurde ($\beta=,25$), zeigt sich in der vorliegenden Analyse ein sehr hoher Wert.

Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Bei den tätigkeitsbezogenen positiven Antezedenzfaktoren zeigen allgemeiner ($\beta=,35$) und zeitlicher ($\beta=,34$) Handlungsspielraum einen ähnlich hohen, bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit WLB. Im Vergleich zur Messung von Butler et al. (2005), die allgemeinen Handlungsspielraum in Bezug zu *Work-family facilitation* setzen ($\beta=,22$), zeigt sich der Zusammenhang noch stärker. Noch deutlicher ist der Unterschied zur Analyse von Beham und Drobnič (2010), die in ihrer Analyse einen Einfluss von allgemeinem Handlungsspielraum in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB von $\beta=,13$ erhalten. Da der Zusammenhang zwischen dem Handlungsspielraum und der Zufriedenheit mit WLB noch relativ unerforscht ist (Mauno et al., 2006), bestärken die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation, die Hypothese, dass der allgemeine Handlungsspielraum einen bedeutenden Einfluss nimmt. Die Vergleichsstudien zum zeitlichen Handlungsspielraum werden ebenfalls bestätigt. So findet Valcour (2007) einen Einfluss von zeitlichem Handlungsspielraum auf die Zufriedenheit mit WLB von $\beta=,32$. Inhaltlich ist eine Partizipation an Entscheidungen relevant für die Gestaltung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Der zeitliche Handlungsspielraum zielt auf die Gestaltung der zeitlichen Komponente der WLB und wird als bedeutsamer Einflussfaktor bestätigt.

Personale Ressourcen

Bei den personalen Antezedenzfaktoren zeigt die Selbstwirksamkeitserwartung ($\beta=,28$) einen stärkeren direkten Einfluss auf die Zufriedenheit mit WLB als die Identifikation mit der Arbeitsrolle ($\beta=,21$). Die theoretische Vermutung, dass Menschen mit einer hohen

Selbstwirksamkeitserwartung sich stärker für die WLB einsetzen und die Verzahnung von Arbeit und Privatleben aktiv steuern, wird durch die Untersuchung gestützt. Die Aufnahme der Identifikation mit der Arbeitsrolle als Antezedenzfaktor von WLB liegt mehr in der explorativen Phase der Erhebung begründet, als in der theoretischen Vorüberlegung. Die Empirie bestätigt die Identifikation mit der Arbeitsrolle als einen der schwächsten aber dennoch signifikanten Antezedenzfaktor der Zufriedenheit mit der WLB. Daraus lässt sich folgende Interpretation schließen: Durch die Konzentration auf die Arbeitsrolle, folgt eine Vernachlässigung der privaten Rollen. Dies ist zunächst von Nachteil für ein objektives Gleichgewicht von Arbeit und Privatleben. Durch die erhöhte Identifikation mit der Arbeitsrolle wird jedoch diese Verschiebung in Richtung Arbeit nicht negativ wahrgenommen. Somit zeigt sich die Identifikation mit der Arbeitsrolle als positiver Antezedenzfaktor für die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Sie wirkt sich jedoch im Verhältnis zur Selbstwirksamkeitserwartung etwas schwächer aus. Die Selbstwirksamkeitserwartung setzt neben dem subjektiven Empfinden auch an der objektiven Balance der verschiedenen Lebensdomänen an. Durch die Ergebnisse kann etwas Klarheit in die bisherige empirische Sachlage gebracht werden und vor allem die Selbstwirksamkeit als Einflussfaktor der Zufriedenheit mit der WLB bestätigt werden.

Soziale Ressourcen

Bei den sozialen Variablen ist die Unterstützung durch die Führungskraft ($\beta=,35$) ein weitaus stärkerer positiver Antezedenzfaktor als die Unterstützung durch die Kollegen ($\beta=,23$). Bekannt ist, dass soziale Unterstützung positiv auf die Zufriedenheit mit WLB wirkt, der Vergleichswert von Beham und Drobnič (2010) liegt bei $\beta=,16$. Durch die Differenzierung in soziale Unterstützung durch Kollegen und soziale Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten wird der bisherige Wissensstand erweitert. Führungskräfte können präventiv über Menge und Art der Arbeitsaufgaben einen direkten Einfluss auf das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben nehmen. Darüber hinaus können sie unterstützend eingreifen, wenn die WLB akut aus dem Gleichgewicht kommt. Die Kollegen haben einen verhältnismäßig geringeren Einfluss auf die Gestaltung der WLB. Kollegen können jedoch, bei guten sozialen Beziehungen, eine emotionale Stütze sein. Zusammengefasst fallen sie als Faktor für die subjektive Zufriedenheit mit der WLB allerdings weniger ins Gewicht als die Führungskräfte.

Zusammenfassung – Antezedenzfaktoren der Zufriedenheit mit der WLB

Die Tatsache, dass tätigkeitsbezogene, personale und soziale Ressourcen auch in ihrer Gesamtheit signifikant neben den Arbeitsanforderungen auf die WLB einwirken, ist ebenfalls von Bedeutung und bestätigt den theoretischen Ansatz der *COR Theorie* (siehe Kapitel 3.3). Die *COR Theorie* geht davon aus, dass Ressourcen gegenseitig unterstützend wirken. Die Erklärung der Varianz macht im Modell 3 (Unterkapitel 6.3.1, Tabelle 30), in dem verschiedene Antezedenzfaktoren zusammengefasst werden, einen Sprung von 18% auf 35%. Damit kann das Modell als solides Modell zur Erklärung der Zufriedenheit mit WLB angesehen werden (Brosius, 2006). Dabei wird bestätigt, dass die Unterstützung durch die Kollegen einen eher schwachen direkten Einflussfaktor darstellt. Die Selbstwirksamkeit ($\beta=,17$) ist im Zusammenspiel der stärkste positive Einflussfaktor. Die Dissertation ergänzt dieses Modell noch um die kulturelle Komponente der Erwartungshaltung (siehe Unterkapitel 6.3.1, Tabelle 30, Modell 4). Dies ist eine Innovation gegenüber dem, aus der Gesundheitsforschung bekannten, Ressourcenkanon und wie die Ergebnisse zeigen, eine völlig berechtigte Ergänzung der direkten Einflussfaktoren. Im Zusammenspiel mit den anderen positiven und negativen Einflussfaktoren zeigt die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen ($\beta=-,33$), den stärksten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Das Modell erklärt nochmals 7% mehr Varianz der Zufriedenheit mit WLB als das vorherige, insgesamt werden durch die gewählten Einflussfaktoren 42% der Varianz der Zufriedenheit mit WLB erklärt. Dies ist für psychologische multifaktorielle Untersuchungen, als gut zu bezeichnen. Die gewählten, theoretisch fundierten Einflussgrößen des Modells sind alle hoch bis höchst signifikant. Das theoretische Modell der Arbeit kann somit in Bezug auf die direkten Einflussfaktoren bestätigt werden. In Bezug auf die indirekte Wirkweise der Ressourcen gibt die Prüfung der Moderatoreffekte Aufschluss.

7.1.2 Moderationen

Der negative Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die Zufriedenheit mit der WLB wird durch verschiedene Ressourcen unterschiedlich stark abgepuffert, lautet die grundlegende Vermutung. Dabei wurde der Moderatoreffekt zum einen im Zusammenspiel von psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB zum anderen zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB untersucht. Lediglich

die Unterstützung durch die Führungskraft und die kulturelle Erwartungshaltung konnten als Moderatoren bestätigt werden. Die meisten Ressourcen des ressourcenbasierten WLB Modells, die einen direkten Einfluss auf WLB nehmen, zeigen entsprechend nicht den vorhergesagten Moderatoreffekt. Dies deckt sich mit der Literatur. Semmer und Udris (2004) weisen darauf hin, dass der direkte Einfluss der Ressourcen generell besser belegt ist als der moderierende Effekt (siehe Kapitel 3.4). Wenn signifikante moderierende Effekte in der Analyse erscheinen, weisen sie meist nur eine marginale Ausprägung auf. Neben der generellen Aussage, dass Moderatoreffekte empirisch seltener zu finden sind als direkte Zusammenhänge, sollte über eine flexible Struktur des ressourcenbasierten WLB Modells nachgedacht werden. Dies bedeutet für jeden Antezedenzfaktor, jeden Moderator und jede Auswirkung ist spezifisch zu prüfen, ob das ressourcenbasierte Modell Geltung zeigt. Es ist somit eher ein Rahmenmodell für empirische Erhebungen, die einen gewissen Grad an explorativem Vorgehen zulassen.

Bei der Prüfung der Moderatoreffekte zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB erwies sich lediglich die kulturelle Erwartungshaltung als Moderator. Der negative Einfluss des *Work-to-private life Konflikts* auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB wird neben der kulturellen Erwartungshaltung auch durch die Unterstützung durch die Führungskraft moderiert. Dass sich hier zwei Moderatoren aufdecken lassen und einige Moderatoreffekte signifikant werden, die in eine nicht vorhergesagte Richtung verlaufen, liegt auch in der relativ große Stichprobe begründet. Diese trägt ihrerseits dazu bei, dass bereits kleinere Veränderungen signifikant werden. In der folgenden Tabelle 61 sind die Ergebnisse der einzelnen Hypothesen nochmals aufgelistet.

Tabelle 61

Hypothesen zur Moderation des Zusammenhangs zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und WLB bzw. Work-to-private life Konflikt

Hypothesen	Ergebnis
9b: Die organisationale Ressource <i>Allgemeiner Handlungsspielraum</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.	Abgelehnt
9b: Die organisationale Ressource <i>Allgemeiner Handlungsspielraum</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher allgemeiner Handlungsspielraum vorliegt.	Abgelehnt
10a: Die organisationale Ressource <i>Zeitlicher Handlungsspielraum</i>	Abgelehnt

moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.	
10b: Die organisationale Ressource <i>Zeitlicher Handlungsspielraum</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn ein hoher zeitlicher Handlungsspielraum vorliegt.	Abgelehnt
11a: Die personale Ressource <i>Selbstwirksamkeit</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.	Abgelehnt
11b: Die personale Ressource <i>Selbstwirksamkeitserwartung</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung vorliegt.	Abgelehnt
12a: Die personale Ressource <i>Identifikation mit der Arbeitsrolle</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.	Abgelehnt
12b: Die personale Ressource <i>Identifikation mit der Arbeitsrolle</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Identifikation mit der Arbeitsrolle vorliegt.	Abgelehnt
13a: Die personale Ressource <i>Coping</i> moderiert den Einfluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn Coping hoch ist.	Nicht geprüft
13b: Die personale Ressource <i>Coping</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn Coping hoch ist.	Nicht geprüft
14a: Die soziale Ressource <i>Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.	Abgelehnt
14b: Die soziale Ressource <i>Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten vorliegt.	Angenommen
15a: Die soziale Ressource <i>Unterstützung durch Kollegen</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.	Abgelehnt
15b: Die soziale Ressource <i>Unterstützung durch Kollegen</i> moderiert den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zu-	Abgelehnt

friedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe Unterstützung durch Kollegen vorliegt.	
16a: Die soziale Ressource Private soziale Unterstützung moderiert den Ein-fluss von psychischen Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe private soziale Unterstützung vorliegt.	Nicht geprüft
16b: Die soziale Ressource Private soziale Unterstützung moderiert den Ein-fluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine hohe private soziale Unterstützung vorliegt.	Nicht geprüft
17a: Die kulturelle Ressource <i>kulturelle Erwartungshaltung bezüglich WLB</i> moderiert den Einfluss psychischer Arbeitsanforderungen auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.	Angenommen
17b: Die kulturelle Ressource <i>Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen</i> , moderieren den Einfluss von <i>Work-to-private life Konflikt</i> auf die subjektive Zufriedenheit mit WLB. Der negative Zusammenhang ist schwächer, wenn eine schwache kulturelle Erwartungshaltung vorliegt, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen.	Angenommen

Moderatoreffekte entgegen dem vorhergesagten Verlauf

Bei einigen Variablen zeigt sich zwar ein signifikanter Moderatoreffekt, jedoch entwickelt sich der Verlauf der Steigung nicht den Hypothesen entsprechend. Zum Beispiel zeigt der allgemeine Handlungsspielraum sowohl im Zusammenspiel zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der WLB als auch im Zusammenspiel zwischen dem *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit der WLB einen signifikanten moderierenden Effekt. Jedoch bestärkt, entgegen der Hypothese, ein hohes Ausmaß an Handlungsspielraum den negativen Zusammenhang des Haupteffekts. Dies könnte wie folgt interpretiert werden: Wenn sich die Anforderungen der Arbeit negativ auf die WLB auswirken, dann hilft es den Betroffenen auch nicht, wenn sie theoretisch genügend Handlungsspielraum haben, um den negativen Effekten entgegenzuwirken. Eine Vermutung hierzu könnte sein, dass sich die Betroffenen ihre misslungene WLB selbst zuschreiben und dies zu psychisch belastenden Selbstzweifeln führt. Entsprechendes kann für die Variable zeitlicher Handlungsspielraum gesagt werden.

Die Identifikation mit der Arbeitsrolle zeigt ebenfalls signifikante Moderatoreffekte, die jedoch den negativen Haupteffekt weiter verstärken. Eine Interpretation dieses Zusammenhangs könnte sein, dass bei einer bestehenden Identifikation mit der Arbeitsrolle, negative Aspekte der Arbeit stärker ins Gewicht fallen und der negative Einfluss auf die

WLB weiter verstärkt wird. Bei der Unterstützung durch die Kollegen stellt sich dieser Effekt im Zusammenspiel zwischen WLK und der Zufriedenheit mit WLB ebenfalls ein. Aus der Literatur ist bekannt, dass bei hoher gegenseitiger Unterstützung die Präsenz von *Work-family Konflikt* in der Gruppe auch zu einem stärkeren Level an persönlich erlebtem *Work-family Konflikt* führt (Bhave, Kramer & Glomb, 2010).

Kulturelle Erwartungshaltung als Moderator

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation ist die Bestätigung der kulturellen Komponente als Ressource im Entstehungsprozess der WLB. Die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, hat sich als stärkster direkter Einflussfaktor erwiesen. Die grafische Beurteilung des moderierenden Einflusses der kulturellen Erwartungshaltung bestätigt darüber hinaus deren Bedeutung als Puffer im Zusammenspiel zwischen Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit WLB. Neben der Tatsache, dass eine niedrigere Erwartungshaltung, Arbeit mit ins Privatleben zu nehmen, trotz hoher Arbeitsanforderungen, zu einem höheren Niveau an Zufriedenheit mit WLB führt, puffert die kulturelle Erwartungshaltung auch den negativen Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB ab.

Noch eindeutiger zeigt sich der Moderatoreffekt der kulturellen Erwartungshaltung im Zusammenspiel zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB. Denn wie die Abbildung 28 veranschaulicht, wird die negative Steigung der Regressionsgeraden durch eine Reduzierung der kulturellen Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, ebenfalls abgemindert.

Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten

Ebenfalls einen Einfluss auf die Steigung der Regressionsgeraden im Zusammenspiel zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Zufriedenheit mit WLB hin zu einem weniger negativen Verlauf zeigt die Unterstützung durch die Führungskraft. Der Interaktionsterm trägt jedoch kaum zur Erklärung von zusätzlicher Varianz bei. Der moderierende Einfluss der Unterstützung durch die Führungskraft wurde auch nicht in Bezug auf die psychischen Arbeitsanforderungen und die Zufriedenheit mit WLB bestätigt. Dies wird plausibel, wenn man bedenkt, dass die Arbeitsanforderungen unter anderem durch die Führungskraft festgelegt werden. Dennoch kann beim Auftreten eines negativ belasten-

den Einflusses der Arbeit auf das Privatleben die Führungskraft eingreifen. Sie leistet dadurch einen Beitrag zur Minderung des konfliktären Einflusses der Arbeit und somit auch zur Steigerung der Zufriedenheit mit der WLB. Der bislang relativ unerforschte Einfluss der sozialen Unterstützung als Moderator in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB wird durch die vorliegenden Ergebnisse neu beleuchtet und ein tiefergehendes Verständnis erreicht.

Eine Erwähnung wert ist auch der Befund, dass Selbstwirksamkeitserwartung als einzige Ressource keine signifikanten Moderatoreffekte aufzeigt. Dies bringt etwas Licht in die bislang uneindeutige empirische Sachlage. Denn als direkter Einflussfaktor spielt die Selbstwirksamkeit durchaus eine bedeutende Rolle. Zwei Schlüsse könnten aus dem Ergebnis gezogen werden. Erstens selbst bei einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung zeigt sich der störende Einfluss der Arbeit als dominierender Effekt. Zweitens wäre zu prüfen, ob hinter dem Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeitserwartung und der Zufriedenheit mit WLB eine latente Drittvariable Einfluss zeigt z.B. die Persönlichkeitseinstellung Optimismus.

Was den Verlauf der moderierten Zusammenhänge betrifft, so zeigen die meisten Variablen lediglich eine Veränderung des Niveaus der Zufriedenheit mit der WLB, aber keine eindeutige Änderung der Steigung der Regressionsgeraden. Kein Moderator kehrt einen negativen Zusammenhang in einen positiven um, weder beim Zusammenhang von psychischen Arbeitsanforderungen und Zufriedenheit mit der WLB noch bei *Work-to-private life Konflikt* und Zufriedenheit mit der WLB. Der Hauptzusammenhang bleibt immer der dominante Effekt. Entsprechend bleibt festzuhalten, dass durch die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation vor allem der direkte Einfluss der Ressourcen im Entstehungsprozess der WLB bestätigt wird.

7.1.3 Auswirkungen der *Work-life Balance*

Die Folgen hoher Zufriedenheit mit WLB wurden auf theoretischer Ebene in zwei Komponenten unterteilt. Die erste Komponente zielt dabei auf die Bindung ans Unternehmen. Die Vermutung lautet, dass die Zufriedenheit mit WLB einen positiven Einfluss hat, auf die Motivation bei einem Unternehmen zu bleiben und sich affektiv an das Unternehmen zu binden. Die empirische Umsetzung dieser Bindungskomponente erfolgte über die Wechselabsicht und das affektive organisationale Commitment. Die Ergebnisse zeigen,

dass die Zufriedenheit mit WLB die Wechselabsicht mindert und die affektive Bindung an das Unternehmen erhöht und zwar jeweils in gleichem Ausmaß ($\beta=,31$). Ein β -Wert von ,31 stellt einen soliden Wert für die Analyse eines multifaktoriell bedingten Sachverhalts dar und bestätigt die bisherigen, empirischen Ergebnisse (Thompson et al., 1999; Allen et al., 2000; Aryee et al., 2005; Amstad et al., 2011). Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung werden in der folgenden Tabelle 62 nochmal zusammengefasst.

Tabelle 62

Hypothesen zu den Auswirkungen der WLB

Hypothesen	Ergebnis
18: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Erschöpfung.	Angenommen
19a: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen positiven Einfluss auf das affektive organisationale Commitment.	Angenommen
19b: Die subjektive Zufriedenheit mit der WLB hat einen negativen Einfluss auf die Wechselabsicht.	Angenommen

Die zweite Komponente zielt auf den Erhalt der Leistungsbereitschaft und die Minderung der Gefahr eines Burnouts ab. Empirisch wurde diese Komponente über die Erschöpfungsdimension der Messskala für Burnout von Demerouti und Nachreiner (1998) getestet. Das Ergebnis weist für psychologische Untersuchungen der Einstellungen von Menschen einen sehr hohen Wert von $\beta=-,66$ auf. Die Zufriedenheit mit der eigenen WLB erklärt 42% der Varianz der Erschöpfungsdimension von Burnout. Die vorliegende Stichprobe enthält einen hohen Anteil männlicher Befragter als Vergleichswert kann hierbei der hohe Zusammenhang zwischen *Work-to-private life Konflikt* und der Erschöpfungskomponente von Burnout bei Männern ($\beta=,51$) von Bakker et al. (2008) dienen. Die Ergebnisse der Dissertation übersteigen diesen Vergleichswert. Die Höhe des gefundenen Einflusses übersteigt alle bisher vorgestellten Ergebnisse und bestätigt die Tendenz eines sehr hohen Zusammenhangs zwischen WLB und Burnout (Amstad et al., 2011). Vor dem Hintergrund der theoretischen Fundierung des ressourcenbasierten WLB Modells durch die *Job demands-resources Theorie*, erfolgt hierdurch die Einordnung von WLB zu den leistungs- und wohlbefindensorientierten Variablen (vgl. Demeroutie et al., 2001; Bakker et al., 2005).

7.1.4 Hypothesen aus der explorativen Phase

Die Prüfung der Hypothesen aus der explorativen Phase (siehe Tabelle 63) bildet den Abschluss der empirischen Analyse und liefert einige wichtige Erkenntnisse unter anderem in Bezug auf die Gestaltung von Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit mit der WLB.

Tabelle 63

Geprüfte Hypothesen der explorativen Phase

Hypothesen	Ergebnis
20: Befragte, die in Teilzeit arbeiten, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht in Teilzeit arbeiten.	Angenommen
21: Befragte, die über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen, sind zufriedener mit der eigenen WLB als Befragte, die nicht über die Möglichkeit zur Gleitzeit verfügen.	Angenommen
22: Teilnehmer mit einem im Durchschnitt längeren, täglichen Arbeitsweg sind unzufriedener mit der eigenen WLB	Angenommen
23: Teilnehmer mit wöchentlicher Dienstreisezeit sind unzufriedener mit ihrer WLB als Befragte ohne wöchentliche Dienstreisezeit.	Angenommen
24: Teilnehmer mit längeren tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden pro Woche sind unzufriedener mit ihrer WLB.	Angenommen
25: Teilnehmer, die im Schichtsystem arbeiten, sind unzufriedener mit der eigenen WLB, als jene die nicht im Schichtsystem arbeiten.	Abgelehnt

Die Hypothesen der explorativen Phase zielen meist auf die zeitliche Komponente der WLB. Mit Hilfe der Empirie kann belegt werden, dass die Länge der Arbeitszeit ein Faktor ist für die Zufriedenheit mit der WLB. Wie aus Vergleichsstudien bekannt (Bundesinstitut für Berufsbildung & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2006) betrifft dies zunächst den Aspekt in Teilzeit zu arbeiten oder in Vollzeit. Die Untersuchung zeigt einen signifikanten Unterschied bei Zufriedenheit mit WLB zwischen Teilzeit- ($M=3,68$) und Vollzeitmitarbeitern ($M=3,21$). Bei genauerer Betrachtung der tatsächlichen Arbeitszeit der Vollzeitmitarbeiter findet sich ein linearer Trend in folgender Richtung: Je länger die Arbeitszeit desto weniger Zufriedenheit mit der WLB. So befindet sich bei Mitarbeitern mit bis zu 50 Stunden pro Woche der Mittelwert bei $M=3,37$, bei Mitarbeitern zwischen 50 und 60 Stunden bei $M=2,93$ und bei Mitarbeitern über 60 Stunden pro Woche Arbeitszeit bei $M=2,67$. Dieser Mittelwert liegt mehr als eine Einheit auf der 5er Skala unter dem Mittelwert der Teilzeitkräfte. Hierbei ist jedoch zu bemerken, dass davon ausgegangen werden kann, dass über 50 bzw. über 60 Stunden pro Woche lediglich die leitenden Angestellten arbeiten. Da das obere Management unter dem As-

pekt der WLB eine besonders belastete Zielgruppe ist (Jacobshagen et al., 2005; Stock-Homburg & Bauer, 2007), kann es sein, dass die Variable der Hierarchie als Drittvariable den Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und der Zufriedenheit mit WLB beeinflusst.

Ebenfalls mit Hilfe der zeitlichen Komponente der WLB lässt sich der Unterschied zwischen Mitarbeitern mit und ohne Reisezeit sowie mit langem und kurzem Arbeitsweg erklären. So sind Mitarbeiter mit wöchentlicher Reisezeit und Mitarbeiter mit längerem Arbeitsweg tendenziell unzufriedener mit ihrer WLB. Neben der zeitlichen Komponente könnte hierbei auch die Beanspruchungskomponente der WLB (vgl. Greenhaus & Beutell, 1985) relevant sein.

Interessanterweise findet sich kein signifikanter Unterschied, wenn es um die Arbeit in Schichten geht, also nicht die zeitliche Länge der Arbeits- oder Dienstreisezeit, sondern die zeitliche Lage der Arbeitszeit- oder Dienstreisezeit von Interesse ist.

Bezüglich der Gleitzeitregelung bestätigt sich die theoretische Annahme, dass die Gestaltung der Arbeitszeit eine Ressource für die Zufriedenheit mit der WLB darstellt. Mitarbeiter mit der Möglichkeit zur Gleitzeit sind zufriedener mit ihrer WLB als ihre Kollegen ohne die Möglichkeit zur Gleitzeitregelung. In der flächendeckenden Einführung der Gleitzeitregelung liegt sogleich eine Handlungsempfehlung. Auf die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen wird in Kapitel 7.3 noch tiefer eingegangen. Doch zunächst folgt nach einem kurzen Fazit die kritische Reflektion der vorliegenden Dissertation in Kapitel 7.2.

Fazit

Die Spezifität des ressourcenbasierten WLB Modells, den direkten und indirekten Einfluss von Ressourcen auf die WLB zu untersuchen und damit den Entstehungsprozess der WLB zu beleuchten, führt insgesamt zu dem Ergebnis, dass der direkte Zusammenhang zwischen Ressourcen und der Zufriedenheit mit der WLB eindeutiger bestimmt werden kann. Die Zuordnung der Zufriedenheit mit der WLB zu den leistungs- und wohlbefindensorientierten Variablen bestätigt jedoch auch die theoretische Vorgehensweise, den moderierenden Effekt der Ressourcen zu prüfen (Demeroutie et al., 2001; Bakker et al., 2005; Sonntag et al., 2010). Hierbei werden jedoch nur sehr selektiv die vorhergesagten Moderatoreffekte nachgewiesen. Dies spricht für eine offene Auslegung des ressourcenbasierten WLB Modells, nach der – spezifisch für jeden Antezedenzfaktor, jede Res-

source und Auswirkung – Moderatoreffekte zu prüfen sind. Das Modell geht vor allem an zwei Stellen über den bisherigen Stand der Forschung hinaus. Zum ersten ist die Kerngröße nicht der *Work-family Konflikt*, sondern die subjektive Zufriedenheit mit der WLB. Zum zweiten wendet es empirisch bestätigte Theorieansätze aus der Stress- und Gesundheitsforschung auf die Lebensdomänenforschung an. Inhaltlich ist die Unterstützung durch die Führungskraft neben der Selbstwirksamkeitserwartung ein bedeutender Antezedenzfaktor, wobei auch der direkte Einfluss von allgemeinem und zeitlichem Handlungsspielraum nicht zu vernachlässigen ist. Eine besondere Rolle spielt die kulturelle Erwartungshaltung. Sie ist sowohl ein starker direkter als auch indirekter Einflussfaktor der WLB. Zusätzlich hat sich lediglich die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als Moderator erwiesen.

Bei der Hinzunahme der kulturellen Erwartungshaltung in das Erklärungsmodell vermindert sich jedoch der Einfluss des direkten Vorgesetzten. Dies kann als Indiz genommen werden, dass sich diese beiden Variablen einen gewissen Prozentsatz an Varianzerklärung teilen. Inhaltlich würde dies dafür sprechen, dass die Führungskraft entweder ein Sender kultureller Erwartungen oder ein Puffer kultureller Erwartungen darstellt. Diese Überlegungen wäre in zukünftigen Studien eine interessante Fragestellung.

Die Ergebnisse der Prüfung der Hypothesen aus der Exploration erweitern den Erkenntnisstand im Entstehungsprozess der WLB und bestätigen die Bedeutung der zeitlichen Komponente der WLB.

Die Resultate belegen auch den positiven Effekt der WLB auf die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen. WLB ist somit ein wichtiger Faktor, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und hilft, durch die Verstärkung der affektiven Bindung und die Reduktion der Wechselabsicht, qualifizierte Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist WLB ein wichtiger Stellhebel in Unternehmen. Denn es gilt nicht nur die qualifizierten Fach- und Führungskräfte möglichst lange an das Unternehmen zu binden, sondern auch die alternde Belegschaft möglichst lange auf einem hohen Leistungsniveau zu halten. Die Ergebnisse zeigen deutlich den positiven Einfluss von WLB auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, z.B. über die Reduzierung der Erschöpfung. WLB kann ein probates Mittel sein, um psychischen Erkrankungen präventiv zu begegnen. Der langfristige Nutzen von WLB-Maßnahmen wird

durch die Ergebnisse der Dissertation belegt – die politische Agenda zur Forcierung der WLB gestützt (vgl. BMFSFJ, 2005).

7.2 Kritische Reflektion der Arbeit und anknüpfende Forschungsfragen

Die empirische Erhebung der vorliegenden Dissertation orientiert sich an wissenschaftlichen Standards und Normen (Bühner, 2004; Schnell et al., 2005). Über die Auswahl der jeweils passenden Methodik (Onlinebefragung oder in Papierform) wurde eine zielgruppengerechte und praktikable Durchführung ermöglicht. Durch die Verwendung bekannter Skalen der Lebensdomänenforschung ist die Vergleichbarkeit zu bestehenden Forschungsarbeiten gegeben und eine Anknüpfungsmöglichkeit für künftige Forschungsarbeiten möglich (vgl. Bühner, 2004). Ferner geben die Orientierung an klassischen Instrumenten der Lebensdomänenforschung und die enge Verknüpfung zur dargelegten Theorie Hinweise auf eine hinreichende Validität. Diese wird zusätzlich durch die qualitative Exploration des Untersuchungsfeldes gestützt. Bei der Auswertung und Interpretation der Daten wurde auf ein hohes Maß an Objektivität geachtet. Der hohe Grad der Standardisierung und die guten Werte bei den Reliabilitätsanalysen weisen auf hinreichend zuverlässige Daten hin (Bühner, 2004). Entsprechend kann von einer validen und reliablen Messung ausgegangen werden. Psychologische Befragungen der Einstellung von Menschen sind jedoch nie frei von Messfehlern (Kromrey, 1998). Im Folgenden werden einige Limitierungen der vorliegenden Dissertation kritisch reflektiert und gegebenenfalls weiterführende Forschungsfragen formuliert.

- Wie die Mehrheit der Untersuchungen im Bereich der Lebensdomänenforschung, verwendet die vorliegende Untersuchung ein Querschnittsdesign zur empirischen Überprüfung des ressourcenbasierten WLB Modells. Ein Querschnittsdesign erlaubt keine finalen kausalen Aussagen über die Wirkrichtung der Zusammenhänge (vgl. Diaz-Bone, 2006). Die vermuteten Kausalrichtungen der Wirkzusammenhänge wurden entsprechend aus den theoretischen Überlegungen abgeleitet und entstammen nicht dem empirischen Material (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2010). Eine Überprüfung des Modells im Längsschnittsdesign wäre eine erforderliche Ergänzung und würde das erarbeitete Modell festigen.
- Das ressourcenbasierte Modell wurde nicht mit Hilfe der Analyse objektiver Daten wie zum Beispiel Bewerberzahlen, Fehlzeiten oder Kündigungsquoten untersucht. Die

empirische Analyse der Dissertation bezieht sich ausschließlich auf Befragungsergebnisse, welche bekanntlich zu Verzerrungen neigen können, z.B. Antworttendenzen, soziale Erwünschtheit, usw. (vgl. Semmer et al., 1999; Kromrey, 1998, Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003). Durch mehrere Maßnahmen wird versucht die Reliabilität, Konstruktvalidität und Objektivität der Studie zu gewährleisten. Erstens durch die nachträgliche Prüfung der Reliabilität der Messung. Zweitens durch den Austausch mit dem Expertenteam der Universität Heidelberg, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie. Drittens durch die Orientierung an der bestehenden Literatur (Podsakoff et al., 2003; Diekmann, 2004; Schnell et al., 2005) zur Umsetzung von empirischen Erhebungen und der Gestaltung von Items. Im Anschreiben wurde auf die Anonymität der Aussagen hingewiesen. Des Weiteren wurde darauf verwiesen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt und ehrlich geantwortet werden soll. Die Items wurden einfach, klar, kurz und eindeutige formuliert sowie gegebenenfalls mit Beispielen hinterlegt. Hierbei wurde speziell darauf geachtet, dass sich bei der abhängigen Variable das Antwortschema ändert. Die Gefahr der methodischen Verzerrungen aufgrund der Tatsache, dass alle Daten von einer Quelle stammen, wird durch die aufgeführten Maßnahmen ebenfalls reduziert (Podsakoff et al., 2003).

- Die Stichprobe bezieht sowohl alle Führungsebenen als auch verschiedene Tätigkeitsbereiche mit ein – vom gewerblichen Angestellten in der Produktion bis zum Sachbearbeiter im Verwaltungsbereich. Hierdurch wird den Ergebnissen der empirischen Analyse ein gewisses Maß an Generalisierbarkeit zugesprochen. Durch die Begrenzung auf ein Unternehmen der Automobilindustrie in Deutschland ist jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse für unterschiedliche Unternehmen bzw. Branchen sowie Kulturkreise fraglich. Hierbei könnte weiterführende Forschungsarbeit einen wichtigen Beitrag leisten.
- Inhaltlich sei erwähnt, dass sich die vorliegende Untersuchung hauptsächlich auf unternehmensbedingte Einflussgrößen konzentriert. Dies stellt gerade im Forschungsfeld der Lebensdomänenforschung eine idealisierende Begrenzung der Wirklichkeit dar. Bedingt ist diese Begrenzung auch durch den aktuellen Stand der Forschung (Byron, 2005), der den arbeitsbedingten Einflussgrößen eine höhere Bedeutung im Entstehungsprozess der WLB einräumt als den privaten Einflussgrößen. Von Interesse für

die Lebensdomänenforschung ist es dennoch, das Wechselspiel zwischen privaten und berufsbedingten Einflussfaktoren der WLB näher zu bestimmen.

Neben den bereits erwähnten Anknüpfungspunkten für zukünftige Forschungsarbeit sei an dieser Stelle auf einige generelle Überlegungen verwiesen. Die Erforschung der subjektiven Zufriedenheit mit WLB ist bislang in der Lebensdomänenforschung relativ wenig vorangeschritten. Dabei scheint die innovative Behandlung der WLB als ein Konstrukt im Sinne der positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) durchaus vielversprechend. Die Ergebnisse belegen die Stimmigkeit des theoretischen und empirischen Vorgehens und laden zur weitergehenden Erforschung der Entstehung und der Auswirkungen der subjektiven Zufriedenheit mit WLB ein. Dabei wäre auch zu klären in welchem Verhältnis die subjektive Zufriedenheit mit WLB zum weitaus besser erforschten Zweig der Lebensdomänenforschung steht – dem rollenbasierten *Work-family Konflikt*.

Kognitive und emotionsverarbeitende Prozesse im Entstehungsprozess der WLB werden in der vorliegenden Dissertation nur am Rande tangiert. Hierin läge, nach Meinung des Verfassers, ebenfalls ein breites Feld zur psychologischen Erforschung der WLB.

Die Dissertation beleuchtet den Entstehungsprozess der WLB und betrachtet, dem ressourcenbasierten WLB Modell folgend, neben direkten Einflussfaktoren auch indirekte. Dieser Ansatz kann auf weitere Themenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie wie beispielsweise Commitment, Arbeitszufriedenheit oder *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988) angewandt werden.

Auch die Betrachtung zielgruppenspezifischer Unterschiede, vor allem bei der Zielgruppe der Führungskräfte, bietet sich zur weiteren Erforschung an. Die Führungskräfte sind in der Lebensdomänenforschung unter mehreren Gesichtspunkten eine besonders interessante Zielgruppe. Zum ersten ist die Zielgruppe der Führungskräfte relativ unerforscht, vor allem Untersuchungen mit großen Stichproben sind rar (Jacobshagen et al. 2005). Zum zweiten weisen Führungskräfte im Arbeitskontext bestimmte Charakteristika auf, die für die Erforschung von WLB eine erhöhte Prägnanz bedeuten. Führungskräfte arbeiten länger als der Durchschnitt der Beschäftigten. Sie haben hohe Arbeitsanforderungen zu bewältigen und sind emotional stark eingebunden (Stock-Homburg & Roederer, 2009; Jacobshagen et al. 2005). Dies bedeutet in der Summe, dass die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Erkrankung bei Führungskräften steigt und veranschaulicht deutlich den

Handlungsbedarf für eine Verbesserung der WLB bei der Zielgruppe der Manager und den Bedarf an fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen.

7.3 Handlungsempfehlungen

„Seien Sie kreativ, sonst werden wir kreativ sein.“ meinte Bundeskanzlerin Frau Angela Merkel 2011 im Rahmen einer Veranstaltung der Initiative *Erfolgsfaktor Familie* vom BMFSFJ mit dem Titel *Zur richtigen Zeit am richtigen Ort* (Bundesregierung, 2011). Ihre Worte richteten sich an die Vertreter der Wirtschaft und bezogen sich auf Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Dieses letzte Kapitel möchte dem Aufruf folgen und sich in erster Linie darum bemühen aufzuzeigen, welche Möglichkeiten Arbeitgeber haben, WLB nachhaltig in ihrer Organisation zu verankern. Dabei fußen die vorgeschlagenen Interventionsmöglichkeiten auf den Erkenntnissen der vorliegenden Dissertation. Es bedarf neuer kreativer Antworten auf die Frage nach einer intelligenten Verzahnung zwischen Arbeits- und Privatleben, die über einen rein verhaltensorientierten Ansatz, z.B. des Zeitmanagements, hinausgehen. Auch verhältnisorientierte Ansätze wie das klassische *Jobenlargement* oder *Jobenrichment* scheinen nur bedingt geeignet zur Steigerung der WLB.

Bevor die Erkenntnisse der Dissertation systematisch zur Ableitung von Handlungsempfehlungen genutzt werden, werden zum Einstieg einige innovative Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt. Diese versuchen die neuen Rahmenbedingungen, wie Wissensarbeit, häufiger Aufgabenwechsel, Zeitdruck, Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, usw. aufzugreifen (vgl. Kapitel 2). Zwei Beispiele für solche Interventionsideen sind: Erstens wöchentlich fixe, ungestörte Blockarbeitszeiten, in denen ohne Störung durch Email oder Telefon konzentriert ein paar Stunden am Stück gearbeitet werden kann und zweitens die strikte Pauseneinhaltung – Pausen werden häufig, gerade wenn sie am nötigsten wären, als Zeitpuffer zur Fertigstellung der Arbeit verwendet. Dabei ist die Wirksamkeit von Pausen im Tagesverlauf auch in Bezug auf WLB empirisch erwiesen (Sanz-Vergel, Demerouti, Moreno-Jiménez, Mayo, 2010). Auch verhältnisbedingte Regelungen zur Optimierung der Berichterstattung, Reduzierung von Parallelprojekten oder zur Einhaltung von Erholungsphasen, zum Beispiel ein Pflichturlaub nach Beendigung von Projekten, sind denkbar (vgl. Gerlmaier et al., 2010). Der Kreativität sind bei der Generierung neuer Lösungen keine Grenzen gesetzt. Einig ist sich die Wissenschaft bislang lediglich dar-

über, dass eine Kombination von verhaltens- und verhältnispräventivem Vorgehen am zielführendsten ist und systematisch vorgegangen werden sollte (vgl. Semmer & Zapf, 2004; Ducki & Geiling, 2010; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012). Eine strukturierte Vorgehensweise bietet z.B. das BiG-Gestaltungsmodell zur Arbeitsumgebung (Büch, Schraub, Stegmaier & Sonntag 2010). Dieses Gestaltungsmodell wurde ursprünglich zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter entwickelt und kann durch die ganzheitliche Ausrichtung gut auf die Förderung der WLB adaptiert werden. Um die Implementierung von WLB in Unternehmen wissenschaftlich fundiert voran zu treiben, ist es von hoher Bedeutung Maßnahmen auf der Basis von Befragungsergebnissen auszugestalten.

Die Dissertation leistet einen Einblick in den Entstehungsprozess der WLB. Hierdurch werden spezifische Handlungsmöglichkeiten offengelegt, die zur positiven Gestaltung der WLB der Beschäftigten beitragen. Der erste Analyseschritt legt die direkten Einflussfaktoren der WLB dar. Die Ergebnisse belegen die förderliche Wirkung der Ressourcen im Entstehungsprozess der WLB. Neben dem Ausbau der förderlichen Ressourcen, ist es nach der *COR Theorie* sehr bedeutend Personen vor einem Ressourcenverlust zu schützen und negative Einflussfaktoren abzumindern. Denn ein Ressourcenverlust wirkt sich stärker auf die Psyche aus als ein Ressourcengewinn (vgl. Kapitel 3.3). Für den negativen Einflussfaktor *Work-to-private life Konflikt* bedeutet dies, Einflüsse der Arbeit, die das Privatleben stören, zu reduzieren. Zum Beispiel können kurzfristige Veränderungen, die einen Einfluss auf private Pläne haben, minimiert werden. Auch die psychischen Arbeitsanforderungen zeigen einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der WLB. Dies verlangt von der Praxis, Arbeitsanforderungen so zu gestalten, dass sie weniger widersprüchliche Anforderungen enthalten oder die Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung selbst mitbestimmt werden kann. Um die psychischen Belastungen eines Arbeitsplatzes zu bewerten, sollte zunächst der Arbeitsplatz selbst analysiert werden. Hierbei kann z.B. auf das Analyseverfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GPB) verwiesen werden, welches u. a. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012) empfohlen wird (vgl. Michel et al., 2009).

Um die Zufriedenheit mit der WLB direkt zu steigern, hilft der Blick auf die positiven, direkten Einflussfaktoren der WLB. An erster Stelle kann verhältnispräventiv der allgemeine und zeitliche Handlungsspielraum vergrößert werden. Wie aus den Ergebnissen erkennbar ist, kann die selbstbestimmte Einteilung der Arbeitsmenge und Arbeitszeit,

z.B. durch die Einführung von Gleitzeit, an den Ursachen eines Konflikts zwischen Arbeit und Privatleben ansetzen und prinzipiell WLB-förderlich sein. Operative Interventionsmöglichkeiten zur Steigerung des allgemeinen Handlungsspielraums wären darüber hinaus die Einführung von Zielvereinbarungen und die Orientierung der Vergütung an der Erreichung der Ziele anstatt an der reinen Anwesenheitszeit. Über die Steigerung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums ist es auch denkbar, dass die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter langfristig ansteigt. Die Selbstwirksamkeitserwartung stellt einen wesentlichen direkten Einflussfaktor der Zufriedenheit mit WLB dar. Diese könnte zusätzlich verhaltenspräventiv über eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter gesteigert werden. Ein Überblick über Trainingsmethoden und -konzepte findet sich z.B. bei Semmer und Zapf (2004) oder Sonntag und Stegmaier (2010). Semmer und Zapf (2004) schreiben in ihrer Review besonders Stressmanagementtrainings mit *kognitiv-behavioralen* Ansätzen eine große Wirksamkeit zu. Neben der Erlernung von Bewältigungsstrategien und Entspannungstechniken, werden hierbei vor allem Stressoren analysiert und die eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen verhaltenstherapeutisch verändert. Ein bekanntes Beispiel ist das sogenannte *Stressimmunisierungstraining* nach Meichenbaum (2003), dieses Training weist auch bei Führungskräften Erfolge auf (vgl. Jacobshagen et al., 2005; Hasselhorn & Portune, 2010).

Auch die Identifikation mit der Arbeitsrolle tritt als Ressource in Erscheinung. Entsprechend ist sicherzustellen, dass im Auswahlprozess für eine Stellenbesetzung die Persönlichkeit des Bewerbers mit den Anforderungen der Stelle abgeglichen wird. Dies beginnt mit einer ehrlichen Kommunikation der Anforderungen der Arbeit, um später nicht Gefahr zu laufen, Erwartungen zu enttäuschen (vgl. Weller, Holtom, Matiaske & Mellewig, 2009). Zum anderen sollte, aufbauend auf psychologischen Erkenntnissen über menschengerechte Arbeit (Ulich, 2005), die Arbeit so gestaltet werden, dass eine Identifikation mit der Arbeitsrolle wahrscheinlicher wird. Erste Ansätze für ein Gestaltungskonzept menschengerechter Arbeit findet sich bei Hackman und Oldham (1976), ein Überblick der verschiedenen Konzepte liefert Kirchler (2008).

Bei den sozialen Ressourcen können die Kollegen eine Stütze für eine gelungene WLB sein. Ein gutes Betriebsklima, welches z.B. über Teamentwicklung gestützt werden kann, stärkt den kollegialen Rückhalt. Den stärksten sozialen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben scheint jedoch die Führungskraft zu nehmen. Neben der Wahr-

nehmung einer Vorbildfunktion bezüglich der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben kann die Führungskraft durch die Gestaltung und Aufteilung der Arbeitsaufgaben negative Anforderungen der Arbeit abmildern. Darüber hinaus ist es einer Führungskraft auch möglich, normative Unterstützungsleistungen zu geben, beispielsweise Abteilungsregelungen einzuführen, wie „Keine regulären Besprechungen vor 9 oder nach 17 Uhr!“. Die Führungskraft prägt über die Wahrnehmung eines WLB-förderlichen Führungsstils nicht zuletzt auch die Unternehmenskultur.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Dissertation liegt in der Hervorhebung des Einflusses der Unternehmenskultur auf die WLB der Mitarbeiter. Die kulturelle Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, hat einen wesentlichen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB. Eine Komponente, die in bisherigen Gestaltungskonzepten der WLB häufig vernachlässigt wurde. Ziel sollte es sein, eine Kultur zu entwickeln, in der das Privatleben und die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter keine *Tabuthemen* sind und Verständnis gezeigt wird gegenüber privaten Rollen (vgl. Jacobshagen et al., 2005).

Generell sollten Unternehmen im Sinne des langfristigen Erhalts der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter darauf achten, die Grenzen der menschlichen Leistungsfähigkeit zu thematisieren und die Anforderungen der Arbeit nicht beliebig zu steigern. Gerade bei den Anforderungen der Arbeit fällt es Arbeitgebern allerdings schwer zurückzufahren. Dies ist nachvollziehbar, zum einen weil die Arbeit quasi per Definition physisch und psychisch beanspruchend ist und zum anderen weil die Fixkosten gesenkt werden können, indem die vorhandene Arbeit auf weniger Personal verteilt wird. Entsprechend haben Zeitdruck und Verantwortungsumfang in den vergangenen Jahren zugenommen (Luczak et al., 2002). Um unter den gestiegenen Anforderungen dennoch eine Zufriedenheit mit der WLB zu erlangen, gilt es die Ressourcen der Beschäftigten zu schonen und aufzubauen. Die Ergebnisse belegen, dass gerade wenn verschiedene Ressourcen zusammen auftreten, mehr zur Erklärung der WLB beigetragen wird. Ein ganzheitliches Konzept bezieht deshalb tätigkeitsbezogene, personale, soziale und kulturelle Aspekte in die Gestaltungsmaßnahmen der WLB mit ein.

Im zweiten Analyseschritt wurde der Fokus auf die intervenierende Funktion der Ressourcen im Zusammenspiel zwischen Anforderungen der Arbeit, und der subjektiven Zufriedenheit mit WLB gerichtet. Hierbei ist zunächst die Rolle der Führungskraft zu be-

tonen. Über die aktive Unterstützung und das Vorleben einer erfolgreichen Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben kann eine Führungskraft dazu beitragen, dass selbst unter belastenden Arbeitsanforderungen eine Zufriedenheit mit der eigenen WLB erreicht werden kann. Generell kann vor allem durch die Änderung der kulturellen Erwartungshaltung, dennoch eine Verbesserung der Zufriedenheit mit der WLB erlangt werden. Die kulturelle Erwartungshaltung zeigt eine Pufferwirkung zwischen den Anforderungen der Arbeit und der WLB. Es ist folglich vorstellbar, dass allein die Einführung von mehr Selbstbestimmung, z.B. durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, an der objektiven WLB-Situation wenig verändert, wenn der kulturelle Erwartungsdruck bestehen bleibt, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen. Allein die kulturelle Akzeptanz und das Verständnis für private Belange kann bei gleichbleibenden Arbeitsanforderungen bereits zu einer besseren WLB der Mitarbeiter führen.

Gestaltung einer Kulturveränderung

Wie gestaltet man jedoch eine Kulturveränderung? Aufbauend auf den Erkenntnissen des symbolischen Interaktionismus (Mead, 1934/1968, Blumer, 1969/1986) gilt es, die gemeinsam geteilten Symbole eines Kulturkreises in eine Richtung zu verändern, in der die Wertschätzung des Privatlebens hochgehalten wird, z.B. über die Veröffentlichung von positiven Modellen anhand von Beispielbiografien. Nach der sozial-kognitiven Lerntheorie, auch Lernen am Modell genannt (Bandura, 1971, 1994a), ist hierbei unter anderem darauf zu achten, dass die Beispiele den Merkmalen der Zielgruppe entsprechen.

Hilfreich bei der Änderung der kulturellen Erwartungshaltung sind auch die Gedanken Scheins (1985). Hierbei wird über die Gestaltung von kulturellen Artefakten, wie z.B. einem WLB-Logo oder der Formulierung von Firmenwerten bezüglich WLB, ein Kommunikationsprozess angestoßen und durch die Reflektion der Thematik die zugrundeliegenden Einstellungen angesprochen und verändert. Hilfreich bei der Kulturveränderung sind auch sogenannte *Bauchschmerzrunden* (Gerlmaier et al., 2010), in denen Mitarbeiter – unabhängig davon welche Funktion sie im Unternehmen erfüllen – unter anderem auch private Probleme thematisieren können und bestehende Erwartungshaltungen offen formuliert und diskutiert werden.

Nach dem Verständnis von Sonntag (2008) sind bei einer Kulturveränderung mehrere Ebenen zu betrachten. Zum ersten sind auf der operativen Ebene Maßnahmen einzufüh-

ren, z.B. die Beachtung privater Vorhaben in der Zielvereinbarung oder die Einführung einer Kindertagesstätte. Zum zweiten sind auf der normativen Ebene WLB-Ziele zu verbreiten, z.B. durch Unternehmensleitlinien zur WLB, die von der Unternehmensleitung ausgesprochen werden, wie beispielsweise der Leitsatz: „Wir respektieren die Erholungszeiten unserer Mitarbeiter“. Zum dritten wird die Ernsthaftigkeit der Behandlung des Themas mit Nachdruck bestätigt, durch die Aufnahme von WLB in die Unternehmensstrategie und damit die Berücksichtigung von WLB bei allen Aktivitäten des Unternehmens. Um prägend einen Kulturwandel einzuleiten, ist ergänzend eine entsprechende unternehmensinterne Vermarktung der WLB-Interventionen zu gewährleisten. Denn Kultur ist die Schnittmenge der gemeinsam geteilten Symbole, der wahrgenommenen und genutzten Maßnahmen und der formulierten und erlebten Strategie. Über die Kommunikation von entsprechenden Aktivitäten wird ein Beitrag für eine WLB-freundliche Kultur geleistet.

Die folgende Matrix (Abbildung 29) bietet eine Vorlage zur Anwendung in der Praxis. Um die WLB in der Unternehmenskultur zu implementieren, sind die Inhalte der leeren Felder unternehmensspezifisch zu füllen. Denn es ist wahrscheinlich, dass in einem Produktionsbetrieb andere Lösungen entwickelt werden als beispielsweise in einem Dienstleistungsbetrieb. Die Matrix bietet somit einen festen Orientierungsrahmen, der offen ist für unternehmensspezifische Bedingungen und Bedarfe.

Ebenen: \ Ansatzpunkte:	Belastungen abbauen		Ressourcen aufbauen	
	verhältnisorientiert	verhaltensorientiert	verhältnisorientiert	verhaltensorientiert
Operativ				
Normativ				
Strategisch				
Kommunikativ				

Abbildung 29

Matrix zur praktischen Implementierung von WLB in der Kultur von Unternehmen und Organisationen

Zur Erstellung eines integrativen Konzepts kann die vorliegende Matrix eine Hilfe sein. Zur ganzheitlichen und nachhaltigen Verbesserung der WLB sind bei der Findung der unternehmensspezifischen Interventionen sowohl die verschiedenen direkten und indirekten Stellhebel der WLB (personale, soziale, tätigkeitsbezogene und kulturelle), als auch die Kombination von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen zu berücksichtigen. Themenfelder für neue Maßnahmen können z.B. in den Bereichen Kinderbetreuung, Weiterbildung, Pflege, Arbeitszeitgestaltung, Haushaltsdienstleistungen oder Gesundheit liegen. Am Beispiel eines Programms zur Reduzierung von Rückenbeschwerden wird exemplarisch die Anwendung der Matrix durchexerziert. Das Unternehmen könnte über die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes auf der operativen Ebene eine verhältnispräventive Maßnahme einführen und verhaltenspräventiv durch eine Rückenschulung ergänzen. Diese könnte auch das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter steigern sich für die

eigene Gesundheit einzusetzen. Auf der normativen Ebene könnte über die Einführung von Gesundheitsleitlinien nachgedacht werden und das Ziel einer gesunden und wettbewerbsfähigen Belegschaft kann in die Personalstrategie implementiert werden. Dies würde auch die Unterstützung der Führungskräfte sicherstellen. Anschließend könnten auf der kommunikativen Ebene Informationsmaterialien oder Plakate die Mitarbeiter über die Bedeutung von rückschonendem Arbeiten sensibilisieren.

Der Erfolg von WLB-Interventionen lässt sich z.B. durch die Messung der Zufriedenheit mit der WLB in einer jährlichen Mitarbeiterbefragung evaluieren. Der Einfluss auf den Unternehmenserfolg kann zusätzlich über die kontinuierliche Beobachtung von relevanten Kennzahlen (z.B. Zahl der Initiativbewerbungen, Zahl der psychischen Erkrankungen oder Fluktuationsquote) ersichtlich werden.

Durch die positive Gestaltung unternehmensbedingter Parameter der WLB kann ein Unternehmen eine hervorragende Stellung im Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte von morgen erlangen. Zudem beugt eine Steigerung der WLB Burnout vor und verringert hierdurch die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Von der Steigerung des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter und Führungskräfte profitieren nicht nur die Betroffenen selbst sondern auch deren privates soziales Umfeld. Letztendlich – so die plausible Vermutung – profitieren durch die Steigerung der WLB die Beschäftigten, die Unternehmen bzw. Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes.

Literaturverzeichnis

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C. & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), 151-169.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey Bass.
- Antonovsky, A. (1993). Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In A. Franke & M. Broda (Hrsg.), *Psychosomatische Gesundheit*. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (deutsche erweiterte Ausgabe von Alexa Franke). Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Aryee, S., Srinivas, E. S. & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132-146.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Aufl.). Berlin: Springer.
- Badura, B. & Vetter, C. (2004). „Work-life-Balance“ – Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report (2003). Wettbewerbsfaktor Work-life-Balance. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 1-18). Berlin: Springer.
- Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (2010). Herausforderungen betrieblicher Gesundheitspolitik. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation* (2. Aufl., S. 9-30). Heidelberg: Springer.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., DeBoer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62 (2), 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Dollard, M. (2008). How job demands influence partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 901-911.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.
- Baltes, R. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of development theory. *American Psychologist*, 52 (4), 366-380.
- Bandura, A. (1971). *Principles of Behavior Modification*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A. (1977). Self Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191 – 215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994a). *Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1994b). Self Efficacy. In V. S. Ramachandran (Hrsg.), *Encyclopedia of human behaviour* (Bd. 4, S. 71-81). New York: Academic Press. Verfügbar unter: <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html> (26.01.2011).
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. San Francisco: Freeman & Company.
- Baron, R. M. & Kenney, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial & Labor Relations Review*, 52, 539-564.

- Baumann, M. (2009). Work-Life-Balance – ein Überblick. In K. Wüstner (Hrsg.), *Sozio-ökonomische Arbeitsforschung. Das Individuum im Spannungsfeld von Arbeit und Nicht-Arbeit* (S. 19–48). München: Rainer Hampp Verlag.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, P. R. & Becker H. L. (2010). *Selbstmanagement*. Remmingen: Expert.
- Beham B. & Drobnič S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 669-689.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (3), 487-500.
- Belkic K. L., Landbergis, P. A., Schnall, P. L. & Baker, D. (2004). Is Job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scand J Work. Environ Health [SJWEH]*, 30, 85-128.
- Benz, D. (2002). *Motivation und Befinden bei betrieblichen Veränderungen. Zur Bedeutung unterschiedlicher Facetten von Arbeitsplatzunsicherheit*. Weinheim: Beltz.
- Berg, P., Kalleberg, A. L. & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42 (2), 168–188.
- Berkman, L. F., Buxton, O., Ertel, K. & Okechukwu, C. (2010). Managers practices related to work–family balance predict employee cardiovascular risk and sleep duration in extended care settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (3), 316-329.
- Betriebskrankenkasse Bundesverband (2012). *Krankenstand im ersten Halbjahr 2012 unverändert gegenüber dem Vorjahreszeitraum bei 4,4 Prozent*. BKK Pressemitteilungen. Verfügbar unter: <http://www.bkk.de/presse-politik/presse/bkk-pressemitteilungen/> (31.08.2012).
- Bhave, D. P., Kramer, A. & Glomb T. M. (2010). Work–Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 145–158.
- Bliese, P. D. & Castro C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14, 65-73.

- Blumer, H. (1969/1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.
- Blumer, H. (1973). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (S. 80-146). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Blumer, H. (1979). Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung - Einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung in den USA* (S. 41-62). Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2002). *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Borgetto, B. (2010). Soziale Beziehungen und Gesundheit. In B. Badura, U. Walter, T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation* (2. Aufl., S. 339-349). Heidelberg: Springer.
- Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2011). *Productivity and Age: Evidence from Work Teams at the Assembly Line*. Mea - Mannheim research institute for the Economics of Aging: Discussion Paper. Verfügbar unter: <http://www.mea.uni-mannheim.de> (15.01.2012).
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Welt, Sonderband 2, Soziale Ungleichheiten* (183-198). Göttingen: Schwarz & Co.
- Boyar, S. L. & Mosley Jr., D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2), 265-281.
- Brosius, F. (2006). *SPSS 14*. Heidelberg: Mitp.
- Brosius, G. & Brosius F. (1994). *SPSS Base System und Professional Statistics*. Bonn: International Thomson.
- Brough, P. & Kalliath, T. (2009). Work-family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 581-585.

- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, Kh. (2010). Das BiG-Gestaltungsmodell zur Arbeitsumgebung. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.) (2010). *Arbeit – Gesundheit – Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG* (S. 243-255). Kröning: Asanger.
- Buchwald, P. & Hobfoll, S. E. (2004). Burnout aus ressourcentheoretischer Perspektive. *Psychologie. Erziehung und Unterricht*, 51, 247–257.
- Bühl, A. & Zöfel, P. (1996). *Professionelle Datenanalyse mit SPSS für Window*. Bonn: Addison-Wesley.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012). *Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen*. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verfahren/GPB.html> (09.01.2012).
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung & Robert Bosch Stiftung (2005). *The Demographic Future of Europe – Facts, Figures, Policies. Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study (DIALOG-PPAS)*. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Bundesinstitut für Berufsbildung & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2006). BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 - Arbeit und Beruf im Wandel, Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. Verfügbar unter: <http://www.bibb.de/de/26738.htm> (30.10.2011).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *Work-life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin: DruckVogt.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010). *Familienministerin Kristina Schröder im Interview mit dem "FOCUS"*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/interviews,did=140718.html> (25.12.2011).

- Bundesregierung (2011). Charta familienbewusste Arbeitszeiten unterzeichnet. *Magazin für Soziales und Familie. Die Bundesregierung informiert, 11*. Verfügbar unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/01MagazinSozialesFamilie/03/t-5-charta-familienbewusste-arbeitszeiten-unterzeichnet.html> (25.12.2011).
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2012). *Die meisten Unternehmen erlauben private Internetnutzung am Arbeitsplatz*. Presseinformation. Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Private_Internetnutzung_26_03_2012.pdf (29.03.2012).
- Busch, J. & Flüter-Hoffmann, C. (2009). Demografischer Wandel und veränderte Arbeitsstrukturen in Unternehmen. In S. Armutat (Hrsg.), *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung* (S. 15-28). Bielefeld: Bertelsmann.
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L. & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 155-169.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67* (2), 169-198.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: how the communications revolution is changing our lives*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cannon, W. B. (1915). *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement*. New York: Appleton.
- Caplan G. (1964). *Principal for preventive psychiatry*. New York: Basic Books.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations, 62*, 1459-1486.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C. & Erdwins, C. J. (2002). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology, 7* (2), 99-108.
- Chwalisz, K., Altmaier, E. & Russell, D. (1992). Causal Attribution, Self Efficacy Cognitions, and Coping with Stress. *Journal of Social and Clinical Psychology, 11*, 377-400.

- Cleveland, W. S. (1979). Robust Locally Weighted Regression and Smoothing Scatterplots. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 829–836.
- Cleveland, W. S. & Devlin, S. J. (1988). Locally-Weighted Regression: An Approach to Regression Analysis by Local Fitting. *Journal of the American Statistical Association*, 83, 596–610.
- Clinton, B. (1998). *Remarks by the President at the Commemoration of the 50th Anniversary of the World Trade Organization*. Verfügbar unter: <http://www.clintonfoundation.org/legacy/051898-speech-by-president-to-the-wto.htm> (06.01.2010)
- Dahrendorf, R. (1977). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19 (1), 12-23.
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von Burnout für Dienstleistungsberufe: Fakt oder Artefakt. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52 (2), 82-89.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2000). *DIN EN ISO 10075-1. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeines und Begriffe (ISO 10075:1991); Deutsche Fassung EN ISO 10075-1:2000*. Verfügbar unter: <http://www.naerg.din.de/cmd?artid=34299836&contextid=naerg&bcrumblevel=1&subcommitteeid=90789075&level=tpl-art-detailansicht&committeeid=54738891&languageid=de> (25.12.2011).

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2004). *Retentionmanagement – Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (Hrsg.). (2012). Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) zum Thema Burnout. *Programmschrift zum 11. DGPPN-Hauptstadtsymposium Titel: Burnout – Der Preis für die Leistungsgesellschaft. Prävention, Diagnostic und Behandlung*. Berlin. Verfügbar unter: http://www.dgppn.de/fileadmin/user_upload/_medien/download/pdf/stellungnahmen/2012/stn-2012-03-07-burnout.pdf (30.06.2012).
- Diaz-Bone, R. (2006). *Statistik für Soziologen*. Konstanz: UVK.
- Diekmann, A. (2004). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (12. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Ducki, A. (1998). *Arbeits- und organisationspsychologische Gesundheitsanalysen. Entwicklung und Erprobung eines Befragungsinstrumentes im Rahmen eines Mehr-Ebenen-Ansatzes zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Leipzig.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderliche Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Zürich: Vdf.
- Ducki, A. & Geiling, U. (2010). Work-life-Balance. In B. Badura, U. Walter, T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation* (2. Aufl., S. 377-387). Heidelberg: Springer.
- Dunckel, H. (Hrsg.). (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: Vdf.
- Edelmann, M. (2002). *Gesundheitsressourcen im Beruf. Selbstwirksamkeit und Kontrolle als Faktoren der multiplen Stresspufferung*. Weinheim: Beltz PVU.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Specifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

- Esslinger, A. S. & Schobert, D. B. (Hrsg.). (2002). *Erfolgreiche Umsetzung von Work-life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2009). *Bericht über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit*. Verfügbar unter: <http://osha.europa.eu/fop/germany/de/statistics/statistiken> (30.10.2011)
- Eurostat (2010). *Reales BIP pro Kopf, Wachstumsrate und insgesamt*. Verfügbar unter: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15.07.2010).
- Eurostat (2011). Europäische Demographie. EU27 Bevölkerung von 502,5 Millionen am 1. Januar 2011. Mehr als 5 Millionen Geburten in der EU27 im Jahr 2010. *Pressemitteilung 110/2011*. Verfügbar unter: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-28072011-AP/DE/3-28072011-AP-DE.PDF (28.07.2011).
- Eurostat (2012). *Employment rate*. Verfügbar unter: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (15.05.2012)
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3. Aufl.). London: Sage.
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (2007). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - ein Handbuch* (o. S.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. (1986). The dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992-1003.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Frieling, E. & Sonntag, Kh. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Frone, M. R. (2002). Work-Family Balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology* (Kap. 7). Washington: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-Family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 145-167.

- Gadinger, M. C., Fischer, J. E., Schneider, S., Fischer, G. C., Frank, G. & Kromm, W. (2009). Female executives are particularly prone to the sleep-disturbing effect of isolated high-strain jobs: a cross-sectional study in German-speaking executives. *Journal of Sleep Research, 18* (2), 229-237.
- Garhammer, M. (2004). Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf Stress und Lebensqualität. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report (2003). Wettbewerbsfaktor Work-life-Balance. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 45-74). Berlin: Springer.
- Gasteiger, R., Lorson, H. & Leckebusch, H. (2008). Pro 50 – Arbeit mit Zukunft: Ist Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel? Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG. Verfügbar unter:
<http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/2008-08-25-pwc-studie.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf> (30.10.2010).
- Geißler, R. (2010). *Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung* (6. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Gerlach, I. & Schneider, H. (2008). Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. *Factsheet*. Münster: FFP-Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik.
- Gerlmaier, A., Kümmerling, A. & Latniak, E. (2010). Gesund altern in High-Tech-Branchen? Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung. *IAQ-Report 2010, 4*.
- Geurts, S. A., Kompier, M. A., Roxburgh, S. & Houtman, I. L. (2003). Does work-home interference mediate the relationship between workload and well-being?. *Journal of Vocational Behavior, 63* (3), 532-559.
- Giddens, A. (1984). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus.
- Giddens, A. (1997). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. L. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61* (2), 227-271.

- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gottschall, K. & Voß, G. (2005). *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (2. Aufl.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Grandey, A., Cordeiro B. L. & Michael, J. H. (2007). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 460-478.
- Grandey, A. & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 350-370.
- Grawitch, M. J., Barber, L. K. & Justice, L. (2010). Re-thinking the Work-life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2, 127-159.
- Green, D. E., Walkey, F. H. & Taylor, A. J. W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303.
- Grell, M. (2009). *Arbeitgeber-Attraktivität: Das ist den e-fellows wichtig*. Verfügbar unter: <http://www.e-fellows.net/show/detail.php/17543> (15.01.2012)
- Grzywacz J. G., Arcury T. A., Marin A., Carrillo L., Burke B., Coates M. L. & Quandt S. A. (2007). Work-family conflict: experiences and health implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1119-1130.
- Gulmo, Norbert (2008). *Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervetretern. Stress und damit verbundene gesundheitsbeeinträchtigende sowie -fördernde Faktoren bei Betriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen in Deutschland*. München: Rainer Hampp Verlag.

- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens, Denk- und körperlicher Arbeit* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1134-1145.
- Hasselhorn, H. M. & Portune, R. (2010). Stress, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation* (2. Aufl., S. 360-376). Heidelberg: Springer.
- Haubl, R. & Voß, G. (2009). Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 1, S. 2-8.
- Haynes C., Wall T. D., Bolden R. I., Stride C. B. & Rick J. E. (1999). Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data. *British Journal of Health Psychology*, 4 (3), 257-275.
- Heil, I. (2008). *Deutschland in Zahlen 2008. Herausgegeben vom Institut der Deutschen Wirtschaft Köln*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag. Verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/Portals/0/wz/Tab1.3.doc> (09.12.2010).
- Higgins, C., Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39 (1), 17-32.
- Hilbert, M. & López, P. (2011). The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information, *Science*, 332, 60-65.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely & L. Weiskrantz

- (Hrsg.), *Attention: Selection, awareness, and control* (S. 328-345). Oxford: Clarendon Press.
- Hoffmann, A. (2011). Psychische Belastung und Beanspruchung – eine betriebliche Herausforderung? In Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), *Konferenzbeitrag zu Psychische Belastung und Beanspruchung* (S.61-71). Berlin.
- Holahan, C. K. & Holahan, C. J. (1987). Self-Efficacy, social support and depression in aging: A longitudinal Analysis. *Journal of Gerontology*, 42, 65-68.
- Höhn, C., Ette, A. & Ruckdeschel, K. (2006). *Kinderwünsche in Deutschland. Konsequenzen für eine nachhaltige Familienpolitik*. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Verfügbar unter: http://www.bosch-stiftung.de/demographischer_wandel (30.03.2012).
- Hradil, S. (2006). *Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS.
- Innstrand S. T., Langballe E. M., Espnes G. A., Falkum E. & Aasland O. G. (2008). Positive und negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22, 1-15.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2012). *Befristete Neueinstellungen. IAB-Aktuell*. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/aktuell/2012/befristete_beschaeftigung_uebernahme.pdf (30.02.2012).
- International Civil Aviation Organization (2010). *Annual Report of the Council*. Verfügbar unter: http://www.icao.int/publications/Documents/9952_en.pdf (01.03.2012)
- Jacobshagen N., Amstad F. T., Semmer N. K. & Kuster M. (2005). Work-life-Balance im Topmanagement – Konflikt zwischen Arbeit und Familie als Mediator der Beziehung zwischen Stressoren und Befinden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (4), 208-219.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2005). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows – Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. Berlin: Springer.
- Janssen, P. P., Peeters, M. C. W., de Jonge, J., Houkes, I. & Tummers, G. E. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), 411-429.

- Jenks, C. (1993). *Culture – Key Ideas*. London: Routledge.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-349.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-305.
- Karasek, R. A. (1998). Demand-Control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J. M. Stellman (Hrsg.), *Encyclopaedia of occupational health and safety* (Bd. 4, S. 34.6-34.14). Geneva: International Labour Office.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Keiser, O. (2002). *Virtuelle Teams. Konzeptuelle Annäherung, theoretische Grundlagen und kritische Reflexion*. Frankfurt: Peter Lang.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (4), 337-346.
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). (2006). *Organisationstheorien*. (6. erweiterte Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kirchler, E. (Hrsg.). (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Wien: WUV.
- Kirchler, E. & Hölzl, E. (2002). *Arbeitsgestaltung in Organisationen*. Wien: WUV.
- Klimecki, R. & Gmür, M. (2005). *Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven* (3. erweiterte Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Koppel, O. (2008). Nicht besetzbare Stellen für beruflich Hochqualifizierte in Deutschland – Ausmaß und Wertschöpfungsverluste. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, 35, (1), 1-16. Verfügbar unter:
http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_08_5.pdf (19.10.2010).
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1999). Bridging the Work-Family-Policy and Productivity Gap: a Literature Review. *Community, Work and Family*, 1, 7-32

- Kromrey, H. (1998). *Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Kruse, A., Hinner, J., Ding-Greiner, C. & Karklina, Z. (2010). *Erhaltung der beruflichen Leistungskapazität und Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. Projektbericht des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg. Verfügbar unter: http://www.gero.uni-heidelberg.de/md/gero/forschung/elma_abschlussbericht.pdf (15.02.2012)
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lapierre, L. M. & Allen, T. D. (2006). Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organisational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11* (2), 169-181.
- Laurig, W. (2010). *Belastungs-Beanspruchungs-Konzept und Gefährdungsbeurteilung*. Verfügbar unter: http://www.ergonassist.de/bel-bean_gefaehrdung/Belastung_Beanspruchung_Gefaehrdung.html (1.1.2011).
- Lazarus R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion. A New Synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984). *Stress, appraisal und coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A metaanalytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81* (2), 123-133.
- Lindemann, E. (1944). The symptomatology and management of acute grief. *American Journal of psychiatry, 101*, 141-148.
- Lück, D. (2009). *Der zögernde Abschied vom Patriarchat: der Wandel von Geschlechterrollen im internationalen Vergleich*. Berlin: Edition Sigma.
- Luczak, H., Cernavin, O., Scheuch, K. & Sonntag, Kh. (2002). Trends of Research and Parctice in "Occupational Risk Prevention" as seen in Germany. *Industrial Health, 40*, 74-100.
- Luhmann, N. (1975). Die Weltgesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Lyness, K. S. & Kropf, M. B. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work–family balance: A study of European managers. *Human Relations, 58* (1), 33-60.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2. Aufl.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A. & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior, 76* (1), 78-90.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Roukolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress, 20* (3), 210-233.
- Mayo, E. (1933). *The social problems of an industrial civilisation*. New York: Macmillan.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Technik*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mead, G. H. (1934/1968). *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Meckel-Haupt, A. (2001). *Ein Beitrag zur Validierung des deutschsprachigen SOC-Fragebogen von Aaron Antonovsky*. Unveröffentlichte Dissertation, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Meichenbaum, D. (1985). *Stress inoculation training*. New York: Pergamon Press.
- Meichenbaum, D. (2003). *Intervention bei Streß. Anwendung und Wirkung des Streßimpfungstrainings*. Bern: Huber.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 215–232.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-94). Opladen: Leske und Budrich.

- Meyer, J. P. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance – It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-life-Balance*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Michel, A., Sonntag, Kh. & Menzel, L. (2009). Beanspruchung erkennen, Fehlbelastung vermeiden: Instrument zur Analyse von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. *Personalführung*, 42 (7), 40-47.
- Minssen, H. (2006). *Arbeit- und Industriosozologie. Eine Einführung*. Frankfurt: Campus.
- Moldaschl, M. (1998). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten* (S. 197-250). Berlin: edition sigma.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt: Campus.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- Nitzsche, A., Driller, E., Kowalski, C. & Pfaff, H. (2010). Organisationskrankheit Burnout. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation* (S. 389-409). Berlin: Springer.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asagner.
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38 (10), 193-200.
- von Rohr, K. (2009). WLB-Instrumente in der Praxis. *Personalführung*, 2, 34-40.
- Ruckdeschel, K. (2004). Determinanten des Kinderwunsches in Deutschland, *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 29 (3-4), S. 363-386.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Moreno-Jiménez, B., Mayo, M. (2010). Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 118-130.
- Schäffgen, K. (1998). *Die Verdopplung der Ungleichheit. Sozialstruktur und Geschlechterverhältnisse der Bundesrepublik und der DDR*. Unveröffentlichte Dissertation, Humboldt-Universität Berlin. Verfügbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/phil/schaeffgen-katrin/PDF/Schaeffgen.pdf> (30.10.2011).
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion for research and practice: A critical analysis of theory, assessment, research, and interventions*. London: Taylor and Francis.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schimank, U. (1999). Was ist Soziologie?. *Soziologie*, 2, 9-22.
- Schmidt, K.-H. & Neubach, B. (2010). Selbstkontrollanforderungen bei der Arbeit Fragebogen zur Erfassung eines bislang wenig beachteten Belastungsfaktors. *Diagnostica*, 56 (3), 133-143.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.

- Schwartz, F. (2003). *Das Public-Health-Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen*. München: Urban und Schwarzenberg.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.). (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen: Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Seligman, M. E. P. (1979). *Erlernte Hilflosigkeit*. München: Urban und Schwarzenberg.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, C. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Selye, H. (1950). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Montreal: Acta.
- Selye, H. (1974). *Streß, Bewältigung und Lebensgewinn*. München: Piper.
- Semmer N. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 157-195). Bern: Huber.
- Semmer, N. & Zapf, D. (2004). Gesundheitsbezogene Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 773-843). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Zürich: Vdf.
- Seyda, S. & Stettes O. (2010). Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010. *IW-Trends*, 37 (2), 1-17.
- Siegrist, J. (1996). Stressful work, self experience and cardiovascular disease prevention. In K. Orth-Gomer & N. Schneiderman (Hrsg.), *Behavioral medicine approaches to cardiovascular disease prevention* (S. 87-105). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sonntag, Kh. (2008). Stressfaktoren abfedern. *IDS Scheer Management-Magazin*, 1. Verfügbar unter: http://www.ids-scheer.de/set/6473/Scheer-Magazin_1-2008_fin.pdf (05.05.2011).
- Sonntag, Kh. (2009). Kompetenztaxonomien und –modelle: Orientierungsrahmen und Referenzgröße beruflichen Lernens bei sich verändernden Umfeldbedingungen. In Staudinger, U. & Heidemeyer, H. (Hrsg.), *Altern, Bildung und lebenslanges Ler-*

- nen. (Altern in Deutschland Bd. 2). *Nova Acta Leopoldina NF, Bd. 100, Nr. 364* (S. 249-268). Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH.
- Sonntag, Kh. (2010). Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement – eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.) (2010). *Arbeit – Gesundheit – Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG* (S. 243-255). Kröning: Asanger.
- Sonntag, Kh., Frieling, E. & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Huber.
- Sonntag, Kh. & Michel, A. (2009). Organizational change and occupational health - towards a resource-based change management. In C. M. Schlick (Hrsg.), *Methods and tools of industrial engineering and ergonomics for engineering design, production and service – tradition, trends, and visions* (S. 221-232). Berlin: Springer.
- Sonntag, Kh. & Schaper, N. (2006). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In Sonntag, Kh. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 270-311). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2010). Trainingsgestaltung. In U. Kleinbeck & K-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Arbeitspsychologie* (Bd. D/III/1, S. 821-868). Göttingen: Hogrefe.
- Spielberger, C. D. (1966). *Anxiety and behavior*. New York: Academic Press.
- Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety: current trends in theory and research* (Bd.1-2). New York: Academic Press.
- Spöhring, W. (1995). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Teubner.
- Statista (2010). *Anzahl der Internetnutzer*. Verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39433/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit-in-2009/> (09.09.2010).
- Statistisches Bundesamt (2006). *Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*. Verfügbar unter: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/datenreport/2006/2_03.pdf (30.04.2010).
- Statistisches Bundesamt (2008). *Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatorenbericht 2008*. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> (15.01.2011).

- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html> (15.05.2012).
- Statistisches Bundesamt (2010a). *Gesellschaft & Staat. Einkommen, Konsum & Lebensbedingungen. IT-Nutzung*. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Informationsgesellschaft/Aktuell,templateId=renderPrint.psml> (15.7.2010).
- Statistisches Bundesamt (2010b). *Gesellschaft & Staat. Gesundheit. Pflege*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Pflege.html> (15.05.2011).
- Statistisches Bundesamt (2011). *Gesellschaft & Staat. Bevölkerung. Bevölkerungsstand. Alterspyramide*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Aktuell.html> (15.05.2012).
- Statistisches Bundesamt (2012). *Gesellschaft & Staat. Bevölkerung. Sterbefälle, Lebenserwartung. Sterbetafeln und Lebenserwartung*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Sterbefaelle/AktuellPeriodensterbetafeln.html> (15.08.2012).
- Statistisches Bundesamt & Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.). (2011). *Datenreport 2011. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* (Bd. 1). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Stock-Homburg, R. & Bauer, E. M. (2007). Work-life-Balance im Topmanagement. *Politik und Zeitgeschichte*, 34, 25-32.
- Stock-Homburg, R. & Roederer J. (2009). Work-life-Balance von Führungskräften. Moederscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit?. *Personalführung*, 2/2009, 22-32.
- Theorell, T. (1996). The demand-control-support model for studying health in relation to the work environment: An interactive model. In K. Orth-Gomer & N. Schneidermann (Hrsg.), *Behavioral medicine approaches to cardiovascular disease prevention* (S. 69-85). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization,

- Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.
- Trinczek, R. (2002). Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung* (S. 209-222). Opladen: Leske und Budrich.
- Trumbull, R. & Appley, M. H. (1986). A conceptual model for examination of stress dynamics. In R. Trumbull & M. H. Appley (Hrsg.), *Dynamics of stress: Physiological, psychological and social perspectives* (S. 21-45). New York: Plenum Press.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. Zürich: Vdf.
- Valcour, M. P. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1512-1523.
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Van Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. In V. L. C. R. Payne (Hrsg.), *Stress at work* (S. 175-205). New York: Wiley.
- Van Steenbergen, E. F. & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 617-642.
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Vogt, A.-C. (2010). *Warum Väter ihre Erwerbstätigkeit (nicht) unterbrechen. Ökonomische versus sozialpsychologische Determinanten der Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Volpert, W. (1992). *Wie wir handeln – was wir können: ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Volpert, W. (1994). *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*. Lengerich: Wolfgang Pabst Verlag.

- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Berlin: Springer.
- Weick, K. E. (1995). *Sensmaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Weitbrecht, Hj. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *Personal 11*, 10-12.
- Weller I., Holtom B.C., Matiaske, W. & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1146-1162.
- Williams, R. (1958). Culture is ordinary. In A. Gray & J. McGuigan (Hrsg.). (1997), *Studying Culture an Introductory Reader* (S. 5-14). Bristol: Arrowsmith Ltd.
- Willmann, H. & Messinger, H. (Hrsg.). (1996). *Langenscheidts Großwörterbuch Englisch. Der kleine Muret-Sanders, Teil I, Englisch-Deutsch* (7. Aufl.). Berlin: Langenscheidt.
- Wissenschaftliches Institut der AOK (2012). *Fehlzeitenreport 2012. Zu viel Flexibilität schadet der Psyche*. Pressemitteilung. Verfügbar unter: http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2012/04_wido_presseinfo.pdf (20.08.2012).
- Workman, M. & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call center work: A longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 317–337.
- World Health Organisation (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter: http://whqlibdoc.who.int/hq/1995/WHO_HPR_HEP_95.1.pdf (25.12.2011).
- Zapf, D. (1991). Stressbezogene Arbeitsanalyse bei der Arbeit mit Unterschiedlichen Bürosoftwaresystemen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35 (1), 2-14.
- Zimbardo, P. G. & Gerrig, R. J. (2008). *Psychologie* (18. Aufl.). München: Pearson Studium.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Entwicklungen der Arbeitsstrukturen und deren Auswirkungen nach Garhammer (2004)</i>	13
Tabelle 2 <i>Kategorisierung von Mechanismen der Lebensdomänenforschung nach Edwards und Rothbard(2000)</i>	28
Tabelle 3 <i>Anforderungen der Arbeit und Ressourcen nach Ducki (1998)</i>	47
Tabelle 4 <i>Gesundheitliche Auswirkungen von Work-to-family Konflikt bzw. Work interference with family (gewichtetes r)</i>	81
Tabelle 5 <i>Verteilung der Mitarbeiter in der Stichprobe</i>	94
Tabelle 6 <i>Kategorisierung der privaten, WLB-förderlichen Faktoren</i>	99
Tabelle 7 <i>Beispiel für die Paraphrasierung, Strukturierung und Kategorisierung von Aussagen</i>	99
Tabelle 8 <i>Kategorisierung der beruflichen, WLB-förderlichen Faktoren</i>	101
Tabelle 9 <i>Kategorisierung der privaten, WLB-hinderlichen Faktoren</i>	104
Tabelle 10 <i>Kategorisierung der beruflichen, WLB-hinderlichen Faktoren</i>	105
Tabelle 11 <i>Kategorisierung der privaten, unterstützenden Angebote</i>	108
Tabelle 12 <i>Kategorisierung der beruflichen, unterstützenden Angebote</i>	109
Tabelle 13 <i>Zusammenfassung der Auswertung der Exploration und deren Operationalisierung im Fragebogen</i>	112
Tabelle 14 <i>Auswahlgrundgesamtheit, Stichprobe und Teilnehmerzahl nach Hierarchieebene</i>	117
Tabelle 15 <i>Altersverteilung(n=4008)</i>	118
Tabelle 16 <i>Legende zur Bewertung des Kaiser-Meyer-Olkin Kriteriums nach Kaiser und Rice (1974)</i>	119
Tabelle 17 <i>Mittelwerte – Standardabweichungen – Cronbachs Alpha der Variablen</i> ..	129
Tabelle 18 <i>Korrelationsmatrix der Variablen</i>	131
Tabelle 19 <i>Beurteilung von Korrelationen nach Brosius (2006)</i>	132
Tabelle 20 <i>Prüfung des Einflusses der Kontrollvariablen auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3595)</i>	135
Tabelle 21 <i>Prüfung des Einflusses von Psychischen Arbeitsanforderungen auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3594)</i>	135
Tabelle 22 <i>Prüfung des Einflusses von Work-to-private life Konflikt auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3591)</i>	136
Tabelle 23 <i>Prüfung des Einflusses von Allgemeinem Handlungsspielraum auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3594)</i>	137
Tabelle 24 <i>Prüfung des Einflusses von Zeitlichem Handlungsspielraum auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3595)</i>	137
Tabelle 25 <i>Prüfung des Einflusses von Selbstwirksamkeitserwartung auf die Zufriedenheit mit WLB (n=3593)</i>	138
Tabelle 26 <i>Prüfung des Einflusses der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3594)</i>	139
Tabelle 27 <i>Prüfung des Einflusses der Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (n=3590)</i>	139
Tabelle 28 <i>Prüfung des Einflusses der Unterstützung durch die Kollegen auf die Zufriedenheit mit der WLB (n=3588)</i>	140
Tabelle 29 <i>Prüfung des Einflusses der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf die Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3590)</i>	141

Tabelle 30 Antezedenzfaktoren der Zufriedenheit mit WLB (n=3583)	142
Tabelle 31 Allgemeiner Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3594)	144
Tabelle 32 Allgemeiner Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3591).....	145
Tabelle 33 Zeitlicher Handlungsspielraum als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3594)	148
Tabelle 35 Selbstwirksamkeitserwartung als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)	151
Tabelle 36 Selbstwirksamkeitserwartung als Moderator im Zusammenhang von Work-to- private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3587)	152
Tabelle 37 Identifikation mit der Arbeitsrolle als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3593)	153
Tabelle 38 Identifikation mit der Arbeitsrolle als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)	155
Tabelle 39 Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590).....	157
Tabelle 40 Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3588).....	158
Tabelle 41 Unterstützung durch die Kollegen als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3588)	160
Tabelle 42 Unterstützung durch die Kollegen als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3586)	161
Tabelle 43 Die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, als Moderator im Zusammenhang von Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit WLB (n=3590)	163
Tabelle 44 Die Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, als Moderator im Zusammenhang von Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit WLB (n=3587).....	165
Tabelle 45 Erschöpfung als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3594).....	167
Tabelle 46 Affektives Organisationales Commitment als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3594)	167
Tabelle 47 Wechselabsicht als Auswirkung der Zufriedenheit mit der eigenen WLB (n=3591).....	168
Tabelle 48 Deskriptiver Gruppenvergleich Teilzeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB	169
Tabelle 49 Einfaktorielle ANOVA Teilzeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3979)	169
Tabelle 50 Deskriptiver Gruppenvergleich Gleitzeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB	170
Tabelle 51 Einfaktorielle ANOVA Arbeitsweg mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=4014)	170
Tabelle 52 Deskriptiver Gruppenvergleich Arbeitsweg in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB	170
Tabelle 53 Einfaktorielle ANOVA Arbeitsweg mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable(n=3983)	170

Tabelle 54 <i>Deskriptiver Gruppenvergleich Dienstreisezeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB</i>	171
Tabelle 55 <i>Einfaktorielle ANOVA Dienstreisezeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable(n=4021)</i>	171
Tabelle 56 <i>Deskriptiver Gruppenvergleich Arbeitszeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB</i>	172
Tabelle 57 <i>Einfaktorielle ANOVA Arbeitszeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3921)</i>	172
Tabelle 58 <i>Deskriptiver Gruppenvergleich Schichtarbeit in Bezug auf die Zufriedenheit mit WLB</i>	172
Tabelle 59 <i>Einfaktorielle ANOVA Schichtarbeit mit der Zufriedenheit mit der WLB als abhängige Variable (n=3984)</i>	173
Tabelle 60 <i>Hypothesen zu den Antezedenzfaktoren der WLB</i>	174
Tabelle 61 <i>Hypothesen zur Moderation des Zusammenhangs zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und WLB bzw. Work-to-private life Konflikt</i>	179
Tabelle 62 <i>Hypothesen zu den Auswirkungen der WLB</i>	184
Tabelle 63 <i>Hypothesen der explorativen Phase</i>	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <i>Der Einfluss von sozio-ökonomischen Trends auf die Arbeits- und Lebenswelt der Menschen und die Wechselwirkung mit Work-life Balance</i>	9
Abbildung 2 <i>Altersaufbau in Deutschland 2011 (Statistisches Bundesamt, 2011)</i>	20
Abbildung 3 <i>Altersverteilung erwerbstätiger Menschen in Deutschland in Jahren – ein Vergleich des Standes 2005 mit der Prognose für 2020 nach Gasteiger, Lorson & Leckebusch (2008)</i>	21
Abbildung 4 <i>Belastungs-Beanspruchungs Modell nach Sonntag, Frieling und Stegmaier (2012)</i>	34
Abbildung 5 <i>Belastung-Mensch-Beanspruchungs Konzept (Laurig, 2010)</i>	36
Abbildung 6 <i>Von den Ressourcen zum Kohärenzgefühl nach Antonovsky (1997)</i>	38
Abbildung 7 <i>Hypothesen des ressourcenbasierten WLB Modells</i>	46
Abbildung 8 <i>Der direkte Einfluss der Anforderungen der Arbeit auf die Zufriedenheit mit der WLB</i>	49
Abbildung 9 <i>Der direkte Einfluss der tätigkeitsbezogenen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB</i>	52
Abbildung 10 <i>Der direkte Einfluss der personalen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB</i>	59
Abbildung 11 <i>Der direkte Einfluss der sozialen Ressourcen auf die Zufriedenheit mit der WLB</i>	61
Abbildung 12 <i>Das Eisberg-Problem der Kultur nach Schein (1985)</i>	66
Abbildung 13 <i>Der direkte Einfluss der organisationskulturellen Ressource auf die Zufriedenheit mit WLB</i>	67
Abbildung 14 <i>Antezedenzfaktoren der WLB</i>	69
Abbildung 15 <i>Der indirekte Einfluss der Ressourcen im Zusammenspiel zwischen den Anforderungen der Arbeit und der Zufriedenheit mit der WLB</i>	74
Abbildung 16 <i>Der Einfluss von WLB auf verschiedene Auswirkungen</i>	82
Abbildung 17 <i>Phasen des Burnouts nach Nitzsche et al.(2010)</i>	83
Abbildung 18 <i>Ressourcenbasiertes WLB Modell</i>	88
Abbildung 19 <i>Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007)</i>	98
Abbildung 20 <i>Moderatoreffekt des Allgemeinen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	145
Abbildung 21 <i>Moderatoreffekt des Allgemeinen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	147
Abbildung 22 <i>Moderatoreffekt des Zeitlichen Handlungsspielraums auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	150
Abbildung 23 <i>Moderatoreffekt der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	154
Abbildung 24 <i>Moderatoreffekt der Identifikation mit der Arbeitsrolle auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	156

Abbildung 25 <i>Moderatoreffekt der Unterstützung durch die Führungskraft auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	159
Abbildung 26 <i>Moderatoreffekt der Unterstützung durch die Kollegen auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigenen WLB</i>	162
Abbildung 27 <i>Moderatoreffekt der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf den Zusammenhang zwischen den Psychischen Arbeitsanforderungen und der Zufriedenheit mit der eigene WLB</i>	164
Abbildung 28 <i>Moderatoreffekt der Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen, auf den Zusammenhang zwischen dem Work-to-private life Konflikt und der Zufriedenheit mit der eigene WLB</i>	166
Abbildung 29 <i>Matrix zur praktischen Implementierung von WLB in der Kultur von Unternehmen und Organisationen</i>	197

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AHS	Allgemeiner Handlungsspielraum
AOC	Affektives Organisationales Commitment
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
BAuA	Bundeanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BiG	Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
COP	Coping
COR	Conservation of resources
DGPPN	Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde
DigA	Diagnoseinstrument gesundheitsförderliche Arbeit
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.
EAP	Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen
ERS	Erschöpfung
ESF	Europäischer Sozialfonds
FK	Führungskraft
GPB	Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung
Hrsg	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAR	Identifikation mit der Arbeitsrolle
ICAO	International Civil Aviation Organization
ISTA	Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse
JD-C	Job demand-control
JD-R	Job demands-resources
Kap	Kapitel
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium
LOESS	Local Regression
SOEP	Socio-Economic Panel
PAA	Psychische Arbeitsanforderungen
PASW	Predictive Analysis SoftWare (auch bekannt unter SPSS)
SuGA	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
SWE	Selbstwirksamkeitserwartung
UFK	Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten
UKOL	Unterstützung durch Kollegen
UPRI	Private soziale Unterstützung
WA	Wechselabsicht
WiDo	Wissenschaftliches Institut der AOK
WLB	Work-life Balance
WLK	Work-to-private life Konflikt

Abkürzungsverzeichnis

ZHS	Zeitlicher Handlungsspielraum
ZWLB	Zufriedenheit mit Work-life Balance

**Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. b) und c) der Promotionsordnung
der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

**Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. b) der Promotionsordnung
der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.

**Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. c) der Promotionsordnung
der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

Name, Vorname: **Becker, Peter Robert**

Datum, Unterschrift _____, _____

Anhang

A Experteninterview (Interviewleitfaden und Paraphrasen)

B Skalen der quantitativen Erhebung

A Experteninterview (Interviewleitfaden und Paraphrasen)

Interviewleitfaden der Telefoninterviews mit Zielgruppenvertretern

- Vorstellung des Interviewers
- Allgemeine Informationen zum Projekt *Work-life Balance*
- Informationen zu Verlauf und Auswertung des Interviews
- Fragen:
 1. Wenn Sie an eine typische Woche denken: Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) förderlich (privat und beruflich)?
 2. Wenn Sie an eine typische Woche denken: Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) hinderlich (privat und beruflich)?
 3. Was bräuchten (Gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte und leitende Führungskräfte) zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von Unternehmensseite / von privater Seite?
 4. Welche Angebote zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben kennen Sie?
 5. Welche Angebote zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben nutzen Sie?
 6. Welche Hindernisse für die Nutzung dieser Angebote gibt es für (Gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte und leitende Führungskräfte)?
 7. Welche Angebote hätten (Gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte und leitende Führungskräfte) gerne?

Paraphrasen der Experteninterviews zu den Fragen 1-3

1. a) Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) privat förderlich?

Tabelle 1

Private förderliche WLB-Faktoren (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	Freunde akzeptieren die Schichtarbeit	Freunde	Soziale Unterstützung – Privat (2)
2	Partner haben jeweils Zeit für sich bei versetzten Arbeitszeiten und gegenseitiger Unterstützung	Partnerschaft	
3	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Sicherheit des Arbeitsplatzes
4	Finanzielle Absicherung/Gehalt kommt pünktlich	Finanzielle Sicherheit	Finanzielle Sicherheit

Meister			
5	Harmonisches Familienleben	Familie	Soziale Unterstützung – Privat (2)
6	harmonische Beziehung	Partnerschaft	
7	Alles muss seinen normalen Weg gehen (Familienmitglieder gesund etc.)	Keine unvorhergesehenen Ereignisse	Planbarkeit
8	darüber hinaus auch Hobbys, Freizeitaktivitäten pflegen	Hobbys	Zeit für Privates
9	nicht zu viele Termine in Freizeit einplanen	Freizeit zur Erholung	
10	Man muss die richtige Einstellung haben	Die richtige Einstellung	Eigenes Verhalten
11	In der Nähe der Arbeit zu wohnen erleichtert vieles	Rahmenbedingungen	Geringe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort
Sachbearbeiter			
12	Wenn man private Termine einhalten kann	Zeit für Privates	Zeit für Privates
13	ausreichend Kinderbetreuungsplätze für alle Altersstufen	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung & Pflege
Führungskraft			
14	intaktes Familienumfeld	Familie	Soziale Unterstützung – Privat (3)
15	Private Vertrauenspersonen sind unerlässlich	Vertrauenspersonen	
16	Freundeskreis muss gepflegt werden	Freundeskreis	Planbarkeit
17	sowohl beruflich als auch privat: keine ungeplanten, unvorhersehbaren Ereignisse	Keine ungeplanten Ereignisse	
18	Hobbys müssen gepflegt werden	Hobbys	Zeit für Privates
19	Qualität muss stimmen bei Kinder-/Elternbetreuung	Kinder-/Elternbetreuung	Kinder- & Pflegebetreuung (5)
20	Ausreichend Plätze bei Kinder-/Elternbetreuung	Ausreichende Kinder-/Elternbetreuungsplätze	
21	Flexibilität ist wichtig bei Kinder-/Elternbetreuung	Flexible Kinder-/Elternbetreuung	
22	Kinder-/Elternbetreuung oder Tagesmutter, abhängig von familiärer Situation	Kinderbetreuung	
23	Pflege wird großes Thema in Zukunft sein	Elternbetreuung	
24	Sport wirkt ausgleichend	Sport	Sportliche Aktivität
Leitende Führungskraft			
25	unvorhersehbare Ereignisse stören den Ablauf	planbarer Ablauf	Planbarkeit

26	Genügend Zeit für Privatleben ist wichtiger Faktor, um im Beruf fit und leistungsfähig zu sein	Genügend Zeit für Privatleben	Zeit für Privates (2)
27	Neben Familie sind noch Hobbys wichtig	Hobbys	
28	Selbstdisziplin/-management wie im Job auch	Selbstmanagement	Eigenes Verhalten (2)
29	private Termine genauso wichtig nehmen wie geschäftliche	private Termine genauso wichtig nehmen wie geschäftliche	
30	Qualität muss stimmen bei Kinderbetreuung	Kinderbetreuung	Kinder- & Pflegebetreuung (2)
31	ausreichend Plätze bei Kinderbetreuung	Ausreichende Kinder-/Elternbetreuungsplätze	
32	Arbeitsplatznahe Sportangebote	Arbeitsplatznahe Sportangebote	Sportliche Aktivität

1. b) Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) beruflich förderlich?

Tabelle 2

Berufliche förderliche WLB-Faktoren (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	Aufbau von Freischichtkonten	Überstunden abbauen	Arbeitszeitmodelle (4)
2	Verlegung der Schichtzeiten zugunsten der Freizeit	Flexible Schichtwahl	
3	Freie Einteilung der Arbeitstage möglich	Flexible Schichtwahl	
4	Teilzeitangebot bei alleinerziehenden Müttern	Teilzeit	
5	Unterstützung von der eigenen Führungskraft, hohe Verbindlichkeit der Arbeitszeiten	Unterstützung Führung	Soziale Unterstützung – Führungskraft (3)
6	Führungskraft berücksichtigt Urlaubswünsche	Unterstützung Führung	
7	Vorgesetzter geht auf Mitarbeiter ein	Führungskraft geht auf Mitarbeiter ein	
Meister			
8	Gleitzeit	Arbeitszeitmodelle	Arbeitszeitmodelle
9	Unterstützung von der eigenen Führungskraft, Austausch in beide Richtun-	Führung	Soziale Unterstützung – Füh-

	gen		rungskraft
10	Umfeld, Kollegialität förderlich	Kollegen & Arbeitsklima	Betriebsklima
11	Struktur, Regelmäßigkeit, Pünktlichkeit und Ordnung	Rahmenbedingungen Arbeitstätigkeit	Planbarkeit (2)
12	Dauernachtschicht als positiv zu bewerten	Einheitliche Schichten	
13	Abschluss von Projekten/Teilabschlüsse	Abends abschalten können da Tagesspensum erreicht	Trennung Arbeit und Privates (2)
14	nicht zu viele Termine, besonders in der Frühschicht, sonst muss man bereits daheim darüber nachdenken	Machbares Tagesspensum, Trennung Arbeit & Privates	
Sachbearbeiter			
15	flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten	Arbeitszeitmodelle (2)
16	Veränderbare Arbeitszeiten waren während der Kinderzeit möglich	Flexibles Arbeiten während der Elternschaft	
17	Verständnis von Führungskraft für geregelte Arbeitszeiten	Verständnis von Führungskraft für geregelte Arbeitszeit	Soziale Unterstützung – Führungskraft (3)
18	Verständnis für kranke Kinder/Partner/Eltern	Verständnis von Führungskraft für Familiäre Belange	
19	Respekt und Wertschätzung von Führungskraft sehr wichtig	Wertschätzende Führung	
20	Positive Stimmung im Unternehmen	positive Stimmung im Unternehmen	Betriebsklima
21	Kultur, bei der sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifiziert	Unternehmenskultur/-klima	WLB-förderliche Unternehmenskultur (3)
22	Loyalität/Bindung an das Unternehmen	Commitment	
23	positive Haltung zu eingehaltenen Arbeitszeiten (akzeptierte Grenzen)	Akzeptanz für Arbeitszeiteinhaltung	
24	Qualität von Arbeitszeit: nicht die Quantität, sondern die Qualität stimmt	Abkehr von Präsenzkultur	Ergebnisorientierung
25	klare Aussagen von oben/keine 100 Abstimmungsschleifen	Verbesserung der Aufbauorganisation	Art der Arbeitsgestaltung
26	große und saubere Büroräume	Rahmenbedingungen Arbeitsplatz	Umgebungsfaktoren
27	Ruhe beim Mittagessen/Kein Stress in der Kantine	Ruhe beim Essen	Geschützte Pausenzeiten
Führungskraft			
28	Gleitzeit	Flexible Arbeitszeitgestaltung	Arbeitszeitmodelle (2)

29	keine Taktgebundenheit	Zeitlicher Handlungsspielraum	
30	Um sich wohlfühlen, muss Atmosphäre stimmen	Betriebliches Umfeld/Klima	Betriebsklima
31	beruflich keine ungeplanten, unvorhersehbaren Ereignisse	Keine ungeplanten Ereignisse	Planbarkeit
32	Laptop (Arbeiten von zu Hause aus möglich)	Technologie	Mobiles Arbeiten (Tearbeit)
33	Vergütung muss der Leistung entsprechend sein	Gerechte Vergütung	Gerechte Vergütung
34	Ausweichmöglichkeiten und Alternativen als Puffer einplanen	gutes Zeit-/Terminmanagement	Eigenes Verhalten
35	Absicherungs- und Auffangstrategien entwickeln	Zeit- und Selbstmanagement	Eigenes Verhalten
Leitende Führungskraft			
36	Gute und verständnisvolle Führungskraft	Führung	Soziale Unterstützung – Führungskraft
37	planbare, vorhersehbare Abläufe. Jeder ohne Abstimmungsschleifen verlaufende Prozess ist Erleichterung, um im Endeffekt mehr vom Privatleben zu haben	Verbesserung Ablauforganisation	Planbarkeit
38	Blackberry vorteilhaft, wenn man z.B. am Freitag früher aus dem Büro gehen, aber erreichbar sein möchte	Technologie	Mobiles Arbeiten (Tearbeit) (3)
39	Laptop	Mobile Technologien	
40	Versenden von Mails ins Ausland	Emailmöglichkeiten	
41	Themendelegation: Es ist wichtig, Themen im Ganzen abgeben zu können	Delegation	Eigenes Verhalten
42	regelmäßig und ausreichend Zeit für Essen im Berufsleben	gutes Zeit-/Terminmanagement	Eigenes Verhalten (2)
43	Man sollte private Termine ebenso in Kalender eintragen wie geschäftliche	gutes Zeit-/Terminmanagement	
44	Kernzeiten werden bei Terminen beachtet (nicht vor 8.00 und nach 20.00 Uhr)	Keine Termine nach 20 Uhr	Art der Arbeitsgestaltung

2. a) Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) privat hinderlich?

Tabelle 3

Private hinderliche WLB-Faktoren (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	wenn die Tochter oder man selbst krank ist und keine Flexibilität vom Arbeitgeber gegeben ist	Unvorhergesehene Ereignisse	Mangelnde Planbarkeit
2	Terminvereinbarung manchmal schwierig, wenn man seinen Terminkalender nicht dabei hat	Terminmanagement	Eigenes Verhalten (mangelndes Zeitmanagement)
3	Oft „versackt“ man zu Hause	Erschöpfung	Eigenes Verhalten (Erschöpfung)
Meister			
4	Krankheit in der Familie	Unvorhergesehene Ereignisse	Mangelnde Planbarkeit
5	Belastungen/Probleme in der Familie	Familienkonflikte	Soziale Konflikte – Privat (2)
6	Probleme in Partnerschaft	Partnerschaftskonflikte	
Sachbearbeiter			
7	wenn nicht genügend Plätze für Kinderbetreuung vorhanden sind	Begrenzter Zugang zur Kinderbetreuung	Mangelnde Kinder- bzw. Elternbetreuung (2)
8	wenn Möglichkeiten der Pflege fehlen	Begrenzter Zugang zu Elternbetreuung	
9	allgemein: Wenn Sinnhaftigkeit im Tun fehlt	Sinn	Mangelnder Sinngehalt
Führungskraft			
10	Pflegefall von Eltern/Angehörigen	alle ungeplante Ereignisse sind hinderlich	Mangelnde Planbarkeit (2)
11	Kind wird krank	Unvorhergesehene Ereignisse	
Leitende Führungskraft			
12	Krankheit Kind/Partner/Angehörige	Unvorhergesehenen Ereignisse	Mangelnde Planbarkeit
13	Kinderbetreuung	Betreuung/Pflege	Mangelnde Kinder- bzw. Elternbetreuung (2)
14	Pflege der Eltern		
15	Kopf am Sonntag Nachmittag schon wieder auf der Arbeit	Nicht abschalten können	Eigenes Verhalten (mangelnde Trennung Arbeit und Privates)
16	Pendler büßen durch lange Fahrtwege ein Stück von ihrem Privatleben ein	Wohnort vs. Arbeitsort	Hohe Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort
17	Häufig Konzeptarbeit am Wochenende	Wochenendarbeit	Arbeitszeit bzw. -pensum

2. b) Was ist für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von (Gewerblichen Mitarbeitern, Sachbearbeitern, Meistern, Führungskräften und leitenden Führungskräften) beruflich hinderlich?

Tabelle 4

Berufliche hinderliche WLB-Faktoren (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	Spätschicht von Nachteil, wenn man Kinder hat	Schichtarbeit	Mangelhafte Arbeitszeitmodelle (2)
2	Aufhebung der Überstunden-Konten	Aufhebung der Überstunden-Konten	
Meister			
3	Gleitzeitrahmen, da wenig Regelmäßigkeit	Nachteile durch flexibles Arbeiten	Mangelhafte Arbeitszeitmodelle (3)
4	Dauernachtschicht aufgrund von gestörtem Biorhythmus	Dauernachtschicht	
5	Der Schichtbetrieb an und für sich	Schichtarbeit	
6	Enge Taktung von Zeitprojekten	Zeitdruck	Hohe Arbeitsanforderungen
7	fremdbestimmtes Arbeiten	Fremdbestimmung	Mangelnder Handlungsspielraum
8	Zu viele fixe Termine	Enger Zeitrahmen/Prozesse	Mangelnder zeitlicher Handlungsspielraum
9	Delegation über Emails ohne konkrete Kommentare, Erklärungen	Unklare Anweisungen/Umgang mit neuen Kommunikationswegen	Widersprüchliche Anforderungen
10	Alle Umstände, die zeitlichen Ablauf stören	Unvorhergesehene Ereignisse	Mangelnde Planbarkeit
11	Taktung in der Produktion	Taktung	Art der Arbeitsgestaltung
Sachbearbeiter			
12	Hohe Arbeitsdichte	Hohes Arbeitspensum	Hohe Arbeitsanforderungen (2)
13	Druck durch zu viel termingebundene Arbeit	Zeitdruck	
14	fehlende Priorisierung	Unklare Priorisierung	Widersprüchliche Anforderungen
15	wenn man nur am Schreibtisch akzeptiert wird	Präsenzkultur	WLB-hinderliche Unternehmenskultur (4)
16	Die Arbeitszeiten einzuhalten darf einem nicht negativ ausgelegt werden	Kultureller Druck Überstunden aufzubauen	
17	Profilierungsgehebe im Job	Hierarchische Un-	

		Unternehmenskultur	
18	Hierarchiedenken/Klassenkampf	Hierarchische Unternehmenskultur	
19	schlechte Stimmung	Betriebsklima	Negatives Betriebsklima
20	Arbeiten müsste neu erfunden werden, damit Leidensdruck wegfällt	Einstellung gegenüber der Arbeit	Einstellung gegenüber der Arbeit
21	Wenn Sinn fehlt	Sinn	Mangelnder Sinngehalt
22	unsaubere Büros, unhygienische sanitäre Anlagen	Rahmenbedingungen	Schlechte Umgebungsbedingungen
Führungskraft			
23	Komplexität	Komplexe Arbeitsinhalte	Hohe Arbeitsanforderungen (3)
24	Arbeitsdichte	Hohes Arbeitspensum	
25	Viele Themen	Hohes Arbeitspensum	
26	kaum Entscheidungsfreiheiten	Kaum Entscheidungsspielraum	Mangelnder Handlungsspielraum
27	mangelndes Vertrauen von der Führungskraft	Führung durch Kontrolle	Mangelnde soziale Unterstützung – Führungskraft (2)
28	Druck von oben	Hohe Arbeitsanforderungen durch die Führungskraft	
29	Homeoffice => mitten in der Nacht werden Mails gecheckt	Ständige Verfügbarkeit	WLB hinderliche Unternehmenskultur (2) Erwartungshaltung
30	durch Blackberry immer und überall erreichbar	Ständige Erreichbarkeit	
31	keine Orientierung; ständige Umstrukturierung	Ständige Umstrukturierung	Umstrukturierungsprozesse
32	Pendeln ist anstrengend; raubt Zeit und Energie	Distanz Wohn-/Arbeitsort	Hohe Distanz zwischen Arbeits- und Wohnort
Leitende Führungskraft			
33	durch freie Arbeitszeiteinteilung (da Vertrauensarbeitszeit) arbeitet man mehr	Arbeitszeit	Mangelhafte Arbeitszeitmodelle
34	keine Zeit für Verarbeitung des im Beruf erlebten => nur noch im Privatleben möglich	Arbeitsdichte bzw. -belastung	Hohe Arbeitsanforderungen (2)
35	Zeitdruck und Streben nach Innovationen fordern sehr viel Kapazitäten, die man als Führungskraft oft nicht bringen	Zeitdruck	

	kann		
36	Persönlicher Frust wird an Mitarbeiter ausgelassen	Schlechte Führung	Mangelnde soziale Unterstützung – Führungskraft (3)
37	fehlende Wertschätzung	fehlende Wertschätzung durch Führungskraft	
38	Mitarbeiter werden nicht mehr als Menschen gesehen (nur als Kapazität)	fehlende Wertschätzung durch Führungskraft	
39	Erwartung bei Blackberry, dass sofort geantwortet wird	ständige Erreichbarkeit	WLB-hinderliche Unternehmenskultur (4)
40	Oft fehlt Verständnis, dass geschäftliche Termine aufgrund von privaten Terminen abgesagt werden => Anwesenheit wird erwartet	Präsenzkultur/ mangelnde Akzeptanz für WLB	
41	nimmt man sich Freiheit, um Familie und Beruf zu vereinen wird einem das negativ ausgelegt und gilt als karrierehinderlich	Erwartung WLB ist karrierehinderlich	
42	hohes Engagement für die Karriere wirkt sich kontraproduktiv auf WLB aus	Karriereerwartungen	
43	Geschäftsreisen viele Reisetage in der Woche lassen Bürotage zusammenschnurren	Viele Dienstreisen	Wöchentliche Dienstreisezeit

3. a) Was bräuchten (Gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte und leitende Führungskräfte) zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von privater Seite?

Tabelle 6

Private unterstützende Angebote (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	Einhaltung des Feierabends => dass Freunde einen nicht gleich nach Arbeitsschluss belagern	Unterstützung Freunde	Soziale Unterstützung – Privat
2	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung
3	Unterstützung bei Gestaltung der Freizeit für ledige Menschen	Unterstützung bei Freizeitgestaltung	Zielgruppenspezifische Freizeitangebote
Meister			
4	Verständnis von Partnerin und Freunden für lange Arbeitszeiten	Unterstützung Privat	Soziale Unterstützung – Privat (2)
5	Intakte Familie	Familie	
6	Organisation ist alles	Selbstmanagement	Eigenes Verhalten (Selbstmanagement)
7	Hobby neben Familie sehr wichtig	Hobbys	Hobbys

8	genügend Freizeit, in der man Ausgleich findet	Zeit zur Erholung	Freie Zeit
9	Unternehmen hat dort keinen Anteil; beide Teile stehen für sich	Trennung Privat – Beruf	Trennung Arbeit und Privates (3)
10	Unternehmen kann Privates nicht lösen; beides sind getrennte Bereiche	Trennung Arbeit und Privates	
11	privat ist jeder selbst für sich verantwortlich an Unternehmen sollte nicht den Anspruch gestellt werden, dass es Freizeit gestaltet => jeder selbst verantwortlich	Selbst- /Eigenverantwortung	
Sachbearbeiter			
12	nicht nur Familie, sondern auch Freunde müssen gepflegt werden	Freunde	Soziale Unterstützung – Privat
13	auch Hobbys (private Interessen) müssen gepflegt werden	Hobbys	Hobbys
14	Ausübung eines Ehrenamtes	Ehrenamt	Ehrenamt
Führungskraft			
15	Akzeptanz und Wertschätzung, wenn Frauen wieder früh ins Berufsleben zurückkommen wollen	Soziale Unterstützung	Soziale Unterstützung – Privat (3)
16	Die Aufgabenverteilung in Partnerschaft / Familie muss gerecht sein	Soziale Unterstützung – Partner/Familie	
17	Verständnis von Familienseite und Freundeskreis für Beruf	Soziale Unterstützung – Privat	
18	qualitativ hochwertige Kinderbetreuung => man muss die Kinder gut untergebracht wissen	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung
19	geregelter Rahmen	Rahmenbedingungen	Planbarkeit
20	Versorgung der Familie muss sichergestellt sein	Sichere Versorgung	Finanzielle Sicherheit
21	Hobbys genauso wichtig wie Familie	Hobbys	Hobbys
22	Sensibilisierung dafür, dass Belastung für berufstätige Frauen mit Kindern viel höher ist	Generelle Kulturelle Akzeptanz für arbeitende Mütter	Kulturelle Akzeptanz arbeitender Mütter
Leitende Führungskraft			
23	Akzeptanz/Verständnis von Partner und Familie	Soziale Unterstützung	Soziale Unterstützung – Privat (3)
24	Harmonisches Partner- bzw. Eheleben	Familie	
25	Es wird einem der Rücken freigehalten	Soziale Unterstützung	
26	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung
27	Kommunikation wichtig klare Regeln/Vereinbarungen in Partnerschaft und Familie	Kommunikation	Planbarkeit (2)
28	Gute Organisation des Privatlebens	Strukturiertes Pri-	

		vatleben	
29	geregelte finanzielle Verhältnisse	Materielle Sicherheit	Finanzielle Sicherheit
30	Prioritätensetzung dabei sind Einbrüche in Karriere zu akzeptieren	Prioritätensetzung	Eigenes Verhalten (Selbstmanagement)

3. b) Was bräuchten (Gewerbliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Führungskräfte und leitende Führungskräfte) zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben von Unternehmensseite?

Tabelle 5

Berufliche unterstützende Angebote (Paraphrasen – Strukturierung – Kategorie)

Nr.	Paraphrase	Strukturierung	Kategorie
Gewerblicher Mitarbeiter			
1	Ansprechpartner bei finanziellen Sorgen	Sozialberatung	Gesundheitsmanagement (2)
2	Gesundheitstraining	BGF	
3	Die Wochenenden sollten arbeitsfrei bleiben	Wochenendfrei	Arbeitszeitmodelle (2)
4	in Sommerzeit existiert Arbeitszeit-Absenkung, damit Spätschichtler früher zu Hause sind	Arbeitszeit	
5	Kindergarten	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung
6	Möglichkeit, sich fürs Wochenende ein Auto ausleihen zu können	Autovermietung	Services (2)
7	Kantine	Gastronomie	
8	Fitnessstudio; Sportangebote mit Kollegen	Sportverein	
Meister			
9	Mitarbeiter immer mitreden lassen	Partizipation	Handlungsspielraum
10	Entspannung der Übergabezeiten im Schichtbetrieb	Flexible Schichtübergabe	Arbeitszeitmodelle
11	mehr Flexibilität statt starrem Schichtmodell	Arbeitszeitmodelle	Arbeitszeitmodelle
12	Mitarbeiter braucht Führungskraft, die Dinge abfedert	Unterstützung Führungskraft	Soziale Unterstützung – Führungskraft (2)
13	genaue Erläuterungen und Erklärungen sowie Motivation für den Mitarbeiter von der Führungskraft	Information und Motivation von Führungskraft	
14	Regelmäßige Besprechungen mit den Vorgesetzten		
15	genaue Erläuterungen zum Thema Zeitmanagement	Zeitmanagement	Qualifizierung (Zeitmanagement)
16	Meister als „Psychologe“ unterwegs, ist	Kompetenzen	Qualifizierung

	dafür aber nicht ausgebildet!		(Führung) (2)
17	Treffen von Entscheidungen, für die Kompetenzen fehlen	Kompetenzen	
18	mehr Zeit für Projekte	Weniger Zeitdruck	Geringere Arbeitsanforderungen (2)
19	geringere Leistungsverdichtung	geringeres Arbeitspensum	
20	Man redet von offener Unternehmenskultur; lebt sie aber nicht	Unternehmenskultur	WLB-förderliche Unternehmenskultur
21	Wunsch nach mehr Vertrauen von Unternehmensseite	Keine Kontrollkultur	
22	Investition in adäquates Equipment (z.B. schnelle Rechner, gute Handys)	Technologie	Technische Ausrüstung
23	mehr individuelle und punktuelle Lösungen	mehr individuelle und punktuelle Lösungen	Flexible, individuelle Unterstützung
24	Bessere Definition der Meisterrolle	Rollenklarheit	Rollenklarheit
25	gemeinsames Agieren wünschenswert	Betriebsklima	Betriebsklima
26	Familientage, um Familie Arbeitsplatz zu zeigen	Sensibilisierung der Familie	Familientage
27	Zuschüsse für Vereine	Sonstiges	Sonstiges
Sachbearbeiter			
28	mehr Prävention (Mitarbeiter werden erst behandelt, wenn es zu spät ist)	Präventive Sozialberatung	Gesundheitsmanagement (2)
29	Entsprechende Unterstützung durch Experten	Beratungsangebot	
30	Anpassung der Modelle an den jeweiligen Bereich	Bereichsspezifische Arbeitszeitmodelle	Arbeitszeitmodelle (2)
31	flexible Arbeitszeitmodelle	Arbeitszeitmodelle	
32	mehr Individualität	Individueller Ansatz	Flexible und individuelle Unterstützung (2)
33	verstärkt die familiären Situationen und Einzelbelange beachten	Individueller Ansatz	
34	Gesprächsgruppen	Selbsthilfegruppen	Gruppengespräche zu WLB (2)
35	regelmäßige Supervision: Dinge besprechen, die einem auf dem Herzen liegen (nicht mit Führungskraft!)	Supervision auch über Privates	
36	Sonderlösungen für Pflege	Elternbetreuung	Pflegebetreuung
37	Entspannungsraum außerhalb der Arbeitszeit (mit Musik)	Pausenräume	Arbeitsumgebung (2)
38	Grüne Oase => Grünflächen im Werk	Pausenräume (draußen)	
39	Lachgruppe	Lachgruppe	Sonstiges
Führungskraft			
40	Mitbestimmung der Rahmenbedingungen	Handlungsspielraum	Handlungsspielraum
41	Fremdbestimmtes Arbeiten nimmt zu	Handlungsspiel-	

		raum	
42	mehr Freiheiten zugestehen	Handlungsspielraum	
43	Einführung von fortschrittlichen Zeit- und Vergütungsmodellen	Arbeitsmodelle	Arbeitszeitmodelle (2)
44	Wiedereinrichtung von Langzeitkonten	Langzeitkonten	
45	mehr Vertrauen in die Mitarbeiter	Keine Kontrollkultur	Soziale Unterstützung - Führungskraft (2)
46	mehr Sensibilität der Führungskraft gegenüber Mitarbeiter => Interesse und Akzeptanz des Privatlebens	Akzeptanz von Privatleben	
47	Prüfen der ungeschriebenen Regeln	Unternehmenskultur/-klima	WLB-förderliche Unternehmenskultur (2)
48	Offenheit für flexible Arbeitszeitmodelle	Offen für flexible Arbeitszeitmodelle	
49	Abends auch mal Schluss machen dürfen	Trennung Arbeit und Privates	WLB-förderliche Unternehmenskultur (Erwartungshaltung)
50	wichtig ist die Aussage, wie das Unternehmen mit ständiger Erreichbarkeit umgeht	WLB-Leitlinien	WLB-Leitlinien zu mobilem Arbeiten
51	Agieren statt Reagieren	Präventives Vorgehen	Sonstiges
Leitende Führungskraft			
52	Mitarbeiter hat immer Betriebsrat als Backup, wenn er etwas nicht durchgesetzt bekommt	Weniger Mitbestimmung	Handlungsspielraum
53	moderne und flexible Modelle	Arbeitszeitmodelle	Arbeitszeitmodelle (2)
54	erlaubte Auszeiten	Sabbaticals	
55	Führungskräfte bräuchten ehrliche Kommunikation (jeder Vorgesetzte mit seinen Leuten)	Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern	Soziale Unterstützung - Führungskraft (2)
56	Mehr Offenheit und weniger Sanktionen bei angehenden leitenden Führungskräften, die Job wechseln müssen, um Karriereleiter hochzukommen	Verständnis für Wechselbereitschaft	
57	Unternehmenskultur muss sich ändern	WLB-förderliche Unternehmenskultur	WLB-förderliche Unternehmenskultur
58	Toleranz gegenüber physischer Abwesenheit	Keine Präsenzkultur	WLB-förderliche Unternehmenskultur
59	Änderung der vorherrschenden Führungskultur und der Einstellung gegenüber Inanspruchnahme der Maßnahmen	Kulturelle Barrieren abbauen	WLB-förderliche Unternehmenskultur (Erwartungshaltung) (2)

Anhang

60	Führungskraft wird alleine gelassen, flexible Arbeitszeitmodelle sind nicht immer im Sinne der Führungskraft, da viel Planungs- und Organisationsaufwand man verliert an Flexibilität und Reaktionszeiten, wenn Abteilung/Bereich viele Teilzeitkräfte etc. hat	Unterstützung der Führungskraft zum Umgang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen	Qualifizierung (Führung)
61	Technische Ausstattung muss passen	Technologie	Technische Ausrüstung
62	keine Pflichtteilnahmen von Mitarbeitern an Zentralprojekten, da hier sonst die Kapazitäten fehlen	Art der Arbeitsgestaltung	Weniger Zentralisation
63	Gelder sollten gezielter eingesetzt werden, nicht nur für Imagekampagnen	Zielgruppenspezifisches Vorgehen	Zielgruppenspezifisches Vorgehen
64	Sensibilisierung für WLB-Angebote	Kommunikationsbarrieren	WLB-Angebote bekannter machen

B Skalen der quantitativen Erhebung

Tabelle 7

Psychische Arbeitsanforderungen (PAA)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Job requires very hard work	Meine Arbeit erfordert sehr hohe Anstrengungen.
Job requires very fast work	Meine Arbeit erfordert sehr schnelles Arbeiten.
Job involves conflicting demands	Meine Arbeit beinhaltet widersprüchliche Anforderungen.
Job involves not having enough time to get the job done	Ich habe zu wenig Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.

(Belkic et al., 2004)

Tabelle 8

Work-to-private life Konflikt (WLK)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
The demands of my work interfere with my home and family life.	Die Anforderungen meiner Arbeit beeinträchtigen mein Privatleben.
The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities.	Die Zeit, die meine Arbeit benötigt, macht es schwierig, privaten Verpflichtungen nachzukommen.
Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me.	Aktivitäten, die ich zu Hause erledigen möchte, kann ich wegen meiner Arbeit nicht umsetzen.
Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities.	Wegen kurzfristiger Veränderungen bei der Arbeit muss ich meine Pläne für private Aktivitäten ändern.

(Netemeyer et al., 1996)

Tabelle 9

Allgemeiner Handlungsspielraum (AHS)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Job allows making one's own decision	Ich kann bei der Arbeit selbstständig Entscheidungen treffen.
Job provides a lot of freedom as to how the work gets done	Ich kann selbstständig bestimmen, auf welche Art und Weise ich meine Arbeit erledige.
Job provides a lot of say on the job	Ich kann bei der Arbeit viel mitbestimmen.
Job allows taking part in decisions affecting oneself	Ich bin bei der Arbeit an Entscheidungen beteiligt, die mich selbst betreffen.

(Belkic et al., 2004)

Tabelle 10
Zeitlicher Handlungsspielraum (ZHS)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Indicate, on a scale of (1) none to (5) maximum amount, how much control you have over when you begin and end each work-day or work week.	Ich kann eigenständig entscheiden... ... wann ich jeden Arbeitstag beginne und beende.
... when you can take a few hours off.	... wann ich ein paar Stunden frei nehme.
... when you take vacations or days off.	... wann ich mir Urlaub oder ein paar Tage frei nehme.

(Valcour, 2007)

Tabelle 11
Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)

Originalitems	Sprachliche Anpassung
In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	In unerwarteten Situationen (privat / beruflich) weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	Ich denke, dass ich auch bei überraschenden Ereignissen (privat / beruflich) gut zurechtkommen kann.
Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.	Was auch immer passiert (privat / beruflich), ich werde schon klarkommen.
Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	Wenn ein Problem auftaucht (privat / beruflich), kann ich es aus eigener Kraft meistern.

(Schwarzer & Jerusalem, 1999)

Tabelle 12
Identifikation mit der Arbeitsrolle (IAR)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
I am very much involved personally in my job.	Ich fühle mich persönlich sehr mit meiner Arbeit verbunden.
Most of my personal life goals are job-orientated.	Die meisten meiner persönlichen Lebensziele beziehen sich auf die Arbeit.
I consider my job to be very central to my existence.	Ich betrachte meine Arbeit als sehr zentral für mein Leben.
I like to be absorbed in my job most of the time.	Ich bin gerne die meiste Zeit in meine Arbeit vertieft.

(Kanungo, 1982)

Tabelle 13
Coping (COP)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Try to manage responsibilities at home or at work more efficiently.	Wenn meine Arbeit und mein Privatleben in Konflikt geraten versuche ich berufliche und private Verpflichtungen besser zu koordinieren.
Set priorities so that the most important things get done.	Wenn meine Arbeit und mein Privatleben in Konflikt geraten setze ich Prioritäten, damit die wichtigsten Dinge erledigt werden.
Ask someone for assistance in overcoming the situation, such as hiring a baby sitter or a maid service, asking a friend or family member for help at home, or asking a coworker for help at the office.	Wenn meine Arbeit und mein Privatleben in Konflikt geraten suche ich mir Unterstützung, um die Situation zu meistern.

(Lapierre & Allen, 2006)

Tabelle 14

Soziale Unterstützung: Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten (UFK), Unterstützung durch Kollegen (UKOL), Private soziale Unterstützung (UPRI)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird? - Auf Ihren direkten Vorgesetzten - Auf Ihre Arbeitskollegen - Auf Ihren Partner, Ihre Freunde und Verwandten	Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen , wenn Sie Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben haben? 1. Ihre direkte Führungskraft 2. Ihre Arbeitskollegen 3. Ihr Partner / Ihre Freunde / Ihre Verwandten
	Wie sehr sind die folgenden Personen bereit, sich Ihre Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Privatleben anzuhören ? 1. Ihre direkte Führungskraft 2. Ihre Arbeitskollegen 3. Ihr Partner / Ihre Freunde / Ihre Verwandten
	Wie sehr unterstützen die folgenden Personen Sie dabei, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben zu erzielen? 1. Ihre direkte Führungskraft 2. Ihre Arbeitskollegen 3. Ihr Partner / Ihre Freunde / Ihre Verwandten

(Haynes et al., 1999)

Tabelle 15

Erwartungshaltung, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen (EAP)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
---------------	---------------------------------------

Employees are often expected to take work home at night and / or on week-ends .	In (Name der Organisation) wird von einem oft erwartet, dass man abends Arbeit mit nach Hause nimmt.
Employees are often expected to take work home at night and / or on week-ends .	In (Name der Organisation) wird von einem oft erwartet, dass man über das Wochenende Arbeit mit nach Hause nimmt.
Employees are regularly expected to put their jobs before their families. (R) (3)	In (Name der Organisation) wird regelmäßig von einem erwartet, dass man die Arbeit seinem Privatleben vorzieht.

(Thompson et al., 1999)

Tabelle 16

Zufriedenheit mit WLB (ZWL B)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Indicate your level of satisfaction with the following items: The way you divide your time between work and personal or family life,	Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Zeit zwischen Arbeit und Privatleben?
How well your work life and your personal or family life fit together,	Wie zufrieden sind Sie damit, wie gut Ihr Arbeits- und Privatleben zusammenpassen?
Your ability to balance the needs of your job with those of your personal or family life.	Wie zufrieden sind Sie damit, wie Sie die Anforderungen Ihrer Arbeit mit denen Ihres Privatlebens vereinbaren?
The opportunity you have to perform your job well and yet be able to perform home-related duties adequately.	Wie zufrieden sind Sie damit, Ihre Arbeit gut ausführen und gleichzeitig die Aufgaben Ihres Privatlebens angemessen erfüllen zu können?

(Valcour, 2007)

Tabelle 17

Affektives Organisationales Commitment (AOC)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
I feel emotionally attached to the organization I work for.	Ich fühle mich (Name der Organisation) sehr verbunden.
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Ich würde gerne den Rest meiner beruflichen Laufbahn in (Name der Organisation) verbringen.
This organization has a great deal of personal meaning for me.	(Name der Organisation) bedeutet mir persönlich sehr viel.

(Meyer et al., 1993)

Tabelle 18

Wechselabsicht (WA)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
I am thinking about leaving this organi-	Ich denke darüber nach, dieses Unternehmen

zation.	zu verlassen.
I am planning to look for a new job.	Ich beabsichtige, mich nach einem neuen Arbeitgeber umzuschauen.
I intend to ask people about new job opportunities.	Ich beabsichtige, mich bei Bekannten nach neuen Jobmöglichkeiten bei anderen Unternehmen umzuhören.

(Kelloway et al., 1999)

Tabelle 19
Erschöpfung (ERS)

Originalitems	Übersetzung und sprachliche Anpassung
Es gibt Tage, an denen ich mich schon vor der Arbeit müde fühle.	Es gibt Tage, an denen ich mich schon vor der Arbeit müde fühle.
Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher, um wieder fit zu werden.	Nach der Arbeit brauche ich oft länger Zeit als früher, um wieder fit zu werden.
Die Belastung durch meine Arbeit ist ganz gut zu ertragen.	Mit der Belastung durch meine Arbeit kann ich gut umgehen. (r)
Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch ganz fit für meine Freizeitaktivitäten.	Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch fit für meine Freizeitaktivitäten. (r)
Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgespant.	Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgESPant.

(Demerouti & Nachreiner, 1998)

Tabelle 20
Demografische Angaben

	<input type="checkbox"/> Weniger als 1 Jahr
	<input type="checkbox"/> 1 bis 5 Jahre
Betriebszugehörigkeit:	<input type="checkbox"/> 6 bis 15 Jahre
	<input type="checkbox"/> 16 bis 25 Jahre
	<input type="checkbox"/> Über 25 Jahre
Anstellungsverhältnis:	<input type="checkbox"/> Unbefristeter Arbeitsvertrag
	<input type="checkbox"/> Befristeter Arbeitsvertrag
Alter:	<input type="checkbox"/> Bis 30 Jahre
	<input type="checkbox"/> 31 bis 40 Jahre
	<input type="checkbox"/> 41 bis 50 Jahre
	<input type="checkbox"/> 51 bis 60 Jahre
	<input type="checkbox"/> Über 60 Jahre

Anhang

Geschlecht:	<input type="checkbox"/> Weiblich	<input type="checkbox"/> Männlich
Höchster beruflicher Abschluss:	<input type="checkbox"/> Ohne beruflichen Bildungsabschluss <input type="checkbox"/> Gewerbliche / kaufmännische Ausbildung <input type="checkbox"/> Meister, Techniker <input type="checkbox"/> Hochschulabschluss (BA, FH, Uni)	
Durchschnittlicher täglicher Arbeitsweg (einfache Strecke, d.h. Hin- <u>oder</u> Rückweg):	<input type="checkbox"/> Bis 30 Minuten <input type="checkbox"/> 31 bis 60 Minuten <input type="checkbox"/> 61 bis 90 Minuten <input type="checkbox"/> Mehr als 90 Minuten	
Arbeitszeit:	<input type="checkbox"/> Vollzeit	<input type="checkbox"/> Teilzeit
Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich pro Woche?	_____ Stunden	
Schichtarbeit:	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja
Familienstand:	<input type="checkbox"/> Alleinstehend <input type="checkbox"/> Verheiratet / in fester Partnerschaft	
Monatliches Netto- <u>Haushalts-</u> einkommen (inklusive im Haushalt lebender Partner):	<input type="checkbox"/> Bis 1.500 € <input type="checkbox"/> 1.501 bis 2.500 € <input type="checkbox"/> 2.501 bis 4.000 € <input type="checkbox"/> 4.001 bis 6.000 € <input type="checkbox"/> 6.001 bis 8.000 € <input type="checkbox"/> über 8.000 €	
Haben Sie Kinder, die in Ihrem Haushalt leben?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja