

Psychologische Aspekte von Gesundheitsverhalten und Work-Life-Balance im Polizeiberuf

Petia Genkova^a, Michael Johann^b

^a Prof. Dr. phil., Fachhochschule des Bundes, Brühl

^b Lehrbeauftragter an BiTS Iserlohn

1 Einführung und Relevanz des Themas

Der Arbeitsalltag kennzeichnet sich durch stetige Veränderungen und damit einhergehende wachsende Anforderungen. Dies erfordert ein schnelles Lösen von komplexen Problemen. Aus diesem Grunde rückte die Work-Life-Balance Forschung in den Medien und in der Forschung in den Vordergrund. Die Gefahr, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nur kurzfristig anhält, macht es nicht nur erforderlich, Gesundheit aktuell zu fördern, sie birgt vielmehr einen Bedarf an längerfristigen Strategien. Dies gilt ebenso für den Polizeiberuf. Unter anderem sind es neue Bedrohungen, schnellere Reaktionszeit und wachsende Erwartungen von den Bürgern, die viele Polizeibeamtinnen und -beamten an die Grenzen deren Leistungsfähigkeit bringen. Dass dieses Berufsbild dessen zum Trotz ein sehr positives Image aufweist, ist ein Hinweis darauf, dass die Öffentlichkeit zufrieden mit der

Polizeiarbeit ist. So ermittelt beispielsweise der GfK-Vertrauensindex¹ das Vertrauen der Bürger in verschiedene Berufsgruppen und Organisationen. Die Ergebnisse zeigen, dass Polizisten in Deutschland im Jahr 2010 ein sehr hohes Ansehen genießen: nach Feuerwehrleuten (97 %) und Ärzten (87 %) belegt diese Berufsgruppe mit 86 % den dritten Platz vor Lehrern und Postangestellten. Dies stellt nur eine geringfügige Verschlechterung zum Vorjahr mit einem Wert von 88 % dar. Der hohe Erwartungs- und Leistungsdruck, der damit jedoch verbunden ist, offenbart sich zum Beispiel in einer Studie des Deutschen Beamtenbundes², nach der 10 % der Landespolizisten und 25 % der Bundespolizisten an Burnout leiden.

¹ Vgl. Eisenblätter, 2010

² Vgl. Schaarschmidt, 2006

Damit Polizeibeamtinnen und -beamten leistungsstark und gesund bleiben, sind mehrere Maßnahmen erforderlich, die mit der Komplexität dieses Berufs und mit den Anforderungen einer hohen kognitiven und physischen Ausdauer und insbesondere der Frustrationstoleranz zusammenhängen. Nicht zuletzt ist es dabei von hoher Bedeutung, dass sich die Personen zufrieden und glücklich fühlen, was durch die gezielte Förderung von Work-Life-Balance möglich wäre.

Ausschlaggebend ist in diesem Zusammenhang die gegenwärtige und zukünftige demographische Situation in vielen westlichen Gesellschaften. Die Altersstruktur vieler Staaten verschiebt sich grundlegend, da geburtenstarke Jahrgänge vor der Pensionierung stehen und nachrückende Generationen durch einen beträchtlichen Geburtenrückgang gekennzeichnet sind. In der Folge wird sich der abnehmende Anteil an Erwerbstätigen in einem Mangel an Fach- und Führungskräften niederschlagen. Um diesem Mangel entgegenwirken zu können, werden Frauen noch stärker als bisher in die Erwerbstätigkeit integriert werden müssen.³ Roth & Zakrzewski weisen jedoch darauf hin, dass dieser Wandel „nicht nur volkswirtschaftlicher, sondern auch subjektiv-persönlicher Natur“⁴ ist. Demnach streben, unter anderem bedingt durch das steigende Bildungsniveau, immer mehr Frauen ein stärkeres Mitwirken auf dem Arbeits-

markt an. Die daraus resultierende Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen führt in Folge, neben einer wachsenden Zahl an Doppelerwerbshaushalten, insbesondere zu einer Karriereorientierung beider Geschlechter. Vor allem für Doppelverdienerpaare und Alleinerziehende, deren Anzahl aufgrund der zunehmenden Instabilität von Partnerschaften stetig wächst, ist die Work-Life-Balance im Sinne einer Koordination und Integration von Beruf und Familie, unter anderem angesichts des Mangels an institutionellen Kinderbetreuungsangeboten, von besonderer Relevanz.⁵

Dass diese Integration allerdings nicht reibungslos und einfach verläuft, konnten zahlreiche Studien in den vergangenen Jahren immer wieder belegen. So fanden beispielsweise Böckelmann & Pfister⁶ heraus, dass die psychonervale Belastung im Polizeidienst einer der höchsten in der Berufswelt entspricht. Demnach leiden Polizisten nicht nur an Folgen des dienstbedingten Stresses, dessen Ursachen im psychischen wie im sozialen Bereich zu suchen sind, sondern es wurde „bei dieser Berufsgruppe höherer Alkoholkonsum, Suizide und Ehescheidungen nachgewiesen“.⁷ Weitere Studien attestieren ein hohes Gefahrenpotential, dass Polizisten vom Burnout-Syndrom betroffen sein können.⁸ Dieses tritt besonders in Berufen auf, die hohes Engagement, große soziale Kompetenz, das Einlassen auf die Befindlichkeiten anderer Menschen

³ Vgl. Roth & Zakrzewski, 2006, S. 7; Schobert, 2007, S. 25

⁴ Roth & Zakrzewski, 2006, S. 7

⁵ Vgl. Wiese, 2007, S. 247

⁶ Böckelmann & Pfister, 2008

⁷ Böckelmann & Pfister, 2008

⁸ Vgl. Ebner, 2007

und das Zurückstellen eigener Bedürfnisse erfordern. Diese Erkenntnisse gehen aus einer Untersuchung mit dem diagnostischen Instrument AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster) hervor, welches auch eingeschränkte Distanzierungsfähigkeit und ein geringes Ausmaß von Zufriedenheit und Wohlbefinden mit dieser Erkrankung in Verbindung bringt. Charakteristisch für ein Burnout-Syndrom sind in diesem Zusammenhang „vorherrschende Resignation, Motivationseinschränkungen, herabgesetzte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und negativen Emotionen“.⁹

Diesen Risiken des Arbeitsalltages trotzend, möchte der vorliegende Beitrag die Relevanz einer gelungenen Work-Life-Balance für den Polizeiberuf herausstellen. Insbesondere da damit verbunden häufig die Begriffe „Glück“ und „Wohlbefinden“ genannt werden und die Psychologie somit in die Pflicht genommen ist, dieses Konstrukt und seine Relevanz zu erfassen und zu erklären. Da es schwierig ist, derartig komplexe Konstrukte zu formulieren und zu operationalisieren, hat sich die Psychologie davon lange Zeit distanziert. Der Grund dafür liegt darin, dass von der Psychologie rezeptartige Konzepte erwartet werden, wie man glücklich werden kann. Solche rezeptartigen Konzepte bietet aber die Forschung nicht, ebenso wie es in der Medizin kein allgemeingültiges Heilmittel gibt.

2 Begriff und Modelle

Der Begriff Work-Life-Balance wird gerne in einem Atemzug mit den Forderungen nach Chancengleichheit (Genderproblematik), Familienfreundlichkeit (Vereinbarkeit mit Erziehungstätigkeit und Pflege) und Diversity Management (Minderheitenintegration, Förderung der Heterogenität einer Belegschaft) erwähnt. Work-Life-Balance selbst ist dabei eine Trendforschung, die sich trotz Vielfalt von Untersuchungen in ihren Anfängen befindet. Das Fehlen an begrifflicher Präzision und verschiedene, teilweise nicht explizite Zugänge führen in Studien immer wieder zu widersprüchlichen Ergebnissen und verkomplizieren die Handlungsempfehlungen und deren Implementierung. Zu begründen ist dieser Umstand damit, dass das Forschungskonstrukt Wohlbefinden in der Psychologie zu komplex ist und mehrere Bereiche umfasst. Natürlich stellt die Forschung einige Modelle und mit ihnen verschiedene „Rezepte“ bereit, wie man glücklich wird. Und dennoch entgegnet man ihnen mit Abwertung, wenn diese wegen zu globaler Aussagen nicht „funktionieren“, da sie die Gefahr von Oberflächlichkeiten bergen.¹⁰ Aus diesem Grund, und um effektiv komplexere Probleme zu lösen, sollte man die Empfehlungen der Selbsthilfebücher oder der Trivilliteratur meiden. Diese Quellen bieten lediglich Pauschallösungen, die zwar gut klingen, jedoch spe-

⁹ Schaarschmidt & Fischer, 1998

¹⁰ Vgl. Genkova, 2009

zifischere Zusammenhänge ignorieren und somit sogar negative Folgen mit sich bringen können. Ähnlich wie bei einer ernsthaften Erkrankung, bei der ein Arzt zu fragen ist, so ist es auch besser in diesem Fall nach einer Fachlösung zu suchen.

2.1 Begriff Work-Life-Balance

Im alltäglichen Verständnis wird die Work-Life-Balance als Ausgleich zwischen Erwerbsarbeit im Kontext von Mühe, Belastung, Beanspruchung und Müssen und Privatleben im Kontext von Ruhe, Erholung und Dürfen definiert.¹¹ Bis heute gibt es keine allgemeingültige Definition für den Begriff Work-Life-Balance. Guest¹² versucht sich in einer vorläufigen Definition:

„Ausreichend Zeit, um den Verpflichtungen sowohl in der Arbeit als auch Zuhause nachzukommen.“

Einen Forschungszugang liefern die Organisationswissenschaften und die Organisationspsychologie. Dieser stellt den gängigen positiven Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum, Wohlbefinden und Gesundheit in Frage. Das Wohlbefinden von Mitarbeitern als betrieblicher Erfolgsfaktor stellt im Sinne des Nichtvorhandenseins von Befindensbeeinträchtigungen wie psy-

chosomatische Beschwerden, Gereiztheit, Verstimmtheit, Selbstwertzweifel und Ängstlichkeit einen betrieblichen Erfolgsfaktor dar, der im deutschsprachigen Raum deutlich vernachlässigt wird.¹³

Daran anknüpfend eröffnet sich insbesondere für den Polizeiberuf die Frage, was Work-Life-Balance nun eigentlich aussagen möchte? Work wird in diesem Zusammenhang als mühselige Last und ‚Müssen-Teil‘ interpretiert. Aufgaben wie Hausarbeit oder Erziehungsarbeit werden in diesem Kontext explizit vernachlässigt. Der Bereich ‚Work‘ beschreibt folglich den Bereich der Erwerbsarbeit und fokussiert damit zunächst die ökonomische Funktion des Arbeitens.¹⁴ Kastner¹⁵ spricht in diesem Sinne auch von investiven Tätigkeiten. Damit wird ausgedrückt, dass wir Zeit, Anstrengungen etc. investieren (müssen) und dafür (monetär) entschädigt werden. Dem Beruf wird allgemein eine große Bedeutung zugemessen, denn er fungiert sinn- und identifikationsstiftend. Als Gegenbegriff zu ‚Work‘ beschreibt Life nun den ‚Dürfen-Teil‘. Dies betrifft demnach jenen Teil des Lebens, der primär der Freizeitgesellschaft zugeordnet wird; es handelt sich also um den ‚Rest‘, den die Erwerbsarbeit nicht umfasst. Daher spricht Kastner¹⁶ von konsumtiven Tätigkeiten. Zwischen diesen beiden in Gegensatz gesetzten Bereichen soll ein Gleichgewicht hergestellt werden. Die Balance umschreibt die

¹¹ Vgl. Kastner, 2004

¹² Nach Frey, et al., 2004

¹³ Vgl. v. Eckardstein & Lüger, 1996

¹⁴ Vgl. Michalk & Nieder, 2007, S. 19

¹⁵ Vgl. Kastner, 2004, S. 5 ff.

¹⁶ Vgl. Kastner, 2004, S. 6 ff.

tatsächliche Zeit- und Prioritätenverteilung¹⁷ zwischen den Polaritäten ‚Work‘ und ‚Life‘ in einer kurz- (in der alltäglichen Lebensgestaltung) und langfristigen Perspektive (über den Lebenslauf hinweg) und ist im Sinne einer gelungenen Work-Life-Balance (WLB) als Idealpostulat – eine ausgeglichene und möglichst konfliktfreie Vereinbarung von Arbeits- und Lebenswelt – zu verstehen. Dabei ist es wichtig, die einzelnen Faktoren aus dem Work- bzw. Life-Bereich nicht isoliert zu betrachten, sondern in ihrer Interdependenz.¹⁸

Wie bereits eingangs erwähnt, entbehrt der Begriff WLB eine präzise und abschließende Definition, was letztendlich auf den fächerübergreifenden Forschungskontext zurückzuführen ist. In der Literatur gibt es jedoch diverse Ansätze:

Kastner versteht unter WLB das „Austarieren von belastenden und erholenden Aktivitäten in beiden Handlungsbereichen“. ¹⁹ Es geht folglich um das „Zusammenspiel von Berufs- und Familienleben“, ²⁰ das, wenn gelungen, einer Maximierung der Lebensqualität gleichzusetzen ist. Jedoch kann dies nicht einfach mit Konfliktfreiheit übersetzt werden. ²¹ Denn die Wechselwirkungen und Beeinflussungen zwischen den Lebensdomänen haben zur Folge, dass WLB kein Zustand ist, den man erreichen kann, son-

dern dass es sich dabei um einen ständigen Prozess handelt, der sich „bestenfalls in einer über alle Lebensbereiche hinweg gefühlte(n) Zufriedenheit äußer[n] (t)“. ²² Konkreter benennt es das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, wenn schlicht vom „Ausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und dem privaten Leben“ ²³ oder einer „neue(n), intelligente(n) Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“ ²⁴ gesprochen wird. Gemeint ist damit ein fairer Ausgleich der Interessen.

Eine weit gefasste, ausführlicher formulierte Begriffserläuterung, die dem facettenreichen WLB-Konzept gerecht zu werden versucht und individuumszentriert ist, haben Michalk & Nieder ²⁵ entworfen:

„Work-Life-Balance heißt: den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“ ²⁶

¹⁷ Vgl. Abele, 2005, S. 176

¹⁸ Vgl. Cassens, 2003, S. 352

¹⁹ Kastner, 2004, S. 3

²⁰ Wiese, 2007, S. 246

²¹ Vgl. Wiese, 2007, S. 261

²² Schobert, 2007, S. 28

²³ BMFSFJ, 2004, S. 6

²⁴ BMFSFJ, 2005, S. 4

²⁵ Michalk & Nieder, 2007

²⁶ Michalk & Nieder, 2007, S. 22

Bei dieser Definition kommen zwei weitere Kriterien zum Ausdruck: Einerseits die variierende zeitliche Gestaltung der WLB im Lebenslauf (denn abhängig vom Alter haben wir unterschiedliche Bedürfnisse) und andererseits der subjektiv verspürte Verpflichtungsgrad des Engagements in den jeweiligen Bereichen.

2.2 Work-Life-Balance-Modelle und Maßnahmen für Organisationen

Für das Konzept WLB gibt es eigene Modelle, die meist auf das Bild einer Waage (Eindimensionalität) oder eines Kreisels (Mehrdimensionalität) zurückgreifen, um damit den Akt des Ausbalancierens von Anforderungen aus dem Work- und Life-Bereich zu illustrieren.²⁷ Obwohl die verschiedenen Möglichkeiten des Abfederns und Ausgleichens sinnvoll und einleuchtend dargestellt sind, greifen solche Modelle zu kurz, denn hinter dem Konzept WLB verbergen sich weitaus komplexere Modelle, wie im Folgenden gezeigt werden soll. Daneben gilt es, weitere Einflussfaktoren wie Stress und Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu berücksichtigen. Andere Modelle verzichten auf das Bild der Waage und bilden vor allem Wirkungs- und Einflussrichtungen innerhalb der von WLB betroffenen Sphären

ab.²⁸ So bestätigen Modelle der Nicht-Kausalität zwar eine Verbindung zwischen den Lebenssphären Work und Life, doch wird kein direkter, kausaler Zusammenhang vermutet. Die Modelle der Kausalität hingegen zielen auf einen direkten Zusammenhang zwischen Work und Life ab. Dabei können sich Wechselwirkungen vom Privat- auf das Arbeitsleben oder entgegengesetzt entwickeln. Zudem existieren positive und negative Wechselwirkungen (Förderungen bzw. Konflikte). Im Folgenden sollen verschiedene exemplarische Modelle kurz beschrieben werden:²⁹

²⁷ Waage: vgl. Kastner, 2004, S. 38, um eine Dimension erweitert: ebd., S. 45 und Kiesel: vgl. Thiehoff, 2004, S. 411.

²⁸ Vgl. z.B. Moser, 2007, S. 4

²⁹ S. Abbildung 1

Modelle der Work-Life-Balance im Überblick

| | | |
|-------------------------------------|------------------------------|---|
| Modelle der Nicht-Kausalität | Segmentationsmodell | Weder Work noch Life haben Einfluss auf den jeweils anderen Bereich; sie existieren als zwei völlig verschiedene Welten nebeneinander und berühren sich nicht. Segmentation ist ein hypothetisches Konstrukt und dürfte in der Realität nicht anzutreffen sein (auch Neutralitäts- oder Autonomiemodell). |
| | Kongruenzmodell | Dieses Modell geht von einer Ähnlichkeit in beiden Bereichen aus, die dadurch entsteht, dass eine dritte, meist personengebundene Variable existiert, die Einfluss auf das Wohlbefinden nehmen kann (z. B. wirkt sich Stress übergreifend auf das Arbeits- und Privatleben aus). |
| Modelle der Kausalität | Kompensationsmodell | Kompensationstheorien gehen von zwei verschiedenen Wirkungsmöglichkeiten aus. Als ergänzende Kompensation werden Prozesse verstanden, die bei negativen Erfahrungen in einem Bereich den Rückzug in den anderen fördern, um dort die unterdrückten Verhaltensweisen auszuleben oder die gewünschten Reaktionen zu erleben. Die reaktive Kompensation beruht auf der Annahme, dass negative Erfahrungen einer Lebenssphäre durch Erholung ausgeglichen werden. Der Effort-Recovery-Theorie nach Meijman & Mulder (1998) zufolge ist in diesem Fall die Qualität und Quantität der Erholung bedeutend. |
| | Ressourcenerschöpfungsmodell | Knappe Güter (dazu zählen u. a. Zeit, Aufmerksamkeit, Energie) liegen nur begrenzt vor. Daher wird ein Gut, das in einen Bereich investiert wird, immer auf Kosten des anderen Bereichs verbraucht: Dort steht es in der Folge nicht mehr zur Verfügung. (auch Ressource-Abfluss-Modell) |
| | Crossovermodell | Crossover-Phänomene treten interpersonal auf, d. h. Erfahrungen und Erlebnisse eines Partners wirken sich auf den anderen Partner aus und beeinflussen auch dessen Wohlbefinden; die Phänomene sind stark abhängig von der Qualität der Partnerschaft. |
| | Spillovermodell | Dabei handelt es sich um positive oder negative Entwicklungen (etwa in Bezug auf eigene Zufriedenheit, Fortbildung, Stärken oder Fähigkeiten, oder umgekehrt Überforderung, Stress, Unstimmigkeiten, mangelnde Konzentrationsfähigkeit, Verspätungen oder Absenzverhalten), die interpersonal von einem Bereich in den anderen ‚überlaufen‘. |
| | Rollentheoretische Modelle | Modelle, die auf den multiplen Rollenanforderungen eines Individuums und den daraus resultierenden Konflikten (bei Inkompatibilität) oder positiven Effekten basieren, werden zur Rollentheorie gezählt. Eine Rolle wird in Anlehnung an Hillmann als „Summe der Erwartungen und Ansprüche von Handlungspartnern, einer Gruppe, umfassenderer sozialer Beziehungsbereiche oder der gesamten Gesellschaft an das Verhalten und das äußere Erscheinungsbild [...] des Inhabers einer Position herantragen“ ³⁰ definiert. Zu den rollentheoretischen Konzepten gehören auch die kausalen Modelle der Ressourcenerschöpfung und Kompensation (Rollenausgleichsbestrebungen) sowie die o. g. nicht-kausalen Modelle der Segmentation (strikte Rollentrennung) und Kongruenz (eine Variable beeinflusst beide Rollen). |

Abbildung 1

³⁰ Hillmann, 2007, S. 756

Unter Berücksichtigung dieser Modellvorstellungen der WLB und in Abstimmung mit den ökonomischen und organisationalen Anforderungen des Polizeiberufs, eröffnet sich ein weites Feld an WLB-Maßnahmen. Dabei garantieren Einzelmaßnahmen jedoch keineswegs eine verbesserte Work-Life-Balance, vielmehr gilt es auf individueller Ebene Kompromisse zu erreichen. Die Umsetzung und Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Förderung der WLB bedingt eine hohe Akzeptanz in der Organisation für die Notwendigkeit der Veränderungen.³¹ In der Folge konnten bereits unterschiedliche Maßnahmenkataloge erarbeitet werden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) beispielsweise stützt seine Maßnahmen auf drei wesentlichen Schwerpunkten:³²

- *Maßnahmen zur „intelligenten“ Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,*
- *Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung,*
- *Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen.*

Ohne eine weitergehende Vertiefung zeigt diese Kategorisierung der Maßnahmen, dass die Arbeitssituation den unmittelbaren Anknüpfungspunkt für die Verbesserung der Work-Life-Balance darstellt. Zumal die Arbeitssituation per se zunächst jedes Individuum einer Organisation gleichermaßen betrifft, wohingegen andere Aspekte wie familienfreundliche Maßnahmen, die individuelle Demographie im Speziellen und deren Wandel im Allgemeinen etc. eher für spezifische Mitarbeiterkreise von Belang sind.³³ Michalk & Nieder betonen in diesem Zusammenhang den Faktor Gesundheit, der unter den genuinen Arbeitsanforderungen des Polizeiberufs besonders zu leiden hat: „Bedingt durch die starken, von außen vorgegebenen Belastungen in der Polizeiarbeit hat sich die Gesundheit der Beschäftigten verschlechtert.“³⁴ In der Konsequenz ist im Sinne einer gelungenen WLB eine Wechselwirkung zwischen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit festzustellen, die ein umfassendes Inventar an direkten und indirekten Maßnahmen für die Organisation bereitstellt und folgendermaßen illustriert werden kann:³⁵

³¹ Vgl. BMFSFJ, 2005, S. 15

³² Vgl. BMFSFJ, 2005, S. 15 ff.

³³ Vgl. Michalk & Nieder, 2007, S. 171

³⁴ Michalk & Nieder, 2007, S. 171

³⁵ S. Abbildung 2

Einflussmöglichkeiten der Organisation auf die WLB³⁶

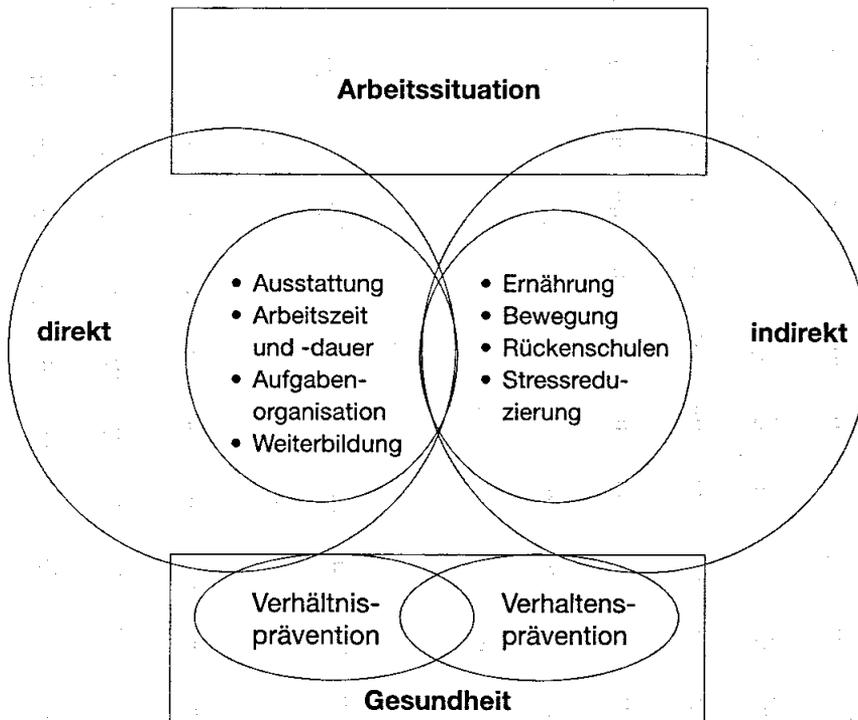


Abbildung 2

Dabei wird Arbeitszufriedenheit als eine von mehreren Bereichszufriedenheiten der Lebenszufriedenheit betrachtet und berührt damit beispielsweise die „Lebens-, Familien- und Freizeit Zufriedenheit“.³⁷ Sie knüpft an die bereits dargestellten Modellvorstellungen des Work-Life-Balance-Konzeptes an. Als schwierig erweist sich jedoch die Bestimmung von „Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf andere Einstel-

lungen“, wie z. B. auf die Lebenszufriedenheit.³⁸ Zu viele moderierende Variablen und Einflüsse verhindern genauere Messungen. Es steht jedoch fest, dass die Arbeit „einen großen Einfluss auf das Leben eines Menschen hat. Diese Kausalbeziehung gilt auch umgekehrt“.³⁹ Psychische Fehlbeanspruchungen werden meist als Stress mit seinen Konsequenzen auf unser Wohlbefinden untersucht. Stress ist abhängig von

³⁶ Nach Michalk & Nieder, 2007, S. 172

³⁷ Büssing, 2004, S. 471

³⁸ Weinert, 2004, S. 276

³⁹ Weinert, 2004, S. 276

verschiedenen Arbeits- und Personenvariablen. Im Berufsleben gelten einige Determinanten, wie z. B. eine geistig fordernde Tätigkeit, Erfolgsaussichten im Beruf etc.⁴⁰ als Indikatoren für eine hohe Arbeitszufriedenheit, denn man geht davon aus, dass Anforderungen die Entwicklung fördern. Sie erweisen sich damit als positive Faktoren für unser Wohlbefinden. Von Rosenstiel⁴¹ identifiziert in diesem Sinne folgende Einflussvariablen auf eine hohe Arbeitszufriedenheit: zwischenmenschliche Beziehungen, Kooperation, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen, Sicherheit und Verbundenheit.⁴² Genauso gibt es daneben Determinanten, sogenannte Stressoren, oder allgemeine ‚Reize‘, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden auswirken, weil sie Stressreaktionen auslösen. Diese sind als negative Belastung zu bewerten. Die Literatur zum interdisziplinären Gegenstand Stress ist unüberschaubar.⁴³ Er wird als Distress im Zusammenhang mit psychischen Belastungen und Beanspruchungen in der beruflichen Umwelt thematisiert. So konnten beispielsweise Luong & Rogelberg⁴⁴ in einer Studie unter Verwaltungsangestellten einer Universität eine positive Korrelation zwischen subjektiver Arbeitsbelastung und der Erschöpfung der Probanden nachweisen.⁴⁵ In diesem Sinne sollten die Begriffe Belastung und Beanspruchung definiert werden, um sie voneinander abgrenzen zu können:

*„Belastungen sind objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren. Die Auswirkungen von Belastungen auf den Menschen, die auf Grund differierender Fähigkeiten und Eigenschaften unterschiedlich sind, werden als Beanspruchung bezeichnet“.*⁴⁶

Belastungen sind daher zunächst neutrale Einflüsse,⁴⁷ die in unserem Arbeitsleben auftreten und als unspezifisch oder aufgabenbezogen charakterisiert werden können. Beanspruchung wird der Umgang mit, die Verarbeitung von oder die Reaktion auf Belastungen genannt. Negative Beanspruchungen im Arbeitsleben werden u. a. als Stress (eine andere Form der negativen Beanspruchung ist z. B. die Ermüdung) eingestuft. Zum Verhältnis der Konzepte lässt sich sagen:

*„Stressoren und Streßreaktionen bedingen sich analog wie Belastungen und Beanspruchungen.“*⁴⁸

Die stresstheoretische Perspektive erweitert das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, das sich auf Faktoren des Arbeitslebens konzentriert,⁴⁹ um den Aspekt der individuellen Bewältigungsstrategie. Ausgelöst wird Stress durch Konfrontation mit objektiven

⁴⁰ Vgl. Weinert, 2004, S. 271

⁴¹ Rosenstiel, 1992

⁴² Vgl. Rosenstiel, 1992, S. 22

⁴³ Vgl. Ulich, 2006, S. 474

⁴⁴ Luong & Rogelberg, 2005

⁴⁵ Vgl. Zimbardo, 2008, S. 478

⁴⁶ Rohmert & Rutenfranz, 1975 nach Bamberg, 2007, S. 141

⁴⁷ Vgl. Weinreich & Weigl, 2002, S. 12

⁴⁸ Greif, 1991, S. 6

⁴⁹ Vgl. Bamberg, 2007, S. 143 f.

bzw. physikalischen, chemischen Umwelt-einflüssen oder subjektiven bzw. psychosozialen Stressoren (sog. Stimuli, die Stress induzieren). Zudem sind Stressoren additiv, d. h. verschiedene Stimuli (auch aus verschiedenen Lebensbereichen) können den Stresspegel anheben. Präziser ausgedrückt haben sowohl Familienkonflikte, Lebensqualität als auch misslingende Erholung

aufgrund von Freizeitstress ursächlichen Anteil an der empfundenen arbeitsbezogenen Stressreaktion. Exemplarisch lässt sich hier das Stressmodell nach Gerrig & Zimbardo⁵⁰ anführen, welches aufzeigt, wie die kognitive Bewertung von Stresssituationen mit dem jeweiligen Stressor und den physischen, sozialen und persönlichen Ressourcen interagieren.^{51, 52}

Stressmodell⁵³

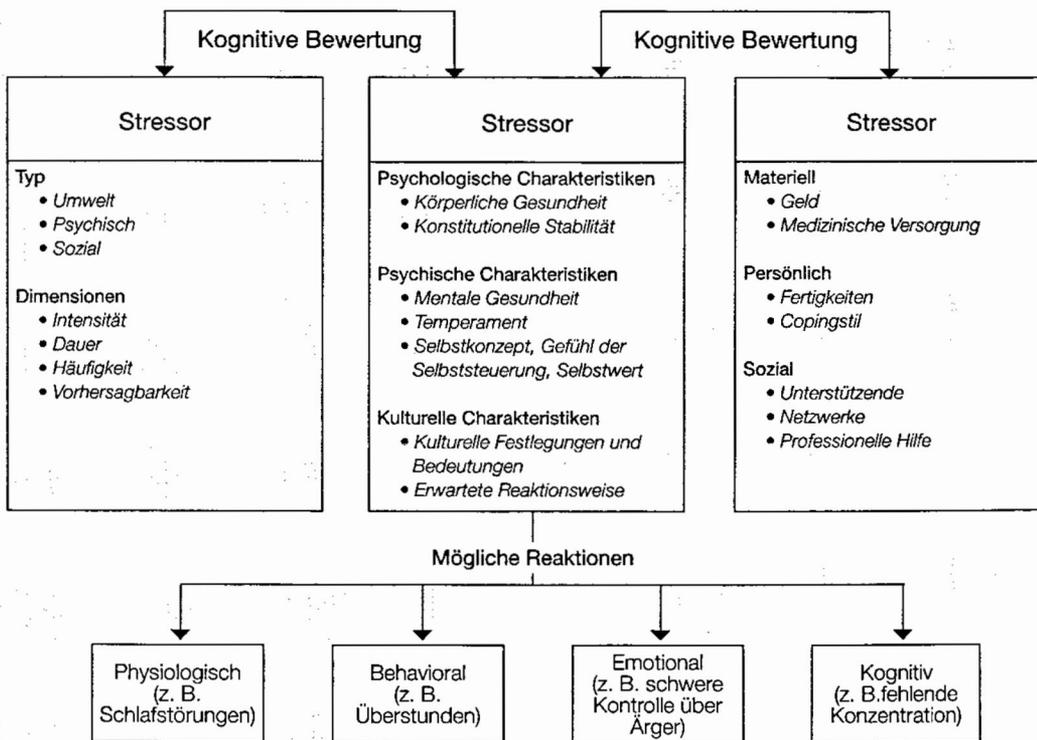


Abbildung 3

⁵⁰ Gerrig & Zimbardo, 2008

⁵¹ vgl. Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 468

⁵² S. Abbildung 3

⁵³ Nach Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 468

Einen erheblichen Effekt unter den Arbeitsdeterminanten hat der Stressor Arbeitsplatzunsicherheit. Da prekäre Verhältnisse jedoch zur Normalität werden, ist zu erwarten, dass das allgemeine Stressniveau weiter steigen wird.⁵⁴ Insgesamt gehört der Arbeitsplatz bereits heute zu den häufigsten Stressverursachern. Persönlichkeitsdispositionen spielen beim Stressmodell im Gegensatz zum Arbeitszufriedenheitskonzept eine große Rolle, da die Bewältigung einer Stresserfahrung mittels individueller Ressourcen erfolgt, die je nach aktueller oder persönlicher Lebenslage (z. B. Prüfungssituation, verliebt sein) variieren können.⁵⁵

Im Rahmen der Arbeitszufriedenheit ist Stress ein das Wohlbefinden senkender Faktor, und im Kontext der WLB deutet Stress auf ein inneres und/oder äußeres (z. B. Familie-Arbeit-Konflikt) Ungleichgewicht hin. Zudem kommt dem Konzept Stress Bedeutung zu, da es im Sinne eines Spillovers, d. h. einer Übertragung, vom Arbeitsplatz in den Privatbereich und umgekehrt, übergreifen kann.⁵⁶

So sieht die Gewerkschaft der Polizei⁵⁷ in polizeitypischen Einsätzen, also in der konkreten Arbeitssituation, eine Reihe von Stressoren, die auf den Arbeitsalltag und das Privatleben der Polizeibeamtinnen und -beamten Einfluss üben. Zunächst ist das

Agieren in Konflikten und die dadurch ständig erforderliche Handlungsfähigkeit der Polizisten zu nennen. Weiterhin die Konfrontation mit dem Tod, sei es durch das Überbringen von Todesnachrichten, die Bergung von Toten oder auch durch den Selbstmord von Kollegen. Zudem übt die erzwungene Selbstbeherrschung Druck auf die Individuen aus, da oftmals eine „Diskrepanz zwischen innerer Aufregung und nach außen demonstrierter Gelassenheit“⁵⁸ besteht, was wiederum eine starke emotionale Kontrolle bedingt, zumal Verfehlungen das Image des Berufsbildes beeinträchtigen. Ferner spielen Zeit- und Vorgangsdruck und der damit verbundene und oft erforderliche Schichtdienst eine wichtige Rolle für den Privatbereich: Die andauernde körperliche und psychische Belastung führt mit zunehmendem Alter der Beamtinnen und Beamten dazu, dass der soziale Bereich darunter zu leiden beginnt. Beispielsweise beginnt der Freundeskreis zu schrumpfen und familiäre Konflikte und Koordinierungsnotwendigkeiten häufen sich. Eine weitere Einflussvariable für arbeitsplatzbezogenen Stress ist in der fachlichen oder organisatorischen Überforderung auszumachen, die manche Situationen mit sich bringen, insbesondere dann, wenn die Konsequenzen des Handelns weiterreichend sind. Konflikte im Kollegenkreis, im Sinne eines schlechten Betriebsklimas, führen vor allem im Polizeiberuf zu

⁵⁴ Vgl. Schulte, 2005, S. 127

⁵⁵ Vgl. Kastner, 1999, S. 53, 56 f.

⁵⁶ Vgl. Weinert, 2004, S. 279 und Knesebeck et al., 2004

⁵⁷ GDP, 2006

⁵⁸ GDP, 2006, S. 9

einer zweifachen Belastung, da einerseits das zwischenmenschliche Miteinander trotz seiner Essentialität in Frage gestellt wird und weitere Stressreaktionen, wie beispielsweise Mobbing – den größten Stressfaktor im Arbeitsleben –, bedingt. Auf der anderen Seite leidet darunter das für einen Polizisten grundlegende kollegiale Vertrauen in die Unterstützung im Notfall. In Kombination mit dem falschen Verhalten von Führungskräften – was letztendlich selbst häufig auf Stress zurückzuführen ist – kommt es in vielen Fällen zu Frustrationen, welche chronischen Stress auslösen und auf andere Lebensbereiche übergreifen.⁵⁹

All diese Quellen von Stress können positive (Eustress) und negative Effekte haben und sich – unabhängig von dessen Entstehungsort in der Arbeit, Familie oder anderenorts –, wie soeben festgestellt, auf weitere Bereiche des Lebens auswirken. In jedem Fall wird das Wohlbefinden beeinflusst. Je nach Intensität und subjektiver Wahrnehmung kann es sich um kurz- oder langfristige Folgen für die seelische oder körperliche Gesundheit handeln. Langfristige negative Auswirkungen von Stress sind psychosomatische Beschwerden und Krankheiten (z. B. Depression, Angstzustände oder Burnout) und kritisches Gesundheitsverhalten (z. B. der Griff zu Drogen wie Alkohol/Medikamenten/Zigaretten, falsches

Essverhalten etc.).⁶⁰ Diese Auswirkungen verursachen letztendlich für das Unternehmen oder die Organisation Kosten, da sie sich in geringerer Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit, häufigeren Fehlzeiten etc. manifestieren. Stress und dessen mittelbare und unmittelbare, akute und chronische Folgen werden dann auch aus organisationaler Sicht zum Problem, wenn die „Gesamtleistung sinkt“. ⁶¹ Mithilfe individueller Bewältigungsstrategien (sog. Coping), die abhängig von unserer inneren und äußeren Ressourcenausstattung sind, versuchen wir, die durch Stress provozierte innere Imbalance zu beseitigen. Die Organisation kann dabei unterstützend tätig werden, indem sie Präventionsarbeit zur Gesundheitsförderung leistet. Hierbei ist die Führungskraft bzw. ihr Führungsverhalten von entscheidender Bedeutung.⁶² Als Beispiel gelten Maßnahmen zur Ressourcenerhöhung, die ungefähr denen zur Erreichung der individuellen WLB gleichen (z. B. Entspannungstraining, Selbst- und Zeitmanagement, Fitness- und Ernährungsprogramme etc.). Ergänzend müssen identifizierte Belastungsfaktoren in den Betrieben reduziert werden, um eine nachhaltige Stressbewältigung zu gewährleisten.⁶³ Die Gewerkschaft der Polizei⁶⁴ schlägt auf dieser Grundlage folgende Methoden in Bezug auf Zeitpunkt und Aktivitätsbereich vor, bei der auch das soziale Umfeld Beachtung findet:⁶⁵

⁵⁹ Vgl. GDP, 2006, S. 8 ff.

⁶⁰ Vgl. Greif, 1991, S. 25; Ulich, 2006, S. 460

⁶¹ Thiehoff, 2004, S. 418

⁶² Vgl. Schwennen & Mühsahl, 2003, S. 331 ff.

⁶³ Vgl. Bamberg, 2007, S. 147

⁶⁴ GDP, 2006, S. 15

⁶⁵ S. Abbildung 4

Beispiele für Methoden des Stressmanagements⁶⁶

| | Kognitive & emotionale Einstellung | Körperliche Aktivität | Verhalten: technisch & organisatorisch | Soziale Beziehungen, soziale Unterstützung |
|---------------------------------------|--|---|--|---|
| Allgemeine Vorbeugung | <ul style="list-style-type: none"> • Positive Lebenseinstellung & Selbstwert • Meditation • Zuversicht und Zufriedenheit generieren • Emotionale Umwertung von Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> • Ausdauersport • Aikido • Entspannungstechniken • Yoga • Qi Gong • Tai Chi • Gesunde Ernährung | <ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement • Problemlösestrategien • Konfliktlösungskompetenz • Arbeits(ein)teilung • Verhaltenstraining | <ul style="list-style-type: none"> • Familien- und Freundeskreis aktivieren • Soziale Kontakte und Netzwerke aufbauen • Nein!-Sagen können & Grenzen ziehen |
| Unmittelbar vor einer Stresssituation | <ul style="list-style-type: none"> • Mental auf Situation einstellen • Antrainierte Verhaltensmuster vergegenwärtigen • Selbstkonfirmation | <ul style="list-style-type: none"> • Übungen zur Energiebereitstellung (Qi Gong) • Entspannungsübungen • Atemübungen | <ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Ablaufschema • Störungen ausschließen • Nach Prioritäten arbeiten • Delegieren | <ul style="list-style-type: none"> • Rückversicherung auf Hilfe in der Not • Coaching oder Beratung • Mitstreiter & Befürworter aktivieren • Unterstützung organisieren |
| Während einer Stresssituation | <ul style="list-style-type: none"> • Positives Mantra • Fokus auf Ziel • Wahrnehmungslenkung • Übungen zur Achtsamkeit • 2-Blätter-Methode | <ul style="list-style-type: none"> • Tiefes, bewusstes Atmen • Progressive Muskelentspannung • Kurzzeitig herumlaufen | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstdisziplin • Am Schema abarbeiten • Zwischenzusammenfassungen • Überblick verschaffen • Pausen | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung erfragen • Kurze Gespräche suchen |
| Nach der Stresssituation | <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg bzw. Durchhalten wahrnehmen und „feiern“ • Erfahrungen reflektieren • Entspannung durch Musik • Lernen & Konsequenzen ziehen | <ul style="list-style-type: none"> • Austoben & ausruhen • Laufen • Tanzen • Spielen • Schwimmen • Sauna • Massage • Schlafen | <ul style="list-style-type: none"> • Checklisten erstellen oder verbessern • Prioritäten neu ordnen • Zeitmanagement verbessern | <ul style="list-style-type: none"> • Mit vertrauten Personen darüber reden • Trost und Verständnis einholen • Im geselligen Kreis entspannen • Professionelle Betreuung |

Abbildung 4

⁶⁶ Nach GDP, 2006, S. 15

Die Wechselbeziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Stress ist durch die Psychologie noch nicht ausreichend erforscht. Kausale Zusammenhänge oder Korrelationen sind daher ungeklärt, sodass WLB und die damit verbundenen Methoden im Kontext der Stresserfahrung als Ressource zur Bewältigung bezeichnet werden können.

Was ist Arbeitszufriedenheit?

Arbeit zählt in der kontemporären Gesellschaft zu den kaum reflektierten Selbstverständlichkeiten.⁶⁷ Hinterfragt man diese Selbstverständlichkeit, stößt man zwangsläufig auf folgende Fragen, welche seit jeher kontrovers diskutiert werden. Ist die Arbeit ein Fluch oder Segen für den Menschen? Wird der Mensch dadurch unglücklich oder glücklich? Führt sie zu Krankheit oder stabilisiert sie die Gesundheit? Überdies ist der Lebensbereich Arbeit zu komplex und umfangreich, um einfach erklärt zu werden. Darum bedarf es eines Konstrukts, welches zumindest einige wichtige Bedeutungsdimensionen der Arbeit definiert und untersucht.⁶⁸

Die Arbeitszufriedenheit ist daher eines der am häufigsten empirisch untersuchten Konzepte der betrieblichen Verhaltensforschung, nicht zuletzt auch deshalb, weil mit

hoher Arbeitszufriedenheit eine hohe Produktivität und Arbeitsmotivation und geringere Fehlzeiten und Fluktuation erwartet werden bzw. weil sie als „Ausdruck für persönliche Entwicklung“⁶⁹ gilt. Dennoch ist die theoretische Forschung zur Arbeitszufriedenheit ähnlich wie bei der Thematik Work-Life-Balance sehr diffus und uneinheitlich.⁷⁰ Zudem gibt es oft keine ausreichend fundierte Verbindung zwischen Empirie und Theorie.

Für Deutschland wurde in den 90er Jahren attestiert, dass Arbeit gegenüber anderen Lebensbereichen wie Freizeit und Familie an Bedeutung verliert. Zudem zeigt sich bei Hochqualifizierten, die eigentlich prädestiniert sind, sich auf die Karriere zu konzentrieren, dass diese keineswegs bereit sind, um jeden Preis und somit auf Kosten von Freizeit, Partnerschaft und Familie eine Karriere anzustreben. Des Weiteren zeigt sich bei der Frage, ob das Leben eine Aufgabe darstellt oder eher ein Genuss ist, ein Rückgang der Aufgabenorientierung. Inwiefern diese Tendenzen heute noch aktuell sind, kann mangels Forschung nicht gesagt werden.⁷¹ Vergleicht man die Wertorientierungen zwischen den neuen und alten Bundesländern, ergeben sich nach Maier, Rappensberger, Rosenstiel & Zwarg⁷² schon erhebliche Unterschiede. Dies verdeutlicht die Tatsache, dass nicht alle Menschen einem Werteschema folgen, son-

⁶⁷ Rosenstiel, 2001

⁶⁸ Vgl. Okonek & Genkova, 2009

⁶⁹ Büssing, 2004, S. 462

⁷⁰ Vgl. Martin, 1992, S. 481; Bruggemann et al., 1975, S. 13 ff.

⁷¹ Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991

⁷² Maier, Rappensberger, Rosenstiel & Zwarg, 1994

dern die Sozialisationsbedingungen, die wirtschaftliche Lage und sonstige Bedingungen, Unterschiede verursachen. Eine neue umfassende Studie liegt derzeit noch nicht vor. Mit Rosenstiel⁷³ kommt es jedoch zu folgender Gesamtbeurteilung: Berufliche Arbeit hat nach wie vor einen hohen Stellenwert im individuellen Wertesystem, doch haben sich die Ansprüche an die Arbeit geändert. Arbeit wird weniger um ihrer selbst willen, aus Pflichterfüllung oder der reinen ökonomischen Sicherung wahrgenommen. Vielmehr haben sich die Ansprüche an die Arbeit zugunsten von postmaterialistischen Werthaltungen wie Freiheit, Selbstentfaltung usw. verschoben. An diesem Punkt knüpft auch die WLB-Forschung an, die unter anderem das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit zum Gegenstand macht.

Unter Arbeitszufriedenheit wird im Allgemeinen „die Erfüllung oder Befriedigung von Bedürfnissen, Ansprüchen oder Wünschen des Arbeitenden an seine Arbeitssituation“ verstanden.⁷⁴ Arbeitszufriedenheit kommt somit dadurch zustande, dass ein Vergleich zwischen den „tatsächlich vorfindbaren Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten (Ist)“⁷⁵ und dem wünschenswerten Ideal (Soll) verglichen wird. In diesem Abgleich sind drei verschiedene Konstellationen denkbar:

1. Soll > Ist

Das Soll wird nicht erreicht: Der Ist-Zustand bleibt hinter den Erwartungen zurück.

Das Resultat ist Unzufriedenheit.

2. Soll = Ist

Der wünschenswerte Zustand wird erreicht.

Zufriedenheit ist die Folge.

3. Soll < Ist

Die Erwartungen werden übertroffen.

Situations- und persönlichkeitsabhängig kann sich Zufriedenheit oder Unzufriedenheit einstellen.⁷⁶

Die beschriebenen Vergleiche werden kontinuierlich vorgenommen und auch die Ansprüche variieren stets, daher ist Arbeitszufriedenheit – ebenso wie Work-Life-Balance – kein statischer Zustand. Arbeitszufriedenheit ist vielmehr ein dynamischer Bewertungsprozess. Bruggemann et al.⁷⁷ unterscheiden in diesem Zusammenhang insgesamt sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit: progressive, stabilisierte, resignative Arbeitszufriedenheit, Pseudo-Arbeitszufriedenheit, fixierte und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit.⁷⁸ Ein an dieser Stelle oft von Forschern kritisch bewertetes Phänomen ist die Messung tendenziell hoher Arbeitszufriedenheit, denn gene-

⁷³ Rosenstiel, 2001

⁷⁴ Wirtz & Schwarz, 2004, S. 77

⁷⁵ Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 565

⁷⁶ Vgl. Wiendieck, 1994, S. 110 f.

⁷⁷ Bruggemann et al., 1975

⁷⁸ Vgl. Bruggemann et al., 1975, S. 134 ff.

rell fallen globale Zufriedenheitsurteile meist sehr positiv aus. Außerdem werden bei Mitarbeiterbefragungen aufgrund des sozialen Drucks, der Selektionseffekte und der jeweiligen Befragungssituation verfälschte Ergebnisse produziert.⁷⁹ Außerdem geht eine situationsunabhängige Fehlerquelle von der Person selbst aus. Fischer⁸⁰ spricht von einem stereotypen Antwortmuster. Auf die Frage „Wie geht's?“ würde normalerweise die Mehrzahl mit „Gut“ antworten, selbst wenn dies nicht der Fall ist.

Zudem ist Arbeitszufriedenheit kein für längere Zeit konstantes Merkmal einer Person, stattdessen ist sie an die Motivbefriedigung gekoppelt und weist somit einen zyklischen Verlauf auf.⁸¹ In Bezug auf das Wohlbefinden ist dies nicht feststellbar. Einige Studien deuten darauf hin,⁸² dass wiederholte Messungen des Wohlbefindens über eine längere Zeit hinweg auf eine beträchtliche Konstanz hinweisen. Zudem scheint das Wohlbefinden relativ unabhängig von objektiven Kriterien wie Sozialstatus und Einkommen zu sein. Menschen pendeln sich nach starken positiven oder negativen Befindenzuständen relativ schnell in ein subjektiv empfundenes Durchschnittsniveau des Wohlbefindens ein. Aus diesem Grund wird das Wohlbefinden⁸³ als eine relativ stabile biographisch verankerte Persönlichkeitsvariable betrachtet.⁸⁴

4. Was ist Lebenszufriedenheit/ Wohlbefinden?

Eine erste Herausforderung stellt die Gewährleistung der Trennschärfe der Begrifflichkeiten dar. Daher folgen zunächst Begriffsklärungen des Wohlbefindens, der Lebensqualität und der Lebenszufriedenheit. Spricht man in der Literatur von Wohlbefinden, so ist damit meist das subjektive Wohlbefinden gemeint. Damit wird impliziert, dass dieses Konzept auf einer persönlichen Einschätzung beruht. Ebenso wie Work-Life-Balance ist es also ein individuell zusammengestelltes Konstrukt aus dem eigenen Wertesystem, Interessen und Lebenszielen, das sich aus kognitiv gefällten Vergleichsurteilen (Soll-Ist-Vergleiche) und Emotionen ergibt. Dieses Wohlbefinden wird weiterhin unterteilt in das aktuelle und habituelle Wohlbefinden, wobei ersterem das Glücksgefühl und die Lebensqualität als emotional-affektive Aspekte zugeordnet werden und letzteres die Lebenszufriedenheit (als kognitiven Aspekt) einschließt.⁸⁵ Lebensqualität wird verstanden als die Qualität der Lebenssituation unter körperlichen, psychischen, sozialen Gesichtspunkten sowie rollenspezifischen Kategorien.⁸⁶

⁷⁹ Rogelberg, Luong, Sederburg & Cristol, 2000

⁸⁰ Fischer, 1989

⁸¹ Vgl. Rosenstiel, 1980

⁸² Bongartz, 2000

⁸³ Vgl. Brickman et al., 1978

⁸⁴ Vgl. Perrig-Chiello, 1997

⁸⁵ Vgl. Gendolla Morillo, 2005, S. 11

⁸⁶ Vgl. Augustin, 2001, S. 697

Somit ist Lebensqualität als Bewertungskriterium für die Lebenszufriedenheit relevant. Die Lebenszufriedenheit kann als kognitive Komponente des Wohlbefindens verstanden werden, d. h. sie erschließt sich strukturell ähnlich wie die Arbeitszufriedenheit, indem (v. a. soziale) Vergleiche angestellt werden und anschließend eine Situationsbewertung der Lebensqualität vorgenommen wird, die mit einem erstrebten Idealzustand verglichen wird. Auch Lebenszufriedenheit ist ein dynamisches Konstrukt: Ein laufender Urteilsprozess in der Retrospektive, kein Zustand, und damit über den Lebenslauf veränderbar. Die Lebenszufriedenheit bleibt jedoch für einen längeren Zeitraum stabil und pendelt sich immer wieder zu einem stabilen hohen oder niedrigen Zustand.⁸⁷ Zusammenfassend handelt es sich beim Konzept der Lebenszufriedenheit um eine Selbsteinschätzung der eigenen Zufriedenheit in einzelnen Lebensbereichen. Sie ist folglich das Erleben, welches durch einen kognitiven Prozess begründet wird, in dem die Bewertung des eigenen Lebens im Mittelpunkt steht. Die Bewertung erfolgt z. B. im Vergleich eines subjektiv erlebten Ist-Zustands mit einem subjektiv festgesetzten Soll-Zustand auf der Grundlage ausgewählter, potenziell relevanter Informationen bezüglich des eigenen Lebens. Der subjektiv festgesetzte Soll-Zustand wird durch

Erwartungen, Bedürfnisse, Ziele, Idealisierungen sowie durch soziokulturelle Normen und Werte einer Person beeinflusst. Der subjektiv erlebte Ist-Zustand ist die Wahrnehmung vergangener, gegenwärtiger und/oder zukünftig erwarteter Ereignisse. Bei der subjektiven Einschätzung⁸⁸ handelt es sich um das Abwägen hervorgehender Gefühle der Dissonanz oder Kongruenz bzw. um das harmonische Verhältnis zwischen Person und Umwelt.⁸⁹ Die Relativitätsposition betont die Bedeutung der subjektiven Wahl des Standards der Sollgröße für das Ausmaß der selbstberichteten Lebenszufriedenheit.⁹⁰ Je höher dieser Standard liegt, desto eher wird eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Soll- und der Ist-Größe erlebt, welche die Lebenszufriedenheit beeinträchtigt – wobei hier die Beliebigkeit des kognitiven Erlebens eine persönliche und subjektive Dimension der Lebenszufriedenheit darstellt.

Wohlbefinden ist im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit eng mit der kognitiven Konsistenz verknüpft, da das Individuum seine Motivverwirklichungen maximieren möchte und damit gleichzeitig auch sein Wohlbefinden.⁹¹ Beides zusammen ist aber des Öfteren aufgrund der Umweltbedingungen nicht erreichbar. Dieses könnte auch ein Erklärungsansatz sein, wieso die Wechsel-

⁸⁷ *set-Point Theorie*, vgl. Genkova, 2009

⁸⁸ Mayring, 1991

⁸⁹ Argyle & Martin, 1991; Ferring et al., 1996, 1997; Veenhoven, 1991a, b; Grob et al., 1991

⁹⁰ *Standard-Theorie-Multipler Diskrepanz*; Michalos, 1980, 1985

⁹¹ Mosler, 1992

tendenz weder Wohlbefinden noch Arbeitszufriedenheit voraussagt, somit ein Hinweis dafür ist, dass WLB keine Sicherheitsorientierung darstellt. Eine Maximierung der Motivverwirklichung, ebenfalls u. a. WLB zu erlangen, ist aber nur dann gegeben, wenn das Individuum die wahrgenommenen Verwirklichungsmöglichkeiten ausschöpft. Dies erfolgt getreu dem Motto „Ich fühle mich dann wohl, wenn ich denke, dass ich das habe, was ich bekommen kann.“ Das Individuum würde dann seine Motivverwirklichungen entsprechend ihrer Konsistenz mit den wahrgenommenen Verwirklichungsmöglichkeiten organisieren, weil diese Konsistenz für das Wohlbefinden entscheidend ist.⁹² Die Ergebnisse mehrerer Studien⁹³ dienen als Verweis darauf, dass Work-Life-Balance ebenfalls eher mit der Tradition der Wohlbefindensforschung als mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Die subjektiven Indikatoren für Work-Life-Balance zu ermitteln und die kausalen Zusammenhänge festzustellen, bedarf jedoch weiterer Forschung.

Somit werden folgende Variablen einbezogen: Eine Person kann nun entsprechend folgender Beziehungen zwischen Verwirklichung und Verwirklichungsmöglichkeit seine Motive bewerten:⁹⁴

1. Realisierungschance:

Eine Motivverwirklichung wird deswegen vorrangig, weil für sie am ehesten eine Chance gesehen wird, sie zu verwirklichen.

2. Knappheit:

Eine Motivverwirklichung wird deswegen vorrangig, weil sie als selten oder schwierig zu erreichen angesehen wird.

3. (Nicht-)Selbstverantwortlichkeit:

Eine Motivverwirklichung wird deswegen vorrangig, weil die Person die Verwirklichung nicht selber herbeiführen kann. Die Verantwortung für die Verwirklichung des Motivs wird extern attribuiert.

4. Instrumentalität:

Eine Motivverwirklichung wird deswegen vorrangig, weil nur über sie die Möglichkeit gesehen wird, andere Motive zu verwirklichen. Die dritte und vierte These wurden aber empirisch nicht bestätigt und liefern keine umfassende Erklärung der Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Motiven.

⁹² Mosler, 1992

⁹³ Genkova, 2009

⁹⁴ Mosler, 1992

Die Lebenszufriedenheit schließt entgegen der Life-Dimension aus dem Konzept der WLB nicht nur das Privatleben – als Gegenpol zum Arbeitsleben – ein, sondern ist einen Lebensbereich übergreifende Größe. Das bedeutet, dass sich die Lebenszufriedenheit aus verschiedenen Bereichszufriedenheiten zusammensetzt. Doch darf man daraus nicht schließen, dass bei Mittelung der Bereichszufriedenheiten die Lebenszufriedenheit resultiert.⁹⁵ Dazu müssen weitere Aspekte, wie beispielsweise die Gewichtung der einzelnen Bereiche, berücksichtigt werden. Analog zur WLB und zur Arbeitszufriedenheit sucht man auch bei der Lebenszufriedenheit vergeblich nach einer allgemeingültigen Definition.

Offensichtlich hängt aber das Wohlbefinden mit Karriere ähnlich wie das Wohlbefinden mit Einkommen zusammen. Ist ein Anstieg zu verzeichnen, stellt sich zuerst eine hohe Zufriedenheit ein, jedoch gewöhnt man sich schnell an die Situation und die Zufriedenheit sinkt anschließend wieder. Die Ansprüche und die Erwartungen, ob diese erfüllt werden, sind für die individuelle Lebenszufriedenheit ausschlaggebend.⁹⁶

Empirische Untersuchungen über längere Zeiträume, die sich mit Lebenszufriedenheit beschäftigen, weisen kein zyklisches Muster auf.⁹⁷ Dabei wird der sog. Zeroism, der als Nullzustand ohne schlechte und gute Ereignisse und Erlebnisse verstanden wird,

als Glückszustand nicht unterstützt. Auch Lebenszufriedenheit ist ein dynamisches Konstrukt: Ein laufender Urteilsprozess in der Retrospektive, somit also kein Zustand und daher über den Lebenslauf veränderbar. Die Lebenszufriedenheit bleibt jedoch für einen längeren Zeitraum stabil und pendelt sich immer wieder zu einem stabilen hohen oder niedrigen Zustand.⁹⁸

Die Balance zwischen Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit zu meistern, stellt somit eine Herausforderung dar. Es herrscht die subjektive Theorie vor, dass Work-Life-Balance als ein stabiler „Zero-Zustand“ das Wohlbefinden fördert. Wohlbefinden im Sinne einer Grundbefindlichkeit ist als mittelfristiges Gleichgewichtsniveau gedacht, um das sich variable Wohlbefindenzustände bewegen. Als Indikator für dieses mittelfristige Gleichgewicht verwendet man das Niveau des selbstberichteten Wohlbefindens über einen Zeitraum von vier Wochen, welches durch das Verhältnis zwischen dem Ausmaß des positiven und negativen Befindens in diesem Zeitraum operationalisiert wird.⁹⁹

Die Lebenszufriedenheit wird daher als globale Größe, die über einen längeren Zeitraum stabil bleibt, aufgefasst; Bereichszufriedenheiten wie die Arbeitszufriedenheit sind als spezifische Lebenszufriedenheitsbereiche zu verstehen. Alle Zufriedenheitsbereiche stehen über die Lebenszufriedenheit in Wechselbeziehung zueinander:

⁹⁵ Vgl. Meulemann, 2007, S. 261; Hampel, 1985, S. 30

⁹⁶ Vgl. Genkova, 2009

⁹⁷ Z. B. Fordyce, 1972

⁹⁸ Set-Point Theorie, Becker, 1994, vgl. Genkova, 2009

⁹⁹ Bongartz, 2000

Die Zufriedenheitswerte beeinflussen sich auf diese Weise gegenseitig (analog dem Stresskonzept: Stress wird in andere Bereiche hineingetragen). Die Lebenszufriedenheit wird gespeist aus kognitiven Vergleichsprozessen über physisches und psychisches Wohlbefinden. Ein eigener Modellversuch, der jedoch die zeitliche Komponente vernachlässigt, soll diesen Ansatz verdeutlichen. Hier kann auch die Beziehung zum Work-Life-Balance-Konzept aufgezeigt werden. Da Wechselbeziehungen die Zufriedenheitsverbindungen kennzeichnen, ist mit Beeinträchtigung einer Bereichszufriedenheit aus dem Pool ‚Work‘ (Arbeitszufriedenheit, Berufs-, Erfolgswzufriedenheit etc.) oder ‚Life‘ (Partner-, Freizeit-, Familienzufriedenheit etc.) auch immer die Lebenszufriedenheit betroffen.¹⁰⁰ Zieht man das Work-Life-Balance-Konzept hinzu, ist die Annahme plausibel, dass eine subjektiv gelungene Work-Life-Balance sich durch individuell getroffene, hohe Zufriedenheitsurteile auszeichnet.¹⁰¹

Einschränkend für alle drei Konzepte muss angeführt werden, dass Zufriedenheitsurteile für ein Individuum leichter zu treffen sind, wenn sie einen bestimmten Zeitpunkt und nicht einen längeren Zeitraum betreffen.¹⁰² Auch die Befragungssituation muss

immer kritisch betrachtet werden. Zahlreiche Faktoren (Stimmung; Zeitdruck; Örtlichkeit; der sog. Hawthorne-Effekt;¹⁰³ Erhebungsmethode [Fragebogen, Interview]; die Neigung, Negatives schönzureden; sozial erwünschte Antworten zu liefern etc.) beeinflussen die Angaben der Befragten im Hinblick auf ihre Urteile, wobei nicht bekannt ist, welche Variable welches Gewicht bei der Urteilsfindung einnimmt.¹⁰⁴ Eine Schwierigkeit ist auch die Subjektivität der Vorstellung von den Konzepten und der gemachten Angaben. Da es keine objektiven Erhebungsinstrumente zur Messung von Zufriedenheiten gibt, muss man sich auf Selbsteinschätzungen verlassen. Generell sind Zufriedenheitsurteile also mit Vorsicht zu interpretieren.¹⁰⁵

Außer den bereits erwähnten Ansprüchen spielt auch die Anpassung eine wichtige Rolle. Das Wohlbefinden entsteht durch Gewöhnung bzw. Anpassung, was auch mit dem Immer-Wieder-Zurückkehren (set point) zu einem vorigen Zustand nach schwierigen Lebensereignissen und Lebensbedingungen¹⁰⁶ verbunden ist. Sie wurden schon in Bezug auf Wohlstand angesprochen. Darüber hinaus spielen sie auch eine wichtige Rolle bei der Adaption und den Passungstheoretischen Ansätzen.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Vgl. OECD, 2007, S. 120

¹⁰¹ Vgl. Guest, 2001, S. 256, vgl. Genkova, 2009

¹⁰² Vgl. Fischer, 2006, S. 5

¹⁰³ D. h. die Veränderung des Verhaltens von Probanden, wenn sie wissen, dass sie an einer Studie teilnehmen.

¹⁰⁴ Vgl. Braun et al., 2003, S. 152

¹⁰⁵ Vgl. Schulte, 2005, S. 74, vgl. Genkova, 2009

¹⁰⁶ Kognitivistischer Zugang mittels Adaptationsniveaustheorien, vgl. Brickman et al., 1978; Becker, 1994; Perrig-Chiello, 1997

¹⁰⁷ Die optimale Passung zwischen Person und Umwelt, vgl. Becker, 1994

Dieser Umstand ist durch die Mobilmachungs- und Bagatellisierungshypothese zu erklären.¹⁰⁸ Sie besagt z. B., dass der Organismus bei negativen Ereignissen im stärkeren Maße reagiert als bei positiven Ereignissen, und zwar zunächst kurzfristig mit Mobilmachung und langfristig mit Bagatellisierung.¹⁰⁹ Wohlbefinden ist das Resultat von befriedigten Bedürfnissen und Motiven, eine Art Bilanz zwischen positiven und negativen Erlebnissen. Ein subjektiv erlebter Ist-Zustand ist die Wahrnehmung vergangener, gegenwärtiger und/oder zukünftig erwarteter Ereignisse. Die subjektive Einschätzung¹¹⁰ ist das Abwägen entstehender Gefühle der Dissonanz oder Kongruenz. Die Relativitätsposition betont die Bedeutung der subjektiven Wahl des Standards der Sollgröße für das Ausmaß der selbstberichteten Lebenszufriedenheit:¹¹¹ Je höher dieser Standard ist, desto eher wird eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Größe erlebt, welche die Lebenszufriedenheit beeinträchtigt.¹¹² Alle Lebensereignisse werden auf diese Weise ständig von Umweltfaktoren beeinflusst. Die empirisch ermittelte Rangfolge von relevanten Umweltfaktoren für Glück ist folgende: soziale Bedingungen (Ehe, Partnerschaft, Familie, Freundschaft, soziale Unterstützung), allgemeiner Lebensstandard und Arbeitsbedingungen.¹¹³

In Bezug auf Wohlbefinden werden verschiedene Zusammenhangsvariablen betrachtet. Während Persönlichkeitsdispositionen von der Persönlichkeits- und Gesundheitspsychologie betrachtet und die physischen Aspekte eher von der Biopsychologie analysiert werden, beschäftigt sich die Sozialpsychologie verstärkt mit den Umweltfaktoren. Die Umweltfaktoren sind interindividuell unterschiedlich und wirken differenzierend auf das Wohlbefinden. Im Rahmen der Work-Life-Balance können im Rückgriff auf zahlreiche Studien somit folgende Einflussvariablen identifiziert werden.¹¹⁴

Zunächst ist die soziale Unterstützung innerhalb der Familie oder darüber hinaus innerhalb sozialer Netzwerke als einer der wichtigsten Faktoren zu nennen, die das Wohlbefinden und mit ihm die WLB positiv beeinflussen. Soziale Unterstützung trägt also zu hoher Lebenszufriedenheit bei, sie wird jedoch von den Empfängern als wahrgenommene, erlebte, soziale Unterstützung definiert. Demnach ist soziale Unterstützung das Ergebnis von sozialen Interaktionen und deren kognitiv-emotionalen Verarbeitung durch das Individuum. Soziale Unterstützung spezifiziert somit die Wahrnehmung und Bewertung von Quan-

¹⁰⁸ Taylor, 1991

¹⁰⁹ Vgl. Taylor, 1991; Taylor & Brown, 1988

¹¹⁰ Mayring, 1991

¹¹¹ Standardtheorie multipler Diskrepanz; Michalos, 1980, 1985

¹¹² Vgl. Bongartz, 2000

¹¹³ Campbell, 1981; Freedman, 1978; Glatzer & Zapf, 1984, vgl. Genkova, 2009

¹¹⁴ Vgl. Genkova, 2009

tität und Qualität sozialer Beziehungen und Interaktion.¹¹⁵ Zudem die Urbanisation im Sinne einer Unterscheidung zwischen häuslicher Umwelt und dem kontrastierenden intensiven Stadtleben. Einige Ansätze verdeutlichen hierbei den positiven Einfluss des Stadtlebens, da dieses mehr Möglichkeiten zur Entwicklung und Selbstverwirklichung bietet. Für andere aber bedeutet eine Stadt mehr Stress und eine „pathogene“ Welt. Die Bewertung hängt letztlich von der einzelnen Person und deren Wahrnehmung ab.¹¹⁶ Als weiterer Faktor kann Wohlstand genannt werden. So ist beispielsweise Einkommen eine positive Prädiktorvariable für das selbstberichtete Wohlbefinden. Sicherheit und viele Handlungs- und Nutzungsmöglichkeiten sind mit der Einkommenshöhe verbunden. Das Einkommen nimmt viele Stressoren weg und dient der Stressbewältigung.¹¹⁷ Weiterhin ist Religiosität als Glück und Wohlbefinden steigernd anzusehen. Religiöse Menschen tendieren demnach dazu, glücklicher als nicht-religiöse Menschen zu sein.¹¹⁸ Clark & Lelkes¹¹⁹ berichten außerdem, dass der religiöse Glauben als Puffer gegen Stressoren wie Arbeitslosigkeit, niedriges Einkommen und Verwitwung dient. Und so üben auch Alter, Geschlecht, Wohnsitz (Großstadt/Dorf), Minderheitsstatus oder wahrgenommene Unterschiede der qualitativen Aspekte des psychologischen Wohlbefindens einen

Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden aus.¹²⁰ So haben beispielsweise Mroczek & Spiro III¹²¹ die Lebenszufriedenheit und ihre Veränderungen über einen Zeitraum von 22 Jahren (N = 1.927 Männer) untersucht. Mit dem Ergebnis, dass ein kurvenlinearer Zusammenhang festgestellt wurde. Sogar der Set-Point der Lebenszufriedenheit verändert sich mit der Zeit. Die Lebenszufriedenheit wächst bis zum Alter von 65 Jahren und sinkt danach. In der Untersuchung konnten signifikante, individuelle Unterschiede bezüglich der Art der Veränderungen ausgemacht werden. Zeitlich variierende physische Gesundheit und der Verheiratetenstatus werden dabei mit hoher Lebenszufriedenheit assoziiert, wohingegen Nähe zum Tod mit niedriger Lebenszufriedenheit verbunden wird. Die erhobenen Daten zeigen, dass ein Jahr vor dem Tode die Kurve der Lebenszufriedenheit sinkt.¹²² Dieser Effekt hängt aber mit der sinkenden physischen Gesundheit zusammen. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die Lebenszufriedenheit mit dem Alter wächst, was auch von anderen Studien eindeutig unterstützt wird.¹²³

Zur Messung der Work-Life-Balance werden meist Zufriedenheitsurteile über bestimmte Lebensbereiche herangezogen. Zudem wird oft auch der dritte Aspekt der Gesundheit bzw. des Wohlbefindens

¹¹⁵ Sommer & Fydrich, 1989 nach Genkova, 2009

¹¹⁶ Fischer, 1991, 1994 nach Genkova, 2009

¹¹⁷ Vgl. Diener et al., 1995 nach Genkova, 2009

¹¹⁸ Vgl. auch Suh et al., 1998

¹¹⁹ Clark & Lelkes, 2003

¹²⁰ Vgl. Genkova, 2009

¹²¹ Mroczek & Spiro III, 2005

¹²² Vgl. Mroczek & Spiro III, 2005

¹²³ Vgl. Genkova, 2009

abgefragt. Da die Forschung zur Work-Life-Balance relativ neu ist, hat sich noch keine Messmethode durchgesetzt. Leider beschränken sich wissenschaftliche Erhebungen im Allgemeinen auf die Erfassung der Work-Life-Balance von High Potentials.¹²⁴ Die WHO¹²⁵ hat Gesundheit als einen Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein als Fehlen von Krankheit und Gebrechen definiert. Hier zeigt sich erneut das Spannungsfeld der Work-Life-Balance Forschung, die aus mehreren Bereichen und Teildisziplinen besteht. Neben dem bereits angesprochenen Konstrukt der Arbeitszufriedenheit ist die Lebenszufriedenheit ausschlaggebend für die WLB.

5. Wie hängen Arbeits- und Lebenszufriedenheit und Stress zusammen?

Mittlerweile kann die Forschung belegen, dass Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit eng zusammenhängen. Diese These ist sowohl Forschungsobjekt der Sozial- als auch der Arbeits- und Organisationspsychologie.¹²⁶ Arbeit steht daher nicht nur mit Wohlbefinden in enger Verbindung, sondern auch mit Kompetenzentwicklung, Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl.¹²⁷ Der Zusammenhang zwischen

Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit ist eine Frage der Work-Life-Balance, welche eben als neue Forschungstendenz daraus hervorgegangen ist und welche gemeinhin als Schlüssel für ein glückliches Leben angesehen wird. Dennoch wird die WLB-Auffassung als Forschungskonstrukt aus der Organisationspsychologie kritisiert, da diese Balance erstrebenswert für das Unternehmen ist, um effizient arbeitende Mitarbeiter zu besitzen, statt primär glücklichere Mitarbeiter, was auch eine Art Verletzung der Balance darstellt. Bei der Korrelation zwischen Karriere und Lebenszufriedenheit ist zu berücksichtigen, dass Personen mit erfolgreicher Karriere ohne intime soziale Unterstützung unglücklich sind. Ohne beruflichen Erfolg kommt es aber häufig zu einer resignativen Zufriedenheit.¹²⁸ Letzte Ergebnisse weisen nach, dass die Work-Life-Balance sogar höher ist, wenn die Personen Kinder und Familie haben. Das ist ein Verweis auf die doppelte Belastung, trotzdem kommt es selten dadurch zur Fixierung oder Überbewertung eines der Bereiche (Familie und Beruf) oder der Probleme, die in einem der Bereiche auftreten.¹²⁹

Diener¹³⁰ zeigt auf, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und allgemeiner Lebenszufriedenheit so hoch ist, dass die Arbeitszufriedenheit als kognitive

¹²⁴ Vgl. Stock-Homburg & Bauer, 2007

¹²⁵ WHO, 2006

¹²⁶ Vgl. auch Diener, 1994

¹²⁷ Zapf, 1991

¹²⁸ Vgl. auch Diener, 1994; Abele & Becker, 1994 u. a.

¹²⁹ Vgl. Genkova, 2009

¹³⁰ Diener, 1984

Komponente des Wohlbefindens angesehen werden könnte. Dass die Arbeit für das Wohlbefinden wichtig ist, ist folglich unumstritten. Stellt aber die „sanfte Karriere“ den idealen Weg zu Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden dar? Bei der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E¹³¹ wurden diejenigen Faktoren ermittelt, welche die WLB regulieren. Vorstellungen zur Art der Berufsausübung lassen sich z. B. über Berufstypen beschreiben, bei denen die zeitliche und inhaltliche Prioritätensetzung von beruflichen und privaten Belangen variiert. Dem Karrieretyp, bei dem die gesamte Lebensplanung auf den beruflichen Aufstieg hin orientiert ist, steht u. a. der sanfte Karrieretyp gegenüber, bei dem eine Balance zwischen beruflichen und privaten Zielsetzungen angestrebt wird.¹³²

Wie aufgezeigt werden konnte, besteht ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit. Mehrfach konnte dabei jedoch auch festgestellt werden, dass Arbeitszufriedenheit durch die Wahrnehmung von sogenannten Stressoren beeinflusst wird, damit ein Korrelationsverhältnis mit Gesundheit beschreibt. Für die Wahrnehmung und Beurteilung derartiger Stressoren trifft der Umstand zu, dass ein Stressor gerade dann als weniger belastend wahrgenommen wird, wenn die Situation als kontrollierbar beurteilt wird.¹³³ Stress

entsteht meist dann, wenn die individuellen psychischen und physischen Ressourcen nicht ausreichen, um die Gesamtheit belastender Einwirkungen zu bewältigen. Diese Belastungen werden folglich unter dem Begriff Stressoren zusammengefasst. Nach Greif¹³⁴ sind Stressoren im weitesten Sinne „hypothetische Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress auslösen“.¹³⁵ Eine exaktere Definition liefern Hacker & Richter:¹³⁶

„Stressfaktoren sind [...] externe und interne Belastungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Fehlen kompensierender Ressourcen das Erleben der Bedrohung, verbunden mit unspezifischen, erhöhten Aktivierungszuständen auslösen können.“¹³⁷

Diese Belastungen können aus nahezu allen Bereichen des Alltagslebens wie der Arbeit, Familie und dem sozialen Umfeld stammen. Das Ausmaß von Stress hängt dabei stets vom betreffenden Individuum und dessen persönlichen Eigenschaften sowie von der Situation, in der er sich befindet, ab. Entgegen der weit verbreiteten Meinung ist Stress aber grundsätzlich kein schlechtes Phänomen. Aus evolutionsgeschichtlicher Perspektive versetzt Stress den Menschen in einen Aktivierungszustand, der in bedrohlichen Situationen für unser Überle-

¹³¹ Abele, 2004

¹³² Abele, 2004

¹³³ Vgl. Cooper, Kirkcaldy & Brown, 1994

¹³⁴ Greif, 1991

¹³⁵ Greif, 1991, S. 13

¹³⁶ Hacker & Richter, 2008

¹³⁷ Hacker & Richter, 2008, S. 16

ben wichtig war und beschreibt damit seine ursprüngliche Funktion. Und auch heute kann ein gewisser Grad an Stress durchaus positiven Einfluss haben. Temporär können beispielsweise erhöhter Zeit- und Konkurrenzdruck Mitarbeiter zu Höchstleistungen und mehr Effizienz antreiben und motivieren. Stress wird erst dann zu einem Problem, wenn er über einen längeren Zeitraum permanent anhält und keine Zeit zur Regeneration bleibt. Langfristig wirkt er sich dann negativ auf den physischen und psychischen Gesundheitszustand aus.¹³⁸

Der normative Anspruch, dass die gesundheitlichen Defizite im Polizeiberuf weniger zum Tragen kommen, da beamtenrechtliche Vorgaben zur Einhaltung eines gesundheitlichen Standards existieren, steht der Tatsache von immer umfangreicher werdenden Aufgaben bei reduzierten personal- und budgetbezogenen Ressourcen gegenüber.¹³⁹ Eine immer stärker werdende (gesundheitliche) Belastung ist als Folge dessen daher nicht mehr zu leugnen. Bezogen auf die Geschlechter ist festzustellen, dass es für Frauen wesentlich schwieriger scheint, eine ausgeglichene WLB zu erreichen als für Männer. Da die moderne Gesellschaft eine doppelte Rollenverteilung in Beruf und Familie im Leben einer Frau mit sich bringt, bleibt wenig Zeit sich zu entspannen und den Alltagsstress zu vergessen. Dies heißt jedoch nicht, dass eine

gelungene WLB keine Herausforderungen an die Männer stellt. Beide Geschlechter sind, egal ob im Erwerbs- oder im Privatleben, konstant damit beschäftigt, Herausforderungen und Aufgaben zu bewältigen, wichtige Entscheidungen zu treffen und sich um ihre Familie und Kinder zu kümmern. Diese ununterbrochenen Belastungen führen zu Überforderung, Stress und einer erhöhten Anfälligkeit für Stimmungsschwankungen und psychische Krankheiten, wie Depression und Burnout.¹⁴⁰ Tatsächlich sind diese Symptome unter Frauen weitaus häufiger verbreitet als unter Männern. Sie treten doppelt so häufig in Berufen auf, denen vorwiegend weibliche Beschäftigte nachgehen, wie z. B. in den Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen oder im Bildungsbereich.¹⁴¹ Verschiedene Studien in ausgewählten europäischen Ländern bestätigen, dass bei Frauen wesentlich öfter Symptome von Depression diagnostiziert werden als bei Männern. In Deutschland ist der Anteil unter Frauen doppelt so hoch wie bei Männern, in Finnland und den Niederlanden zeichnet sich ein vergleichbares Bild.¹⁴²

Die Ergebnisse der vorliegenden Studien lassen beim weiblichen Geschlecht eine erhöhte Anfälligkeit für mentale Erkrankungen erkennen. Dies ist zu einem gewissen Grad auf ihre doppelte Rollenbesetzung in Berufs- und Privatleben in der Gesellschaft zurückzuführen, die eine starke

¹³⁸ Vgl. Hacker & Richter, 2008

¹³⁹ Vgl. Michalk & Nieder, 2007, S. 172

¹⁴⁰ Vgl. WHO, 2000

¹⁴¹ Directorate General for Health and Consumer Protection [DGHCPC], 2004

¹⁴² Vgl. Paykel, Brugha & Fryers, 2005

Belastung für sie bedeutet. Auch diese Befunde würden auf eine schlechtere WLB der Frau schließen lassen.

6. Zusammenfassung

Welche Auswirkungen hat der Polizeiberuf auf die Work-Life-Balance und die Gesundheit von Polizeibeamtinnen und -beamten? Der Polizist als Verbrechensbekämpfer entsprach vielleicht in den 70er und 80er Jahren dem Ziel der Polizeiarbeit, doch mit stetigen gesellschaftlichen Veränderungen gibt es Anlass für neue polizeiliche Handlungsstrategien. Der damit einhergehende Rollenwandel und die „schwierige Rolle der Institution Polizei in der Gesellschaft hat natürlich Auswirkungen auf die subjektive Rollenfindung des einzelnen Polizeibeamten. Nach allem ergeben sich für den Einzelnen oft divergente Rollen und Rollenerwartungen, aus denen sich schwerlich ein einheitliches Verhalten und Einheitskonformität ableiten lassen“.¹⁴³ Neben diesen verschiedenen Rollenbildern, die Polizeibeamtinnen und -beamte einnehmen (müssen), haben polizeiliche Selbst- und Fremdbilder zwangsläufig einen Effekt auf das Privatleben der Beamten. An dieser Stelle und aus organisationspsychologischer Sicht knüpft die WLB-Forschung an.

Arbeit nimmt eine zentrale Bedeutung im Leben ein. Jedoch hängt die Arbeitszufriedenheit weniger von Alter und Geschlecht

als von weiteren Rahmenbedingungen, u. a. der Berufswahl ab. Ausgehend von der Vermutung, dass die Work-Life-Balance als eine Stabilität und Ausgleich wahrgenommen wird, weisen die Ergebnisse jüngerer Studien darauf hin, dass es keine eindeutigen Zusammenhänge gibt, die WLB vielmehr ein komplexeres Konstrukt ist, als sich auf den ersten Blick vermuten lässt. Dies sollte der Anlass sein, eine hierarchische Modellierung in Abhängigkeit von verschiedenen Berufen vorzunehmen, was jedoch weitere Forschung bedingt. Der derzeitige Forschungsstand kann daher lediglich als Indikator dafür dienen, dass nicht Alter und Geschlecht, sondern Ausbildung, Beruf und weitere für die Sozialisierungsmuster und Werteorientierungen relevante demographische Faktoren wichtige Prädiktoren für die Work-Life-Balance sind. Dies würde ebenfalls mit den neueren Ergebnissen korrespondieren, dass die Balance die tatsächliche Zeit- und Prioritätenverteilung zwischen ‚Work‘ und ‚Life‘ in einer kurz- (in der alltäglichen Lebensgestaltung) und langfristigen Perspektive (über den Lebenslauf hinweg) skizziert. Zentrale Erkenntnis bleibt somit, dass eine gelungene Work-Life-Balance stets als Idealpostulat – einer ausgeglichenen und möglichst konfliktfreien Vereinbarung von Arbeits- und Lebenswelt – zu verstehen ist. Die einzelnen Faktoren aus dem Work- bzw. Life-Bereich können daher nicht isoliert betrachtet werden, vielmehr ist die Forschung dazu aufgerufen, sie in ihrer Interdependenz zu betrachten.¹⁴⁴

¹⁴³ Louis, 1996

¹⁴⁴ Vgl. Cassens, 2003, S. 352

Einen vielversprechenden Versuch, derartige Entwicklungen und die daraus resultierenden Konzepte in den Berufsalltag der Polizei zu integrieren, stellt beispielsweise die „Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement der Polizei Nordrhein-Westfalen“ aus dem Jahr 2010 dar.¹⁴⁵ Unter Bezugnahme auf die Rahmenzielsetzung, welche die Förderung gesundheitsgerechter Verhaltensweisen unter den Beschäftigten beschreibt, werden verschiedene Teilziele angesprochen, deren Umsetzung im Sinne einer gelungenen WLB bundesweit und für den Polizeidienst insgesamt als wünschenswert zu bezeichnen sind:

1. Leitvorstellung Gesundheitsmanagement

Das Wohlbefinden der Individuen ist ausschlaggebend für effektive und effiziente Polizeiarbeit. Gesundheitsmanagement – und weiterführend auch Work-Life-Balance – müssen Bestandteil moderner Polizeistrukturen werden.

2. Mitverantwortung aller Beteiligten

Dies betrifft neben den Beschäftigten insbesondere die Führungskräfte. Das Verantwortungsbewusstsein sollte sich im Führungsverhalten wieder spiegeln und generelles Engagement als Akteure im Gesundheitsmanagement initiieren.

3. Arbeitszufriedenheit der Polizeibeschäftigten

Ihre Steigerung begünstigt eine interindividuelle Zusammenarbeit.

4. Steigern und Erhalten des körperlichen, geistigen und seelischen Wohlbefindens

Aus der Arbeitszufriedenheit heraus soll ein Übertrag auf den privaten Bereich erreicht werden, der v. a. das eigene Gesundheitsbewusstsein emanzipiert.

5. Leistungsfähigkeit der Polizei gewährleisten

Angesichts des hohen Erwartungs- und Leistungsdrucks, den das Berufsbild genuin mit sich bringt, sind das Bewusstsein um und die Umsetzung von WLB-Maßnahmen unabdingbar.

6. Die Polizei als attraktiver Arbeitgeber

Angesichts des demographischen Wandels sollte der Polizeiberuf ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Die bisher genannten Ziele sollten daher die mögliche Hemmschwelle für eine Berufsentscheidung mindern.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vgl. GDP, 2010

¹⁴⁶ Vgl. GDP, 2010, S.4f

In der heutigen, sich schnell wandelnden Gesellschaft, die an den Einzelnen immer differenziertere und komplexere Anforderungen stellt, erscheint es immer schwieriger, die Herausforderung einer gelungenen Work-Life-Balance zu meistern. Daher wird Work-Life-Balance stets dann gefordert, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben festgestellt wird. Zumeist gerät dabei das Problem des ausufernden Zeitaufwandes für den Work-Bereich zu Lasten des eigentlichen Lebens und schlimmstenfalls auf Kosten der eigenen Gesundheit in den Blickpunkt. Die Work-Life-Balance wird daher weiterhin ein Fokus der psychologischen Forschung bleiben, mit dem Ziel, dass die Lebensqualität der Menschen durch die Steigerung der Lebens- und Arbeitszufriedenheit verbessert wird.

Literatur

Abele, A. (2004). Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 48 (1), S. 4-16.

Abele, A. (2005). Ziele, Selbstkonzept und Work-Life-Balance bei der längerfristigen Lebensgestaltung. Befunde der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E mit Akademikerinnen und Akademikern. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 176-186.

Abele, A. & Becker, P. (Hrsg.) (1994). Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik (2. Auflage). Weinheim: Juventa.

Argyle, M. & Martin, M. (1991). The psychological causes of happiness. In: Strack, F., Argyle, M. & Schwarz, N. (Eds.). Subjective well-being: An interdisciplinary perspective. Oxford: Pergamon Press, S. 77-100.

Augustin, M. (2001). Erfassung von Lebensqualität in dermatologischen Studien. Leitlinie der Subkommission „Pharmako-Ökonomie und Lebensqualität“. In: Hautarzt., 8, Heidelberg: Springer Verlag, S. 697-700.

Bamberg, E. (2007). Belastung, Beanspruchung, Stress. In: Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 141-148.

Becker, P. (1994). Theoretische Grundlagen. In: Abele, A. & Becker, P. (Hrsg.). Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik (2. Aufl.). Weinheim: Juventa, S. 13-49.

BMFSFJ (Hrsg.) (2004). Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin.

BMFSFJ (Hrsg.) (2005). Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Berlin.

Böckelmann, I. & Pfister, E. A. (2008). Psychonervale Belastungen im Polizeiberuf. Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Arbeitsmedizin, 43, 309-313.

Bongartz, N. (2000). Wohlbefinden als Gesundheitsparameter. Theorie und treatmentorientierte Diagnostik. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Braun, O. L., Adjei, M. & Münch, M. (2003): Selbstmanagement und Lebenszufriedenheit. In: Müller, G. F. (Hrsg.). Selbstverwirklichung im Arbeitsleben. Lengerich u. a.: Pabst Science Publishers, S. 151-170.

Brickman, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? In: Journal of Personality and Social Psychology, 36, S. 917-927.

- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. (2004). *Arbeitszufriedenheit*. In: Gaugler, E., Oechsler, W. A. & Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 461-473.
- Campbell, A. (1981). *The sense of well-being in America: Recent patterns and trends*. New York: McGraw-Hill.
- Cassens, M. (2003). *Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. (Executive Summary)* o. O.: dtv.
- Clark, A. E. & Lelkes, O. (2003). *Keep the Faith: Is Social Capital Just an Instrument?* DELTA, mimeo.
- Cooper C. L., Kirkcaldy, B. D. & Brown J. (1994). *A model of job stress and physical health: The role of individual differences*. In: *Personality and Individual Differences*, 16, S. 653-655.
- Diener, E. (1994) *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*. In: *Social Indicators Research*, 31, S. 103-157.
- Diener, E., Diener, M. & Diener, C. (1995). *Factors predicting the subjective well being of nations*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, S. 851-864.
- Directorate General for Health and Consumer Protection (DGHCPC) (2004). *The State of Mental Health in the European Communion*. European Commission. Luxembourg. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/health/ph_projects/2001/monitoring/fp_monitoring_2001_frep_06_en.pdf [18.09.2011].
- Ebner, M. (2007). *Leicht entflammbar*. POLIZEI. Oktober/Dezember.
- Eckardstein, D. v. & Lüger, G. (1996). *Wohlbefinden von Mitarbeitern als betrieblicher Erfolgsfaktor*. In: Bruch, H., Eickhoff, M. & Thiem, H. (Hrsg.), *Zukunftsorientiertes Management. Handlungshinweise für die Praxis*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch, S. 119-136.
- Eisenblätter, M. (2010). *Polizisten zusehends beliebter*. Internationale GfK-Studie zum Vertrauen der Bürger in verschiedene Berufsgruppen und Organisationen. GfK Custom Research. Verfügbar unter: http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/006009/index.de.html [18.09.2011].
- Ferring, D., Filipp, S.-H. & Schmidt, K. (1996). *Die „Skala zur Lebensbewertung“: Empirische Skalenkonstruktion und erste Befunde zu Reliabilität, Stabilität und Validität*. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 17 (3), S. 141-153.
- Ferring, D. & Filipp, S.-H. (1997). *Subjektives Wohlbefinden im Alter: Struktur- und Stabilitätsanalysen*. In: *Psychologische Beiträge*, 39, S. 236-258.

- Fischer, L. (1989). Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, M. (1991). Umwelt und Wohlbefinden. In: Abele, A. & Becker, P. (Hrsg.). Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik. Weinheim: Juventa, S. 245-266.
- Fischer, U. (1994). Korrelationen-Vergleichsprogramm. Landau: Eigenverlag.
- Fischer, L. (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fordyce, M. W. (1972). Happiness, its daily variation and its relation to values. California: United States International University.
- Freedman, J. L. (1978). Happy people. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Frey, D., Kerschreiter, R. & Raabe, B. (2004). Work Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In: Kastner, M. (Hrsg.). Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander verbinden? Kröning: Asanger Verlag, S. 305-322.
- GDP (Hrsg.) (2006). Stress im Dienst! Zeitschrift der Gewerkschaft der Polizei, 1/2006. Hilden: Verlag Deutsche Polizeiliteratur.
- GDP (2010). Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement der Polizei Nordrhein-Westfalen. Verfügbar unter: [http://www.gdp.de/gdp/gdprnw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/\\$file/Dienstvereinbarung%20zum%20Gesundheitsmanagement.pdf](http://www.gdp.de/gdp/gdprnw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/$file/Dienstvereinbarung%20zum%20Gesundheitsmanagement.pdf) [25.10.2011].
- Gendolla Morillo, F. (2005). Examen + Kind = Zufrieden? Lebenszufriedenheit von Akademikerinnen und Akademikern. Inaugural-Dissertation in der Philosophischen Fakultät I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg.
- Genkova, P. (2009). „Nicht nur die Liebe zählt ...“. Lebenszufriedenheit und kultureller Kontext. Lengerich: Pabst Publishers.
- Glatzer, W. & Zapf, W. (Hrsg.) (1984). Lebensqualität in der Bundesrepublik. Objektive Lebensbedingungen und subjektives Wohlbefinden. Frankfurt: Campus.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hrsg.). Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 1-28.
- Grob, A., Lüthi, R., Kaiser, F.G., Flammer, A., Mackinnon, A. & Wearing, A. J. (1991). Berner Fragebogen zum Wohlbefinden Jugendlicher (BFW). In: Diagnostica, 37, S. 66-75.

- Guest, D. E. (2001). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. In: *Social Science Information*, 2, Paris: Maison des Sciences de l'Homme, S. 255-279.
- Richter, P. & Hacker, W. (2008). Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. 2. Auflage. Kröning: Asanger Verlag.
- Hampel, J. (1985). Lebenszufriedenheit und Bereichszufriedenheiten. Eine Anwendung der LISREL-Methode. Arbeitspapier Nr. 178 aus dem Sonderforschungsbereich 3 (Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik) der J. W. Goethe-Universität Frankfurt und der Universität Mannheim, o. O.
- Hillmann, K.-H. (2007). Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Kastner, M. (1999): Stressbewältigung. Leistung und Beanspruchung optimieren. Herdecke: Maori-Verlag.
- Kastner, M. (2004). Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance. In: Ders. (Hrsg.). *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander verbinden?* Kröning: Asanger Verlag, S. 67-108.
- Knesebeck, O. v. d., Joksimovic, L., Dragan, N. & Siegrist, J. (2004). Belastungen am Arbeitsplatz und in der Familie: Die Auswirkungen von „Spillover“-Effekten auf depressive Symptome. In: Kastner, M. (Hrsg.). *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander verbinden?* Kröning: Asanger Verlag, S. 261-281.
- Louis, C. (1996). Veränderung im Selbstbild und Fremdbild der Polizei. Verfügbar unter: <http://www.rechtsanwalt-louis.de/polizei.htm> [18.09.2011].
- Maier, G. W., Rappensberger, G., Rosenstiel, L. v. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (1), S. 4-12.
- Martin, A. (1992). Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, E. & Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 481-493.
- Mayring, P. (1991). *Psychologie des Glücks*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Meulemann, H. (2007). Lebenszufriedenheit, Lebensbereiche und Religiosität. In: Nollmann, G. (Hrsg.), *Sozialstruktur und Gesellschaftsanalyse*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 261-277.
- Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

- Michalos, A. C. (1980). Satisfaction and happiness. In: *Social Indicators Research*, 8, S. 347-413.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). In: *Social Indicators Research*, 16, S. 347-413.
- Moser, K. (Hrsg.) (2007). *Wirtschaftspsychologie*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Mosler, H. J. (1992). Bedürfnisse und Wohlbefinden. Eine empirische Analyse von Daten des Fragebogens zu Lebenszielen und zur Lebenszufriedenheit (FLL). Frankfurt/Main: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Mroczek, D. K. & Spiro, A. III (2005). Change in Life Satisfaction During Adulthood: Findings From the Veterans Affairs Normative Aging Study. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (1), S. 189-202.
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development (2007). *Gesellschaft auf einen Blick. OECD Sozialindikatoren*. Paris/Danvers: OECD Publishing.
- Okonek, R. & Genkova, P. (2009). „Gerne lange arbeiten?“ – Diversity Management unter Berücksichtigung der Altersunterschiede bei Arbeitszufriedenheit In: Raab, G, & Unger, A. (Hrsg.). *Der Mensch im Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns*, Lengerich: Pabst Publishers, S. 280-305.
- Paykel, E. S., Brugha, T. & Fryers, T. (2005). Size and Burden of Depressive Disorders in Europe. In: *Eur. Neuropsychopharmacol.*, 15 (4), S. 411-423.
- Perrig-Chiello, P. (1997). *Wohlbefinden im Alter: Körperliche, psychische und soziale Determinanten und Ressourcen*. Weinheim: Juventa.
- Rogelberg, S. G. (2005). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Rogelberg, S., Luong, A., Sederburg, M. & Cristol, D. (2000). Employee attitude surveys: Examining the attitudes of noncompliant employees. In: *Journal of Applied Psychology*, 85, S. 284-293.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Rosenstiel, L. v. (1980). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: München.
- Rosenstiel, L. v. (2001): *Die Bedeutung von Arbeit*. In: Schuler, H. (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 15-39.

- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. & Spieß, E. (1991). Was morgen alles anders läuft. Düsseldorf: Econ.
- Roth, W. L. & Zakrzewski, B. M. (2006). Work Life Balance jenseits der 50-Stunden-Woche. Motive, Visionen und Lebensgestaltung junger High-Potentials. Kröning: Asanger.
- Schaarschmidt, U. & Fischer A. (1999). Diagnostik beruflichen Bewältigungsverhaltens mittels AVEM. AVEM – ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 18 (3), S. 151-163.
- Schaarschmidt, U. (2006). AVEM – ein persönlichkeitsdiagnostisches Instrument für die berufsbezogene Rehabilitation. In: Arbeitskreis Klinische Psychologie in der Rehabilitation BDP (Hrsg.). Psychologische Diagnostik – Weichenstellung für den Reha-Verlauf. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH, S. 59-82.
- Schobert, D. B. (2007). Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance. In: Esslinger, A. S. & Schobert, D. B. (Hrsg.). Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 19-34.
- Schulte, K. (2005). Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Lengerich: Papst Science Publishers.
- Schwennen, C. & Musahl, H.-P. (2003). Der Zusammenhang von Stressverarbeitung und impliziten Führungstheorien. In: Giesa, H.-G., Timpe, K.-P. & Winterfeld, U. (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. 12. Workshop 2003. Kröning: Asanger Verlag, S. 331-334.
- Sommer, G. & Fydrich, T. (1989). Soziale Unterstützung. Diagnostik, Konzepte, F-SOZU. Tübingen: Dt. Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. & Bauer E.-M. (2007). Work-Life-Balance im Top-Management. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 34, S. 25-32.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S. & Triandis, H. (1998). The Shifting Basis of Life Satisfaction Judgements Across Cultures : Emotions versus Norms. In: Journal of Personality and Social Psychology, 74, (2), S. 482-493.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis. In: Psychological Bulletin, 110, S. 67-85.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. In: Psychological Bulletin, 103, S. 193-210.

- Thiehoff, R. (2004). Work Life Balance mit Balanced Scorecard: die wirtschaftliche Sicht der Prävention. In: Kastner, M. (Hrsg.). Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander verbinden? Kröning: Asanger Verlag, S. 409-436.
- Ulich, E. (2006). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Veenhoven, R. (1991a). Ist Glück relativ? Überlegungen zu Glück, Stimmung und Zufriedenheit aus psychologischer Sicht. In: Report Psychologie, 16, S. 14-20.
- Veenhoven, R. (1991b). Questions on happiness: classical topics, modern answers, blind spots. In: Strack, F., Argyle, M. & Schwarz, N. (Eds.). Subjective well-being: An interdisciplinary perspective. Oxford: Pergamon Press, S. 7-26.
- Weinert, A. B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim u. a.: Beltz PVU.
- Weinreich, I. & Weigl, C. (2002). Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen. Ein Leitfaden für Unternehmen und Trainer. Neuwied: Luchterhand.
- WHO (Hrsg.) (2000). The world health report 2000 – Health systems: improving performance. Verfügbar unter: http://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf [18.09.2011].
- WHO (Hrsg.) (2006). The World Health Report 2006 – working together for health. Verfügbar unter: http://www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf [18.09.2011].
- Wiendieck, G. (1994). Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin/München: Quintessenz.
- Wiese, B. S. (2007). Work-Life-Balance. In: Moser, K. (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 245-263.
- Wirtz, B. W. & Schwarz, J. (2004). Determinanten der Arbeitszufriedenheit in der Internetökonomie. In: Die Unternehmung. 1/2004. Zürich: Versus Verlag.
- Zapf, D. (1991). Arbeit und Wohlbefinden. In: Abele, A. & Becker, P. (Hrsg.). Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik. Weinheim: Juventa, S. 227-244.
- Zimbardo, P. & Geriing, R. J. (2008). Psychologie. New York: Pearson.