

Aspekte der Work-Life-Balance aus
motivationspsychologischer Perspektive

Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie

Nach dem derzeitigen Forschungsstand gilt als gesichert, dass eine geringe Work-Life-Balance mit mangelnder Lebenszufriedenheit im Zusammenhang steht. Dennoch bleiben zahlreiche Detailfragen offen: Kann eine mangelnde Work-Life-Balance auf unterschiedlichen Zielkonflikttypen beruhen? Und welche Rolle spielen personale und soziale Faktoren beim Erleben von Zielkonflikten? Welche motivationalen Kompetenzen können Zielkonflikten entgegenwirken? Diese Fragen haben die Autorinnen im Rahmen einer Online-Befragung von über hundert schweizerischen Arbeitskräften aus dem Dienstleistungssektor untersucht.

Dr. Jessica Schnelle ist Diplom-Psychologin und seit 2004 am Lehrstuhl Allgemeine Psychologie (Motivation) der Universität Zürich als Assistentin tätig. Seit 2008 befasst sie sich als HR-Projektleiterin in der Migros-Gruppe in Zürich mit den Themen Demografie-Management und Diversity.



Prof. Dr. Veronika Brandstätter-Morawietz ist seit 2003 Professorin für Allgemeine Psychologie mit dem Schwerpunkt Motivations- und Emotionspsychologie an der Universität Zürich. Ihre Forschungsinteressen und Schulungsaktivitäten liegen in den Bereichen Psychologie des Zielstrebens, der Führung und Motivation sowie der Zivilcourage.



Barbara Moser, lic. phil., war bis zu ihrem Studienabschluss als Semesterassistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie (Motivation) der Universität Zürich tätig und schrieb dort auch ihre Lizenzarbeit.



Wer Zielkonflikte vermeiden will, muss auch nein sagen können. Auch Unterstützung durch das soziale Umfeld kann Zielkonflikte reduzieren.



Berufstätige Frauen und Männer sehen sich gegenwärtig mehr denn je mit der Herausforderung konfrontiert, die zwei zentralen Lebensbereiche Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen. So streben Frauen wie Männer Berufskarrieren an und bleiben auch als Mütter wie auch Väter vermehrt berufstätig oder werden aufgrund steigender Scheidungsraten häufiger zu berufstätigen Alleinerziehenden (Wiese 2004). Diese vermehrte Doppelbelastung durch Beruf und Familie bringt die Herausforderung mit sich, gleichzeitig Anliegen aus beiden Lebensbereichen nachzukommen. So setzt sich eine Person beispielsweise das Ziel, ein anspruchsvolles Projekt in Angriff zu nehmen, das einiges an Mehrarbeit mit sich bringt. Ebenso ist es ihr aber ein Anliegen, die Wochenenden ganz ihren Kindern zu widmen. Es ist wahrscheinlich, dass sich diese beiden Ziele gegenseitig im Weg stehen und die betreffende Person einen Zielkonflikt zwischen ihrem beruflichen und familiären Lebensbereich erlebt.

Zielkonflikte entstehen also in Situationen, in denen persönliche Anliegen oder Ziele nicht miteinander vereinbart werden können. Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie sind somit Ausdruck einer ungünstigen Work-Life-Balance – umso wichtiger ist es, Ursachen und Konsequenzen derartiger Zielkonflikte näher zu analysieren.

Die Motivationspsychologie stellt Prozesse des persönlichen Zielstrebens in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und bietet hierzu einen vielversprechenden Ausgangspunkt. In einer Studie des Lehrstuhls für Allgemeine Psychologie (Motivation) der Universität Zürich wurde die Frage von Zielkonflikten zwischen Beruf und Familie daher aus einer motivationspsychologischen Perspektive näher analysiert. Neben dem theoretischen Erkenntnisinteresse ging es den Autorinnen der Studie nicht zuletzt darum, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance berufstätiger Väter und Mütter herauszuarbeiten.



Warum erleben manche Personen häufig Zielkonflikte, während andere ihre Ziele scheinbar mühelos vereinbaren können? Die Autorinnen konzentrieren sich auf die beiden Aspekte Selbstregulation und Selbstkontrolle.

Im Fokus einer motivationspsychologischen Analyse steht das Individuum mit seinen persönlichen Anliegen und Zielen. Dem Konzept der persönlichen Ziele kommt dabei große Bedeutung zu, denn Ziele verleihen dem Alltagsleben Sinn und Struktur, sie steuern das Verhalten und beeinflussen in entscheidender Weise das Wohlbefinden (Emmons 1999).

Diese grundlegende theoretische Orientierung wurde im Hinblick auf Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie in folgenden drei Fragen konkretisiert:

1. Stehen unterschiedliche Zielkonflikttypen mit geringerer Zufriedenheit in den zentralen Lebensbereichen Beruf und Familie – namentlich Arbeits- und Familienzufriedenheit – in Zusammenhang?
2. Welche Rolle spielen in der Person liegende motivationale Faktoren wie der subjektive Fortschritt bei der Realisierung persönlicher Ziele, und welche Rolle spielen soziale Faktoren wie die Unterstützung vonseiten des Unternehmens und der Familie beim Erleben von Zielkonflikten?
3. Welche persönlichen motivationalen Eigenschaften können Zielkonflikten entgegenwirken? Erleben Personen mit einer vergleichsweise hoch ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz möglicherweise weniger Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie?

Im Folgenden werden zunächst kurz die theoretischen Überlegungen zu diesen drei Fragen skizziert, bevor die methodischen Aspekte des Studiendesigns sowie die Befunde dargestellt werden.

Unterschiedliche Zielkonflikttypen – unterschiedliche Zufriedenheitsurteile?

Die erste Frage entwickelte sich in Anlehnung an bisherige Forschungsbeiträge zu persönlichen Zielen und Zielkonflikten im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext (z. B. Maier / Brunstein 2001; Kehr 2003; Wiese 2004) sowie zu Rollenkonflikten (z. B. Allen et al. 2000; Carlson / Kacmar 2000). Von besonderem Interesse war dabei, wie sich Zielkonflikte in den Einstellungen zum beruflichen und familiären Umfeld der betroffenen Person äußern beziehungsweise ob das Erleben von Zielkonflikten womöglich mit einer geringeren

Arbeits- oder Familienzufriedenheit assoziiert ist.

Aus der bisherigen Forschung ist bekannt, dass die Verwirklichung persönlicher Ziele mit einer höheren Lebenszufriedenheit einhergeht (Brunstein / Schultheiss / Maier 1999; Emmons 1999). Maier und Brunstein (2001) betonen zudem die Bedeutung einer erfolgreichen Zielverfolgung im Arbeitskontext: Mitarbeiter, die neu in ein Unternehmen eintraten, waren zufriedener mit ihrer Arbeit, wenn sie Fortschritte bei der Verfolgung eigener beruflicher Ziele (z. B. Karriereziele) verzeichnen konnten. Das Erreichen persönlicher wichtiger beruflicher Ziele hat demnach positive Konsequenzen für die betreffende Person, was nicht zuletzt in Form einer höheren Arbeitszufriedenheit auch dem jeweiligen Unternehmen zugute kommt. Wenn jedoch – wie im Falle eines Zielkonflikts – konkurrierende, nicht zu vereinbarende Ziele aufeinander treffen, so kann dies mit einer geringeren Lebens- oder auch Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang stehen (z. B. Riediger / Freund 2004). Diese These wurde auch in der vorliegenden Studie untersucht.

Allerdings wurde im Voraus eine wichtige Annahme getroffen: Zielkonflikt ist nicht gleich Zielkonflikt. Damit ist angesprochen, dass die Einflussrichtung eines Zielkonflikts zu berücksichtigen ist. So wird zwischen Zielkonflikten unterschieden, bei denen die beruflichen Ziele die Realisierung der familiären Ziele beeinträchtigen (sog. beruflich-familiäre Zielkonflikte), und solchen, bei denen die familiären Ziele die Verfolgung der beruflichen Ziele beeinträchtigen (sog. familiär-berufliche Zielkonflikte).

Dies soll anhand von Beispielen veranschaulicht werden: Man stelle sich einen berufstätigen Vater vor, der am Ende einer Arbeitswoche das Wochenende gänzlich seiner Familie widmen möchte. Kaum zu Hause angekommen, erhält er jedoch den Anruf eines Kollegen, der ihn bittet, bis Montag eine wichtige Präsentation zu überarbeiten.

Der Vater ist in dieser Situation also durch sein berufliches Ziel (das Projekt engagiert vorwärtszubringen) in der Verfolgung seines familiären Ziels beeinträchtigt und erlebt einen beruflich-familiären Zielkonflikt. Als Beispiel eines Zielkonflikts in umgekehrter Richtung lässt sich hingegen eine Situation nennen, in welcher sich der Betreffende für den Montagnachmittag Zeit reserviert hat, konzentriert an einem Bericht zu arbeiten. Unerwartet wird jedoch sein Sohn krank, und er muss das Büro früher verlassen, um sich um ihn zu kümmern. Seinem beruflichen Vorhaben stellt sich also ein familiäres Anliegen entgegen, und er erlebt in diesem Moment einen familiär-beruflichen Zielkonflikt.

Es ist vorstellbar, dass Personen je nach ihren jeweiligen Lebensumständen vermehrt beruflich-familiäre oder familiär-berufliche Zielkonflikte erleben und diese wiederum unterschiedliche Konsequenzen für die Zufriedenheit in unterschiedlichen Lebensbereichen zur Folge haben. So wurde angenommen, dass familiär-berufliche Zielkonflikte mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit zusammenhängen, da in diesem Fall vor allem Ziele im beruflichen Alltag verhindert werden. Beruflich-familiäre Zielkonflikte hingegen sollten mit einer reduzierten Familienzufriedenheit zusammenhängen, da bei diesem Zielkonflikttyp die Anliegen im familiären Lebensbereich blockiert werden. Diese Betrachtung unterschiedlicher Konflikttypen ermöglicht somit einen differenzierten Blick auf die vermuteten Beziehungsmuster (Kossek / Ozeki 1998).

Motivationale und soziale Faktoren

Die zweite Frage der Studie richtet sich auf die Faktoren, die für den Zusammenhang zwischen Zielkonflikten und Zufriedenheit verantwortlich sind. Es wurden dabei sowohl motivationale als auch soziale Einflussfaktoren vermutet. Die Annahme von motivationalen Faktoren basiert auf der bereits zitierten Arbeit von Maier und Brunstein

(2001), die aufzeigen konnte, dass jene Berufseinsteiger zufriedener mit ihrer Arbeit waren, die auch von höheren Fortschritten bei der Realisierung ihrer beruflichen Ziele berichteten. Da Zielkonflikte den Zielfortschritt hemmen (Kehr 2003), vermuteten wir, dass eine geringere Zufriedenheit vor allem auf geringere Fortschritte zurückzuführen ist – reduzierte Arbeitszufriedenheit sollte durch geringe Fortschritte bei den beruflichen Zielen und die reduzierte Familienzufriedenheit durch geringere Fortschritte bei den familiären Zielen entstehen.

Die Annahme von sozialen Faktoren basiert auf der Forschung zum sogenannten Work-Family Conflict, die besagt, dass Unterstützung durch das soziale Umfeld Zielkonflikte reduzieren kann und auch die Arbeits- oder Familienzufriedenheit fördert (z. B. Frye / Breaugh 2004; Thomas / Ganster 1995). Soziale Unterstützung kann von Familienmitgliedern oder aber auch von Vorgesetzten am Arbeitsplatz geleistet werden. Dabei kann sie entweder in Form aktiver Hilfestellungen im Sinne eines ‚Mit-Anpackens‘ erfolgen oder aber durch eine mitfühlende und verständnisvolle Haltung charakterisiert sein. Es stellt sich daher die Frage, welche Rolle der sozialen Unterstützung vonseiten des Unternehmens und / oder der Familie im Zusammenhang mit Konflikten zwischen Familie und Beruf sowie mit Zufriedenheitswerten zukommt.

Selbstmanagementkompetenzen als Vorbote des Zielkonflikts?

Die dritte Frage der Studie lässt sich schließlich folgendermaßen zusammenfassen: Warum erleben manche Personen häufig Zielkonflikte, während andere Personen ihre verschiedenen Alltagsziele scheinbar mühelos vereinbaren können? Mit anderen Worten: Gibt es möglicherweise persönliche motivationale Eigenschaften, die Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie reduzieren oder aber verstärken? Die vorliegende Untersuchung konzentrierte sich dabei

Beispiele für häufig genannte berufliche und familiäre Ziele*

Berufliche Ziele	
Berufliche Position	„Ich möchte eine Führungsfunktion im Personalmanagement übernehmen.“ „Ich möchte mich selbstständig machen.“
Weiterbildung	„Ich möchte mich fachlich weiterbilden.“ „Ich möchte meine Sprachkenntnisse verbessern.“
Leistung	„Ich möchte weiterhin so viel leisten wie bisher.“ „Ich möchte mich in der Projektkommunikation verbessern.“
Familiäre Ziele	
Zeit für Familie und Partner/in	„Ich möchte mir mehr Zeit für meine Frau reservieren.“ „Ich möchte mehr am Familienalltag teilhaben.“
Unterstützung in Schule und Ausbildung	„Ich möchte meinen Sohn bei der Berufswahl unterstützen.“ „Ich möchte meine Kinder unterstützen, damit sie gute schulische Leistungen erbringen können.“
Erziehung der Kinder	„Ich möchte mehr Verantwortung in der Betreuung meiner Kinder übernehmen.“ „Ich möchte, dass meine Partnerin und ich unsere Elternpflichten stets wahrnehmen.“

*Die Beispiele wurden teilweise sprachlich angepasst oder gekürzt. Die Kategorien sind nicht vollständig.

Abb. 1

auf die Selbstmanagementkompetenzen einer Person. Darunter werden im weiteren Sinn zwei unterschiedliche Fähigkeiten verstanden: Selbstregulation und Selbstkontrolle.

Personen mit einer hohen Selbstregulation sind in der Lage, klare Entscheidungen zu treffen und bei der Bildung von Zielen die eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Werte zu berücksichtigen, ohne sich zu sehr an fremden Zielen oder Vorgaben zu orientieren. Sie können unangenehmen Dingen etwas Positives abgewinnen oder innere Anspannungen abbauen, wenn Schwierigkeiten oder Herausforderungen anstehen.

Personen mit einer hohen Selbstkontrolle können hingegen während der Zielverfolgung sehr gut Ablenkungen und mögliche Hindernisse umgehen, indem sie spontane Impulse und Bedürfnisse unterdrücken. Diese Form der Selbstdisziplin könnte man alltagsprachlich als Härte gegen sich selbst umschreiben; sie wird erreicht durch ausgeprägte Planungsaktivitäten (z. B. detaillierte Terminpläne) und / oder eine Art ängstlicher Selbstmotivierung, bei der auf negative Folgen von

möglichen Versäumnissen fokussiert wird (Fröhlich / Kuhl 2003).

Selbstregulation und Selbstkontrolle können demnach als zwei Facetten der Selbstmanagementkompetenzen bezeichnet werden und sind somit auch für die Organisation des beruflich-privaten Lebensbereichs von zentraler Bedeutung. In der vorliegenden Arbeit wurde daher geprüft, ob Personen mit ausgeprägten Selbstmanagementkompetenzen weniger häufig Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie erleben.

Methodische Aspekte der Studie

Die Untersuchung wurde als eine korrelative Querschnittstudie konzipiert. Mittels einer Online-Befragung im Sommer 2007 konnten insgesamt 121 voll- und teilzeitlich berufstätige Personen (42 Frauen, 79 Männer) im Alter zwischen 21 und 59 Jahren erreicht werden. Die Befragten waren im Dienstleistungssektor von 32 Schweizer Unternehmen beziehungsweise in sieben Institutionen des öffentlichen Dienstes tätig, wobei die Bereiche IT- und Finanzdienstleistungen,

Post- und Zahlungsverkehr sowie Telekommunikation am häufigsten vertreten waren. Die Mehrheit der Befragten hatte Kinder und lebte in einer festen Partnerschaft.

Zentraler Bestandteil der Befragung war das Formulieren von je zwei beruflichen und familiären Zielen. Dabei handelte es sich um aktuelle Ziele, die den Befragten wichtig sein sollten, die mittelfristig (d. h. innerhalb eines Jahres) erreichbar waren und zu deren Verwirklichung sie selbst beitragen konnten. Beispiele häufig genannter Ziele sind in der Abbildung 1 dargestellt. Zu jedem Ziel wurde erfasst, wie viel Fortschritt beim Verfolgen dieses Ziels bereits verbucht werden konnte.

In einem nächsten Schritt wurden diese Ziele zueinander in Beziehung gesetzt und hinsichtlich ihres Konfliktpotenzials beurteilt (vgl. Riediger 2001). Daran anschließend folgten die Einschätzung der Arbeits- und Familienzufriedenheit (in Anlehnung an Hackman und Oldham 1975), der eigenen Selbstmanagementkompetenzen (vgl. Kuhl / Fuhrmann 1998) sowie des Ausmaßes der sozialen Unterstützung vonseiten des Unternehmens (in Anlehnung an Wiese 2004) wie auch der Familie (in Anlehnung an King et al. 1995) entlang mehrstufiger Antwortskalen. In Abbildung 2 sind Beispiele der Aussagen aufgeführt, zu denen die Befragten Stellung bezogen.

Ergebnisse

In einem ersten Analyseschritt wurde zunächst geprüft, ob sich die beiden Zielkonflikttypen im Erleben voneinander abgrenzen lassen. Tatsächlich zeigt sich, dass die beiden Zielkonflikttypen unterschiedlich oft erlebt wurden. So werden beruflich-familiäre Zielkonflikte im Allgemeinen häufiger berichtet als familiär-berufliche Zielkonflikte. Mit anderen Worten: Bei den Befragten scheint der



Ganz entspannt im Hier und Jetzt? Vor allem Selbstregulation kann dazu beitragen, dass berufliche und private Ziele weniger in Konflikt geraten.

berufliche Alltag häufiger in das Familienleben einzugreifen als das Familienleben in den beruflichen Alltag. Zielkonflikte werden also nicht diffus wahrgenommen, Personen sind vielmehr in der Lage, genau zu unterscheiden, von welchem Lebensbereich Beeinträchtigungen des Zielstrebens ausgehen. Es empfiehlt sich demnach, mit Sorgfalt zu ergründen, in welcher Richtung sich die beiden Lebensbereiche Beruf und Familie gegenseitig beeinflussen. Dies ist vor allem auch deswegen wichtig, da die zwei Konflikttypen mit unterschiedlichen Zufriedenheitswerten gegenüber dem Beruf und der Familie zusammenhängen. Darauf wird bei der Erläuterung der Fragen weiter unten eingegangen.

Ein überraschender Befund zeigt sich beim Vergleich der Geschlechter: Die befragten Männer erleben durchschnittlich gleich häufig Zielkonflikte wie die befragten Frauen. Die implizit immer noch weitverbreitete Erwartung, dass Konflikte zwischen beruflichen und familiären

Zielen in erster Linie ‚Frauensache‘ seien, wird durch die vorliegenden Befunde somit nicht gestützt.

Nach diesen ersten allgemeinen Ergebnissen wird in den folgenden Abschnitten nun auf die eigentlichen Fragen eingegangen. Eine grafische Übersicht der Ergebnisse findet sich in der Abbildung 3.

1. Unterschiedliche Zielkonflikttypen – unterschiedliche Zufriedenheitsurteile? Es zeigt sich, dass insbesondere das Erleben familiär-beruflicher Zielkonflikte mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit einhergeht. Mit anderen Worten: Die Befragten beurteilen ihre Arbeitssituation als weniger positiv, wenn familiäre Ziele auf die Verfolgung beruflicher Ziele einwirken. Ähnlich verhielt es sich auch in Bezug auf den beruflich-familiären Konflikttyp, der wiederum mit der Einschätzung der Familienzufriedenheit in Zusammenhang steht: Berufstätige Personen sind weniger zufrieden mit ihrer familiären Situation, wenn die beruf-

lichen Ziele die Verfolgung der familiären Ziele beeinträchtigen. Somit ist es tatsächlich so, dass die beiden Zielkonflikttypen in systematischer Weise mit Zufriedenheitseinbußen in den jeweiligen Lebensbereichen zusammenhängen.

2. Welche Rolle spielen motivationale und soziale Faktoren? Interessante Befunde ergeben sich auch hinsichtlich der Rolle motivationaler und sozialer Faktoren, die für den Zusammenhang zwischen Zielkonflikten und Unzufriedenheitsurteilen verantwortlich sind. Die unterschiedlichen Zielkonflikttypen hängen nicht nur mit Zufriedenheitsurteilen in unterschiedlichen Lebensbereichen zusammen, sondern werden auch durch verschiedene Faktoren vermittelt. Beim familiär-beruflichen Zielkonflikt, bei dem familiäre Ziele das Verfolgen beruflicher Ziele behindern, wird die geringe Arbeitszufriedenheit über mangelnden Fortschritt in den beruflichen Zielen verursacht. Das bedeutet, dass Personen, die von familiär-beruflichen Zielkonflikten berichten, unzufrieden mit ihrer Arbeit sind, weil sie bei ihren wichtigen beruflichen Zielen subjektiv nicht vorankommen und möglicherweise immer wieder Abstriche bei ihren beruflichen Anliegen machen müssen.

Beim beruflich-familiären Zielkonflikt bot sich ein anderes Bild. Hier sind es nicht mangelnde Fortschritte bei den familiären Zielen, sondern die mangelnde soziale Unterstützung durch die Familie, die zu geringerer Familienzufriedenheit führt. Familienmitglieder (wie Partner, Partnerin, die eigenen Eltern) scheinen also weniger bereit zu sein, einer von einem beruflich-familiären Konflikt betroffenen Person Unterstützung anzubieten, was wiederum mit einer geringeren Familienzufriedenheit zusammenhängt.

Die Bedeutsamkeit der sozialen Unterstützung zeigte sich auch in dem Ergebnis, dass das Ausmaß sozialer Unterstützung vonseiten des Unternehmens und das Erleben von Zielkonflikten in einem negativen Zusammenhang stehen: Personen, deren Arbeitgeber und insbesondere deren Vorgesetzte gegenüber familiären Bedürfnissen der Mitarbeiter Ver-

ständnis zeigen, fühlen sich durch ihre beruflichen Ziele weniger oft in der Verfolgung ihrer familiären Anliegen beeinträchtigt. Mit anderen Worten: Ein gegenüber familiären Angelegenheiten unterstützendes und verständnisvolles Unternehmen scheint zu einem geringeren Konflikterleben wie auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern beizutragen. Zudem waren jene Befragten, die sich durch ihr Unternehmen in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt fühlten, im Allgemeinen auch zufriedener mit ihrer Arbeit.

3. Selbstmanagementkompetenzen als Vorboten des Zielkonflikts? In Bezug auf die dritte Frage wurde untersucht, ob jene berufstätigen Personen, die vergleichsweise hohe Selbstmanagementkompetenzen aufweisen, weniger Zielkonflikte erleben. Hier ergeben sich interessante Befunde: Während eine hohe Selbstregulation das Erleben von Zielkonflikten verringert, scheint eine hohe Selbstkontrolle das Erleben von Zielkonflikten zu verstärken. Dies würde bedeuten, dass die Fähigkeit, bei der Bildung von Zielen auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu hören, in gewisser Weise vor Zielkonflikten schützen kann. Auf der anderen Seite scheint die Eigenschaft, sich selbst zu kontrollieren, indem immer wieder auf potenzielle negative Folgen bei Versäumnissen von Aufgaben fokussiert wird, das Erleben von Zielkonflikten zu verstärken. Diese Befunde haben sich mittlerweile in anderen Studien replizieren lassen, was für deren Robustheit spricht.

Zusammenfassung wichtiger Befunde

- Zielkonflikt ist nicht gleich Zielkonflikt: Die Verfolgung beruflicher Ziele beeinträchtigt häufiger die Verwirklichung familiärer Ziele als umgekehrt.
- Berufstätige Personen, die Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie erleben, äußern eine geringere Arbeits- beziehungsweise Familienzufriedenheit – je nach Richtung des Zielkonflikts.

Beispiele aus der Online-Befragung

Einschätzung	Beispiel
Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie (in beide Richtungen)	„Wie oft kann es vorkommen, dass Sie wegen der Verfolgung Ihrer beruflichen Ziele nicht so viel Zeit in die Verfolgung Ihrer familiären Ziele investieren?“ bzw. „Wie oft kann es vorkommen, dass Sie wegen der Verfolgung Ihrer familiären Ziele nicht so viel Zeit in die Verfolgung Ihrer beruflichen Ziele investieren?“
Arbeitszufriedenheit	„Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden.“
Familienzufriedenheit	„Allgemein gesprochen bin ich mit meiner familiären Situation sehr zufrieden.“
Selbstregulation	„Bei einer schwierigen Tätigkeit kann ich gezielt auf die positiven Seiten schauen.“
Selbstkontrolle	„Oft komme ich erst dadurch in Gang, dass ich mir vorstelle, wie schlecht ich mich fühle, wenn ich eine Sache nicht tue.“
Soziale Unterstützung durch das Unternehmen bzw. die Familie	„Im Allgemeinen sind die Vorgesetzten in meinem Unternehmen gegenüber den familiären Bedürfnissen der Mitarbeiter sehr entgegenkommend.“ bzw. „Meine Familie hat eine positive Einstellung zu meiner Arbeit.“

Abb. 2

Ergebnisse im Überblick

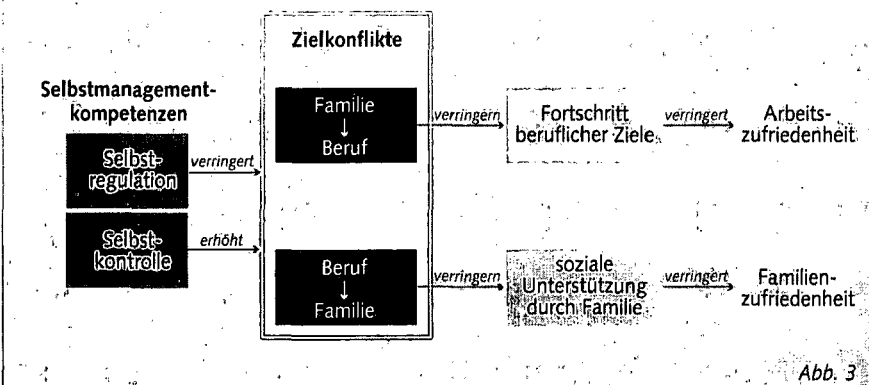


Abb. 3

- Der erlebte Zielfortschritt (motivationaler Faktor) oder aber die soziale Unterstützung der Familie (sozialer Faktor) sind verantwortlich für den Zusammenhang zwischen Zielkonflikten und Unzufriedenheit.
- Eine ausreichende Unterstützung durch das Unternehmen und die Vorgesetzten steht mit einem reduzierten Konflikterleben in Zusammenhang.
- Persönliche Eigenschaften stehen in Zusammenhang mit Zielkonflikt-Er-

leben: Personen mit hoher Selbstregulation berichten von wenig Zielkonflikten, Personen mit hoher Selbstkontrolle berichten von vielen Zielkonflikten.

Diskussion und Ausblick

In der vorliegenden Studie wurde das Phänomen der Work-Life-Balance aus einer motivationspsychologischen, auf Prozesse des Zielstrebens fokussierenden Perspektive betrachtet. Es konnte

wiederum belegt werden, dass Beruf und Familie nicht etwa voneinander unabhängige Lebensbereiche sind, sondern einander in hohem Maße beeinflussen. Besonders deutlich wird dies am Befund, dass das Erleben von Zielkonflikten mit reduzierter beruflicher beziehungsweise familiärer Zufriedenheit einhergeht.

Dabei scheint es von Bedeutung, die Richtung des erlebten Zielkonflikts zu bestimmen, da sich jeweils spezifische Ansatzpunkte für das Handeln anbieten. Während bei einem familiär-beruflichen Zielkonflikt vor allem die Realisierung der beruflichen Ziele gefährdet wird, könnte eine Reflexion über Zielpriorisierung oder Zielsynergien im beruflichen Kontext zu geringeren Einbußen in der Arbeitszufriedenheit beitragen. Bei einem beruflich-familiären Zielkonflikt hingegen scheint es ratsam, Maßnahmen zur Inanspruchnahme familiärer Unterstützung zu generieren, um die Familienzufriedenheit der betreffenden Person wieder zu erhöhen und sie somit auch wieder mit weniger Sorgen und Belastungen im Arbeitsleben zu empfangen.

Zudem liefern die vorliegenden Befunde deutliche Hinweise darauf, dass es für ein Unternehmen von Nutzen sein kann, wenn es im Rahmen von familienorientierter Personalarbeit Fortschritte hinsichtlich persönlicher beruflicher Ziele ermöglicht sowie als unterstützend und verständnisvoll hinsichtlich familiärer Angelegenheiten erlebt wird. Umgesetzt werden könnte dies vonseiten der Unternehmen zum Beispiel durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle oder vom Unternehmen subventionierter Kinderbetreuungsangebote. Auch die Förderung einer familienunterstützenden Unternehmenskultur (Thompson / Beauvais / Lyness 1999; Wiese 2004) – in der hier berichteten Studie in Form der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und Unternehmensleitung – könnte wesentlich dazu beitragen, dass berufstätige Personen weniger beruflich-familiäre Zielkonflikte erleben (vgl. Wiese 2004). Dass mit diesen verschiedenen familienfreundlichen Maßnahmen

nicht nur Zielkonflikte von Mitarbeitern minimiert werden können, sondern auch das *Commitment zur Organisation* gefördert wird (wovon ein Unternehmen wiederum betriebswirtschaftlich profitiert), zeigt eindringlich eine Studie, die im Auftrag verschiedener Schweizer Unternehmen erstellt wurde (vgl. Prognos 2005).

Auf der anderen Seite soll aber auch die große Bedeutung eines familiären Umfelds betont werden, das Unterstützung und Verständnis für berufliche Anliegen aufbringt und dadurch Zielkonflikte zwischen den beiden zentralen Lebensbereichen auffangen beziehungsweise mildern kann.

Die Berücksichtigung der persönlichen Selbstmanagementkompetenzen lieferte zudem erste Hinweise darauf, dass im Zusammenhang mit Zielkonflikten zwischen Beruf und Familie auch individuellen Persönlichkeitsmerkmalen im Sinne von Schutz- oder aber auch Risikofaktoren Rechnung getragen werden sollte. Wie in dieser Studie berichtet und in weiteren repliziert (Schnelle 2008) wurde, kann die Fähigkeit zur Selbstregulation dazu beitragen, dass berufliche und familiäre Ziele weniger in Konflikt geraten, während die Fähigkeit zur Selbstkontrolle eher kontraproduktiv mit einer stärkeren Konflikthaftigkeit der beiden Lebensbereiche assoziiert ist. Dies beinhaltet auch praktische Ansatzpunkte, denn Selbstmanagementkompetenzen werden als ein dynamisches Persönlichkeitsmerkmal angesehen, welches weiterentwickelt und trainiert werden kann (Fröhlich / Kuhl 2003; Kuhl 2006; Martens / Kuhl 2006).

Die Untersuchung bietet zudem Anknüpfungspunkte für nachfolgende Forschungsprojekte. So wäre es beispielsweise wünschenswert, in Zukunft nicht nur beruflich-familiären Zielkonflikten und deren Beziehungen zu Arbeits- und Familienzufriedenheit nachzugehen, sondern aus einer sogenannten Enrichment Perspective auch vermehrt positive Beziehungen zwischen beruflichen und familiären Zielen zu betrachten (vgl. Riediger / Freund 2004) und deren Einfluss

auf Einstellungen hinsichtlich Beruf und Familie zu untersuchen. Zukünftige Untersuchungen sollten ihre Aufmerksamkeit zudem noch stärker auf den Einfluss der sozialen Unterstützung sowohl hinsichtlich beruflicher als auch familiärer Anliegen lenken. Als vielversprechend werden hierbei etwa der Einbezug beziehungsweise die Unterscheidung verschiedener Quellen sozialer Unterstützung (z. B. Ehepartner, Freunde bzw. Unternehmensleitung, direkte Vorgesetzte oder Arbeitskollegen) erachtet. Es empfiehlt sich darüber hinaus, das querschnittlich-korrelative Untersuchungsdesign der aktuellen Studie um eine längsschnittliche Perspektive zu ergänzen, da dies die Formulierung von Kausalzusammenhängen erlaubt.

Mit dieser Online-Befragung zu Zielkonflikten ist eine Präzisierung des viel diskutierten Themas zur Work-Life-Balance gelungen. Durch die Berücksichtigung sowohl personenseitig motivationaler Elemente (z. B. persönliche Ziele, Selbstmanagementkompetenzen) als auch sozialer Faktoren (z. B. Unternehmenskultur, familiäre Unterstützung) eröffnet sie eine weitläufige Perspektive auf zukünftige Handlungsfelder im Umgang mit Work-Life-Balance in Unternehmen.

Summary

Goal Conflicts and Work-Life Balance

The fact that a lack of work-life balance is closely connected to a lack of satisfaction with life might not be surprising, considering the current state of research on this phenomenon. However, in the present study the widely discussed topic work-life balance was examined more differentiated from the perspective of psychology of goals. An online questionnaire carried out on more than one hundred Swiss employees from the service sector generated three central findings. First, it showed that different types of conflict correlated with judgements on satisfaction in different areas of life. Secondly, it turned out that this relationship is mediated

through motivational and social factors – both one's subjective rating of goal progress as well as the support by the family are important links for the relationship between goal conflicts and dissatisfaction. Finally, personal self-management-competencies can minimize or increase one's experience of goal conflicts. For the advisory context it can therefore become helpful to recognize the predominant conflict type of the employees because different measures to support a work-life-balance are meaningful.

Literatur

- Allen, T. D. / Herst, D. E. L. / Bruck, C. S. / Sutton, M. (2000): Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278–308
- Brunstein, J. C. / Schultheiss, O. C. / Maier, G. W. (1999): The pursuit of personal goals: A motivational approach to well-being and life adjustment, in: R. M. Lerner / J. Brandtstädter (Eds.): *Action and self-development: Theory and research through the life span*, Thousand Oaks, CA, 169–196
- Carlson, D. S. / Kacmar, K. M. (2000): Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?, in: *Journal of Management*, 26 (5), 1031–1054
- Emmons, R. A. (1999): *The psychology of ultimate concerns. Motivation and spirituality in personality*, New York
- Fröhlich, S. M. / Kuhl, J. (2003). Das Selbststeuerungsinventar: Dekomponierung volitionaler Funktionen, in: J. Stiensmeier-Pelster / F. Rheinberg (Hg.): *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept*, Göttingen, 221–257
- Frye, N. K. / Breugh, J. A. (2004): Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model, in: *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197–220
- Hackman, J. R. / Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey, in: *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170
- Kehr, H. M. (2003): Goal conflicts, attainment of new goals, and well-being among managers, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (3), 195–208
- King, A. L. / Mattimore, L. K. / King, W. D. / Adams, G. A. (1995): Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members, in: *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 235–258
- Kossek, E. E. / Ozeki, C. (1998): Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research, in: *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 139–149
- Kuhl, J. (2006): Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung, in: J. Heckhausen / H. Heckhausen (Hg.): *Motivation und Handeln*, Heidelberg, 303–329
- Kuhl, J. / Fuhrmann, A. (1998): Decomposing self-regulation and self-control: The volitional components inventory, in: J. Heckhausen / C. Dweck (Eds.): *Motivation and self-regulation across the life-span*, Cambridge, 15–49
- Maier, G. W. / Brunstein, J. C. (2001): The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 1034–1042
- Martens, J. U. / Kuhl, J. (2006): *Die Kunst der Selbstmotivierung*, Stuttgart
- Prognos AG (2005): *Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen*, www.worklife.ch (5.1.2009)
- Riediger, M. (2001): *On the dynamic relations among multiple goals*, unveröffentlichte Ph.D. Thesis, Fachbereich für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Sportwissenschaft, Freie Universität Berlin
- Riediger, M. / Freund, A. M. (2004): Interference and facilitation among personal goals: Differential associations with subjective well-being and persistent goal pursuit, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (12), 1511–1523
- Schnelle, J. (2008): *Personal goals in work and private life domains: What are the predictors of approach and avoidance orientation and what are its consequences?* Unveröffentlichte Ph.D. Thesis, presented for the Faculty of Arts of the University of Zurich
- Thomas, L. T. / Ganster, D. C. (1995): Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective, in: *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6–15
- 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, in: *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392–415
- Wiese, B. S. (2004): *Wahrgenommene familienunterstützende Organisationskultur: Beziehungen zur allgemeinen und arbeitsbezogenen Befindlichkeit*, in: *Wirtschaftspsychologie*, 6 (4), 72–85