

Ausgestaltungsmöglichkeiten von „Work-Life-Balance“ im Öffentlichen Dienst

-
ein Mittel gegen Mitarbeiterfluktuation?

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
Fachbereich Sozialverwaltung und Sozialversicherung
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Erstprüfer (Betreuer): Friedrich-Wilhelm Jung
Zweitprüferin: Claudia Peschke

Vorgelegt von
Kim Jendrossek
aus Borna

Meißen, 26.05.2023

Vorwort

“Die Herausforderung der Work-Life-Balance ist ohne Frage einer der bedeutendsten Kämpfe, denen sich der moderne Mensch stellen muss.”¹

Genderhinweis:

„Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht, auf alle Geschlechter.“²

¹ Onlinequelle 2.

² Onlinequelle 34.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage	3
2. Allgemeiner Teil	4
2.1. Operationalisierung des Work-Life-Balance Begriffes	4
2.2. Operationalisierung des Begriffes Fluktuation	5
2.3. Operationalisierung der Begriffe Arbeitgeber und Unternehmen	5
3. Theoretischer Teil	6
3.1. Bedeutung der Work-Life-Balance innerhalb der Generationen	6
3.1.1. Die verschiedenen Generationen	6
3.1.2. Wertewandel in der Arbeitswelt	8
3.2. Work-Life-Balance im Öffentlichen Dienst und dessen Hürden	9
3.2.1. Ausgestaltungsmöglichkeiten und deren Kategorisierung	10
3.2.2. Kinder- und Kindernotfallbetreuungsmöglichkeit	11
3.3. Familienservice als externes Beratungs- und Vermittlungsangebot	13
3.3.1. Vorteile	15
3.3.2. Nachteile	17
3.3.3. Fazit	19
3.4. Führen in Teilzeit	20
3.4.1. Umsetzung	22
3.4.2. Chancen	23
3.4.3. Risiken	24
3.4.4. Fazit	26
3.5. Mitarbeiterfluktuation im Öffentlichen Dienst	27
3.5.1. Einfluss externe Kinderbetreuung auf die Mitarbeiterbindung	29
3.5.2. Auswirkung von „Führen in Teilzeit“ auf die Mitarbeiterbindung	31
4. Empirischer Teil	32
4.1. Methodische Vorgehensweise	32
4.2. Beschreibung der Umfrage	34
4.3. Durchführung der Umfrage	35

4.4. Auswertung der erhobenen Daten.....	36
5. Darstellung der Ergebnisse	37
6. Fazit und Ausblick.....	42
7. Kernsätze	47
Anhang	VII
Literaturverzeichnis	XVII
Rechtsquellenverzeichnis	XXV
Eidesstattliche Versicherung.....	XXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begrifflichkeit Work-Life-Balance.....	38
Abbildung 2: Berührungspunkte mit Work-Life-Balance.....	38
Abbildung 3: Zufriedenheit mit Ausgestaltung der Work-Life-Balance	38
Abbildung 4: Entscheidungsgrund Work-Life-Balance	39
Abbildung 5: Kenntnis der MA über externes Beratungsangebot	39
Abbildung 6: Familienservice - Erleichterung für die MA?	39
Abbildung 7: Einfluss Familienservice auf Mitarbeiterbindung	40
Abbildung 8: Eltern-Kind-Büros	40
Abbildung 9: Home Office Angebot	40
Abbildung 10: Karriereaufstieg	41
Abbildung 11: Karriereaufstieg mit Förderung mit Förderung des ArbG	41
Abbildung 12: Einfluss der Förderung auf Mitarbeiterbindung	41

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
§	Paragraph
[]/[...]	Einfügung/ Auslassung in einem Zitat
ArbG	Arbeitgeber
ArbN	Arbeitnehmer
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DRV MD	Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland
FK	Führungskraft
f.	folgend(e)
ff.	fort folgend(e)
MA	Mitarbeiter
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

In der heutigen Zeit müssen wir uns ständig ändernden Herausforderungen stellen, die es erschweren, einen Ausgleich zwischen Familie und Beruf zu schaffen. Da ist zum einen der demographische Wandel und damit einhergehend eine sinkende Geburtenrate sowie eine immer älter werdende Gesellschaft.³ Im Jahr 2050 wird sich die Altersgruppe der über 80-jährigen auf ein dreifaches vergrößern, während die Zahlen der Neugeborenen stetig sinkt.⁴ Langfristig gesehen hat dies einen Arbeits- sowie Fachkräftemangel zur Folge. Besonders in strukturschwachen Regionen, wie im Osten von Deutschland, sind die Auswirkungen „aufgrund [hoher] Abwanderung“⁵ der dort lebenden Bevölkerung wesentlich dramatischer. All diese Umstände führen für die ArbG aus dem Bereich des öffentlichen Dienst zu erschwerten Bedingungen, neue qualifizierte Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Im Gegenzug bedeutet dies für die MA, dass Ihre Arbeit umso wichtiger ist und sie die fehlenden MA kompensieren müssen, was schnell zu einer Überbelastung führt. Damit vor allem Frauen in der Arbeitswelt nicht zu stark belastet werden und damit einhergehend die Geburtenrate immer weiter sinkt, haben die ArbG durch geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben dazu beizutragen, dass es vor allem den Frauen aber natürlich auch den Männern möglich ist, Karriere zu machen und zeitgleich genügend Zeit zur Bewältigung des Privatlebens zu haben.

Die berufliche Karriere „und die tägliche Zuwendung zum Kind sind Tätigkeiten, die für die Lebenserfüllung eines Menschen von hoher Bedeutung“⁶ sind. Doch lässt sich beides oftmals nicht optimal miteinander vereinen. So kommt es häufig dazu, dass sowohl Frauen als auch Männer ihre Arbeit nicht mehr im gewohnten Umfang verrichten können, weil nicht genügend Kinderbetreuungsmöglichkeiten verfügbar sind und von Seiten des ArbG keine dafür passende Unterstützung angeboten wird. Dadurch leidet wiederum der berufliche Werdegang vor allem von Personen, die eine Führungsposition inne haben. Eine Reduzierung der Arbeitszeit wäre für viele die Lösung. Doch obwohl Teilzeitarbeit in der Öffentlichen Verwaltung immer häufiger vorkommt, sind teilzeitarbeitende Führungskräfte bis heute eine Ausnahme.

Einer weiteren nicht unerheblichen Tatsache, welcher sich die Gesellschaft heute und auch in Zukunft stellen muss, ist die des immer weiter fortschreitenden technologischen Wandels. Wir leben in einer Zeit, in der es normal ist, ständig erreichbar zu sein.

³ Vgl. Bertelsmann Stiftung: 11 (pdf - Datei).

⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung: 13 (pdf - Datei).

⁵ Bertelsmann Stiftung: 14 (pdf - Datei).

⁶ Elsinghorst 2007: 77.

Der technologische Wandel eröffnet vielen ArbN die Chance, Arbeit und Privates flexibel miteinander zu verknüpfen. „Viele Tätigkeiten lassen sich mit Laptop ebenso gut wie im Büro auch im Café oder [von] Zuhause erledigen.“⁷ Die Eröffnung der Möglichkeit, die Arbeit flexibel zu gestalten, ist ein wichtiger und richtiger Schritt des ArbG, einer ausgewogenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen Schritt näher zu kommen. Doch auch der technische Wandel offenbart seine Schattenseiten in Bezug auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Eine ständige Erreichbarkeit sowie die Verschiebung der Grenzen von Arbeits- und Privatleben erschweren den ArbN, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu finden sowie einen persönlichen Bezug zum Unternehmen aufzubauen.⁸ „Beschäftigte im Öffentlichen Dienst sehen sich deutlich häufiger einer verstärkten Arbeitsbelastung ausgesetzt, als Beschäftigte in der freien Wirtschaft und Beschäftigte bei Verbänden.“⁹ Es gilt daher umso mehr, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Öffentlichen Dienst auszugestalten, um die Belastung bei den Beschäftigten zu senken und die Zufrieden- und Verbundenheit zum Unternehmen zu steigern. Ein Mitarbeiterabgang wird dadurch vermieden und im besten Fall werden neue Arbeitskräfte gewonnen.

Nicht zuletzt stellt auch ein Wertewandel der Generationen eine Herausforderung für alle ArbG aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst dar.¹⁰ Während früher Arbeit und Privatleben klar voneinander getrennt wurden und die Arbeit im Fokus stand, hat für die heutigen Generationen das Privatleben mindestens den selben Stellenwert, wie die Arbeit. Eröffnet der ArbG nicht die Möglichkeiten beides zu managen, ist er schnell aus dem Rennen. Denn die Arbeitskraft ist auf dem Markt sehr gefragt und hat unter Vorbehalt der persönlichen Eignung die Qual der Wahl.

Im öffentlichen Sektor wird seit Jahren über einen Fachkräftemangel sowie eine enorme Mitarbeiterfluktuation geklagt, was nicht selten an einer ungenügenden Work-Life-Balance liegt. Der demographische Wandel, der technologische Wandel als auch der generationsbedingte Wertewandel trägt sein übriges dazu bei. Es ist daher im Öffentlichen Dienst von immer größerer Wichtigkeit, mit geeigneten Maßnahmen zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance beizutragen, um den Fluktuationsprozess zu stoppen und neue MA zu gewinnen. Welche Maßnahmen besonders dazu geeignet sind ist nicht immer leicht zu bestimmen. In folgender Arbeit wird untersucht, ob ein Familienservice sowie eine Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungspersonen geeignet sind, um die Work-Life-Balance der MA zu verbessern und zugleich gegen die Mitarbeiterfluktuation anzukommen.

⁷ Rastetter 2020: 9.

⁸ Vgl. Rastetter 2020: 63.

⁹ Hinz Jan-Rainer Heinen Markus 2021: 14 (pdf - Datei).

¹⁰ Vgl. Lorenz 2019: 138.

1.2. Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Mitarbeiterfluktuation betrifft viele ArbG aus dem Öffentlichen Dienst. „80 Prozent [der MA im Öffentlichen Dienst können sich vorstellen], den ArbG zu wechseln, wobei vor allem jüngere MA offen dafür sind.“¹¹ Vor allem junge Menschen gilt es im Öffentlichen Dienst zu halten, da unter anderem aufgrund des demographischen Wandels in vielen Behörden und Anstalten des Öffentlichen Dienstes ein Großteil der Belegschaft in den Ruhestand geht. Umso wichtiger ist es, junge dynamische Arbeitskräfte zu binden. Der ArbG hat mit geeigneten Maßnahmen, wie der Ausgestaltung der Work-Life-Balance, gegen die aktuellen Entwicklungen vorzugehen, um seinen Status als attraktiven ArbG zu festigen und so der Mitarbeiterfluktuation entgegenzuwirken. Im besten Fall kann er so auch neue Arbeitskräfte gewinnen.

In folgender Arbeit gilt es die Forschungsfrage zu untersuchen:

„Kann durch Ausgestaltungsmöglichkeiten der Work-Life-Balance in Form eines externen Beratungsangebotes zur Kinderbetreuung oder der Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen, die Mitarbeiterfluktuation im Öffentlichen Dienst positiv beeinflusst werden?“

Ziel der Bachelorarbeit ist es also, mit der Forschungsfrage folgendes zu analysieren:

- (1) Kann ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Maßnahmen eines Familienservice als Unterstützungsangebot in Angelegenheiten der Kinderbetreuung beitragen?
- (2) Kann ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Führungskräften durch eine Förderung von Teilzeitarbeit, als ein Modell flexibler Arbeitszeitgestaltung, beitragen?

Zudem gilt es zu Untersuchen:

- (3) Kann durch oben genannte Maßnahmen eines Arbeitgebers im Öffentlichen Dienst zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation genommen werden?
- (4) Ist das Verlangen einer Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf generationsabhängig?

Um die Forschungsfragen der Arbeit zu beantworten, stützt sich die Arbeit auf die Grundlagen des theoretischen Teils der Arbeit sowie größtenteils auf die eigenen Forschungsergebnisse der durchgeführten Umfrage.

¹¹ Onlinequelle 7.

2. Allgemeiner Teil

Bevor es im weiteren Verlauf der Arbeit darum geht, ausgewählte Ausgestaltungsmöglichkeiten für eine Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf näher zu beleuchten und deren Einflussmöglichkeiten auf die Mitarbeiterfluktuation zu erforschen, ist es wichtig, vorab einige Begriffe zu operationalisieren, welche im Laufe der Arbeit immer wieder von Bedeutung sein werden. Dabei soll die Operationalisierung in diesem Fall dazu dienen, ein gewisses Grundverständnis für die Thematik zu entwickeln, damit dem Inhalt der Arbeit besser gefolgt werden kann.

2.1. Operationalisierung des Work-Life-Balance Begriffes

Wortwörtlich übersetzt bedeutet „Work-Life-Balance“ ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben. Mittels Maßnahmen der ArbG zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance soll MA ermöglicht werden, einen Zustand zu erreichen, in dem das Arbeits- und Privatleben zueinander im Einklang stehen. Vor dem Hintergrund, dass sich die Arbeits- und Lebenswelt stetig dynamisch verändert, sind auch die Angebote der ArbG ständig anzupassen.¹² Der Begriff „Work-Life-Balance“ etablierte sich erstmalig in der Gesellschaft der Vereinigten Staaten von Amerika im Jahr 1986 und fand auch dort seinen Ursprung.¹³ Zehn Jahre später erlangte er in Deutschland an allgemeinem Bewusstsein.¹⁴

Weil immer mehr Frauen in das Arbeitsleben integriert wurden, Männer den Wunsch verspürten, mehr ihren vaterschaftlichen Pflichten im Privaten nachzukommen und allgemein der Wunsch nach mehr Freizeit aufkam, prägte sich Anfangs der Begriff einer familienbewussten Personalpolitik.¹⁵ Heute spricht man von Work-Life-Balance.

Aufgrund der sich ständig ergebenden gesellschaftlichen Veränderungen wandelt sich auch die Bedeutung des „Work-Life-Balance“ Begriffes. Während er in den Anfangsjahren vor allem darauf abzielte, Männern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, ist er heute ein Begriff, der sich auf nahezu alle Aktionäre und Tätigkeitsbereiche in einer Gesellschaft ausweitet.¹⁶ Im Vergleich zum frühen 19. Jahrhundert haben sich im Wandel der Zeit neue gesellschaftliche und außergesellschaftliche Herausforderungen ergeben, welche auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor neue Herausforderungen stellt.¹⁷ Da Veränderungen nie enden, kann eine Ausgestaltung der

¹² Vgl. BMFSFJ 2005: 4 (pdf - Datei).

¹³ Vgl. Lockwood 2003: 2 (pdf - Datei).

¹⁴ Vgl. Onlinequelle 1.

¹⁵ Vgl. Michalk 2007: 11.

¹⁶ Vgl. Onlinequelle 1.

¹⁷ Vgl. Onlinequelle 3.

Work-Life-Balance durch die ArbG niemals mit verallgemeinernden Maßnahmen definiert werden.

2.2. Operationalisierung des Begriffes Fluktuation

„Mitarbeiterfluktuation beschreibt die Abgänge von Beschäftigten.“¹⁸ Es handelt sich dabei um einen unvermeidbaren, natürlichen Prozess, welcher jedoch für ein Unternehmen weitreichende Konsequenzen hat. Nicht nur, dass die „geschulte Arbeitskraft an allen Ecken und Enden“¹⁹ fehlt, durch die Mitarbeiterfluktuation gehen dem ArbG im Öffentlichen Dienst auch die nötigen Fachkräfte verloren. Bspw. Pflegekräfte sowie Erzieher die bei einer Kommune oder einem Bundesland angestellt sind, verkörpern dabei nur eine kleine aber dennoch in den Medien sehr repräsentative Gruppe an fehlenden Fachkräften.²⁰

2.3. Operationalisierung der Begriffe Arbeitgeber und Unternehmen

Wenn von ArbG oder Unternehmen die Rede ist, dann wird im Zuge dieser Arbeit auf ArbG und Unternehmen aus dem Bereich des Öffentlichen Dienstes Bezug genommen. Die hier getroffenen Ausführungen treffen regelmäßig ebenso für die freie Wirtschaft zu. Wenn dem nicht so sei, dann ist das an der entsprechenden Stelle explizit mit angegeben.

¹⁸ Onlinequelle 8.

¹⁹ Onlinequelle 9.

²⁰ Vgl. Onlinequelle 9.

3. Theoretischer Teil

In dem theoretischen Teil der Arbeit geht es darum, einen umfassenden Überblick zum Thema Work-Life-Balance zu übermitteln und welche unterschiedliche Bedeutung das Thema den verschiedensten Generationen zukommt. Grundlegend geht es um die Ausgestaltungsmöglichkeit eines ArbG im Öffentlichen Dienst in Gestalt eines externen Beratungsangebotes für Angelegenheiten der Kinderbetreuung sowie der Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen und deren Einflüsse auf die Mitarbeiterbindung.

3.1. Bedeutung der Work-Life-Balance innerhalb der Generationen

"Die Jugend liebt heute den Luxus, sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte."²¹ Solche Aussagen fallen nicht selten von älteren Menschen gegenüber jungen Menschen. In diesem Fall ist von jungen Menschen die Rede, welche der sogenannten Generation Y angehören. Aufgrund solcher Behauptungen wird eine komplette Generation in eine Schublade gesteckt. Jedoch verfolgt diese Generation lediglich eine andere Lebenseinstellung als die voran gehenden Generationen. So steht es auch um den Umgang mit dem Thema Work-Life-Balance. Eine Balance zwischen Arbeit und Leben zu schaffen, ist aus den meisten Köpfen, der vor allem jungen Gesellschaft, nicht mehr wegzudenken. Jedoch stößt das Thema nicht bei allen auf Wohlwollen. Das macht sich vor allem innerhalb der verschiedenen Generationen bemerkbar. Während die einen die Einstellung eines Workaholic lebten, ist für die anderen Work-Life-Balance die Lebenseinstellung. Doch woher kommen die unterschiedlichen Ansichtsweisen und inwieweit wirken sich diese auf die verschiedenen Bereiche des Lebens, wie Arbeit und Familie aus? Damit beschäftigt sich die sogenannte Generationsforschung schon seit vielen Jahren.

3.1.1. Die verschiedenen Generationen

Die unterschiedlichen Ansichtsweisen in Bezug auf die Notwendigkeit geeigneter Maßnahmen zur Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommen nicht von irgendwo her. Ob sich die Ansichten einzelnen Generationen zuordnen lassen und damit eine „Einteilung nach Generationen überhaupt hilfreich ist“²², sei umstritten. Sind doch die individuellen Bedürfnisse und Meinungen von größerer Bedeutung, als ein durchschnittliches Abbild einer Generation. Es lassen sich jedoch Tendenzen innerhalb der einzelnen Generationen ableiten, weshalb eine Generationseinteilung durchaus

²¹ Onlinequelle 10.

²² Lorenz 2019: 102.

zulässig ist.²³ Die abweichenden Anschauungen bezüglich der Thematik sind auf die verschiedenen Begebenheiten zurückzuführen, in denen die Menschen aufgewachsen sind. Unterschiedliche Lebenslagen „präg[en] nicht nur deren Werte, sondern auch ihr Verhältnis zu Arbeit und Privatleben“.²⁴ Aufgrund der unterschiedlichen Erlebnisse haben sich eben auch verschiedene Verhaltens- und Lebensweisen innerhalb der Generationen entwickelt.

Derzeit gilt es sechs Generationen zu unterscheiden. Diese sind die Generation Silent auch bekannt als Weltkriegs-Generation, die Baby Boomer, Generation X, Generation Y, Generation Z und zu guter letzt die Generation Alpha. Welcher Generation man angehört, hängt einzig und allein von dem Geburtsjahr ab. Welches Geburtsjahr welcher Generation angehört, ist dem Anhang 1 zu entnehmen. In folgender Arbeit wird jedoch nur auf die Generationen Baby Boomer bis hin zur Generation Z eingegangen. Der Grund liegt darin, dass die Weltkriegsgeneration in der Regel kein aktiver Bestandteil des Berufslebens mehr ist. Der Großteil dieser Generation ist bereits in Rente. Es verbleibt noch die Generation Alpha. Auch diese bleibt außer Betracht, da die Menschen dieser Generation noch nicht in das Berufsleben eingestiegen sind.

Doch was macht diese vier Generationen nun im Einzelnen aus? Der Babyboomer Generation gehören die Personen an, welche sich zwischen ihrem 77 und 59. Lebensjahr befinden.²⁵ Sie sind in einer Zeit aufgewachsen in der die Karriere und das Berufsleben im Vordergrund standen.²⁶ Menschen dieser Generation werden im allgemeinen Sprachgebrauch auch als Workaholics bezeichnet. Die Generation X hingegen sieht die Arbeit eher „als ein Mittel zum Zweck, weniger als persönliche Offenbarung und Wertschätzung“.²⁷ Dies sind Nachwehen der Wirtschaftskrise, welche zu dieser Zeit herrschte. Dann gäbe es da noch die Generationen Y und Z. Für beide ist es sehr wichtig, viel Zeit mit der Familie und Freunden zu verbringen. Die Arbeit soll so flexibel wie nur möglich gestaltet werden können.²⁸ Bei der Generation Y schwimmen im Zuge der raschen Digitalisierung die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben, weshalb für diese Generation die Work-Life-Balance immer wichtiger wird. So auch bei der Generation Z, jedoch rückt bei dieser eine Trennung von Arbeit- und Privatleben immer mehr in den Fokus.²⁹ Was jedoch nur heißt, dass beides voneinander zu trennen ist. Zeit für privates neben der Arbeit hat auch für sie nach wie vor große Wichtigkeit.

²³ Vgl. Lorenz 2019. 102.

²⁴ Onlinequelle 11.

²⁵ Vgl. Onlinequelle 11.

²⁶ Vgl. Onlinequelle 13.

²⁷ Onlinequelle 11.

²⁸ Vgl. Lorenz 2019: 102 ff.

²⁹ Vgl. Onlinequelle 11.

3.1.2. Wertewandel in der Arbeitswelt

Wie nun bereits bekannt ist, vertreten die verschiedensten Generationen die unterschiedlichsten Ansichten, geprägt durch die Umstände unter denen sie aufgewachsen sind. Ein Wandel der Werte führt nicht nur zu einer Abgrenzung der Ansichten innerhalb der verschiedenen Generationen, sondern auch zu Veränderungen in der Arbeitswelt. Neben dem demographischen Wandel und der Digitalisierung erlebt der Arbeitsmarktsektor auch aufgrund einer Änderung der Werte und Vorstellungen der neuen Generationen einen Wandel.³⁰ Wie bereits schon näher beleuchtet wurde, haben die Generationen unterschiedliche Ansichten vom Arbeits- und Privatleben und wie diese im Verhältnis zueinander stehen. Dies wirkt sich nicht zuletzt auch auf die Arbeitswelt aus und erfordert eine Anpassung der Unternehmensführung an die Werte und Vorstellungen der neuen Generation. Während bei der Babyboomer Generation das Motto Leben um zu arbeiten im Fokus stand, begann bereits mit Generation X der Wechsel hin zum Motto „arbeiten um zu leben“.³¹ Es wurde nicht gearbeitet, weil das die Priorität war, sondern um den privaten Bedürfnissen wie Freizeit, Familie usw. besser nachkommen zu können. Diese Ansichtsweisen verstärkten sich zunehmend in den darauffolgenden Generationen bis hin zur Generation Z, deren Hauptaugenmerk bei „Zeit für die Familie, persönliche Freiheit, Selbstverwirklichung und schlicht Spaß am Leben“³² liegt. Was nicht bedeutet, dass die Generationen Y und Z nicht mehr arbeiten wollen. Im Gegenteil diesen Generationen ist sehr wohl bewusst, dass harte Arbeit unabwendbar ist, um ihre privaten Bedürfnisse zu entfalten. Jedoch ist für sie Arbeit nicht alles. Vielmehr muss die Arbeit es ermöglichen, den privaten Bedürfnissen nachzukommen.³³ Ist dies der Fall und macht Ihnen die Arbeit Spaß, dann sind sie auch bereit, alles für die Arbeit zu geben. Anders als früher steht jedoch nicht mehr nur die berufliche Karriere im Vordergrund, sondern auch die eigene Selbstverwirklichung. Dem Anhang 2 ist zu entnehmen, was der neuen Generation weiterhin im Beruf wichtig ist. Der ArbG hat sich also nicht mehr nur den Herausforderungen des demographischen Wandels und der Digitalisierung zu stellen, sondern zunehmenden auch einer Flexibilisierung der Arbeit, indem auf die Wünsche und Vorstellungen der neuen Generation eingegangen wird. Die ArbG haben Maßnahmen anzubieten, welche eine „Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbedürfnissen“³⁴ gewährleistet, um so den aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

³⁰ Vgl. Onlinequelle 14.

³¹ Onlinequelle 14.

³² Onlinequelle 15.

³³ Vgl. Klös Hans Peter Rump Jutta Zibrowius Michael 2016: 24 (pdf - Datei).

³⁴ Klös Hans Peter Rump Jutta Zibrowius Michael 2016: 6 (pdf - Datei).

3.2. Work-Life-Balance im Öffentlichen Dienst und dessen Hürden

Eine im Jahr 2022 unter 7.490 MA des Öffentlichen Dienstes aus ganz Deutschland von dem Unternehmen Next:Public durchgeführte Studie zum Thema Verbleib im Öffentlichen Dienst zeigt auf, was die MA bewegt und welche Haltung sie in Bezug auf den Öffentlichen Dienst haben. Zudem eröffnet selbige den ArbG des Öffentlichen Dienstes die Möglichkeit, Erkenntnisse und Handlungsbedürfnisse daraus zu schlussfolgern.³⁵ Wie bereits bekannt ist, müssen sich die ArbG dem Wandel der Arbeitswelt, welcher mit dem gesellschaftlichen und außergesellschaftlichen Veränderungen einhergeht, stellen. Nicht zuletzt betreffen die Veränderungen auch den öffentlichen Sektor, weshalb die Auseinandersetzung mit der „Work-Life-Balance als personalpolitisches Thema“³⁶ fester Bestandteil der Unternehmenspolitik werden muss.

Tatsache ist, dass sich von 7.490 befragten MA, „vier von fünf Mitarbeitern [...] vorstellen könnte[n] den Arbeitgeber zu wechseln“.³⁷ Darunter sind insbesondere viele junge ArbN. Das macht eine Wechselbereitschaft von 80 Prozent aus, was angesichts des zukünftigen Mitarbeitermangels aufgrund einer alternden Belegschaft und einer natürlichen Fluktuation von MA einem jedem ArbG nicht gerade gelegen kommt.

Besonders auf die Zufriedenheit der MA wirkt sich eine Ausgestaltung der Work-Life-Balance aus. Der Anhnag 3 zeigt, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Aushängeschild des ArbG bei einem Großteil der MA im Öffentlichen Dienst an zweiter Stelle steht. Dies verdeutlicht, wie die Attraktivität eines jeden ArbG allein durch die Möglichkeit einer optimalen Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesteigert werden kann. Dass sich das nicht nur positiv auf die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte auswirkt, sondern auch auf das Bestandspersonal und deren Meinungsbild gegenüber dem ArbG, versteht sich von selbst.

Das Thema Work-Life-Balance ist nicht neu auf dem Arbeitsmarkt. Schon mindestens seitdem die Generation Y auf dem Arbeitsmarkt erschienen ist und das geschah bereits in den 90er/ 2000er Jahren, wurden die ArbG mit den Werten, die diese Generation vertritt, konfrontiert und seither mehr oder weniger gezwungen, sich mit der Ausgestaltung dieser auseinanderzusetzen. Was einigen ArbG besser gelang, haben andere noch daran zu feilen. Eine ausgewogene Work-Life-Balance zu führen, ist Musik in den Ohren vieler MA. Viele ArbG verbinden damit jedoch vorrangig zusätzlich anfallende Kosten, sowie erhebliche Veränderungen in der Betriebsorganisation/ Betriebsstruktur durch Maßnahmen, die zu einer Besserung der Vereinbarkeit vom Familie und Beruf beitragen.³⁸ Zudem fehlt vielen das nötige Vertrauen in Ihre MA, was sehr schade ist in Anbetracht der Chancen, von denen sie bei einer optimalen Ausgestaltung der Work-

³⁵ Vgl. Onlinequelle 16.

³⁶ Spatz 2014: 46.

³⁷ Next Public 2021: 9 (pdf - Datei).

³⁸ Vgl. Onlinequelle 17.

Life-Balance profitieren können. All das eben genannte verdeutlicht, dass die ArbG aus dem öffentlichen Sektor aus Ihrer Komfortzone des alt Bewährten in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf herauskommen müssen, um sich den Herausforderungen der aktuellen Zeit sowie den zukünftigen Herausforderungen stellen zu können. Dies ist unumgänglich, wenn sie im Wettbewerb um die Arbeitskräfte mithalten wollen und natürlich zum anderen um ein attraktiver ArbG für die MA zu sein.

3.2.1. Ausgestaltungsmöglichkeiten und deren Kategorisierung

In den Medien ist ständig von Maßnahme für eine Verbesserung der Work-Life-Balance die Rede. z.B. von Maßnahmen wie Homeoffice, Telearbeit, Teilzeitarbeit usw. Dies sind auch die gängigsten im Öffentlichen Dienst vorkommenden Maßnahmen. Dabei sind das bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten, die einem ArbG zur Verfügung stehen. Es ist nicht immer leicht, das beste Angebot den ArbN bereitzustellen damit diese Beruf und Privatleben im Gleichgewicht halten können und was andererseits ebenso das beste Angebot aus Sicht des ArbG zur Erreichung seiner Unternehmensziele ist. Hinzu kommen weitere Probleme, wie z.B., dass nicht alle Maßnahmen sowohl für jeden ArbG als auch ArbN in gleicher Weise geeignete und zielführend sind. Es also individuelle Lösungsansätze für jeden ArbG bedarf.

Um sich als ArbG einen besseren Überblick darüber zu verschaffen, welche Maßnahmen es überhaupt gibt und welche Wirkung sie entfalten, ist es hilfreich, einen Blick auf die Kategorisierung der Work-Life-Balance Maßnahmen zu werfen.

Die Kategorisierung erfolgt in vier Bereiche. Es gibt Maßnahmen die auf eine „intelligente Verteilung der Arbeitszeit [im Lebensverlauf sowie auf eine] ergebnisorientierte Leistungserbringung abzielen, Maßnahmen zur Gesundheitsprävention, Maßnahme zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung [und] Maßnahmen die [speziell] auf die Mitarbeiterbindung abzielen“.³⁹ Innerhalb lassen sich konkrete Maßnahmen zusammenfassen, welche im besten Fall, die der Kategorie zugehörige Wirkung entfalten. ArbG, welche die Work-Life-Balance ihrer MA fördern möchte, sollten sich also zuerst einmal die Frage stellen, was sie erreichen möchten. Anschließend haben sie innerhalb der Kategorien die Qual der Wahl, welche Maßnahmen sie Umsetzen wollen. Für welche Maßnahme sie sich entscheiden, sollte an die Struktur des Unternehmens und der zu erfüllenden Aufgaben und Gegebenheiten angepasst sein. Sie sollten sich jedoch nicht davor scheuen, auch gewisse Änderungen in Kauf zu nehmen. Eine Übersicht der Kategorisierung und der dazugehörigen Ausgestaltungsmöglichkeiten ist den Anhängen 4 bis 7 der Arbeit zu entnehmen.

³⁹ BMFSFJ 2005: 6 (pdf - Datei).

3.2.2. Kinder- und Kindernotfallbetreuungsmöglichkeit

In den letzten Jahren wurde ein starker Geburtenrückgang verzeichnet. Der Trend geht jedoch in eine andere Richtung. Denn immer mehr junge Menschen wollen eine Familie gründen. Dies ist in Hinblick auf den immer fortschreitenden demographischen Wandel ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.⁴⁰ Vielen jungen Menschen ist es bei der Familienplanung wichtig, dass sich der ausgeübte Beruf mit der Familie vereinen lassen. In erster Linie ist es die Aufgabe eines jeden Einzelnen, den sich ergebenden Konflikt zwischen Erwerbstätigkeit und Privatleben zu lösen.⁴¹ Gelingt dies nicht, führt die Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu Unzufriedenheit im Beruf, zu Fehlzeiten und im schlimmsten Fall sogar zu einer Kündigung. Vor allem alleinerziehende Mütter und Väter „sind ökonomisch oft sehr schlecht gestellt und haben große Schwierigkeiten, Elternschaft und Berufstätigkeit miteinander zu vereinbaren“.⁴² Damit das Kinderkriegen wieder attraktiver wird und keine zusätzliche Belastung mehr darstellt, können auch die ArbG mit Unterstützungsmaßnahmen in Angelegenheiten der Kinderbetreuung einen entscheidenden Teil dazu beitragen, dass sich Beruf und Privatleben sehr wohl miteinander vereinen lassen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die ein ArbG aus dem öffentlichen Sektor hat, bei der Ausgestaltung der Work-Life-Balance mitzuwirken. Sich bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu beteiligen, ist eine davon. Maßnahmen, welche auf eine Unterstützung der Kinder- und Notfallbetreuung ausgerichtet sind, lassen sich in Kategorie drei der Work-Life-Balance Maßnahmen einordnen. Mit Unterstützungsangeboten zur Kinderbetreuung werden diejenigen MA angesprochen, welche bereits Eltern sind oder solche die es in Zukunft noch werden wollen. Laut Bertelsmann Stiftung fehlen im Jahr 2023 bundesweit mehr als 384.000 Kita-Plätze.⁴³ Doch es fehlt nicht nur an den Betreuungsplätzen, gerade im Osten der Bundesrepublik fehlt es auch am nötigen Personal, was nicht gerade zu einer Entspannung der Lage beiträgt.⁴⁴ Aufgrund des Mangels an genügend Kinderbetreuungsmöglichkeiten und der Schwierigkeit der Eltern passende zu finden, ist es für die ArbN besonders reizend, wenn es ein Angebot zur Kinderbetreuung oder Kindernotfallbetreuung gibt. Für den ArbG ist eine solche Maßnahme zugleich ein Aushängeschild für den Status eines familienfreundlichen Unternehmens. In Anbetracht der Tatsache, dass immer mehr junge Menschen eine Familie gründen wollen und das aufgrund des Fachkräftemangels die Konkurrenz zwischen Unternehmen immer weiter zunimmt, ist es ratsam als ArbG Angebote, die auf eine

⁴⁰ Vgl. Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 18 ff. (pdf - Datei).

⁴¹ Vgl. Elsinghorst 2007: 77 f.

⁴² Elsinghorst 2007: 23.

⁴³ Vgl. Onlinequelle 19.

⁴⁴ Vgl. Onlinequelle 19.

Kinderbetreuung abzielen, anzubieten.⁴⁵ Im Bereich der Kinderbetreuung und Kinder- notfallbetreuung in den unterschiedlichsten Lebenslagen der Familien, kann der ArbG vielseitig unterstützend tätig werden. So gibt es z.B. die Möglichkeit, die Kinderbetreu- ung z.B. in Form eines betriebseigenen Kindergartens oder durch die Errichtung von Eltern-Kind-Büros direkt an das Unternehmen anzugliedern. Die Errichtung eines Be- tribskindergartens ist jedoch mit einem sehr hohem Organisationsaufwand für den ArbG verbunden, da eine Betreuung von sechs oder mehr Kindern nur mit einer Er- laubnis nach dem Kinder-und Jugendhilfegesetz gestattet ist. Der Erhalt einer solchen Erlaubnis bedeutet einen enormen zusätzlichen Verwaltungsaufwand vor allem für große ArbG.⁴⁶ Zudem ist es allein mit der Erlaubnis zur Errichtung nicht getan. Meist fehlt es auch an ausreichend Platz, was wiederum bedeutet, dass neuer Platz durch Baumaßnahmen geschaffen werden muss und das nötige Betreuungspersonal ist auch zu rekrutieren. Außerdem müssen Vorgaben eingehalten werden wie bspw. die Errich- tung einer Kita-Kantine. All das verursacht neben dem organisatorischen Aufwand er- hebliche zusätzliche Kosten für den ArbG. Dies neben der Tatsache, dass vor allem in Ostdeutschland ein Mangel an qualifizierten Betreuungspersonal herrscht.⁴⁷ Eine den organisatorischen Aufwand betreffend und kostengünstigere Unterstützungsalternative, um vor allem eine schnelle und effektive Lösung bei Betreuungsengpässen zu liefern, ist die Errichtung von Eltern-Kind-Büros. Doch auch hier kommt es immer auf die un- ternehmerischen Gegebenheiten an. Nicht überall ist der nötige Platz zur Errichtung solcher Arbeitsplätze gegeben. Obendrein ist durch die Tatsache, dass die Kinder in unmittelbarer Nähe spielen, während das Elternteil arbeitet, eine große Ablenkungsge- fahr vorprogrammiert. Eine solche Maßnahme, insoweit sie betrieblich realisierbar ist, ist also eher bei „kurzfristigen Betreuungsengpässen“⁴⁸ geeignet. Des weiteren gibt es noch die Möglichkeit mit Kitas zu kooperieren und somit eine bestimmte Anzahl an Plätzen für die Kinder der ArbN zu reservieren. Der ArbG erwirbt also sogenannte Be- legrechte. Nicht zuletzt gibt es noch die Idee als ArbG seinen MA einen externen Fami- liendienstleister anzubieten, welcher sich beratend und vermittelnd den MA bei Kinder- betreuungsproblemen zur Seite stellt und die MA so bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben unterstützt.⁴⁹ Auf dieser Unterstützungsmöglichkeit des ArbG als Maß- nahme zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance und ob diese zu einer Verbesserung der selbigen beitragen kann, liegt in folgender Arbeit der Fokus.

⁴⁵ Vgl. Onlinequelle 18.

⁴⁶ Vgl. Onlinequelle 21.

⁴⁷ Vgl. Onlinequelle 19.

⁴⁸ Verband kommunaler Unternehmen e.V. 2017: 3 (pdf - Datei).

⁴⁹ Vgl. Onlinequelle 20.

3.3. Familienservice als externes Beratungs- und Vermittlungsangebot

Wie soeben schon kurz ausgeführt, ist eine Ausgestaltungsmöglichkeit mit dem Ziel der Mitarbeitergewinnung- und -bindung, von ArbG im Öffentlichen Dienst, den MA einen externen Dienstleister zur Beratung anzubieten. Auch Familienservice genannt. Bevor ArbG eine Beratung und Vermittlung über einen externen Dienstleister beauftragt, gilt es in aller erster Linie die Bedürfnisse der MA zu ermitteln. Daran zeigt sich, ob der Bedarf eines Beratungs- und Vermittlungsangebotes überhaupt besteht oder ob nicht doch andere Maßnahmen mehr gefallen finden. Ziel des ArbG sollte sein, eine „Unterstützungsleistung“⁵⁰ anzubieten, die von den MA angenommen wird und mit den Leistungen zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beigetragen wird.

Nicht selten kommt es vor, dass MA und vor allem MA mit Kindern, die sich in einem Alter befinden, bei dem es einer Betreuung bedarf, häufig auf der Arbeit fehlen. Dies ist das erste Anzeichen für den ArbG, dass die MA Probleme bei der Kinderbetreuung haben könnten und womöglich ein Unterstützungsbedarf besteht.

Über externe Beratungsdienstleister die einen Familienservices anbieten, haben ArbG die Möglichkeit ihren MA über das Unternehmen einen Problemlösungsansatz zu bieten, welcher bei Bedarf von den MA in Anspruch genommen werden kann. Hilfebedürftigen MA wird über einen engagierten Familienservice eine „Kontakt-, Beratungs- und Vermittlungsstelle an[geboten]“.⁵¹ Dahinter verbirgt sich in der Regel ein „Netzwerk aus Ansprechpartnern“⁵² an die sich die MA bei Problemen im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung wenden können. Aber auch in anderen Problemsituationen, wie z.B. bei Krankheit oder finanziellen Engpässen kann ein Familienservice helfen. Somit ist dieser nicht nur bei Kinderbetreuungsproblematiken hilfreich. Die Aufgabe des externen Beratungsdienstleisters ist es, dem hilfeersuchenden MA eine persönlich auf ihn zugeschnittene Lösung zu finden. Vergleichbar ist das ganze mit der Arbeit von Sozialberatern bzw. Sozialarbeitern, deren Hauptaufgabe es ist, gemeinsam mit den Menschen, die sich gerade in einer schweren Lebenssituation befinden, eine Lösung für das Problem zu erarbeiten.⁵³ Mit dem direkt vom ArbG zur Verfügung gestellten Beratungsangebot haben die MA eine Anlaufstelle direkt über ihren ArbG.

Bei einem Familienservice handelt es sich meist um gewerbliche Anbieter, welche in Gestalt einer Beratungs- und Vermittlungsstelle auftreten.⁵⁴ Davon gibt es einige. Hauptsächlich unterscheiden sich die Anbieter anhand ihrer zur Verfügung gestellten-

⁵⁰ Maschke 2013: 76.

⁵¹ Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

⁵² Onlinequelle 22.

⁵³ Vgl. Onlinequelle 23.

⁵⁴ Vgl. BMFSFJ 2012: 29 (pdf - Datei).

Unterstützungsleistungen. Zwischen den Anbietern kann der ArbG frei wählen. Es bietet sich jedoch an, einen solchen Anbieter zu wählen, dessen Serviceleistungen auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst sind. Das Angebotsspektrum eines Familienservice ist breit. Neben z.B. Unterstützung zur Pflege können Eltern über den Familienservice auch Unterstützung zum Thema Kinderbetreuung erwarten. Für werdende Eltern aber natürlich auch für bestehende Eltern ist es nicht immer leicht eine Betreuungsmöglichkeit für ihre Kinder zu finden. Die Plätze für Kitas und Tagesmütter sind bereits alle belegt oder nur mit Müh und Not und schon gar nicht ohne persönliche Kontakte zu erhalten. In Ferienzeiten kommt es häufig zu kurzfristigen und kurzzeitigen Betreuungseingpässe durch Schließung der Einrichtungen. In solchen Fällen kann ein Unterstützungsangebot des ArbG in Form eines Beratungs- und Vermittlungsangebots über den Familienservice die Lösung sein. Der klassische Familienservice verfügt über einen „Pool, aus dem er auf qualifizierte Fachkräfte zurückgreifen kann“.⁵⁵ So kann er die hilfeersuchenden MA bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten in deren näherem Umfeld beraten. Im besten Fall vermittelt der Familienservice direkt wohnortnahe Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder. Auch das ist eine Serviceleistung eines extern engagierten Dienstleisters. Eine direkte Vermittlung bieten vor allem solche externen Dienstleister an, die selbst eigene Kindertageseinrichtungen betreiben.⁵⁶ Außerdem arbeiten viele Dienstleister eng mit „Tagespflegevereinen, Au-pair-Agenturen und anderen“⁵⁷ Anbietern zusammen, über die sie direkt einen Betreuungsplatz vermitteln können.

Entscheidet sich ein ArbG dafür, einen externen Dienstleister zu engagieren, wird zwischen dem externen Dienstleister und dem ArbG ein pauschaler Vertrag geschlossen. Dieser Vertrag beinhaltet die vereinbarten Serviceleistungen, welche bei Bedarf von allen MA gleichermaßen in Anspruch genommen werden können.

Im Leben läuft in der Regel nur wenig ohne Bezahlung und natürlich wollen auch die Berater und Vermittler des Familienservice bezahlt werden. Die Kosten für die Beratung und Vermittlungsleistungen werden von dem ArbG getragen. Dabei handelt es sich in der Regel um einen Pauschalsatz für alle MA, der bei Vertragsschluss festgelegt wird.⁵⁸ Alle weiteren, darüber hinaus anfallenden Kosten werden nicht mehr über den ArbG abgedeckt, sondern sind durch den MA selbst zu tragen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn ein Kinderbetreuungsplatz gefunden wurde und in Folge des Kinderbetreuungsplatzes weitere Kosten anfallen.

⁵⁵ Onlinequelle 22.

⁵⁶ Vgl. BMFSFJ 2012: 7 (pdf - Datei).

⁵⁷ BMFSFJ 2012: 23 (pdf - Datei).

⁵⁸ Vgl. BMFSFJ 2006: 29 (pdf - Datei).

3.3.1. Vorteile

Im Zuge des Wertewandels und der damit einhergehenden gesellschaftlichen Bedürfnisse sollten ArbG im Öffentlichen Dienst an der Work-Life-Balance der ArbN mitzuwirken. Dies kann in Form eines Unterstützungsangebotes wie dem Familienservice geschehen. Jede Art von Unterstützungsleistungen die ein ArbG anbietet haben ihre Vorzüge. Welche Vorzüge die Unterstützungsleistung in Form eines Familienservices in Angelegenheiten für den ArbG und vor allem für deren MA mit sich bringt, wird im folgenden thematisiert.

In erster Linie ist zu sagen, dass durch jegliche Art und Weise, wie sich ein ArbG im Öffentlichen Dienst an einer Verbesserung der Vereinbarung von Beruf und Familie seiner MA beteiligt, ein Aushängeschild als familienfreundliches Unternehmen suggeriert wird. Das steigert die Arbeitgeberattraktivität. Durch das Angebot einer kostenfreien Beratung zeigt der ArbG, er interessiert sich für die privaten Angelegenheiten seiner MA und lässt die MA nicht alleine mit Ihren Problemen. Können durch die Beratungen die Probleme aus der Welt geschaffen werden, herrscht wieder ein Gleichgewicht, was sich positiv auf die Motivation und die Zufriedenheit der MA auswirkt. Zufriedene und glückliche MA schaffen ein angenehmes Betriebsklima, was sich wiederum in der Produktivität der MA widerspiegelt. Denn zufriedene und ausgeglichene MA arbeiten effizienter und effektiver als unzufriedene MA, welche dauerhaft durch private Probleme abgelenkt werden.⁵⁹ Zufriedene MA neigen zudem eher dazu, den ArbG weiterzuempfehlen, was ihn auf dem Arbeitsmarkt attraktiver macht.⁶⁰ Allein schon die Beteiligung des ArbG in Form des Familienservices ist eine Unterstützung für die MA welche zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt.

Das Beratungsangebot zum Thema Kinderbetreuung beschränkt sich nicht nur auf die Unterstützung bei der Suche nach Kindertagesplätzen. Darüber hinaus umfasst es auch bei zeitlich befristeten Betreuungsengpässen wie z.B. aufgrund von Ferienzeiten oder bei einem Ausfall der Tagesmutter, Abhilfe über Beratungen und Vermittlungen. Der Familienservice ist also ein sehr flexibles Angebot. Durch die individuelle auf den MA und dessen Probleme zugeschnittene Beratung kann flexibel auf die Notsituation reagiert werden und so auch schnell, unkompliziert und unverbindlich gemeinsam nach einer Lösung gesucht werden. All das kann aufgrund einer rund um die Uhr Betreuung und ständigen Erreichbarkeit gewährleistet werden.⁶¹ Etliche lange Wartezeiten und Vertröstungen haben damit ein Ende, was besonders bei kurzfristigen Betreuungsengpässen oder wie in Zeiten der Corona-Pandemie sehr wichtig erscheint. Manchen wurde während der Corona-Pandemie der „Spagat zwischen Arbeit, Schule und Kinderbe-

⁵⁹ Vgl. Onlinequelle 24.

⁶⁰ Vgl. Onlinequelle 24.

⁶¹ Vgl. Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

betreuung⁶² zu viel und auch da musste eine schnelle Hilfe her. Gut ist da das Unterstützungsangebot, auf das ein MA sofort, schnell und ohne lange Wartezeiten Zugriff hatte.

Durch lediglich ein Beratungsangebot über den ArbG wird den Eltern keine Betreuungsform durch den ArbG vorgeschrieben. Gemeinsam mit den qualifizierten Ansprechpartnern und deren Expertise wird für die Eltern und deren Kind die „individuell passende Betreuungslösung“⁶³ gesucht. Ihnen wird also nicht vorgeschrieben, dass sie ihr Kind in den Betriebseigenen Kindergarten zu bringen haben oder den vom ArbG reservierten Belegplatz in der Kita XY zu nehmen haben. Die Eltern können frei entscheiden, welche Betreuungsform sie sich für ihr Kind vorstellen und wo diese sein soll. Zudem ist die Beratung für alle MA auch noch kostenfrei.

Auch für den ArbG ist die Wahl eines externen Dienstleisters als Unterstützungsform für die ArbN vorteilhaft. Während bspw. die Errichtung eines Betriebskindergartens mit einem hohen organisatorischen Aufwand durch Baumaßnahmen sowie einem finanziellen Aufwand in Form von „Investitionskosten und laufenden Betriebskosten“⁶⁴ verbunden ist, bedeutet das engagieren eines externen Dienstleisters in Form eines Familienservices für Kinderbetreuungsmöglichkeiten einen geringeren organisatorischen und finanziellen Aufwand. Die Beratung und Vermittlung geht in der Regel telefonisch oder über Terminvereinbarung von statten. Dafür müssen nicht extra Räumlichkeiten vom ArbG geschaffen werden. Die Kosten beschränken sich auf die Beratung und Vermittlung. Darüber hinaus fallen keine weiteren laufenden Betriebskosten an. Im Vergleich zu Belegrechten, bei denen der ArbG bei einem oder mehreren Kindertageseinrichtungen Plätze für seine MA reserviert, ohne zu wissen, ob diese überhaupt in Gänze in Anspruch genommen werden, hat er durch das externe Dienstleistungsangebot keine langfristigen Verpflichtungen auf sich genommen, welche auch wenn sie nicht genutzt werden, bezahlt werden müssen.

Vor allem was die Kosten betrifft ist der Familienservice als externes Unterstützungsangebot für den ArbG vorteilhaft, da diese Work-Life-Balance Maßnahme für den ArbG eine „am konkreten Bedarf orientierte finanzielle Aufwendung“⁶⁵ bedeutet. Dem ArbN wird über ein solches Angebot ein großer eigener Entscheidungsspielraum gelassen, was die Wahl der Betreuung betrifft. Zudem ist es eine auf den MA individuell zugeschnittene Dienstleistung, für diesen vorerst keine Kosten anfallen.

⁶² Onlinequelle 25.

⁶³ BMFSFJ 2012: 23 (pdf - Datei).

⁶⁴ BMFSFJ 2006: 8 (pdf - Datei).

⁶⁵ Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

3.3.2. Nachteile

„Es ist nicht alles Gold was glänzt.“⁶⁶ Das hatte bereits der berühmte William Shakespeare erkannt. Mit dem leicht von Shakespeare abgewandelten Sprichwort, welches ursprünglich von Friedrich Hebbel stammt, soll ausgedrückt werden, dass am Ende nicht alles so toll ist, wie es am Anfang schien.⁶⁷ Diese Tatsache trifft gleichermaßen auch auf das Angebot des Familienservice zu. Zwar ergeben sich aus der Maßnahme wie im vorherigen Gliederungspunkt erörtert einige Vorteile sowohl für den ArbG als auch für den ArbN, aber dennoch drängen sich für beide Seiten auch einige Nachteile auf. D.h. nicht, dass die Maßnahme nicht dazu geeignet ist, zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance der MA beizutragen, es geht vielmehr darum die Nachteile aufzuzeigen, die im Zusammenhang mit dem Angebot auftreten. Schließlich haben die ArbG bei der Wahl der Unterstützungsleistung neben den Vorteilen auch die in Betracht kommenden Nachteile zu berücksichtigen.

Wie schon bei den Vorteilen, ist es auch hier sinnvoll zwischen den Nachteilen die sich für den ArbG und den Nachteilen die sich für die Eltern über einen Familienservice ergeben zu unterscheiden.

Um seinen MA eine Unterstützungsleistung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Form eines Familienservices anzubieten, bedarf es über die alltäglichen Arbeitsprozesse hinaus eines zusätzlichen „organisatorischen, personellen und finanziellen Aufwands“.⁶⁸ In allererster Linie sollte daher der ArbG das Konzept eines Familienservices seinen MA vorstellen und anschließend die Wünsche seiner MA zur Nutzung eines solchen Angebotes erfragen. Anschließend sollte sich weiteres Dienstpersonal darum kümmern, einen auf die Bedürfnisse der MA zugeschnittenen externen Dienstleister zu engagieren, welcher die Beratungen und Vermittlungen bei den Problemen der MA zum Thema Kinderbetreuung übernimmt. Da das ganze Unterfangen natürlich nicht kostenfrei ist, fallen dem ArbG neben dem organisatorischen Aufwand, für das Engagieren des Familienservices und der Inanspruchnahme durch die MA auch noch zusätzliche Kosten z.B im Zusammenhang mit der Vorbereitung an.

Doch nicht nur für den ArbG ergeben sich aus der Maßnahme zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance der MA Nachteile. Auch bei den Eltern muss eine solche Unterstützungsleistung nicht immer zu einer Verbesserung eines Problems beitragen. Zwar werden sie im besten Fall durch die Vermittlung zu einer Betreuungsperson über den Familienservice bei der Suche nach einer Betreuung entlastet. Jedoch wissen die Eltern dadurch noch nicht, in welche Hände sie ihre Kinder geben.⁶⁹ Das wissen sie in

⁶⁶ Onlinequelle 26.

⁶⁷ Vgl. Onlinequelle 26.

⁶⁸ Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

⁶⁹ Vgl. Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

der Regel auch nicht, wenn sie die Betreuungsperson selbst wählen. Dann haben sie sich aber über einen längeren Zeitraum und durch verschiedene Gespräche, mit den Betreuungspersonen und der Einrichtung, in welche ihre Kinder untergebracht werden, vertraut gemacht. Bei einer schnellen Vermittlung und erstrecht bei der Vermittlung von Notfallbetreuungen fehlt oftmals diese Vertrauensbasis zu den Betreuungspersonen ihrer Kinder. Kind und Betreuungsperson lernen sich im Vorhinein nicht kennen. Es ist daher vorab nicht klar, ob z.B. die Chemie zwischen Kind und Fachkraft am Ende stimmt, was besonders auch für den Wohlfühlcharakter der Kinder außerhalb ihrer familiären Komfortzone nicht ganz unwichtig ist.

Da die Beratung und Vermittlung über den Familienservice in Angelegenheiten der Kinderbetreuung in den meisten Betrieben über ein Onlineportal oder telefonisch abgehandelt wird, fehlt zudem der persönliche Kontakt, um im besten Fall auch eine Vertrauensbasis zu den Ansprechpartnern des externen Dienstleisters aufzubauen.

In der Regel werden die Kinderbetreuungsengpässe- und probleme der MA nicht mit einer einmaligen Beratung gelöst. In den meisten Fällen bedarf es, wenn es nicht gerade um eine Kindernotfallbetreuung geht, an Bedenkzeit. Das ist zwar auf Seiten des ArbN dahingehend nicht weiter schlimm, da der ArbG für die Beratungs- und Vermittlungskosten aufkommt. Jedoch ist er in dieser Zeit stark von seinem Betrieb abhängig. Sollte er den Betrieb aus welchen Gründen auch immer verlassen, während eine Beratungsleistung in Anspruch genommen wird, und ist eine Lösung für das Problem der Kinderbetreuung noch nicht gefunden, dann bleibt der MA auf den Kosten regelmäßig sitzen.⁷⁰ Der ArbG kommt dann meist nicht mehr für die Kosten auf, da die Kostenübernahme lediglich für MA des Betriebes gilt.

Ein weiterer Nachteil ist, dass durch den Familienservice nicht immer gewährleistet werden kann, dass auf die schnelle eine Kinderbetreuung organisiert werden kann. Die Beratung alleine schafft das Problem der Eltern auch nicht aus dem Weg. Zwar sind diese Anbieter und deren Beratungsleistung gewiss eine Unterstützung bei der Suche nach einem Betreuungsplatz. Aber das Problem lässt sich meist auf die schnelle nicht erledigen und ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie entsteht in dem ungelösten Zustand nach wie vor nicht. Besonders in Notfallsituationen bleibt fraglich, ob eine Beratung die geeignete Maßnahme zur schnellen Problembhebung ist.

⁷⁰ Vgl. Staatsinstitut für Familienforschung 2014: 51 (pdf - Datei).

3.3.3. Fazit

Anbieter eines Familienservice gibt es in Hülle und Fülle. Da gibt es z.B. den pmeFamilienservice, den deutschen Pflegering oder auch EAP Assist, die mit ihrem Leistungsportfolios auch Unterstützung bei dem Thema Kinderbetreuung anbieten. Das es ein solch breites Spektrum an verschiedenen Anbietern gibt verdeutlicht, dass die Nachfrage der ArbG nach externen Dienstleistern, welche bei Kinderbetreuungsproblematiken den MA unterstützend zur Seite stehen, hoch ist.

Für viele ArbG ist die Wahl einer solchen Unterstützungsleistung, im Vergleich zu Maßnahmen wie der Bereitstellung eines betriebseigenen Kindergartens oder einer Erweiterung des Home Office Angebotes, weniger aufwendig, um zu der Work-Life-Balance der MA beizutragen. Denn mit der Bereitstellung eines Familienservice muss im Betriebsinneren nur mit wenig Aufwand eine Umstrukturierung erfolgen. Lediglich die Beschaffung eines solchen Dienstleisters ist zu bewältigen. Alles weitere, der Kinderbetreuung betreffende wird Outgesourced. D.h. alles die Kinderbetreuung der MA betreffende, wird über den Familienservice gesteuert. Auch die Kosten fallen für den ArbG verhältnismäßig gering aus, da dieser nur die im Vorhinein mit dem Familienservice vereinbarten Pauschale übernehmen muss. Mit verhältnismäßig geringem Aufwand ist es dem ArbG möglich, seinen ArbN eine kostenfreie Beratung für sowohl kurzfristige als auch langfristige Betreuungseingpässe anzubieten. Zudem wird den MA eine Chance auf eine fachmännische Unterstützung bei der Vereinbarkeit von und Beruf und Kind durch den ArbG über den Familienservice angeboten.

Den MA wird mit dem Familienservice über den Arbeitsplatz die Möglichkeit geboten, eine kostenfreie Beratung in Anspruch zu nehmen, welche den MA die verschiedensten Betreuungsmöglichkeiten aufzeigen. So werden die MA nicht erst nach Feierabend mit der Problematik konfrontiert, sondern können gemeinsam mit dem Familienservice über die Arbeit eine Lösung für die Betreuungsproblematik erarbeiten. Nur in den seltensten Fällen schafft eine Beratung das Problem von jetzt auf gleich aus der Welt, was vor allem für MA die eine Notfallbetreuung benötigen nicht hilfreich ist. Im Vergleich zu anderen Maßnahmen, bei denen die Kinderbetreuung durch z.B. Home Office durch die Eltern sofort gewährleistet werden kann, kann eine Beratung nicht zu einer sofortigen Lösung der Vereinbarungsproblematik beizutragen. Zudem haben auch die Anbieter eines Familienservice nicht Zugriff auf unendlich viele Kinderbetreuungsmöglichkeiten und eine Garantie, dass eine Betreuungslösung gefunden wird, gibt es ebenfalls nicht. Es ist festzuhalten, dass der vom ArbG bereitgestellte Familienservice für MA, die nicht sofort eine Betreuungslösung benötigen und die eine kostenfreie fachmännische Beratung zu Rate ziehen wollen hilfreich ist. Für MA, die eine sofortige Lösung des Betreuungsproblems benötigen, ist ein Beratungsangebot mit einer nicht sofortigen Vermittlung eines Betreuungsplatzes nicht zielführend. Dieses Angebot trägt also nicht bei allen MA zu einer Unterstützung der Kinderbetreuung bei.

3.4. Führen in Teilzeit

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit hat im Wandel der Generationen immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die klassische Rollenverteilung, dass nur der Mann für die Karriere verantwortlich ist, während die Frau zu Hause den Haushalt führt und sich um die Erziehung der Kinder kümmert, gilt nicht mehr. Vielmehr wollen heutzutage auch die Frauen neben der Familie Karriere machen. Doch wirkt sich vor allem die Familienplanung zumeist hinderlich auf den Karriereplan der Frau aus. Daher gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle immer mehr an Bedeutung. Dieser Wandel sowie das Umdenken in Hinblick auf eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist auch im Bereich des Öffentlichen Dienstes voll und ganz angekommen und bereits „fester Bestandteil des Dienstrechts“.⁷¹ Um den beruflichen Alltag und das Privatleben besser zu managen, ziehen viele erwerbstätige Männer und Frauen in Erwägung, in Teilzeit zu arbeiten. Teilzeitarbeit ist dabei eine von mehreren Arbeitszeit reduzierenden Maßnahmen, die ein ArbN nutzen kann. Neben der Teilzeitarbeit gibt es, um noch weitere flexible Arbeitsmodelle zu nennen, die Modelle der Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und einige mehr. Die Arbeitszeit zu reduzieren, um mehr Zeit für das Privatleben zu haben, war früher unvorstellbar. Heutzutage ist es für viele ArbN zum Selbstverständnis geworden, bei den ArbG eine Teilzeitstelle zu beantragen.

Zur Schaffung einheitlicher Regelungen im Umgang mit der Genehmigung von Teilzeitarbeit wurde das sogenannte Teilzeit- und Befristungsgesetz ins Leben gerufen.⁷² Dies regelt unter welchen Voraussetzungen ein ArbG seinen ArbN den Zugang zur Teilzeitarbeit gewähren kann. Problematisch ist jedoch, dass das Gesetz dem ArbG bei der Genehmigung des Antrages freie Hand lässt, die eigenen betrieblichen Interessen über die des MA zu stellen. Dies macht es insbesondere für Führungskräfte schwer, den Wunsch nach Teilzeit genehmigt zu bekommen, da sie als Leistungsträger hauptverantwortlich dafür sind, dass die Geschäftsprozesse reibungslos verlaufen.

Ob ein ArbN in Teilzeit arbeitet oder doch in Vollzeit, orientiert sich an der wöchentlichen Arbeitszeit. Von einem teilzeitbeschäftigten ArbN ist die Rede, wenn seine durch den ArbG im Voraus vorgeschriebene wöchentliche Arbeitszeit im Vergleich zu einem anderen Vollzeit beschäftigten ArbN geringer ist.⁷³ Dies ergibt sich aus § 2 des TzBfG. Das Teilzeitmodell kann von allen Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes, unabhängig ob Beamter oder Tarifbeschäftigter, beantragt werden, wenn das Arbeitsverhältnis bereits länger als sechs Monate bestanden hat.⁷⁴ Die letzte Entscheidung, ob eine Teilzeitstelle genehmigt wird, obliegt dem ArbG. Aufgrund der Tatsache, dass der ArbG

⁷¹ Bundesministerium des Innern 2014: 5 (pdf - Datei).

⁷² Vgl. Reuter 2008: 91.

⁷³ Vgl. Reuter 2008: 82.

⁷⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern 2014: 11 (pdf - Datei).

eine große Mitsprache bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung seiner MA hat, ist es auch an ihm, diese voranzutreiben und dies insbesondere bei FK.

FK sind eine „wichtige Zielgruppe für die Work-Life-Balance Thematisierung“.⁷⁵ Als FK werden diejenigen MA bezeichnet, die ein gewisses Maß an Personalverantwortung aufweisen, Leitungsaufgaben besitzen und eine Vorbilds- und Verantwortungsfunktion haben.⁷⁶ FK besitzen die Eigenschaft, bei den MA über eine Autorität zu verfügen. In uns Menschen ist von klein auf verankert, dass wir uns stark an dem Verhalten von Autoritätspersonen orientieren. Umso wichtiger ist es als FK seinen MA eine lobenswerte Lebens- und Arbeitsführung vorzuleben.⁷⁷ Führt die FK selbst eine schlechte Work-Life-Balance, was sich angesichts des Zeit- und Arbeitsdrucks sowie einer vermehrten Arbeit auch nach dem eigentlichen Feierabend und am Wochenende ergibt, legt sich dieser Druck auf das Verhalten der FK.⁷⁸ Treten Probleme hinsichtlich der Vereinbarung von Privatleben und Beruf auf, haben diese schnell Einfluss auf die körperliche und psychische Verfassung einer FK. Stress, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz bis hin zum Burnout sind keine seltenen Folgen. FK, denen es nicht gelingt ihren eigenen „Anforderungen und Bedürfnissen“⁷⁹ in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gerecht zu werden, fällt es schwer, die Bedürfnisse gegenüber ihren MA in Hinblick auf eine ausgewogene Work-Life-Balance wahrzunehmen. Umso wichtiger ist es als ArbG bei der Verwirklichung einer ausgewogenen Work-Life-Balance der FK anzusetzen. Mit dem Ziel die Leistungsfähigkeit der FK und der MA zu erhalten sowie einer Gefährdung der Arbeitsbereitschaft entgegenzuwirken und zeitgleich die FK zu unterstützen mehr Zeit außerhalb der Arbeit zu haben, sollte der ArbG bei der Ausgestaltung des Teilzeitmodells mit der FK zusammen arbeiten.

Besonders die Familienplanung erschwert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei FK. Viele Mütter gebären im Vergleich zu früher erst spät. Laut einer Studie des statistischen Bundesamt aus dem Jahr 2021 ist die Frau bereits 30 Jahre oder älter, wenn sie ihr erstes Kind bekommt.⁸⁰ Die meisten Frauen und vor allem Frauen mit Karriereambitionen befinden sich zu dieser Zeit fest im Arbeitsleben. Karriere und Familie sind beides zeitraubende Angelegenheiten, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erschwert. Es entsteht schnell ein Vereinbarkeitsproblem.⁸¹

⁷⁵ Spatz 2014: 61.

⁷⁶ Vgl. Spatz 2014: 61.

⁷⁷ Vgl. Onlinequelle 28.

⁷⁸ Vgl. Spatz 2014: 62.

⁷⁹ Spatz 2014: 66.

⁸⁰ Vgl. Onlinequelle 27.

⁸¹ Vgl. Kortendiek 2017: 146.

Aber natürlich führt nicht nur die Familienplanung und Kombination mit dem Karriereplan zu einer Vereinbarkeitsproblematik, was es für FK erschwert den Alltag aber auch die komplexe Aufgabe einer Kompetenten und zuverlässigen Führungsposition zu organisieren. Auch die Pflege von Angehörigen und gesundheitliche Probleme können die Vereinbarkeit des beruflichen Werdeganges und dem Privatleben beeinflussen. Frauen sowie Männer sollten sich nicht zwischen ihren „familiären Fürsorgepflichten und einer beruflichen Führungsposition entscheiden müssen“.⁸² Eine Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften könnte die Maßnahme zur Entlastung der MA sein.

Für die ArbG bedeuten viele Teilzeitstellen ein Rückgang der arbeitsfähigen MA und damit verbunden eine geringere Produktivität. Gerade das weit verbreitete Bild einer FK, welche viel und lange arbeitet, stimmt für viele ArbG nicht mit einer Teilzeitarbeitskraft überein. Oftmals fehlt es den ArbG an Erfahrungen und der Bereitschaft Neues zu wagen. Zudem herrscht eine veraltete Denkweise, dass eine verringerte Verfügbarkeit des ArbN gleichzeitig mit einer Verringerung der Leistungsbereitschaft einhergeht.⁸³ Welche Chancen und Risiken sich sowohl für den ArbG als auch für die FK ergeben, wenn die alten Denkweisen über Bord geworfen werden und wie eine Umsetzung des Ganzen erfolgen kann, darum geht es im Folgenden.

3.4.1. Umsetzung

Es klingt in erster Linie schwierig, das Modell der Teilzeitarbeit mit den Aufgaben einer FK zu vereinen. Nach Reinhard Sprenger sind die fünf Hauptaufgaben einer FK das Führen der MA, deren Zusammenarbeit zu organisieren, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, Konflikte zu lösen und Transaktionskosten zu senken.⁸⁴ Um diese Aufgaben bestmöglich zu bewältigen, ist ein ständiger und enger Kontakt zu den MA erforderlich. Mit einer Vollzeitarbeitskraft ist das hinsichtlich des Zeitaufwands für die Arbeit sichergestellt. Fraglich ist jedoch, ob dies nicht ebenso über teilzeitarbeitende FK garantiert werden kann und zugleich zu einer besseren Trennung des Privat- und Arbeitsleben beigetragen werden kann. Es gibt verschiedene Modelle, die alle auf eine Reduzierung der Arbeitszeit hinauslaufen, wenn auch auf unterschiedlichste Art und Weise. Aufgrund des Umfangs der Arbeit kann nicht auf alle Modelle eingegangen werden. Während bei dem klassischen Teilzeitmodell eine Stundenreduzierung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, verteilt auf die Wochentage erfolgt, gibt es noch die Variante des Teilzeit Vario Modells, bei dem der ArbN seine Arbeitszeit so verteilt, dass er bspw. zwei Tage die Woche Vollzeit und zwei Tage die Woche Teilzeit arbeiten geht.⁸⁵ Außerdem gibt es noch die Option des Jobsharing, bei dem sich zwei oder

⁸² DSTG Magazin 2022: 42.

⁸³ Vgl. Onlinequelle 29.

⁸⁴ Vgl. Onlinequelle 30.

⁸⁵ Vgl. Geier Svenja 2018: 308 (pdf - Datei).

mehr MA eine Vollzeitstelle teilen.⁸⁶ Um als Führungsposition in Teilzeit zu arbeiten, sind alle Modelle geeignet, doch besonders das Jobsharing Modell bietet sich für Führungsposition am meisten an. Darüber wird am besten gewährleistet, dass immer ein Ansprechpartner vor Ort ist. Wenn immer eine FK vor Ort ist, wird sichergestellt, dass die von einer FK zu bewältigenden Aufgaben nicht unter einer Verkürzung der Arbeitszeit leiden. Bei dem Modell bedarf es jedoch, um Missverständnisse und Ungereimtheiten zu vermeiden, einer guten Zusammenarbeit und Absprache zwischen den beiden Führungspositionen, die sich eine Leitungsstelle teilen.⁸⁷ Kommt ein Jobsharing Modell aus welchen Gründen auch immer nicht in Betracht, ist das Teilzeitmodell Vario dem des klassischen vorzuziehen. Eine FK muss sich flexibel der Arbeit anpassen können. Das soll nicht heißen, dass sie gar nicht Teilzeit arbeiten kann, aber das schränkt sie in Hinblick auf die Wahl des Teilzeitmodells in gewisser Weise ein. Die nötige Flexibilität wird über das Vario Teilzeitmodell mehr gewährleistet als bei dem klassischen Modell. Bei dem klassischen Teilzeitmodell wird die Arbeitszeit starr auf die Wochentage verteilt, was wiederum keine Flexibilität zulässt. Bei dem Teilzeit Vario Modell hingegen kann durch die freie Gestaltung der Arbeitszeit auf die vorherrschenden Arbeitsbedingungen flexibel reagiert werden.⁸⁸

Es ist unumstritten, dass Teilzeitmodelle auch in Führungspositionen funktionieren. Ob sie jedoch auch zur Umsetzung kommen, hängt stark von der „Führungskultur innerhalb einer Organisation ab“.⁸⁹ Die veraltete Denkweise in den Köpfen der ArbG sagt, dass Führung nur durch ständige Präsenz funktioniert. Diese veraltete Denkweise soll durch das Aufzeigen der Chancen und Risiken verdrängt werden.

3.4.2. Chancen

Damit sich die ArbG von ihrer veralteten Denkweise in Bezug auf Teilzeitstellen für Führungskräften lösen, ist es von Vorteil aufzuzeigen, welche Chancen sich dabei sowohl für die ArbG als natürlich auch für die ArbN ergeben.

Für ArbN eröffnet eine Teilzeitstelle völlig neue Wege, was die ihr zur Verfügung stehende Zeit angeht. Es bleibt nicht nur mehr Zeit für die Familie, auch bei dem Thema häusliche Pflege ist Teilzeitarbeit für FK die ideale Lösung, um sich die dafür benötigte Zeit im Privatleben besser nehmen zu können. Besonders für alleinerziehende Mütter und Väter sowie Alleinpflgende ist die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten Gold Wert, da die Möglichkeit eröffnet wird „die Arbeitszeit individuell nach Dauer und Lage“⁹⁰ der aktuellen Situation entsprechend anzupassen. Aufgrund der Tatsache, dass mehr Zeit für

⁸⁶ Vgl. Onlinequelle 31.

⁸⁷ Vgl. Onlinequelle 29.

⁸⁸ Vgl. Geier Svenja 2018: 308 (pdf - Datei).

⁸⁹ Geier Svenja 2018: 308 (pdf - Datei).

⁹⁰ Reuter 2008: 85.

die Bewältigung privater Aufgaben bleibt, fällt das Stresslevel. Dies wiederum wirkt sich positiv für den ArbG aus. Denn ein niedriges Stresslevel wirkt sich positiv auf die Arbeitsmoral aus. Die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit steigt. Da wegen der verkürzten Stunden mehr Zeit zur Bewältigung privater Angelegenheiten bleibt, bessert sich die allgemeine Zufriedenheit der FK. Zufriedenheit wiederum führt dazu, dass sich die Arbeitsleistung erhöht und die Kollegen effizienter und effektiver arbeiten und dies im besten Fall so auch auf die übrigen MA übertragen wird.

Aufgrund einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch das Herabsetzen der täglichen Arbeitszeit werden Fehlzeiten und Arbeitsausfälle vermieden. Ursächlich dafür ist eine „geringere Ermüdung“⁹¹ aufgrund der kürzeren Arbeitszeit. Dies wiederum führt auf Seiten des ArbN zu einer allgemeinen Besserung der Gesundheitslage. Dem ArbG steht dadurch eine leistungsfähigere Arbeitskraft zur Verfügung.

Beide Seiten profitieren also von einer Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Auf Seiten des ArbN wird mit Genehmigung der Teilzeitstelle also bewirkt, dass die Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privatleben nicht zu sehr verschwimmen. Durch die Verkürzung der Arbeitszeit bleibt mehr Zeit für außerberufliches und es kann neue Arbeitskraft getankt werden. Auf Seiten des ArbG steigt dadurch die „Arbeitsproduktivität- und qualität“.⁹² Zudem wird durch eine erhöhte Zufriedenheit der MA die „Verbundenheit zu der Organisation“⁹³ gestärkt. Zugleich spricht es andere Personen an, entsprechende Führungsaufgaben zu übernehmen.

3.4.3. Risiken

Die Tatsache, dass sich nach wie vor viele ArbG davor scheuen, einen Teilzeitantrag vor allem bei FK umzusetzen, zeigt, dass das Teilzeitmodell bei Führungskräften auch risikobehaftet ist.

Auch wenn eine FK Teilzeit arbeiten geht, darf die von ihr zu verrichtende Arbeit nicht liegen bleiben. Das zu schaffende Arbeitspensum bleibt häufig das selbe. Schafft es die FK nicht, mit der verkürzten Stundenzahl die von ihr zu verrichtende Arbeit abzuarbeiten, besteht für den ArbG die Gefahr, dass die Unternehmensziele gefährdet sind. Das wiederum wirkt sich zu Ungunsten auf den Unternehmenserfolg aus. Das erhöhte Arbeitspensum kann sich in Form von „Überforderung, Stress und Erschöpfung“⁹⁴ auf die FK niederschlagen. Was aufgrund einer Unvereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Reduzierung der Arbeitszeit eigentlich vermieden werden sollte, kann nun aber durch eine Verlagerung des Arbeitspensums wieder eintreten. Die FK muss sich

⁹¹ Onlinequelle 33.

⁹² Reuter 2008: 86.

⁹³ Reuter 2008: 87.

⁹⁴ Reuter 2008: 86.

selbst also gut organisieren können und ein gutes Zeitmanagement betreiben können.⁹⁵ Sie darf sich auch in diesem Arbeitszeitmodell nicht dazu verleiten lassen, liegen gebliebene Arbeit mit Nachhause zu nehmen. Denn dann verschwinden die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben wieder und das Ziel zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance beizutragen ist verfehlt. Um dies zu vermeiden, müsste der ArbG zusätzlich Geld in die Hand nehmen und eine weitere FK einstellen, welche die liegen gebliebene Arbeit der Teilzeitkraft übernimmt.

Die Teilzeit arbeitende FK muss mit der Inanspruchnahme einer Teilzeitstelle Einkommenseinbußen in Kauf nehmen. Denn eins ist klar, eine Teilzeit arbeitende FK kann nicht gleich einer Vollzeit arbeitenden FK bezahlt werden. Das verringerte Einkommen kann dazu führen, dass der bisher gelebte Lebensstandard nicht mehr beibehalten werden kann.⁹⁶ Zudem wirken sich die Einkommenseinbußen, zumindest bei den Tarifbeschäftigten im Öffentlichen Dienst, verringernd auf die zu zahlenden Sozialversicherungsbeiträge aus. Das hat zur Folge, dass geringere Anwartschaften erwirtschaftet werden. Im Leistungsfall spiegelt sich das in der Höhe der Leistung wieder.⁹⁷ Für den ArbG bedeutet eine Teilzeitstelle, vor allem im Zusammenhang mit dem bei FK beliebten Teilzeitmodell des Jobsharings, bei dem eine Arbeitsstelle für zwei MA ausgefüllt wird, mehr Personalkosten sowie einen größeren organisatorischen Aufwand. Für den ArbG erhöhen sich die Kosten aufgrund der Arbeitsstellenteilung. Der Arbeitsplatz muss neu ausgestattet werden und durch „die Anstellung einer weiteren Person“⁹⁸ entstehen ebenfalls weitere Kosten. Zudem muss die neue FK in die neue Stelle eingearbeitet werden, was einen zusätzlichen Aufwand bedeutet.

Weiterhin kann der Informationsaustausch durch Abwesenheitszeiten erschwert sein. Wichtige Informationen werden entweder verspätet übermittelt oder gehen gar ganz verloren, was dazu führen kann, dass Arbeitsprozesse nicht reibungslos funktionieren.

⁹⁵ Vgl. Onlinequelle 32.

⁹⁶ Vgl. Reuter 2008: 86.

⁹⁷ Vgl. Onlinequelle 33.

⁹⁸ Straumann 1996: 153.

3.4.4. Fazit

FK haben einen Anspruch auf „flexible Arbeitsmodelle“.⁹⁹ In Hinblick auf die „Gewinnung und Bindung von Führungskräften“¹⁰⁰, deren gesundheitlichen Verfassung und Arbeitsbereitschaft haben ArbG langfristig dazu beizutragen, Maßnahmen wie Teilzeit bei FK aktiv zu unterstützen. Das ArbG sich davor nicht drücken können, steht im Teilzeit- und Befristungsgesetz geschrieben. Gemäß § 6 TzBfG hat der ArbG den ArbN auch in leitenden Position Teilzeitarbeit zu ermöglichen. An diesem kurzen, aber dennoch nicht unerheblichen Satz sollten sich die ArbG der Zukunft stärker orientieren. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Fehlt es der FK an Leistungsfähigkeit, weil sie zum einen durch Ihre berufliche Tätigkeit einer starken Belastung unterliegt und findet die FK durch eine Verschiebung der Arbeit in den persönlichen Lebensbereich dort keinerlei Erholung mehr, führt alles zusammen schnell zu einem Ausfall der Arbeitskraft, weil die Belastung zu hoch ist. Fehlt es an der Leitungsposition, fehlt es den darunter stehenden MA an einer weisungsbefugten Person, welche ihnen die zu verrichtenden Aufgaben delegiert. Dem ArbG geht so eine Fachkraft mit samt deren Know-how verloren. Im schlimmsten Fall muss der ArbG einen Ersatz einstellen, was zusätzlich einen finanziellen sowie Einarbeitungsaufwand bedeutet. Ein reibungsloser Unternehmensablauf ist in Gefahr. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Unternehmensziele aus, was wiederum zu einem Abgang des Unternehmenserfolges führt. Mit einer Genehmigung von Teilzeitarbeit der FK kann eine Überbelastung der FK und die damit verbundenen Folgen verhindert werden. Eine Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen kann jedoch auch dazu führen, dass durch eine höhere Arbeitsbelastung das Gegenteil einer ausgewogenen Work-Life-Balance bewirkt werden kann, was sich dann wiederum negativ auf Arbeitsmoral- und Leistung niederschlägt. Dem sollte der ArbG rechtzeitig entgegenwirken. Gewiss ist jedoch, dass vor allem für die ArbG mit jeder Teilzeitarbeitskraft auch die Kosten für das Unternehmen steigen.

Ein richtiger und wichtiger Schritt, unter Abwägung der Chancen und Risiken ist also eine bedürfnisorientierte Genehmigung des Teilzeitantrages durch den ArbG. In Situationen, bei denen durch Vollzeit eine starke Belastung von Arbeit und Privatleben herrscht wie bspw. bei der Pflege von Angehörigen oder in Phasen der Kinderplanung und Kinderbetreuung, sollte um eine bessere Vereinbarkeit zu erreichen, Teilzeitarbeit möglich sein. Soweit keine zusätzlichen Belastungen bei der FK vorherrschen, ist von der FK in Erwägung zu ziehen, wieder zurück in eine Vollzeit Beschäftigung zu wechseln. So können mögliche Risiken im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit vermieden und die Kosten für den ArbG gesenkt bzw. gering gehalten werden. Führen in Teilzeit ist also ein Geben und ein Nehmen, bei dem beide Seiten der Arbeitswelt profitieren können.

⁹⁹ Reuter 2008: 83.

¹⁰⁰ Geier Svenja 2018: 307 (pdf - Datei).

3.5. Mitarbeiterfluktuation im Öffentlichen Dienst

MA kommen und gehen. Es handelt sich dabei um einen der natürlichsten Unternehmensprozesse. Auch bekannt unter dem Begriff Fluktuation oder Mitarbeiterfluktuation. Fluktuation kommt von dem lateinischen Wort fluctuare und bedeutet soviel wie hin- und her Schwanken.¹⁰¹ Im Unternehmenskontext wird unter Fluktuation die „Schwankung des betrieblichen Personalbestandes verstanden“¹⁰², wobei darunter sowohl die betrieblichen Zugänge als auch Abgänge definiert sind. Hauptsächlich beschäftigt die ArbG bei der Mitarbeiterfluktuation aber der Abgang des Personals. Als Kennzahl, um die Veränderung des Personalbestandes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, in der Regel jährlich, bestimmen zu können, dient die Fluktuationsrate. Diese ergibt sich, indem die vom Unternehmen verzeichneten Abgänge mit dem durchschnittlichen Personalbestand gegengerechnet werden.¹⁰³ Mittels der Mitarbeiterfluktuation und insbesondere der Fluktuationsrate bestimmt der ArbG also, wieviele ArbN ihnen in einem bestimmten Zeitraum verloren gegangen sind. Eine Fluktuationsrate von etwa 12 Prozent innerhalb eines Unternehmens gilt als natürlicher Personalverlust.¹⁰⁴

Die ArbG im Öffentlichen Dienst haben ihr Personalmanagement entsprechend der für sie ermittelten Fluktuationsrate auszurichten und Handlungen abzuleiten, um weitere Personalabgänge zu vermeiden. Zudem gilt es zu klären, welche Ursache hinter dem Personalabgang stecken. Mit einem hohen Verlust an Arbeitskräften folgen nicht nur „erhebliche wirtschaftliche“¹⁰⁵ sondern auch andere für den Unternehmenserfolg gravierende Nachteile. So z.B. der Verlust von FK und deren Fachwissen sowie finanzielle Folgen wegen der Stellenneubesetzung, soweit eine entsprechende Arbeitskraft überhaupt gefunden werden kann.

Bevor näher auf die konkreten unternehmerischen Ursachen der Mitarbeiterfluktuation eingegangen wird, lassen sich im allgemeinen drei Arten der Mitarbeiterfluktuation unterscheiden.¹⁰⁶ Das wären zum einen die natürliche Fluktuation durch Eintritt in den Ruhestand oder durch Tod, die unternehmensinterne Fluktuation durch z.B. „Versetzungen [oder] Beförderungen“¹⁰⁷ und dann gibt es noch die unternehmensfremde Fluktuation, bei der die MA den ArbG wechseln.¹⁰⁸ Anhand der drei unterschiedlichen Arten lassen sich für die ArbG bessere Handlungsbedarfe ableiten. Besonders gesellschaftli-

¹⁰¹ Vgl. Onlinequelle 35.

¹⁰² Weller 2007: 7.

¹⁰³ Vgl. Onlinequelle 36.

¹⁰⁴ Vgl. Onlinequelle 37.

¹⁰⁵ Onlinequelle 36.

¹⁰⁶ Vgl. Michalk 2007: 43.

¹⁰⁷ Onlinequelle 35.

¹⁰⁸ Vgl. Onlinequelle 36.

che Veränderungen wie bspw. der Wandel der Generationen und damit einhergehend ein Wandel der Bedürfnisse, wirkt sich auf die Personalbindung der Unternehmen aus. Dies bedingt eine ständige Anpassung des Mitarbeitermanagement auf die aktuellen gesellschaftlichen Gegebenheiten. Damit eine optimale Anpassung des Mitarbeitermanagement vollzogen wird, gilt es zu unterscheiden, dass die Arten der Mitarbeiterfluktuation unterschiedliche Ursachen haben. Verschiedene Ursachen bedürfen unterschiedliche Handlungen in Bezug auf die Personalbindung.

Bei einer hohen Fluktuation aufgrund natürlicher Ursachen spielen bspw. Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit keine Rolle. Die Abgänge sind für den ArbG in der Regel gut abschätzbar. Anders ist dies bei der unternehmensfremden Mitarbeiterfluktuation. Besonders bei dieser Art der Fluktuation der MA, spielen interne Ursachen, wie eine hohe Unzufriedenheit aufgrund schlechter Arbeitsverhältnisse, ein schlechtes Arbeitsklima und damit einhergehend eine fehlende Identifizierung mit dem ArbG sowie eine mangelnde Wertschätzung, eine große Rolle.¹⁰⁹ Bei der unternehmensinternen Fluktuation bleibt die Arbeitskraft dem Unternehmen erhalten und es wird eher von einer „innerbetrieblichen Dynamik“¹¹⁰ gesprochen, dessen Auswirkungen sich wie bei der natürlichen Fluktuation von dem ArbG gut abschätzen lassen.¹¹¹ Die größte Gefahr für die ArbG stellt demnach die unternehmensexterne Fluktuation dar. Für die ArbG ist der Personalabgang meist im Vorhinein nicht absehbar, weshalb es nicht gelingt, im Vorfeld den Personalabgang einzukalkulieren und entsprechend darauf zu reagieren.

Aufgrund eines immer größer werdenden Abganges von MA, drohen dem ArbG sogenannte Personalrisiken. Personalrisiken sind Gefahren im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von MA, die sich auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirken.¹¹² Ohne die eingeplanten MA ist der Unternehmenserfolg in Gefahr, denn durch dessen Abgang geht nicht nur die notwendige Arbeitskraft verloren, sondern mit ihr auch ihr Wissen, welches sie sich über die Zeit angeeignet hat. „Das verlorene Wissen geht mit dem Mitarbeiterabgang im schlimmsten Fall zur Konkurrenz über.“¹¹³ Zudem führt der Abgang eines MA zu Veränderungen innerhalb der Organisationsstruktur. Dies erfordert eine Umstrukturierungen der Arbeitsorganisation, was wiederum zu veränderten Abläufen führt. Der Neueinstellungsprozess bis hin zur Umorganisation bedeutet zudem einen hohen personellen-, zeitlichen- und finanziellen Aufwand für den ArbG.¹¹⁴

¹⁰⁹ Vgl. Onlinequelle 7.

¹¹⁰ Onlinequelle 38.

¹¹¹ Vgl. Onlinequelle 38.

¹¹² Vgl. Gmür 2019: 255.

¹¹³ Onlinequelle 36.

¹¹⁴ Vgl. Onlinequelle 36.

Insbesondere in der heutigen Zeit, in der das Thema Work-Life-Balance und damit verbunden auch die Zufriedenheit der MA ein immer wichtigeres Thema ist, haben die ArbG des Öffentlichen Dienstes sich dieser Thematik zu stellen, um einen immer weiter fortschreitenden Personalabgang zu vermeiden.

Vor allem gilt es, die unternehmensfremde Fluktuation möglichst gering zu halten. Dazu bietet die Ausgestaltung der Work-Life-Balance den ArbG eine Möglichkeit, die Fluktuationsrate zu senken, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, die Bindung zum Unternehmen zu fördern und einen Abgang zu vermeiden. Laut der Studie Bleibebarmeter im Öffentlichen Dienst von Next Public können sich 80 Prozent der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst einen Arbeitgeberwechsel vorstellen.¹¹⁵ Die Umfrage wurde bei 7500 Mitarbeitenden im Öffentlichen Dienst durchgeführt, was also bedeuten würde, dass sich 6000 der befragten MA einen Arbeitgeberwechsel vorstellen könnten. Das ist eine erschreckend hohe Zahl. Umso mehr gilt es durch geeignete Schritte an der Mitarbeiterbindung zu arbeiten.

3.5.1. Einfluss externe Kinderbetreuung auf die Mitarbeiterbindung

Für viel Frauen und Männer ist die Familienplanung nach wie vor mit vielen Unsicherheit verbunden und hängt bei vielen mit der beruflichen Vereinbarkeit zusammen.¹¹⁶ Besonders im Fokus liegt dabei die berufliche Stellung, sprich ob es die aktuelle berufliche Karriere zulässt, Zeit für ein Kind aufzubringen. Doch nicht nur Familien, die sich gerade in der Familienplanung befinden, stellen sich dieser Frage. Viele Menschen, die bereits Eltern sind, stellen sich den täglichen Herausforderungen den beruflichen Alltag und das Privatleben unter einen Hut zu bekommen. Häufig haben MA, die bereits Kinder haben, Schwierigkeiten, sämtliche Angelegenheiten rund um die Kinderbetreuung zu bewältigen. Vielen MA, deren ArbG keinerlei Unterstützungsleistungen im Rahmen der Kinderbetreuung anbieten, fällt es schwer, genügend Zeit zur Bewältigung privater Angelegenheiten aufzubringen. Nicht selten fühlen sich die MA von ihrem ArbG allein gelassen. Deren Haltung gegenüber dem ArbG verschlechtert sich. Nicht unwahrscheinlich ist es, dass sich die MA in solchen Ausgangssituationen nach alternativen Arbeitsplätzen umschauchen, welche durch Angebote der Kinderbetreuung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen. Solche Leistungen zeigen, dass den ArbG die Bedürfnisse der MA nicht unwichtig sind. Nicht umsonst werden Unterstützungsleistungen durch den ArbG, wie bspw. Maßnahmen zur Kinderbetreuung, unter die Rubrik Maßnahmen zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance, die auf die Mitarbeiterbindung abzielen, subsumiert.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Onlinequelle 39.

¹¹⁶ Vgl. Stiehler 2013: 97 f.

¹¹⁷ Vgl. BMFSFJ 2005; 17 (pdf - Datei).

Wie bereits thematisiert obliegt dem ArbG die Möglichkeit für seine MA einen Familienservice zu engagieren, welcher als externes Beratungs- und Vermittlungsangebot in Angelegenheiten der Kinderbetreuung und Kindernotfallbetreuung agiert. Wie bereits umfangreich in Gliederungspunkt 3.3.1 geschildert, bietet dieses Unterstützungsangebot den MA die Möglichkeit, bei Problemen im Zusammenhang mit der Beschaffung eines Kinderbetreuungsplatzes fachmännische Beratung einzuholen. Aufgrund des Know-how und der Vernetzungen des Familienservice im Bereich der Kinderbetreuungsmöglichkeiten, ist es den externen Dienstleistern möglich, über die Beratung neue oder anderweitige, für die MA infrage kommende Betreuungslösungen zu erörtern oder im besten Fall sogar zu vermitteln. Über ein solches Unterstützungsangebot des ArbG wird den ArbN vermittelt, dass die Arbeit der Bewältigung privater Probleme nicht im Weg steht, sondern besser noch, dass der ArbG zur Lösung der Problematik beitragen kann. Dies wirkt sich positiv auf die Einstellung der MA gegenüber ihren ArbG aus. Doch nicht nur das. Ist eine Lösung für die Kinderbetreuungsproblematik gefunden, entfallen nicht nur die Fehlzeiten der ArbN, sondern auch die Suche nach alternativen ArbG endet an dieser Stelle. Beruf und Privatleben stehen dann nicht mehr im Konflikt zueinander, sondern ergänzen sich gut miteinander. Der Fokus kann wieder voll und ganz auf die Arbeit gerichtet werden und es bleibt genügend Zeit der Erholung. Durch ein konfliktfreies Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben steigert sich die Zufriedenheit der MA. Ein zufriedener MA, der sich auf der Arbeit wohl und wertgeschätzt fühlt, entwickelt nicht nur eine höhere Leistungsbereitschaft, sondern auch eine Verbundenheit zum Unternehmen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der ArbN auch im Unternehmen bleibt. Zudem wird mit der Implementierung eines externen Beratungsangebotes für Angelegenheiten der Kinderbetreuung die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesteigert. Ein Mitarbeiterabgang aufgrund mangelnder Unterstützung in Angelegenheiten der Familienplanung und Kinderbetreuung kann durch einen externen Dienstleister in Form eines Familienservice eingedämmt werden.

Wie jedoch im Vorhinein geschildert, gibt es möglicherweise noch effektivere Leistungen, die ein ArbG als Unterstützung für Eltern und Familien anbieten kann, wie bspw. Home Office oder Eltern-Kind-Büros. Diese führen regelmäßig zu einer noch höheren Zufriedenheit und zielen auf eine größere Unterstützung ab. Folglich gibt es weitere Maßnahmen, die noch mehr auf eine Vermeidung eines Mitarbeiterabganges ausgerichtet sind.

3.5.2. Auswirkung von „Führen in Teilzeit“ auf die Mitarbeiterbindung

„Beschäftigte kommen wegen dem Arbeitgeber, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft.“¹¹⁸ FK haben nicht nur eine große Führungsverantwortung, sondern tragen auch zu einem guten Arbeitsklima bei, welches die MA zum Verbleib bei dem ArbG bestärkt. FK stehen vor denselben Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie jeder andere MA auch. Sei es in Bezug auf das Thema Familiengründung, Pflege von Angehörigen oder aufgrund anderer privater Umstände.

Eine mangelnde Unterstützung des ArbG in Bezug auf die Work-Life-Balance der FK wirkt sich, wie bei jedem anderen ArbN auch, auf dessen Gesundheitszustand aus. Kommt es zu einer Verschiebung der Grenzen von Arbeit und Privatleben, sodass die Arbeit einen überwiegenden Teil des Alltags einnimmt und nur noch wenig Zeit für privates bleibt, führt dies, zu übermäßigen Stress, Unzufriedenheit und Überforderung. Dies wiederum sind häufige Ursachen für Abwesenheitszeiten, Krankheiten die bis zur Kündigung führen. Der schlechte Arbeitswille der FK wirkt sich unweigerlich auch auf die MA der FK aus. Ein schlechtes Führungsverhalten, hoher Druck und zu wenig Zeit für die eigenen MA sowie ein dadurch einhergehendes schlechtes Arbeitsklima sind eine der häufigsten Fluktuationsgründe von MA.¹¹⁹

Eine Unterstützung des ArbG durch Förderung von Teilzeitarbeit in Führungsposition ermöglicht der FK mehr Zeit für das Privatleben aufzubringen, was sich wiederum positiv auf dessen Befinden und Gesundheitszustand auswirkt. Die Zufriedenheit und der Einsatzwille der FK lebt wieder auf. Zufriedenheit am Arbeitsplatz stärkt die Verbundenheit zum ArbG und macht einen Wechsel unwahrscheinlicher. Den MA wird aufgrund der Vorbildfunktion der FK, eine gut funktionierende Teilzeitarbeit vorgelebt. Dies hat den positiven Nebeneffekt, dass MA davon ausgehen, dass eigene Wünsche z.B. in Bezug auf Teilzeitarbeit bei der FK auf mehr Verständnis trifft.¹²⁰ Das Verhältnis zwischen der FK und dessen MA wird verbessert, was das Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördert. Dies wirkt ebenfalls gegen einen Mitarbeiterabgang.

Eine glückliche und zufriedene FK, der es möglich ist durch Teilzeitarbeit neben der Arbeit auch Zeit für das Privatleben aufzubringen, fördert ein gutes Führungsverhalten sowie ein positives Arbeitsklima. Die Zufriedenheit und Loyalität gegenüber dem ArbG überträgt sich auf die MA, was wiederum eine Fluktuation unwahrscheinlich macht.

¹¹⁸ Next Public 2021: 15 (pdf - Datei).

¹¹⁹ Vgl. Onlinequelle 40.

¹²⁰ Vgl. Verband kommunaler Unternehmen e.V. 2017: 35 f. (pdf - Datei).

4. Empirischer Teil

In diesem Kapitel der Arbeit wird die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage näher beschrieben. Der methodischen Vorgehensweise folgt eine kurze Vorstellung des gewählten Forschungsgegenstandes. Zu guter letzt wird die Durchführung sowie die Auswertung der Datenerhebung näher beleuchtet.

4.1. Methodische Vorgehensweise

Ziel der Bachelorarbeit ist es, folgendes zu untersuchen:

- (1) Kann ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Maßnahmen eines Familienservice als Unterstützungsangebot in Angelegenheiten der Kinderbetreuung beitragen?
- (2) Kann ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine Förderung von Teilzeitarbeit, als ein Modell flexibler Arbeitszeitgestaltung, bei Führungskräften beitragen?

Zudem gilt es zu untersuchen:

- (3) Kann durch oben genannte Maßnahmen eines Arbeitgebers im öffentlichen Dienst zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation genommen werden?
- (4) Ist das Verlangen einer Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf generationsabhängig

In folgender Arbeit wurde als Mittel der Datenerhebung für die empirische Forschung, zur Beantwortung der Forschungsfragen, die quantitative Forschungsmethode in Form einer Umfrage gewählt. Ergänzend zu den eigenst gewonnen Erkenntnissen aus der Umfrage werden die gewonnenen Informationen aus dem theoretischen Teil zur Beantwortung der Fragestellung hinzugezogen. Die Umfrage wurde bei den MA der Deutschen Rentenversicherung Mitteldeutschland am Standort Leipzig durchgeführt. Die Wahl der Behörde ist schnell gefallen, da es in der Forschungsfrage um die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Öffentlichen Dienst geht. Die DRV MD als Körperschaft des Öffentlichen Rechts ist ein ArbG im Bereich des Öffentlichen Dienst, welche sowohl Teilzeitarbeit als auch einen Familienservice anbietet. Die Wahl der Umfrage als Forschungsmethode beruht auf der Tatsache, dass das Thema Work-Life-Balance und die Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie deren Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation sehr theoretisch ist. Um die Forschungsfrage gezielt beantworten zu können sowie ein möglichst breites Spektrum an Meinungen einzuholen, ist die Umfrage eine geeignete Wahl. Aufgrund der Tatsache, dass die Beantwortung der Forschungsfragen nicht allein durch eine Handvoll Meinungen aussagekräftig

widerlegt oder bekräftigt werden kann, erschien die Wahl einer quantitativen Vorgehensweise zielführend.¹²¹ Mithilfe der quantitativen Forschungsmethode wird eine Vielzahl an Daten von unterschiedlichsten Personen gesammelt. Das Thema Work-Life-Balance und deren Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation ist genauso vielfältig, wie die Menschen, die dessen Ausgestaltungen in Anspruch nehmen. Während die einen auf eine immer fortschreitende Anpassung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzen, sind andere der Ansicht, dass es weitaus wichtigere Themen gibt. Beide Parteien wollen ihre Meinung kund geben. Genau diese verschiedenen Ansichten zu dem Thema werden mittels der quantitativen Forschungsmethode durch die Masse an Daten, aus dem extra für die Fragestellung angefertigten Fragebogen, erfragt und anschließend in Datensätzen erfasst. Die quantitative Forschung hilft dabei, die Forschungsfrage zu be- oder widerlegen.¹²² Die Qualitative Forschung war für vorliegende Forschungsfrage eher weniger geeignet, da es darum geht, über eine Vielzahl an Personen herauszufinden, ob die Maßnahme eines externen Beratungsangebotes sowie einer Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen einen entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Weniger wenn auch nicht vollkommen ausgeschlossen, ging es darum die persönliche „Motivation, Denkweise und Haltung der Befragten“¹²³ bis ins tiefste aufgrund derer persönlichen Umstände in Erfahrung zu bringen. Dies wäre das Ergebnis einer qualitativen Forschung. Zwar wäre die Durchführung einiger Interviews, im Rahmen einer qualitativen Untersuchung ebenfalls denkbar zur Beantwortung der Forschungsfrage gewesen, jedoch hätten diese dann eine sehr subjektive Beantwortung der Forschungsfrage zur Folge gehabt. Diese Methodik wäre stark auf die dem Einzelfall betreffenden persönlichen Umstände der Befragten zurückzuführen. Bei einer Umfrage als quantitative Forschungsmethode wird weniger auf den Einzelfall geschlossen. Vielmehr wird eine Durchschnittsmeinung abgebildet, die das allgemeine Bedürfnis widerspiegelt. Aufgrund eines Gesamtbildes an Bedürfnissen lässt sich für den ArbG im Öffentlichen Dienst eher Schlussfolgern, ob es besonderer Handlungen bedarf oder nicht. Der Umfrage liegt zwar kein repräsentatives Ergebnis zu Grunde, da davon lediglich gesprochen werden kann, wenn im Verhältnis zu den Mitarbeitenden über die Hälfte an der Umfrage tatsächlich teilgenommen haben. Dennoch fiel die Wahl nicht auf eine andere Forschungsmethode, da „eine echte, repräsentative Zufallsstichprobe im Rahmen einer Seminar- oder Abschlussarbeit kaum zu realisieren“¹²⁴ ist. Mit den erhobenen Daten ist es möglich, aus einer kleinen Stichprobe an Teilnehmenden auf eine wesentlich größere Gesamtheit zu schließen und somit die Forschungsfrage zu beantworten.

¹²¹ Vgl. Onlinequelle 5.

¹²² Vgl. Onlinequelle 4.

¹²³ Onlinequelle 4.

¹²⁴ Onlinequelle 6.

4.2. Beschreibung der Umfrage

Zu dem Thema Work-Life-Balance gibt es schon etliche Fragebögen, um eine Umfrage durchführen zu können. Speziell zu dem Thema Familienservice und Führen in Teilzeit als Work-Life-Balance Angebot eines ArbG aus dem Öffentlichen Dienst und die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Mitarbeiterbindung jedoch nicht. Deshalb wurde ein eigener Fragebogen erstellt.

Als Hilfestellung zum Aufbau eines solchen Fragebogens, dienten diverse andere Umfragen von Studierenden an der Hochschule Meißen, welche in verschiedenen Bachelorarbeiten eingesehen werden konnten. Deren Aufbau und Strukturierung diente als Hilfestellung für die Erstellung des Fragebogens. Die konkreten Fragen ergaben sich bei der Formulierung der Forschungsfragen und wurden thematisch entsprechend an diese angepasst. Anhand der Fragestellungen sollen die einzelnen Forschungsfragen beantwortet werden. Thematisch gliedert sich der Fragebogen (siehe Anhang 8) in drei einzelne Fragenbereiche. Die beiden letzten Themenbereiche unterteilen sich noch einmal.

Der erste Fragenbereich beinhaltet die Fragen eins bis acht. Wobei die ersten drei sogenannte soziodemographische Fragen sind, die im späteren Verlauf der Auswertungen von Vorteil sind. Durch die soziodemographischen Angaben können die Befragten in konkrete Gruppen gegliedert werden, „um anschließend die richtigen Maßnahmen pro Gruppe abzuleiten“¹²⁵ sowie einen Ansatz abzuleisten, um die vierte Forschungsfrage zu beantworten. Den soziodemographischen Fragen folgen Fragen über das übergeordnete Thema der Bachelorarbeit. Sprich Fragen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im allgemeinen sowie Fragen zur vorherrschenden Work-Life-Balance konkret bezogen auf die DRV MD als ArbG am Standort Leipzig.

Dem folgt der zweite Fragenbereich. Dieser soll die erste und dritte Forschungsfrage beantworten. Der Themenkomplex schließt die Fragen neun bis dreizehn ein und impliziert die Fragen zum Thema Kinderbetreuung, Familienservice, alternative Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie Fragen über die Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung.

Der Fragebogen schließt mit den Fragen vierzehn bis sechzehn ab, welche den zweiten großen Themenschwerpunkt der Bachelorarbeit abdecken, nämlich das Thema „führen in Teilzeit“ und die Auswirkungen einer solchen Förderung auf die MA. Darüber galt es die Forschungsfrage zwei und drei abzudecken.

Der Fragebogen wurde mithilfe eines DRV eigenen Umfragetools aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation in Eigenregie erstellt. Die Fragestellungen waren in chronologischer Reihenfolge von den MA am Standort Leipzig zu beantworten. Die Fragen wurden alle als einfache Fragetypen angelegt. Dies bedeutet, dass jede Frage

¹²⁵ Onlinequelle 41.

nur einmalig von den MA beantwortet werden konnte. Selbstverständlich fand die Teilnahme an der Umfrage anonym statt. Eine mehrmalige Teilnahme durch den selben MA war technisch ausgeschlossen. Bei den Fragen eins bis acht und zwölf bis sechzehn (siehe Anhang 8) handelt es sich um sogenannte Pflichtfragen. Wie es der Name schon verrät, mussten diese Fragen von den Mitarbeitenden beantwortet werden. Sonst hätte die Umfrage nicht abgeschickt werden können. Die Fragen neun bis elf hingegen waren keine Pflichtfragen. Dies wurde bei der Erstellung der Onlineumfrage über das Tool der DRV MD für die MA kenntlich gemacht. Die freiwillig zu beantwortenden Fragen waren spezielle Fragen über das bereits existierende Angebot des Familienservices bei der DRV MD. Ein MA, der dieses Angebot nicht kennt oder noch keine Berührungspunkte damit im Bereich der Kinderbetreuung hatte, ist nicht in der Lage, diese Fragen zu beantworten. Aufgrund der Tatsache, dass diese Fragen freiwillig waren, konnte der Fragebogen dennoch abgeschickt werden, auch ohne dass diese Fragen beantwortet wurden.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde darauf verzichtet, vereinheitlichte Antwortmöglichkeiten bei allen Fragen zu verwenden. Durch die Wahl von verschiedenen Antwortalternativen sollte eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Fragebogen erfolgen. Zudem wurden an ausgewählten Fragen Antwortmöglichkeiten wie „neutral“ oder „keine Angaben“ angebracht. Damit sollte vermieden werden, dass die Befragten irgendeine Antwort auswählen ohne eine Meinung zu der Frage zu haben. Mit den dann eher willkürlich gewählten Antworten ließen sich keine nützlichen Ergebnisse erzielen.

4.3. Durchführung der Umfrage

Die Onlineumfrage hat im Zeitraum vom 21. Februar 2023 bis zum 17. März 2023 bei der DRV MD am Standort Leipzig stattgefunden und dauerte dementsprechend drei Wochen und drei Tage an. Die Umfrage wurde innerhalb des Intranet bereitgestellt. Mittels einer Hausmitteilung wurden alle MA der Deutschen Rentenversicherung Mitteldeutschland am Standort Leipzig auf die Umfrage aufmerksam gemacht und darum gebeten, sich an der Umfrage zu beteiligen. Da die Thematik für die gesamte Mitarbeiterschaft gleichermaßen relevant ist, wurde allen MA die Möglichkeit geboten, sich an der Umfrage zu beteiligen. Im Vorhinein wurden keine MA gezielt von der Teilnahme an der Umfrage ausgeschlossen. Über einen Link, der bei der Hausmitteilung angelegt war, wurden die MA auf die Seite innerhalb des Intranet weitergeleitet, auf der sich die Umfrage befand. Neben dem Link wurde für die MA über die Hausmitteilung ein kurzer Einführungstext beigefügt (siehe Anhang 9), welcher die MA unter anderem auf den Grund der Umfrage hinwies. Um die MA zur Teilnahme an der Umfrage zu bewegen, wurde sie über eine Mischform aus aktiven und passiven Maßnahmen zur Teilnahme angestoßen. Der Zugang zur Umfrage wurde mittels eines Links im Intranet unter der Rubrik Ausbildung und Studium bereitgestellt. Kein Teilnehmer wurde persönlich gebeten, an der Umfrage teilzunehmen, weshalb es sich dabei grundsätzlich um eine passi-

ve Auswahl der Umfrageteilnehmer handelt.¹²⁶ Es wurden jedoch alle MA der DRV MD am Standort Leipzig über die Hausmitteilung zu einer Beteiligung an der Umfrage aufgefordert. Dies stellt eine aktive Handlung zu einer Akquirierung der Teilnehmer dar. Letztlich wurde also eine aktive und passive Auswahl der Teilnehmer kombiniert.

Der Start der Umfrage wurde bewusst auf einen Dienstag gelegt. Denn die meisten Beschäftigten haben montags, kurz nach dem Wochenende, zumeist viel anderweitiges die kommende Woche betreffendes zu klären. Es wurde also unterstellt, an einem Dienstag wäre die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Umfrage höher. Die Umfrage wurde Dienstag gegen 7 Uhr mit der Hoffnung online gestellt, dass die Umfrage so ziemlich das erste ist, worauf die MA bei Beginn des Arbeitstages stoßen, sobald die neusten Intranetmeldungen gelesen werden. Ursprünglich sollte die Umfrage bereits am 15. März 2023 enden. Aufgrund einer bis dahin geringen Teilnahme wurde beschlossen, die Umfrage bis zum 17. März laufen zu lassen, da befürchtet wurde, dass einige MA im Urlaub waren und ihnen die Zeit gegeben werden musste, das Verpasste aufzuarbeiten. Da die Hausmitteilung, über welche die MA auf die Umfrage aufmerksam gemacht wurden, aufgrund von anderweitigen Mitteilungen in der Anzeigeleiste immer weiter nach unten verschoben wurde, wurden womöglich viele MA nicht mehr über die Mitteilung angesprochen, weshalb die Teilnehmerzahl im Laufe der Zeit immer geringer wurde. Aus diesem Grund wurde die Mitteilung mit dem Link zur Umfrage, in der letzten Woche vor Beendigung der Umfrage, noch einmal nach oben verschoben. So war sie für alle wieder präsent war. Es bestand die berechtigte Hoffnung, dass sich dadurch noch einige MA zu einer Beteiligung an der Umfrage bewegen ließen.

4.4. Auswertung der erhobenen Daten

Mit der Durchführung der Umfrage wurde das Ziel verfolgt, möglichst viele Daten über einen Fragebogen zu dem der Forschungsfragen entsprechenden Thema zu sammeln. Diese Menge an Daten galt es anschließend, nachdem sie mittels der Durchführung gesammelt wurde, auszuwerten. Die Auswertung der durchgeführten Umfrage erfolgte direkt nach Beendigung der Umfrage am 17. März. Die Auswertung wurde ebenfalls über das Tool der DRV vorgenommen. Damit wurde die Teilnehmerzahl bestimmt und entsprechend der Teilnehmerzahl bei jeder Frage die gegebenen Antworten mit prozentualen Anteilen ausgegeben. Mithilfe der deskriptiven Statistik wurde für jede Frage, zur besseren Veranschaulichung der Ergebnisse, eine Grafik erstellt, welche ebenfalls den prozentualen Anteil, gemessen an der gesamten Teilnehmerzahl, veranschaulicht.

¹²⁶ Vgl. Thielsch Meinald T. 2008: 95.

5. Darstellung der Ergebnisse

Das Bedürfnis der MA, nach einem externen Beratungsdienstleister in Form eines Familienservice und einer Förderung von Teilzeitarbeit in Führungsposition, wurde mittels quantitativer Umfrage ermittelt. Anhand der ausgewerteten Daten ließ sich beurteilen, ob sich durch die Maßnahmen die Mitarbeiterfluktuation beeinflussen lässt.

Die Erhebung der Daten, mit welchen die Forschungsfrage zu beantworten galt, erfolgte anhand 150 Teilnehmenden.

Dem Anhang 11 dieser Arbeit ist zu entnehmen, dass der überwiegende Teil mit 104 von insgesamt 150 Teilnehmern, weibliche MA sind. Das ergibt einen prozentualen Anteil von 69 Prozent. Demzufolge liegt eine männliche Beteiligung von 31 Prozent vor.

Aus dem darauffolgenden Anhang 12 ist zu entnehmen, welcher Altersgruppe die Teilnehmer angehören. Die jeweiligen Altersgruppen schließen auf die Zugehörigkeit zu einzelnen Generationen. So lässt sich für die Umfrage folgendes erschließen. Der überwiegende Teil der 150 Teilnehmer gehört mit 36 Prozent der Gruppe der 29- 43 jährigen an. Diese Gruppe lässt sich der Generation Y zuordnen. Gefolgt von der Altersgruppe der Generation X mit 29 Prozent und der Generation Z mit 27 Prozent. Am wenigsten haben, mit nur 7 Prozent, Angehörige der Babyboomer Generation an der Umfrage teilgenommen.

Zur Bestimmung der soziodemographischen Daten der Teilnehmenden gehörte auch die Abfrage des Bildungsabschlusses. Die Ergebnisse sind dem Anhang 13 der Anlage zu entnehmen. Die Daten haben ergeben, dass über die Hälfte der MA einen abgeschlossenen Hochschul- oder Universitätsabschluss besitzen. Das bedeutet, der Großteil der MA, die an der Umfrage teilgenommen haben, besitzen einen akademischen Grad wie z.B. einen Bachelor, Master, Diplom oder haben einen Dokortitel erworben. Den MA mit einem abgeschlossenen Hochschul- oder Universitätsabschluss folgt die Gruppe deren höchster Bildungsabschluss eine abgeschlossene Berufsausbildung ist. Diese Gruppe verkörpert in Abhängigkeit von der Gesamtteilnehmerzahl 29 Prozent. Den kleinsten Teil mit nur 13 Prozent bildet die Teilnehmergruppe deren höchster Bildungsabschluss die allgemeine Hochschulreife, sprich das Abitur oder ein Fachabitur ist. Außerdem umfassen die 13 Prozent auch die MA, die an der Umfrage teilgenommen haben, welche einen völlig anderen, hier nicht thematisierten Bildungsabschluss besitzen.

Der erste Fragenkomplex (siehe Anhang 8) mit den Fragen vier bis acht diente dazu, die bisherigen Positionen der MA in Bezug auf die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erfragen. Sowohl im allgemeinen als auch speziell im

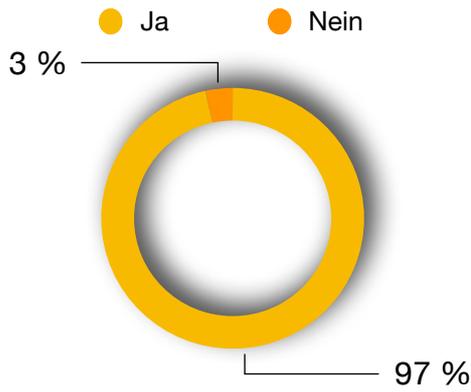


Abbildung 1: Begrifflichkeit Work-Life-Balance

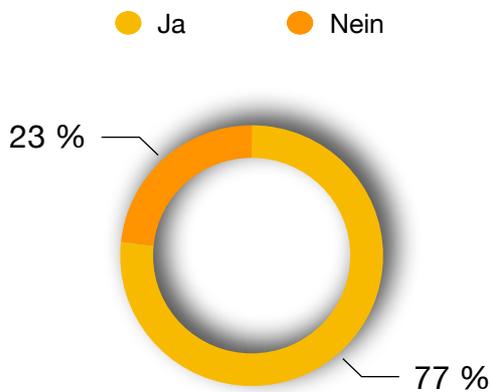


Abbildung 2: Berührungspunkte mit Work-Life-Balance

DRV Kontext. Zudem galt es damit die Auswirkungen auf die Mitarbeiterfluktuation zu erfragen.

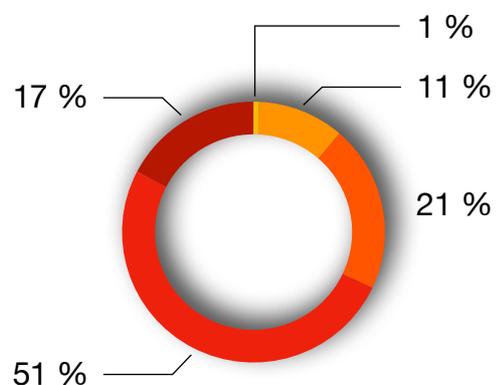
Bei der Erstellung der Umfrage wurde auf eine Erläuterung des Work-Life-Balance Begriffes verzichtet, da angenommen wurde, dass der überwiegende Teil der Teilnehmer mit dem Begriff etwas anzufangen weiß. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der *Abbildung 1 und 2* wieder. Insgesamt 97 Prozent, das entspricht 145 von den 150 Teilnehmer, wissen mit dem Begriff Work-Life-Balance umzugehen. Bereits 115 MA haben sich bereits mit einer optimalen Ausgestaltung der Work-Life-Balance auseinandergesetzt. Von den 150 Teilnehmern glauben zudem 143, dass die Mitarbeiterbindung und -gewinnung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend voneinander abhängen. Dies ist der *Abbildung 10* der Anlage zu entnehmen.

Die *Abbildungen 3* spiegelt die Zufriedenheit der MA in Bezug auf die Work-Life-Balance innerhalb der Arbeitsstätte wieder. *Abbildung 4* deren Wichtigkeit diesbezüglich bei ihrer damaligen

Entscheidung für den ArbG. Während 17 Prozent mit der Ausgestaltung voll und ganz zufrieden sind, sind 12 Prozent der MA völlig unzufrieden. Den Großteil vertreten aber 72 Prozent, sprich 107 MA, welche grundsätzlich mit der Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zufrieden sind. Da sich der überwiegende Teil jedoch nicht

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll und ganz zu

Abbildung 3: Zufriedenheit mit Ausgestaltung der Work-Life-Balance



voll und ganz zufrieden gibt, lässt sich schlussfolgern, dass für diese MA in der Ausgestaltung noch Luft nach oben besteht. Angezogen von den Ausgestaltungsmöglichkeiten der Work-Life-Balance waren einige Teilnehmer. Insgesamt 63 Prozent, sprich 94 von 150 MA, haben sich wegen der Angebote zu Vereinbarung von Beruf und Familie für die DRV MD entschieden.

Eines der Angebote ist ein Beratungs- und Vermittlungsangebot zum Thema Kinderbetreuung. Dieses Angebot des



Abbildung 4: Entscheidungsgrund Work-Life-Balance

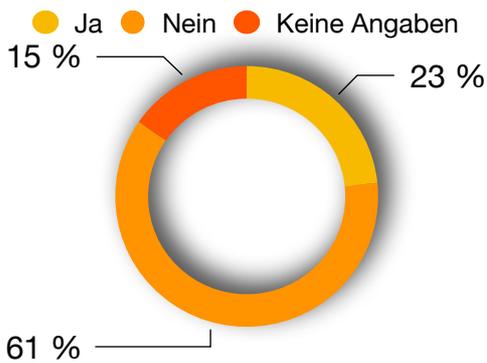


Abbildung 5: Kenntnis der MA über externes Beratungsangebot

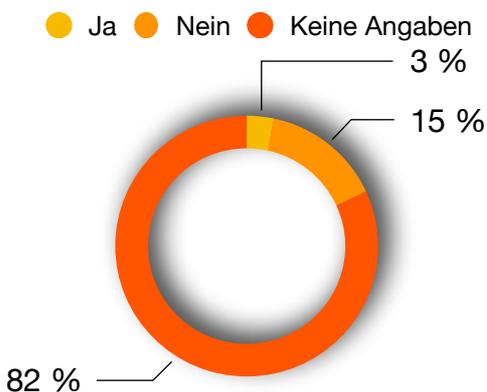


Abbildung 6: Familienservice-Erleichterung für die MA?

ArbG war jedoch nicht ausschlaggebend bei der Entscheidung der MA für die DRV MD und ist auch nicht maßgeblich für die Zufriedenheit der MA in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Abbildung 5 zeigt, dass nur 35 der MA, welche an der Umfrage teilgenommen haben, Kenntnis über das Angebot eines Familienservice haben.

Der überwiegende Teil mit 76 Prozent an MA kennen das Angebot nicht oder haben sich damit noch nicht beschäftigt, weil sie die Thematik der Kinderbetreuung nicht oder noch nicht betrifft. Nicht unerwartet ist es dann, dass dieses Angebot des ArbG zu keiner großen Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der MA beiträgt.

Nur für 3 Prozent, was 5 MA entspricht, siehe Abbildung 6, stellt das Beratungs- und Vermittlungsangebot für Angelegenheiten der Kinderbetreuung eine Erleichterung dar. Im Verhältnis zu den 35 MA, welche dieses Angebot kennen, fällt der positive Nutzen des Work-Life-Balance Angebotes sehr gering aus.

Nicht wunderlich ist im Zuge dessen, dass das Angebot bei einem Großteil, der Befragten MA, nämlich bei 90 Prozent, siehe *Abbildung 7*, keinen großen Einfluss auf die Haltung in Bezug auf den Verbleib bei der DRV MD hat. Viel wichtiger erscheinen für die MA andere Work-Life-Balance Maßnahmen wie z.B. Eltern-Kind-Büros und die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten. Dabei ist erneut festzuhalten, dass der Teil an MA, welche mit der Thematik der Kinderbetreuung noch keine Berührungspunkte hatten, den Teil der MA wider spiegeln, welche die Antwortmöglichkeiten „keine Angaben“ ausgewählt haben. Gemäß *Abbildung 8* ist der Wunsch nach ausreichend Eltern-Kind-Büros für 48 MA wichtiger, als ein externes Beratungsangebot bei Problemen in Angelegenheiten der Kinderbetreuung. 41 MA, das entspricht 27 Prozent, sind der Meinung, dass ein solches Angebot keinen höheren Stellenwert hat, als ein externes Beratungsangebot über einen engagierten Familienservice. *Abbildung 9* hingegen verdeutlicht, dass sich ein Großteil der MA wünscht, bei Probleme mit der Kinderbetreuung flexibel von zu Hause aus arbeiten zu können. Diesen Großteil der MA macht allein bei den Teilnehmern an der Umfrage 64 Prozent aus. Das entspricht bei 150 Teilnehmern eine Anzahl von 96 MA.

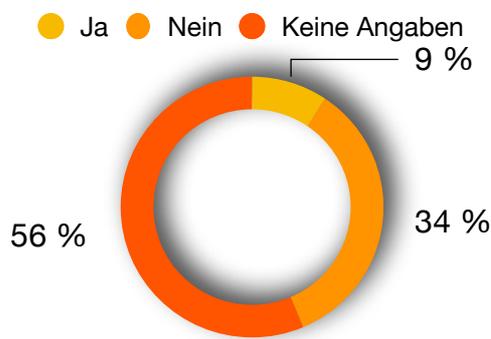


Abbildung 7: Einfluss Familienservice auf Mitarbeiterbindung

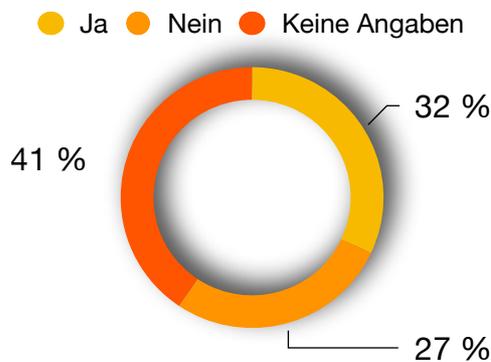


Abbildung 8: Eltern-Kind-Büros

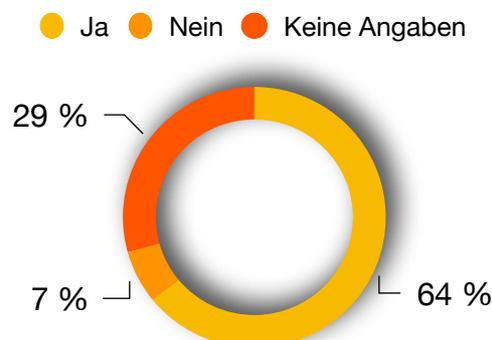


Abbildung 9: Home Office Angebot

Zu guter letzt wurde untersucht, wie sich eine Förderung in Führungspositionen durch den ArbG auf die MA auswirkt. Etwas weniger als die Hälfte, nämlich nur 46 Prozent

● Ja ● Nein

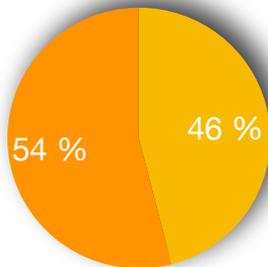


Abbildung 10: Karriereaufstieg

der befragten MA könnten sich vorstellen, in einer höheren Position als der jetzigen zu arbeiten. Ohne eine Unterstützung es ArbG in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheint ihnen diese in Gefahr zu sein. 54 Prozent (siehe Abbildung 10) können sich keinen Wechsel in eine höhere Position vorstellen. Das liegt womöglich daran, dass der Großteil der teilnehmenden MA einen akademischen Grad besitzen und bereits in Führungspositionen arbeiten. Oder bei den anderen MA ein Wechsel in eine höhere Position ausgeschlossen ist, weil aufgrund der

mitgebrachten Fähigkeiten bereits die höchste Position erreicht ist. Die *Abbildung 11* hingegen zeigt, dass bei aktiven Zutun des ArbG bei der Ausgestaltung der Work-Life-Balance in Führungspositionen die Aufsteigsbereitschaft bei den MA steigt. So können sich 119 von 150 MA vorstellen, den Weg in eine höhere Karriereposition einzuschlagen. Insbesondere nun auch einige der MA, welche sich womöglich bereits in einer Führungsposition befinden und für die auf der Karriereleiter noch Luft nach oben bestand. Gemäß der *Abbildung 12* würde sich bei 70 Prozent der MA eine Förderung von Teilzeitarbeit bei FK durch den ArbG positiv auf den Verbleib der MA bei der DRV MD am Standort Leipzig auswirken.

● Ja ● Nein

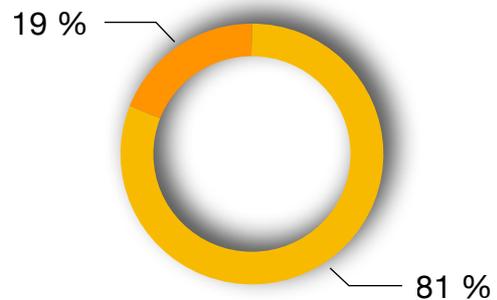


Abbildung 11: Karriereaufstieg mit Förderung des ArbG

● Ja ● Nein

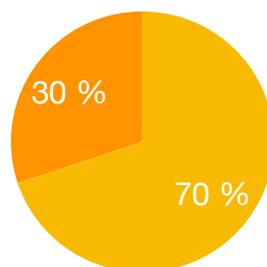


Abbildung 12: Einfluss der Förderung auf Mitarbeiterbindung

6. Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit galt es, die Forschungsfrage zu beantworten, ob:

- (1) ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Maßnahmen eines Familienservice, als Unterstützungsangebot in Angelegenheiten der Kinderbetreuung, beitragen kann?

Grundsätzlich ist zu sagen, dass durch das Angebot eines Familienservice als Unterstützung für die MA in Angelegenheiten der Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert werden kann. Vor allem für Eltern und werdende Eltern, welche nicht sofort eine Betreuungslösung benötigen, stellt der Familienservice mit seiner Beratungsdienstleistung eine tolle Unterstützung bei der ratlosen Suche nach geeigneten Betreuungsmöglichkeiten dar. Über die direkte Unterstützung des ArbG ergibt sich keine zusätzliche Belastung im Privatleben, wodurch das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben nicht aus dem Ruder läuft. Für den ArbG selbst ist das Angebot die wohl einfachste Möglichkeit, sich an der Ausgestaltung der Work-Life-Balance seiner MA zu beteiligen. Für den ArbG ergibt sich lediglich der Aufwand, einen solchen Beratungsservice zu engagieren und für die Kosten der Beratung aufzukommen. Durch „Outsourcing der Beratung- und Vermittlung“¹²⁷ ist der ArbG von allen weiteren Aufgaben zur Unterstützung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten entbunden. Trotz alledem schafft er einen Beitrag, zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Die durchgeführte Umfrage bei den MA der DRV MD am Standort Leipzig hat jedoch gezeigt, dass andere Unterstützungsangebote, insbesondere die Möglichkeit bei Kinderbetreuungsengpässen von zu Hause aus zu arbeiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der MA weit mehr erleichtert. Für die MA ist die Möglichkeit, die Kinder sofort in Betreuung zu geben, wie es bspw. bei einem betriebseigenen Kindergarten der Fall wäre oder eben selbst für die Betreuung aufzukommen, indem von zu Hause gearbeitet werden kann, lukrativer. Denn das Problem der Kinderbetreuung ist so sofort aus der Welt geschafft. Diese Tatsache spricht dafür, dass der Familienservice insbesondere für MA die schnell und sofort eine Kinderbetreuungslösung suchen, nicht sonderlich geeignet ist. Eine Anreicherung der Betriebsstätte mit Eltern-Kind-Büros führte zu geteilten Meinungen bei den befragten MA der DRV. Die meisten MA würden die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten vorziehen, da dies weitaus komfortabler erscheint. Während die Kinder sich so in gewohnter Umgebung befinden, können die Eltern in Ruhe ihrer Arbeit und zudem der Betreuung der Kinder nachkommen.

¹²⁷ Michalk 2007: 72.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ArbG aus dem Öffentlichen Dienst durch das Angebot eines Familienservice auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der MA beitragen kann, die keine sofortige Betreuungslösung suchen. Es ist jedoch nur ein Baustein verschiedener Maßnahmen, da der Service nicht für die gesamte Mitarbeiterschaft von Vorteil ist. Für MA die schnell und sofort eine Lösung benötigen, ist dies nicht das geeignete Angebot zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Außerdem galt es zu untersuchen, ob:

(2) ein Arbeitgeber aus dem Bereich des Öffentlichen Dienst zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine Förderung von Teilzeitarbeit, als ein Modell flexibler Arbeitszeitgestaltung bei Führungskräften, beitragen kann?

Eine Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften trägt unstrittig zu einer Verbesserung derer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei. Auch bei den anderen MA des ArbG wird eine Verbesserung erzielt. Die Befragung bei den MA der DRV MD hat ergeben, dass wenn Teilzeitarbeit in Führungsposition gefördert werden würde, mehr MA Karriere machen wollen würden. Dies spricht dafür, dass ein Großteil der befragten MA, ohne eine Förderung von Teilzeitarbeit in einer Führungsposition, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefährdet sehen. Mit der Möglichkeit auch als FK in Teilzeit zu arbeiten, ist diese Gefahr weniger groß. Durch eine Förderung von Teilzeitarbeit wird insbesondere der Stressfaktor der FK verringert, da ihr neben der Arbeit mehr Zeit für das Privatleben bleibt. Die FK ist ausgeglichener und leistungsfähiger. Die Verrichtung der Arbeit erfolgt gewissenhafter, da ihr Kopf nun auch frei für die Arbeit ist und nicht nur bei den privaten Belangen. All dies führt zu einer zufriedeneren FK, welche ihre Zufriedenheit wiederum in Form eines guten Arbeitsklimas an die anderen MA weitergibt. So hat der ArbG durch die Möglichkeit von Teilzeitarbeit nicht nur zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf der FK beigetragen sondern auch zu einer qualitativeren Arbeitsverrichtung und zu einem besseren Arbeitsklima.

Nicht zu vergessen ist, dass eine Vollzeit FK dem ArbG uneingeschränkt zur Verfügung steht und so augenscheinlich die Erreichung der Unternehmensziele sichert, was mit einer Teilzeit Fk im ersten Moment nicht sicher erscheint. Eine Vollzeit FK bedeutet für den ArbG keinen zusätzlichen personellen Aufwand, keine zusätzlich anfallenden Personalkosten, keinen erhöhten Kommunikationsaufwand sowie weniger Gefahr, dass die zu bewältigende Arbeit unerledigt bleibt. Doch nicht selten wirkt sich die Vollzeit Arbeit negativ auf das Wohlbefinden der FK aus. Auf ihr lastet aufgrund der hohen Verantwortung ein enormer Druck. Die ständige Leistungs- und Abrufbereitschaft stellt einen erheblichen Stressfaktor dar, der nicht selten das Privatleben in den Schatten stellt. All das wirkt sich negativ auf den Gesundheitszustand, das Arbeitsklima und da die FK eine Vorbildfunktion besitzt auch auf die anderen MA aus. Zudem hat eine unzufriedene Vollzeit FK Auswirkungen auf die Qualität der von ihr zu verrichtenden Arbeit. Mit

mehr Teilzeitarbeit in Führungspositionen kann all das verhindert und verbessert werden. Zeitgleich leistet der ArbG damit einen Beitrag zu Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da die Grenzen zwischen gesundem Arbeiten und einem erholbaren Privatleben wieder hergestellt werden.

Insbesondere galt es zu untersuchen, ob:

(3) durch die oben genannten Maßnahmen eines Arbeitgebers im Öffentlichen Dienst zur Ausgestaltung der Work-Life-Balance, Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation genommen werden kann?

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass eine Unterstützungsleistung in Gestalt eines Familienservice besser als keine Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch den ArbG ist. Für MA, die keine sofortige Betreuungslösung brauchen, ist das Angebot eines Familienservice ein zufrieden stellendes Angebot. Denn sie sparen sich dadurch eigenen Aufwand einen Kinderbetreuungsplatz zu suchen. Dies wird durch den Vermittlungsservice übernommen. Zudem werden die Kosten der Beratung durch den ArbG getragen. Ein solches Angebot wirkt sich bei dieser Zielgruppe an MA positiv auf die Zufriedenheit aus. Nicht zuletzt deshalb, weil sich der externe Dienstleister um die Beschaffung des Betreuungsplatzes kümmert und dem MA so mehr Zeit für anderweitiges bleibt. Ein zufriedener MA wechselt seltener den ArbG, als einer der mit der Beteiligung des ArbG unzufrieden ist. Der Familienservice wirkt sich also positiv auf den Verbleib einzelner MA aus.

Der Wunsch nach alternativen Möglichkeiten der Ausgestaltung bei Problemen in Angelegenheiten der Kinderbetreuung wie z.B. Home Office macht deutlich, dass mit dieser Maßnahme nicht alle MA mitgenommen werden und folglich nicht bei allen MA einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung bewirkt. Das Angebot des ArbG in Gestalt eines Familienservice zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist also nicht geeignet um der Mitarbeiterfluktuation der gesamten Mitarbeiterschaft entgegen zu wirken. Als möglicher Baustein eines weiterführenden Konzepts nimmt die Maßnahme aber durchaus für einzelne MA Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation.

Mit einer Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften kann der ArbG gezielt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und damit verbunden der Arbeitsbereitschaft nehmen. Dies ist ganz im Sinne des ArbG. Denn eine FK die sich durch die Möglichkeit der Teilzeitarbeit von ihrem ArbG wertgeschätzt, unterstützt und verstanden fühlt, neigt weniger dazu, den ArbG zu wechseln. Zudem wirkt sich die Zufriedenheit der FK positiv auf das allgemeine Arbeitsklima aus. Dadurch wird die Zufriedenheit bei allen MA gefördert und eine Mitarbeiterfluktuation aufgrund von Unzufriedenheit auf der Arbeit wird sowohl bei der FK als auch den übrigen MA unwahrscheinlicher. Die Maßnahme zur Förderung von Teilzeitarbeit bei Führungspositionen ist definitiv eine geeignete Maßnahme, um Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation zu nehmen. Dieser Ansicht

vertritt auch der überwiegende Teil der befragten MA der DRV MD am Standort Leipzig.

Zu guter Letzt galt es zu untersuchen, ob:

(4) das Verlangen nach einer Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf generationsabhängig ist?

Die Auswertung der Umfrage bei den MA der DRV MD am Standort Leipzig hat ergeben, dass die Teilnehmer, die der Generation Y angehörten, einen überwiegenden Teil der mitwirkenden an der Umfrage war. Diese Tatsache verstärkt die Theorie, dass diese Generation vermehrt Wert auf eine Ausgestaltung der Work-Life-Balance legt. Das Interesse an der Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Privatleben ist größer, als bei den anderen Generationen. Sicherlich ist und war es in allen Generationen von Bedeutung, das Arbeits- und Privatleben gut zu managen. In der damaligen Zeit um die Generationen Baby Boomer bis hinein in die Generation X stand jedoch die Arbeit im Vordergrund. Das Privatleben wurde schlicht und ergreifend hinten an gestellt. Eine Verschiebung des Gleichgewichts zugunsten der Arbeit, was zu einer Verringerung der Freizeit führte, war nicht unüblich und so gewollt. Eine Forderung nach einer besseren Vereinbarung des Ganzen, gefördert durch den ArbG, verlangten nur die Wenigsten. Dies hat sich von Generation zu Generation dahingehend gewandelt, dass das Privatleben nicht mehr nur hinten ansteht, sondern mindestens genauso bedeutend für die ArbN ist, wie die zu bewältigende Arbeit. Das führt dazu, dass für die neuen Generationen es umso wichtiger ist, dass die ArbG mit Maßnahmen zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit beitragen, damit aufgrund der Gleichwertigkeit von Beruf und Privatleben keine Kollision entsteht.

Der Wunsch nach einer Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist also insofern generationsabhängig, dass sich die Bedürfnisse der ArbN verschoben haben. Der Wunsch nach einer Work-Life-Balance gibt und gab es bereits in jeder Generation. Wobei, wie oben bereits geschrieben, von Generation zu Generation der Stellenwert von Arbeit und Freizeit sich wandelte. Das Verlangen nach Maßnahmen durch den ArbG, wie z.B. durch eine Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen oder durch Unterstützung in Angelegenheiten der Kinderbetreuung die zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, nimmt zu. Von Generation zu Generation wurde bzw. wird ein ausgewogenes Privatleben neben der Arbeit immer bedeutsamer. Behalten die ArbG alle alten Verhaltensmuster in Bezug auf die Work-Life-Balance bei und ergreifen keinerlei Maßnahmen, wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die MA aufgrund der sich ständig ändernden gesellschaftlichen Umstände immer herausfordernder. Aus diesem Grund wird für die aktuelle Generation und dieser die bald in das Arbeitsleben einsteigen eine Optimierung der Work-Life-Balance Maßnahmen immer erforderlicher und wird zunehmend von diesen Generationen eingefordert.

Neben Work-Life-Balance Maßnahmen wie einer Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen und Unterstützungsangebote wie ein Familienservice in Angelegenheiten der Kinderbetreuung, haben auch die Qualität der Arbeit und das Arbeitsumfeld, was nicht zuletzt durch oben genannte Maßnahmen beeinflusst wird, einen entscheidenden Einfluss auf eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben.¹²⁸

Der Bedarf an einer ausgewogenen Work-Life-Balance nimmt in Hinblick auf die zukünftigen Generationen nicht ab. Im Gegenteil, insbesondere wegen des fortschreitenden demographischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangels sowie für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, sollten die ArbG des Öffentlichen Dienstes stetig an der Ausgestaltung der Work-Life-Balance arbeiten. Im ersten Moment bedeutet dies mehr Aufwand und erhöhte Kosten für die ArbG. Wird jedoch bedacht, dass dadurch die Attraktivität in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert wird, die Zufriedenheit sowie Verbundenheit der eigenen MA sich erhöht und sich dadurch auch der Unternehmenserfolg zum Positiven wendet, zahlen sich die Bemühungen des ArbG aus. Die ArbG, die in Bezug auf die Work-Life-Balance auf dem Arbeitsmarkt nicht mithalten können, verlieren ihre MA im schlimmsten Fall an die Konkurrenz. Eine neue Arbeitskraft für sich zu gewinnen ist ebenfalls schwierig. Dies wirkt sich viel mehr zuungunsten des ArbG aus, als in die Work-Life-Balance der MA zu investieren.

Im Kampf um die Arbeitskräfte von heute und morgen dürfen ArbG im Öffentlichen Dienst eine stetige Verbesserung und Anpassung der Work-Life-Balance nicht meiden. Denn eine Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, dessen Grenzen nicht ineinander verschmelzen sollten, sind und werden die Anforderungen eines überwiegenden Teils der ArbN sein. Ein Ausbau von Teilzeitarbeit bei FK ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Bindung von FK, Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Gewinnung neuer MA. Bei einer Unterstützung in Angelegenheiten der Kinderbetreuung, sollten die ArbG bedenken, dass ein Familienservice nicht bei allen MA zu einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt. Eine garantierte Unterstützung für alle MA ist nicht gewährleistet. Die ArbG, welche ihren MA dennoch einen Familienservice als Unterstützung anbieten, sollten nebenher dafür Sorge tragen, dass für diejenigen MA, für die dieses Unterstützungsangebot nicht vielversprechend ist, durch bspw. die Gewährung von Home Office, weitere Angebote zur Unterstützung der Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt werden. Es ist den ArbG nahezu unmöglich, die Bedürfnisse aller MA über eine Work-Life-Balance Maßnahme zu befriedigen. Vielmehr gilt es Schritt für Schritt ein breites Spektrum an Unterstützungsmaßnahmen zu etablieren, um möglichst alle Bedürfnisse der MA abzudecken und sie so langfristig an das Unternehmen zu binden.

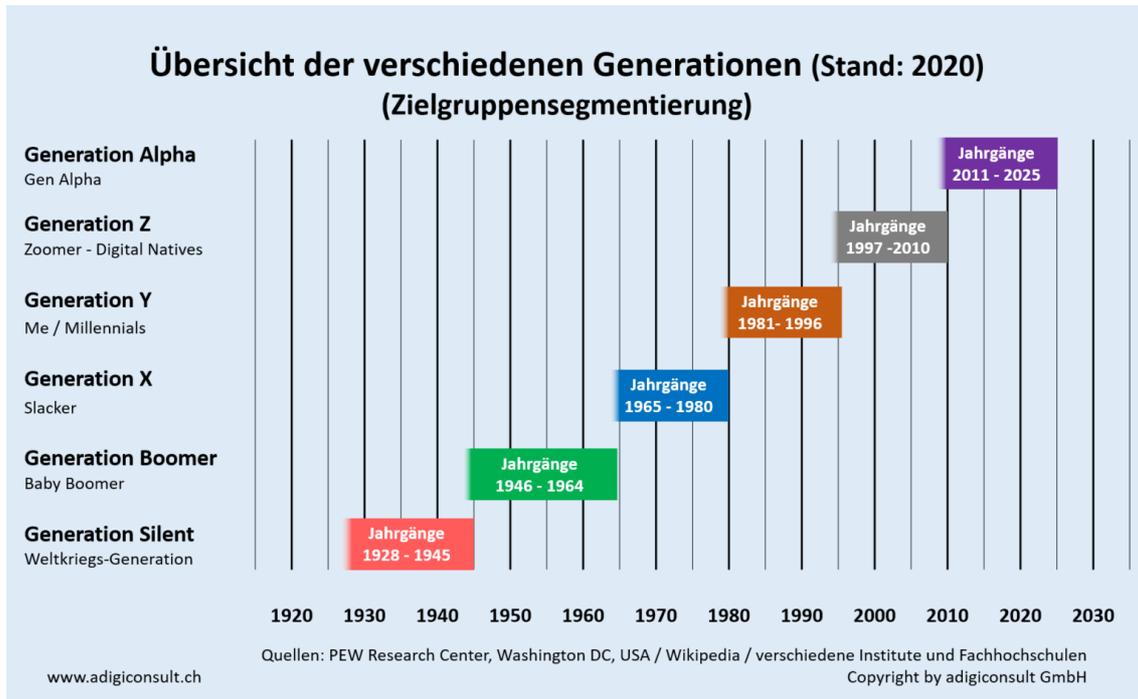
¹²⁸ Vgl. Vetter 2004: 15.

7. Kernsätze

1. Ein Familienservice als Unterstützungsleistung zur Verbesserung von Kinderbetreuungsproblematiken und Beruf stellt für einen Teil der MA, welche nicht sofort und langfristig einen Betreuungsplatz suchen eine geeignete Maßnahme dar.
2. Für Eltern, welche eine kurzfristige Betreuung benötigen ist das Angebot eines Familienservice durch den ArbG keine geeignete Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance.
3. Ein Großteil der MA wünscht sich neben dem Familienservice, als ein Baustein der Ausgestaltung der Work-Life-Balance, einen Ausbau von Home Office zur Unterstützung des ArbG bei der Kinderbetreuung.
4. Eine Förderung von Teilzeitarbeit bei FK stärkt die Zufriedenheit sowie das Wohlergehen der FK und trägt positiv zu einer Optimierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei.
5. Eine Förderung von Teilzeitarbeit bei FK fördert ein positives Arbeitsklima, was sich zugunsten der Zufriedenheit der gesamten MA auswirkt.
6. Allein mit dem Angebot eines Familienservice wird nicht entscheidend Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation genommen, vielmehr würde der Fluktuation durch einen ergänzenden Ausbau des Home Office Angebots entgegen gewirkt werden.
7. Mit einer Förderung von Teilzeitarbeit bei FK und einer damit einhergehenden Steigerung der Zufriedenheit der MA und FK wird zugunsten des ArbG Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation genommen.
8. Das Verlangen nach einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht zwangsläufig generationsabhängig, die Optimierung hingegen schon.

Anhang

Anhang 1: Übersicht der verschiedenen Generationen



Quelle: BMFSFJ *Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Leitfaden für die Unternehmenspraxis.*

Anhang 2: Werte der neuen Generation in Bezug auf Ihre berufliche Tätigkeit

Was wirklich wichtig ist

Unabhängig davon, ob Sie (schon) berufstätig sind oder nicht:

Was ist Ihnen an Ihrer beruflichen Tätigkeit wichtig? (Zustimmung in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut

Quelle: Signium International: *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen.*

Anhang 3: Faktoren der Weiterempfehlungsrate

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Weiterempfehlungsrate aus:
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)⁸

- 1 Arbeitsklima
- 2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 3 Zufriedenheit mit Vorgesetzten
- 4 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 5 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 6 Ausstattung des Arbeitsplatzes
- 7 Bezahlung
- 8 Führungskräfte berücksichtigt Ideen und Vorschläge der Beschäftigten
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Quelle: Next Public: *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung.*

Anhang 4: Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit

Maßnahmen	Zielgruppe
Teilzeitarbeit (25 bis 34 Stunden/Woche)	alle Beschäftigten
Teilzeitarbeit (bis 24 Stunden/Woche)	alle Beschäftigte (insbesondere die in besonderen Lebenslagen)
Sabbatical	alle Beschäftigten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle aus BMFSFJ *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.*

Anhang 5: Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Ort

Maßnahmen	Zielgruppe
Gleitzeitarbeit	alle Beschäftigten
Arbeitszeitkontenmodelle	alle Beschäftigten
Telearbeit/ mobile Arbeit	alle Beschäftigten (deren Aufgaben auch außerhalb des Betriebs erledigt werden können)
Job-Sharing	Teilzeitbeschäftigte
Teilautonome Teams	Beschäftigte, die in Arbeitsabläufe eingebunden sind und Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung haben
Personaleinsatzpools	Beschäftigte in größeren Arbeitsteams mit geringerem Qualifikationsniveau

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle aus BMFSFJ *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.*

Anhang 6: Maßnahme zur Bindung von Mitarbeitern

Maßnahmen	Zielgruppe
Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte	Führungskräfte
Mentoring	
Wiedereinstiegsprogramme	Beschäftigte nach einer beruflichen Auszeit
Qualifizierungsangebote	alle Beschäftigten
Sozialberatung	alle Beschäftigten
Haushaltsnahe Dienstleistungen	alle Beschäftigten
Unterstützung bei Kinderbetreuung/ Notfallbetreuung	Eltern

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BMFSFJ *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.*

Anhang 7: Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Maßnahmen	Zielgruppe
Fitnessangebote und Betriebssport	alle Beschäftigten
Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen	alle Beschäftigten
Gesundheits-Check	alle Beschäftigten, besonders Risikogruppen, Führungskräfte
Aktionstage	alle Beschäftigten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tabelle aus BMFSFJ *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.*

Anhang 8: Fragebogen „Vereinbarkeit Familie und Beruf“

Frage 1: Welches Geschlecht haben Sie? (Fragetyp: einfach)	
männlich	<input type="checkbox"/>
weiblich	<input type="checkbox"/>
divers	<input type="checkbox"/>
Frage 2: Wie alt sind Sie? (Fragetyp: einfach)	
bis 28	<input type="checkbox"/>
29-43	<input type="checkbox"/>
44-58	<input type="checkbox"/>
älter als 58	<input type="checkbox"/>
Frage 3: Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? (Fragetyp: einfach)	
abgeschlossener Hochschul- oder Universitätsabschluss	<input type="checkbox"/>
abgeschlossene Berufsausbildung	<input type="checkbox"/>
allgemeine Hochschulreife oder Fachabitur	<input type="checkbox"/>
andere	<input type="checkbox"/>

Frage 4: Ich weiß mit dem Begriff „Work-Life-Balance“ umzugehen. (Fragetyp: einfach)	
ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
Frage 5: Ich habe mich schon einmal mit der Thematik „optimale Ausgestaltung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ auseinandergesetzt. (Fragetyp: einfach)	
ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
Frage 6: Ich bin mit der derzeitigen Ausgestaltung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der DRV MD am Standort Leipzig zufrieden. (Fragetyp: einfach)	
stimme überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/>
stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/>
neutral	<input type="checkbox"/>
stimme eher zu	<input type="checkbox"/>
stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/>
Frage 7: Die Mitarbeiterbindung- und gewinnung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängen zunehmend voneinander ab. (Fragetyp: einfach)	
stimme zu	<input type="checkbox"/>
stimme nicht zu	<input type="checkbox"/>

Frage 8: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf war ausschlaggebend bei meiner Entscheidung für die DRV MD am Standort Leipzig. (Fragetyp: einfach)

stimme überhaupt nicht zu	<input type="checkbox"/>
stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/>
neutral	<input type="checkbox"/>
stimme eher zu	<input type="checkbox"/>
stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/>

Frage 9: Ich weiß, dass es ein Beratungsangebot zum Thema Kinderbetreuung über eine externe Mitarbeiterberatung gibt. (Fragetyp: einfach)

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
keine Angaben	<input type="checkbox"/>

Frage 10: Das Angebot der externen Mitarbeiterberatung für Angelegenheiten der Kinderbetreuung erleichtert mir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. (Fragetyp: einfach)

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>
keine Angaben	<input type="checkbox"/>

Frage 11: Dass es ein solches Programm zur Mitarbeiterberatung durch ein externes Unternehmen gibt, wirkt sich positiv auf meinen Verbleib bei der DRV MD am Standort Leipzig aus. (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>
keine Angaben		<input type="checkbox"/>
Frage 12: Hat das Vorhandensein von ausreichend Eltern-Kind-Büros für Sie einen höheren Stellenwert, als das Angebot einer externen Mitarbeiterberatung zur Kinderbetreuung? (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>
keine Angaben		<input type="checkbox"/>
Frage 13: Ist für Sie die sichere Möglichkeit, bei fehlen eines Kinderbetreuungsplatzes, von zuhause aus zu arbeiten gewinnbringender, als das Angebot einer externen Mitarbeiterberatung? (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>
keine Angaben		<input type="checkbox"/>
Frage 14: Können Sie sich vorstellen, in einer höheren Position zu arbeiten, dies aber nicht realisieren, weil sich dann Ihr Privatleben mit Ihrem Beruf nicht mehr vereinbaren lassen? (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>
Frage 15: Würden Sie den Weg in eine höhere Position einschlagen, wenn dies aktiv von Ihrem Arbeitgeber gefördert werden würde und so die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf erhalten bleibt? (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>
Frage 16: Würde eine solche Förderung (Führen in Teilzeit) ihre Haltung in Bezug auf Ihren Verbleib bei er DRV MD am Standort Leipzig positiv beeinflussen? (Fragetyp: einfach)		
ja		<input type="checkbox"/>
nein		<input type="checkbox"/>

Anhang 9: Einführungstext Umfrage

Umfrage Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Standort Leipzig

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

mein Name ist Kim Jendrossek. Ich bin Studentin am Standort Leipzig und gerade damit beschäftigt, meine Bachelorarbeit zu schreiben. In meiner Arbeit möchte ich der Frage auf den Grund gehen, ob sich der Arbeitgeber im öffentlichen Dienst an einer optimalen Ausgestaltung der Work-Life-Balance seiner Beschäftigten beteiligen kann, um so der Mitarbeiterfluktuation entgegenzuwirken.

Für eine aussagekräftige Datenbasis möchte ich Sie bitten, mich zu unterstützen und an meiner Umfrage teilzunehmen. Die Umfrage ist selbstverständlich freiwillig und vollkommen anonym. Sie endet am 17. März 2023.

Über eine rege Teilnahme an meiner Umfrage, welche nicht länger als 3-5 Minuten dauert, würde ich mich sehr freuen.

Die Ergebnisse der Umfrage werden dann in meine Bachelorarbeit einfließen.

Ich danke Ihnen vorab für Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Kim Jendrossek

Studentin im 7. Semester, Studiengang Sozialversicherung an der Hochschule Meissen, BA 20 L

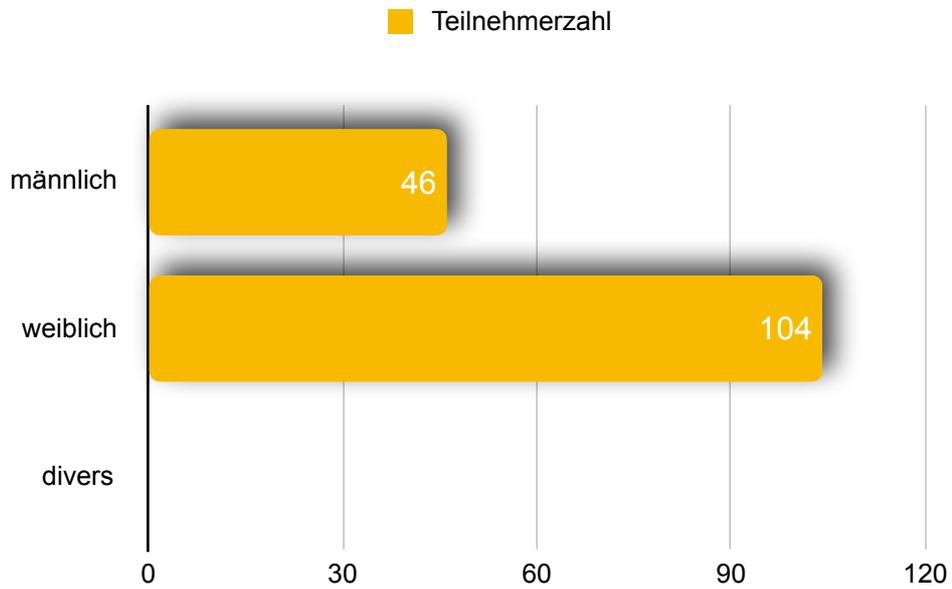
Quelle: Bildschirmfoto von eigener Intranetmeldung

Anhang 10: Abhängigkeit Mitarbeiterbindung und Work-Life-Balance



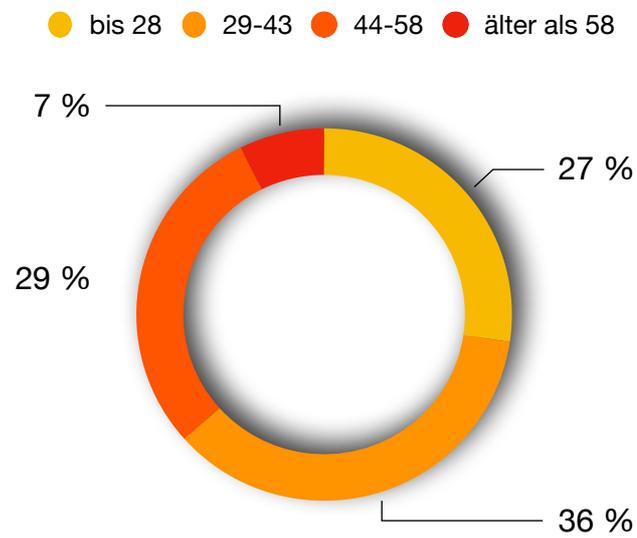
Quelle: eigene Darstellung

Anhang 11: Teilnehmer abhängig von Ihrem Geschlecht



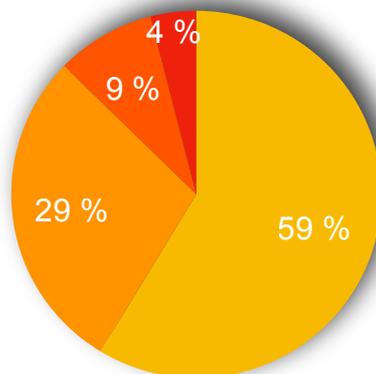
Quelle: eigene Darstellung

Anhang 12: Zugehörigkeit zu Altersgruppe



Quelle: eigene Darstellung

Anhang 13: höchster Bildungsabschluss



- abgeschlossener Hochschul- oder Universitätsabschluss
- abgeschlossene Berufsausbildung
- Allgemeine Hochschulreife oder Fachabitur
- Andere

Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- Elsinghorst, Mayke:** *Der Spagat zwischen Familie und Beruf. Der Wandel der Familie und seine Auswirkungen auf die Geburtenrate.* Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller, 2007
- Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul:** *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement.* 5. überarbeitete und erweiterte Aufl., Zürich, Versus Verlag, 2019
- Kortendiek, Beate (Hrsg.); Alemann, Annette; Beaufays Sandra:** *Alte neue Ungleichheiten? Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre.* 4. Sonderheft, Berlin, Toronto, Verlag Barbara Budrich, 2017
- Lorenz, Michael:** *Generation Young. Wie sie denkt. Wie sie arbeitet.* 1. Aufl., Göttingen, BusinessVillage, 2019
- Maschke, Manuela; Zurholt, Gerburg:** *Chancengleichheit und familienfreundlich. Betriebs- und Dienstvereinbarung. Analyse und Handlungsempfehlung.* 2. Aufl., Frankfurt am Main, Bund Verlag, 2013
- Michalk, Silke; Nieder, Peter:** *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance.* 1. Aufl., Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2007
- Rastetter, Daniela (Hrsg.); Mucha, Anna; Frieß, Wiebke:** *Zwischen Entgrenzung, Subjektivierung und sozialer Interaktion. Arbeit im Kontext der Digitalisierung.* 1. Aufl., München, Rainer Hampp Verlag, 2020
- Reuter, Julia (Hrsg.); Vedder, Günther:** *Die Vielfalt der Work-Life-Balance. Aktive Väter-Men Studies. Teilzeitarbeitende Führungskräfte. Vereinbarkeit von Studium und Familie.* 1. Aufl., München, Mering, Rainer Hampp Verlag, 2008

Spatz, Maren; Haunschild, Axel (Hrsg.); Vedder, Günther (Hrsg.): *Work-Life-Balance. Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen.* 1. Aufl., München, Mering, Rainer Hampp Verlag, 2014

Stiehler, Brigitte: *Wissenschaftliche Karriere mit Kind. Elternschaft trotz Professur.* Opladen, Berlin, Toronto, Budrich UniPress, 2013

Straumann, Leila D.; Hirt, Monika; Müller, Werner R.: *Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen.* Zürich, vdf Hochschulverlag, 1996

Thielsch, Meinold T.: *Ästhetik von Websites: Wahrnehmung von Ästhetik und deren Beziehung zu Inhalt, Usability und Persönlichkeitsmerkmalen.* 1. Aufl., Münster, Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat, 2008

Vetter, Christian (Hrsg.); Schellschmidt, Henner; Badura, Bernhard: *Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.* Berlin, Heidelberg, Springer Verlag, 2004

Weller, Ingo; Weber, Wolfgang (Hrsg.); Martin, Albert (Hrsg.); Nienhüser, Werner (Hrsg.): *Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen mit dem Sozio-ökonomischen Panel.* 1. Aufl., München, Mering, Rainer Hampp Verlag, 2004

Deutsche Steuer-Gewerkschaft (Hrsg.): *Steurgerechtigkeit gibt es nicht zum Nulltarif!* Juni 2022

Pdf Dateien:

Lockwood, Nancy R. 2003: *Work/ Life Balance. Challenges and Solutions. 2003*, Verfügbar unter: https://www.academia.edu/download/33300498/11_Lockwood_WorkLife-Balance.pdf

[Zugriff am: 27.03.2023/ 17:30 Uhr]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. August 2005*, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf>

[Zugriff am: 27.03.2023/ 17:57Uhr]

Bertelsmann Stiftung: *Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft*. Verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publicationen/GrauePublikationen/GP_Work-Life-Balance_Meilenstein.pdf

[Zugriff am: 28.03.2023/ 8:30 Uhr]

Hinz, Jan-Rainer; Heinen, Markus: *EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance*. August 2021, Verfügbar unter: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf

[Zugriff am: 29.03.2023/ 10:11 Uhr]

Klös, Hans-Peter; Rump, Jutta; Zibrowius, Michael: *Die neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen*. 2016, Verfügbar unter: https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/generationenmix/RHI_Diskussion_29_Web.pdf

[Zugriff am: 31.03.2023/ 10:30 Uhr]

Signium International: *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. 2013, Verfügbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf

[Zugriff am: 31.03.2023/ 11:30 Uhr]

Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg: *Work-Life-Balance- neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*. Februar 2004, Verfügbar unter: https://www.ifb.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifb/materialien/mat_2004_2.pdf

[Zugriff am: 01.04.2023/ 14:30 Uhr]

Verband kommunaler Unternehmen e.V.: *Work-Life-Balance in kommunalen Unternehmen*. Februar 2017, Verfügbar unter: https://kommunale-arbeitgeber.vku.de/fileadmin/user_upload/vku_broschuere-work-life-balance_web.pdf

[Zugriff am: 01.04.2023/ 14:45 Uhr]

Next Public: *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung*. 05.01.2022, Verfügbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf

[Zugriff am: 31.03.2023/ 16:15 Uhr]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *Unternehmen Kinderbetreuung- Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung*. März 2012, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95428/8aa7758aa9fb560f5d41-fe6d288d364a/unternehmen-kinderbetreuung-praxisleitfaden-betriebliche-kinderbetreuung-data.pdf>

[Zugriff am: 03.04.2023/ 19:00 Uhr]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Leitfaden für die Unternehmenspraxis*. September 2006, verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94182/763244389dd4e093fa22d4788bbaddeb/kosten-betrieblich-unterstuetzter-kinderbetreuung-data.pdf>

[Zugriff am: 03.04.2023/ 20:15 Uhr]

Bundesministerium des Innern: *Teilzeit und Beurlaubung im öffentlichen Dienst des Bundes*. April 2014, Verfügbar unter: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/oeffentlicher-dienst/teilzeit.pdf?__blob=publicationFile&v=4

[Zugriff am: 05.04.2023/ 10:00 Uhr]

Geier, Svenja: *Teilzeitführung im öffentlichen Sektor am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit am Standort Berlin*. Juni 2018, Verfügbar unter: https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0947-9856-2018-6-307.pdf?download_full_pdf=1

[Zugriff am: 05.04.2023/ 12:45 Uhr]

Onlinequellen:

Onlinequelle 1: <https://www.brunel.net/de-de/karriere-lexikon/work-life-balance>

[Zugriff am: 27.03.2023/ 17:42 Uhr]

Onlinequelle 2: <https://www.motivationsheld.de/work-life-balance-zitate/>

[Zugriff am: 17.05.2023/ 11:44 Uhr]

Onlinequelle 3: <https://www.fintropolis.de/event/appointments/gesundheit-im-21-jahr-hundert-herausforderungen-und-chancen-fuer-ein-gesuenderes-leben>

[Zugriff am: 27.03.2023/ 19:49 Uhr]

Onlinequelle 4: <https://www.surveymonkey.de/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

[Zugriff am: 28.03.2023/ 19:13 Uhr]

Onlinequelle 5: <https://www.scribbr.de/category/methodik/>

[Zugriff am: 28.03.2023/ 18:45 Uhr]

Onlinequelle 6: <https://www.acad-write.com/ratgeber/quantitative-datenanalyse/stich-probenziehung-repraesentativitaet/>

[Zugriff am: 28.03.2023/ 20:22 Uhr]

Onlinequelle 7: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/studie-oeffentlicher-dienst-mitarbeiterbindung-januar-2022-129192/>

[Zugriff am: 29.03.2023/ 8:33 Uhr]

Onlinequelle 8: https://www.haufe.de/personal/hr-management/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html

[Zugriff am: 29.03.2023/ 8:48 Uhr]

Onlinequelle 9: <https://oeffentlicher-dienst-news.de/personalmarketing-oeffentlicher-dienst/>

[Zugriff am: 29.03.2023/ 8:57 Uhr]

Onlinequelle 10: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/wertewandel-im-buero-sechs-generationen-eine-herausforderung-fuer-manager/20165990.html>

[Zugriff am: 30.03.2023/ 12:53 Uhr]

Onlinequelle 11: <https://www.univativ.de/blog/job-karriere/work-life-balance-wie-hat-sich-das-verhaeltnis-von-arbeit-und-privatleben-generationsuebergreifend-veraendert/>

[Zugriff am: 30.03.2023/ 13:34 Uhr]

Onlinequelle 12: <https://www.adigiconsult.ch/glossar/generation-silent-baby-boomer-x-y-me-millennials-z-alpha/>

[Zugriff am: 30.03.2023/ 14:08 Uhr]

Onlinequelle 13: <https://www.zeitjung.de/work-life-balance-generation-z-y/>

[Zugriff am: 30.03.2023/ 14:45 Uhr]

Onlinequelle 14: <https://neudenkerei.de/unternehmensentwicklung/wertewandel-in-der-arbeitswelt/>

[Zugriff am: 31.03.2023/ 10:23 Uhr]

Onlinequelle 15: <https://arbeits-abc.de/generation-z/>

[Zugriff am: 31.03.2023/ 10:45 Uhr]

Onlinequelle 16: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2022/01/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst.html>

[Zugriff am: 31.03.2023/ 15:30 Uhr]

Onlinequelle 17: <https://ergonomie-am-arbeitsplatz.de/work-life-balance-herausforderungen-nutzen-kosten/>

[Zugriff am: 01.04.2023/ 15:17 Uhr]

Onlinequelle 18: <https://www.grin.com/document/429069>

[Zugriff am: 03.04.2023/ 16:00 Uhr]

Onlinequelle 19: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2022/oktober/2023-fehlen-in-deutschland-rund-384000-kita-plaetze>

[Zugriff am: 03.04.2023/ 15:15 Uhr]

Onlinequelle 20: https://www.familienpakt-bayern.de/images/sampled/data/familienpakt_bayern/downloadcenter/2022_Familienpakt_BP_Oeffentlicher_Dienst_WEB.pdf

[Zugriff am: 03.04.2023/ 16:30 Uhr]

Onlinequelle 21: https://www.lvr.de/de/nav_main/jugend_2/kinderundfamilien/tageseinrichtungenfrkinder/betrieb_einer_einrichtung_betriebserlaubnis/planung_einer_einrichtung/betriebsnahe_kindertagesbetreuung/betriebskitas/betriebskitas_1.jsp#anker-1

[Zugriff am: 03.04.2023/ 16:45 Uhr]

Onlinequelle 22: <https://www.pflegering.de/fachthemen/familienservice/>
[Zugriff am: 03.04.2023/ 19:30 Uhr]

Onlinequelle 23: <https://zutun.de/jobs/sozialarbeiter/aufgaben-sozialarbeiter>
[Zugriff am: 03.04.2023/ 20:00 Uhr]

Onlinequelle 24: <https://www.persona.de/magazin/artikel/familienfreundlichkeit-im-unternehmen-foerdern>
[Zugriff am: 04.04.2023/ 8:45 Uhr]

Onlinequelle 25: <https://www.zwd.de/unternehmen-zwd/aktuelles/1822021-familienservice-bietet-gerade-jetzt-vorteile/>
[Zugriff am: 04.04.2023/ 10:00 Uhr]

Onlinequelle 26: <https://www.btn-muenzen.de/finanzmarkt/geld-im-volksmund/ausdruecke-fuer-geld/es-ist-nicht-alles-gold-was-glaenzt>
[Zugriff am: 04.04.2023/ 20:00 Uhr]

Onlinequelle 27: <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Bevoelkerung/Alter-bei-Geburt.html>
[Zugriff am: 05.04.2023/ 10:20 Uhr]

Onlinequelle 28: <https://zeitarbeit-akademie.de/blog/als-fuehrungskraft-ein-vorbild-sein/>
[Zugriff am: 05.04.2023/ 11:00 Uhr]

Onlinequelle 29: <https://www.persona.de/magazin/artikel/fuehrungskraft-teilzeit>
[Zugriff am: 05.04.2023/ 14:00 Uhr]

Onlinequelle 30: <https://www.fritz.tips/aufgaben-einer-fuehrungskraft/>
[Zugriff am: 05.04.2023/ 14:10 Uhr]

Onlinequelle 31: <https://www.fachanwalt.de/magazin/arbeitsrecht/teilzeitarbeit>
[Zugriff am: 05.04.2023/ 14:30 Uhr]

Onlinequelle 32: <https://femalewakeupcall.com/2022/11/22/fuehren-in-teilzeit-wie-gehts/>
[Zugriff am: 06.04.2023/ 9:15 Uhr]

Onlinequelle 33: <https://www.sage.com/de-de/blog/teilzeitarbeit-vor-und-nachteile-fuer-arbeitgeber-und-arbeitnehmer-fy21/>

[Zugriff am: 06.04.2023/ 9:30 Uhr]

Onlinequelle 34: <https://www.scribbr.de/hausarbeit/gender-hinweis-hausarbeit-vorlage/>

[Zugriff am: 19.05.2023/ 9:00 Uhr]

Onlinequelle 35: <https://www.weclapp.com/de/lexikon/fluktuation/>

[Zugriff am: 11.04.2023/ 9:20 Uhr]

Onlinequelle 36: <https://hailo.com/de/blog/mitarbeiterfluktuation/>

[Zugriff am: 11.04.2023/ 10:00 Uhr]

Onlinequelle 37: <https://master.ch/2022/03/gesunde-fluktuationsrate/>

[Zugriff am: 11.04.2023/ 11:00 Uhr]

Onlinequelle 38: <https://qualitrain.net/blog/arten-fluktuation/>

[Zugriff am: 11.04.2023/ 11:30 Uhr]

Onlinequelle 39: <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>

[Zugriff am: 11.04.2023/ 11:45 Uhr]

Onlinequelle 40: https://hovmand.com/de_de/einblicke/blog/haeufigste-gruende-fuer-fluktuation

[Zugriff am: 12.04.2023/ 16:30 Uhr]

Onlinequelle 41: <https://datatab.de/tutorial/fragebogendesign>

[Zugriff am: 13.04.2023/ 11:15 Uhr]

Rechtsquellenverzeichnis

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge i.d.F. vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1966), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1174)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Borna, Datum

Unterschrift