

Work-Life Balance

Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber

Bearbeitet von
Stephan Kaiser, Max Josef Ringlstetter

1. Auflage 2010. Buch. xxii, 262 S. Hardcover
ISBN 978 3 642 11726 8
Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm
Gewicht: 590 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance?

Ziele und Konflikte bei Beschäftigten im IT-Bereich

Christian Härtwig und Ernst-H. Hoff

1 Einleitung

In diesem Beitrag behandeln wir berufliche und private Ziele von Frauen und Männern im IT-Bereich. Dabei gehen wir von einem in der Psychologie üblichen, sehr weiten Verständnis von „Zielen“ aus, das nicht nur die Ziele von Personen im Alltag, sondern auch weiterreichende Projektziele, andauernde Strebungen oder handlungsleitende Orientierungen bis hin zu Lebenszielen umfasst. Mit Blick auf all diese Arten von Zielen und deren Realisierung kann man die Frage im Titel dieses Beitrags folgendermaßen formulieren: Sind die beruflichen Ziele bei IT-Beschäftigten so dominant und werden sie so intensiv verfolgt, dass Arbeit tatsächlich zum Lebensinhalt wird, oder gibt es auch Personen mit einem stärkeren Gleichgewicht bzw. einer Balance von beruflichen und privaten Zielen? Daran schließen sich weiter folgende Fragen an: Unter welchen Umständen kann es bei Personen zur Veränderung ihrer Ziele in der Weise kommen, dass nicht mehr allein berufliche Ziele im Vordergrund stehen, sondern dass zunehmend Work-Life Balance angestrebt wird? Welche Rolle spielen dabei Konflikte zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen oder Konflikte, die bei der gleichzeitigen Umsetzung beruflicher und privater Ziele entstehen? Bevor wir auf diese Fragen genauer anhand eines theoretischen Konzeptes und empirischer Befunde eingehen, soll zu Beginn kurz auf einige Ansätze und Begriffe aus der sozialwissenschaftlichen Diskussion zum Wandel der Arbeit hingewiesen werden. Denn in der Arbeit und im Leben von IT-Beschäftigten kommen generelle Aspekte des Wandels der Arbeit prototypisch zum Ausdruck, und die Schlüsselbegriffe zur Beschreibung dieser Aspekte bildeten den Ausgangspunkt bei der Präzisierung unserer Forschungsfragen:

Zwei erste Schlüsselbegriffe hängen besonders eng miteinander zusammen: Die „*Subjektivierung*“ und die „*Entgrenzung*“ von Arbeit. Während man früher in der Industriegesellschaft an ganz vielen Arbeitsplätzen (vor allem in der Massenproduktion) versucht hatte, einen einzigen, *objektiv* optimalen Weg zur Verrichtung von möglichst wenig komplexen Tätigkeiten vorzuschreiben, bei dem „Kopfarbeit“

C. Härtwig (✉)

Freie Universität Berlin, 14195 Berlin, Deutschland

und subjektive Abweichungen von diesem Weg möglichst ausgeschaltet werden sollten, ist mit „*Subjektivierung*“ in der heutigen Wissens-, Kommunikations- und Informationsgesellschaft (vgl. Moldaschl/Voß 2002) Folgendes gemeint: Erwerbstätige sollen ihre Arbeit autonom planend und zielgerichtet verrichten. Dabei wird von ihnen erwartet, dass sie all ihre persönlichen Ressourcen und Kompetenzen, ihre längerfristigen Ziele und Strebungen in den Dienst dieser autonom und selbstorganisiert zu verrichtenden Arbeit stellen. Das heißt: Extern gestellte Arbeitsaufgaben und -anforderungen sollen zum inneren Anliegen, zu persönlichen Zielen der Beschäftigten werden, so dass organisationale Interessen und das persönliche Streben nach Selbstverwirklichung weitgehend zur Deckung kommen. Je stärker Beschäftigte tatsächlich derartige Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ihrer „ganzen“ Person in der Arbeit sehen, desto weniger sinnvoll erscheinen ihnen strikte zeitliche, räumliche, inhaltliche, soziale und motivationale Grenzen zwischen ihrem beruflichen und privaten Handeln. Der Begriff der *Entgrenzung* bezieht sich auf diese individuelle Auflösung der Grenzen zwischen dem Berufs- und dem Privatleben (vgl. Hoff 2008 und Gottschall/Voß 2003, zum weiteren Verständnis von „Entgrenzung“ vgl. Kratzer/Sauer 2003). Unsere eingangs gestellten Fragen lassen sich nun präziser als Fragen zur Erforschung einer solchen Entgrenzung formulieren: Wie sieht ein arbeitszentriertes Leben ohne klar erkennbare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bei jungen Erwachsenen im IT-Bereich im Einzelnen aus? Sind hier auch die längerfristigen beruflichen und privaten Ziele für die Zukunft kaum voneinander getrennt? Unterscheiden sich Frauen und Männer in der Dominanz ihrer Ziele und entsprechend in den Formen ihrer Lebensgestaltung einer Entgrenzung oder Balance von Berufs- und Privatleben? Wann ändern sich Ziele und damit Formen der Lebensgestaltung? Werden später, wenn dieselben jungen Erwachsenen älter werden, private Ziele, ein Familienleben und der Gesamtentwurf eines „guten“ Lebens mit einer Balance von Berufs- und Privatleben wichtiger?

Ein zweiter Begriff der „kontrollierten Autonomie“ (vgl. Vieth 1995) richtet sich darauf, dass die früher eindeutig als positiv bewerteten Merkmale von Arbeit zunehmend problematisch, doppeldeutig und widersprüchlich werden. In der „alten“ Industriegesellschaft gab es einerseits häufiger als heute die restriktive, extrem arbeitsteilig organisierte Arbeit, bei der wenig komplexe Teilaufgaben vorgegeben sind und deren Durchführung mit hoher Fremdkontrolle sowie hohen Belastungen verbunden ist. Als positiver Gegenpol dazu wurde andererseits jene persönlichkeitsförderliche, komplexe Arbeit begriffen, die Spielräume für autonomes Handeln und Möglichkeiten der Entfaltung von persönlichen Strebungen bzw. Zielen bietet und die mit eher geringen Belastungen einhergeht. Heute bedeutet Autonomie dagegen nicht mehr das Gegenteil von Zwängen, von Kontrollmechanismen und von nicht beeinflussbaren Arbeitsbelastungen. Man kann vielmehr von zwei Seiten derselben Medaille sprechen: Neue Freiheiten gehen gleichzeitig mit neuen Zwängen einher. So können beispielsweise bei längerfristiger Projektarbeit die Mittel und Wege zur Erreichung des Projektziels völlig frei gewählt und die Einzelschritte selbstständig bestimmt und gesteuert werden. Wenn Beschäftigte aber wissen, dass es entscheidend auf die erreichten Ziele bzw. die Ergebnisse ganz am Ende der Projektarbeit ankommt und dass davon der Erfolg der eigenen Firma, Arbeitsplatzsicherheit und eigenes Einkommen abhängen, dann geht Autonomie auf dem Weg dorthin häufig

mit dem Zwang zur ständigen Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung, Selbstbelastung oder gar Selbstausbeutung einher. An diese Überlegungen schließen sich weitere Forschungsfragen an: Sehen Beschäftigte im IT-Bereich neben der Autonomie und Selbstständigkeit, die sie anstreben, auch deren Kehrseite der freiwillig auferlegten Belastung oder gar Selbstausbeutung? Welche psychischen und physischen Kosten ergeben sich für sie langfristig mit einer solchen Realisierung ihrer beruflichen Ziele? Erfordert ihr arbeitszentriertes Leben nicht auf Dauer als Ausgleich ein Privatleben ohne solche Belastungen?

Mit dem Wandel in der Arbeitswelt ist noch ein anderes, eher unternehmerisches Verständnis von Autonomie, Selbstständigkeit und Selbstverantwortung viel wichtiger geworden als früher. Darauf zielt ein letzter sozialwissenschaftlicher Schlüsselbegriff der „*Internalisierung des Marktes*“ (vgl. Moldaschl 1998 sowie dazu auch die These vom „Arbeitskraftunternehmer“, Pongratz/Voß 2004). Wenn die Verhältnisse innerhalb von Betrieben und Firmen denen des Marktes außerhalb der Unternehmen immer ähnlicher werden, muss auch der einzelne Beschäftigte sein Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf immer stärker selbstständig an den Gesetzen des Marktes, am Wettbewerb mit anderen und an ökonomischer Effizienz ausrichten. Neben der inhaltlichen Befriedigung durch eine sinnerfüllte Arbeit, die professionellen Qualitätsmaßstäben, eigenen Zielvorstellungen oder Forderungen nach sozialer Nützlichkeit genügt, erhält jene „erfolgreiche“ Arbeit ein viel stärkeres Gewicht, die daran gemessen wird, ob sie zur Rationalisierung von Prozessen im Unternehmen sowie zum Erfolg der Firmen am Markt beiträgt. Auch im Anschluss daran stellen sich noch einmal Forschungsfragen: Geraten IT-Firmen und die Mitarbeiter in diesen Firmen nicht in Zielkonflikte, wenn sie einerseits Erfolg am Markt anstreben und deshalb z. B. möglichst viele Aufträge bearbeiten oder an möglichst vielen Projekten verdienen wollen, aber andererseits eine professionell „gute“, persönlich befriedigende Qualität ihrer Arbeit bzw. eine sorgfältige Durchführung jedes einzelnen Projektes wünschen? Wird nicht auch eine Balance zwischen einer allzu stark auf ökonomische Effizienz ausgerichteten Arbeit und einer von ökonomischen Zwängen „freien“ Zeit notwendig?

2 Ein Konzept zu Formen der Lebensgestaltung: berufliche und private Ziele, Zielkonflikte und Integrationsziele

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen haben wir auf ein Konzept zurückgegriffen, das in einem früheren Projekt¹ entwickelt worden war (vgl. Hoff/Ewers 2002, 2003 und Hoff/Grote/Dettmer/Hohner/Olos 2005). Darin haben wir *erstens*

¹ Dieses Projekt trug den Titel: „PROFIL: Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“. Es wurde im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogramms „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ von 1998–2004 gefördert und im Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin durchgeführt.

Ziele grob nach ihrer zeitlichen Reichweite und nach ihren hierarchischen Bezügen geordnet. So lassen sich persönliche Ziele (als eine bewusste Präzisierung und handlungsleitende Umsetzung von Motiven) unterschiedlichen Handlungsebenen zuordnen: (a) der Ebene des Alltagshandelns, (b) der Ebene des alltagsübergreifenden Handelns – z. B. in Form von Projekten oder zeitlich weitreichenden Strebungen und (c) der Ebene des biografisch bedeutsamen Handelns – z. B. in Form von Lebenszielen und -aufgaben. Zwischen den Zielen auf diesen drei Ebenen gibt es häufig hierarchische Bezüge der Über- bzw. Unterordnung. Aus übergeordneten beruflichen oder privaten Lebenszielen lassen sich entsprechende Projektziele sowie Strebungen ableiten, und aus solchen Projekten oder „Strivings“ lassen sich weitere Ziele des Alltagshandelns ableiten, die sich ihrerseits noch einmal in Teilziele und Teilschritte untergliedern lassen. Oder umgekehrt formuliert: erst mithilfe einer Abfolge der Realisierung von Teilzielen lassen sich komplexere Ziele im Alltag erreichen, die sich ihrerseits zu jenen Projekten bündeln lassen oder die zu jenen „Strivings“ führen, ohne die Lebensziele nicht erreichbar sind.

Zweitens haben wir zwischen mehr oder minder konflikthaften Verläufen bei der Umsetzung von Zielen unterschieden: So können manche Ziele, Projekte und Strebungen problemlos nebeneinander herlaufen, und die Realisierung des einen Ziels kann für diejenige des anderen Ziels förderlich sein. Es kann aber auch zu Konflikten zwischen Zielen und ihrer Umsetzung kommen – z. B. zwischen Zielen innerhalb des beruflichen bzw. privaten Lebens oder solche zwischen beruflichen Zielen und Handlungssträngen einerseits und privaten Zielen andererseits. Wenn eine Entscheidung für das eine und gegen das jeweils andere Ziel kaum möglich erscheint, können Personen versuchen, übergeordnete Ziele einer Integration ihrer ursprünglichen Ziele zu bilden. Dies soll in Abb. 1 veranschaulicht werden:

In dieser Abbildung sind die Konflikte zwischen individuellen Zielen (durch „Blitze“) dargestellt – dies auf allen drei, grob voneinander unterscheidbaren Ebenen des kurz-, mittel- und langfristig bedeutsamen Handelns. Neben Konflikten zwischen Zielen auf gleicher Handlungsebene können auch Ziele auf unterschiedlichen Ebenen, also etwa solche des Alltagshandelns oder Projektziele mit Lebenszielen in Konflikt geraten. Der Begriff der Integrationsziele ist nun zentral für unsere Theoriebildung, und wir haben ihn gewählt, um zu verdeutlichen, dass damit mehr gemeint ist als mit dem alltagssprachlichen Begriff der Kompromisse. Denn bei Kompromissen können weiterhin zwei (oder mehrere) konfligierende Ziele nebeneinander bestehen bleiben, ohne dass sie grundsätzlich infrage gestellt werden. Integrationsziele werden dagegen als neue, *übergeordnete* und komplexere Ziele begriffen. Wenn die ursprünglichen, in Konflikt stehenden und weniger komplexen Ziele sich gegenseitig relativieren und einem Integrationsziel untergeordnet werden, so verändert sich ihre ursprüngliche subjektive Bedeutung. Als Beispiel kann das Lebensziel einer Integration bzw. Balance von Berufs- und Privatleben genannt werden, womit sich die frühere Bedeutung beruflicher Ziele (z. B. von Karriere oder ökonomischem Erfolg) ebenso wie die Bedeutung privater Ziele relativiert.

Übergeordnete Integrationsziele können sich aber auch im Verlauf von innerberuflichen Konflikten herausbilden – etwa dann, wenn sich ein Softwareentwickler entschließt, sein expandierendes, hierarchischer werdendes und nur noch am

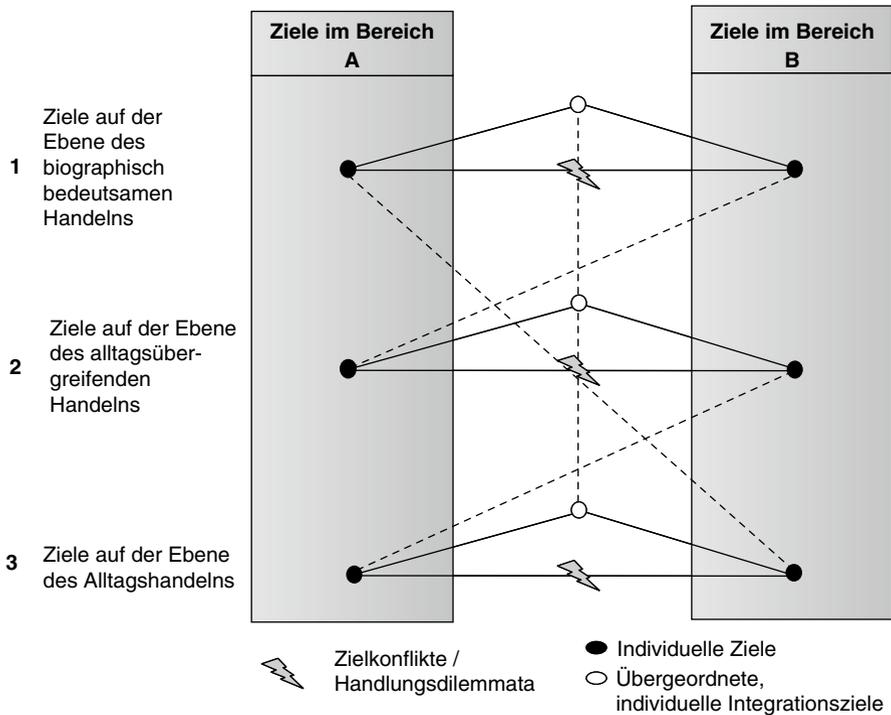


Abb. 1 Zielkonflikte und Integrationsziele

Markterfolg orientiertes Unternehmen zu verlassen, um selbst eine neue Start-up-Firma zu gründen. Einerseits soll dann zwar das Überleben dieser neuen Firma am Markt gesichert werden. Andererseits soll die Firma aber auch vergleichsweise klein bleiben, so dass dort langfristig in eher egalitärer Form professionell optimal gearbeitet wird. Beide Zielvorstellungen sind nun bereits so formuliert, dass sie „mit dem übergeordneten Ziel der Gründung einer klein bleibenden, innovativen“ Firma vereinbar sind.

Auf der Basis dieser Überlegungen zu Zielkonflikten haben wir *drittens* drei Hauptformen der Lebensgestaltung unterschieden und erste Annahmen zu deren Entwicklungsdynamik formuliert:

Bei der Lebensgestaltung der *Segmentation* werden Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen vermieden oder minimiert, da beide Handlungsstränge parallel nebeneinander herlaufen, ohne sich gegenseitig zu behindern. Ziele im Berufs- und Privatleben müssen nicht in ihrer Relation zueinander bedacht und miteinander koordiniert werden. Hier sind zum einen Varianten einer fehlenden Balance denkbar, wenn die Ziele in einem Bereich oder Lebensstrang dominieren, z. B. wenn Personen besonders intensive berufliche Ziele und Strebungen realisieren und extrem arbeitszentriert leben. Gleichwohl gibt es daneben noch ein Privatleben als Gegengewicht und Ausgleich zu den (Selbst-)Belastungen in der Arbeit. Denkbar

ist aber zum anderen auch die Variante einer dauerhaften Balance, wenn die beruflichen und privaten Ziele gleich wichtig sind und ohne gegenseitige Behinderung in der Weise realisiert werden können, dass ihnen z. B. im Alltag auch wirklich ein gleiches zeitliches Gewicht eingeräumt wird. Dafür müssen dann die biografischen Weichen entsprechend gestellt werden.

Bei der Lebensgestaltung der *Integration* wird eine Koordination des Handelns in beiden Bereichen und Lebenssträngen erforderlich, weil sich Ziele, Projekte oder Strebungen und deren Verwirklichung nur schwer vereinbaren lassen, einander widersprechen und auf allen Handlungsebenen in Konflikt geraten. Hier erscheint die Ausbildung übergeordneter Ziele, z. B. die biografische Leitvorstellung eines ganzheitlichen Lebens, zu dessen „Gelingen“ Beruf und Familie gleichermaßen beitragen, besonders wichtig; und dieses Lebensziel einer Integration erleichtert die Work-Life Balance im Alltag. Eine solche Balance gelingt unter Umständen eher dann, wenn Personen bewusst Abstriche an ihren ursprünglichen beruflichen *und* privaten Zielen vornehmen. Dagegen sind andauernde Probleme und übermäßige Doppelbelastungen wahrscheinlich, wenn sie einerseits keine Abstriche an beruflichen Zielen vornehmen wollen und extrem arbeitszentriert leben, aber andererseits Kinder haben und beispielsweise mit Partnern zusammenleben, die sie zu Hause nicht entlasten können oder wollen, weil diese Partner ebenfalls extrem arbeitszentriert leben.

Der letzten Hauptform der Lebensgestaltung, der *Entgrenzung* galt unser Hauptinteresse in der empirischen Studie zu Frauen und Männern im IT-Bereich, über die wir gleich berichten. Hier ergibt es keinen Sinn, wenn man von Konflikten oder von Balance zwischen beruflichen und privaten Zielen spricht, denn diese Ziele verschmelzen oder lassen sich kaum auseinanderhalten. Es gibt nur einen einzigen zentralen Lebensstrang, den man zwar sicher auch aus der Außenperspektive als extrem arbeitszentriert bezeichnen kann, bei dem die betreffenden Personen aber selbst z. T. nicht mehr zwischen Arbeit und Freizeit, beruflichem und privatem Leben unterscheiden. Neben einer solchen Verschmelzung von Zielen ist als zweite Variante denkbar, dass es private Ziele gab und gibt, die jedoch völlig in den Hintergrund getreten sind oder deren Realisierung in eine sehr ferne Zukunft verschoben wird. Hier wird das private vom beruflichen Alltagshandeln quasi verschluckt.

Möglich erscheinen schließlich bei allen Formen der Lebensgestaltung auch *Zielkonflikte innerhalb der einzelnen Lebensbereiche*. Bei Personen, die *entgrenzt* leben, werden vermutlich Konflikte zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen bzw. Strebungen besonders brisant. Wenn sich nämlich diese Konflikte nicht mithilfe beruflich übergeordneter Ziele (vgl. Abb. 1) bewältigen lassen oder wenn Konflikte zwischen verschiedenen Personengruppen innerhalb derselben Firma (vgl. dazu Petersen 2004 und Petersen/Hoff/Ewers 2005) nicht durch die Ausbildung gemeinsamer übergeordneter Ziele gelöst werden können, dann fehlt bei entgrenzt lebenden Frauen und Männern ein privates Gegengewicht zur Kompensation der beruflichen Belastungen. Wir nehmen an, dass es angesichts solcher Belastungen durch berufliche Konflikte zur Ausbildung oder Rückbesinnung auf private Ziele und zu einer Dynamik der Entwicklung von Entgrenzung hin zur Lebensgestaltung der Segmentierung oder Integration kommt. Derartige Entwicklungsverläufe haben

wir in unserem Projekt „Kompetent“ untersucht, und sie sollen in den nun folgenden Abschnitten genauer dargestellt werden.

3 Empirische Befunde zur Entwicklung von Zielen und Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich

Um Antworten auf die Fragen nach der Entwicklung, das heißt nach der Kontinuität, der Verfestigung oder Veränderung von Zielen und Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich zu bekommen, war es notwendig, im Projekt „Kompetent“² eine Personengruppe im Längsschnitt zu untersuchen.

Daher folgte der ersten großen Interviewerhebung (2001/2002) 4 Jahre später (2005/2006) eine zweite Erhebung, und dazwischen fand eine fortlaufende Online-Befragung statt. Die Stichprobe der ersten Erhebung umfasste 85 Personen, davon 54 Männer und 31 Frauen, die im Durchschnitt 33 Jahre alt waren. Von ihnen waren 45 als Mitarbeiter, 33 als Gründer und sieben als Alleinselbstständige erwerbstätig. Die für den IT-Bereich hohe Anzahl befragter Frauen war bewusst so gewählt, um Geschlechterunterschiede detailliert beschreiben zu können (vgl. Schrapf 2006). Die Befragten waren in 45 kleinen und mittelständischen IT-Firmen beschäftigt, deren Produkt- und Dienstleistungsspektrum von der Spezifikation von Standardprogrammen über individuelle Softwarelösungen bis hin zu hoch innovativen eigenen Produktentwicklungen reichte. An der zweiten Erhebung nahmen von den ursprünglich 85 noch 52 Personen teil, 32 Männer und 20 Frauen, die sich hinsichtlich der zentralen Untersuchungsmerkmale nicht von der Ausgangsstichprobe unterschieden.

Im Zentrum der Interviews von jeweils etwa eineinhalb Stunden Dauer standen Fragenkomplexe zur zeitlichen Struktur des Arbeitstages, zur Beschreibung und zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation, zu laufenden Projekten und zur Firma, zu Strebungen, Kompetenzen, Kontrollvorstellungen, zur Relation der Lebenssphären, sowie stärker biografisch orientierte Fragen zum beruflichen und außerberuflichen Werdegang, zur Beschreibung von Jahresverläufen sowie zu persönlichen Zielen und Strebungen im beruflichen und privaten Bereich (vgl. Ewers et al. 2006). Aus der Online-Befragung lagen Informationen zu beruflichen und privaten Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten vor, die ähnlich wie bei Tagebuchmethoden zeitlich unmittelbar während oder nach diesen Veränderungen abgegeben worden waren und die im zweiten Interview als Gesprächsgrundlage dienten. Zur Auswertung aller Interviewteile wurde ein Manual entwickelt (vgl.

² Der vollständige Titel lautet: „Kompetent – Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung: Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich“. Dieses Projekt wurde im Zeitraum von 2001–2006 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ gefördert und im Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin durchgeführt.

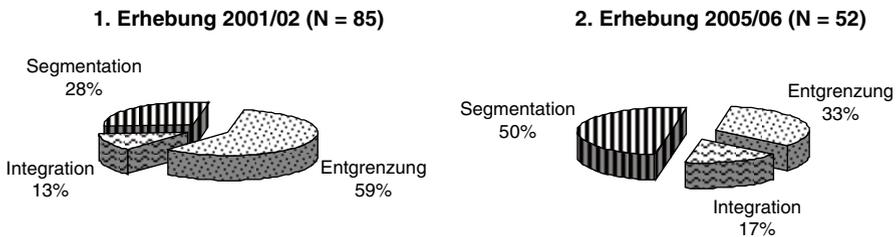


Abb. 2 Veränderungen der Lebensgestaltung

Petersen et al. 2002), und an die Auswertungen pro Fragekomplex schlossen sich zumeist Verfahren zur Ermittlung unterschiedlicher Typen an (nach Kelle/Kluge 1999 und vgl. Ewers et al. 2006).

Auf eine Vielzahl von Ergebnissen zur ersten Erhebung können wir in diesem Beitrag nicht eingehen: z. B. auf das erstaunlich intensive Streben der IT-Beschäftigten nach beruflicher Autonomie, auf Beschreibungen spezifischer beruflicher Kompetenzen oder auf Unterschiede in den beruflichen Biografien und Positionen von Frauen und Männern im IT-Bereich. Hier soll nur die Dominanz von beruflichen Zielen und von extrem arbeitszentrierten Formen der Lebensgestaltung zum ersten Erhebungszeitpunkt hervorgehoben werden:

Insgesamt fanden wir bei fast 60% unserer Befragten die Lebensgestaltung der Entgrenzung (vgl. Abb. 2) in drei Varianten:

Eine *erste Variante* haben wir „*Entgrenzung als Verschmelzung*“ genannt. Hier unterscheiden junge Frauen und Männer, die hauptsächlich als „Singles“ leben, gar nicht mehr zwischen Tätigkeiten, die in den Bereich der Arbeit oder in den der Freizeit fallen. Es gibt für sie nur noch eine positiv bewertete Einheit des Lebens sowie mit Blick auf ihre Zukunft einen entsprechend ganzheitlichen Lebensentwurf der Selbstverwirklichung, in dem berufliche Ziele dominieren.

Die *zweite Variante* lässt sich als „*extrem arbeitszentrierte Entgrenzung*“ kennzeichnen. Wir haben sie nur bei jungen Männern gefunden, die ihr Leben selbst als „Arbeit“ begreifen und denen klar ist, dass ihr Privatleben davon nahezu „verschluckt“ wird. Auch sie bejahen ihr Leben in der Gegenwart, in der sie ihre privaten Bedürfnisse und Strebungen bewusst auf ein Minimum reduzieren, um berufliche Projekte mit aller Kraft voranzutreiben. Mit Blick auf die Zukunft wollen sie diese Lebensform jedoch auf wenige Jahre begrenzen.

Einer *dritten Variante* lässt sich schließlich die Mehrzahl der jungen Frauen und Männer zuordnen, die entgrenzt leben, und diese Form kann man als „*relativierte Entgrenzung*“ bezeichnen. Hier fällt die Bewertung des eigenen Lebens ohne Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben ambivalent aus; denn die Arbeit als zentraler Lebensinhalt wird vielfach durch Konflikte in der Firma (vgl. Petersen/Hoff/Ewers 2005) sowie durch persönliche Zielkonflikte überschattet (vgl. Hoff 2006). Private Ziele und Vorstellungen von Work-Life Balance werden zwar noch nicht in der Gegenwart realisiert, sie bestimmen aber schon das Nachdenken über die Zukunft. Insgesamt zeigen unsere Interviews, dass sich die meisten entgrenzt und arbeitszentriert lebenden jungen Frauen und Männer der Kehrseite ihrer beruflichen Autono-

mie, nämlich der in ihren IT-Firmen deutlich sichtbaren Marktzwänge und der z. T. extremen Belastungen, die sie sich selbst auferlegen, sehr wohl bewusst sind.

Bei 28% der befragten IT-Beschäftigten haben wir zum ersten Erhebungszeitpunkt die traditionale Lebensform einer „*Segmentation*“ gefunden, bei der berufliches und privates Handeln strikt voneinander getrennt und ohne gegenseitige Störungen nebeneinander herlaufen. Hier praktizieren (überwiegend) Männer eine *erste Variante* der „*arbeitszentrierten Segmentation*“ – dies mit z. T. ebenso extremer Selbstbelastung in der Arbeit wie bei den entgrenzt lebenden Personen; aber anders als dort bildet das zeiträumlich klar vom beruflichen Leben getrennte private Leben mit ganz anderen Zielen und Projekten ein kompensatorisches Gegengewicht zu den Arbeitsbelastungen. Noch deutlicher wird ein solches Gegengewicht bei der *zweiten Variante* der „*ausbalancierten Segmentation*“.

Bei 13% der Befragten kam eine letzte Lebensgestaltungsform, nämlich die der „*Integration bzw. der Koordination*“ ebenfalls in einer „*arbeitszentrierten*“ und in einer „*ausbalancierten Variante*“ vor. Es handelte sich ausschließlich um Frauen, die sich als erwerbstätige Mütter häufig mit Konflikten zwischen beruflichen und familiären Anforderungen sowie Zielen konfrontiert sehen. Beide Lebensbereiche in der Gegenwart und beide Lebensstränge in der Zukunft müssen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Während die extrem arbeitszentrierte Lebensweise der Männer mit Kindern in unserer Stichprobe durchgängig dadurch erleichtert wurde, dass ihnen zu Hause von ihren Partnerinnen „der Rücken freigehalten“ wurde, bedeutete die Integration der Lebensbereiche für Frauen mit Kindern eine Doppelbelastung. Diese Belastung konnten sie dann am besten bewältigen, wenn ihre Partner nicht extrem arbeitszentriert lebten und sich an der Arbeit in Haushalt und Familie beteiligten.

Abbildung 2 zeigt, dass sich die Verteilung der befragten IT-Beschäftigten auf die Formen der Lebensgestaltung zum zweiten Erhebungszeitpunkt deutlich von der zum ersten Zeitpunkt unterscheidet: Die Häufigkeit der neuen, arbeitszentrierten Formen von Entgrenzung hat abgenommen, und die der traditionellen Formen einer *Segmentation* sowie einer *Integration* hat zugenommen.

Ließen sich zum ersten Erhebungszeitpunkt noch rund 60% aller Befragten den entgrenzten Formen der Lebensgestaltung zuordnen, so war dieser Anteil 4 Jahre später auf 33% gesunken. Nimmt man zu den 2001/2002 noch entgrenzt lebenden Personen diejenigen mit „*arbeitszentrierter Segmentation*“ sowie „*arbeitszentrierter Integration*“ hinzu, kann man zum ersten Erhebungszeitraum sogar von 72% der Befragten sagen, dass sie arbeitszentriert lebten; und bei diesem großen Anteil hatte im Verlauf von 4 Jahren das Ausmaß der subjektiv zunächst sehr positiv bewerteten Arbeitszentrierung abgenommen und sich vielfach in Richtung auf eine zunehmende Work-Life Balance verschoben (vgl. Schrapf/Hoff 2008). Aufschlussreicher als der generelle Vergleich der Stichprobe zum ersten Erhebungszeitpunkt mit der reduzierten Stichprobe 4 Jahre später ist es jedoch, wenn man für jede der 52 Personen, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, den Verlauf ihrer Biografien (vgl. Geffers/Hoff in Druck) auf der Basis der Beschreibungen unserer Online-Befragung und die Entwicklung ihrer Ziele (vgl. Härtwig 2007) sowie ihrer Lebensgestaltung (vgl. Härtwig/Hoff/Schrapf 2009 und Schrapf/Hoff/Härtwig

2009) detailliert analysiert. In den folgenden Abschnitten wollen wir die Entwicklung der Ziele herausgreifen und Entwicklungsverläufe ohne nennenswerte Zielkonflikte mit den stark konflikthaften Verläufen kontrastieren. Weiter kann danach unterschieden werden, ob starke Konflikte andauern, ohne gelöst bzw. bewältigt zu werden oder ob es zu einer Konfliktbewältigung und einer dementsprechenden Veränderung der Lebensgestaltung kommt. Zur Illustration sollen dazu jeweils kurze Fallbeispiele vorgestellt werden.

4 Wenig konflikthafte Entwicklungsverläufe

Bei einer ersten größeren Gruppe unserer Befragten sind die weitreichenden Ziele und die entsprechenden Lebensgestaltungsformen ohne einschneidende Konflikterfahrungen über 4 Jahre hinweg konstant geblieben oder sie haben sich noch allmählich verfestigt, weil diese Ziele kurz- und mittelfristig immer wieder erfolgreich in die Tat umgesetzt werden konnten. Hier handelt es sich nicht nur um Frauen, die schon früher Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Bildung eines übergeordneten (Lebens-)Ziels der Integration bzw. Balance beider Lebensbereiche und Lebensstränge entschärft hatten³, sondern auch um Männer, die beruflich besonders erfolgreich waren. Bei ihnen sind die beruflichen Ziele, Projekte und Strebungen dominant geblieben und sie konnten dauerhaft arbeitszentriert, aber zugleich mit einem davon strikt getrennten, zeitlich eingeschränkten privaten Bereich leben, in dem die Partnerinnen ihnen den „Rücken freihielten“. Besonders auffallend sind in dieser Gruppe von Personen mit wenig konflikthaften Entwicklungsverläufen aber schließlich diejenigen Männer (sowie einige Frauen), bei denen sich eine Verschmelzung beruflicher und privater Ziele und damit die Lebensgestaltungsform der Entgrenzung noch weiter verfestigt hat: Wie bereits zuvor beschrieben, verschmelzen bei diesen Personen die beruflichen Ziele auf sehr individuelle Art und Weise mit privaten Interessen. Im Längsschnitt zeigt sich also, dass sich die Entgrenzung der Lebenssphären nicht nur auf eine vergleichsweise kurze Phase im Leben beschränken muss, sondern sich durchaus als längerfristige

³ Auf die Frauen, die schon zum ersten Erhebungszeitpunkt Kinder hatten, sind wir eben bereits eingegangen, und es verwundert nicht, dass ihre Ziele weitgehend konstant geblieben sind. Denn sie haben gravierende Zielkonflikte, wie sie für die in Abschnitt 6 thematisierten Entwicklungsverläufe charakteristisch sind, bereits hinter sich; in ihrem Alltag haben sie weiter Routinen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt. Stärker als in bisherigen Beiträgen (Schraps/Hoff 2008, Härtwig/Hoff/Schraps 2009, Schraps/Hoff/Härtwig 2009) stellen wir in diesem Beitrag überhaupt Männer mit ihren Entwicklungsverläufen in den Vordergrund; denn der scharfe Kontrast zwischen den beiden Gruppen, die nun zuerst dargestellt werden, bezieht sich ausschließlich auf Männer, bei denen die „Arbeit als Lebensinhalt“ konstant bleibt. Nur in der letzten Gruppe, in der es von der extremen Arbeitszentrierung zu Work-Life Balance kommt, sind Frauen stärker vertreten als Männer. Um die Unterschiede exemplarisch herauszustellen, haben wir für unsere drei Fallbeispiele nur Männer ausgewählt. Im Übrigen sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der Anteil von Männern nicht nur im IT-Bereich, sondern vermutlich generell bei „Extremjobbern“ den Anteil von Frauen bei weitem übersteigt.

und subjektiv bejahte Form der Lebensgestaltung stabilisieren kann. Die Ursachen dafür können aber nicht ausschließlich darin gesehen werden, dass diese Personen beruflich erfolgreich sind, was dann wiederum verfestigend auf ihre Strebungen nach Autonomie und Selbstverwirklichung sowie nach noch stärkerem Berufserfolg zurückwirkt. Daneben kann beispielsweise auch der Status dieser Personen als „Singles“ eine wichtige Rolle spielen. Auf der Basis unserer (kurzen) Längsschnittstudie sind aber keine Aussagen dazu möglich, ob diese „Singles“, die im Untersuchungszeitraum entgrenzt lebten, nicht später noch ein privates Leben mit Partnern und Kindern getrennt vom beruflichen Leben etabliert haben. Weiter lässt sich schwerlich die Frage beantworten, inwieweit (gewollte oder ungewollte) Kinderlosigkeit als Ursache bzw. als Folge der entgrenzten Form der Lebensgestaltung gelten kann.

Am auffallendsten und stärksten erscheint die Entgrenzung von beruflichen und privaten Zielen in solchen Fällen, die wir bereits in einem früheren Projekt beschreiben konnten (vgl. Dettmer/Hoff 2005), in denen nämlich eine Partnerschaft innerhalb desselben Berufes oder Tätigkeitsfeldes entsteht. Hier kann es neben der Verschmelzung der individuellen beruflichen und privaten Ziele zu einer Entgrenzung der Ziele beider Partner kommen, so dass private und berufliche Partnerschaft zusammenfallen. Deutlicher als sonst bei „Dual Career Couples“ (vgl. Solga/Wimbauer 2005) zeigt sich keine Kollision oder Konkurrenz der Ziele, Projekte und Strebungen, sondern beide Partner orientieren sich am Leitbild einer gemeinsamen, beruflich und privat übergreifenden Selbstverwirklichung. Die Tätigkeitsinhalte, -zeiten und -orte sind weitgehend identisch. Dazu wollen wir ein erstes Fallbeispiel vorstellen:

Es handelt sich um einen Diplom-Mathematiker, der zum ersten Erhebungszeitpunkt bereits 38 Jahre alt ist. Er arbeitet gemeinsam mit seiner Lebensgefährtin im Marketingbereich eines Unternehmens, und die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben wird von ihm selbst als zentrales Lebensziel formuliert:

Grenzen verschwimmen: Das ist wahrscheinlich der Punkt, wo ich mir wünschen würde, irgendwann mal zu sein. Momentan würde ich sagen, sind es immer noch wechselseitige Einflüsse. Wenn ich langfristig vielleicht plane, mich irgendwann mal selbstständig zu machen, sogar mit meiner Partnerin, dann wäre das sicherlich der Fall. Aber momentan ist das noch ein Fernziel (K-50m_T1-B69).

Als weitere Bestrebungen nennt er, dass er kreativ arbeiten, eine einflussreiche und verantwortliche Position einnehmen und geschäftlich erfolgreich sein möchte. Darin sieht er sich mit seiner Partnerin einig, und beide planen die Aufnahme eines weiterqualifizierenden MBA-Studiums, dessen Abschluss ein Teilziel auf dem Weg zum „Fernziel“ der gemeinsamen Selbstständigkeit und der völlig entgrenzten Lebensgestaltung darstellt. Vier Jahre später, zum zweiten Erhebungszeitpunkt, berichtet er nun, dass er mit seiner Partnerin dieses Studium im Ausland tatsächlich erfolgreich abgeschlossen hat und dass beide ein Unternehmen in Deutschland gegründet haben. Ort der gemeinsamen Firma ist die private Wohnung. Im Gegensatz zu den später dargestellten Fällen ist gar nicht von einschneidenden Krisen oder Zielkonflikten die Rede, und beide sind mit der kontinuierlichen Umsetzung ihrer Ziele und Strebungen höchst zufrieden:

Grundsätzlich ist es so, dass wir das im Moment beide ziemlich genießen und wir dieses Selbständig-Sein als ein sehr entspanntes und positives Arbeiten empfinden, natürlich auch noch mit dieser Kombination, dass wir in dieser Wohnung wohnen und arbeiten. Das ist natürlich extrem entgegenkommend mit der ganzen Organisation. Also man fällt morgens eben mehr oder weniger aus dem Schlafzimmer ins Arbeitszimmer und man muss nicht stundenlang durch die Stadt, das ist alles sehr positiv im Moment. Auch die Ausichten in Zukunft sind im Moment eher rosig oder hoffnungsvoll und durchaus positiv (K-50m_T2-B12).

Die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben ermöglicht ihnen die erfolgreiche Verwirklichung von Zielen des Alltagshandelns, wenngleich es noch graduelle Unterschiede zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ gibt. Völlig offen bleibt allerdings, ob beide Partner ihren arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensstil auch noch aufrecht erhalten können, falls sie Kinder bekommen sollten.

5 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten ohne Bewältigungsstrategien

Eine zweite, etwas kleinere Gruppe von Befragten zeichnet sich durch ein Festhalten an beruflichen Zielen trotz starker Zielkonflikte aus. Hier handelt es sich ausschließlich um Männer, bei denen zwar wie bei denjenigen der ersten Gruppe die beruflichen Ziele dominant und konstant bleiben, die aber anders als dort diese Ziele nicht erfolgreich umsetzen konnten. Sie leben im vierjährigen Untersuchungszeitraum ebenfalls durchgängig extrem arbeitszentriert – sei es entgrenzt, sei es segmentiert, wobei auch hier deutlich wird, dass sie durch Partnerinnen von Verpflichtungen in Haushalt und Familie entlastet werden. Im Gegensatz zur ersten Gruppe berichten sie jedoch zum einen von gravierenden persönlichen Konflikten zwischen unterschiedlichen beruflichen Zielen, die sich angesichts von interpersonellen Konflikten und Krisen in ihren Unternehmen (im Zusammenhang mit Umsatzeinbrüchen, erzwungenen Firmenverkäufen und -insolvenzen, gescheiterten Neugründungsversuchen etc.) zuspitzen. Zum Anderen gibt es hier private Konflikte sowie Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen. Diese Zielkonflikte werden aber nicht durch Bildung neuer, übergeordneter Integrationsziele wie bei der in Abschn. 6 dargestellten dritten Gruppe bewältigt. So werden beispielsweise berufliche Ziele zumeist rigide auf Kosten der privaten Ziele beibehalten, was dann zu privatem „Misserfolg“ (z. B. zu Scheidungen) führt. Auffallend erscheint, wie hartnäckig diese Männer an ihren langfristigen Zielen und Strebungen festhalten, aber zugleich deren Umsetzung auf der darunterliegenden Ebene des mittelfristigen Handelns oder des Alltagshandelns weniger präzise planen als diejenigen der ersten Gruppe. Sie fassen also kaum oder zu spät die Möglichkeit ins Auge, ihre langfristigen Berufsziele angesichts ungünstiger Realisierungschancen flexibel den äußeren Rahmenbedingungen anzupassen oder sie grundsätzlich zu ändern. Dazu wollen wir kurz ein zweites Fallbeispiel präsentieren:

Hier haben wir einen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung bereits 50-jährigen Ökonomen ausgewählt, um deutlich zu machen, wie sehr die Hartnäckigkeit

spezifischer Strebungen in deren langjähriger Stabilität zum Ausdruck kommt. Dieser Befragte ist verheiratet und hat drei Kinder, die sich bereits im Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter befinden. Er hat bereits eine langjährige Berufslaufbahn in einem großen Konzern hinter sich, musste jedoch wegen Umstrukturierungen das Unternehmen verlassen und war seitdem in verschiedenen Firmen als kaufmännischer Leiter tätig. Aufgrund dieser Erfahrungen und angesichts seines Alters hat er sich zwar von einer viel früher vorhandenen Zukunftsvision – nämlich einmal Vorstandsmitglied einer großen Aktiengesellschaft zu werden und damit finanziell optimal dazustehen – längst verabschieden müssen. Dennoch blieb und bleibt für ihn das Streben nach finanziellem Erfolg zentral. Damit möchte er sich u. a. die Option eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben offenhalten. Er verbindet nun weiter die Zielsetzung nach möglichst großem Erfolg seines Unternehmens mit seinem persönlichen Streben nach finanziellem Erfolg. Um beides zu erreichen, entwirft er schon zum ersten Erhebungszeitpunkt risikoreiche Szenarien wie z. B. den Verkauf des eigenen Hauses, um mit dem Erlös Anteile an seiner derzeitigen Firma zu erwerben. Davon verspricht er sich im Falle eines großen Unternehmenserfolgs und eines späteren Verkaufes der Firma hohe Gewinne:

Im Augenblick sehe ich so einen ganz kleinen Silberstreifen am Horizont: <Wenn> wir es schaffen, hier noch mal einen Investor zu finden, <wenn> es uns gelingt, diese Firma nach vorne zu bringen, ich mich wirklich mit fünf Prozent beteiligen kann und wir es schaffen, diesen Unternehmenswert dann richtig in die Höhe zu bringen, dass diese fünf Prozent dann meinerwegen am Ende zehn Millionen wert sind und wenn ich sie in fünf Jahren verkaufen kann (K-30m_T1-B118).

Um zweiten Interview 4 Jahre später berichtet er dann aber von massiven Firmen- und persönlichen Finanzproblemen: Der erhoffte Investor wurde nicht gefunden, die Firma entwickelte sich nicht wie erwünscht und geriet in die Insolvenz. Der Befragte hatte aber zuvor tatsächlich sein Haus verkauft und durch zu hohe Ausgaben nun viel Privatvermögen verloren:

Da musste ich dieses Haus verkaufen. Und ich hatte wirklich gedacht, das Geld würde länger reichen. Da hab ich einen Fehler gemacht. Ich hab zu viel ausgegeben. Ich hab also die Kosten leider nicht genügend zurückgefahren. Ich hab immer aus dem Vollen geschöpft, hab immer sehr gut verdient und hab also nie Rücklagen ... Ich hab Geld rausgeschmissen wer weiß wie. Ich meine, tut mir nicht leid. Man hat schön gelebt, aber im Grunde hätte ich es anders machen sollen. Hätte ich mit diesen Dingen schon früher gerechnet (K-30m_T2-B50).

Dennoch bleibt der Befragte danach weiterhin strikt seinen Vorstellungen von finanziell erfolgreichem Handeln verhaftet und hält trotz der Krisen und Einbrüche in seiner Berufslaufbahn unbeirrbar an seinen Strebungen fest. Dabei berücksichtigt er weder negative Auswirkungen auf sein Privatleben, noch zieht er Konsequenzen aus seinen Erfahrungen mit einer sehr risikoreichen Verwirklichung dieser Strebungen. Denn er ist sogar bereit, ein noch höheres Risiko einzugehen, in dem er sich fortan im hochspekulativen Tagesgeschäft der Börse versucht. Seine Risikobereitschaft geht so weit, dass er sogar als Preis für den Verbrauch seiner letzten finanziellen Rücklagen, die er außerordentlich gewinnträchtig anzulegen hofft, ein „Abrutschen“ in die Lage eines Hartz-IV-Empfängers einkalkuliert:

Viele fallen auf die Nase. Viele können es nicht und viele machen riesige Verluste, aber es gibt die Leute, die davon leben. Es gibt diese Daytrader, die es können. Also kann ich nicht sagen, es geht nicht, der Markt oder was auch immer. Es ist rein meine Sache und damit ... Wenn es jetzt wirklich absolut scheitert – wird jetzt noch mal eine schwierige Phase – Dann muss ich wirklich damit fertig werden: Ich hab's nicht geschafft. (...) Ich will aber mit dieser Geschichte tatsächlich Geld verdienen. Von daher hab ich jetzt im Grunde auch kein Limit mehr. Das Schlimmste wäre Hartz IV. Und dann muss ich eben halt aus dem Hartz IV heraus versuchen, noch mal eine Neugründung durchzuführen (K-30m_T2-B29/33).

Es zeigt sich also, dass eine allzu hartnäckige Zielverfolgung zu immer risikoreicherem Handeln führen kann. Bei einigen unserer Interviewpartner hatten wir den Eindruck, dass ihr extrem arbeitszentriertes Leben einen geradezu zwanghaften Charakter angenommen hatte und dass sie überhaupt nicht mehr in der Lage zu sein schienen, die eigenen Ziele zu reflektieren, infrage zu stellen und sie flexibel den Bedingungen in ihrer beruflichen Umwelt anpassen zu können. In dieser mangelnden Flexibilität der Zielbildung bzw. in der Hartnäckigkeit der Zielverfolgung (vgl. Brandstädter/Renner 1990 und Strehmel 1999) unterscheiden sie sich von der letzten Gruppe, die zum Schluss beschrieben werden soll.

6 Entwicklungsverläufe mit starken Zielkonflikten und mit Bewältigungsstrategien

Anhand einer letzten größeren Gruppe, in welcher der Anteil der Frauen den der Männer überwiegt, lassen sich jene Strategien zur Bewältigung von Krisen und Zielkonflikten kennzeichnen, die bei der zuletzt beschriebenen Gruppe fehlen. Sie betreffen den reflexiven Umgang mit eigenen Zielen sowie deren flexible Abstimmung mit Zielen anderer Personen und mit äußeren Rahmenbedingungen. Hier kommt es zu einer Relativierung der bisherigen Ziele und der früher extrem arbeitszentrierten, zumeist entgrenzten Lebensgestaltung. Übergeordnete Integrationsziele werden gebildet und auf allen Ebenen des Handelns umgesetzt (vgl. Abb. 1). Das lässt sich sehr detailliert anhand der Äußerungen unserer Befragten in den Interviews zum zweiten Erhebungszeitpunkt nachzeichnen: So berichten sie zunächst aus dem vorangegangenen Untersuchungszeitraum von Zielkonflikten und einschneidenden Krisen (im Zusammenhang mit Jobwechseln, Konflikten im Gründerteam, Firmenzusammenbrüchen, privaten Trennungen, „Burnout“ etc.). In diesen Schilderungen wird eine Selbstdistanzierung bzw. eine Distanzierung von den früher einseitig berufsbezogenen Zielen und Strebungen sehr deutlich, und dementsprechend kritisch wird die früher praktizierte Lebensgestaltung beurteilt. Als inhaltlich neue berufliche Strebungen werden vor allem diejenigen nach „Ruhe“ und „Kontinuität“ benannt; und anders als früher geraten nun immer stärker private Ziele und Strebungen in den Blick. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob und inwieweit sich die Befragten von ihren Erfolgsdefinitionen wirklich lösen und dabei neue Ziele unter Berücksichtigung ihrer Konflikterfahrungen entwickeln. Dieser zentrale Schritt betrifft also die bewusste Formulierung der zuvor beschriebenen Integrationsziele; vor allem derjenigen einer Balance von

Berufs- und Privatleben. Solche neuen Integrationsziele, die den zuvor in Konflikt stehenden Zielen übergeordnet sind, werden tatsächlich von allen Frauen und Männern in dieser Gruppe im Gegensatz zu den Männern in den beiden anderen Gruppen benannt. Mit Bezug darauf werden die „alten“ Ziele relativiert, untereinander ständig abgeglichen und präzisiert. Das gilt auch für die privaten Ziele und Strebungen sowie für deren Umsetzung auf allen Ebenen des biografisch bedeutsamen Handelns, des mittelfristigen Handelns z. B. in Projekten sowie des Alltagshandelns. Hier werden nicht mehr – wie noch zum ersten Interview – nur vage, unkonkrete und zeitlich ferne Zukunftsszenarien wie z. B. eine früher als ambivalent empfundene Familiengründung genannt. Stattdessen werden nun konkrete und genau definierte Zeit- und Handlungspläne mit detaillierten Vorstellungen zu eigenen Aktivitäten formuliert. Auch die Erfüllung beruflicher Ziele gilt zunehmend nicht mehr als Selbstzweck, sondern wird verstärkt in Relation zu privaten und zu übergeordneten Zielen gesetzt.

Auffällig erscheint in dieser Gruppe, dass die Männer die Aufgaben in der Familie und die Umsetzung privater Ziele nicht allein ihren Partnerinnen überlassen, um sich in erster Linie der beruflichen Karriere widmen zu können. Darin unterscheiden sie sich deutlich von den Männern mit wenig konflikthaften Entwicklungsverläufen: Zu ihrem übergeordneten Bestreben nach einer balancierten Lebensgestaltung gehört – so formulieren es diese Männer – auch die Bereitschaft, einen aktiven Beitrag zur Kinderbetreuung zu leisten. An dieser Stelle muss aber angemerkt werden, dass diese Männer sich keineswegs völlig von allen früheren beruflichen Ambitionen verabschieden, sondern dass sie durchaus weiter hochgesteckte Ziele verfolgen – dies nun allerdings abgestimmt auf ihre Leitvorstellung von Work-Life Balance. Zu dieser Gruppe wollen wir nun ein drittes Fallbeispiel vorstellen:

Es handelt sich um einen Wirtschaftsingenieur, der zum ersten Erhebungszeitpunkt 35 Jahre alt ist und als Gründer eines IT-Unternehmens in seiner Firma hoch engagiert, intensiv und „rund um die Uhr“ arbeitet. Zur Zweitbefragung 4 Jahre später berichtet er dann von einer Vielzahl beruflicher und privater Konflikte und Krisen (Umsatzeinbrüche, eine schwere Erkrankung sowie zusätzliches Burnout mit anschließender psychotherapeutischer Behandlung). Außerdem wird er erstmals Vater. Er schildert den durch all diese Krisenkonstellationen ausgelösten Prozess der Selbstreflexion und den therapeutisch unterstützten Erkenntnisgewinn:

Also der Knackpunkt war: Ich wurde von der Therapeutin aufgefordert, meinen Lebenslauf zu schreiben, der nicht das Berufliche beschreibt, sondern wie bin ich der geworden, der ich bin. Und das hat mich enorm Aufwand gekostet. Wochenlang, bis ich da mal'n paar Seiten zusammengeschrieben hatte. (...) Dadurch hab ich angefangen, für mich selber zu reflektieren, was ich denn überhaupt mache und warum ich das mache, was meine Ansichten sind. So kann ich generell für mich heute die Abwägung Privat, Beruf und Gesundheit bewusster ausbalancieren (K-24m_T2-B4/3).

Früher hat mir mal'ne Bekannte gesagt: ‚Für'n Job würdest du ans andere Ende der Welt gehen, für'ne Frau nicht‘, und ich merkte dann auch irgendwie, dass das stimmt, da hatte sie gut aufgepasst. Für mich stand früher das Arbeitsergebnis, was man so tut usw. wirklich völlig im Mittelpunkt. Heute sehe ich das anders, dass ich sage, ich möchte auf jeden Fall ‚jetzt nicht in eine andere Stadt ziehen, sondern meine Lebensgefährtin, die jetzt nach vielen Jahren der Arbeit wieder ihr Studium aufgenommen hat und noch ne Magisterarbeit schreiben‘ möchte, die soll das auch in Ruhe hier tun (K-24m_T2-B31).

Hier zeigt sich deutlich die Entwicklung eines Integrationszieles: Nun ist das übergeordnete Bestreben nach Work-Life Balance gemeinsam mit der Partnerin wichtigster Bezugspunkt für die Definition spezifischer beruflicher sowie privater Ziele und für die Lebensgestaltung. Berufliche Ziele werden zugunsten familiärer Verpflichtungen weniger wichtig, und dieser Befragte betont, dass es anstelle von Konflikten zu einer gegenseitigen Unterstützung von beruflichem und privatem Handeln kommen kann:

Insofern hat sich bei mir die Priorität verschoben: Früher war's deutlich das Berufliche oben an und das Private dahinter und heute sehe ich das nebeneinander und ne Ausgleichsfunktion, wo ich schau, wie können sich die Dinge gegenseitig unterstützen oder wie schaff ich's, dass ich dieses völlig Einseitige, was ich früher hatte, wie schaff ich das zu vermeiden? (K-24m_T2-B31).

Sein berufliches Engagement soll in Zukunft nicht mehr sein Leben dominieren, vielmehr orientiert er seine beruflichen Ziele an diesem übergeordneten Leitbild und sucht weiter nach einem geeigneten unternehmerischen Konzept, in das sich seine verschiedenen beruflichen Strebungen integrieren lassen. Dafür bietet sich für ihn die Tätigkeit als Berater und Coach an. Belastenden Arbeitsphasen setzt er kompensatorisch familiäre Aktivitäten als Entlastung entgegen:

Und dann gibt's auch wieder den Ausgleich wo ich sage: Danach hab ich dann auch wieder zwei, drei Wochen, wo ich dann öfter daheim bin. Oder ich bin freitags immer da, damit ich mit unserer Tochter zum Babyschwimmen gehen kann. Also das hat nen großen Wert für mich. Früher hätte ich mich fast dafür geschämt, dass ich einen Tag die Woche mich um Privatleben kümmere (K-24m_T2-B31).

Auch in der Partnerschaft haben beide Partner gemeinsame Integrationsziele ausgebildet, die es ihnen ermöglichen, Konflikte auf allen Handlungsebenen (Abb. 1) bereits im Vorfeld zu vermeiden. Auf der Ebene des Alltagshandelns haben sie Konflikte zwischen ihren unterschiedlichen Zielen mithilfe flexibler, aber systematisch geplanter Arrangements zur Koordination ihres Handelns bewältigt:

Weil ich zum Beispiel mit meiner Lebensgefährtin einen Stundenplan für jede Woche mache: Wer nimmt wann die Tochter, wann bin ich da, wann bin ich nicht da, wann geht sie in die Uni und wann ist meine Mutter da, um mal n halben Tag aufzupassen. Wir haben festgestellt, dass diese klare Regelung von Verantwortlichkeiten und Zeiten uns sehr hilft, nicht ständig beide im Stress zu sein. (...) Wenn wir uns die Mühe machen, am Wochenende einmal für ne viertel Stunde die nächste Woche zu planen, dieser Aufwand nichts ist im Vergleich zu den Einsparungen, die wir haben. Und wir auch verblüfft sind, wie gut das funktioniert, weil dieses Unausgesprochene und dann schlechte Gewissen und irgendwas, das war eigentlich für beide vorher sehr belastend. Und jetzt sind wir beide sehr froh „darüber, dass wir das auch so hinkriegen (K-24m_T2-B36/38).“

7 Fazit

Am Ende dieses Beitrags wollen wir nur kurz auf die im Titel genannte Frage „Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance?“ zurückkommen und sie anhand unserer Ergebnisse zu unterschiedlichen Entwicklungsverläufen entsprechend unterschiedlich beantworten:

Unter den von uns untersuchten Beschäftigten im IT-Bereich gibt es Personen, ganz überwiegend Männer, bei denen die Arbeit tatsächlich über Jahre hinweg Lebensinhalt bleibt. Ihre Entwicklungsverläufe sind bei einer *ersten Gruppe* dadurch gekennzeichnet, dass ihre beruflichen Lebensziele und extrem arbeitszentrierte Formen der Lebensgestaltung stabil bleiben oder sich verfestigen, ohne dass es zu nennenswerten Zielkonflikten und Krisen kommt. Das gilt einmal für Männer, die getrennt von ihrem ungewöhnlich dominanten beruflichen Leben ein (reduziertes) privates Leben haben, in dem ihnen von ihren Partnerinnen vollständig der Rücken für ihre beruflichen Belastungen freigehalten wird. Das gilt zum anderen aber auch für Männer (sowie wenige Frauen), deren berufliche und private Ziele zu einer Einheit verschmelzen und die entgrenzt leben, so dass sich Berufs- und Privatleben kaum noch voneinander trennen lassen. In dieser ersten Gruppe bleiben die Ziele sowie die arbeitszentrierten Formen der Lebensgestaltung vor allem deshalb stabil oder verfestigen sich noch, weil die langfristigen Lebensziele auf einer mittelfristigen Handlungsebene (z. B. in Projekten) und auf der Ebene des kurzfristigen Alltagshandelns erfolgreich realisiert werden.

Auch bei einer *zweiten Gruppe*, in der sich ausschließlich Männer finden, bleibt Arbeit über Jahre hinweg Lebensinhalt, aber hier weisen die Entwicklungsverläufe gravierende Konflikte und Krisen auf, die unbewältigt bleiben. Hier haben sich im Laufe der Jahre die Lebensziele bzw. langfristigen Strebungen nach Berufserfolg (nach Karriere, finanziellem Erfolg etc.) nicht realisieren lassen – oft deswegen, weil sie nicht auf den Ebenen des mittelfristigen Handelns sowie des Alltagshandelns präzisiert und flexibel auf externe Barrieren und Chancen abgestimmt worden sind. Bleibt der Erfolg immer wieder aus und werden dann übergeordnete langfristige Ziele nicht flexibel relativiert, modifiziert oder stark verändert, so kann eine allzu hartnäckige Zielverfolgung und mangelnde Flexibilität zu risikoreichem Handeln führen.

Bei einer *letzten Gruppe* – hier lassen sich nun mehr Frauen als Männer zuordnen – kommt es von einem Leben, in dem Arbeit den Lebensinhalt darstellte, zunehmend zu einer Work-Life Balance. Auch hier sind die Entwicklungsverläufe durch starke Konflikte innerhalb des Berufes, durch Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen sowie deren Umsetzung und/oder durch Konflikte in der Partnerschaft gekennzeichnet. Aber im Gegensatz zur zweiten Gruppe werden diese Zielkonflikte durch die Ausbildung übergeordneter „Integrationsziele“ bewältigt. Dadurch relativieren sich frühere Ziele, an denen nicht mehr zu rigide und hartnäckig festgehalten werden muss. Stattdessen werden Ziele flexibler formuliert und umgesetzt. Die übergeordnete Zielvorstellung der Balance von beruflichem und privatem Leben schließt aber keineswegs aus, dass auch weiterhin ambitionierte berufliche Ziele verfolgt werden – dies jedoch immer zugleich unter Berücksichtigung ihrer Vereinbarkeit mit familiären Zielen und Verpflichtungen. Schließlich geht das individuelle Integrationsziel einer Balance von Berufs- und Privatleben in der Regel mit dem analogen gemeinschaftlichen Ziel der Balance von Zielen beider Partner in einer Partnerschaft einher; dies beugt künftigen Konflikten vor und erleichtert die Koordination des Alltagshandelns.

Literatur

- Brandstädter, J./Renner, G. (1990): Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment. Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping, in: *Psychology and Aging* 5, S. 58–67.
- Dettmer, S./Hoff, E.-H. (2005): Berufs- und Karrierekonstellationen in Paarbeziehungen. Segmentation, Integration, Entgrenzung, in: Solga, H./Wimbauer, Ch. (Hrsg. 2005): „Wenn zwei das Gleiche tun ...“. Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples, Opladen, S. 53–75.
- Ewers, E./Hoff, E.-H./Geffers, J./Petersen, O./Schraps, U. (2006): Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, Münster.
- Geffers, J./Hoff, E.-H. (2010): Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich, in: Bolder, A. et al. (Hrsg. 2010): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 105–121.
- Gottschall, K./Voß, G.G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München.
- Härtwig, C. (2007): Zur Dynamik persönlicher Ziele bei Beschäftigten im IT-Bereich, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Berlin.
- Härtwig, C./Hoff, E.-H./Schraps, U. (2009): Veränderungen der Lebensgestaltung bei Frauen und Männern im IT-Bereich, in: Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg. 2009): Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4a3775bb92212_verweis1.pdf, abgerufen am 31.07.2009, S. 65–80.
- Hoff, E.-H. (2006): Lebensgestaltung, Zielkonflikte und Bewältigungskompetenzen. Theoretische Überlegungen zur Entwicklung junger Erwachsener im Wandel der Arbeitsgesellschaft, in: Ewers, E./Hoff, E.-H. et al. (Hrsg. 2006): Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, Münster, S. 252–274.
- Hoff, E.-H. (2008): Alte und neue Formen der Lebensgestaltung. Segmentation, Integration und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben, in: Jurczyk, K./Oechsle, M. (Hrsg. 2008): Das Private neu denken. Erosionen, Ambivalenzen, Leistungen, Münster, S. 133–153.
- Hoff, E.-H./Ewers, E. (2002): Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. Zur Integration von Berufs- und Privatleben, in: Moldaschl, M. (Hrsg. 2002): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit?, Heidelberg, S. 221–248.
- Hoff, E.-H./Ewers, E. (2003): Zielkonflikte und Zielbalance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen, Männern und Paaren, in: Abele, A.E./Hoff, E.-H./Hohner, H.U. (Hrsg. 2003): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg, Heidelberg, S. 131–156.
- Hoff, E.-H./Grote, S./Dettmer, S./Hohner, H.-U./Olos, L. (2005): Work-Life Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49/4, S. 196–207.
- Kelle, U./Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus, Opladen.
- Kratzer, N./Sauer, D. (2003): Entgrenzung von Arbeit. Konzepte, Thesen, Befunde, in: Gottschall, K./Voß, G.G. (Hrsg. 2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München, S. 87–123.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: SOFI/IfS/ISF/INIFES (Hrsg. 1998): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197–250.
- Moldaschl, M./Voß, G.G. (2002): Subjektivierung von Arbeit, München.
- Petersen, O. (2004): Unternehmensentwicklung zwischen Hierarchie und Egalität. Dynamik, Konflikte und Commitment in IT-Startups, Unveröffentlichte Dissertation, Berlin; elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.diss.fu-berlin.de/2005/28/>

- Petersen, O./Ewers, E./Schraps, U./Hoff, E.-H. (2002): Zwischenbericht und Auswertungsmanual zum Projekt „KOMPETENT“, in: Berichte aus dem Arbeitsbereich „Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie“ Nr. 21.
- Petersen, O./Hoff, E.-H./Ewers, E. (2005): Expansion kleiner IT-Startups – Organisationale Krisen und individuelle Konflikte, in: *Wirtschaftspsychologie* 7(4), S. 29–40.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2004): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, Berlin.
- Schraps, U. (2006): *Frauen und Männer im IT-Bereich. Mehr Chancengleichheit durch neue Arbeitsformen?*, Unveröffentlichte Dissertation, Berlin, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000002722
- Schraps, U./Hoff, E.-H. (2008): Dynamik der beruflichen und privaten Lebensgestaltung von Frauen und Männern im IT-Bereich. Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittstudie, in: Kraus, B./Haffner, Y. (Hrsg. 2008): *Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern*, Frankfurt a. M., S. 63–88.
- Schraps, U./Hoff, E.-H./Härtwig, C. (2009): Qualitative Analyse von Längsschnittdaten. Interviewauswertung und Typenbildung zu Entwicklungsverläufen der Lebensgestaltung, in: Jüttemann, G. (Hrsg. 2009): *Komparative Kasuistik*, Lengerich.
- Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg. 2005): *„Wenn zwei das Gleiche tun ...“*. Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples, Opladen.
- Strehmel, P. (1999): *Karriereplanung mit Familie. Eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern*, Bielefeld, S. 88–89.
- Vieth, P. (1995): *Kontrollierte Autonomie – Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*, Heidelberg.