

Webbasierte Förderung von Selbstregulation zur besseren Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche

- Forschungsbericht Life Balance Training -



Dr. Simone Brandstädter
Dr. Nadine Seiferling
Dr. Christine Hildesheim
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Summary	4
1 Hintergrund	5
1.1 Projektziel	5
1.2 Aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt: Digitalisierung und Flexibilisierung	6
1.3 Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche	8
1.3.1 Work-Life-Balance und Life-Domain-Balance	8
1.3.2 Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance	8
1.3.3 Bedeutsamkeit von Life Balance	9
1.3.4 Das Work-Home-Resources-Modell.....	11
1.4 Ressourcen für mehr Zufriedenheit mit der Life Balance.....	12
1.4.1 Selbstregulation	13
1.4.2 Achtsamkeit	14
1.4.3 Soziale Unterstützung.....	16
1.4.4 Zielsetzung	19
1.4.5 Strategien zum Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit	21
2. Projektablauf und Umsetzung.....	24
2.1 Erste Schritte zur Konzeption des Trainings	24
2.2 Entwicklung und erste Pilotierung	25
2.3 Weiterentwicklung und weitere Pilotierung.....	26
2.4 Umsetzung in ein modulares webbasiertes Training	27
2.5 Ausblick: Evaluation an einer größeren Stichprobe	29
3. Fazit	31
Literaturverzeichnis	34

Zusammenfassung

Ein gelungenes Zusammenspiel von verschiedenen Lebensbereichen ist für viele Menschen wichtig für Wohlbefinden und Zufriedenheit. Der sogenannten Life Balance wird aufgrund der sich verändernden Lebenswelt in den letzten Jahren immer mehr Beachtung geschenkt. Demographischer Wandel, Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit sowie die Veränderung der Geschlechterrollen sind nur einige der zahlreichen Faktoren, die eine Beschäftigung mit der Ausbalancierung verschiedener Lebensbereiche für die Gesellschaft, Unternehmen und jeden Einzelnen erforderlich machen.

Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit von Life Balance für Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten ist es nötig, den Mitarbeitenden ein Tool an die Hand zu geben, mit dem sie ihre eigene Life Balance erfolgreich gestalten können. Aufgrund der begrenzten Ressourcen, haben insbesondere Beschäftigte von KMU (kleine und mittlere Unternehmen) aber nicht immer Zugang zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen. Ziel des vorliegenden Projekts war es, ein Training zur Verbesserung der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche zu entwickeln und solchen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

In mehreren Entwicklungsschritten wurde ein Life Balance Training konzipiert und in einer einjährigen Realisierungsphase professionell als webbasiertes Training umgesetzt. Das Training soll den Beschäftigten helfen, sich kritisch mit der Vereinbarkeit der eigenen Lebensbereiche auseinanderzusetzen sowie Strategien und Ressourcen für mehr Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance zu erlernen und aufzubauen.

Das Training besteht aus kurzen Lerneinheiten, die Wissensvermittlung und interaktive praktische Übungen enthalten, und ist somit gut in den Alltag integrierbar. In sechs aufeinanderfolgenden Modulen reflektieren die Teilnehmenden ihre aktuelle berufliche und private Situation. Sie erörtern ihre individuellen Stressauslöser und entwickeln Ideen, diesen entgegenzuwirken. Im Wahlmodul haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, je nach Präferenz, auszuwählen mit welcher Ressource sie an ihrer Life Balance arbeiten möchten: Achtsamkeit, persönliches Netzwerk, Zielsetzung sowie Umgang mit digitalen Technologien zur erweiterten Erreichbarkeit. In den Praxismodulen formulieren die Teilnehmenden Ziele und entwerfen einen Aktionsplan, um ihr persönliches Life Balance Projekt zu realisieren.

Die Erkenntnisse aus allen Projektphasen weisen darauf hin, dass das Training sich positiv auf die Life Balance der Teilnehmenden auswirkt. Langfristig ist geplant, die Effekte des Trainings anhand einer großen Stichprobe mit Beschäftigten unterschiedlicher Branchen zu evaluieren.

Summary

The interplay between different life domains has been a relevant topic in psychological research for many years. Besides this research interest, it is also a critical factor for individual's well-being and life satisfaction. Due to changing life and work environments the concepts has gained interest in recent years. Among these factors are demographic change, digitalization, more flexible work and changing gender role concepts. As life balance is a relevant determinant for health and well-being of employees, it is important, to provide effective tools to help them foster their life balance. Especially employees in small and medium sized enterprises (SMEs) often lack easy access to health-promoting tools and measures. Therefore, in this project we developed a web based training to foster life domain balance to provide it for SMEs' employees.

After developing the concept in several steps, the final training was professionally implemented as a web-based tool. With the training employees in SMEs take a conscious look at their personal life domain balance and subsequently develop strategies and strengthen resources to enhance their life balance satisfaction. The training consists of short course units combining knowledge transfer and interactive practical exercises. The short units can be implemented in daily life and routines. In six sequential modules participants reflect their current occupational and private situation. They address their individual stress triggers and develop ideas to counter them. As optional modules, participants can choose which resource they want to address, according to their preferences and needs: Mindfulness, personal network, goal setting or managing use of digital technologies and permanent availability respectively. In the following practice modules, participants phrase individual goals and conceptualize an action plan to realize their personal life balance project.

The findings of all phases of the project indicate the trainings positive effects on participants' life balance. In the long term, the effects of the training should be evaluated in a large sample of employees from different branches.

1 Hintergrund

1.1 Projektziel

Das Zusammenspiel von verschiedenen Lebensbereichen beschäftigt die psychologische Forschung schon seit mehreren Jahren und ist auch im Alltag vieler Menschen eine bedeutsame Einflussgröße für deren Wohlbefinden und Zufriedenheit (Sonntag, 2014). Das Konzept ist aufgrund der sich verändernden Lebenswelt in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus gerückt. Zahlreichen Faktoren machen eine Beschäftigung mit der Ausbalancierung verschiedener Lebensbereiche erforderlich – für die Gesellschaft, die Unternehmen und jeden Einzelnen (Wöhrmann, 2016). Neben dem demographischen Wandel, der Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit und der Veränderung der Geschlechterrollen, spielen insbesondere vielfältige technische Errungenschaften eine bedeutsame Rolle. Diese ermöglichen es uns, an jedem Ort zu jeder Zeit zu arbeiten bzw. für private Belange erreichbar zu sein. Dadurch kann die Arbeit immer mehr in das Privatleben eindringen, aber im Gegenzug auch das Privatleben bei der Arbeit präsenter werden. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat uns besonders deutlich gemacht, wie wichtig ein guter Umgang mit der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche ist. Laut der Mannheimer Corona-Studie während des Jahres 2020 arbeiteten ca. 25 Prozent der Beschäftigten teilweise und fünf Prozent sogar vollständig im Homeoffice (Blom et al., 2020). Dies kann eine höhere Flexibilität mit sich bringen, die es ermöglicht, die Arbeitszeiten an die eigenen Bedarfe anzupassen, sich Wegzeiten zum Arbeitsort zu sparen und konzentrierter ohne Unterbrechungen durch Kolleg*innen zu arbeiten (Backhaus et al., 2020). Gleichzeitig dringen die Anforderungen der verschiedenen Lebensbereiche aber vermehrt ineinander ein und Arbeitnehmende neigen zur *interessierten Selbstgefährdung* (Krause et al., 2015), also zur absichtlichen Mehrarbeit, um den selbstgestellten Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Life Balance ist kein Randphänomen, sondern betrifft alle Menschen, die mehrere dominante Lebensbereiche in ihrem Leben vereinen wollen oder müssen (vgl. Michel et al., 2011). Dementsprechend gewinnt das Thema rund um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zunehmend an Bedeutung. Eine Studie von Ernst & Young (EY, 2020), in der Studierende nach ihren Prioritäten bei der Arbeitgebenden-Wahl gefragt wurden, stellte fest, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Platz drei der Prioritäten lag (39% der Befragten nannten diese als Priorität). Dieser Trend gilt insbesondere für Frauen und ist seit einigen Jahren stabil, wie sich ebenfalls in weiteren Befragungen von Studierenden zur Arbeitgebenden-Attraktivität zeigte (EY, 2018; Schmicker et al., 2009; Schmicker et al., 2011; Schröder et al., 2015).

Um negative Effekte von Konflikten zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu vermeiden, ist es also wichtig, Beschäftigten ein Tool zur Verfügung zu stellen, mit dem sie die Balance

zwischen verschiedenen Lebensbereichen herstellen und stärken können. Daher war es das Ziel dieses Projektes, ein Training zur Förderung der Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance zu entwickeln. Im Vordergrund des Trainings steht der Ressourcenaufbau und die Stärkung der Selbstregulationsfähigkeit, um das Ausbalancieren verschiedener Lebensbereiche, auch im Umgang mit digitalen Technologien, zu fördern.

1.2 Aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt: Digitalisierung und Flexibilisierung

Verschiedene aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt leisten einen zentralen Beitrag dazu, dass die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche ein zunehmend wichtiges Thema im Leben vieler Arbeitnehmenden darstellt. Dazu gehören neben dem demographischen Wandel auch die Digitalisierung und vor allem die Flexibilisierung der Arbeit (Eilers et al., 2017). Die voranschreitende Flexibilisierung und Digitalisierung bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten und Chancen, welche auch in der Arbeitswelt zu beobachten sind. So ist beispielsweise die Möglichkeit, Arbeitszeiten selbst mitzubestimmen, für viele Arbeitnehmende von großer Bedeutung. In einer Analyse des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS, 2015a) bewerteten die Teilnehmenden die Selbstbestimmung der Arbeitszeiten mehrheitlich als sehr wichtig. Dabei können der technische Fortschritt, die Verbreitung mobiler Kommunikationsmöglichkeiten und die Auflösung räumlich und/oder zeitlich gebundener Arbeitsmodelle von Nutzen sein. Auch bzgl. Fort- und Weiterbildung können Arbeitnehmenden und Unternehmen von diesen Entwicklungen profitieren (vgl. BMAS, 2016).

Die Bedeutsamkeit der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt wurde weiterhin in einer Befragung des ibi research institute (Wittmann et al., 2013) deutlich, in der 91% der Befragten die Auswirkungen der Digitalisierung als stark oder sehr stark einschätzten. Doch die fortschreitende Digitalisierung und Flexibilisierung werden auch als kritisch erachtet: Im Rahmen der Studie bewerteten die N = 904 befragten Expert*innen aus der Online-Branche den Wandel der Arbeitswelt auch kritisch. So gaben 69% der Studienteilnehmenden an, konkrete Nachteile durch die voranschreitende Digitalisierung festzustellen. Die Befragten nannten unter anderem permanenten Zeitdruck, die Erwartung ständiger Erreichbarkeit, weniger persönlichen Kontakt, Informationsüberflutung und auch körperliche und gesundheitliche Probleme als nachteilige Faktoren bzw. Ursachen negativer Folgen.

In einer Studie des BMAS (2015b) wurden N = 5170 Beschäftigte aus 705 Unternehmen zu den Auswirkungen der Digitalisierung am Arbeitsplatz befragt. Hier gaben 29% der Befragten an durch den technologischen Wandel körperlich bei der Arbeit entlastet zu werden. 15% sahen sich zudem mit geringeren Anforderungen an ihre Fähigkeiten und Kompetenzen konfrontiert. Gleichzeitig berichteten deutlich mehr Arbeitnehmende, dass die Anforderungen

an sie durch die Digitalisierung gestiegen seien. 65% der Befragten gaben an, mehr Aufgaben erledigen zu müssen und 78% nahmen eine größere Notwendigkeit von Weiterentwicklung wahr. Während die Reduktion der Anforderungen besonders von Beschäftigten mit einem niedrigeren Ausbildungsniveau wahrgenommen wurde, sehen sich Arbeitnehmende mit hohem Ausbildungsniveau eher einer Entwicklung von Arbeitsverdichtung und Intensivierung der Anforderungen gegenüber.

Böhm et al. (2016) untersuchte im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts der Universität St. Gallen mit der BARMER GEK und anderen Kooperationspartner*innen das Thema Digitalisierung und Gesundheit. Dazu wurde eine für die 33,3 Mio. internetnutzenden Berufstätigen in Deutschland repräsentative Stichprobe befragt. Die Befragung ergab signifikante Zusammenhänge der Digitalisierung mit emotionaler Erschöpfung (Burnout) und Konflikten zwischen verschiedenen Lebensbereichen. Das Burnout-Risiko war ferner mit der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) zu Arbeitszwecken in der Freizeit assoziiert: Je höher die Nutzung, desto höher das Burnout-Risiko der Beschäftigten. Weiterhin ging Digitalisierung mit erhöhten Einschlafschwierigkeiten einher (quantifiziert durch die Anzahl der Tage mit Einschlafschwierigkeiten pro Monat). In den Analysen wurde für Unterschiede bzgl. Alter, Geschlecht, Dienstjahre, Berufsgruppe, Essgewohnheiten und Sport kontrolliert. Darüber hinaus berichteten die Befragten einen hohen technologischen Anpassungsdruck (z.B. hinsichtlich der Arbeitsgeschwindigkeit) und ein Kommunikationsrauschen, d.h. beispielsweise ein hohes Maß an irrelevanten Informationen sowie eine als hoch empfundene Fremdbestimmung der Zeit.

Kohärente Ergebnisse lieferte auch die Studie „Mobiles Arbeiten“ (Prümper et al., 2016), in der N = 647 Unternehmensvertreter*innen ihre Arbeitssituation hinsichtlich einer Vielzahl von Faktoren bewerten sollten. 12 % der Teilnehmenden, die IT-gestützt mobil arbeiten, beurteilten ihre Arbeitssituation hinsichtlich der Arbeitszeit schlechter oder viel schlechter als das stationäre Arbeiten. Dies wurde vor allem auf die Unzufriedenheit mit der Lage der Arbeitszeiten, z.B. während vorgesehener Ruhezeiten an Sonn- und Feiertagen, zurückgeführt.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Digitalisierung – wenn sie auch Chancen für die Wirtschaft mit sich bringt – zugleich mit potentiellen Risiken für die Beschäftigten verbunden ist. Dies gilt in besonderem Maße, wenn die Lebensdomänen zunehmend entgrenzt werden und die Arbeitnehmenden nicht ausreichend für die Herausforderung des erfolgreichen Umgangs damit vorbereitet werden.

1.3 Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche

1.3.1 Work-Life-Balance und Life-Domain-Balance

Die Vereinbarkeit und das Zusammenspiel verschiedener Lebensbereiche werden häufig als Work-Life-Balance bezeichnet. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, 2005) hat den Begriff der Work-Life-Balance folgendermaßen definiert: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch weiter wandelnden Arbeits- und Lebenswelt.“

Obwohl Work-Life-Balance mittlerweile ein sehr geläufiger Begriff ist, wird dieser häufig kritisiert, da er das Balancieren von Arbeit einerseits und Leben andererseits impliziert. Arbeit stellt jedoch einen wesentlichen Bestandteil des Lebens dar (Sonntag, 2014). Einige Forscher schlagen daher alternative Bezeichnungen, wie beispielsweise Life-Domain-Balance oder kurz Life Balance vor. Diese Bezeichnung betont die Existenz verschiedener Lebensbereiche, wobei die Erwerbsarbeit sowie andere Arbeitselemente gleichermaßen zum Leben gezählt werden wie auch alle anderen Domänen (vgl. Pangert et al., 2016). Üblicherweise wird alles außerhalb der Erwerbsarbeit dieser Definition nach als das Privatleben bezeichnet.

Anders als der Begriff Work-Life-Balance suggeriert Life-Domain-Balance und Life Balance keine wertende Teilung des Lebens in einen „anstrengenden“ Arbeits- und einen „spaßigen“ Privatlebensbereich, sondern integriert Arbeit als Teil der Lebensgestaltung (vgl. Sonntag et al., 2012), weswegen im Folgenden der Begriff Life Balance verwendet wird.

1.3.2 Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance

Ein wichtiger Aspekt von Life Balance stellt ihre Subjektivität dar. Demnach ist für die Balance verschiedener Lebensbereiche nicht entscheidend, dass die Bereiche objektiv gleich- oder in einem bestimmten Verhältnis verteilt sind, sondern dass der Einzelne mit der Aufteilung bzw. dem Gleichgewicht der verschiedenen Domänen zufrieden ist. Es geht also um ein subjektives Empfinden von Ausgeglichenheit der Domänen (Wöhrmann, 2016). Dies macht deutlich, dass es nicht die eine Life Balance gibt, sondern sich hinter der Bezeichnung eine Vielzahl von Lebensformen und Aufteilungsmöglichkeiten verbergen.

Nach der Boundary Management Theorie von Clark (2000) stellen Arbeit und Privatleben zwei unterschiedliche Sphären dar, die aneinander angrenzen. Die Grenzen zwischen diesen Bereichen sind je nach Person und Arbeit unterschiedlich durchlässig, flexibel und verschwommen. Beschäftigte unterscheiden sich in ihrer Präferenz, ob und wie der Übergang zwischen den Domänen gestaltet sein soll und haben selbst maßgeblichen Einfluss darauf, wie diese Grenzen beschaffen sind. Segmentation bezeichnet hierbei das Ausmaß, in dem

Arbeit und Privatleben voneinander getrennt gehalten werden. Sie entsteht durch aktives Handeln eines Beschäftigten. Integration ist im Gegenzug das bewusste Kombinieren der Lebensbereiche und der Wunsch danach, möglichst wenige Grenzen zwischen ihnen zu ziehen (Edwards & Rothbard, 1999). Bulger et al. (2007) fassen Segmentation und Integration als ein Kontinuum auf und stellen fest, dass je nach Ausprägung unterschiedliche Strategien zur Grenzziehung zwischen verschiedenen Lebensbereichen gewählt werden. Der Wunsch nach Segmentation bzw. Integration der Lebensdomänen ist eine Frage der persönlichen Präferenz und es obliegt damit dem Einzelnen, die bewusste Grenzziehung aktiv zu gestalten. Bei Life Balance handelt es sich also um die subjektive Balancierung und das individuell als erfolgreich empfundene Zusammenspiel aller Lebensbereiche, die für eine Person relevant sind und in denen sie sich bewegt. Nach Valcour (2007) entsteht eine solche Zufriedenheit immer dann, wenn die persönlichen Ressourcen als ausreichend für eine erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen beurteilt werden. Ist dies nicht gegeben, können Konflikte entstehen. Aus diesem Grund werden in den meisten Life Balance-Theorien ressourcen- und stresstheoretische Ansätze integriert (Wiese, 2015).

1.3.3 Bedeutsamkeit von Life Balance

Oftmals wird Life Balance anhand auftretender Konflikte zwischen zwei Lebensbereichen (zumeist Arbeit und Familie) untersucht. Konflikte (z.B. Work-Family-Conflict; vgl. Greenhaus & Beutell, 1985) entstehen aufgrund knapper zeitlicher Ressourcen, hoher Beanspruchung oder sich widersprechenden Erwartungen an das Verhalten (Rexroth et al., 2014). Neben solchen negativen Folgen wird mittlerweile aber auch der bereichernde Einfluss von einem auf den anderen Lebensbereich berücksichtigt (Work-Family-Enrichment; vgl. Greenhaus & Powell, 2006). Dieser tritt immer dann auf, wenn Personen durch Erfahrungen im einen Lebensbereich in einer anderen Lebensdomäne profitieren. Diese beiden Perspektiven verdeutlichen, dass das Zusammenspiel verschiedener Lebensbereiche sowohl positive wie auch negative Aspekte vereint.

Die Bedeutsamkeit der Life Balance zeigt sich in vielfältigen Forschungsergebnissen zu Konflikten und Bereicherungen durch unterschiedliche Lebensbereiche. In einer Metaanalyse untersuchten beispielsweise Amstad et al. (2011) die Auswirkungen von Work-Family-Conflict auf das Arbeits- und Privatleben. Konflikte zwischen Arbeit und Familie wirkten sich über eine Vielzahl von Studien hinweg negativ auf die Arbeitszufriedenheit, das organisationale Commitment, d.h. die Verbundenheit zur Organisation, und positiv auf die Kündigungsabsicht, Burnout und arbeitsbezogenen Stress aus. Darüber hinaus zeigten sich negative Zusammenhänge mit der Ehezufriedenheit, der allgemeinen Zufriedenheit mit der Familie, der Lebenszufriedenheit sowie positive Zusammenhänge mit psychischer Beanspruchung,

gesundheitlichen Problemen und Stress. Die Ergebnisse der Metaanalyse sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Ergebnisse der Metaanalyse von Amstad et al. (2011) Work Interference With Family (WIF) und Family Interference With Work (FIW)

Outcome	Stärke des Zusammenhangs mit WIF	Stärke des Zusammenhangs mit FIW
Arbeitsbezogene Outcomes	-	-
Arbeitszufriedenheit	-	-
Organisationales Commitment	-	-
Kündigungsabsicht	+	+
Burnout/ Erschöpfung	++	+
Absentismus	+	+
Leistung	-	-
Stress	++	+
Karrierezufriedenheit	-	-
OCB	--	--
Familienbezogene Outcomes	-	-
Ehezufriedenheit	-	-
Familienzufriedenheit	-	-
Leistung	-	-
Stress	+	+
Domainenspezifische Outcomes	--	-
Lebenszufriedenheit	--	-
Gesundheitsprobleme	+	+
Psychologische Beanspruchung	++	+
Somatische Symptome	+	+
Depression	+	+
Substanzmissbrauch	+	+
Stress	++	++
Ängstlichkeit	+	+

Weiter wurde auch zu wechselseitigen Bereicherung der Lebensdomänen geforscht. McNall und Kolleginnen, Nicklin und Masuda (2010) fassten metaanalytisch Ergebnisse zusammen, wie sich Work-Family Enrichment (WFE) auf verschiedene Konstrukte auswirkt. Es zeigte sich, dass WFE positiv mit Arbeits-, Familien- und Lebenszufriedenheit sowie physischer und psychischer Gesundheit assoziiert war.

In der Metaanalyse von Wöhrmann (2016; vgl. Tabelle 2) wurden die Einflüsse von Life Balance auf verschiedene Aspekte psychischer Gesundheit untersucht. Es zeigte sich, dass Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben in beide Richtungen signifikante kleine bis mittlere aggregierte metaanalytische Zusammenhänge mit verschiedenen Aspekten psychischer Gesundheit aufweisen. Mehr Konflikte waren mit geringerem Wohlbefinden, einer negativeren Einstellung zur eigenen Arbeit sowie negativerem Verhalten bei der Arbeit assoziiert. Dazu standen sie in Zusammenhang mit mehr psychischen und gesundheitlichen Beschwerden und vor allem mit arbeitsspezifischen psychischen Beschwerden. Das gleiche gilt auch für den Zusammenhang von Bereicherung zwischen den Domänen mit psychischer Gesundheit: eine

bessere Life Balance bzw. weniger Konflikte und mehr Bereicherung war mit besserer psychischer Gesundheit verbunden.

Tabelle 1 Darstellung der Globalauswertung der Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben (A → P) und Privatleben und Arbeit (P → A) (Wöhrmann, 2016)

Work-Life-Balance Psychische Gesundheit	Stärke des Zusammenhangs	Stärke des Zusammenhangs
	A → P	P → A
Subjektives Wohlbefinden	-	-
Psychische Beschwerden	+	+
Arbeitspezifische psychische Beschwerden	++	++
Gesundheitliche Beschwerden	+	+
Einstellung zu Arbeit und Organisation (positiv)	-	-
Verhalten bei der Arbeit (positiv)	-	-

Anmerkung. - = negative Korrelation > -.30; -- = negative Korrelation ≤ -.30; + = positive Korrelation > .30; ++ = positive Korrelation ≥ .30

Weiter wurde in der Studie untersucht, welche Arbeitsbedingungen sich auf die Life Balance auswirken (Wöhrmann, 2016). Die stärksten Zusammenhänge wurden dabei für die Arbeitsaufgabe und die Arbeitsrolle gefunden. Weiter zeigte die Metaanalyse, dass Unterstützung negativ mit Konflikterleben assoziiert war, d.h. wenig Unterstützung geht mit hohem Konflikterleben einher. Auch Arbeitsorganisation (Flexibilität, Arbeitszeitanforderungen) wies einen Zusammenhang mit Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben auf. Die Zusammenhänge bzgl. der gegenseitigen Bereicherung der Lebensbereiche waren weniger eindeutig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bisherigen Forschungsergebnisse die Wichtigkeit von Life Balance für den Einzelnen unterstützen, da es sich um ein zentrales Konstrukt für Wohlbefinden und Zufriedenheit handelt.

1.3.4 Das Work-Home-Resources-Modell

Das Work-Home-Resources-Modell (W-HR; ten Brummelhuis & Bakker, 2012) stellt einen Ansatz zur Erklärung des Zusammenspiels verschiedener Lebensbereiche dar und verbindet dabei die Konflikt- und Bereicherungsperspektive. Grundlage für das W-HR Modell (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) bildet die Conservation of Resources Theorie (COR; Hobfoll, 1989, 2001, 2002), der zufolge jeder Mensch nach Ressourcen und deren Erhalt strebt. Ressourcen können dabei unterschiedlicher Natur sein und umfassen unter anderem Gegenstände (z.B. ein Auto oder ein Haus), Gegebenheiten (z.B. familiäre Situation, Wohnort), individuelle Merkmale (z.B. Selbstwert und Persönlichkeitseigenschaften) und

Energien (z.B. Zeit oder Geld). Zudem können Ressourcen flüchtig sein, d.h. sie können nur einmal eingesetzt werden (z.B. Zeit, Geld), oder strukturell, d.h. sie können mehrfach genutzt werden (z.B. Freunde, Verwandte). Stress entsteht der Theorie nach als Reaktion auf einen befürchteten oder tatsächlichen Ressourcenverlust.

Das W-HR Modell erklärt die Entstehung von Konflikten bzw. Bereicherung zwischen beruflichen und außerberuflichen Rollen durch Anforderungen und Ressourcen. Konflikte entstehen immer dann, wenn hohe Anforderungen personenbezogene Ressourcen, d.h. Ressourcen die in der Person selbst liegen (z.B. Persönlichkeitseigenschaften), erschöpfen. Dadurch stehen für weitere Lebensbereiche nicht mehr ausreichend Ressourcen zur Verfügung. Im Umkehrschluss entsteht eine Bereicherung dann, wenn das Umfeld viele Ressourcen, d.h. kontextabhängige Ressourcen (z.B. das soziale Netzwerk), bietet und so personenbezogene Ressourcen aufgebaut und gestärkt werden können.

Darüber hinaus werden in dem Modell sogenannte Makro- und Schlüsselressourcen berücksichtigt. Makroressourcen beziehen sich auf das größere ökonomische, soziale und kulturelle Umfeld einer Person und haben Einfluss, inwieweit Menschen direkt auf Ressourcen zugreifen können (z.B. ermöglichen es Kindergärten, dass beide Elternteile arbeiten gehen können). Schlüsselressourcen hingegen sind mit dem Erwerb neuer Ressourcen assoziiert und stehen oft in Bezug zu Persönlichkeitseigenschaften wie beispielsweise Optimismus. Solche Schlüssel- und Makroressourcen können, wenn sie in ausreichender Zahl vorhanden sind, die Wahrscheinlichkeit für Konflikte verringern und die der Bereicherung erhöhen.

Da Ressourcen einen so wichtigen Beitrag für Zufriedenheit mit der Life Balance sowie dem Auftreten von Konflikten zwischen den Lebensbereichen haben, war es Ziel des vorliegenden Projekts ein ressourcenbasiertes Training zu entwickeln, um Beschäftigte bei der erfolgreichen Gestaltung ihrer Life Balance zu unterstützen.

1.4 Ressourcen für mehr Zufriedenheit mit der Life Balance

Es ist insgesamt festzuhalten, dass die aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt, insbesondere die Digitalisierung und Flexibilisierung, Arbeitnehmende vor vielseitige Herausforderungen stellen, die auch die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche betreffen. Die Bedeutsamkeit von Ressourcen, um trotz dieser Herausforderungen eine gute Zufriedenheit mit der persönlichen Life Balance zu etablieren, wurde vor dem Hintergrund der COR Theorie (Hobfoll, 1989, 2001, 2002) und dem W-HR Modell (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) thematisiert. Nach Valcour (2007) können Mitarbeitende gezielt bei dem Aufbau von Ressourcen ansetzen, um die Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance zu erhöhen.

Das hier vorgestellte Training ist daher ressourcenorientiert und bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, verschiedene Ressourcen aufzubauen bzw. zu stärken, um einen besseren Umgang mit den Anforderungen, die sich aus der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche ergeben, zu entwickeln. Im Folgenden werden diese Ressourcen sowie ihr positiver Einfluss auf die Life Balance näher vorgestellt.

1.4.1 Selbstregulation

Eine besondere Bedeutung kommt der persönlichen Ressource der Selbstregulation zu, die als übergeordnete Fähigkeit in vielen Lebensbereichen eine kritische Rolle spielt. Selbstregulation entspricht dem Prozess, bei dem Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle bewusst auf ein Ziel ausgerichtet werden (Carver & Scheier, 2016) und kann zusammenfassend beschrieben werden als die Fähigkeit, Handlungsimpulse zu unterbinden und Emotionen und Aufmerksamkeit zu regulieren. Dazu gehört auch, das eigene Verhalten den kognitiven, emotionalen und sozialen Anforderungen einer Situation anzupassen (Posner & Rothbart, 2000). Sich selbst zu regulieren beinhaltet damit einerseits die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und andererseits die Fähigkeit, zielförderliche Verhaltensweisen zu erkennen, zu bewerten und auszuführen (Berkman, 2016).

Der Großteil des menschlichen Handelns ist zweckgerichtet, d.h. durch interne Prozesse und Voraussicht gesteuert. Personen regulieren sich selbst nicht nur, um Ziele zu erreichen, sondern auch, um ein Gefühl der Kontrollierbarkeit der Umwelt zu erleben (Bandura, 1991). Selbstregulation ist somit ein zentraler Bestandteil der menschlichen Fähigkeit intentional und zielgerichtet zu handeln. Diese Fähigkeit ist besonders dann wichtig, wenn vorhandene Anforderungen, Ressourcen und die eigenen Ziele miteinander in Einklang gebracht werden sollen (Gestsdottir & Lerner, 2008) und hat damit besondere Relevanz für die Gestaltung der eigenen Life Balance.

Auch im Arbeitsalltag ist Selbstregulation von Bedeutung. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Ablenkungen und Unterbrechungen heute als regulärer Bestandteil des Arbeitsalltags erlebt werden (Froughi et al., 2014; Mark et al., 2005; Gonzáles & Mark, 2005). Ablenkungen gehen sowohl objektiv als auch subjektiv mit Einschränkungen in der Qualität der Arbeitsergebnisse und des Wohlbefindens einher (Adler & Benbunan-Fich, 2013; Froughi et al., 2014; Lee & Duffy, 2015; Bailey et al., 2001; Mark et al., 2008). Dazu trägt nicht zuletzt die immer größere Verbreitung der IKT bei, welche die Entgrenzung der Lebensdomänen begünstigt. Smartphones sind allgegenwärtig und informieren ihre Besitzer nahezu permanent über eingegangene E-Mails von Kolleg*innen oder Vorgesetzten, Terminanfragen von Kunden, Entwicklungen in der Weltpolitik oder auch über Nachrichten von Familie und Freunden – die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen zunehmend.

Baumeister, Vohs und Tice (2007) zufolge kann man sich Selbstregulation wie einen Muskel vorstellen, der nach einer gewissen Beanspruchung Erholung benötigt. Dieses Modell der regulatorischen Ressourcen wurde von den Ergebnissen unterschiedlicher empirischer Untersuchungen gestützt (vgl. Beal et al., 2005). Beal et al. (2005) und auch Berkman (2016) wiesen darauf hin, dass für das erfolgreichere Umsetzen von Zielen und die volle Potentialentfaltung, neben der entsprechenden Aufgabengestaltung, auch das Vorhandensein von ausreichenden und passenden regulatorischen Ressourcen essentiell ist. Ressourcen bedingen also die individuelle Fähigkeit einer Person sich selbst zu regulieren. Im Training werden die Teilnehmenden dabei unterstützt, ihre Selbstregulationsfähigkeit in Bezug auf die eigene Life Balance zu stärken. Dazu werden ihnen verschiedene Strategien beigebracht, die sie auf ihre eigene Lebenssituation anwenden können. Da jede Person individuell ist und somit unterschiedliche Strategien präferiert, wurden verschiedene Wahlmodule für das Training entwickelt, um den Aufbau vier verschiedener Ressourcen zu stärken.

1.4.2 Achtsamkeit

Das Konzept der Achtsamkeit hat seinen Ursprung im Buddhismus und anderen östlichen Traditionen, bei denen eine Bewusstheit des gegenwärtigen Moments gelebt wird (Brown & Ryan, 2003). Jon Kabat-Zinn, der als Pionier der modernen Achtsamkeitspraxis und therapeutischer Achtsamkeitsinterventionen gilt (Cavanagh et al., 2013), beschreibt Achtsamkeit als „the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment“ (Kabat-Zinn, 2003, S. 145). Achtsamkeit wird also dadurch charakterisiert, dass man die Aufmerksamkeit aktiv auf den gegenwärtigen Moment richtet und diesen Moment urteilsfrei wahrnimmt. Durch gezielte Übungen kann man Achtsamkeit ähnlich wie andere Fähigkeiten auch üben und weiterentwickeln (Kabat-Zinn, 2003).

Achtsamkeit konnte in der Vergangenheit mit einer Reihe positiver Outcomes in Zusammenhang gebracht werden. So leistet Achtsamkeit nachweislich einen Beitrag zur Stressreduktion (Grossman et al. 2004) und kann zum Wohlbefinden von Arbeitnehmenden beitragen. Beispielsweise wiesen Mitarbeitende, die Achtsamkeitsübungen praktizieren, eine höhere Resilienz, ein höheres Wohlbefinden und eine bessere Immunabwehr auf als Mitarbeitende, die keine Achtsamkeitsübungen praktizieren (Davidson et al., 2003; Hülshager et al., 2012). Weiterhin steigert Achtsamkeit die Fähigkeit, mit interpersonellem Stress umzugehen und positive Ergebnisse aus schwierigen interpersonellen Situationen zu generieren (Barnes et al., 2007; Carson et al., 2004). Dabei war eine geringe Zahl von Achtsamkeitsübungen effektiv: Bereits 4 x 20 Minuten konnten Angst reduzieren und exekutive Funktionen sowie das Arbeitsgedächtnis verbessern (Zeidan et al., 2010). Teilnehmende von

Achtsamkeitsinterventionen erlebten signifikant weniger emotionale Erschöpfung und zeigten eine höhere Jobzufriedenheit als eine Kontrollgruppe (Hülshager et al., 2012).

In zwei Metaanalysen von Bartlett et al. (2019) und Lomas et al. (2019) konnte eine Abnahme von Angst, Stress und psychischer Belastung sowie ein höheres Wohlbefinden und eine bessere Schlafqualität festgestellt werden. Diese Effekte waren auch nach zwölf Monaten noch nachweisbar (Bartlett et al., 2019). Die Wirkung von Achtsamkeit auf die Arbeitsleistung könne Bartlett et al. (2019) zufolge aus den bisher vorliegenden wenigen Daten nicht eindeutig bestimmt werden. Lomas et al. (2019) berichteten auf Basis bisheriger Publikationen zumindest von einem kleinen Effekt von Achtsamkeit auf die Arbeitsleistung.

Auch in direktem Bezug auf die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche und der Zufriedenheit mit der persönlichen Life Balance wurden bereits positive Effekte von Achtsamkeit gezeigt. So reduzierte Achtsamkeit den Stress, der durch Konflikte zwischen Arbeit und Familie erlebt wird und erhöhte die Zufriedenheit mit der eigenen Life Balance (Michel et al., 2014). Außerdem berichteten Personen mit höherer Achtsamkeit von einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, einer besseren Schlafqualität und einer höheren Vitalität (Allen & Kiburz, 2012). Des Weiteren erlebten Teilnehmende von Achtsamkeitsinterventionen signifikant weniger emotionale Erschöpfung und zeigten eine höhere Jobzufriedenheit im Vergleich zur Kontrollgruppe (Hülshager et al., 2012).

Für den organisationalen Kontext stellen onlinebasierte Achtsamkeitsinterventionen eine praktikable, kostengünstige und flexible Alternative zu Face-to-Face Interventionen dar (Michel et al., 2014), die gleichermaßen effektiv zu sein scheint: So führten in einer Studie von Wolever et al. (2012) sowohl Face-to-Face als auch onlinebasierte Achtsamkeitsinterventionen zu signifikanten Verbesserungen in Bezug auf wahrgenommenen Stress, Schlafqualität sowie auf biologische Maße. Auch Befunde von Cavanagh et al. (2013) stützen diese Ergebnisse: Nach täglicher Durchführung von einer zehnminütigen angeleiteten Achtsamkeitsübung, zeigten die Teilnehmenden der Experimentalgruppe eine signifikant höhere Achtsamkeit, wohingegen sich wahrgenommener Stress, Angst und Depressionen signifikant reduzierten. Diese Befunde weisen darauf hin, dass bereits kurze, selbstgeführte Online-Interventionen ausreichen, um via Achtsamkeit gesundheitsbezogene Outcomes der Teilnehmenden zu verbessern. Aikens et al. (2014) nutzten ein Online-Training sowie ein wöchentliches, virtuelles Live-Meeting und konnten zeigen, dass der wahrgenommene Stress der Teilnehmenden signifikant reduziert wurde. Zudem zeigte sich eine signifikante Steigerung der Achtsamkeit, Resilienz und Vitalität sowie des Arbeitsengagements und dem allgemeinen Wohlbefinden. Auch in einem weiteren webbasierten Achtsamkeitstraining für Vollzeitbeschäftigte konnte gezeigt werden, dass die Teilnehmenden nach einem achtwöchigen Training von einer Zunahme ihrer Resilienz und dem Erleben positiver Affekte und einer Abnahme von Stress und dem Erleben negativer Affekte berichteten (Nadler et al., 2020). Zudem zeigte sich eine Verbesserung bestimmter

Führungskompetenzen. So berichteten die Teilnehmenden unter anderem von mehr Kreativität und einer höheren Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen.

Spezifisch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit entwickelten Michel et al. (2014) ein onlinebasiertes Achtsamkeitstraining zur Steigerung der Life Balance. Das dreiwöchige Training umfasste drei Module zu den Themen Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, Einführung in die Achtsamkeit und Achtsamkeit als Coping-Strategie. Die Teilnehmenden der Experimentalgruppe berichteten von geringerem erlebten stressbasierten Work-Family-Conflict, besserem Abschalten von der Arbeit und höherer Zufriedenheit mit ihrer Life Balance als die Kontrollgruppe. Nach Michel et al. (2014) ist Achtsamkeit eine kognitiv-emotionale Segmentationsstrategie, die Mitarbeitende dazu befähigt, ihr Arbeits- und Privatleben im Gleichgewicht zu halten. Da Achtsamkeitsinterventionen sowohl kostengünstig als auch sehr effektiv sind, plädieren die Autoren dafür, sie als Bestandteil freiwilliger Gesundheits- und Life Balance-Programmen in Organisationen aufzunehmen. In der Replikationsstudie von Althammer et al. (2021) führte die dreiwöchige Durchführung des webbasierten Achtsamkeitstrainings von Michel et al. (2014) ebenfalls zu einem verbesserten Abschalten von der Arbeit und einer erhöhten Zufriedenheit mit der Life Balance. Lediglich der positive Effekt auf stressbasierte Konflikte zwischen Arbeit und Familie konnte nicht repliziert werden. Althammer et al. (2021) vermuteten jedoch, dass dieses Ergebnis auf die unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen bei der Auswertung der Daten zurückführbar sei. Während Michel et al. (2014) einen Prä-Post-Vergleich durchführten, werteten Althammer et al. (2021) hingegen tägliche Veränderungen durch das Training aus. Bisherige Befunde weisen also darauf hin, dass Achtsamkeitsinterventionen nicht nur die Gesundheit der Teilnehmenden verbessern, sondern auch zur gezielten Förderung der Life Balance eingesetzt werden können. Daher sollen die Teilnehmenden auch im hier vorgestellten Training die Möglichkeit erhalten, ihre Achtsamkeit durch Achtsamkeitsübungen zu steigern. Durch das Lernen, eigene Gedanken und Gefühle ohne Wertung wahrzunehmen, sollen eigene Bedürfnisse besser erkannt und mehr Gelassenheit im Hinblick auf Anforderungen entwickelt werden. Dies soll sich schließlich positiv auf die persönliche Life Balance auswirken.

1.4.3 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung als Ressource bezieht sich auf die Funktion und Qualität von sozialen Beziehungen. Dabei lassen sich zwei wesentliche Formen von sozialer Unterstützung unterscheiden (Semmer et al., 2008): Emotionale Unterstützung umfasst die Kommunikation von Fürsorge, Empathie und Wertschätzung, während instrumentelle Unterstützung tatsächliche Hilfestellungen oder nützliche Informationen zur Problemlösung beschreibt. Weiterhin kann unterschieden werden zwischen der wahrgenommenen Verfügbarkeit von Hilfe

und der tatsächlich erhaltenen Unterstützung von anderen (Schwarzer et al., 2004). Bisherige Befunde weisen darauf hin, dass soziale Unterstützung eine wichtige persönliche Ressource darstellt. So kann soziale Unterstützung als Moderator zu weniger erlebtem Stress beitragen (Schwarzer et al., 2004). Außerdem können Betroffene besser mit dem erlebten Stress umgehen (Baqtayan, 2011), erleben höhere Lebenszufriedenheit und mehr positiven Affekt (Siedlecki et al., 2014). Auch die empfundene Arbeitsleistung kann zunehmen (Sparrow et al., 2001). Eine Metaanalyse von McNall et al. (2010) zeigte zudem, dass viele verschiedene Unterstützungsquellen zu einer größeren Verminderung von Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben führten als wenige spezifische Unterstützungsquellen. Zusätzlich zeigte die Metaanalyse von Wöhrmann (2016), dass soziale Unterstützung generell negativ mit dem Konflikterleben zwischen Arbeit und Privatleben assoziiert war, d.h. wenig Unterstützung mit hohem Konflikterleben einherging.

Bezüglich der Frage, von wem Personen soziale Unterstützung erhalten können, lassen sich arbeitsbezogene von nicht-arbeitsbezogenen Unterstützungsquellen unterscheiden (Adams et al., 1996; Caplan et al., 1975; Kaufmann & Beehr, 1986). Gut belegte Unterstützungsquellen sind dabei beispielsweise Vorgesetzte, Kolleg*innen sowie Familie und Freund*innen (Caplan et al., 1975; King et al., 1995). Auch Organisationen können ihre Mitarbeitenden durch bestimmte Richtlinien oder die Verfügbarkeit bestimmter Programme unterstützen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Die Unterstützung aus arbeitsbezogenen bzw. nicht-arbeitsbezogenen Unterstützungsquellen beschränkt sich dabei nicht nur auf den jeweiligen Bereich (Ayman & Antani, 2008). Ähnlich dem Work-Family-Conflict können auch Unterstützungsquellen in beide Richtungen wirken. So kann beispielsweise ein*e Kolleg*in Unterstützung für familiäre Probleme und die Familie für arbeitsbezogene Probleme bieten (Ayman & Atani, 2008). Berufstätige Frauen erleben beispielsweise weniger Stress auf der Arbeit, wenn sie Unterstützung durch ihre*n Partner*in erhalten (Westman & Etzion, 2005).

Bisherige Befunde bezüglich des Zusammenhangs zwischen arbeitsbezogenen sozialen Beziehungen und Stress sind inkonsistent. Kolleg*innen können soziale Unterstützung leisten, indem sie als Vertrauensperson agieren, in stressigen Arbeitssituationen Ratschläge geben, hilfreiche Informationen zur Verfügung stellen oder konkrete Unterstützung bei arbeitsbezogenen Problemen leisten (Buunk & Verhoeven, 1991; Henderson & Argyle, 1986). Diese erhaltene Unterstützung kann Stress entweder direkt reduzieren oder als „Puffer“ fungieren. Arbeitsbeziehungen können allerdings auch Stress auslösen, wenn Hilfesuchende als unprofessionell oder inkompetent wahrgenommen werden. In einer solchen Situation könnte Unterstützung Schuldgefühle seitens der Hilfeempfänger*innen auslösen und das Stresserleben durch ein geringeres Selbstwertgefühl sogar noch erhöhen (Buunk & Verhoeven, 1991; Hatfield & Sprecher, 1983). In einer Feldstudie zu positiven und negativen Beziehungen am Arbeitsplatz wies die individuelle Arbeitsleistung einen positiven

Zusammenhang mit unterstützenden und einen negativen Zusammenhang mit hinderlichen Netzwerken auf (Sparrowe et al., 2001). Eine besondere Bedeutung kam dabei dem*der direkten Vorgesetzten von Arbeitnehmenden zu, da diese*r z.B. durch Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation einen Einfluss auf arbeitsbezogene Stressoren haben kann (Beehr et al., 2003). Mitarbeitende berichteten von weniger arbeitsbedingtem Stress, einer höheren Life Balance, weniger Rollenkonflikten, höherer Jobzufriedenheit und geringeren Wechselabsichten, wenn sie ihren Supervisor als unterstützend wahrnahmen (Frone et al., 1997; McCarthy et al., 2013).

Zu den wichtigsten nicht-arbeitsbezogenen Unterstützungsquellen gehört die eigene Familie. So korrelieren insbesondere enge, qualitativ hochwertige Beziehungen, wie die zur Ehepartnerin oder zum Ehepartner, positiv mit sozialer Unterstützung (Semmer et al., 2008). Familienmitglieder können dabei sowohl emotionale als auch instrumentelle Unterstützung in der Bewältigung von Arbeitsanforderungen leisten (King et al., 1995): Emotionale Unterstützung seitens der Familie besteht primär im Ausdrücken von Zuspruch und Verständnis für die oder den Arbeitnehmende*n, während instrumentelle Unterstützung wie beispielsweise die Befreiung von Haushaltspflichten konkret entlastet (King et al., 1995). Bisherige Befunde belegen einen starken Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung von Familie und Freund*innen mit dem allgemeinen Gesundheitszustand und Wohlbefinden sowie einen moderaten Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Belastungen (Adams et al., 1996; LaRocco et al., 1980). Familiäre Unterstützung scheint in der Konfliktreduktion zwischen Berufs- und Privatleben eine wichtige Rolle zu spielen (Holohan & Gilber, 1979). Insbesondere die Ehepartner*innen werden in der Literatur häufig als Unterstützungsquelle diskutiert (Carlson & Perrewé, 1999): So stellte die Unterstützung der Ehepartnerin oder des Ehepartners in Bezug auf die eigene Karriere sowohl für Männer als auch für Frauen einen wichtigen Faktor bezüglich erlebtem Stress, dem allgemeinen Wohlbefinden und der Ehezufriedenheit dar (Barnett & Marshall, 1992; Greenberger & O'Neil, 1993) und stand außerdem in Zusammenhang mit einem reduzierten Family-Work-Conflict (van Daalen et al., 2006). In der Metaanalyse von McNall et al. (2010) wurde ebenso deutlich, dass es positive Wechselbeziehungen zwischen Familie und Arbeit gibt: Sie standen in Zusammenhang mit Arbeits- und Familienzufriedenheit, affektivem Commitment und physischer und mentaler Gesundheit.

Sowohl arbeitsbezogene als auch nicht-arbeitsbezogene Unterstützungsquellen können einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben und reduzieren den von ihnen erlebten Stress sowie Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben. Im Life Balance Training sollen Beschäftigte daher lernen, dass sie über ein soziales Netzwerk verfügen, welches sie bei der Erfüllung von Aufgaben unterstützen kann und sie somit nicht alle Herausforderungen allein bewältigen müssen. Die Teilnehmenden sollten durch das Training die Anforderungen

in unterschiedlichen Lebensbereichen besser bewältigen können und weniger Stress sowie mehr Life Balance erleben, indem sie sich der Präsenz ihres sozialen Netzwerkes bewusstwerden, dieses aktiv um Unterstützung bitten und so gezielt zur Bewältigung von Herausforderungen nutzen.

1.4.4 Zielsetzung

Für viele Mitarbeitende stellt es eine große Herausforderung dar, ihr berufliches und privates Leben miteinander zu vereinen (Valcour, 2007). Daher kann das Setzen von Life Balance bezogenen Zielen hilfreich sein (z.B. „Nach 19 Uhr antworte ich nicht mehr auf berufliche E-Mails“). Bei dem effizienten Verfolgen und erfolgreichen Erreichen von Zielen kommen selbstregulativen Prozessen eine Schlüsselrolle zu. Wie o.g. beschreibt Selbstregulation mentale Prozesse zur Steuerung von Gedanken, Emotionen und Aufmerksamkeit. Diese sind für die Realisierung langfristiger Ziele von Bedeutung (Vohs & Baumeister, 2004). Nach Carver (2004) ist Selbstregulation dabei ein kontinuierlicher Prozess, der das eigene Verhalten bei der Zielverfolgung kontrolliert, wobei die Aufmerksamkeit vom aktuellen Ist-Zustand auf den zu erreichenden Soll-Zustand gerichtet wird. Die Zielverfolgung dauert so lange an, bis der Soll-Zustand realisiert wurde. Während des Handlungsprozesses werden Ziele in Form von Vergleichswerten herangezogen – durch das Erzielen von Zwischenergebnissen werden Informationen über die verbleibende Zieldiskrepanz generiert, welche wiederum genutzt werden können, um zukünftige Handlungsschritte zu generieren. Es erfolgt also eine Rückkopplung der Informationen, die bestehende Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand aufzeigen (Carver, 2004).

Für das Erreichen dieser Ziele ist sowohl das effektive Setzen als auch das Verfolgen dieser Ziele von großer Bedeutung (Gollwitzer, 1999; Locke & Latham, 1990). Laut der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) besteht eine positive lineare Beziehung zwischen einem spezifischen und herausfordernden Ziel und der Aufgabenleistung. So führen Ziele, die spezifisch und herausfordernd sind (z.B. „Versuche, mehr als 90% der Aufgaben richtig zu lösen.“), zu einer besseren Aufgabenerfüllung als Ziele, die ungenau und einfach sind (z.B. „Gib Dein Bestes.“). Da das Erreichen eines schwierigen Ziels eine höhere Leistung erfordert als das Erreichen eines einfachen Ziels, ist es motivierender, ein schwieriges Ziel zu erreichen (Locke, 1968). Bezüglich der Frage, welche Ziele sich eine Person setzt, sind zwei Einflussfaktoren entscheidend: die individuelle Wichtigkeit des Ziels und dessen Selbstwirksamkeitserwartung, d.h. die Erwartung, das Ziel erreichen zu können. Dabei stellen Wahl, Anstrengung, Durchhaltevermögen und Strategie Mediatoren der Zielsetzung dar, wohingegen eigene Fähigkeiten, Entschlossenheit das Ziel zu erreichen, Feedback zur Zielverfolgung, Komplexität der Aufgabe und situationsbedingte Faktoren als Moderatoren der Zielsetzung fungieren (Locke & Latham, 1990).

Um eigene Ziele effektiv zu setzen, hat sich die SMART-Methode (Storch, 2009) bewährt, die einige Befunde der Zielsetzungstheorie aufgreift. Die einzelnen Buchstaben stehen hierbei für verschiedene Kriterien, die eine Zielformulierung idealerweise aufweisen sollte: Specific, Measurable, Attractive, Realistic, Terminated. Ziele sollten möglichst genau (specific) formuliert werden und überprüfbar sein (measurable). Motivierend sind dabei insbesondere anspruchsvolle und attraktive (attractive) Ziele, die aber dennoch realistisch und erreichbar bleiben sollten (realistic). Zuletzt sollte eine genaue Zeitspanne für die Zielerreichung definiert werden (terminated) (Storch, 2009).

Sogenannte Implementation Intentions (Gollwitzer, 1999) bieten sich nach entsprechender Zielformulierung an, um diese Ziele gegen mögliche Hindernisse abzuschirmen. Während Goal Intentions lediglich den erwünschten Zielzustand definieren (z.B. „Ich möchte mich gesund ernähren“), spezifizieren Implementation Intentions die genauen Bedingungen wie Ort, Zeit und Methode sowie die Handlungen, durch die das Ziel realisiert werden kann. Außerdem werden die Zielerreichung potenziell behindernde Faktoren antizipiert und Wenn-Dann-Pläne entwickelt, die auch bei Eintreten dieser Faktoren die Zielerreichung garantieren („Wenn ich mit Freunden essen gehe, bestelle ich einen Salat“). Anstatt also nur einen gewünschten Zielzustand anzugeben, kann ein Wenn-Dann-Plan die Zielerreichung unterstützen. Dadurch erschaffen Implementation Intentions eine mentale Verknüpfung zwischen einem bestimmten Hinweisreiz oder einer Situation und einer zielgerichteten Handlung. Durch die erhöhte kognitive Zugänglichkeit können relevante Hinweisreize in den jeweiligen Situationen leichter entdeckt werden (Gollwitzer, 1999). Studien belegten die Wirksamkeit von Implementation Intentions in der Zielverfolgung: In zwei Untersuchungen von Achtziger et al., (2008) bezüglich Ernährungsumstellung und Sport führten Implementation Intentions zu einer höheren Zielerreichung, da sie die Zielabschirmung unterstützen. Probanden waren dadurch auf potenziell interferierende innere Zustände (z.B. Verlangen nach Süßigkeiten) oder störende Gedanken und Gefühle vorbereitet. Die Bildung von Implementation Intentions kann also genutzt werden, um die Verwirklichung von gewünschten Outcomes zu fördern.

Die Zielsetzungstheorie kann also dabei helfen, Ziele effektiv zu setzen. Hierbei bietet sich insbesondere die SMART-Methode an, da die SMART-Kriterien gut lernbar sind und wichtige Erkenntnisse aus der Forschung zur Zielsetzungstheorie umsetzen. Das Nutzen von Implementation Intentions kann nach der Zielsetzung die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöhen. Im Life Balance Training sollen die Teilnehmenden daher lernen, ihre eigenen Ziele in Bezug auf ihre Life Balance effektiv zu setzen, um Ziele in verschiedenen Lebensbereichen besser erreichen zu können. In einem Auffrischungsmodul können die Teilnehmenden ihren bisherigen Fortschritt in Bezug auf die Zielerreichung reflektieren, die noch bestehende Diskrepanz zum Endziel feststellen und entsprechende Handlungsschritte initiieren. Die Kontrolle des eigenen Verhaltens bei der Zielverfolgung wird dadurch erleichtert,

sodass auch selbstregulative Prozesse gefördert werden können. Letztendlich sollten die Probanden ihre Life Balance-Ziele durch die vermittelten Zielsetzungs- und Kontrolltechniken besser erreichen und ihre Life Balance dadurch langfristig steigern können.

1.4.5 Strategien zum Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit

Viele Arbeitnehmende empfinden die ständige Erreichbarkeit, die im Zuge der Digitalisierung zugenommen hat, als unangenehm und belastend. Pangert et al. (2016, S. 8) definieren diese erweiterte Erreichbarkeit im Arbeitskontext als die „Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange bzw. von Arbeitsbelangen für Arbeitende, welche sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt“.

Dabei lässt sich heute ein Trend hin zu einem höheren Ausmaß erweiterter Erreichbarkeit im Arbeitsalltag vieler Beschäftigte feststellen. In einem früheren iga-Report (Hessenmöller et al., 2013) wurden ca. 2000 Erwerbstätige in Deutschland unter anderem zu den Flexibilitätsanforderungen (z.B. Unvorhersehbarkeit von Arbeitsanforderungen, Erwartung von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit) sowie ihren Flexibilitätsmöglichkeiten (Erledigung privater Angelegenheiten in der Arbeitszeit) befragt. Dabei gab rund ein Viertel der Befragten an, auch im Privatleben für Arbeitsbelange erreichbar sein zu müssen. Auch die repräsentative Umfrage des DGB-Index Gute Arbeit (ver.di, 2012) kam zu vergleichbaren Ergebnissen. 28% der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor mussten auch außerhalb ihrer Arbeitszeit sehr häufig oder oft für betriebliche Themen erreichbar sein. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt mit der Aufweichung der Grenzen zwischen den Lebensbereichen Arbeit und Privatleben einhergehen. Ergebnissen der Eurofound-Studie (2015) zufolge wurde knapp jeder vierte Erwerbstätige in der EU mehrmals pro Monat in seiner Freizeit bezüglich Arbeitsbelangen kontaktiert. Eine Befragung von bitkom (Breitinger & Stein, 2013) ergab, dass 74% der Arbeitenden trotz Urlaub über die Feiertage zwischen Weihnachten und Neujahr erreichbar sein müssen. Auch die Entgrenzung der Arbeit hinsichtlich überlanger Arbeitszeiten stellt für viele Arbeitnehmende ein zentrales Problem dar: 60% der Arbeitenden gaben in einer Befragung an, regelmäßig länger zu arbeiten, als dies in ihrem Arbeitsvertrag festgehalten ist (DGB-Index Gute Arbeit, 2016).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeit im Alltag offenbar häufig mit mehr Arbeit und erhöhter Erreichbarkeit verbunden sind. Was sind die Folgen dieser Entwicklung? Pangert et al. (2016) untersuchten in einer umfassenden Metaanalyse die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf die Life Balance und die Gesundheit. Obwohl die Befragten ihre Arbeit positiver bewerteten, wenn sie auch außerhalb der Arbeitszeiten kontaktiert werden konnten, waren die Auswirkungen auf gesundheits- und privatlebensbezogene Variablen weniger positiv. So ging erweiterter Erreichbarkeit unter anderem mit geringerer Gesundheit einher: Die abendliche Nutzung von

Kommunikationstechnologien (wie z.B. Smartphones) für Arbeitszwecke war auch mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens im Privatleben verbunden. Dazu zählten neben Erschöpfung und Stress, ein höheres Risiko für arbeitsbezogene Gesundheitsbeeinträchtigungen, Schwierigkeiten sich zu erholen und abschalten zu können, Schlafprobleme und geringere Schlafqualität sowie krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten (vgl. auch Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Barber & Santuzzi, 2015; Derks & Bakker, 2014). Darüber hinaus zeigte sich bei Pangert et al. (2016), dass die alleinige Erwartung an die Beschäftigten, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen (unabhängig davon, ob die Arbeitnehmenden tatsächlich kontaktiert wurden), das Privatleben beeinträchtigte. Damit verbunden waren negative Auswirkungen auf die Life Balance der Erwerbstätigen. Lindecke (2015) nimmt an, dass Arbeitnehmende durch die Entgrenzung immer mehr Schwierigkeiten haben, beide Lebensdomänen in Balance zu halten. Entsprechend zeigten auch Befragungen an einer großen Stichprobe erwerbstätiger Personen verschiedener Branchen (Sonntag, 2014), dass eine Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach und der Möglichkeit zur Trennung verschiedener Lebensbereiche bestand.

Menz et al. (2016) untersuchten Ursachen und Strategien im Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Dazu befragten sie N = 43 Beschäftigte aus der IT-Dienstleistungsbranche. Die Analysen ergaben vier Auslösekonstellationen für die Kontaktaufnahme außerhalb der Arbeitszeit:

- extern ausgelöste sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeit (in der Logik der Arbeitsaufgabe begründet wie beispielsweise spontan auftretende technische Störungen)
- soziale Erreichbarkeitskulturen (z.B. Erwartungen von Führungskräften)
- Erreichbarkeit bzw. Arbeit in der Freizeit als durch die Beschäftigten selbst initiierte Entlastungsstrategie (z.B. verhindert der Zugriff von zuhause die Intensivierung der Arbeit am Arbeitsplatz)
- proaktive Erreichbarkeitsroutinen (z.B. das regelmäßige Checken von E-Mails).

Arbeitnehmende unterscheiden sich hinsichtlich ihrer persönlichen Vorstellungen zur Be- und Entgrenzung der Erreichbarkeit und entsprechend auch im Umgang damit. Beschäftigte erleben die erweiterte Erreichbarkeit besonders dann als psychisch beanspruchend, wenn die eigenen Ziele nicht erfüllt werden können. Dies kann zum Beispiel durch verschiedene interne oder externe Bedingungen (z.B. Erwartungen an sich selbst oder von anderen) resultieren. Auch in einer Metaanalyse von Wöhrmann et al. (2021) konnte gezeigt werden, dass das selbstständige Gestalten von Grenzen zu einer größeren Zufriedenheit mit der Life Balance führt als vorgegebene Grenzen durch den Arbeitgeber. Es bleibt also festzuhalten, dass die erweiterte Erreichbarkeit entsprechende und individuell passende Strategien erforderlich macht, da sie ansonsten mit negativen Konsequenzen für das Wohlbefinden verbunden sein

kann. Im Training sollen solche Strategien erlernt werden, um die eigenen Erreichbarkeitsvorstellungen besser um- und durchsetzen zu können und die Life Balance dadurch langfristig zu steigern.

2. Projektablauf und Umsetzung

Die Entwicklung und Validierung des Trainings stellte einen mehrstufigen Prozess mit multiplen Pretests und Verbesserungsschleifen dar. Die verschiedenen Schritte zur Entstehung des Life Balance Trainings werden im Folgenden beschrieben.

2.1 Erste Schritte zur Konzeption des Trainings

Um eine möglichst hohe Akzeptanz und Passung von Life Balance-Interventionen entsprechend der Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) zu ermöglichen, wurden Mitarbeitende dieser Gruppen im Rahmen einer Forschungsarbeit an der Universität Heidelberg befragt (Müller, 2017). Dabei zeigte sich, dass sich Beschäftigte in KMUs besonders flexible Arbeitszeiten und Home-Office, aber auch berufliche Weiterbildungs- und Selbstentwicklungsmaßnahmen wünschen, um ihre Life Balance zu verbessern.

Konkret äußerten die Befragten, dass sie im Rahmen solcher Veranstaltungen gerne über die Ursachen und Bewältigung von Stress, Entspannungstechniken, ihre unterschiedlichen Rollen und damit verbundene Konflikte sowie Möglichkeiten zur Grenzziehung zwischen verschiedenen Lebensbereichen informiert werden möchten. Diese Ergebnisse lieferten Hinweise darauf, welche Themen in Interventionen zur Verbesserung des Umgangs mit erweiterter Erreichbarkeit und Life Balance behandelt werden sollten.

Grundsätzlich ist es bedeutsam, sich über die Generalisierbarkeit und angestrebte Nachhaltigkeit des Trainings Gedanken zu machen. Es gilt, dass breitere Theorien als Grundlage dazu führen, dass eine größere Anzahl an Themen in der Weiterbildungsmaßnahme abgedeckt werden können. Gleichzeitig geht dies mit einem Verlust an Spezifität für bestimmte Themen einher (Berkman, 2016). Ebenso gilt es zu berücksichtigen, wie allgemein die Inhalte gehalten werden sollen, um möglichst viele Teilnehmende zu erreichen: Je allgemeiner das Training, desto mehr Teilnehmende können erreicht werden, aber desto weniger setzt es unter Umständen am individuellen Vorwissen der einzelnen Person an. Deswegen ist es von Bedeutung sich zu vergegenwärtigen, was genau trainiert werden soll bzw. zu definieren, an welchen Ressourcen das Training wie ansetzen soll. Das ist besonders deshalb relevant, weil sich Effekte auch auf der Verhaltensebene zeigen sollen. Im Training sollten theoretische Hintergründe möglichst allgemeinverständlich wiedergegeben werden, während die einzelnen Übungen dazu einladen sollten, sie spezifisch für die aktuelle Lebenssituation der Teilnehmenden zu bearbeiten. Um das Verständnis der Inhalte weiter zu erhöhen, wurden zwei Rollenmodelle (Katrin und Andreas) entwickelt, die die

Teilnehmenden durch das Training begleiten und als Beispiele für verschiedene Übungen fungieren.

Auch die Frage nach der angestrebten Nachhaltigkeit ist von Bedeutung. Ein erfolgreiches Training zeichnet sich dadurch aus, dass Personen langfristig von der Trainingsmaßnahme profitieren. Ein Transfer des Gelernten in den Alltag sollte also möglich sein. Um dies zu überprüfen, ist es hilfreich die Trainingsaufgaben abzuwechseln und verschiedene Trainings- und abhängige Maße zu verwenden. Die Befundlage hierzu ist bisher noch uneindeutig, tendenziell wird ein nachhaltiger Effekt einer solchen Maßnahme jedoch eher als kritisch erachtet (Berkman, 2016), sodass die Nachhaltigkeit eine Herausforderung bei der Konzeption und Umsetzung des Trainings darstellen könnte. Im Training soll der Transfer dadurch sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden in den interaktiven Übungen an ihrer aktuellen Lebenssituation arbeiten und damit die Inhalte lebensnah erarbeitet werden. Weiter sollen die Teilnehmende in Übungen aktiv auf den Transfer vorbereitet werden, indem sie am Ende des Trainings einen Fahrplan für die nächste Zeit erarbeiten und dabei spezifizieren wie sie ihre Life Balance gestalten wollen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein erfolgreiches Training somit auf einem ausgewählten theoretischen Hintergrund basieren und wohlüberlegt auf die Handlungsebene umgesetzt werden sollte. Dafür können auch Medien wie Computer, Smartphones oder Tablets eingesetzt werden, um die Effekte zu verstärken und die Reichweite zu erhöhen.

2.2 Entwicklung und erste Pilotierung

Eine erste modulare Version des Trainings wurde 2016/2017 mit Unterstützung von Studierenden eines Praxisseminars entwickelt und pilotiert. Das Training bestand aus einem Einstiegs- und einem Abschlussmodul („Rahmen“), die alle Probanden bearbeiteten sowie aus einem selbstgewähltem Trainingsbaustein (Achtsamkeit, soziale Unterstützung oder Zielsetzung). Diese erste Version des Trainings wurde mit einer Stichprobe von $N = 60$ Teilnehmenden (45 Frauen) erprobt (Erhebungszeitraum: T1: 23.01.2017 – 05.02.2017; T2: 27.02.2017 – 12.03.2017). Das mittlere Alter betrug $M = 25.1$ Jahre ($SD = 17.56$ Jahre). Die meisten Teilnehmenden nannten das Abitur oder ein Fachabitur als höchsten bisher erreichten Bildungsabschluss. 52 Teilnehmende gaben an, sich aktuell noch in der Ausbildung (Studium Schule, Ausbildung, Traineeestelle) zu befinden. 10 Teilnehmende arbeiteten Vollzeit. Die Teilnehmenden verteilten sich folgendermaßen auf die Module: Achtsamkeit $n = 26$, Soziale Unterstützung $n = 9$, Zielsetzung $n = 25$.

Etwa einen Monat nach der Durchführung des Trainings fand eine Nacherhebung zur Abfrage von Feedback und einer ersten Messung der längerfristigen Effekte statt. Darin zeigte sich zwar keine Tendenz, dass das Training die Life Balance verbessert, jedoch ein leichter Trend

hin zu einer Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit der Teilnehmenden. Aufgrund der sehr hohen Drop-Out-Rate (60%) waren diese Ergebnisse jedoch relativ wenig aussagekräftig und sollten mit Vorsicht interpretiert werden.

In der Nachbefragung hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, Rückmeldungen zum Training zu geben. Hier wurde unter anderem genannt, dass die Wartezeit bis zur Nachbefragung relativ lang sei und eine zwischenzeitliche Auffrischung hilfreich wäre. Diese Rückmeldungen wurden zur Überarbeitung des Trainings genutzt.

2.3 Weiterentwicklung und weitere Pilotierung

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde das Training im Sommer 2017 weiterentwickelt und erneut evaluiert (Reddig, 2018). Diese Weiterentwicklung umfasste zum einen die Überarbeitung der bis dato bestehenden Module sowie die Entwicklung von Auffrischungsmodulen für die jeweiligen Module. Im Zuge dieser Überarbeitung wurde der Baustein „soziale Unterstützung“ umbenannt in „persönliches Netzwerk“, um den Trainingsbaustein besser zu charakterisieren und möglichen falschen Assoziationen (z.B. Sozialhilfe) vorzubeugen. Der Erhebungszeitraum startete am 21.06.2017, die Nachbefragung konnte bis Anfang August 2017 ausgefüllt werden. Die Evaluation wurde mit $N = 82$ Teilnehmenden durchgeführt. Dabei verteilten sich die Teilnehmenden folgendermaßen auf die Module: Achtsamkeit $n = 12$, Netzwerk $n = 11$, Zielsetzung $n = 18$.

Es zeigte sich, dass die Trainingsgruppe ($n = 41$) im Vergleich zur Kontrollgruppe ($n = 41$) eine erhöhte Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche und dem Berufs- und Privatleben berichtete. Auch die Selbstwirksamkeit in Bezug auf die eigene Life Balance steigerte sich in der Trainingsgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe signifikant. Darüber hinaus unterschieden sich die verschiedenen Module nicht in ihrer Wirksamkeit, sondern förderten gleichermaßen die Life Balance der Teilnehmenden.

Im Winter 2017/2018 erfolgte eine erneute Weiterentwicklung des Trainings. Diese Weiterentwicklung umfasste die Entwicklung eines zusätzlichen Bausteins zur erweiterten Erreichbarkeit sowie eine Überarbeitung, Kürzung und Weiterentwicklung der Trainingsinhalte und Evaluationsskalen. Das überarbeitete und weiterentwickelte Training, welches nun die Module Achtsamkeit, persönliches Netzwerk, Zielsetzung sowie ständige Erreichbarkeit umfasste, wurde im Rahmen einer weiteren Pilotierung evaluiert (Erhebungszeitraum: 18.05.2018 - 13.08.2018). Das Training bestand aus vier Modulen sowie einer Auffrischungseinheit zwei Wochen nach Trainingsabschluss. Die finale Stichprobe umfasste 40 primär vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmende (Bach, 2018).

Die abhängigen Life Balance- und Erreichbarkeits-Variablen sowie Ressourcen wurden direkt vor sowie vier Wochen nach dem Training erfasst. Kovarianz-Analysen zeigten eine signifikante Verringerung der Arbeit-Privatleben-Konflikte in der Experimentalgruppe, im Vergleich mit der Wartekontrollgruppe. Entgegen den Erwartungen wurden keine signifikanten Effekte für die Zufriedenheit mit der Life Balance, die Selbstwirksamkeitserwartung und die Selbstregulationsfähigkeit erreicht. Ein Grund hierfür könnte in der niedrigen Teststärke dieser Analysen liegen und macht eine erneute Trainingsevaluation mit größerer Stichprobe nötig.

2.4 Umsetzung in ein modulares webbasiertes Training

Zwischen März und Mai 2018 lief das Ausschreibungsverfahren für die professionelle Umsetzung des Trainings in ein webbasiertes Online-Training. Im Juni 2018 begann schließlich die Umsetzung des Trainings durch ein externes Unternehmen. Der Kick-Off-Workshop hierzu fand am 05.06.2018 in Heidelberg statt. Eine Beta-Version des Life Balance Trainings mit den Modulen Achtsamkeit, persönliches Netzwerk, Zielsetzung und ständiger Erreichbarkeit sowie einem umfassenden Rahmen zur Einführung und zum Abschluss des Trainings ging am 31.01.2019 online. Aufgrund der langen Entwicklungsdauer mit vielen Feedbackschleifen sowie mehrerer technischer Herausforderungen konnten die ersten Mitarbeitenden ab Mitte des Jahres 2019 teilnehmen. Es zeigten sich im Verlauf sporadisch auftretende Fehler bei der Trainingsdurchführung für die Teilnehmenden, die sich teilweise durch technische Entwicklungen (z.B. Browser-Updates) ergaben (z.B. folgende Trainingsmodule wurden nicht korrekt freigeschaltet). Ab Frühjahr 2020 wurde das Webtraining deswegen erneut überarbeitet. In enger Zusammenarbeit mit dem externen Dienstleister wurden fehleranfällige Übungen identifiziert und neu programmiert. Dazu wurden Bildschirm- und Sprechertexte überarbeitet und neu geschnitten. Zudem wurde die Nutzerfreundlichkeit verbessert, indem Beschränkungen der Übungsreihenfolge aufgehoben wurden und so eine flexiblere Gestaltung des Lernwegs für die Teilnehmenden ermöglicht wurde. In mehreren Testläufen wurde das final überarbeitete Training überprüft und wird weiteren Zielgruppen, wie beispielsweise Personen aus dem Öffentlichen Dienst und der Bundesverwaltung, zur Verfügung gestellt.

Das fertige Online-Training umfasst sechs aufeinanderfolgende Module (vgl. Abbildung 1) und ist in kurze Lerneinheiten (á ca. 10 bis 15 Minuten) unterteilt. Das Training setzt auf eine Kombination aus Wissensvermittlung und praktischen Übungen, die zur Reflexion bzw. zur Strategieentwicklung dienen, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Relevanz Life Balance für den persönlichen Alltag hat, wo Potenziale zur Optimierung liegen und welche

Strategien zur Umsetzung hilfreich wären. Die Trainingsinhalte wurden so konzipiert, dass individuell unterschiedliche Herausforderungen und Bedürfnisse herausgearbeitet werden – so können Teilnehmende unterschiedlichster beruflicher und privater Hintergründe gleichermaßen von diesen profitieren.

Zum Einstieg setzen sich die Teilnehmenden in den Basismodulen mit ihrer beruflichen und privaten Situation auseinander, reflektieren ihre aktuelle Life Balance und erfahren Hintergründe über mögliche Konflikte zwischen Lebensbereichen und den darin eingenommenen Rollen. Sie beschäftigen sich zudem mit ihren individuellen Stressauslösern und entwickeln Ideen, diesen entgegenzuwirken. Im Wahlmodul haben die Teilnehmenden dann die Möglichkeit, einzelne Schwerpunkte zu vertiefen: Sie können dabei zwischen den Modulen zu den Themen Achtsamkeit, Persönliches Netzwerk, Zielsetzung sowie Umgang mit digitalen Technologien und ständiger Erreichbarkeit wählen. Im Praxismodul I formulieren die Teilnehmenden Ziele und entwerfen einen Aktionsplan, um ihr persönliches Life Balance-Projekt zu realisieren. Im Praxismodul II werden die erlernten Inhalte aufgefrischt und anhand neuer Übungen verfestigt. Für eine ausführliche Beschreibung des Trainings und der enthaltenen Module und Übungen siehe „Life Balance Training Modulhandbuch“ von Seiferling et al., 2022.

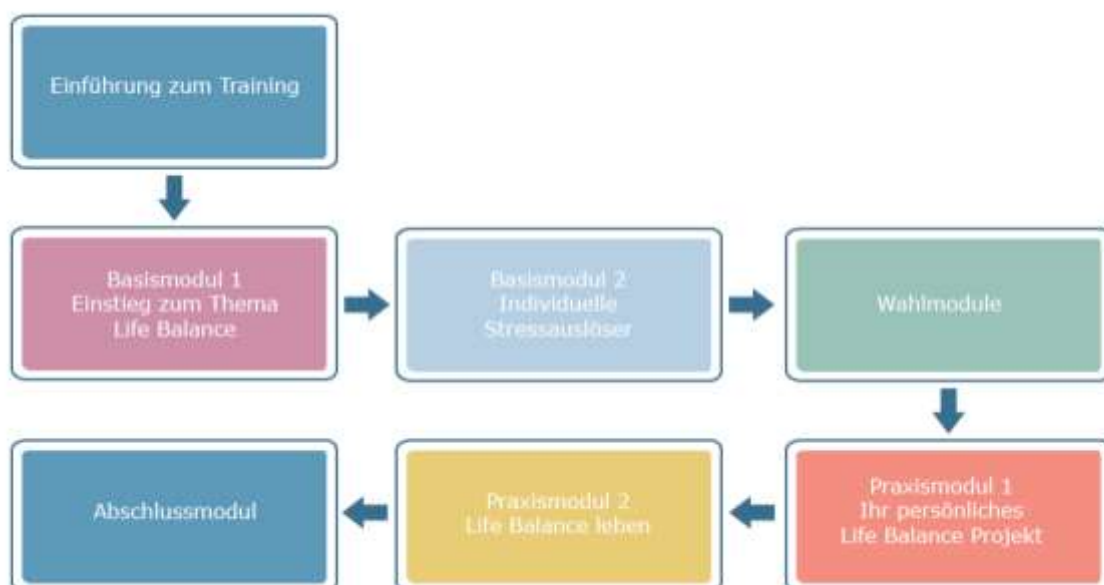


Abbildung 1: Übersicht und Ablauf der Trainingsmodule

Das Training wird kostenfrei an Beschäftigte unterschiedlicher Unternehmensgrößen und -branchen herangetragen. Eine besondere Zielgruppe sind hierbei kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Aufgrund der begrenzten Ressourcen von KMU haben Beschäftigte dieser Unternehmen meist wenig Möglichkeiten Zugang zu Maßnahmen der

Gesundheitsförderung zu erhalten. Die onlinebasierte Umsetzung des Trainings ermöglicht es insbesondere auch diesen Mitarbeitenden am Training teilzunehmen, da es leichter in den (Arbeits-)Alltag integrierbar ist als mehrtätige Präsenztrainings. Es kann von allen Personen, Mitarbeitenden sowie Führungskräften, die zu einer gesunden Life Balance finden möchten genutzt werden. Das Training kann individuell dabei unterstützen, sich mit der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche auseinander zu setzen und Strategien zu entwickeln, die eigene persönliche Life Balance zu verbessern – und sich damit langfristig positiv auf Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

2.5 Ausblick: Evaluation an einer größeren Stichprobe

Primäres Ziel des Projektes war es, Beschäftigten ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie ihre individuelle Life Balance positiver gestalten können. Eine besondere Zielgruppe sind dabei Personen, die sonst keinen oder nur schwer Zugang zu solchen gesundheitlichen Fördermaßnahmen haben, wie beispielsweise Beschäftigte von KMU. Neben diesem Primärziel ist es aus wissenschaftlicher Sicht natürlich auch ein Anliegen, das Training zu evaluieren. Geplant ist, das Training an einer großangelegten Stichprobe aus Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmensgrößen und -branchen weiter zu evaluieren. Dazu können die Daten nach einem längeren Erhebungszeitraum ausgewertet werden, um die spezifischen Effekte des Trainings, ggf. auch der einzelnen Wahlmodule, auf die Life Balance der Teilnehmenden zu untersuchen.

Um den Trainingseffekt und mögliche damit in Zusammenhang stehende Prozesse zu untersuchen, werden den Teilnehmenden im Laufe des Trainings mehrere Fragebögen dargeboten. Die verwendeten Erhebungsinstrumente basieren auf validierten Skalen und wurden, wo nötig, nur leicht adaptiert, um z.B. sprachliche Kohärenz zu schaffen.

Bei allen Personen werden demographische Variablen (z.B. Alter, Geschlecht, Kinder) abgefragt. Die Zufriedenheit mit Lebensbereichen, Rollen und Anforderungen wird mit einer Skala zur Messung von Life Balance von Syrek et al. (2011) anhand von fünf Items erhoben. Die Skala zur Segmentationskompetenz umfasst vier Items und wurde Schwarzer und Jerusalem (1999) entnommen. Die Erfassung von Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben basiert auf acht Items nach Netemeyer et al. (1996). Um die Beantwortung für die Teilnehmenden möglichst einfach zu gestalten, wurde das Antwortformat in allen Skalen vereinheitlicht, sodass die Antwort auf einer fünfstufigen Likertskala (1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu) erfolgt.

Zusätzlich wird bei Wahl des Trainingsbausteins Achtsamkeit die Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS; Brown & Ryan, 2003) verwendet. Die 15 Items werden auf einer

sechsstufigen Häufigkeitsskala (1 = fast immer, 6 = fast nie) beantwortet, wobei hohe Werte für eine hohe Achtsamkeit sprechen. Soziale Unterstützung wird mittels der Kurzversion des Fragebogens zur sozialen Unterstützung (F-SozU; Fydrich et al., 2009) erhoben. Dieser erfasst die wahrgenommene soziale Unterstützung mit 14 Items, die auf einer fünfstufigen Likertskala nach Zustimmung beurteilt werden. Das Wahlmodul Zielsetzung wurde mit insgesamt 14 Items zu Zielsetzung und -verfolgung evaluiert. Diese basieren auf Fragen zur Zielsetzung nach Putz und Lehner (2002), Ziel-Commitment nach Klein et al. (2001) sowie Selbstwirksamkeitserwartung der Zielerreichung nach Chen et al. (2001). Das Wahlmodul Erreichbarkeit wird durch insgesamt 19 Items erfasst: zur Nutzung digitaler Medien im Arbeits- und Privatleben und erweiterter Erreichbarkeit (Hassler et al., 2016; Kordt, 2013) sowie zum gedanklichem Abschalten von der Arbeit (*psychological detachment*) des Recovery Experience Questionnaires (Sonnentag & Fritz, 2007).

Außerdem wird nach jedem Wahlmodul die Verständlichkeit des Inhalts abgefragt, ob das Gelernte im Alltag anwendbar ist, ob die gezeigten Methoden geeignet sind, die eigene Life Balance zu verbessern und ob geplant ist, die Methoden im Alltag zu nutzen. Etwa einen Monat nach der Durchführung des Trainings findet eine Nacherhebung zur Messung der längerfristigen Effekte statt.

3. Fazit

Die vorgestellten Studienergebnisse verdeutlichen, dass die Vereinbarkeit von verschiedenen Lebensbereichen eine bedeutsame Herausforderung der modernen Arbeitswelt darstellt und potentiell weitreichende Folgen für Beschäftigte und in der Folge auch für Unternehmen und Unternehmenserfolg (z.B. durch Abwesenheit aufgrund von Krankheit) haben kann. Zukünftige Entwicklungen im Rahmen der Umsetzung von Industrie 4.0 und der damit verbundenen steigenden Digitalisierung werden es deshalb umso mehr erforderlich machen, dass der bzw. die Einzelne in der Lage ist, mit der zunehmenden Digitalisierung und Entgrenzung der Lebensbereiche gut umzugehen. Im Zuge der Corona-Pandemie nahmen zudem ortsflexible Arbeitsformen, wie das Nutzen von Home-Office, deutlich zu. Gerade beim vermehrten Arbeiten von zuhause aus, ist ein gelingendes Ausbalancieren der Lebensbereiche von entscheidender Bedeutung für das Wohlbefinden. Das vorgestellte Training eignet sich, um Beschäftigten ein Instrument an die Hand zu geben, ihre Life Balance zu reflektieren und ressourcenorientiert zu steigern.

Der Wandel der Arbeitswelt ist mit vielfältigen geänderten bzw. zusätzlichen Kompetenzanforderungen verbunden. Er macht planerische und kreative sowie adaptive und gestalterische Fähigkeiten unabdingbar (vgl. Stich et al., 2015). Die Autoren nehmen an, dass der Ausbau der Kompetenzen und Fähigkeiten der Arbeitenden nicht nur eine erforderliche Reaktion auf die Veränderungen ist, sondern auch eine Grundvoraussetzung für das Gelingen des industriellen Wandels. Diese Notwendigkeit haben auch die Beschäftigten in der Befragung des BMAS (2015b) erkannt. So gaben 78% der Befragten an, dass ein erhöhter Bedarf an Weiterbildung der eigenen Fähigkeiten besteht. Auch im Umgang mit der eigenen Life Balance bieten sich solche Weiterbildungen an, um die Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig zu erhalten.

Hammermann und Stettes (2016) haben in diesem Zusammenhang untersucht, welche Kompetenzen in einer digitalisierten Arbeitswelt bedeutsam sind und welche in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Dazu haben sie Daten aus N = 1394 Unternehmen hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrads kategorisiert und die Bedeutsamkeit verschiedener Kompetenzbereiche analysiert. Neben kaufmännischem und betriebswirtschaftlichem Wissen, wurde unter anderem auch handwerkliches Geschick und IT-Fachwissen abgefragt. Zudem wurde die Bedeutsamkeit von Planungs- und Organisationsfähigkeit bzw. Selbstständigkeit berücksichtigt. Insgesamt wurde der Fähigkeit zur Planung und Organisation eine hohe Bedeutsamkeit zugesprochen. 61% der befragten Unternehmen hielten diese Kompetenz für sehr wichtig. Der Anteil der Zustimmung war in hoch digitalisierten Unternehmen sogar noch höher und lag bei 76.4%. Darüber hinaus nahm der Großteil der Unternehmen (76.4%) an, dass die Wichtigkeit dieser Kompetenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch ansteigen

wird. Dreiviertel der Befragten gingen also davon aus, dass Arbeitnehmende in den nächsten Jahren vermehrt eigenständig agieren und mit anderen zusammenarbeiten können müssen, um den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Die Selbstregulationsfähigkeit von Beschäftigten spielt also in Zukunft eine noch größere Rolle. Die Autoren sehen in der Flexibilisierung der Arbeit große Chancen, wie z.B. die Möglichkeit, verschiedene Lebensbereiche besser miteinander vereinbaren zu können. Gleichzeitig geht ein höheres Ausmaß an Flexibilität mit höheren Anforderungen (insbesondere an Eigenverantwortung und Selbstregulation) an die Beschäftigten einher. Um dem zu begegnen, werden Qualifikationsmaßnahmen als essentiell bewertet.

Auch die Studie „Mobiles Arbeiten“ (Prümper et al., 2016) hat sich mit den Schlüsselkompetenzen von sog. „Mobile Workers“, also Mitarbeitenden, die mobil arbeiten, befasst und diese identifiziert. Als besonders wichtig und mit zunehmender Bedeutsamkeit erachteten 78% der Befragten Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Initiative, geistige Offenheit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft und Zuverlässigkeit. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in Verbindung mit Industrie 4.0 wird solchen Selbstkompetenzen große Bedeutung beigemessen. Dem stimmen auch Gebhardt et al. (2015) zu und erachten lebenslanges Lernen als eine Säule der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt.

Vergleichbare Ergebnisse lieferte auch die Studie von Eilers et al. (2017). Im Hays HR-Report 2017 wurden verschiedene Soft Skills als unerlässlich im Umgang mit der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen bewertet. Dazu gehörten unter anderem die Priorisierungskompetenz (56% der Befragten erachten diese als sehr wichtig) und das Selbstmanagement (55% der Teilnehmenden bewerten dies als bedeutsam). Auch die Stärkung der Eigenverantwortung wurde als zentral angesehen und als wichtige Herausforderung beim Umgang mit den sich verändernden Arbeitsbedingungen.

Unter der Annahme, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Entgrenzung verschiedener Lebensdomänen zunehmen wird, ist der erfolgreiche Umgang mit dieser Entwicklung von großer Wichtigkeit. Das gilt nicht nur, weil deren Auswirkungen für Beschäftigte potentiell schädlich sein können, sondern auch weil sich die positiven Effekte – insbesondere die der Flexibilisierung der Arbeit – durch einen adaptiven Umgang wirklich entfalten können. Böhm et al. (2016) nimmt an, dass ein erfolgreiches Management der Digitalisierung beim Erwerbstätigen selbst beginnt und misst dem Verhalten des Einzelnen daher eine zentrale Bedeutung bei. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass sich die individuellen Präferenzen von Beschäftigten hinsichtlich der Grenzziehung bzw. Vereinbarung verschiedener Lebensbereiche unterscheiden. Diese Tatsache wirkt sich maßgeblich darauf aus, ob und wie einzelne Erwerbstätige die Entgrenzung der Domänen individuell wahrnehmen und zugleich wie sie damit umgehen möchten. Ziel sollte nicht sein, IKT aus dem

Alltag zu verbannen, sondern einen bewussten Umgang zu gestalten (z.B. eine geringere Nutzung zu Arbeitszwecken in der Freizeit). Um dies umsetzen zu können, müssen Beschäftigte sich selbst regulieren können.

Das vorgestellte Training bietet ein Tool für Beschäftigte, um die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit aktiv und bewusst zu gestalten und so zu einer besseren Life Balance zu kommen.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A., Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2008). Implementation Intentions and Shielding Goal Striving from Unwanted Thoughts and Feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(3), 381-393.
- Adams, G. A., King, L. A. & King, D.W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Adler, R. F., & Benbunan-Fich, R. (2013). Self-interruptions in discretionary multitasking. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1441–1449. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.040>
- Aikens, K. A., Astin, J., Pelletier, K. R., Levanovich, K., Baase, C. M., Park, Y. Y. & Bodnar, C. M. (2014). Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721-731.
- Allen, T. D. & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372-379.
- Althammer, S. E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308. <https://doi.org/10.1111/joop.12346>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2013). When Work Calls-Associations Between Being Contacted Outside of Regular Working Hours for Work-Related Matters and Health. *Chronobiology International*, 30(9), 1197–1202. <https://doi.org/10.3109/07420528.2013.800089>
- Ayman, R. & Antani, A. (2008). Social Support and Work Family Conflict. In K. Korabik, D. Leroy & D. L. Whitehead (Hrsg.), *Handbook of Work and Family* (S. 287-304). San Diego, CA: Elsevier Publishing.

- Bach, C. (2018). *Wege zu einer besseren Life-Balance: Entwicklung und Evaluation eines Trainings zum Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit*. Masterarbeit. Universität Heidelberg, Heidelberg.
- Backhaus, N., Wöhrmann, A., & Tisch, A. (2020). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland*. <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHTKOMPAKT20191216.2>
- Bailey, B. P., Konstan, J. A., & Carlis, J. V. (2001). *The Effects of Interruptions on Task Performance, Annoyance, and Anxiety in the User Interface*. 1, 593–601. <https://www.cse.unr.edu/~sushil/class/ps/papers/EffectInterruptions-interact-2001.pdf>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Barnes, S., Brown, K. W., Krusemark, E., Campbell, W. K. & Rogge, R. D. (2007). The role of mindfulness in romantic relationship satisfaction and response to relationship stress. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 482-500.
- Barnett, R. C. & Marshall, N. L. (1992). Men's job and partner roles: Spillover effects and psychological distress. *Sex Roles*, 27, 455-472.
- Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., & Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized controlled trials. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 108–126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000146>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Baqutayan, S. (2011). Stress and Social Support. *Indian journal of psychological medicine*, 33, 29-34.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. & MacDermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M. & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231.

- Berkman, E. T. (2016). Self-regulation training. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Hrsg.), *Handbook of Self-Regulation. Research, Theory, and Applications* (3. Aufl., S.440-457). The Guilford Press.
- Blom, A. G., Cornesse, C., Friedel, S., Krieger, U., Fikel, M., Rettig, T., Wenz, A., Axenfeld, J., Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Lehrer, R., & Juhl, S. (2020). High Frequency and High Quality Survey Data Collection. *Survey Research Methods*, 14(2), 171-178. <https://doi.org/10.18148/SRM/2020.V14I2.7735>
- Böhm, S. A., Bourovoi, K., Brzykcy, A. Z., Kreissner, L. M., Breier, C. (2016). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland. *Universität St. Gallen*.
https://www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220_Studie_Digitalisierung_Gesundheit_Final.pdf
- Breitinger, D. & Streim, A. (2013). Drei Viertel der Berufstätigen sind über die Feiertage erreichbar. *Bitkom*. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Drei-Viertel-der-Berufstaetigen-sind-ueber-die-Feiertage-erreichbar.html>
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. & Hoffmann, M. E. (2007). Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365–375.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015a). *Forschungsbericht 456. Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität*. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-456.pdf?__blob=publicationFile
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015b). *Forschungsbericht 468. Digitalisierung am Arbeitsplatz*. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-468-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Handlungsempfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zum ort- und zeitflexiblen Arbeiten*. <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2016/bericht-plattform-digitale-arbeitswelt.html>

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Druck Vogt.
- Buunk, A. P. & Verhoeven, K. (1991). Companionship and support in organizations. A micro-analysis of the stress-reducing features of social interaction. *Basic and Applied Social Psychology, 12*, 243-258.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V. & Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Carlson, D. S. & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stress or-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management, 25(4)*, 513-540.
- Carson, J. W., Carson, K. M., Gil, K. M. & Baucom, D. H. (2004). Mindfulness-based relationship enhancement. *Behavior Therapy, 35(3)*, 471-494.
- Carver, C. S. (2004). Self-regulation of action and affect. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.), *Handbook of self-regulation. Research, theory, and applications* (S. 13-39). Guilford Press: New York.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2016). Self-Regulation of Action and Affect. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Hrsg.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (3. Auflage, S. 3–23). New York, London: The Guilford Press.
- Cavanagh, K., Strauss, C., Cicconi, F., Griffiths, N., Wyper, A. & Jones, F. (2013). A randomised controlled trial of a brief online mindfulness-based intervention. *Behaviour Research and Therapy, 51(9)*, 573-578.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods, 4(1)*, 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations, 53(6)*, 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Davidson, R., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkrantz, M., Muller, D., Santorelli, S. et al. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mind-fulness meditation. *Psychosomatic Medicine, 65*, 564-570.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery: Smartphone Use and Daily Recovery. *Applied Psychology, 63(3)*, 411–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>

- DGB-Index Gute Arbeit. (2016). Arbeiten ohne Ende - Wie verbreiten sich überlange Arbeitszeiten?. *DGB-Index Gute Arbeit Kompakt*. <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++b877f100-c4c8-11e5-94ef-52540023ef1a>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. & Lang, J. W. B. (2012). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85–129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2017). *HR-Report 2017. Schwerpunktkompetenzen für eine digitale Welt*. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e>
- Ernst & Young (2020). *EY Studierendenstudie 2020 – StudentInnen in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven*. Abgerufen unter: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/10/ey-studierenden-studie-2020-ziele-werte-perspektiven.pdf
- Ernst & Young (2018). *EY Studentenstudie 2018 – Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven*. Abgerufen unter: <https://docplayer.org/107414859-Ey-studentenstudie-2018-studenten-in-deutschland-werte-ziele-perspektiven.html>
- Eurofound (2015). *Erste Ergebnisse: Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568de.pdf
- Foroughi, C. K., Werner, N. E., Nelson, E. T., & Boehm-Davis, D. A. (2014). Do Interruptions Affect Quality of Work? *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56(7), 1262–1271. <https://doi.org/10.1177/0018720814531786>
- Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Fydrich, T., Sommer, G., Tydecks, S. & Brähler, E. (2009). Fragebogen zur sozialen Unterstützung (F-SozU): Normierung der Kurzform (K-14). *Zeitschrift für Medizinische Psychologie*, 18, 43-48.
- Gebhardt, J., Grimm, A., & Neugebauer, L. M. (2015). Entwicklungen 4.0 – Ausblicke auf zukünftige Anforderungen an und Auswirkungen auf Arbeit und Ausbildung. *Journal of Technical Education*, 3, 45–61. <https://doi.org/10.48513/JOTED.V3I2.58>

- Gestsdottir, S., & Lerner, R. M. (2008). Positive Development in Adolescence: The Development and Role of Intentional Self-Regulation. *Human Development*, 51(3), 202–224. <https://doi.org/10.1159/000135757>
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- González, V. M. & Mark, G. (2005). Managing currents of work: multi-tasking among multiple collaborations. *Proceedings of the ninth conference on European Conference on Computer Supported Cooperative Work (ECSCW'05)*, 143–162.
- Greenberger, E. & O'Neil, R. (1993). Spouse, parent, worker: Role commitments and role-related experiences in the construction of adults' well-being. *Developmental Psychological*, 29, 181-197.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*. 57(1), 35-43.
- Hammermann, A., & Stettes, O. (2016). Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. *IW Policy Paper*, 3. <http://hdl.handle.net/10419/127450>
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J., & Paridon, H. (2016). *iga.Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten: Teil 2*. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-23-teil-2/>
- Hatfield, E. & Sprecher, S. (1983). Equity theory and recipient reactions to aid. In J. D. Fisher, A. Nadler & B. M. DePalulo (Hrsg.), *New directions in helping. Vol. I: Recipient reactions to aid* (S. 113-141). New York: Academic Press.
- Henderson, M. & Argyle, M. (1986). The Informal Rules of Working Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 7, 259-275.
- Hessenmöller, A.-M., Pangert, B., Pieper, C., Schiml, N., Schröer, S., & Schlüpbach, H. (2013). *Iga.Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen. Eine representative Befragung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland*. <https://www.iga->

info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_27_Barometer_Flexibilitaetsanforderungen_Erwerbslosigkeitserfahrungen.pdf

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Holohan, C. K. & Gilbert, L. A. (1979). Conflict between major life roles: Women and men in dual career couples. *Human Relations*, 32(6), 451-467.
- Kaufmann, G. M. & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W. & Adams, G. A. (1995). Family Support Inventory for Workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. P. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32–55. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2931>
- Kordt, M. (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013*. <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2013-1318306.pdf>
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17(1), 49–59.
- LaRocco, J. M., House, J. S. & French, J. R. P. Jr. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 202-218.
- Lindecke, C. (2015). Wem gehört die Zeit? Flexible Arbeitszeiten: Grenzenlose Freiheit oder grenzenlose Erreichbarkeit? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 69(1), 31–38. <https://doi.org/10.1007/BF03373934>

- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupperecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2019). Mindfulness-based interventions in the workplace: An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wellbeing. *The Journal of Positive Psychology*, 14(5), 625–640. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1519588>
- Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005). No task left behind?: Examining the nature of fragmented work. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '05*, 321–330. <https://doi.org/10.1145/1054972.1055017>
- Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceeding of the Twenty-Sixth Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '08*, 107–110. <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072>
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C. & Grady, G. (2013). Employee Work Life Balance Outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Menz, W., Pauls, N., & Pangert, B. (2016). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten*. http://www.isf-muenchen.de/pdf/WiPsy2016_2_Menz.pdf
- Michel, A., Bosch, C. & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work–life balance. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 733-754.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Müller, Y. L. (2017). *A Demands Assessment of Work-Family Benefits in Small and Medium-Sized Enterprises and Factors that Influence Benefit Utilization*. Masterarbeit, Universität Heidelberg.

- Nadler, R., Carswell, J. J., & Minda, J. P. (2020). Online Mindfulness Training Increases Well-Being, Trait Emotional Intelligence, and Workplace Competency Ratings: A Randomized Waitlist-Controlled Trial. *Frontiers in psychology*, 11, 255. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00255>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Pangert, B., Pauls, N., & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf die Life-Domain-Balance und Gesundheit*. <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd76.html;jsessionid=B6D04E10BB6E57FD9404CF5C035A799F.s1t1>
- Posner, M. I., & Rothbart, M. K. (2000). Developing mechanisms of self-regulation. *Development and Psychopathology*, 12(3), 427-441. <https://doi.org/10.1017/S0954579400003096>
- Prümper, J., Lorenz, C., Hornung, S., & Becker, M. (2016). *Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“*. <http://www.dgfp.de/assets/news/2016/Ergebnisbericht-Studie-Mobiles-Arbeiten.pdf>
- Putz, P., & Lehner, J. (2002). Effekte zielorientierter Führungssysteme- Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 22-34. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.46.1.22>
- Reddig, A. (2018). *Entwicklung und Evaluation eines onlinebasierten Life Balance Trainings*. Masterarbeit. Universität Heidelberg, Heidelberg.
- Rexroth, M., Nohe, C., Sonntag, Kh., & Feldmann, E. (2014). Theorien und Konzepte der „Work-Life-Balance“ Forschung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB-Projekt* (1. Aufl., S. 23-38). Asanger Verlag.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Schmicker, S., Genge, F., & Lüder, K. (2009). Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Ruge Kommunikationsmarketing. <https://www.yumpu.com/de/document/read/3616991/arbeitgeber-attraktivitat-aus-sicht-von-studierenden-metop-gmbh>
- Schmicker, S., Wassmann, S., & Kramer, C. (2011). Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden: Studie 2011. *Universitätsverlag*.

<https://www.yumpu.com/de/document/read/3616991/arbeitgeber-attraktivitaet-aus-sicht-von-studierenden-metop-gmbh>

- Schröder, S., Förster, M., & Schmicker, S. (2015). Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung. *Personal Quarterly*, 67(1), 20–24. <https://www.jstor.org/stable/26529882>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (Eds.; 1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen: Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Schwarzer, R., Knoll, N. & Rieckmann, N. (2004). Social Support. In A. Kaptein & J. Weinman (Hrsg.), *Introduction to health psychology* (S. 158-182). Oxford, England: Blackwell.
- Seiferling, N., Brandstädter, S. & Hildesheim, Ch. (2022). *Webbasierte Förderung von Selbstregulation zur besseren Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche – Modulhandbuch Life Balance Training*. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg, Heidelberg.
- Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., Beehr, T. A. & Boos, N. (2008). The Emotional Meaning of Instrumental Social Support. *International Journal of Stress Management*, 15(3), 235-251.
- Siedlecki, K. L., Salthouse, T. A., Oishi, S. & Jeswani, S. (2014). The Relationship Between Social Support and Subjective Well-Being Across Age. *Social Indicators Research*, 117(2), 561-176.
- Sonntag, Kh. (Hrsg.; 2014). *Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: das WLB-Projekt*. Kröning: Asanger.
- Sonntag, Kh., Frieling, E., & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. Huber.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S. & Kraimer, M. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Stich, V., Gudergan, G., Senderek, R. (2015). Arbeiten und Lernen in der digitalisierten Welt. In H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit – die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. Nomos.

- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 183-205). VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C., & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, *57*(3), 134–145. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000044>
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- van Daalen, G., van Daalen, G., Willemsen, T. M. & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of vocational behavior*, *69*(3), 462-476.
- ver.di. (2012). *Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Lage.* <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5375dc43aa698e42cb0000a9/download/Nr.%205%20St%C3%A4ndig%20erreichbar,%20dauernd%20gehetzt.pdf>
- Vohs, K. D. & Baumeister, R. F. (2004). Understanding self-regulation: An introduction. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.), *Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications* (S. 1-9). New York, NY: The Guilford Press.
- Westman, M. & Etzion, D. (2005). The crossover of work-family conflict from one spouse to the other. *Journal of Applied Social Psychology*, *35*(9), 1936-1957.
- Wiese, B. S. (2015). Work-Life-Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (Aufl., S. X–Y). Springer Verlag.
- Wittmann, M., Wittmann, G., Stahl, E., & Weinfurtner, S. (2013). *Digitalisierung der Gesellschaft. Aktuelle Einschätzungen und Trends.* http://www.ibi.de/files/Studie_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf
- Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A. & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*, 246-258.

- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance: The role of segmentation preference. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>
- Wöhrmann, A. M. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance*. www.baua.de/dok/7930558
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z. & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19, 597-605.

Impressum

Ansprechpartner:

Dr. Simone Brandstädter
simone.brandstaedter@psychologie.uni-heidelberg.de

Dr. Nadine Seiferling
nadine.seiferling@psychologie.uni-heidelberg.de

Das Projekt MEGa (Förderkennzeichen 02L14A000) wird im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Betreut wird der Förderschwerpunkt durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA). Das Projekt läuft vom 1. November 2015 bis zum 31. Dezember 2021.

Herausgeber:

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung
der Universität Heidelberg
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
Hauptstraße 47-51
69117 Heidelberg

www.psychologie.uni-heidelberg.de/arbeitsforschung
www.gesundearbeit-mega.de
Weitere Forschungsberichte finden Sie unter
<https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022, Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg

Bildnachweis Titelblatt: Julien Eichinger, fotolia.com