



# Arbeit, Freizeit und Persönlichkeitsentwicklung

Zum Verhältnis von beruflicher und privater Biografie bei Frauen, Männern und Paaren: Lebenspläne, Lebensgestaltung und Work-Life-Balance

Ernst-H. Hoff

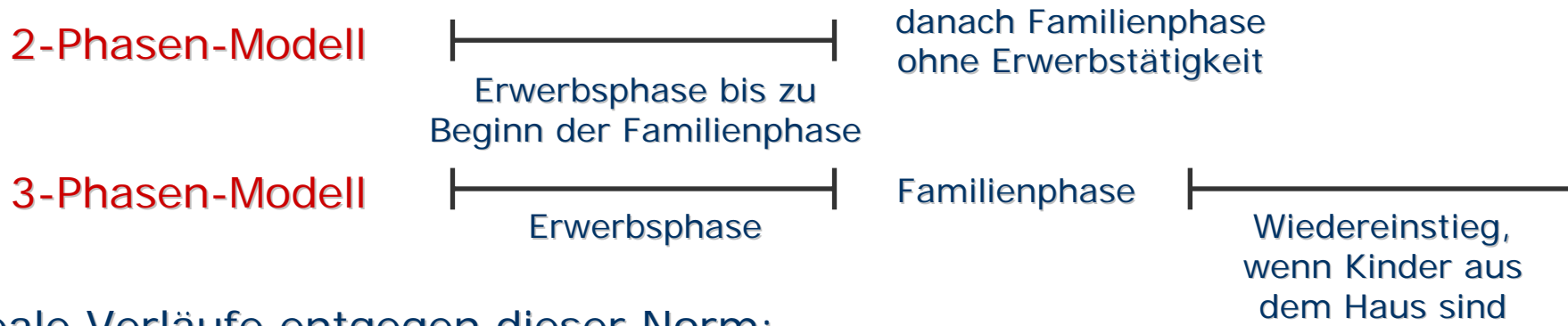
*Abele, Hoff, Hohner (2003). Teil 2  
Ewers, Hoff et al. (2006). Kapitel 9*

# Verhältnis von berufl. und privater Biografie bei Frauen

Auf Erwerbsbiografien, Berufsverläufe von Frauen war zuvor schon hingewiesen worden, z.B. auf deren Diskontinuität:

**„Der unentdeckte Wandel“** (Born, Krüger, Lorenz-Meyer, 1996)  
*(Frauen in Hauptlehrberufen, Berufsverläufe Nachkriegszeit bis Anfang 1990)*

## vermutete „Norm“:



## Reale Verläufe entgegen dieser Norm:

**häufig mehrmalige Aus- und Wiedereinstiege in die Erwerbstätigkeit**



„Lochmuster“ von diskontin. Erwerbsbiografien, Verlauf abhängig v. Lehrberuf, z.B. in Kaufmännischen Berufen Wiedereinstieg eher mögl. als bei Friseurinnen

## Verhältnis von berufl. und privater Biografie bei Frauen

Auf Erwerbsbiografien, Berufsverläufe von Frauen war zuvor schon hingewiesen worden, z.B. auf deren Diskontinuität:

„Der unentdeckte Wandel“ (Born, Krüger, Lorenz-Meyer, 1996)  
(*Frauen in Hauptlehrberufen, Berufsverläufe Nachkriegszeit bis Anfang 1990*)

---

In dieser Studie zeigte sich auch Folgendes zur  
„**DOPPELTEN SOZIALISATION**“ von Frauen:

**Frauen „springen“** nicht nur **im Alltag gedanklich** ständig zwischen den Anforderungen, Zielen, Problemen beider Lebensstränge **„hin und her“**,

sondern **im gesamten Lebenslauf** bleibt der **berufliche Lebensstrang gedanklich immer präsent** – auch in den Phasen, in denen Frauen aus dem Erwerbsleben aussteigen.

...

## Verhältnis von berufl. und privater Biografie bei Frauen

Auf Erwerbsbiografien, Berufsverläufe von Frauen war zuvor schon hingewiesen worden, z.B. auf deren Diskontinuität:

„Der unentdeckte Wandel“ (Born, Krüger, Lorenz-Meyer, 1996)  
(*Frauen in Hauptlehrberufen, Berufsverläufe Nachkriegszeit bis Anfang 1990*)

—  
In dieser Studie zeigte sich auch Folgendes zur  
„**DOPPELTEN SOZIALISATION**“ von Frauen:

...

**Frauen** haben nicht nur **im Alltag Vereinbarkeitsprobleme** und müssen berufliches und privates Handeln koordinieren,

sondern **im gesamten Lebenslauf** müssen Weichenstellungen beruflicher Art mit solchen privater Art aufeinander **abgestimmt und koordiniert** werden.

# Lebensentwürfe / Lebenspläne junger Frauen

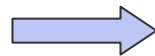
Geissler & Oechsle (1996):

**„Lebensplanung junger Frauen.**

**Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe.“**

*junge Frauen in Berufen (nicht in akadem. Professionen), (noch) ohne Familie*

Lebensentwürfe  
(wie i.d. Psychologie  
„Possible Selves“)



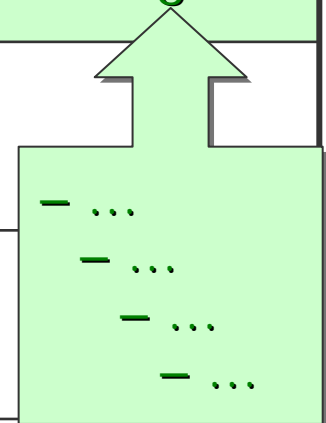
Konkretisierung: Lebensplanung  
(persönliche Ziele)

## Typen der Lebensplanung

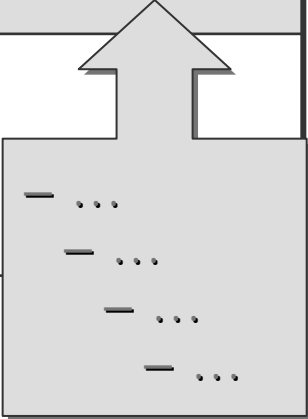
- Doppelte Lebensplanung
- Traditionell familienzentrierte Lebensplanung
- Modernisierte familienzentrierte Lebensplanung
- Berufszentrierte Lebensplanung
- Individualisierte Lebensplanung

# Lebensentwürfe / Lebenspläne junger Frauen

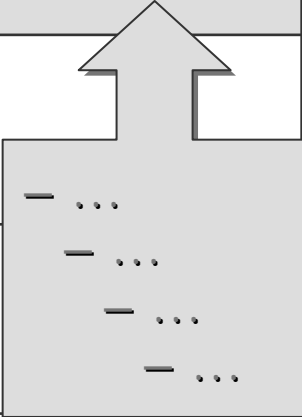
Typen d. Lebensplanung	Arbeits-orientierung	Partner-orientierung	Familien-orientierung
Doppelt			
Traditionell familienzentriert			
Modernisiert familienzentriert			
Berufszentriert			
Individualisiert			



# Lebensentwürfe / Lebenspläne junger Frauen

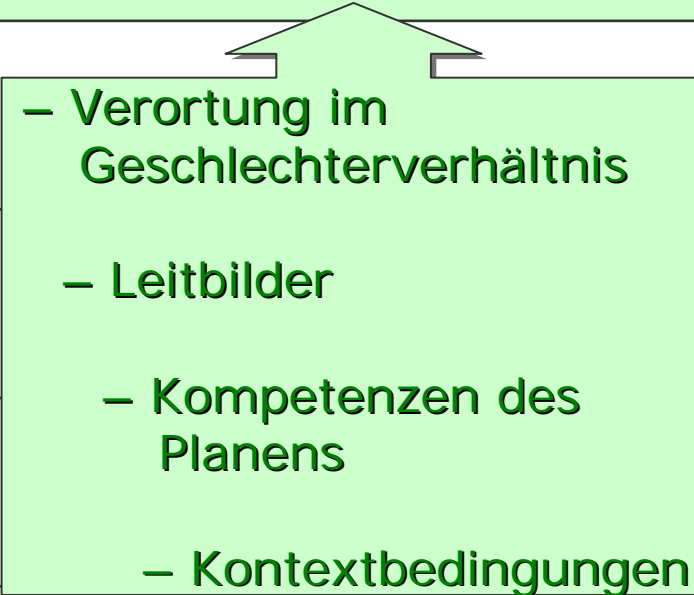
Typen d. Lebensplanung	<b>Arbeitsorientierung</b>	Partnerorientierung	Familienorientierung
Doppelt	Bewusste Berufswahl, Beruf <u>identitätszentral</u> , Autonomie wichtig aber: Einpassung d. Berufs in Zeitrhythmen der Familie		
Traditionell familienzentriert	„Hauptsache überhaupt Beruf“ Arbeit nicht identitätszentral gegenüber Privatleben zweitrangig		
Modernisiert familienzentriert	Berufstätigkeit <u>vor</u> Familiengründ. <u>hoher</u> Stellenwert, dann Ausstieg wg. Familie, u.U. wieder Einstieg		
Berufszentriert	Berufsbiografische Kontinuität und berufliche Autonomie identitätszentral und dominant		
Individualisiert	Hauptbestrebung: Selbstverwirklichung		

# Lebensentwürfe / Lebenspläne junger Frauen

Typen d. Lebensplanung	Arbeitsorientierung	Partnerorientierung	Familienorientierung
Doppelt		gleichgewichtig mit Beruf Suche nach Balance und Egalität Ausgleich Bindung – Autonomie	
Traditionell familienzentriert		völlig dominant gegenüber Beruf  Autonomie als bedrohlich erlebt	
Modernisiert familienzentriert		auf Verständigung ausgerichtet  asymmetrische Balance	
Berufszentriert		Partnerbeziehung wird beruflichen Anforderungen angepasst, soll berufl. Kontinuität & Autonomie nicht gefährden	
Individualisiert		Autonomie, egal in welchem Bereich	



# Lebensentwürfe / Lebenspläne junger Frauen

Typen d. Lebensplanung	Arbeitsorientierung	Partnerorientierung	Familienorientierung
Doppelt			 <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verortung im Geschlechterverhältnis</li> <li>– Leitbilder</li> <li>– Kompetenzen des Planens</li> <li>– Kontextbedingungen</li> </ul>
Traditionell familienzentriert			
Modernisiert familienzentriert			
Berufszentriert			
Individualisiert			

## ähnliche Befunde wie bei Geissler / Oechsle auch in weiteren Studien

z.B. Keddi et al. (1999):

*„Lebensthemen junger Frauen – die andere Vielfalt weiblicher Lebensentwürfe“*

---

## Lebensentwürfe junger Frauen und Männer in handwerklich-industriellen und kaufmännischen Berufen

(→ persönliche Ziele & Possible Selves i.d. Psychologie)

Baethge et al. (1988) *„Jugend: Arbeit und Identität“*

- junge Frauen bezogen ihre Lebensentwürfe nicht bloß einseitig auf Familie
- junge Männer nicht nur einseitig auf Beruf
- sondern auch Doppellorientierung auf Beruf und Familie bei Frauen & Männern
- Arbeit nicht nur Existenzsicherung, sondern identitätszentral

v. Rosenstiel (1989), Spieß (1992)

- bei Führungskräftenachwuchs dominierte Ideal des Gleichgewichts / Integration d. Lebenssphären
- nicht Bedeutungsverlust von Arbeit, sondern Bedeutungsverschiebung  
→ hin zu Sinnerfüllung, Selbstverwirklichung

---

## Untersuchungen zur Karriere (und Karriereplanung) von Angehörigen akademischer Berufe:

Sieverding (1990); Abele (1994)

---

Strehmel (1999): *„Karriereplanung mit Familie: eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern“*

- junge Frauen, Anfang 30: Entwicklungsziele und Entwicklungszufriedenheit
- Balance zw. Beruf und Familie bedeutsamer als beruflicher Erfolg per se
- keine Diskrepanzen zw. Entwicklungszielen u. Realisierung: Zufriedenheit u. klare Karriereplanung
- starres Festhalten an Zielen ohne Umsetzung oder allzu starke Flexibilität d. Ziele ohne starke Bindung: Unzufriedenheit

*Wie werden Lebensentwürfe (possible selves), Lebenspläne und persönliche Ziele – die sich bei jungen Frauen und Männern angeeignet haben – umgesetzt / realisiert?*

- vor allem mit der **Geburt des ersten Kindes** entwickelt sich **traditionale Arbeitsteilung** in Paarbeziehungen – dies **oft entgegen der ursprünglichen Lebensplanung**
- auch wenn die **Ausbildungsabschlüsse** von Frauen & Männern **gleich** sind, kommt es mit **Berufseintritt zu ungleichen Berufsverläufen**

**Männer:** häufiger **Kontinuität der Berufsverläufe**  
(und das führt häufiger zu „objektivem Berufserfolg“ bzw. zu Berufserfolg i.S. von Aufstieg in höhere Positionen)

**Frauen:** häufiger **Diskontinuität der Berufsverläufe**  
(und das führt viel seltener zu objektivem Berufserfolg)

Zur Diskontinuität der weiblichen Erwerbsbiografien im US-amerikanischen Raum:

Moen (1985), Moen & Smith (1986)

Im deutschen Sprachraum gab es zwar Studien zur Diskontinuität der Erwerbsbiografien von Frauen in Lehrberufen (z.B. Born, Krüger, Lorenz-Meyer),

aber erst seit einigen Jahren existieren detailliertere Studien zu Berufsverläufen von Frauen und Männern in hochqualifizierten Berufen.

Gottschall (1995):

**„Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation“**

Auf diese Disparitäten der Geschlechter innerhalb der einzelnen Professionen ist zuerst und immer wieder im deutschen Sprachraum hingewiesen worden von:

Wetterer (1992, 1995, 1999):

z.B. **„Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen.“**

z.B. **„Ausschließende Einschließung – marginalisierende Integration: Geschlechterkonstruktionen in Professionalisierungsprozessen.“**

Auf diese Disparitäten der Geschlechter innerhalb der einzelnen Professionen ist zuerst und immer wieder im deutschen Sprachraum hingewiesen worden von:

Wetterer (1992, 1995, 1999):

z.B. „Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen.“

z.B. „Ausschließende Einschließung – marginalisierende Integration: Geschlechterkonstruktionen in Professionalisierungsprozessen.“

Für diese **Ungleichheit der Geschlechter in der Arbeitswelt** ist nicht allein die Doppelbelastung und Vereinbarkeitsproblematik von Frauen im ALLTAG, sondern auch und vor allem die **Diskontinuität der Berufsverläufe von Frauen** bzw. die **Kontinuität der Berufsverläufe von Männern** ursächlich.

vgl. die Beiträge in: **Abele, Hoff & Hohner (2003)**

## Kontinuität bzw. Diskontinuität der Berufsverläufe

ist wiederum Folge (und zugleich Ursache) der gesamten **individuellen Lebensgestaltung** bzw. der Bezüge zw. beruflichen und privaten Zielen und deren Realisierung, die Frauen und Männer in unterschiedlicher Weise herstellen (müssen).

## Die Form der individuellen Lebensgestaltung (bzw. der biografischen Work-Life-Balance)

hängt in Paarbeziehungen eng zusammen mit der **gemeinsamen Form der Lebensgestaltung (bzw. biogr. WLB)** sowie mit der außerberuflichen Arbeitsteilung der Partner zusammen.

*Dazu nun Ergebnisse aus zwei eigenen Projekten: ...*



## Zwei eigene Projekte

---

### TEIL A

- Ergebnisse aus dem DFG-Projekt **PROFIL** (1998–2004)  
„Professionalisierung und Integration der Lebenssphären.  
Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

(Ernst-H. Hoff , Hans-Uwe Hohner, Susanne Dettmer, Stefanie Grote)

### TEIL B

- Ergebnisse aus dem BMBF-Projekt **KOMPETENT** (2001–2006)  
„Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung –  
Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich“

(Ernst-H. Hoff, Eyko Ewers, Olaf Petersen, Ulrike Schraps, Johannes Geffers)

## Projekt PROFIL: Untersuchungsschritte

„**P**rofessionalisierung und **I**ntegration der **L**ebenssphären.  
Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

1. Untersuchungsschritt: *Statistische Sekundäranalysen* zum Stand der Professionsentwicklung und zum Geschlechtervergleich
2. Untersuchungsschritt: *Repräsentative Fragebogenerhebung* (N=936) zur Beschreibung & Analyse der Berufsverläufe
3. Untersuchungsschritt: *Einzelinterviews* (N=101) mit prototypischen VertreterInnen der zuvor gefundenen Berufsverlaufsmuster zu Formen der individuellen Lebensgestaltung
4. Untersuchungsschritt: *Paarinterviews* (N=23) zu Zusammenhängen zwischen den Berufsverläufen von Partnern in Paarbeziehungen

## 2. Schritt: Fragebogenerhebung (Berufsverläufe)

### Beschreibung der Stichprobe und des Rücklaufs

	Medizin		Psychologie		Gesamt
	männlich	weiblich	männlich	weiblich	
N	174	177	186	399	936
%	18,6	18,9	19,9	42,6	100
Rücklauf- quote %	15,9	26,5	23,1	30,7	24,2

*Berufseintritt* zum Zeitpunkt der Erhebung: 1999

*Stichprobengewinnung* über Ärztekammern Stadtstaat Berlin und Flächenstaat Niedersachsen bzw. über Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen für alle Bundesländer

# Erhebung von Berufsverläufen

---

Mittelblatt im Fragebogen, Format: DIN-A4 doppelt

Stationen und Ereignisse im Berufsverlauf über 15 Jahre  
von Studienabschluss bis Erhebungszeitpunkt

## Hauptdimensionen zur Beschreibung

- Kontinuität vs. Diskontinuität  
(*Tätigkeitswechsel, Unterbrechungen*)
- Aufstieg vs. Abstieg oder Verbleib in gleicher / ähnlicher Position
- Institutioneller Kontext bzw. Zugehörigkeit zu Organisationen vs. freiberufliche Tätigkeit  
(*Konfigurationen im Ablauf der institutionellen Kontexte*)
- Eine einzelne Tätigkeit vs. Parallelität verschiedener Tätigkeiten  
(*„Doppel- und Mehrgleisigkeit“*)

# Berufsverlaufsmuster

## MEDIZIN

**M1** KONTINUIERLICHER AUFSTIEG in Institutionen (i.d.Regel: Krankenhaus)

- in höchste Positionen
- in mittlere Positionen

**M2** KONTINUITÄT IN INSTITUTIONEN (i.d.Regel: Krankenhaus)

- in gleicher Institution
- Wechsel der Institution

**M3** ZWEI KONTINUIERLICHE PHASEN

- Krankenhaus, frühe Niederlassung in Praxis als Facharzt
- Krankenhaus, späte Niederlassung in Praxis als Facharzt
- Krankenhaus, Niederlassung ohne Facharzt

**M4** DISKONTINUITÄT

- drei Phasen (wg. langer Unterbrechung)
- Wechsel der Tätigkeit und lange Unterbrechung

**M5** STARKE DISKONTINUITÄT

- zwei oder mehr Wechsel und/oder lange Unterbrechungen

# Berufsverlaufsmuster

## PSYCHOLOGIE

<b>P1</b>	<u>(KONTINUIERLICHER) AUFSTIEG</u> (i.d.Regel in Institutionen)	- in höchste Positionen - in mittlere Positionen
<b>P2</b>	<u>KONTINUITÄT IN INSTITUTIONEN</u> (in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen)	- einzige Tätigkeit in gleicher Institution - lange Einstiegsphase mündet in einzige Tätigkeit - Haupt- und Nebentätigkeit
<b>P3</b>	<u>KONTINUITÄT SELBSTÄNDIGER</u> (seit Studienabschluss)	- lange Einstiegsphase mündet in Selbständigkeit
<b>P4</b>	<u>ZWEI KONTINUIERLICHE PHASEN</u>	- Wechsel aus Institution in Selbständigkeit (auch: umgekehrter Wechsel)
<b>P5</b>	<u>DOPPEL- UND MEHRGLEISIGKEIT</u>	- ständig wechselnde parallele Tätigkeiten - eine einzige Tätigkeit, dann Wechsel in Mehrgleisigkeit - Wechsel der Tätigkeitsschwerpunkte innerhalb der Parallelität
<b>P6</b>	<u>KONTINUITÄT UND DISKONTINUITÄT</u>	- bezogen auf Beschäftigungsverhältnisse sowie inhaltliche Tätigkeitswechsel
<b>P7</b>	<u>DISKONTINUITÄT</u>	- drei Phasen (wg. langer Unterbrechung) - Wechsel der Tätigkeit und lange Unterbrechung - lange Einstiegsphase, Wechsel und/oder Unterbrechung
<b>P8</b>	<u>STARKE DISKONTINUITÄT</u>	- zwei oder mehr Wechsel und / oder lange Unterbrechungen - lange Einstiegsphase und / oder Parallelität und Wechsel

# Vergleich der Berufsverlaufsmuster

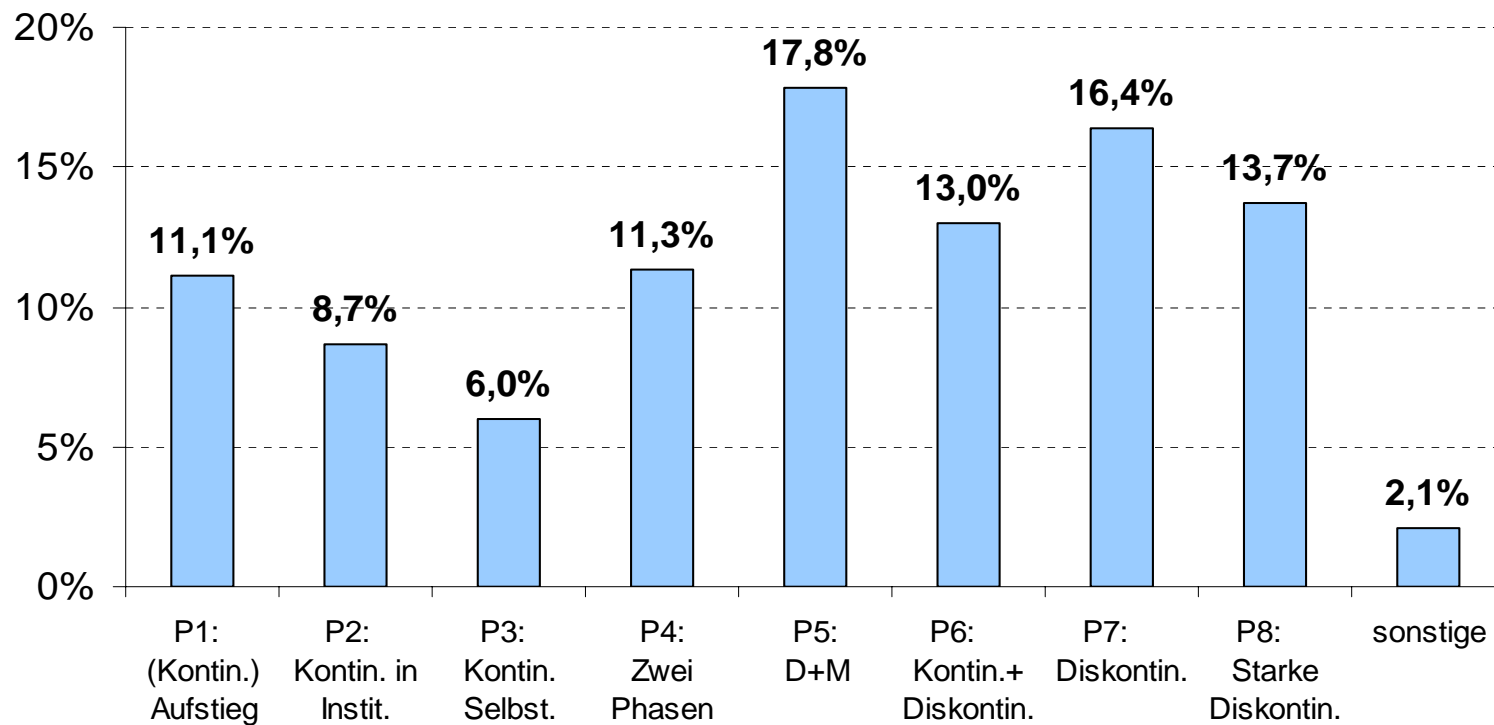
<b>MEDIZIN</b>		<b>PSYCHOLOGIE</b>	
<b>M1</b>	<u>KONTINUIERLICHER AUFSTIEG</u>	<b>P1</b>	( <u>KONTINUIERLICHER</u> ) AUFSTIEG
<b>M2</b>	<u>KONTINUITÄT IN INSTITUTIONEN</u>	<b>P2</b>	<u>KONTINUITÄT IN INSTITUTIONEN</u>
		<b>P3</b>	<u>KONTINUITÄT SELBSTÄNDIGE</u>
<b>M3</b>	<u>ZWEI KONTINUIERLICHE PHASEN</u>	<b>P4</b>	<u>ZWEI KONTINUIERLICHE PHASEN</u>
		<b>P5</b>	<u>DOPPEL- UND MEHRGLEISIGKEIT</u>
		<b>P6</b>	<u>KONTINUITÄT UND DISKONTINUITÄT</u>
<b>M4</b>	<u>DISKONTINUITÄT</u>	<b>P7</b>	<u>DISKONTINUITÄT</u>
<b>M5</b>	<u>STARKE DISKONTINUITÄT</u>	<b>P8</b>	<u>STARKE DISKONTINUITÄT</u>





# Berufsverlaufsmuster

## PSYCHOLOGIE (N=585, Diplom 1983-85, Mitglieder BDP)



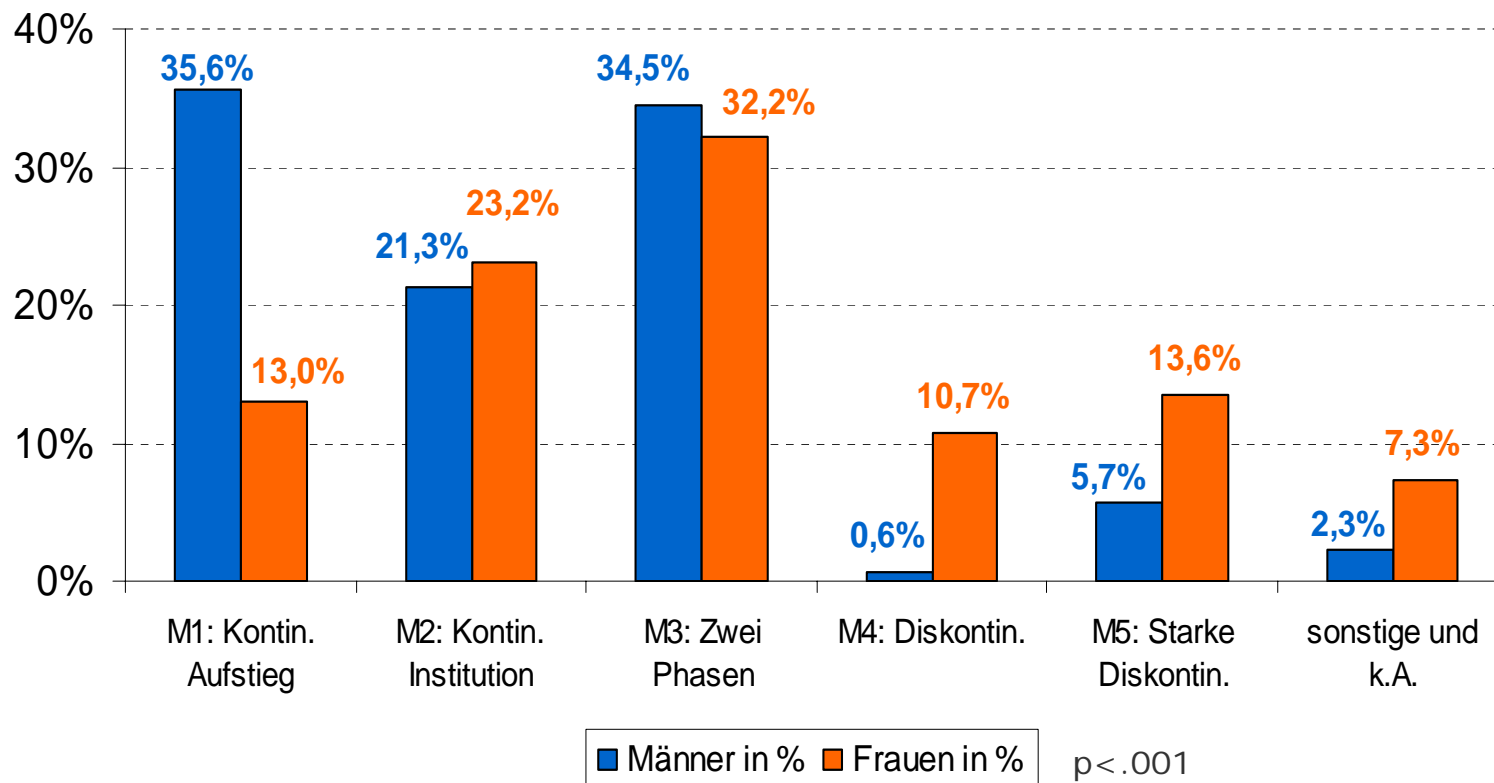
### Legende:

1. Kontinuierlicher Aufstieg
2. Kontinuität in Institutionen
3. Kontinuität Selbständiger
4. Zwei Phasen
5. Doppel- und Mehrgleisigkeit
6. Kontinuität und Diskontinuität
7. Diskontinuität
8. Starke Diskontinuität



# Berufsverlaufsmuster und Geschlecht

## MEDIZIN (N=351)



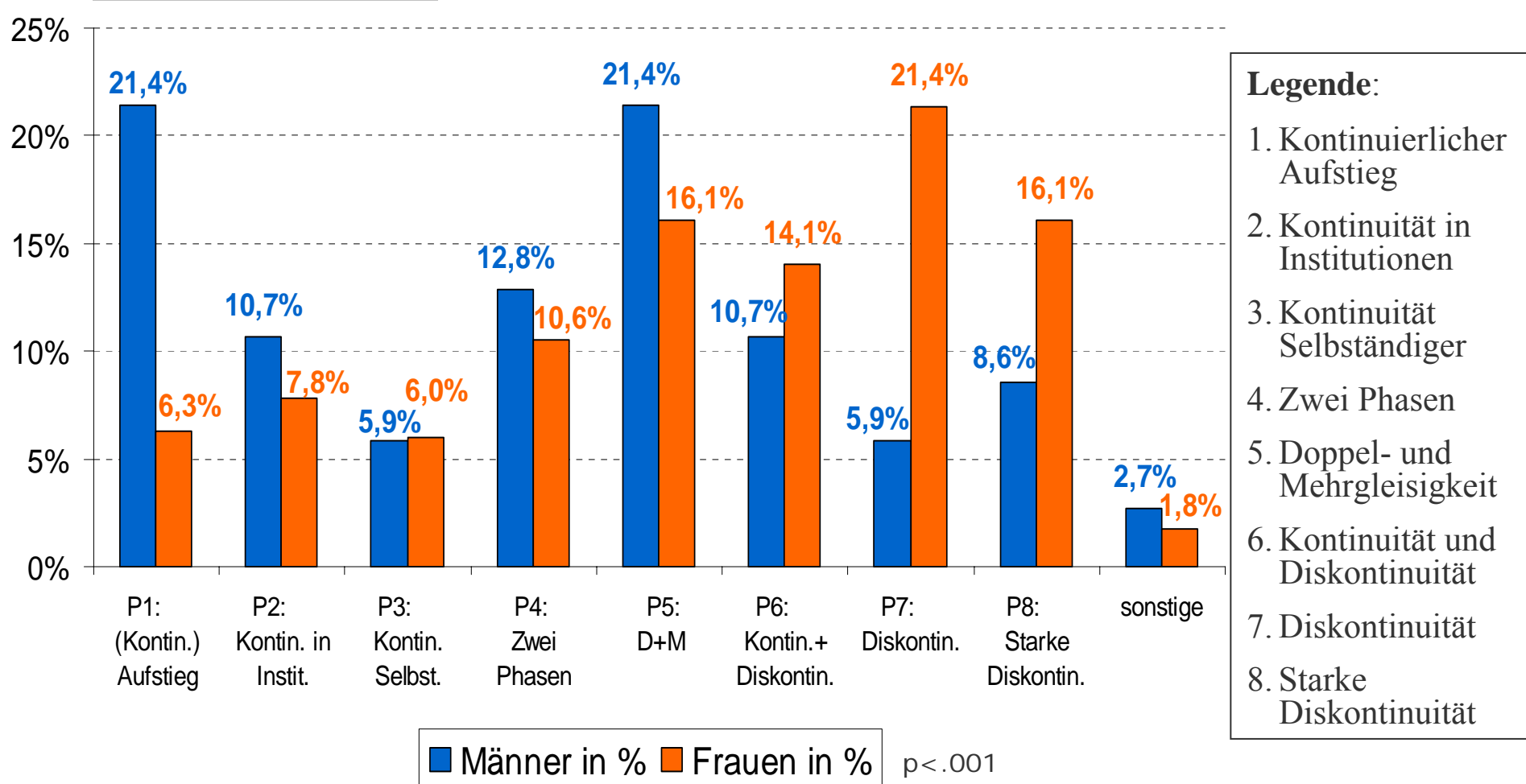
### Legende:

1. Kontinuierlicher Aufstieg
2. Kontinuität in Institutionen
3. Zwei Phasen
4. Diskontinuität
5. Starke Diskontinuität



# Berufsverlaufsmuster und Geschlecht

## PSYCHOLOGIE (N=585)



## Teil A: Projekt PROFIL

### „**P**rofessionalisierung und **I**ntegration der **L**ebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

1. Untersuchungsschritt: *Statistische Sekundäranalysen* zum Stand der Professionsentwicklung und zum Geschlechtervergleich
2. Untersuchungsschritt: *Repräsentative Fragebogenerhebung* (N=936) zur Beschreibung & Analyse der Berufsverläufe
3. Untersuchungsschritt: *Einzelinterviews* (N=101) mit prototypischen VertreterInnen der zuvor gefundenen Berufsverlaufsmuster zu Formen der individuellen Lebensgestaltung
4. Untersuchungsschritt: *Paarinterviews* (N=23) zu Zusammenhängen zwischen den Berufsverläufen von Partnern in Paarbeziehungen

Mittelblatt im Fragebogen, Format: DIN-A4 doppelt

Stationen und Ereignisse im **Berufsverlauf** über 15 Jahre  
von Studienabschluss bis Erhebungszeitpunkt



Stationen und Ereignisse im **privaten Lebenslauf**

*dieses Mittelblatt im Fragebogen diene als Grundlage  
für die mündliche Erläuterung von Bezügen im Interview*

# Individuelle Formen der Lebensgestaltung

## Segmentation

von beruflichen und privaten Zielen  
und Handlungssträngen  
Minimierung von Konflikten

- Dominanz beruflicher Ziele
- Dominanz privater Ziele
- dauerhafte Sicherung einer Zielbalance

## Integration

von beruflichen und privaten Zielen/  
*Koordination v. Handlungssträngen*

**Bewältigung von Konflikten durch  
Bildung von Integrationszielen**

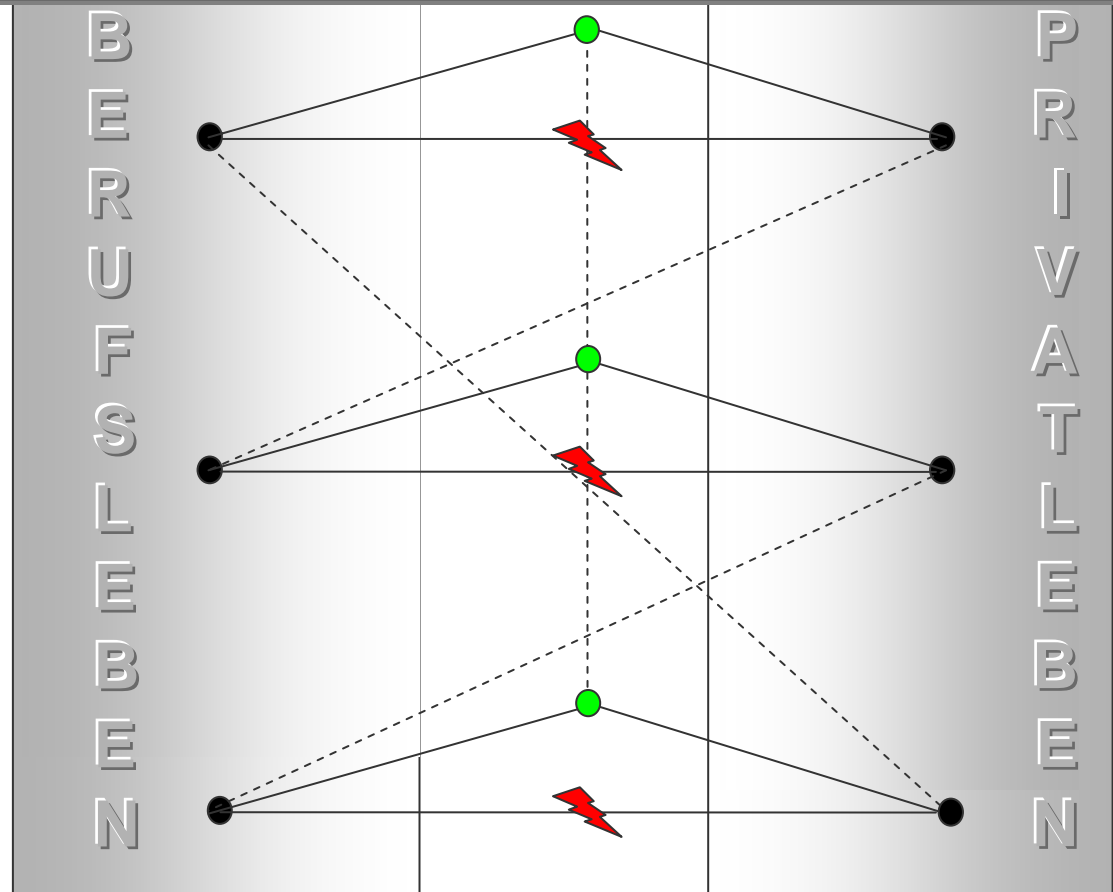
# Individuelle Zielkonflikte und Integrationsziele


## (Intra-)Individuelle Zielkonflikte und Integrationsziele

**1** langfristiges  
biographisch  
bedeutsames  
Handeln

**2** mittelfristiges  
Handeln in  
Projekten

**3** kurzfristiges  
Handeln im  
Alltag



 Zielkonflikte /  
Handlungsdilemmata

● Individuelle Ziele  
● Übergeordnete, individuelle Integrationsziele

# Individuelle Formen der Lebensgestaltung

## Segmentation

von beruflichen und privaten Zielen  
und Handlungssträngen  
Minimierung von Konflikten

- Dominanz beruflicher Ziele
- Dominanz privater Ziele
- dauerhafte Sicherung einer Zielbalance

## Integration

von beruflichen und privaten Zielen/  
*Koordination v. Handlungssträngen*

Bewältigung von Konflikten durch  
Bildung von Integrationszielen

- Abstriche bei der Realisation beruflicher Ziele
- Abstriche bei der Realisation privater Ziele
- Abstriche in beiden Lebenssphären
- ohne dauerhafte Abstriche (flexible Zielbalance)

## Entgrenzung

von beruflichen und privaten Zielen,  
Überschneidung/  
*Identität von Handlungssträngen*

**Minimierung traditionaler u.  
Bewältigung neuartiger Konflikte**

- völlig arbeitszentriert, kaum private Ziele
- Verschmelzung von Zielen (raumzeitlich/ inhaltlich)



## Projekt PROFIL: Untersuchungsschritte

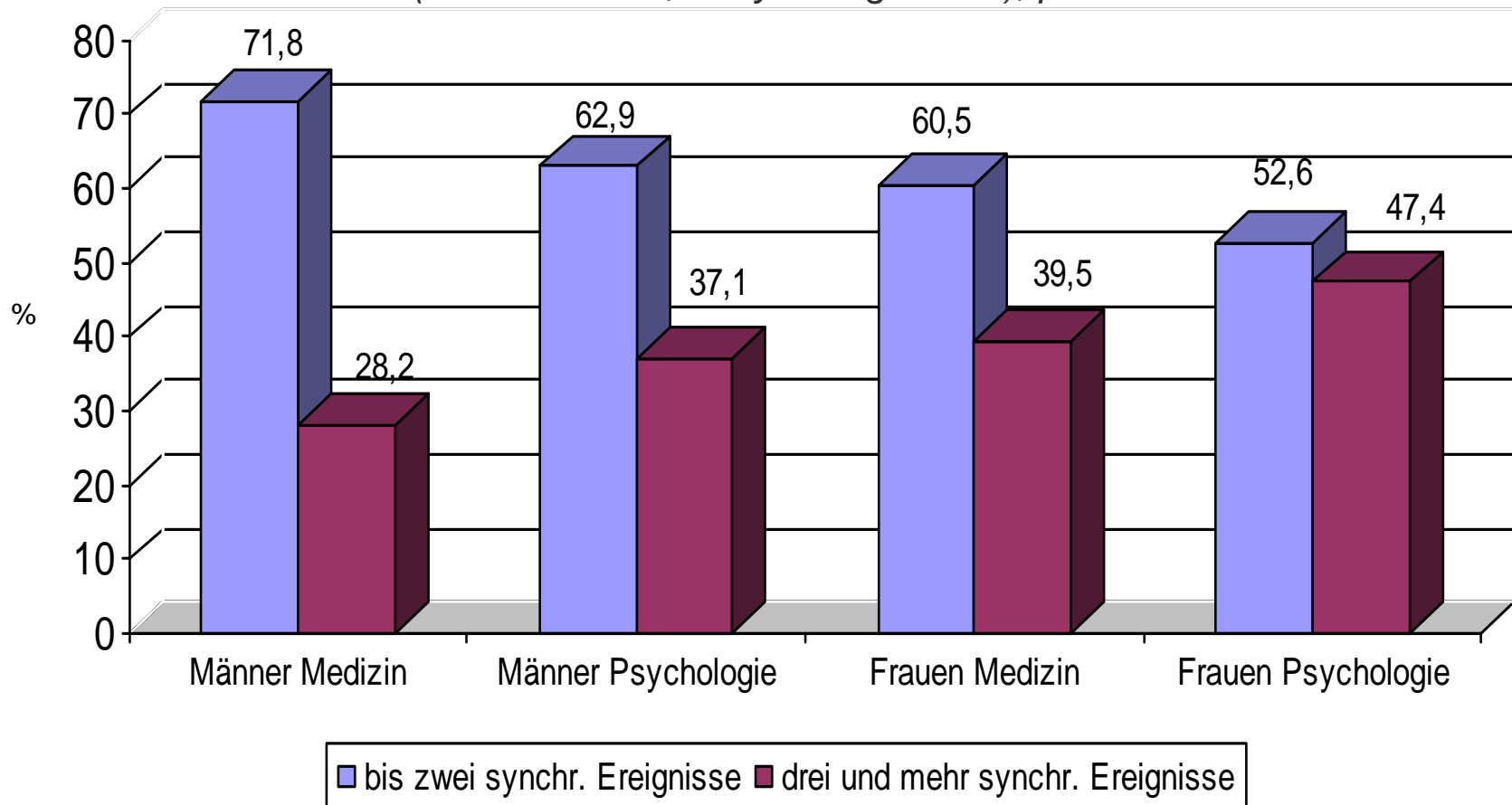
„**P**rofessionalisierung und **I**ntegration der **L**ebenssphären.  
Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

1. Untersuchungsschritt: *Statistische Sekundäranalysen* zum Stand der Professionsentwicklung und zum Geschlechtervergleich
2. Untersuchungsschritt: *Repräsentative Fragebogenerhebung* (N=936) zur Beschreibung & Analyse der Berufsverläufe
3. Untersuchungsschritt: *Einzelinterviews* (N=101) mit prototypischen VertreterInnen der zuvor gefundenen Berufsverlaufsmuster zu Formen der individuellen Lebensgestaltung
4. Untersuchungsschritt: *Paarinterviews* (N=23) zu Zusammenhängen zwischen den Berufsverläufen von Partnern in Paarbeziehungen

# Empirische Resultate quantitativer Analysen

## Synchronizität beruflicher und privater Lebensereignisse

*(nMedizin=351, nPsychologie=585); p<.05*

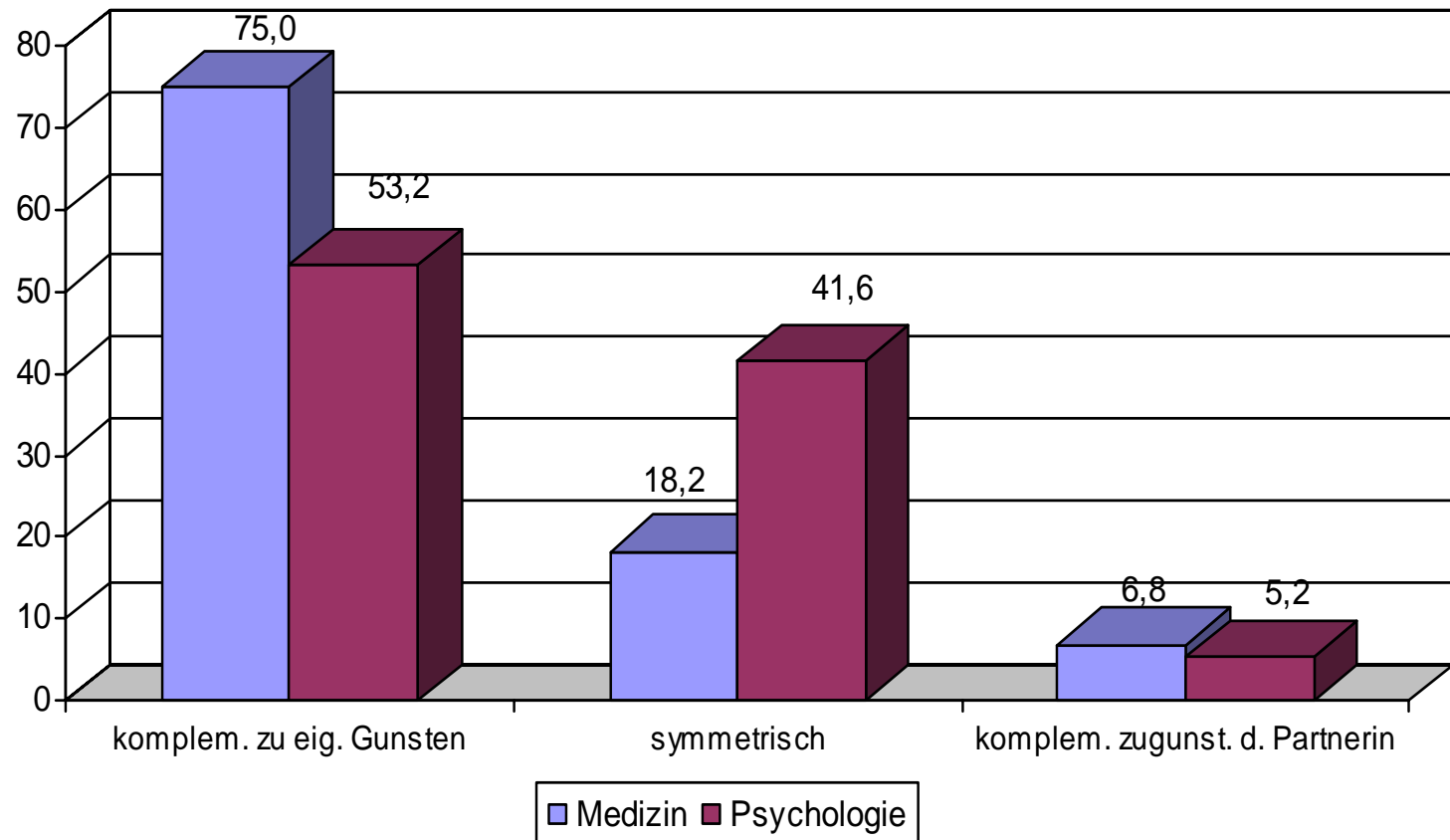


# Empirische Resultate quantitativer Analysen

## Arbeitsteilung in Haushalt und Familie

Vergleich der **Männer** in Medizin und Psychologie

( $N=286$ ,  $Medizin=132$ ,  $Psychologie=154$ , Prozentangaben pro Profession);  $p<.001$





# Befunde zu **alltäglicher** Lebensgestaltung, Profession & Geschlecht

	<b>Männer insges. (n= 361)<sup>1</sup></b>	<b>Frauen insges. (n= 575)<sup>1</sup></b>		<b>Männer Psychologie (n= 187)<sup>1</sup></b>	<b>Männer Medizin (n= 174)<sup>1</sup></b>	
<b>Relationale Wichtigkeit von beruflichem und privatem Lebensbereich</b>						
• beruflicher Lebensbereich wichtiger	11,6	9,9	n.s.	10,2%	13,2%	n.s.
• privater Lebensbereich wichtiger	26,9%	28,9%	n.s.	24,6%	29,3%	n.s.
• beide Lebensbereiche gleich wichtig	57,9%	57,7%	n.s.	61,5%	54,0%	n.s.
<b>Zeitbudgets für Lebensbereiche (Anteil am wöchentl. Gesamtbudget von 100%) (arithm. Mittel)</b>						
• Zeitbudget Beruf	57,2	47,3	***	55,6	58,8	*
• Zeitbudget Haushalt/Familie	28,1	37,0	***	29,5	26,7	*
<b>reale und gewünschte wöchentliche Arbeitszeiten (arithm. Mittel)</b>						
• reale Wochenstunden	49,4	34,2	***	44,4	54,8	***
• gewünschte Wochenstunden	37,6	27,4	***	35,0	40,2	***
<b>außerberufliche Arbeitsteilung in der Partnerschaft</b>						
• eig. Anteil an Hausarbeit (arithm. Mittel)	31,7	66,3	***	36,2	28,8	**
• symmetr. Arbeitsteilung mit Partner	30,7%	39,1%	***	41,6%	18,2%	*
• kompl. Arbeitsteilung zu eigenen Gunsten	63,4%	5,1%	***	53,2%	75,0%	*
• kompl. Arbeitsteilung zu eigenen Ungunsten	5,9%	55,8%	***	5,2%	6,8%	*
<b>Zufriedenheit mit der außerberuflichen Arbeitsteilung in der Partnerschaft</b>						
• nur zufrieden	34,9	31,7%	***	34,4%	35,5%	n.s.
• nur unzufrieden	7,3%	8,3%	***	5,0%	9,9%	n.s.
• weder - noch	32,2%	15,4%	***	32,5%	31,9%	***
• zufrieden <i>und</i> unzufrieden (ambivalent)	25,6%	44,6%	***	28,1%	22,7%	***

<sup>1</sup> Die Stichprobengrößen variieren geringfügig aufgrund fehlender Angaben zu den einzelnen Items; \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

# Befunde **biographischer** Lebensgestaltung, Profession & Geschlecht

	<b>Männer insges.</b> (n= 361) <sup>1</sup>	<b>Frauen insges.</b> (n= 575) <sup>1</sup>		<b>Männer Psychologie</b> (n= 187) <sup>1</sup>	<b>Männer Medizin</b> (n= 174) <sup>1</sup>	
Synchronizität der wichtigsten beruflichen und privaten Lebensereignisse						
• synchrone Ereignisse sehr häufig	33,0%	44,9%	***	37,1%	28,2%	*
biographische Bilanzierung von Belastung und Gewinn durch Beruf und Familie						
• Beruf: Belastung, Familie: Gewinn	63,2	52,0	**	62,3	64,1	n.s.
• Familie: Belastung, Beruf: Gewinn	35,8	52,8	***	37,4	34,3	n.s.
• Doppelbelastung	51,9	71,3	***	65,0	37,8	***
• Doppelgewinn	54,3	71,4	***	61,5	47,3	*
biographische Bilanzierung von Abstrichen in einem Bereich zugunsten des anderen Bereichs (arithm. Mittel)						
• Abstriche im Beruf	2,3	2,9	***	2,6	2,2	***
• Abstriche in der Familie	3,2	2,9	***	2,9	3,5	***
biographische Relationen von Berufs- und Privatleben (arithm. Mittel)						
<i>Kompensation:</i>						
• Beruf als Ausgleich f. Privatl.	2,2	2,8	***	2,2	2,2	n.s.
• Privatleben als Ausgleich f. Beruf	3,3	3,1	**	3,2	3,5	*
<i>Generalisation:</i>						
• positiver Einfluss d. Berufs auf Privatl.	3,4	3,6	*	3,5	3,3	n.s.
• negativer Einfluss d. Privatl. auf Beruf	2,6	2,8	*	2,7	2,5	n.s.

<sup>1</sup> Die Stichprobengrößen variieren geringfügig aufgrund fehlender Angaben zu den einzelnen Items; \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## Projekt PROFIL: Untersuchungsschritte

„**P**rofessionalisierung und **I**ntegration der **L**ebenssphären.  
Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

1. Untersuchungsschritt: *Statistische Sekundäranalysen* zum Stand der Professionsentwicklung und zum Geschlechtervergleich
2. Untersuchungsschritt: *Repräsentative Fragebogenerhebung* (N=936) zur Beschreibung & Analyse der Berufsverläufe
3. Untersuchungsschritt: *Einzelinterviews* (N=101) mit prototypischen VertreterInnen der zuvor gefundenen Berufsverlaufsmuster zu Formen der individuellen Lebensgestaltung
4. Untersuchungsschritt: *Paarinterviews* (N=23) zu Zusammenhängen zwischen den Berufsverläufen von Partnern in Paarbeziehungen

## Formen der gemeinsamen Lebensgestaltung in Paarbeziehungen

### Segmentation

von beruflichen Zielen/  
Handlungssträngen beider Partner  
Minimierung von Konflikten

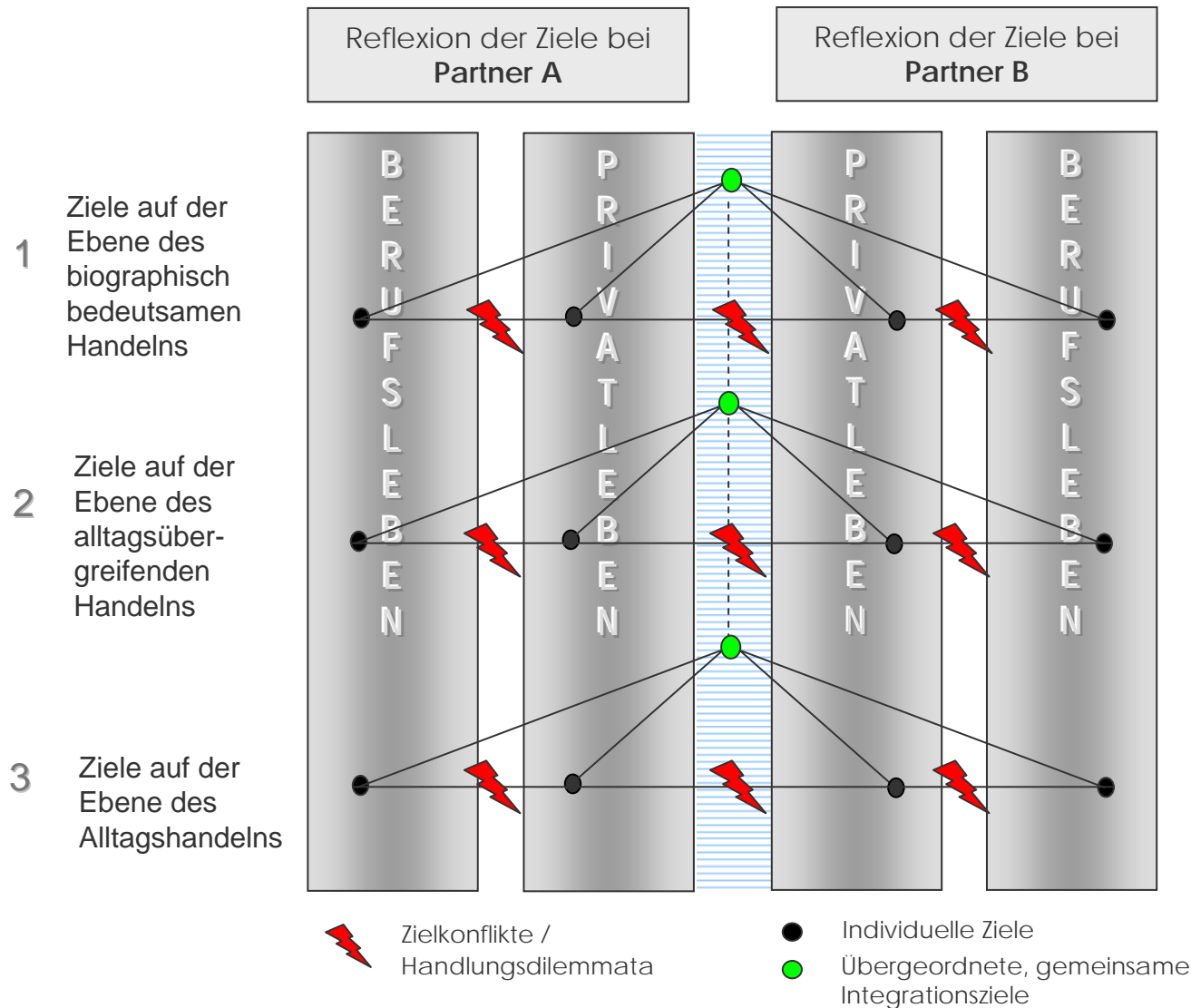
- Dominanz berufl. Ziele d. Mannes
- Dominanz berufl. Ziele d. Frau
- dauerhafte Balance berufl. Ziele beider Partner

### Integration

von beruflichen Zielen/  
*Koordination d. Handlungsstränge  
von beiden Partnern*

**Bewältigung von Konflikten durch  
Bildung gemeins. Integrationsziele**

# Zielkonflikte in Paarbeziehungen und gemeinsame Integrationsziele



Quelle: Hoff/Ewers, 2003



## Formen der gemeinsamen Lebensgestaltung in Paarbeziehungen

### Segmentation

von beruflichen Zielen/  
Handlungssträngen beider Partner  
Minimierung von Konflikten

- Dominanz berufl. Ziele d. Mannes
- Dominanz berufl. Ziele d. Frau
- dauerhafte Balance berufl. Ziele beider Partner

### Integration

von beruflichen Zielen/  
*Koordination d. Handlungsstränge  
von beiden Partnern*

Bewältigung von Konflikten durch  
Bildung gemeinsam. Integrationsziele

- Abstriche an berufl. Zielen des Mannes
- Abstriche an berufl. Zielen der Frau
- Gleichgewicht der beruflichen Ziele beider Partner

### Entgrenzung

von beruflichen Zielen;  
*Verknüpfung der Handlungsstränge  
bei beiden Partnern*

**Minimierung traditionaler u.  
Bewältigung neuartiger Konflikte**

- gemeinsame, sich überschneidende berufl. Ziele

# Übersicht

## TEIL A

- Ergebnisse aus dem DFG-Projekt **PROFIL** (1998–2004)  
„Professionalisierung und Integration der Lebenssphären.  
Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie“

(Ernst-H. Hoff , Hans-Uwe Hohner, Susanne Dettmer, Stefanie Grote)

## TEIL B

- Ergebnisse aus dem BMBF-Projekt **KOMPETENT** (2001–2006)  
„Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung –  
Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich“

(Ernst-H. Hoff, Eyko Ewers, Olaf Petersen, Ulrike Schraps, Johannes Geffers)

## Projekt KOMPETENT: Gliederung

- Ausgangspunkt:  
theoretische Beschreibungen zum Strukturwandel der Arbeit
- Anlage der Längsschnittstudie und Stichprobe zum 1. Erhebungszeitpunkt
- Dimensionen zur Beschreibung von Formen der Lebensgestaltung
- Ergebnisse der 1. Interviewerhebung
- Erfassung von Formen der Lebensgestaltung in der 2. Interviewerhebung
- bisheriger theoretischer Ertrag der Studie

## Projekt KOMPETENT: Ausgangspunkt

Die **Untersuchungsgruppe im Projekt KOMPETENT** (junge Beschäftigte, Gründer, Mitarbeiter – z.B. Software-Entwickler – in ebenfalls jungen IT-Start up-Firmen) steht im **Brennpunkt des Strukturwandels der Arbeit**. Hier zeigt sich vermutlich prototypisch, welche **Auswirkungen** der Strukturwandel **auf individuelles Handeln und Lebensgestaltung** hat. Diese Auswirkungen sind bislang vor allem theoretisch anhand folgender **Schlüsselbegriffe** beschrieben worden:

- **Kontrollierte Autonomie**
- **Arbeitskraftunternehmer**
- **Internalisierung des Marktes**
- **Subjektivierung von Arbeit**
- **Entgrenzung**

*Sind diese theoretischen Beschreibungen auch empirisch gehaltvoll?*

## Projekt KOMPETENT: Ausgangspunkt

### Kontrollierte Autonomie (Vieth)

- erzwungene Freiheiten
  - Selbstbestimmung
  - Selbstmotivation
  - Selbstverantwortung
  - Selbstausschöpfung

#### von Einzelnen & Arbeitsgruppen

- erzwungene Solidarität
  - Gruppenleistung
  - Konkurrenz



Gleichzeitigkeit, Widersprüchlichkeit und Ambivalenz  
von Autonomie & Restriktivität

## Projekt KOMPETENT: Ausgangspunkt

*Voß/Pongratz:* Arbeitnehmer (Fremdkontrolle)

➔ Arbeitskraftunternehmer

- Selbstkontrolle
- unternehmerischer Umgang mit eigener Arbeitskraft
- Effektivität/Rationalität der Lebensführung

*Moldaschl:* Subjektivität als Störfaktor

➔ Subjektivierung von Arbeit

➔ Internalisierung des freien Marktes

- des Konkurrenzprinzips
- des Leistungsprinzips

*Jurczyk, Voß, Gottschall:*

➔ Entgrenzung von Arbeit

- Entgrenzung von Berufs- & Privatleben

## Projekt KOMPETENT: Forschungsfragen

### □ Fragen der ersten Erhebung ⇒ „Exploration“

- Leben die jungen Startup-Beschäftigten tatsächlich derart arbeitszentriert und entgrenzt wie in den Medien beschrieben?
- Welche beruflichen Ziele und Strebungen sind für diese Personen kennzeichnend?
- Welche beruflichen Kompetenzen erachten Gründer und Mitarbeiter junger IT-Unternehmen als relevant?

### □ Fragen der zweiten Erhebung ⇒ Entwicklungsperspektive

- Welche *Entwicklung* nehmen die Befragten im *Längsschnitt*?
- Ist die Arbeitszentrierung / Entgrenzung (dauerhaft) lebbar?
- Untersuchung der Berufsverläufe auf Kontinuitäten und Diskontinuitäten.
- (Fortführung der meisten Bereiche - außer z.B. Organisationsentwicklung)

## Projekt KOMPETENT: Methodik & Sample

### ❑ **Vorgehen:**

Längsschnittuntersuchung mit zwei Erhebungszeitpunkten und einer dazwischen fortlaufenden Online-Erhebung

### ❑ **Sample:**

85 junge GründerInnen und MitarbeiterInnen aus neugegründeten kleinen IT-Unternehmen (sog. „Startups“)

### ❑ **Instrument:**

halbstrukturierte Leitfadeninterviews von ca. zweistündiger Dauer; Onlinefragebogen; Interviews in der Zweiterhebung ergänzt durch Fragebögen zum Thema ‚Ziele‘ und ‚Selbstwirksamkeit‘

### ❑ **Auswertung:**

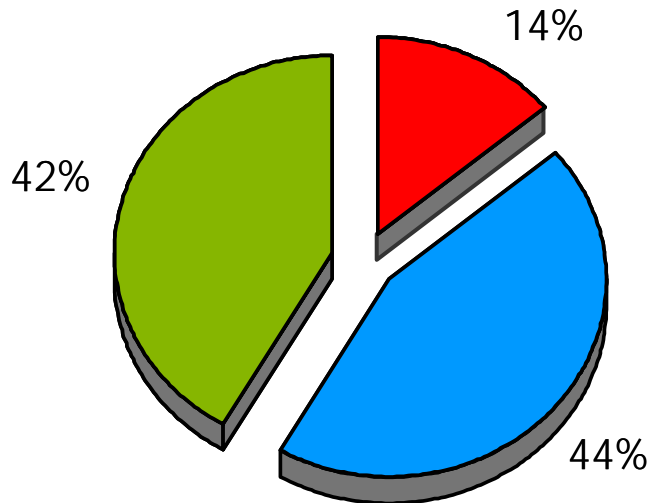
Inhaltsanalytische Auswertung und empirische Typenbildung (sensu Kelle & Kluge)



# Ergebnisse 1. Erhebung (stärker narrativer Interviews)

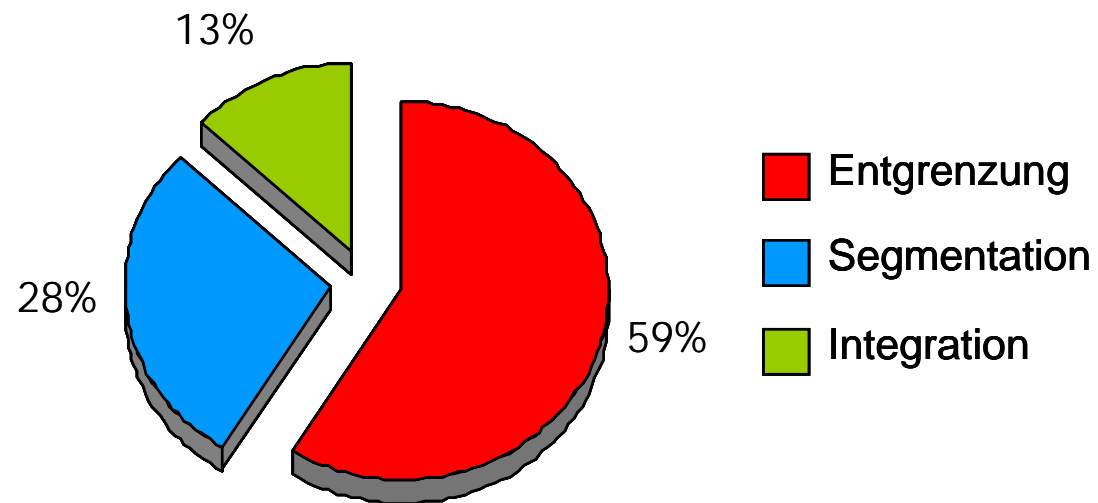
## Projekt „PROFIL“ (n=101)

MedizinerInnen und PsychologInnen  
mit 15 Jahren Berufstätigkeit



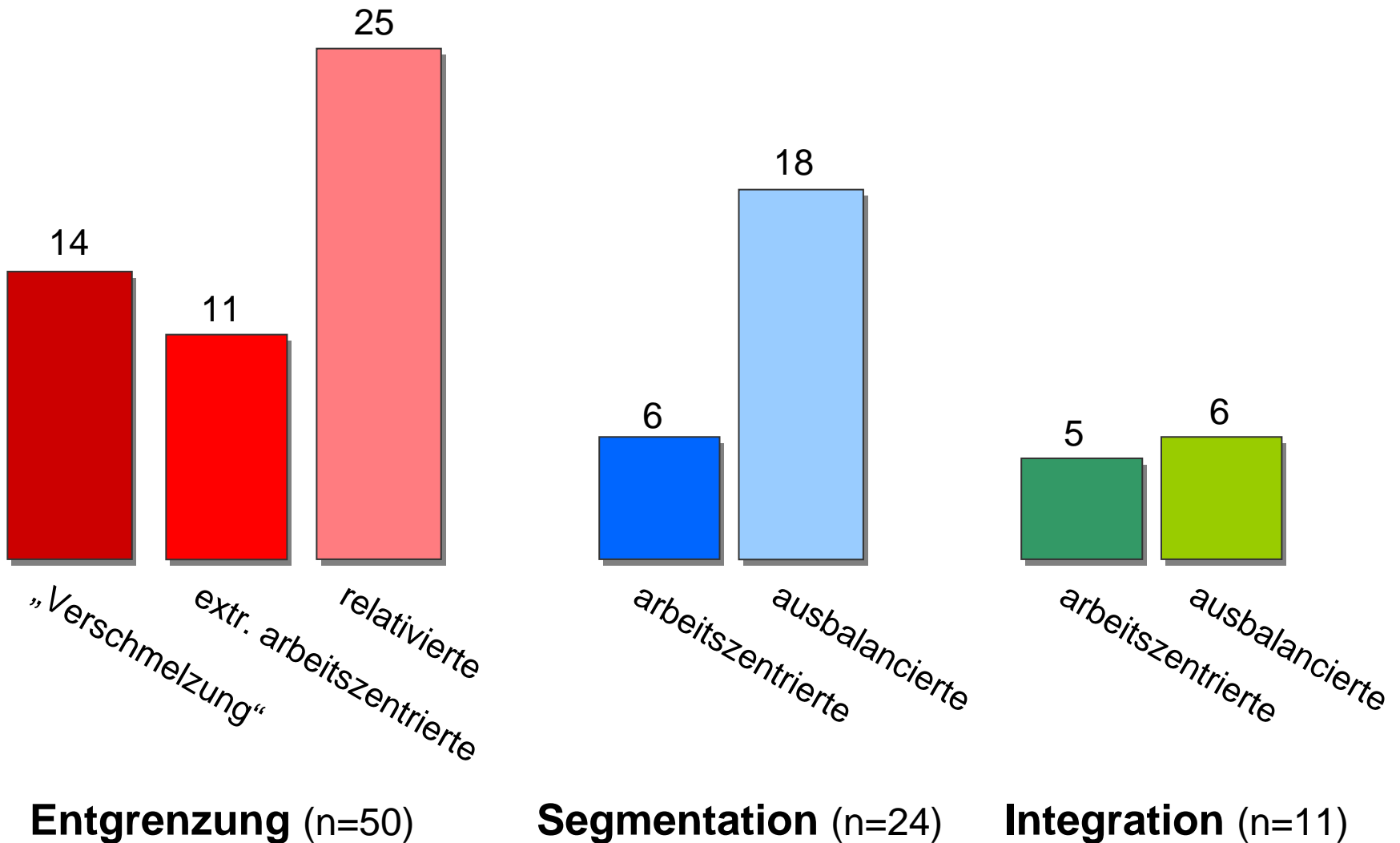
## Projekt „KOMPETENT“ (n=85)

junge Beschäftigte im IT-Bereich  
überwiegend Startups



In der 2. Erhebung der Längsschnittstudie „Kompetent“:  
stärker vorstrukturierte, teilstandardisierte Interviews  
(1. Erhebung 2002, 2. Erhebung 2005)

# KOMPETENT - FLG erste Erhebung (n=85)

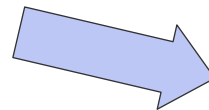
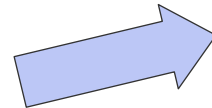


# KOMPETENT - Hypothesen für die zweite Erhebung

**Fazit:** Nicht nur einseitige Anpassung der Startup-Beschäftigten an berufliche Handlungsanforderungen, sondern auch aktive und reflexive Gestaltung der Lebenssphären nach eigenen Vorstellungen.

## Ausblick:

**Entgrenzung**



**Segmentation**

Gleichgewicht?



**Integration**

Balance?



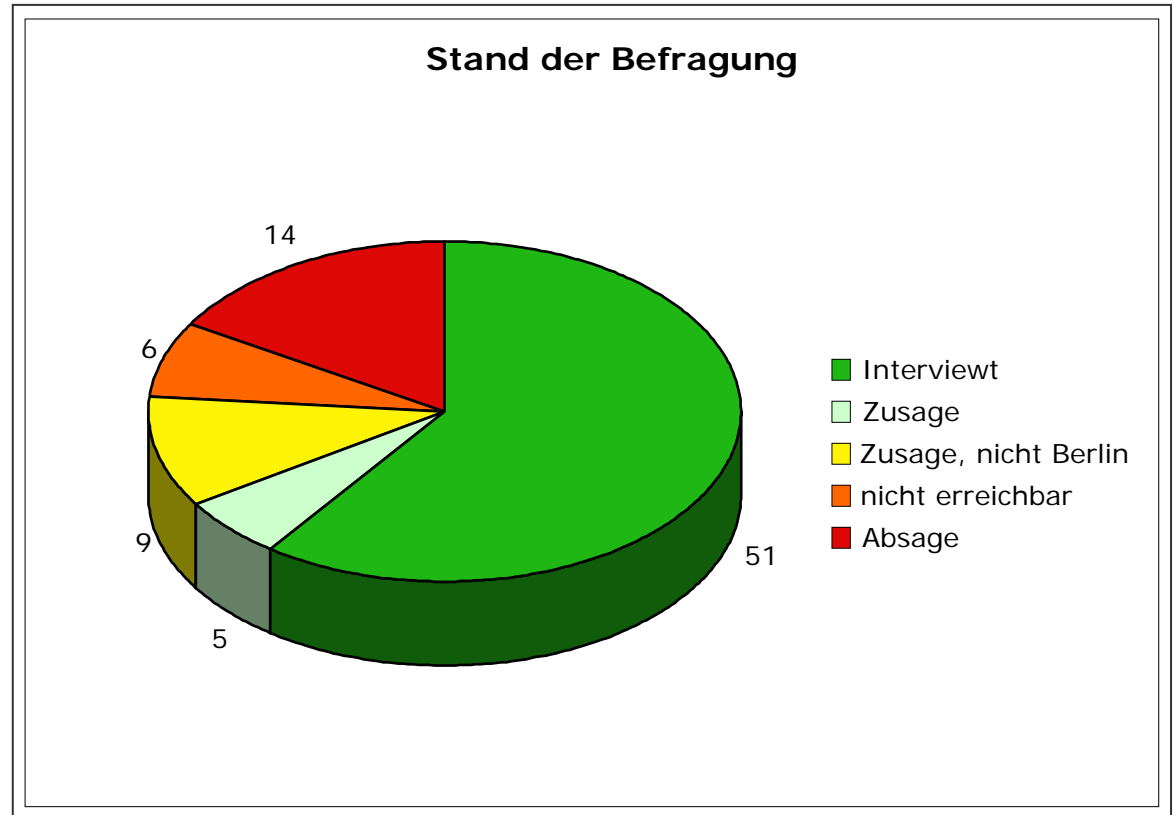
**Entwicklung der individuellen Form der Lebensgestaltung**

# KOMPETENT - Stand des Projekts

## Stand der Befragung

Von 85 TeilnehmerInnen der ersten Erhebung sind insgesamt 65 zu einer weiteren Teilnahme bereit; 51 Personen wurden seit August 2005 interviewt.

Ende der Erhebung voraussichtlich im Februar 2006.



Stand der Befragung (n=85), 11.1.2006

Vorlage folgender Karten zu

Hauptformen der Lebensgestaltung:

## Entgrenzung

Flexible, sich auflösende  
Grenzen zwischen  
Berufs- und Privatleben

## Trennung

Klare Grenzen zwischen  
Berufs- und Privatleben

## Integration

Fortlaufende Leistungen  
der Koordination von  
Berufs- und Privatleben

# Erhebungsinstrument „BALANCE“

Beruf/Arbeit **B** | Privatleben/Freizeit **P**

## Entgrenzung

Flexible, sich auflösende  
Grenzen zwischen  
Berufs- und Privatleben

Form A **B = P**  
Verschmelzung



Arbeit = Freizeit = Leben

Form B **B P**  
Dominanz Beruf



Arbeit schluckt Freizeit

Form C **B | P**  
Relativierung  
Dominanz Beruf



Freizeit soll wichtiger werden

## Trennung

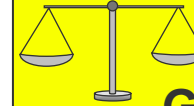
Klare Grenzen zwischen  
Berufs- und Privatleben



Form D **B | P**  
Dominanz Beruf

Dominanz Beruf

Privatleben reduziert,  
aber Gegengewicht



Form E **B | P**  
Gleichgewicht von  
Berufs- und Privatleben

Gleichgewicht von  
Berufs- und Privatleben

„Normale“ Wochenarbeitszeiten,  
eigenständiges Privatleben

## Integration

Fortlaufende Leistungen  
der Koordination von  
Berufs- und Privatleben



Form F **B P**  
Dominanz Beruf

Dominanz Beruf

Koordination aufwändiger, da  
Beruf auf Privatleben übergreift



Form G **B P**  
Balance zwischen  
Berufs- und Privatleben

Balance zwischen  
Berufs- und Privatleben

Koordination routinierter, da beide  
Bereiche inhaltlich eigenständig

(Hauptformen & Unterformen)

„Welche der vorgelegten Karten entspricht am ehesten ...

... Ihrer **damaligen** Lebensgestaltung (Zeitpunkt der Erstbefragung)?“

„Wir haben Sie damals folgendermaßen zugeordnet...“  
(Klärung von Differenzen bei der Selbst- und Fremdeinschätzung)

... Ihrer **aktuellen** Lebensgestaltung?“

Erläuterung der Entwicklungsprozesse zwischen 1. und 2. Befragung

... Ihrer **zukünftigen** Lebensgestaltung?“

Differenzierung nach erwünschter und realer Form der Lebensgestaltung  
Erläuterung von Diskrepanzen/Konflikten

(nur fest vorgegebene Antwortalternativen, keine offenen Fragen)

- Fragen zur Person:

Alter, Geschlecht, Familienstand

- Fragen zur Arbeitszeit:

Arbeitszeitregelungen, Urlaubstage, Wochenarbeitsstunden,  
Wochenend- und Nachtarbeit, Zufriedenheit mit Arbeitszeiten

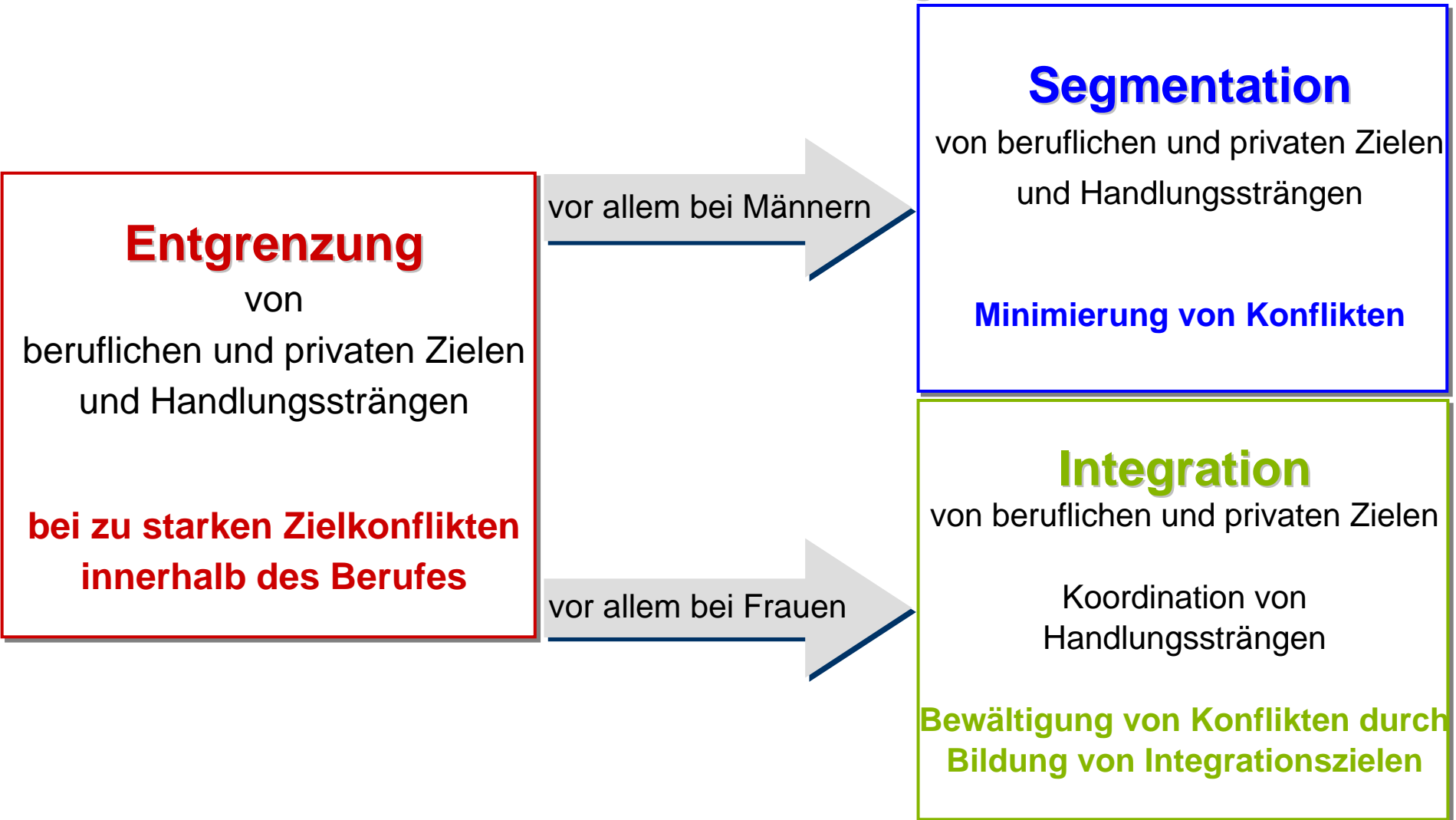
- Fragen zum Verhältnis von Berufs- und Privatleben:

Wichtigkeit der Lebensbereiche, Zeitbudgets,  
private Projekte und Tätigkeiten,  
gegenseitige Beeinflussung der Lebensbereiche  
bei Paaren: Aufgabenteilung im Haushalt



- zu **bisherigen** wichtigsten beruflichen Zielen/Projekten/Vorhaben
- zu Konflikten bei der Realisierung
- zu Konflikten mit anderen Zielen
  
- zu **künftigen** beruflichen Zielen/Projekten/Vorhaben (in 2, 5, 10 Jahren)
- zu **künftigen** privaten Zielen/Projekten/Vorhaben (in 2, 5, 10 Jahren)
- zur Antizipation von Zielkonflikten

## Zentrale Untersuchungsthese

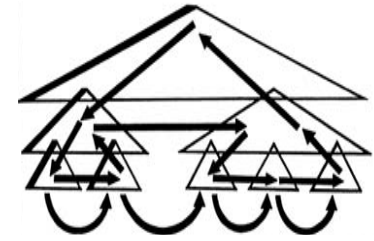


## Lebensgestaltung als Konfliktbewältigung

## Biografisches Handeln und reflexive Identität

# Psychologische Konzepte zu Handeln und Identität

- **Einzelhandlung als komplexe Einheit** (Miller, Galanter & Pribram, Hacker, Volpert, v. Cranach)
  - hierarchische Struktur: Ziele und Teilziele
  - habitualisierter Verhaltensabfolgen
  - Routinezyklen von Einzelhandlungen
  
- **Persönliche Projekte** (Little, Beck)
  - alltagsübergreifende Bündelung von Einzelhandlungen
  - (Projekt endet mit Zielerreichung)
  
- **Strivings/Strebungen** (Emmons)
  - wiederkehrende, einander ähnliche Handlungsabfolgen
  - (Strebungen enden nicht mit Abschluss von Einzelhandlungen/Zielerreichung)
  
- **Possible Selves** (Markus & Nurius)
  - bildhafte Zukunftsentwürfe der eigenen Person und des eigenen Lebens
  
- **Lebensziele, Life-tasks, Entwicklungsaufgaben**
  - (Locke & Latham, Cantor, Havighurst)



über-geordneter Begriff: „Persönliche Ziele“

# Handlungsebenen und Hierarchie von Zielen

zunehmende Reflexivität und Identitätsrelevanz

biographisch-bedeutsames Handeln

Lebensziele, -aufgaben

alltagsübergreifend es Handeln

Projektziele und Strebungen

Alltagshandeln

Ziele von Einzelhandlungen, Routinezyklen von Handlungen

Teilziele, habitualisierte Abfolgen von Verhalten

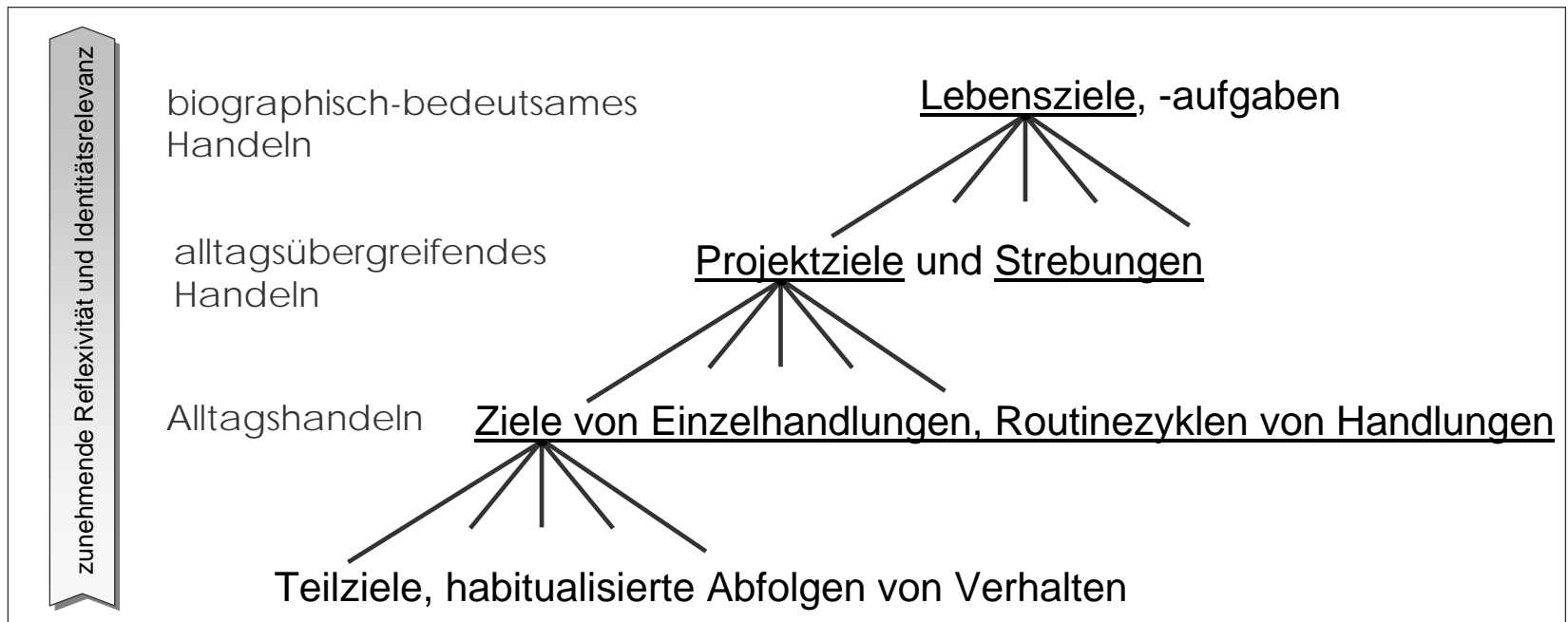
# Psychologische und Soziologische Konzepte

(zu sozialer, personaler, Ich-Identität im Sinne von Goffman, Habermas, Krappmann)

**Reflexive Identität auf der biographisch-personalen Ebene**  
**Vergleiche von Zielen in der Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft**

■ **Vergleiche im Sinne der hierarchischen Struktur:**

*Bin ich mir über meine persönlichen Ziele (Projekte, Strebungen, Lebensziele) im Klaren?  
 „Passt“ mein Alltagshandeln, „passen“ meine Projekte, Strebungen zu meinen Lebenszielen?*



# Psychologische und Soziologische Konzepte

(zu sozialer, personaler, Ich-Identität im Sinne von Goffman, Habermas, Krappmann)

## **Reflexive Identität auf der biographisch-personalen Ebene** **Vergleiche von Zielen in der Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft**

### ■ **Vergleiche im Sinne der hierarchischen Struktur:**

*Bin ich mir über meine persönlichen Ziele (Projekte, Strebungen, Lebensziele) im Klaren?*

*„Passt“ mein Alltagshandeln, „passen“ meine Projekte, Strebungen zu meinen Lebenszielen?*

### ■ **Retrospektive Vergleiche:**

*Habe ich frühere Ziele realisiert, in „richtige“ biographische Weichenstellungen umgesetzt?*

*Wie „gut“, warum nicht (nur teilweise)...?*

### ■ **Retro- und prospektive Vergleiche:**

*Sind meine früheren Ziele auch für die Zukunft wichtig geblieben, noch wichtiger geworden, weniger wichtig, erreicht, belanglos geworden?*

*Aufgrund welcher biographischer Zäsuren/Veränderungen?*

*Welche Ziele sind (wann, warum) neu hinzu gekommen?*

# Psychologische & soziolog. Konzepte: Reflexive Identität

## Reflexive Identität auf der gegenwärtigen-sozialen Ebene Vergleiche von Anforderungen und Zielen in der Gegenwart

- Vergleiche zwischen externen Handlungsanforderungen, Tätigkeitsinhalten, Rollen, Normen, Erwartungen... und persönlichen Zielen, Projekte, Strebungen, Wünschen
- Vergleiche zwischen unterschiedlichen Anforderungen bzw. Zielen, Projekte,...

### im Berufsleben

### im Privatleben

berufl. Status	Arbeitsorganisation	Soziale Umfeld	indivi. Freizeit	Partnerschaft	Herkunftsfamilie
Profession	Arbeitsplatz	Mitgliedschaft	Freundschaft	Sexualität	eigene Familie
Position	Vorgesetzte	Ehrenamt	Gesundheit	Intimität	Elternschaft
	Kollege		Hobbies		



Anforderungen/Ziele sind nicht bloß unterschiedlich, sondern sie **konfliktieren**

## **Zentrale Thesen:**

- Konflikte spitzen sich im Zuge des Strukturwandels der Arbeit zu
- Reflexives Handeln und reflexive Identität nehmen zu
- Formen der Lebensgestaltung dienen der Konfliktbewältigung

**Untersuchung dieser Thesen im Projekt „Kompetent“**

## Projekt KOMPETENT

Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung:  
*KOMPETenzENTwicklung* bei Beschäftigten im IT-Bereich

gefördert durch das BMBF/ABWF und aus Mitteln des europäischen  
Sozialfonds

### Forschungsfragen und -hypothesen

- Können sie Formen der Entgrenzung durchhalten, wenn sie älter werden?
- Welche Konflikte gehen mit dieser Lebensgestaltung einher?
- Wie verändert sich die Lebensgestaltung (Balance?) im Zuge von Konflikten?

**Arbeitsanforderungen in den IT-Startups**

**Persönliche Ziele der Beschäftigten**

**stimmen sehr stark überein**

**Autonomie**

**Flexibilität**

**Innovationsbereitschaft**

**Professionalität**

**Commitment**

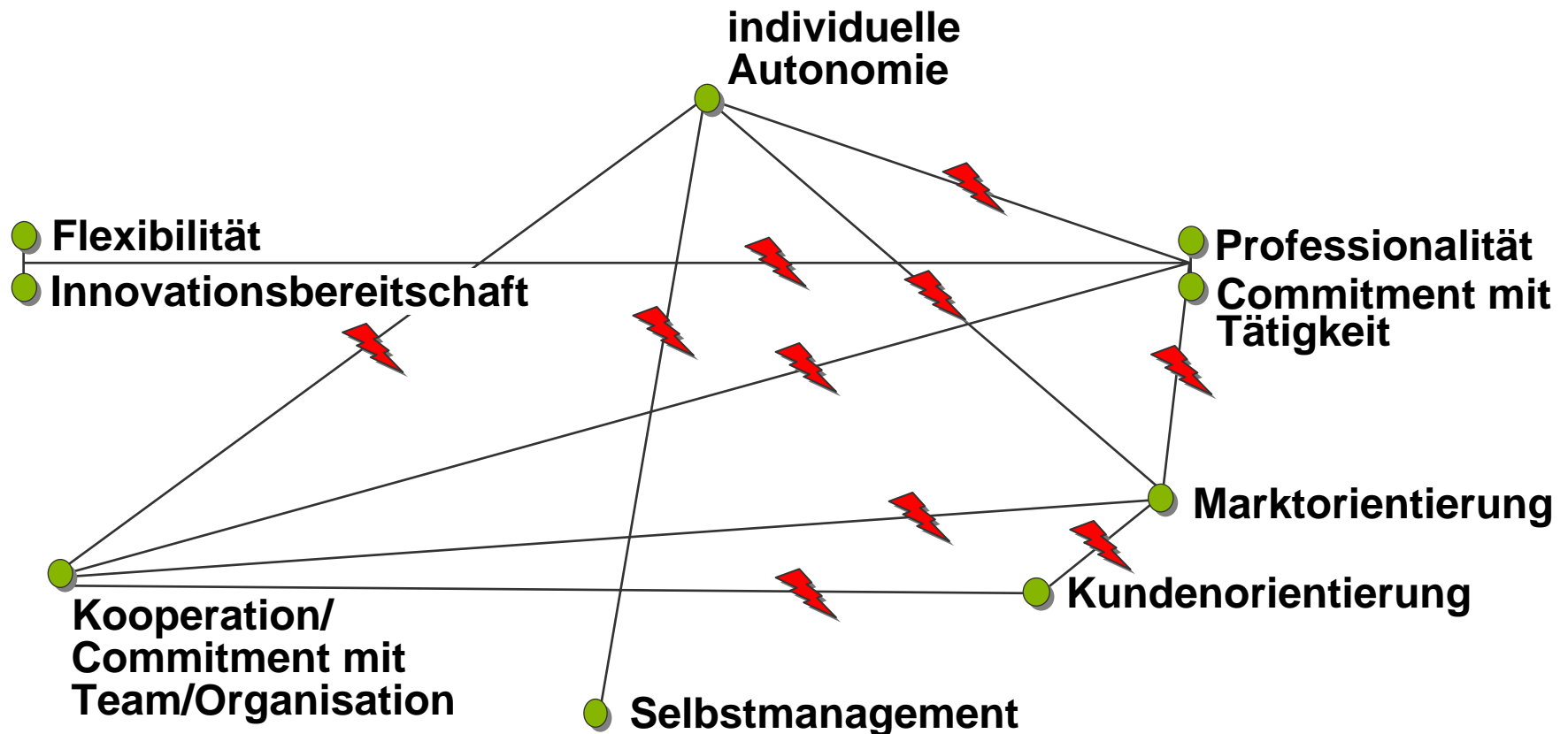
**Marktorientierung**

**Kundenorientierung**

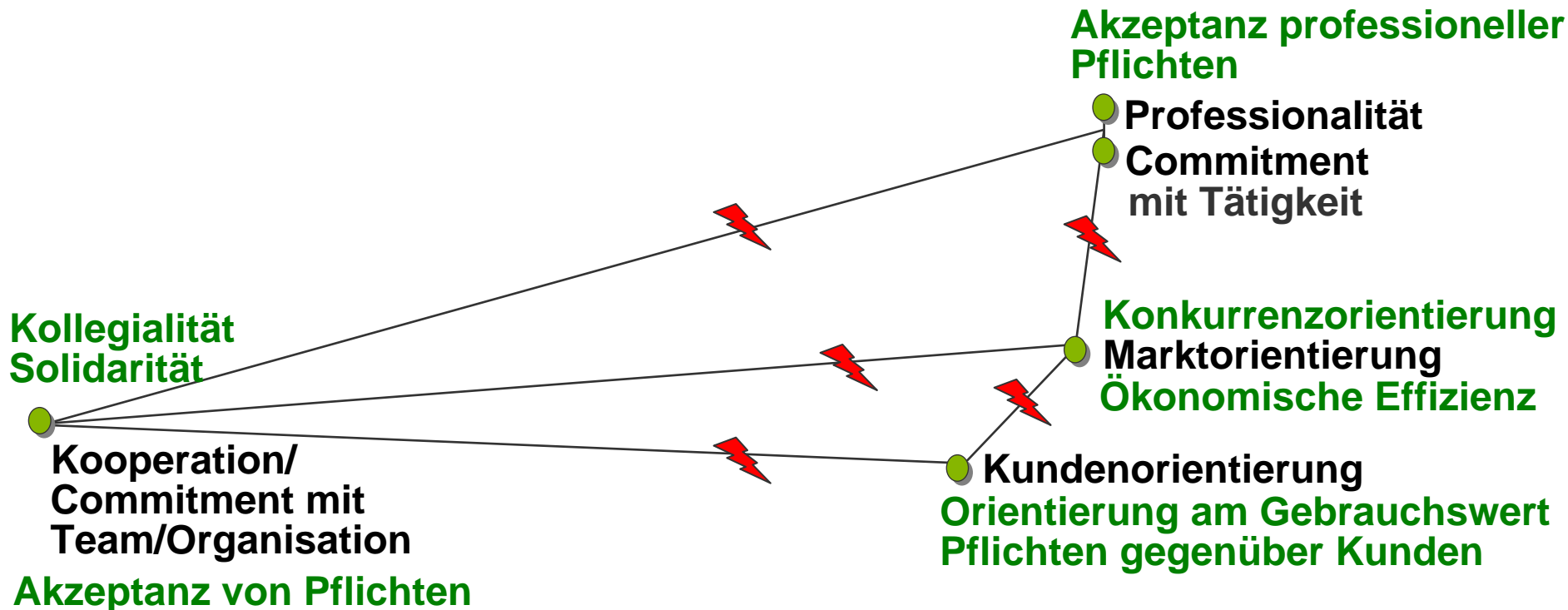
**Kooperation**

**Selbstmanagement**

## Konflikte innerhalb des Berufslebens



## Konflikte innerhalb des Berufslebens



## Konflikte innerhalb des Berufslebens

**schnelle Umstellung auf neue  
Projektziele**

**Flexibilität**

**Doppel- und  
Mehrgleisigkeit von  
Projekten**

**Festhalten an Zielen,  
Zielstrebigkeit als  
Beharrlichkeit**

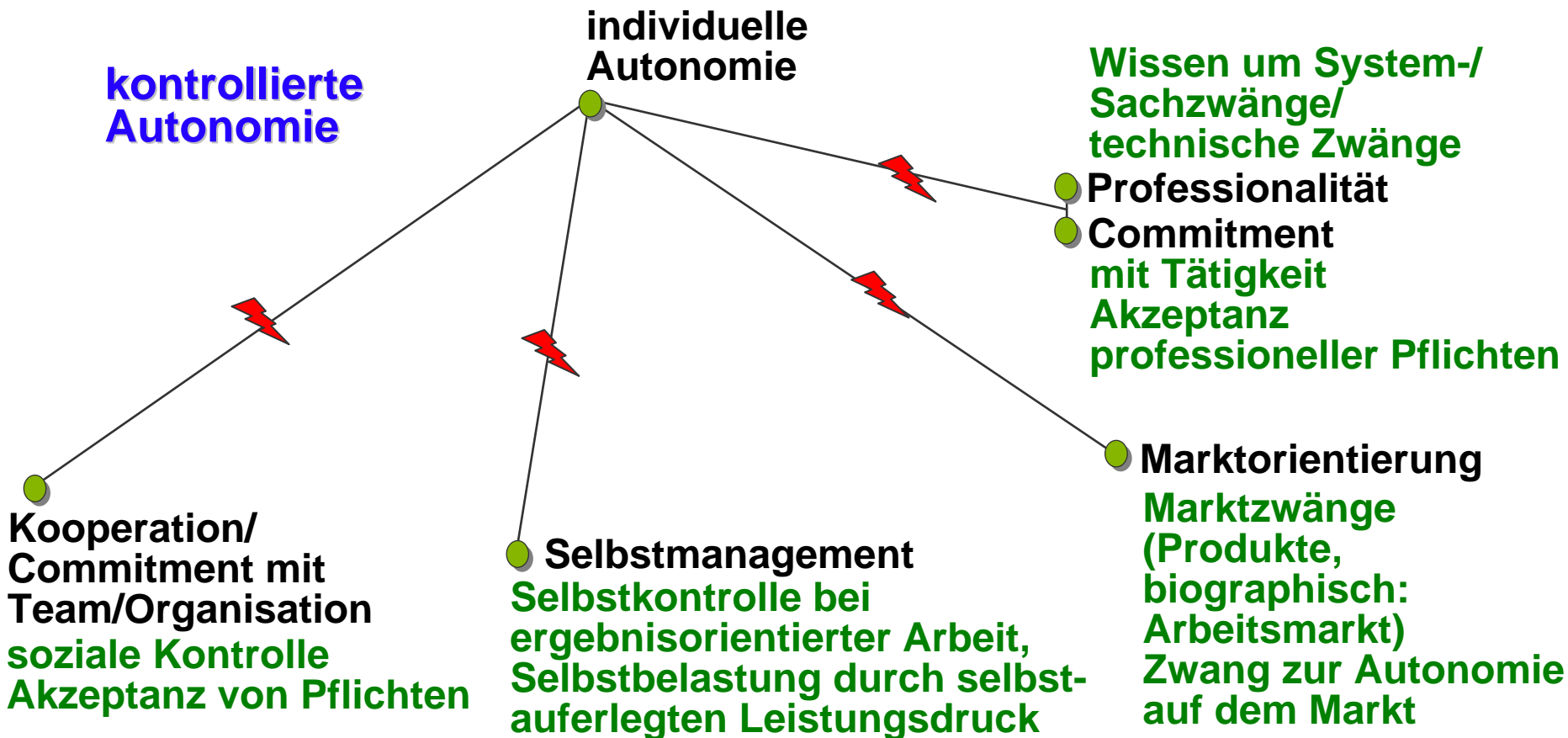
**Professionalität**

**Commitment**

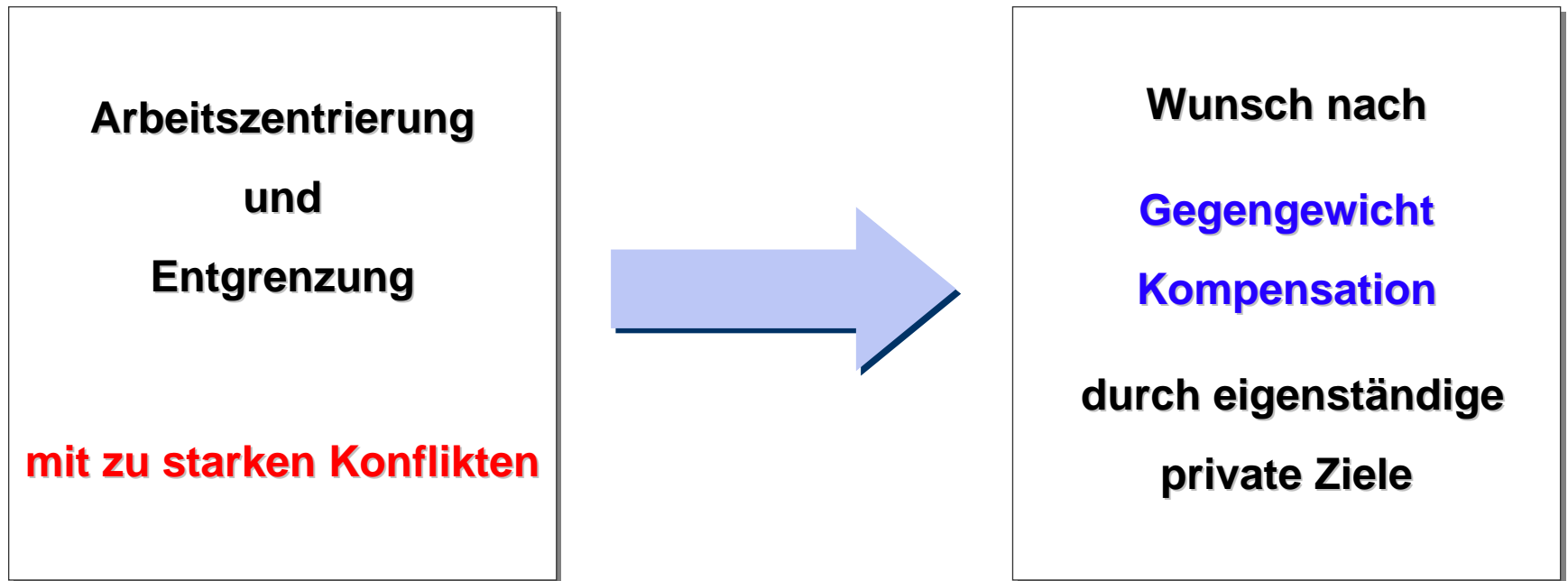
**mit Tätigkeit  
Qualität der Arbeit**

**Marktorientierung  
Quantität, Zeitdruck**

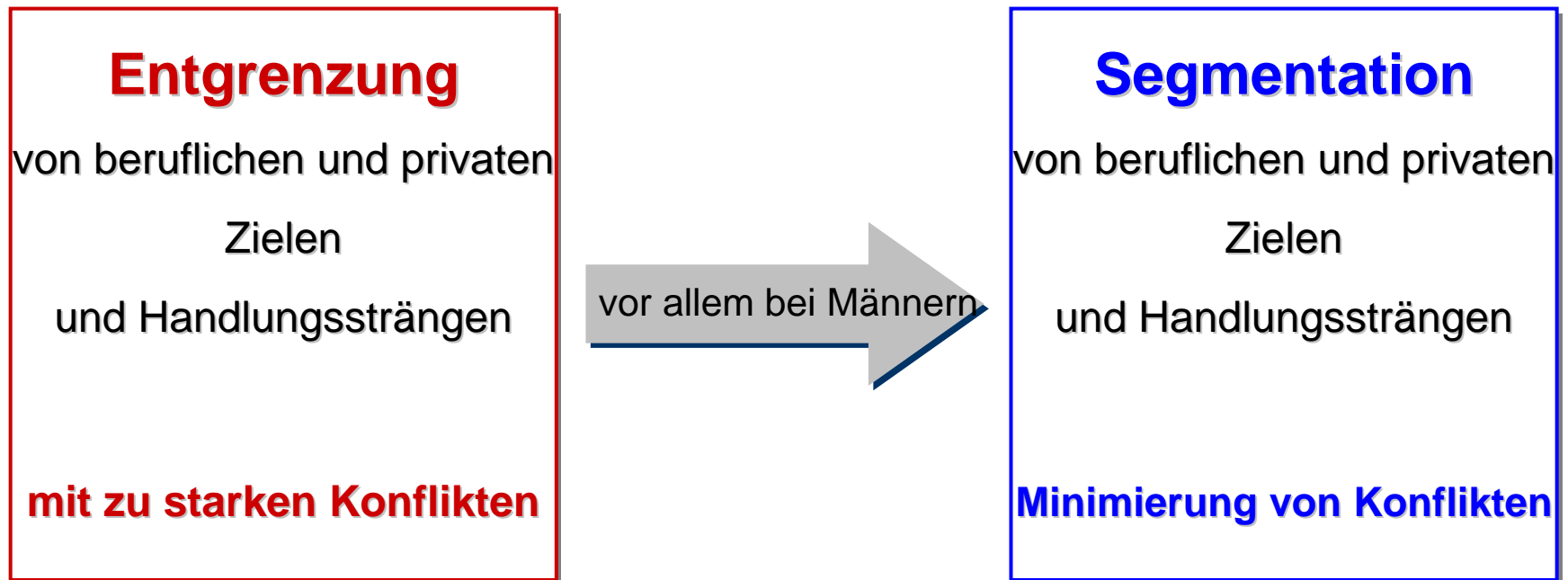
## Konflikte innerhalb des Berufslebens



# Konflikte innerhalb des Berufslebens: Lebensgestaltungen der Segmentation & Integration







# Konflikte innerhalb des Berufslebens: Lebensgestaltungen der Segmentation & Integration

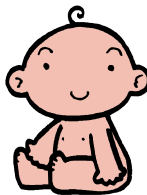


... die große Liebe



... eine feste Partnerschaft

Tritt aber neben das völlig  
arbeitszentrierte, entgrenzte  
Leben...



... die Geburt eines Kindes



... ein Familienleben



**... ergeben sich neue Hauptkonflikte**



**Entgrenzung**  
von  
beruflichen und privaten  
Zielen  
und Handlungssträngen  
  
**mit zu starken Konflikten**

vor allem bei Männern

**Segmentation**  
von beruflichen und privaten  
Zielen  
und Handlungssträngen  
  
**Minimierung von Konflikten**

vor allem bei Frauen

**Integration**  
von beruflichen und privaten  
Zielen  
  
Koordination von  
Handlungssträngen  
  
**Bewältigung von Konflikten  
durch Bildung von  
Integrationszielen**

## Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben

**1** Ziele auf der Ebene des biographisch bedeutsamen Handelns

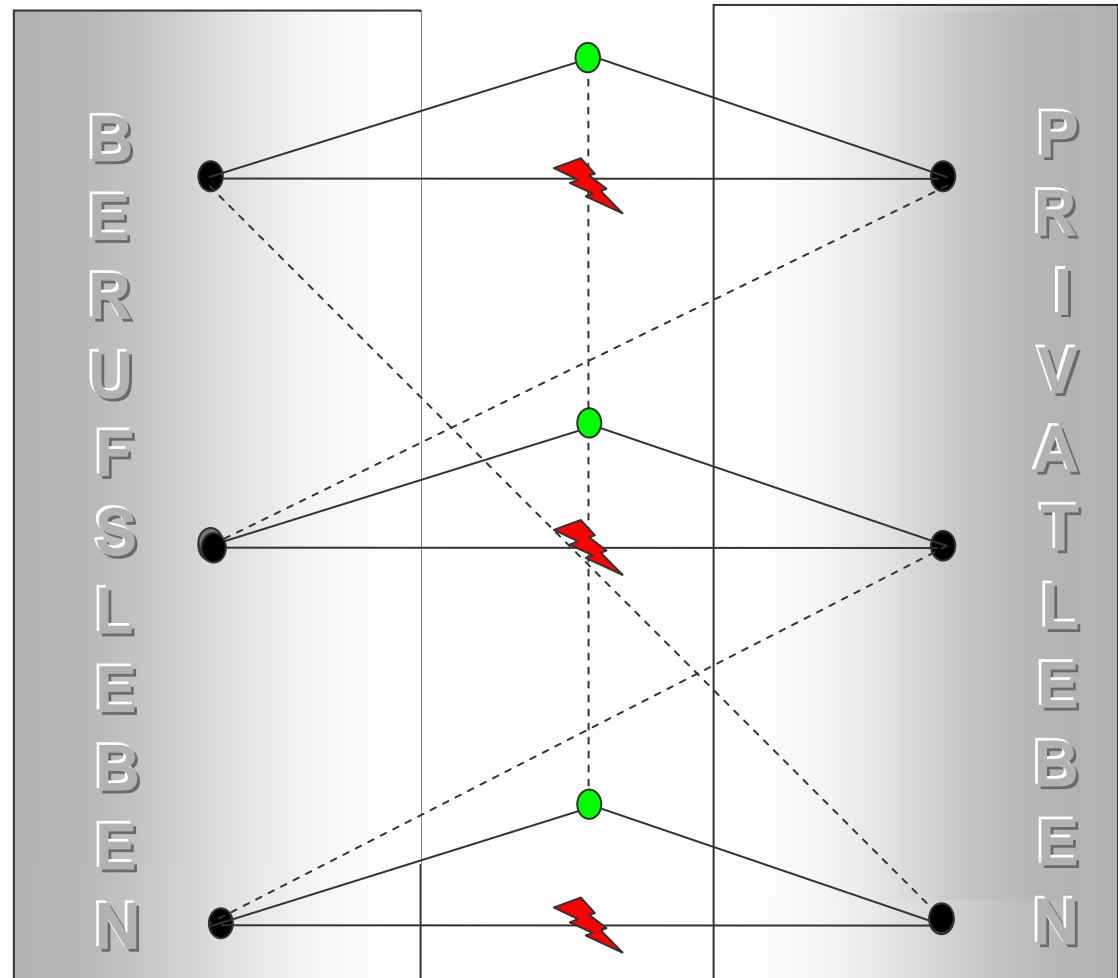
**2** Ziele auf der Ebene des alltagsübergreifenden Handelns

**3** Ziele auf der Ebene des Alltagshandelns

● Individuelle Ziele

● Individ. Integrationsziele

⚡ Zielkonflikte / Handlungsdilemmata



# Kompetenzen zur reflexiven Bewältigung von Konflikten

## **KOMPETENZEN**

## **REFLEXION über...**

**- der Zielbildung**

Diskrepanz zwischen externen Anforderungen und persönlichen Zielen

Klarheit, Reichweite und Konkretetheit von Motiven/Zielen  
(Alltag, längerfristige Projekte, biographische Ziele)

**- der Zielrealisierung**

Klarheit/Widersprüchlichkeit von Mitteln/Wegen  
Pläne zur Realisierung von Zielen, Teilzielbildung  
äußere und innere Chancen/Ressourcen/Barrieren

**- des Umgangs mit sich wandelnden Umfeldern**

Balance zwischen Festhalten an Zielen und Flexibilität angesichts von Barrieren, sich wandelnden Umfeldern

**- des Umgangs mit eigenen Zielkonflikten**

(a) kompatible Aspekte, Kompromisse  
inkompatible Aspekte, Prioritätenbildung auf Basis übergeordneter Lebensziele

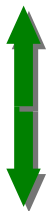
**INTEGRATIONSZIELE**

(Relativierung untergeordneter Ziele)

**- des Umgangs mit Konflikten zw. eigenen und fremden Zielen, Plänen**

(b) wie (a), jedoch gemeinsame Reflexion Abstimmungs-, Aushandlungs- und Lösungsprozesse mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Partnern... **INTEGRATIONSZIELE**

personale  
Kompetenz



soziale  
Kompetenz