

# VON DER ENTWICKLUNG UND DEM ERHALT VON LEBENSQUALITÄT BEI ANSPRUCHSVOLLEN ARBEITS- ANFORDERUNGEN

EINE EXPLORATIVE STUDIE ZUR ENTWICKLUNG UND ZUM ERHALT VON LEBENS-  
QUALITÄT BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

SANDRA VOSER, SANDRA PETER, OLIVER STROHM, MARTIN E. HEUBERGER, ANDRÉ WIRZ

407

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages werden die Ergebnisse eines Forschungsprojektes<sup>1</sup> zur Entwicklung und zum Erhalt von Lebensqualität präsentiert. Dabei wurde ein Modell entwickelt und empirisch überprüft, wonach Lebensqualität – untersucht an der Zielgruppe Führungskräfte – durch insgesamt 9 verschiedene Lebensorientierungen und -dimensionen bestimmt wird. Diese Lebensorientierungen und -dimensionen betreffen berufliche, private sowie personenbezogene Aspekte der Lebensführung. Als Zielbereiche wurden Life-Domain-Balance, beruflicher Erfolg sowie Lebensqualität definiert. Die Ergebnisse liefern eindeutige Hinweise dafür, dass die untersuchten Dimensionen in unterschiedlicher Ausprägung eine Relevanz bei der Vorhersage von Life-Domain-Balance, beruflichem Erfolg und Lebensqualität haben.



## 1 Relevanz der Thematik

In diesem Forschungsprojekt wird der Frage nachgegangen, inwieweit in unserer Gesellschaft vor dem Hintergrund zunehmender Komplexitäten in den Unternehmen und den damit verbundenen Anforderungen an verschiedene Funktions- und Rollenträger objektivierbare Dimensionen der Lebensorientierung und Lebensgestaltung bestehen, die zur Entwicklung und zum Erhalt von Lebensqualität beitragen können. Der Fragestellung wurde fokussiert auf die Zielgruppe „Führungskräfte“ nachgegangen und dabei insbesondere die Frage gestellt, wie Führungskräfte ihr berufliches und außerberufliches Leben zielgerichtet und wirkungsvoll gestalten und entwickeln können.

---

<sup>1</sup> Dieses Projekt wird in Kooperation zwischen dem iafoB und AMROP HEVER konzipiert und realisiert.

Kastner, Kastner und Vogt (2001) betonen, dass im Zuge der Globalisierung die Arbeits- und Privatwelt immer komplexer werden, sich immer schneller verändern und der Anspruch auf Work-Life-Balance zunehmend erschwert wird. Dabei kann grundsätzlich nicht von einem Gleichgewicht zwischen diesen Lebensbereichen ausgegangen werden (Rosenstiel 2002). Gründe dafür sieht Resch (2003) (1) in einer steigenden Beteiligung von Frauen und Müttern am Erwerbsleben, ohne entsprechend höherem Engagement der Männer im Haushalt- und Familienbereich, (2) in einer größeren Instabilität der Familien sowie (3) durch wandelnde und steigende Belastungen in der Erwerbsarbeit in Kombination mit eingeschränkten Erholungsmöglichkeiten im privaten Bereich. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Bewertung des Zusammenspiels von „Work“ und „Life“ nicht der Umfang der (Arbeits-)Zeit, sondern die Qualität der jeweiligen Arbeits- und Lebensbereiche von entscheidender Relevanz sind (Resch 2003). Gemäß einer Studie von Hochschild (2002) gilt zeitbezogen eine eindeutige Dominanz der Arbeitszeit über die Familienzeit. Dabei werden familienbezogene Belange den arbeitsbezogenen Anforderungen klar untergeordnet. Viele Erwerbstätige können sich zunehmend weniger dem Druck unternehmensbezogener Wertorientierungen entziehen, verbunden mit u.a. langen und vermehrt flexiblen Arbeitszeiten.

Wie Lebensqualität grundsätzlich bewertet wird, ist vom Lebensalter, den Lebensumständen und den Erfahrungen eines Menschen abhängig. Das Erleben von Lebensqualität wird von den vier Dimensionen Körper (Gesundheit), Geist (Kognition), Seele (Psyche) und Materie (Umgebung) determiniert (vgl. Abeles, Giff & Ory 1994, Lang, Rieckmann & Schwarzer 2000). Lebensqualität wird wesentlich davon bestimmt, in welchem Umfang es gelingt, die je nach Lebensabschnitt unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen an Beruf, Freizeit, Familie und an sich selbst in Einklang zu bringen (Lang, Rieckmann & Schwarzer 2000).

Aus den skizzierten konzeptionellen Überlegungen wurde eine Modellvorstellung für das Forschungsprojekt abgeleitet, wonach Lebensqualität durch verschiedene Lebensorientierungen und Lebensdimensionen bestimmt wird, die in Abhängigkeit von inter- und intraindividuellen Differenzen in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich zu pflegen und zu aktivieren sind. Wie das optimale Verhältnis zwischen diesen Lebensorientierungen und Lebensdimensionen aussieht, ist eine Frage der individuellen Lebensphilosophie und der persönlichen Ansprüche und Interessen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde zunächst der Stand der Forschung recherchiert. Im Abschnitt 2 werden diesbezüglich relevante Begriffe und Erkenntnisse erörtert.

## **2 Begrifflicher und konzeptioneller Rahmen**

### **2.1 Lebensqualität**

In westlichen Kulturen verbindet man mit Lebenszufriedenheit – worauf sich gemäß Abeles, Giff & Ory (1994) Lebensqualität bezieht – Vorstellungen aus den „höheren“ Ebenen der Maslow-Pyramide (vgl. Porter 1964, zitiert nach Weinert 1992). Dazu gehören Bedürfnisse der Achtung, der Wertschätzung sowie der Selbstverwirklichung (Maslow 1954). Viele Menschen erreichen Wertschätzung und Selbstverwirklichung vor allem über ihre berufliche Rolle: Der Arbeit kommt eine besondere Rolle und Bedeutung zu (vgl. Kanning & Schnitker 2004). Kohärente Arbeitsbedingungen leisten gemäß Antonovsky (1997) einen wichtigen Beitrag zur Lebensqualität. Dass auch das subjektive Erleben von Gesundheit – als ein wichtiger Aspekt von Lebensqualität – durch arbeitsbezogene Einflussfaktoren beeinträchtigt werden kann, konnte u.a. eine britische Studie eindrucksvoll belegen (vgl. Stansfeld, Bosma, Hemingway & Marmot 1998). Als Beeinträchtigungsfaktoren erwiesen sich neben belastenden Partnerbeziehungen ein Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung sowie wenig Kontrollmöglichkeiten gepaart mit einer als gering erlebten Unterstützung am Arbeitsplatz.

409

Der Begriff Lebensqualität wird von den Menschen unterschiedlich definiert, interpretiert und eingeordnet. In der Forschung hat sich die folgende Definition etabliert: Lebensqualität ist die individuelle Wahrnehmung der eigenen Lebenssituation im Kontext der jeweiligen Kultur und des gesellschaftlichen Wertesystems sowie in Bezug auf persönliche Ziele, Erwartungen, Beurteilungsmasstäbe und Interessen (Schumacher, Klaiberg & Brähler 2003).

Auch bezüglich des Begriffs „Lebensglück“ besteht keineswegs Konsens. Dies macht sich u.a. an der Frage fest, ob Lebensglück als ultimatives Lebensziel oder nur als einzelner Bestandteil im Rezept für ein gutes Leben zu betrachten ist (Frey & Stutzer 2002). In der Voruntersuchung zu diesem Projekt beschrieben ausgewählte Interviewpartner Lebensglück als Momente der Erfülltheit, als Steigerung der Lebensqualität. Dabei kam zum Ausdruck, dass Lebensglück im Vergleich zur Lebensqualität eine stärkere Zufalls- oder Schicksalskomponente beinhaltet. Im Weiteren betonten die Interviewpartner jedoch auch einen hohen Zusammenhang zwischen Lebensqualität und Lebensglück.

### **2.2 Lebensphasen**

Je nach Lebensabschnitt beruht eine hohe Lebensqualität auf unterschiedlichen Aktivitätsmustern und Tagesabläufen (Lang, Rieckmann & Schwarzer 2000). Zudem ist

Lebensqualität aus psychologischer Sicht Resultat individueller Urteils- und Bewertungsprozesse mit Blick auf das eigene Leben (Siegrist, Starke, Laubach & Brähler, 2000). Beurteilt ein Individuum beispielsweise seinen Gesundheitszustand, so fasst es Teilbereiche der individuellen Leistungsfähigkeit sowie Einschränkungen des Wohlbefindens in der momentanen Lebensphase zusammen. Je nach Lebensphase verändert sich die relative Bedeutung dieser Teilbereiche für die generelle Einschätzung der eigenen Gesundheit. Dabei ist davon auszugehen, dass das Ergebnis dieser Einschätzungen mit dem Gesundheitszustand von Alters- und Geschlechtsgenossen verglichen wird (Manderbacka & Lundberg 1996, zitiert nach Abel, Duetz & Niemann 2000).

410

Die Betrachtung von Lebensqualität erfordert also, die spezifischen Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben unterschiedlicher Lebensabschnitte zu berücksichtigen. So unterscheiden sich die alltäglichen Aktivitäten berufstätiger junger Erwachsener und Erwachsener im mittleren Alter grundlegend von den Aktivitäten älterer Erwachsener (vgl. Lang, Rieckmann & Schwarzer 2000).

Junge Erwachsene stehen in der Regel noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere sowie vor oder kurz nach der Familiengründung. Im mittleren Alter wird das Leben dagegen oft charakterisiert durch die berufliche Situation sowie durch familiäre Veränderungen. Bei vielen älteren Erwachsenen entfallen berufliche und gewisse familiäre Verpflichtungen, während nicht selten neue Belastungen aufgrund gesundheitlicher und/oder sozialer Verluste bzw. Einschränkungen entstehen (Lang, Rieckmann & Schwarzer 2000).

Inspiziert durch die aufbereitete Literatur sowie die Tatsache, dass der individuelle Lebensverlauf für den Einzelnen entscheidender ist als gesellschaftlich definierte Lebensphasen, die sich meist am Alter orientieren (vgl. Endepohls 1995), wurden im Rahmen der Untersuchung die folgenden vier relativ breiten Lebensphasen definiert:

- Einstiegsphase, Aus- und Weiterbildungsphase
- Karrierephase, Aufstieg
- Erntephase
- Phase der Konsolidierung

Im Rahmen der Untersuchung ordneten sich die Untersuchungspartner selbst einer dieser Phasen zu.

### 2.3 Life-Domain-Balance

Im Rahmen des Projektes wurden neben der Lebensqualität auch die Life-Domain-Balance sowie der berufliche Erfolg als „intervenierende Variablen“ berücksichtigt. Dazu wurde der Begriff „Life-Domain-Balance“ übernommen, da der in der Literatur gebräuchliche Begriff „Work-Life-Balance“ eigentlich „sachlich falsch und irreführend“ ist (vgl. Ulich 2005, 2007). Es handelt sich nämlich nicht nur um ein Balancieren zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen von Erwerbsarbeitstätigkeiten und Familie, sondern um das Balancieren verschiedenster Lebensbereiche und -tätigkeiten – also einer Life-Domain-Balance (a.a.O.).

In westlichen Industriegesellschaften werden bestimmte Lebensbereiche (Life Domains) konstant sehr hoch gewertet (Schmidtchen 1979, Boethius, Ehdin & Marchand 2000). Dies sind zum einen ein glückliches Familienleben und zum anderen ein sicherer und befriedigender Arbeitsplatz. Diese beiden wichtigen Themenfelder unseres Lebens berühren sich offensichtlich nicht nur, sondern durchdringen sich teilweise gegenseitig. Andere Lebensbereiche wie beispielsweise Religion, persönliche Freundschaften, Hobbies oder materieller Besitz wurden bislang weniger betont (Rosenstiel 2002).

Eine Möglichkeit zur Erreichung von Life-Domain-Balance stellen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung über den Tag, die Woche, den Monat, das Jahr oder das Leben dar. Befragungsergebnisse bei teilzeitbeschäftigten Männern zeigen, dass diese ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familie erleben und in der Familie nicht bloß den Ort der Erholung und des sich wieder „Fitmachens“ für die Arbeit sehen (Rosenstiel 2002). Weiter kann auch eine gewisse „Ortsungebundenheit“ eine Chance für familiengerechte Arbeitsstrukturen sein. Hier besteht über flexible Arbeitsformen wie z.B. Telearbeit die Chance, eine strikte Trennung zwischen der Arbeits- und Familienwelt aufzuheben (Ulich & Wülser 2005). Telearbeit birgt jedoch auch Risiken, wie z.B. Mehrfachbelastungen durch Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie, Verschlechterung der Qualität familiärer Interaktionen sowie eine Verstärkung der traditionellen geschlechtsspezifischen Rollenverteilung (Hornberger & Weisheit 1999). Weniger strikte Formen der Ortsflexibilisierung wie Telearbeitszentren können jedoch die beschriebenen Risiken aufheben und bieten im Sinne von Life-Domain-Balance vielfältige Vorzüge (Ulich & Wülser 2005).

Fortschrittliche und offensiv agierende Unternehmen haben die Bedeutsamkeit einer Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben erkannt und werben mit Life-Domain-Balance-Perspektiven als einem Teil ihrer Unternehmenskultur: „Mit uns als Arbeitgeber schaffen Sie den Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben. Wir bieten unseren Mitarbeitern ein vielseitiges und differenziertes Angebot!“ Dabei

stehen häufig die folgenden Angebote im Vordergrund: flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuung, bezahlter Urlaub für Eltern, Betreuung von Familienangehörigen, Comeback-Jobs, Sabbaticals, Möglichkeiten zur Berufsunterbrechung, unbezahlter Urlaub bei Mutterschaft und Vaterschaft, Sohn- und Tochtertage, Familientage, kostenlose Gesundheitschecks, unentgeltliche Entspannungsprogramme. Nicht selten werden auch individualisierte Angebote unterbreitet und realisiert.

412 Inwiefern Life-Domain-Balance die Lebensqualität von Führungskräften beeinflusst und welche Lebensorientierungen und -dimensionen besonders relevant sind, um eine gute Life-Domain-Balance zu erreichen, war eine der zentralen Fragestellungen des Forschungsprojektes. Der Fokus wurde dabei auf Führungskräfte gelegt, da sie die Rollenträger in den Unternehmen sind, die einerseits mit zunehmend anspruchsvollen Arbeitsanforderungen konfrontiert sind und andererseits auch Kulturträger für gute oder auch schlechte Life-Domain-Balance-Modelle darstellen.

Die empirischen Fragestellungen des Projektes werden in den nächsten Abschnitten ausführlicher beschrieben.

### 3 Empirischer Rahmen der Untersuchung

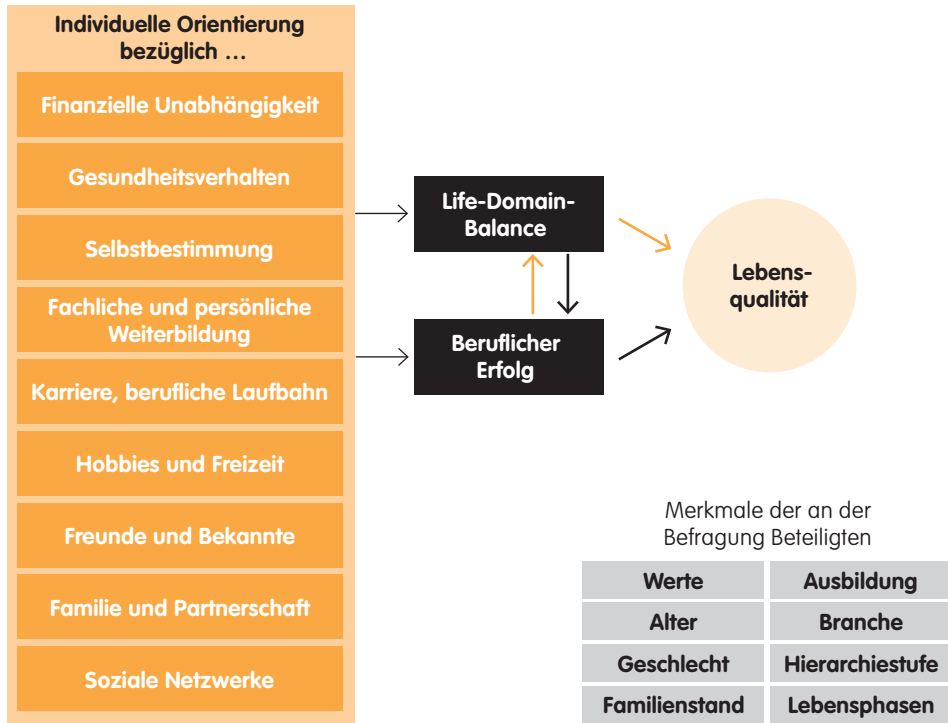
#### 3.1 Fragestellungen

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde vor allem den beiden folgenden Hauptfragestellungen empirisch nachgegangen.

1. Welche Lebensorientierungen und -dimensionen sollten im Hinblick auf die Entwicklung und den Erhalt von Lebensqualität, von Life-Domain-Balance sowie von beruflichem Erfolg aktiv bearbeitet und gepflegt werden?
2. Welche Lebensorientierungen und -dimensionen sollten in welcher Lebensphase wie stark aktiviert sein?

#### 3.2 Das Untersuchungsmodell

Abbildung 1 zeigt das Untersuchungsmodell der empirischen Arbeit. Das Modell geht davon aus, dass Life-Domain-Balance sowie beruflicher Erfolg intervenierende Variablen sind. Lebensqualität ist die abhängige Variable. Die neun Lebensorientierungen und -dimensionen auf der linken Seite des Modells wurden als individuelle Orientierungen operationalisiert. Diese können sich im Hinblick auf die verschiedenen Lebensaspekte bzgl. Wichtigkeit, Handlungsplänen, Maßnahmen und Maßnahmenbewertungen unterscheiden. Zudem wurden verschiedene demographische und personenbezogene Variablen im Rahmen der Untersuchung erhoben (in [Abbildung 1](#) rechts unten).



**Abbildung 1:** Untersuchungsmodell des Projektes

### 3.3 Fragestellung, Vorgehen und Ergebnisse der Voruntersuchung

In der Voruntersuchung wurde den skizzierten Fragestellungen mittels Interviews mit ausgewählten Führungskräften (N = 11) nachgegangen.

Die Interviews wurden mittels Inhaltsanalysen ausgewertet. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse dienen u.a. der Erstellung des Befragungsinstruments für die internetgestützte, schriftliche Befragung im Rahmen der Hauptuntersuchung.

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse der Voruntersuchung zusammenfassend beschrieben:

- Die Bedeutsamkeit der verschiedenen Lebensorientierungen und -dimensionen in unterschiedlichen Lebensphasen wurde bestätigt.
- Die Relevanz der finanziellen Unabhängigkeit ist zu Beginn der „Karriere“ hoch, nimmt im Laufe der Berufstätigkeit an Bedeutung ab und erhöht sich wieder gegen Ende der Berufstätigkeit.
- Lebensqualität wird maßgeblich von der Hierarchiestufe beeinflusst. Um höhere Hierarchiestufen zu erreichen, werden in der Regel andere, die Lebensqualität

beeinflussende Lebensorientierungen und -dimensionen vernachlässigt bzw. zurückgestellt.

- Außerberufliches Engagement ist bei jungen Führungskräften ausgeprägter, nimmt während der Aufbauphase der Karriere eher ab und gegen Ende der Berufstätigkeit wieder zu.
- Karriere hat in Bezug auf eine gut funktionierende Partnerschaft und Familie einen oft (zu) hohen Preis.
- Die persönliche Identität wird maßgeblich über die berufliche Stellung definiert. Dies kann einen übermäßigen Leistungsdruck mit entsprechend negativen Konsequenzen verursachen.
- Eine Karriere, die nicht ausschließlich über Eigenmotivation verfolgt wird, bzw. fremdgesteuert ist, kann die persönliche Lebensqualität in hohem Maße einschränken.

Die Ergebnisse der Voruntersuchung bestätigten die Annahme, dass die untersuchten Lebensorientierungen und -dimensionen je nach Lebensphase unterschiedlich relevant sind. Dabei kann bei den Ergebnissen allerdings nur von Tendenzen gesprochen werden, da eine nur beschränkte Anzahl an Führungskräften interviewt wurde. Die Voruntersuchung lieferte jedoch wichtige Hinweise für die Spezifikation der Hauptuntersuchung.

### 3.4 Fragestellungen und Hypothesen der Hauptuntersuchung

Die Hauptuntersuchung diente der Überprüfung des in Abschnitt 3.2 postulierten Modells. Dabei wurden die folgenden explorativen Hypothesen abgeleitet und formuliert:

(1) Die postulierten Lebensdimensionen sind valide Konstrukte.

(2) Zusammenhangshypothesen:

- a: *Alle neun Lebensorientierungen und -dimensionen korrelieren positiv mit Lebensqualität.*
- b: *Beruflicher Erfolg korreliert positiv mit Lebensqualität.*
- c: *Life-Domain-Balance korreliert positiv mit Lebensqualität.*
- d: *Alle neun Lebensdimensionen korrelieren positiv mit Life-Domain-Balance.*
- e: *Life-Domain-Balance korreliert positiv mit beruflichem Erfolg.*



## (3) Mediatorhypothesen:

- a: *Life-Domain-Balance mediiert (partiell) den jeweiligen Zusammenhang zwischen den Lebensorientierungen und -dimensionen und Lebensqualität.*
- b: *Life-Domain-Balance mediiert (partiell) den Zusammenhang zwischen beruflichem Erfolg und Lebensqualität.*
- c: *Beruflicher Erfolg mediiert (partiell) den jeweiligen Zusammenhang zwischen den Lebensorientierungen und -dimensionen und Lebensqualität.*
- d: *Beruflicher Erfolg mediiert (partiell) den Zusammenhang zwischen Life-Domain-Balance und Lebensqualität.*

415

## (4) Regressionshypothesen:

*Die neun Lebensorientierungen und -dimensionen erklären beruflichen Erfolg, Life-Domain-Balance sowie Lebensqualität. Dabei gibt es Unterschiede je nach Lebensphase, Hierarchiestufe und Geschlecht.*

### 3.5 Untersuchungsinstrument der Hauptuntersuchung

Das Befragungsinstrument bestand aus insgesamt 201 selbst entwickelten Items sowie 25 Items aus einem bereits validierten Fragebogen. Die benötigte Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens betrug zwischen 20 und 30 Minuten. Zu den neun Lebensorientierungen und -dimensionen wurden – wie bereits angesprochen – jeweils einstellungs- und verhaltensbezogene Aussagen sowie Aussagen zur subjektiven Wichtigkeit der Bereiche formuliert. Für die Operationalisierung der abhängigen Variable Lebensqualität wurden die 25 Items des validierten Fragebogens WHOQOL-BREF<sup>2</sup> von Angermeyer, Kilian & Matschinger (2000) eingesetzt.

### 3.6 Stichprobe

Die Führungskräfte, die sich an der Hauptuntersuchung beteiligten, wurden über drei verschiedene Wege angesprochen: Direktansprache, Beitrag in einem Wirtschaftsmagazin sowie Ankündigung an einer Alumni-Veranstaltung einer Management-Ausbildung. Insgesamt wurden 384 Fragebögen zu mindestens 80% beantwortet und in die Auswertungen einbezogen. Ausgewählte demographische Merkmale der Stichprobe sind in **Tabelle 1** dargestellt.

<sup>2</sup> World Health Organization Quality of Life (Kurzversion)

**Tabelle 1:** Demographische Merkmale der Stichprobe der Hauptuntersuchung

		Anzahl Personen	%
Altersklassen	bis 35 Jahre alt	25	6.5
	zwischen 36 und 45 Jahre alt	145	37.8
	zwischen 46 und 55 Jahre alt	127	33.1
	über 55 Jahre alt	47	12.2
	Keine Angabe	40	10.4
Geschlecht	weiblich	78	20.2
	männlich	266	69.4
	Keine Angabe	40	10.4
Führungsfunktionen	Oberes Kader	80	20.8
	Mittleres Kader	133	34.6
	Unteres Kader	48	12.5
	Selbstständige	47	12.2
	Keine Angabe	76	19.9

### 3.7 Statistische Verfahren

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Reliabilitätsanalysen, Korrelationsanalysen, konfirmatorische varimax-rotierte Hauptkomponentenanalysen sowie schrittweise multiple lineare Regressionsanalysen (Rückwärts-Methode) durchgeführt.

### 3.8 Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Ergebnisse der Hauptuntersuchung zur Hauptfragestellung 1 und den daran geknüpften Hypothesen dargestellt.

#### 3.8.1 Itembezogene Überprüfung der Lebensorientierungen und -dimensionen (Hypothese 1)

Die Items zur Operationalisierung der Lebensorientierungen und -dimensionen weisen insgesamt gute Reliabilitätswerte auf. Cronbachs Alpha liegt, mit Ausnahme der Dimension finanzielle Unabhängigkeit, deutlich über dem Wert von  $.70$  – ab diesem Wert wird von einer reliablen Skala ausgegangen. Die Trennschärfekoeffizienten sind mit Werten über  $.30$  zufriedenstellend. Die Trennschärfen aller Lebensorientierungen und -dimensionen und Variablen überstiegen dabei den Wert  $.30$ , außer Life-Domain-Balance sowie fachliche und persönliche Weiterbildung, welche knapp unter  $.30$  liegen (vgl. [Tabelle 2](#)). Dies bedeutet, dass das Instrument durchaus auch mit einer reduzierten Itemzahl zu differenzieren vermag (vgl. Field 2005).

**Tabelle 2:** Psychometrische Gütekriterien der Lebensdimensionen und Variablen

Lebensorientierungen/-dimensionen	Interitem- korrelationen	Trenn- schärfen	Cronbachs Alpha
Lebensqualität	.06–.62	.35–.65	.89
Life-Domain-Balance	.02–.75	.28–.72	.83
Beruflicher Erfolg	.01–.44	.32–.50	.71
Finanzielle Unabhängigkeit	.02–.61	.30–.62	.66
Selbstbestimmung	.08–.69	.33–.61	.74
Fachliche und persönliche Weiterbildung	.01–.63	.28–.63	.76
Karriere und berufliche Laufbahn	.24–.58	.48–.64	.79
Hobbies und Freizeit	.23–.66	.44–.61	.77
Gesundheitsverhalten	.03–.63	.31–.63	.83
Familie und Partnerschaft	.13–.54	.32–.66	.74
Freunde und Bekannte	.23–.61	.47–.58	.76
Soziale Netzwerke	.62–.72	.69–.76	.86

417

Nach dem Eigenwertkriterium und mittels varimax-rotierter konfirmatorischer Faktorenanalyse ließen sich neun Faktoren extrahieren, welche gemeinsam 48% der Varianz aufklären. Eindeutig auf je einem Faktor luden Selbstbestimmung, Karriere und berufliche Laufbahn, Freunde und Bekannte sowie soziale Netzwerke. Hingegen wichen finanzielle Unabhängigkeit, fachliche und persönliche Weiterbildung, Hobbies und Freizeit sowie Familie und Partnerschaft mit jeweils einem Item sowie Gesundheitsverhalten mit jeweils zwei Items von der eindeutigen Faktorladungsstruktur ab.

Zur Itemanalyse gehört im Weiteren auch das Betrachten der Standardabweichungen, der Minimum- und Maximumwerte sowie der Mittelwerte (vgl. [Tabelle 3](#)).

**Tabelle 3:** Ausprägungen verschiedener deskriptiver Kennwerte

Lebensorientierungen/-dimensionen	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standard- abweichung
Lebensqualität	334	2.32	4.96	4.12	.42
Life-Domain-Balance	348	1.42	4.75	3.44	.62
Beruflicher Erfolg	352	1.00	4.89	3.53	.48
Finanzielle Unabhängigkeit	352	1.00	5.00	3.70	.76
Selbstbestimmung	348	2.29	5.00	4.24	.49
Fachliche und persönliche Weiterbildung	341	2.20	5.00	3.62	.53
Karriere und berufliche Laufbahn	372	1.00	5.00	3.09	.76
Hobbies und Freizeit	348	1.50	5.00	3.54	.71
Gesundheitsverhalten	341	2.31	4.94	3.84	.51
Familie und Partnerschaft	330	2.17	5.00	3.92	.57
Freunde und Bekannte	337	1.60	5.00	3.62	.64
Soziale Netzwerke	348	1.00	5.00	3.15	.90

Die Standardabweichungen weisen auf mittelmäßige Variation hin (kleinste Abweichung bei Lebensqualität = .42; größte Abweichung bei soziale Netzwerke = .90). Die Minimum- und Maximumwerte unterscheiden sich dagegen ausgeprägt. Die Mittelwerte der neun Lebensorientierungen und -dimensionen bewegen sich bei einer Likert-Skala (Stufen 1 bis 5) zwischen 3.09 (Karriere und berufliche Laufbahn) und 4.24 (Selbstbestimmung).

### 3.8.2 Zusammenhangskorrelationen (Hypothesen 2)

Der größte Teil der Zusammenhangsannahmen konnte bestätigt werden (vgl. [Tabelle 4](#)).

418

**Tabelle 4:** Interkorrelationen zwischen den verschiedenen Konstrukten

Lebensorientierungen/-dimensionen	Lebensqualität	Life-Domain-Balance	Beruflicher Erfolg
Finanzielle Unabhängigkeit	.24**	.09	.05
Selbstbestimmung	.35**	.27**	.23**
Fachliche und persönliche Weiterbildung	.42**	.39**	-.00
Karriere und berufliche Laufbahn	-.02	-.05	.63**
Hobbies und Freizeit	.23**	.23**	.12*
Gesundheitsverhalten	.60**	.59**	.07
Familie und Partnerschaft	.46**	.67**	-.13*
Freunde und Bekannte	.28**	.28**	.03
Soziale Netzwerke	.25**	.17**	.23**
Beruflicher Erfolg	-.01	-.07	
Life-Domain-Balance	.61**		

Anmerkungen: \* =  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; N = 330-384.

Die signifikanten Korrelationen bewegen sich zwischen .12 und .61. Besonders hoch korreliert Lebensqualität mit Life-Domain-Balance und mit Gesundheitsverhalten. Zudem ist der Zusammenhang zwischen Life-Domain-Balance und der Dimension Familie und Partnerschaft hoch ausgeprägt. Nahezu eine Nullkorrelation zeigt sich hingegen zwischen beruflichem Erfolg und Lebensqualität sowie Life-Domain-Balance.

### 3.8.3 Mediationsanalysen (Hypothesen 3)

Die Mediationshypothesen konnten nur teilweise bestätigt werden.

Life-Domain-Balance erwies sich in vier Fällen als vollständiger und in drei Fällen als partieller Mediator (vgl. [Abbildung 2a](#)).

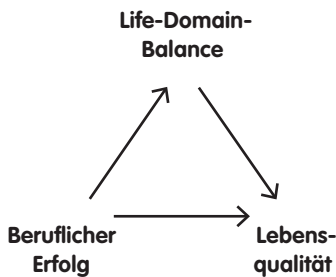
Im Falle der vollständigen Mediation kommt der Zusammenhang mit Lebensqualität nur zustande, sofern die Ausprägung der Life-Domain-Balance berücksichtigt wird. Dies ergibt sich bei den Lebensorientierungen und -dimensionen Hobbies und Freizeit, Familie und Partnerschaft, Freunde und Bekannte sowie beruflicher Erfolg.

Im Fall der partiellen Mediation ist der Zusammenhang zwischen einer Lebensorientierung/-dimension und Lebensqualität höher, wenn die Ausprägung der Life-Domain-Balance berücksichtigt wird. Dies zeigte sich für Selbstbestimmung, fachliche und persönliche Weiterbildung, Gesundheitsverhalten. Nicht beeinflusst durch Life-Domain-Balance wurde hingegen der Zusammenhang zwischen Lebensqualität und den Lebensorientierungen/-dimensionen finanzielle Unabhängigkeit, Karriere und berufliche Laufbahn, soziale Netzwerke.

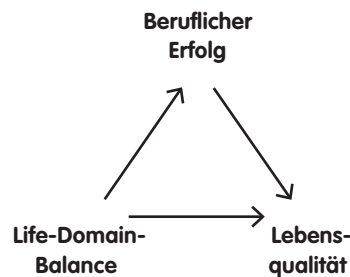
Für den beruflichen Erfolg als Mediator ergaben sich vier partielle Mediationen (vgl. **Abbildung 2b**).

Um partielle Mediationen handelt es sich bei den Lebensorientierungen und -dimensionen finanzielle Unabhängigkeit, Karriere und berufliche Laufbahn, Hobbies und Freizeit sowie der intervenierenden Variablen Life-Domain-Balance. Dies bedeutet, dass die Zusammenhänge zwischen Life-Domain-Balance und Lebensqualität höher sind, wenn die Ausprägung des beruflichen Erfolgs berücksichtigt wird.

Kein Einfluss auf die Beziehung zwischen Lebensqualität und beruflichem Erfolg bestehen bei folgenden Lebensorientierungen und -dimensionen: Selbstbestimmung, fachliche und persönliche Weiterbildung, Gesundheitsverhalten, Familie und Partnerschaft, Freunde und Bekannte sowie soziale Netzwerke.



**Abbildung 2a:** Life-Domain-Balance als Mediator – Hypothesen 3a und 3b

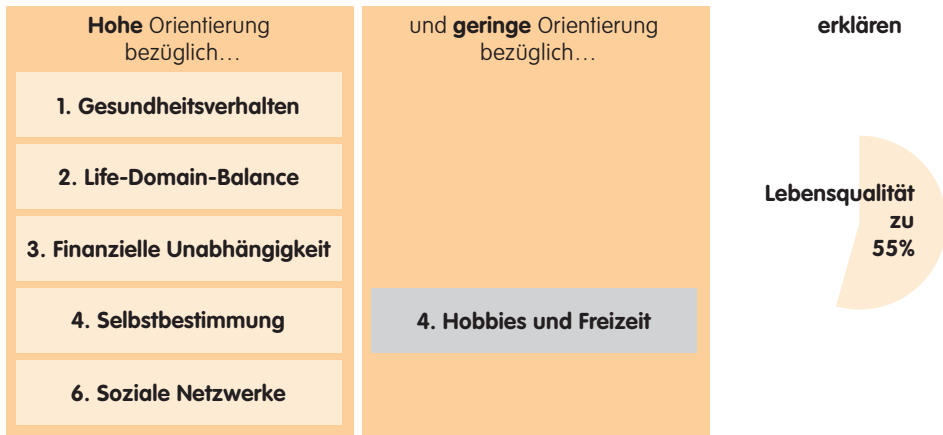


**Abbildung 2b:** Beruflicher Erfolg als Mediator – Hypothesen 3c und 3d

### 3.8.4 Regressionsanalysen (Hypothese 4)

Die für die Vorhersage von Lebensqualität, Life-Domain-Balance und beruflichen Erfolg relevanten Lebensorientierungen und -dimensionen sind in den **Abbildungen 3, 4 und 5** dargestellt.

420

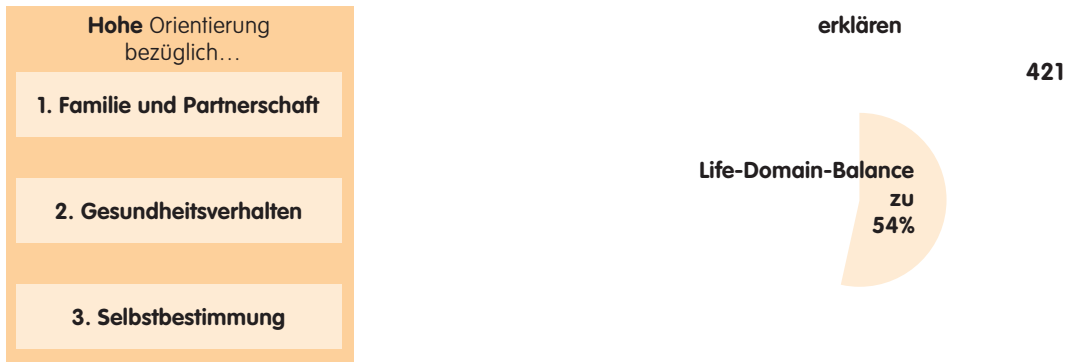


**Abbildung 3:** Welche Lebensorientierungen und -dimensionen sind für die Ausprägung von Lebensqualität relevant?

55% der abhängigen Variable Lebensqualität können durch eine hohe Ausprägung (bzw. positive Beta-Gewichte) bezüglich der Lebensorientierungen und -dimensionen Gesundheitsverhalten, Finanzielle Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und soziale Netzwerke und Life-Domain-Balance sowie eine geringe Ausprägung (bzw. negative Beta-Gewichte) bezüglich der Lebensorientierung und -dimension Hobbies und Freizeit erklärt werden. Das zuletzt genannte Ergebnis ist sicherlich irritierend und kann evtl. so erklärt werden, dass eine „natürliche“ Integration von Hobbies und Freizeit als förderlich für die Lebensqualität erlebt wird, eine separate, stark kompensatorische Orientierung auf diese Dimension u.U. mit erheblichem Frustrationspotential verbunden sein kann – wenn z.B. die Zeit dafür doch nicht in der gewünschten Form bzw. im gewünschten Umfang aufgebracht werden kann. Dieses Ergebnis muss jedoch im Rahmen weiterer Auswertungen vertieft analysiert werden.

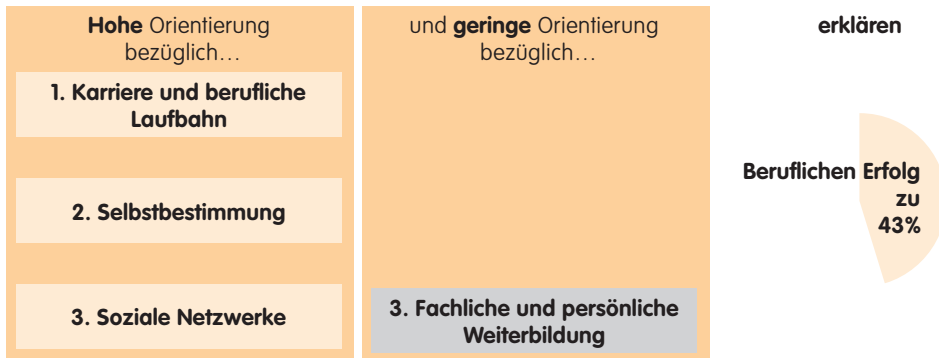
Die anderen Lebensorientierungen und -dimensionen spielen für die direkte Beeinflussung von Lebensqualität eine untergeordnete Rolle. Die restlichen 45% der Lebensqualität werden offensichtlich durch andere – im Rahmen der Untersuchung nicht berücksichtigte – Aspekte wie z.B. Persönlichkeitsstruktur oder biographische Ereignisse erklärt.

Ein weiteres, überraschendes Ergebnis ist, dass sich der Bereich Familie und Partnerschaft nicht als direkt relevant für die Ausprägung von Lebensqualität erweist. Dies kann folgendermaßen erklärt werden: Die Lebensdimension Familie und Partnerschaft nimmt zwar keinen direkten Einfluss auf die Lebensqualität, auf Life-Domain-Balance dagegen schon (vgl. **Abbildung 4**). Zudem ist Life-Domain-Balance vor dem Hintergrund der genannten partiellen und vollständigen Mediationen ein bedeutsamer Einflussbereich auf die Lebensqualität.



**Abbildung 4:** Welche Lebensorientierungen und -dimensionen sind für die Ausprägung von Life-Domain-Balance relevant?

Life-Domain-Balance wird zu 54% durch eine hohe Ausprägung bezüglich der Lebensorientierungen und -dimensionen Familie und Partnerschaft, Gesundheitsverhalten und Selbstbestimmung bestimmt. Die anderen Bereiche erweisen sich für die Life-Domain-Balance dieser Stichprobe eingeschränkt relevant.



**Abbildung 5:** Welche Lebensorientierungen und -dimensionen sind für die Ausprägung von beruflichem Erfolg relevant?

Hohe Orientierung bezüglich Karriere und berufliche Laufbahn, Selbstbestimmung und Soziale Netzwerke sowie geringe Orientierung bezüglich fachlicher und persönlicher Weiterbildung tragen wesentlich zu beruflichem Erfolg bei. Mit diesen vier Lebensorientierungen und -dimensionen können 43% des beruflichen Erfolgs aufgeklärt werden. Die übrigen Aspekte spielen für den beruflichen Erfolg eine untergeordnete Rolle.

Erstaunlich ist hierbei, dass fachliche und persönliche Weiterbildung mit beruflichem Erfolg in negativem Zusammenhang steht. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass Weiterbildung evtl. deshalb nicht als relevant eingestuft wird, weil Führungskräfte höherer Hierarchiestufen u.U. weniger Zeit und Energie in fachliche und persönliche Weiterbildung investieren können, wollen und/oder müssen.

422

#### **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Zusammenfassend erwiesen sich die untersuchten Lebensorientierungen und -dimensionen als reliable und trennscharfe Faktoren und „Hebel“ für die Entwicklung und den Erhalt von Lebensqualität. Korrelationsberechnungen ergaben eine starke Verbindung der untersuchten Lebensorientierungen und -dimensionen sowohl mit den intervenierenden Variablen Life-Domain-Balance und beruflichem Erfolg als auch mit der abhängigen Zieldimension Lebensqualität. Mediationsberechnungen zeigten darüber hinaus, dass verschiedene Lebensorientierungen und -dimensionen die Lebensqualität indirekt über die Life-Domain-Balance sowie den beruflichen Erfolg beeinflussen. Damit kommen der Life-Domain-Balance und dem beruflichen Erfolg zur Erklärung der abhängigen Variablen Lebensqualität einerseits beträchtliche Bedeutung zu. Andererseits bringt das Ergebnis auch zum Ausdruck, dass Life-Domain-Balance und Lebensqualität unterschiedliche Konstrukte sind.

Mit den Regressionsanalysen konnte schließlich die Grundannahme des Projektes empirisch bestätigt werden, dass unterschiedliche Lebensorientierungen und -dimensionen relevant sind, um Lebensqualität, Life-Domain-Balance sowie beruflichen Erfolg zu erklären und vorherzusagen.

Mit den Ergebnissen dieser explorativen Studie konnten also weitere empirische Hinweise für die Erklärung des komplexen Konstruktes „Lebensqualität“ gewonnen werden. Dabei ist jedoch immer zu berücksichtigen, dass diese Studie auf einem dimensional reduzierten Untersuchungsmodell basiert, kulturell auf die Schweiz fokussiert ist und sich auf die Zielgruppe Führungskräfte beschränkt.

Im Weiteren wird auf der Basis der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung die Entwicklung eines Instrumentes geprüft, auf dessen Basis (1) Selbstevaluationen



durchgeführt sowie (2) die Ergebnisse dieser Selbstevaluation in Bezug zu relevanten Vergleichsgruppen gesetzt werden können. Diese Ergebnisse sollen schließlich im Weiteren eine Basis für persönliche Entwicklungsprozesse bilden, die sowohl die Ausführung einer anspruchsvollen beruflichen Rolle als auch den Anspruch an ein ganzheitlich subjektiv zufrieden stellendes Leben unterstützen können.

### Literatur

- Abel, T., Duetz, M. & Niemann, S. (2000). Statistische Zusammenhänge selbst berichteter Gesundheitsindikatoren: eine explorative Analyse von Befragungsdaten bei 55-65-jährigen. In: M. Bullinger, J. Siegrist & U. Ravens-Sieberer (Hrsg.), *Lebensqualitätsforschung – aus medizinpsychologischer und -soziologischer Perspektive* (S. 320–336). Bern: Hogrefe.
- Abeles, P.R., Gift, H.C. & Ory, M.G. (Eds.) (1994). *Aging and Quality of Life*. New York: Springer.
- Angermeyer, M.C., Kilian, R. & Matschinger, H. (2000). WHOQOL-100 und WHOQOL-BREF: Handbuch für die deutschsprachige Version der WHO-Instrumente zur Erfassung von Lebensqualität. Göttingen: Hogrefe.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: Dgvt.
- Boethius, S., Ehdin, M. & Marchand, R. (2000). Die Entdeckung der persönlichen Werte. Zürich: Time/system.
- Bullinger, M., Ravens-Sieberer, U. & Siegrist, J. (2000). Gesundheitsbezogene Lebensqualität in der Medizin – eine Einführung. In: M. Bullinger, J. Siegrist & U. Ravens-Sieberer (Hrsg.), *Lebensqualitätsforschung – aus medizinpsychologischer und -soziologischer Perspektive* (S. 11–21). Bern: Hogrefe.
- Endepohls, M. (1995). *Lebensphasen im Wandel, Alltagspsychologische Definitionen des Jugend- und Erwachsenenalters*. Bonn: HoloS.
- Erikson, E.H. (1973). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Frey, B.S. & Stutzer, A. (2002). Happiness and economics. how the economy and institutions affect well-being. Princeton: Princeton University Press.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2. Ed.). London: Sage.
- Hochschild, A.R. (2002). Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen: leske+budrich.
- Hornberger, S. & Weisheit, J. (1999). Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.), *Die Stechuhr hat ausgedient* (S. 127–145). Berlin: edition sigma.
- Kanning, U.P. & Schnitker, R. (2004). Übersetzung und Validierung einer Skala zur Messung des organisationsbezogenen Selbstwertes. *Zeitschrift für Personalpsychologie*. 3(3), S. 112–121.

- Kastner, M., Kastner, B. & Vogt, J. (2001). Wachsende Dynamität und das Beschäftigungskontinuum. In M. Kastner, J. Vogt (Hrsg.), *Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung* (S. 35–62), Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Lang, F.R., Rieckmann, N. & Schwarzer, R. (2000). Lebensqualität über die Lebensspanne: Die Rolle von Depressivität und Alter in der Alltagsgestaltung. In: M. Bullinger, J. Siegrist & U. Ravens-Sieberer (Hrsg.) *Lebensqualitätsforschung – aus medizinpsychologischer und soziologischer Perspektive* (S. 337–353). Bern: Hogrefe.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Resch, M. (2003). Work-Life Balance – neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 1– 8). Stuttgart: ergonomia Verlag.
- Rosenstiel, L. von (2002). Arbeit und Familie. In: S. Walper & R. Pekrun (Hrsg.), *Familie und Entwicklung. Aktuelle Perspektiven der Familienpsychologie* (S. 106–130). Göttingen: Hogrefe.
- Schütz, A. (2005). *Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung*. Weinheim: BeltzPVU.
- Schmidchen, G. (1979). *Was den Deutschen heilig ist. Religiöse und politische Strömungen in der Bundesrepublik*. München: Kösel.
- Schumacher, J., Klaiberg, A. & Brähler, E. (Hrsg.) (2003). *Diagnostische Verfahren zu Lebensqualität und Wohlbefinden*. Band 2, Göttingen: Hogrefe.
- Stansfeld, S.A., Bosma, H., Hemingway, H. & Marmot, M.G. (1998). Psychosocial work characteristics and social support as predictors of SF-36 health functioning: The Whitehall II Study. *Psychosomatic Medicine*, 60, S. 247–255.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. 6. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. (2007). Von der Work Life Balance zur Life Domain Balance. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 4, S. 188–193.
- Weinert, A.B. (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie: menschliches Verhalten in Organisationen*. 2. Auflage, München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.