

Grenzziehung lernen: Ein Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

► Die Auflösung gewohnter Strukturen in der modernen Arbeitswelt führt dazu, dass berufliche und private Lebensbereiche immer schwieriger zu vereinbaren sind und die Balance zwischen den Lebensbereichen gefährdet ist. Ein Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem europäischen Sozialfonds geförderten Projekts „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“ ist es, Konflikte und Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu identifizieren. Aufbauend darauf wurden Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit der beiden Bereiche entwickelt und durchgeführt. Der Beitrag stellt relevante Projektergebnisse und ein Trainingskonzept zur Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben vor.



ANNA PETERS

Dipl.-Psych., Wiss. Mitarbeiterin der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg



MIRIAM REXROTH

Dipl. Psych., Wiss. Mitarbeiterin der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg



KARLHEINZ SONNTAG

Prof. Dr., Leiter der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg

Ausgangslage

Wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen verändern die Arbeitswelt zunehmend: Arbeitnehmer/-innen könnten heutzutage mittels moderner Informationstechnologie nahezu von jedem Ort und zu jeder Zeit arbeiten. Diese Flexibilisierung der Arbeitswelt bietet Beschäftigten zunächst einmal Freiheitsgrade, kann sie jedoch gleichzeitig leicht überfordern und zur „Selbstausbeutung“ führen. Ständige Erreichbarkeit und permanente Mobilitätsbereitschaft tragen zur Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bei und erschweren es, von der Arbeit „abzuschalten“. Die Möglichkeit und Fähigkeit, abschalten zu können, erweist sich jedoch als zentral für den Erholungsprozess (vgl. PARK/FRITZ/JEX 2011) und damit für die Gesundheit und das Wohlbefinden (vgl. REXROTH/PETERS/SONNTAG 2012), was sich wiederum positiv auf Arbeitszufriedenheit oder Leistung auswirkt (vgl. AMSTAD u. a. 2011). Um Chancen flexibler Arbeitsstrukturen besser nutzen und Risiken minimieren zu können, müssen Beschäftigte in der Lage sein, ihr Arbeits- und Privatleben besser voneinander abzugrenzen. Ungeklärt bleibt bislang jedoch die Frage, wie dies gelingen kann.

Auswirkungen einer flexiblen und entgrenzten Arbeitswelt

Zu dieser Frage führt die Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg in enger Zusammenarbeit mit zwei großen deutschen, global aufgestellten Industrieunternehmen und drei weiteren Projektpartnern aus dem öffentlichen Sektor das Projekt „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“ durch (vgl. www.projekt-wlb.de). Ziel ist es, wahrgenommene Konflikte und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfassen und darauf aufbauend entsprechende Trainingsangebote zu gestalten. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Fragebogens zu zwei Messzeitpunkten mit einem zeitlichen Abstand von ca. vier bis sechs Monaten. Befragt wurden Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen (vgl. Abb. 1).

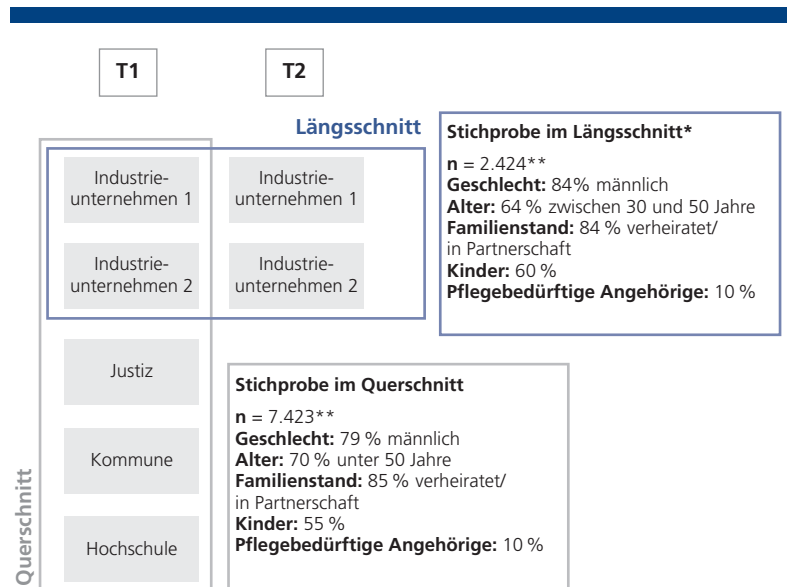
DER „LANGE ARM DER ARBEIT“ REICHT IN DAS PRIVATLEBEN

Die Befragungsergebnisse deuten zunächst auf eine Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit hin. So nehmen insgesamt 57 Prozent der im Projekt befragten Beschäftigten einen Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben wahr. Im Vergleich der betrachteten Berufsgruppen scheinen die Anforderungen der Arbeit besonders im Bereich Hochschule (67%) und den beiden Industrieunternehmen (56%) das Privatleben zu beeinträchtigen. Im Einklang mit diesen Ergebnissen steht auch die als gering wahrgenommene Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer eigenen Work-Life-Balance. Lediglich in der Kommune, die mit 31 Prozent die niedrigste Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit berichtet, sind 42 Prozent mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zufrieden. Im Bereich der Industrie (29% und 34%), der Justiz (32%) und der Hochschule (30%) fallen diese Angaben deutlich geringer aus. Zugleich berichten 56 Prozent aller Befragten über ein subjektives Gefühl der Erschöpfung. Erschöpfung wird nach DEMEROUTI u. a. (2003) als Ergebnis intensiver physischer, affektiver und kognitiver Anstrengung verstanden und spielt eine wichtige Rolle für die physische und psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (vgl. CROPANZANO/RUPP/BYRNE 2003; DE JONGE u. a. 2000; PEETERS u. a. 2005). Im Vergleich der Berufsgruppen fallen im Hinblick auf die Erschöpfung besonders die Beschäftigten der Industrieunternehmen auf. Hier geben 57 Prozent der Befragten an, sich nach der Arbeit zu abgespannt für Freizeitaktivitäten zu fühlen, mehr Zeit als früher zu brauchen, um wieder fit zu werden und sich an manchen Tagen schon vor der Arbeit müde zu fühlen. Eine solche Form der Erschöpfung können Belastungen bei der Arbeit, im Privatleben (vgl. DEMEROUTI u. a. 2003; GREEN/WALKEY/TAYLOR 1991) sowie Belastungen durch Interrollenkonflikte zwischen Arbeit und Privatleben verursachen (vgl. AMSTAD u. a. 2011). Da Erschöpfung als eine der Kerndimensionen von Burn-out definiert ist (vgl. DEMEROUTI u. a. 2003) und starke Zusammenhänge zu Arbeitsengagement, Arbeitseffizienz (ebd.) oder organisationalem Commitment (vgl. CROPANZANO u. a. 2003) aufweist, liegt es sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Organisation, Maßnahmen einzuleiten, um Erschöpfung zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Hierbei spielt die Abgrenzung der beruflichen und privaten Lebensbereiche eine wichtige Rolle.

GRENZZIEHUNG ZWISCHEN DEN LEBENSBEREICHEN GEWÜNSCHT, JEDOCH NUR SCHWER MÖGLICH

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen derzeitige Entwicklungen der modernen Arbeitswelt und deuten auf eine zunehmende Auflösung von zeitlich und örtlich festgelegten Arbeitsstrukturen hin. So berichten insgesamt 38 Prozent aller Befragten, dass sie die Arbeit nicht aus ihrem Privatleben heraushalten können. Gleichzeitig äußern

Abbildung 1 Stichprobe und Ablauf der Untersuchung im Rahmen des Work-Life-Balance-Projekts

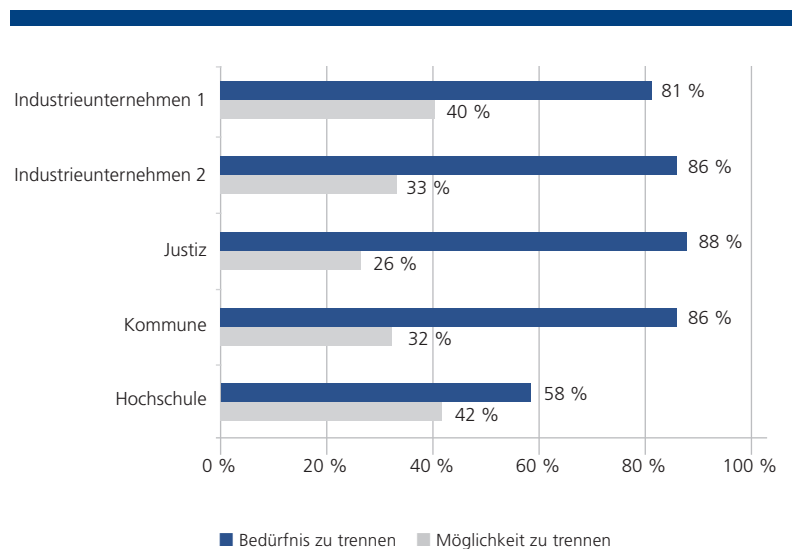


* Zeitl. Abstand zwischen den Befragungen: ca. 4–6 Monate

** Befragte: Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen

Zu den Industrieunternehmen erfolgen aus datenschutzrechtlichen Gründen keine weiteren Angaben.

Abbildung 2 Vergleich zwischen wahrgenommener Möglichkeit und dem Bedürfnis, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen (n = 7.423)



82 Prozent einen starken Wunsch nach Trennung der beiden Lebensbereiche (zu Unterschieden zwischen den Berufsgruppen vgl. Abb. 2).

Bei den organisationsübergreifend gering eingeschätzten Möglichkeiten, Arbeit und Privates zu trennen, scheint vor allem die gedankliche Trennung beruflicher und privater Angelegenheiten eine besondere Rolle zu spielen. Diese ist 77 Prozent aller Befragten wichtig, jedoch nur 35 Prozent aller Befragten und nur 20 Prozent der im Hochschulbereich Beschäftigten ist diese gedankliche Trennung tat-

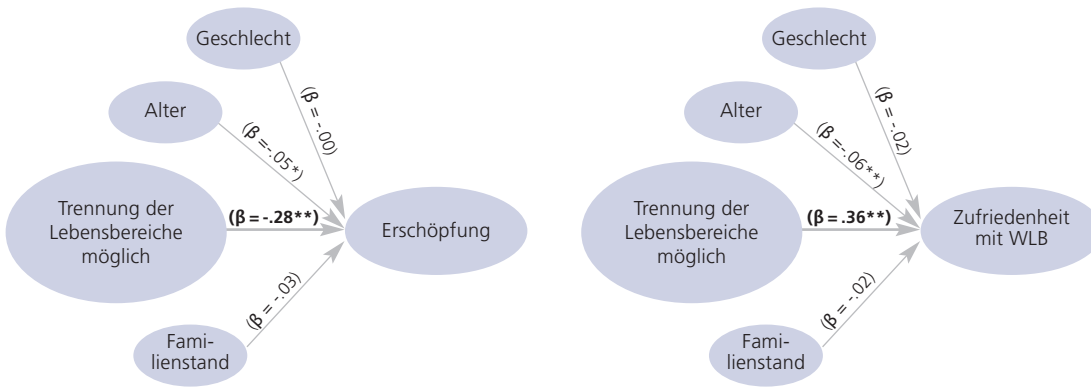


Abbildung 3 Einfluss von Trennung der Lebensbereiche auf emotionale Erschöpfung und Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance (n = 2.424)

Signifikanz: * $p < .05$; ** $p < .01$; Kontrolle von Geschlecht, Alter und Familienstand

sächlich möglich. Dies erschwert jedoch ein „Abschalten“ von der Arbeit und gefährdet die Erholungsphasen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verstärken diese Tendenzen, indem sie das orts- und zeitunabhängige Arbeiten und die potenzielle Verfügbarkeit erst ermöglichen.

NEGATIVE AUSWIRKUNGEN EINER FEHLENDEN GRENZZIEHUNG ZWISCHEN DEN LEBENSBEREICHEN

Die Ergebnisse der vorliegenden längsschnittlichen Analyse (vgl. REXROTH/PETERS/SONNTAG 2012) verdeutlichen, welche Auswirkungen eine fehlende Trennung beruflicher und privater Lebensbereiche auf die Gesundheit und Zufriedenheit haben kann. Erleben beispielsweise die Befragten die Möglichkeit zur Trennung der Lebensbereiche, so verringert dies – wie die Regressionsanalysen zeigen – die emotionale Erschöpfung ($\beta = -.28$; $p < .01$; $R^2 = .08$) und wirkt sich gleichzeitig positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit der eigenen Work-Life-Balance ($\beta = .36$; $p < .01$; $R^2 = .13$) aus (vgl. Abb. 3).

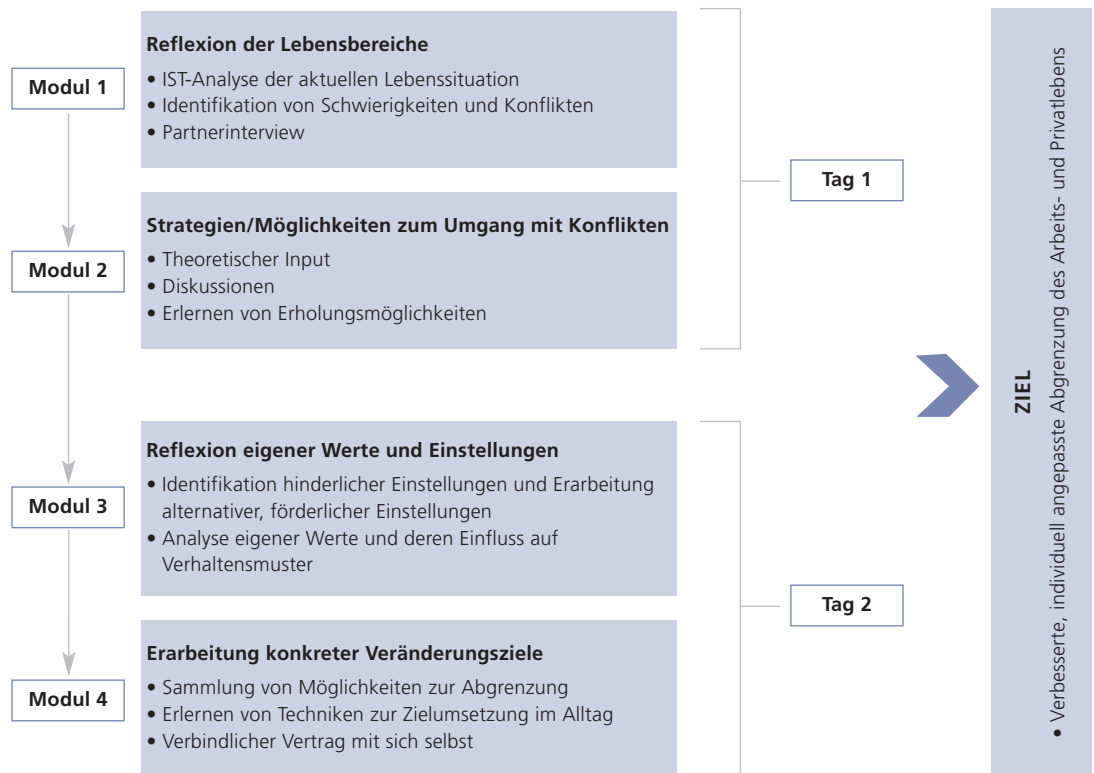
Ausgehend von diesen Projektergebnissen erscheinen Investitionen in Maßnahmen erforderlich, die dazu beitragen, dass die Zeit für Arbeit und Privatleben trotz fortschreitender Verschmelzung der beruflichen und privaten Lebensbereiche als ungestörte Einheit geschützt und Erholungsmöglichkeit in der Freizeit geschaffen werden kann. Derartige Maßnahmen können sich auf unterschiedliche Handlungsfelder beziehen und benötigen die Unterstützung der gesamten Organisation. So ist ein gesundheitsbewusstes Management ebenso notwendig wie die Kooperation des Betriebsrats und die Hilfe unterschiedlicher Organisationsbereiche, wie Personalpolitik und -entwicklung, Gesundheitsmanagement, Arbeitsgestaltung, und -organisation (vgl. SONNTAG/STEGMAIER/SPELLENBERG 2010). Nur so kann das Ziel einer nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Organisationen erreicht werden. Ein weiterer, arbeitspsychologischer Ansatz

zur Maßnahmenkonzeption kann darin bestehen, Beschäftigte durch Stärkung ihrer individuellen Ressourcen zu einem besseren Umgang mit den flexiblen und entgrenzten Arbeitsbedingungen zu verhelfen, um so mögliche negative Effekte dieser Bedingungen zu vermeiden. Aufbauend auf den theoretischen Konzepten des Heidelberger ressourcenorientierten Ansatzes der Gesundheitsförderung (vgl. SONNTAG 2010) setzt das arbeitspsychologische Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben daher bei der Stärkung der selbstregulativen Fähigkeiten der Beschäftigten an.

Ein arbeitspsychologisches Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

Das Training „Ausgeglichen! Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben“ baut systematisch auf den Projektergebnissen auf und versucht Beschäftigte in ihren individuellen Ressourcen so zu stärken, dass sie zum Erhalt der beruflichen und privaten Lebensbereiche als Einheit trotz arbeitsbedingter und privater Belastungen beitragen können. Dabei hat das Training einen präventiven Charakter und richtet sich somit vor allem an junge, engagierte Beschäftigte, denen im Rahmen von Personalentwicklungs- und Nachwuchsförderungsmaßnahmen Hilfestellungen gegeben werden sollen, um Arbeits- und Privatleben bestmöglich aufeinander abzustimmen und durch Abgrenzung wichtige Erholungsräume zu schaffen. Das Training findet an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt und wird jeweils von zwei Trainerinnen durchgeführt. Die Teilnehmerzahl ist auf zwölf Teilnehmende pro Training begrenzt. Innerhalb des Trainings wechseln sich individuelle Reflexionsphasen mit Wissensvermittlung durch die Trainerinnen, Gruppendiskussionen und praktische Elemente ab (vgl. SONNTAG/STEGMAIER, 2010). Die beiden Trainingstage umfassen

Abbildung 4
Module des arbeitspsychologischen Trainings



jeweils zwei wesentliche Module, die aufeinander aufbauen und sich wechselseitig ergänzen (vgl. Abb. 4).

Modul 1: Reflexion der Lebensbereiche: Da die Ergebnisse der Befragungen auf eine Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit hindeuten, beginnt der erste Trainingstag mit einer Reflexion der beruflichen und privaten Lebensbereiche sowie der Identifizierung möglicher Konflikte durch inkompatible Anforderungen unterschiedlicher Rollen. Hier sollen sich die Teilnehmenden im Sinne einer Bestandsaufnahme bewusst werden, in welchen Lebensbereichen und damit einhergehenden Rollen sie sich in ihrer aktuellen Lebenssituation befinden, welche Aspekte für sie in diesen Bereichen Ressourcen darstellen, welche sie wiederum belasten und welche Anforderungen mit den jeweiligen Bereichen bzw. Rollen verknüpft werden. Auf dieser Reflexionsphase aufbauend sollen die Teilnehmenden überlegen, welche Anforderungen der unterschiedlichen Rollen bei ihnen im Konflikt stehen und ob sich daraus für sie Schwierigkeiten ergeben, die Veränderungen notwendig machen.

Modul 2: Strategien und Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten: Das zweite Modul geht auf die oben angeführten Projektergebnisse zurück, die die Schwierigkeiten im Umgang mit der fehlenden Trennung von beruflichen und privaten Lebensbereichen verdeutlichen. Im Mittelpunkt steht

hierbei vor allem die gedankliche Trennung berufsbezogener und privater Anforderungen, welche sich als zentral für das Abschalten und den Erholungsprozess gezeigt hat (vgl. PARK u. a. 2011). Mit dem Ziel, Teilnehmende zu regelmäßigen Erholungspausen zu motivieren, werden wissensvermittelnde und praktische Bestandteile zu Stress, Burn-out und konkrete Möglichkeiten zur Erholung abwechselnd dargeboten.

Modul 3: Reflexion eigener Werte und Einstellungen: Um die in den Projektergebnissen aufgezeigte als gering wahrgenommene Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance zu verbessern, kann eine Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen hilfreich sein. Nur in dem Wissen um die eigenen Einstellungen und die wichtigen Werte im Leben, können Probleme erkannt und Veränderungsvorstellungen formuliert werden. Am zweiten Trainingstag sollen beginnend mit dem dritten Modul daher die eigenen Einstellungen und Wertvorstellungen im Hinblick auf die gewünschte und gelebte Lebensführung kritisch beleuchtet und konkrete Änderungswünsche erarbeitet werden.

Modul 4: Erarbeitung konkreter Veränderungsziele: Da ein erfolgreicher Transfer der Trainingsinhalte in die tägliche Arbeitswelt als ein zentrales Ziel von arbeitsbezogenen Lern- und Trainingsmaßnahmen gesehen werden kann (vgl. SONNTAG/STEGMAIER 2007; SONNTAG/STEGMAIER/SPEL-

LENBERG 2010), richtet sich im vierten und letzten Teil des Trainings der Fokus auf die Erarbeitung konkreter Veränderungsziele. Hierbei wird auf Möglichkeiten der Umsetzung des Gelernten und Erarbeiteten im Alltag eingegangen sowie der Umgang mit möglichen Hindernissen und Rückschlägen antizipiert. Diese wichtige Phase des Trainings knüpft an Forschungsergebnisse der Gesundheits- und Motivationspsychologie an, welche eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit von eigenen Zielen im Alltag durch bestimmte Techniken der Umsetzungsplanung nachweisen konnten (vgl. ADRIAANSE u. a. 2010; DUCKWORTH u. a. 2011).

Evaluation und prozessbegleitende Veränderung des Trainings

Für den kontinuierlichen Einsatz des Trainings im Gesundheitsmanagement von Organisationen werden sowohl formative als auch summative Evaluationen durchgeführt. Ziel solcher Trainingsevaluationen ist der Nachweis der Effektivität sowie der ökonomischen Effizienz von Gesundheitsförderungsmaßnahmen wie dieser (SONNTAG u. a. 2010). Für die formative Evaluation wird das Feedback der Teilnehmenden sowohl direkt im Anschluss an das Training als auch mittels Fragebogen eine Woche später eingeholt. Weiterhin werden die Erfahrungen und Eindrücke der Traineeinnen gesammelt und reflektiert. Das hier dargestellte Training stellt eine bereits veränderte Form des ursprünglichen Trainings dar, das erste Ergebnisse der formativen Evaluation aufgreift und das Training optimiert.

Erste Ergebnisse der formativen Evaluation zeigten, dass insbesondere die Mischung aus wissenschaftlich fundierten Beiträgen und Übungen mit interaktiven Elementen von Teilnehmenden und Trainerinnen als besonders positiv bewertet wurde. Jedoch wurde auch die Notwendigkeit einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit den Ursachen für Rollenkonflikte, den Vorstellungen für das zukünftige Leben sowie der Wunsch nach mehr Wissen über die Entstehung von Stress und Burn-out deutlich. Diesen ersten Ergebnissen der formativen Evaluation ist die Veränderung des zweiten und dritten Moduls geschuldet, durch die ein größerer Schwerpunkt auf die Phasen der Wissensvermittlung und Reflexion gelegt wurde. Des Weiteren erforderten die Evaluationsergebnisse eine Anpassung der Zielgruppenausschreibung. Auswertungen der Teilnehmer- und Trainerinnenfeedbacks zeigten, dass die zum Teil stark unter negativen Beanspruchungsfolgen leidenden Teilnehmenden nicht von dem präventiven Charakter des Trainings profitieren konnten.

Für eine summative Evaluation, welche abschließend die Wirksamkeit des Trainings belegen soll, wurde ein Trainings- und Kontrollgruppen-Design gewählt. Bei diesem Design können Messungen an der Trainingsgruppe (vor und nach dem Training) mit Messungen einer Kontrollgruppe verglichen werden. Dadurch, dass Trainings- und

Kontrollgruppe in jeder Hinsicht äquivalent sind, können Unterschiede in den Trainingskriterien auf die Wirksamkeit des Trainingsprogramms zurückgeführt werden (vgl. SONNTAG/STEGMAIER 2007 u. 2010). Die aktuelle Trainingsphase läuft seit Juli 2012 und endet im Februar 2013. Die Ergebnisse der summativen Evaluation sind für März 2013 zu erwarten. Können hier Nachweise für die Effektivität des Trainings vorgelegt werden, so dienen diese unter anderem dazu, Organisationen zu dessen regelmäßiger Einführung zu bewegen. Nur so kann sich das Training als Maßnahme zur Gesundheitsförderung behaupten und zu individueller Gesundheit und organisationalem Erfolg beitragen. ■

Literatur

- ADRIAANSE, M. A. u. a.: *When planning is not enough: Fighting unhealthy snacking habits by mental contrasting with implementation intentions (MCI)*. In: *European Journal of Social Psychology* 40 (2011) 7, S. 1277–1293
- AMSTAD, F. T. u. a.: *A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations*. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2011), S. 151–169
- CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; BYRNE, Z. S.: *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), S. 160–169
- DE JONGE, J. u. a.: *Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study*. In: *Social Science and Medicine* 50 (2000) 9, S. 1317–1328
- DEMEROUTI, E. u. a.: *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*. In: *European Journal of Psychological Assessment* 19 (2003) 1, S. 12–23
- DUCKWORTH, A. L. u. a.: *Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents: benefits of mental contrasting and implementation intentions*. In: *Educational Psychology* 31 (2011) 1, S. 17–26
- GREEN, D. E.; WALLEY, F. H.; TAYLOR, A. J.: *THE THREE-FACTOR STRUCTURE OF THE MASLACH BURNOUT INVENTORY: A MULTICULTURAL, MULTINATIONAL CONFIRMATORY STUDY*. In: *Journal of Social Behavior & Personality*, 6 (1991) 3, S. 453–472
- PARK, Y.; FRITZ, C.; JEX, S. M.: *Relationships Between Work-Home Segmentation and Psychological Detachment From Work: The Role of Communication Technology Use at Home*. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2011) 4, S. 457–467
- PEETERS, M. C. W. u. a.: *Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout*. In: *International Journal of Stress Management*, 12 (2005) 1, S. 43–61
- REXROTH, M.; PETERS, A.; SONNTAG, K.: *Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“*. In: BADURA, B. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin, Heidelberg 2012, S. 131–138
- SONNTAG, KH.: *Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement – eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive*. In: SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.; SPELLENBERG, U. (Hrsg.): *Arbeit, Gesundheit, Erfolg: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: das Projekt BiG*. Kröningen 2010, S. 243–258
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.: *Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit*. Stuttgart 2007
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.: *Trainingsgestaltung*. In: *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie*, 1, 2010, S. 821–868.
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.; SPELLENBERG, U.: *Arbeit, Gesundheit, Erfolg: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: das Projekt BiG*. Kröningen 2010.