

**Familienfreundliche Personalpolitik in der öffentlichen
Verwaltung**
Dissertation
von Alexandra Krohn-Petersen

Universität Kassel

Fachbereich 07 – Institut für Betriebswirtschaftslehre

Familienfreundliche Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung

**Eine Studie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf am
Beispiel der nordrhein-westfälischen
Kommunalverwaltungen**

Dissertation

vorgelegt von: Alexandra Krohn-Petersen

zur Erlangung des akademischen Grades

einer Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Termin der Abgabe: 14.05.2018

Termin der Disputation: 05.07.2018

Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Eberl

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Irene Gerlach

Abstract

Zusammenfassung

Wie familienfreundlich ist die öffentliche Verwaltung und welchen Nutzen zieht sie daraus? Diese Arbeit untersucht den Stand familienfreundlicher Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland und die Auswirkungen von Familienfreundlichkeit auf die Verwaltungsziele am Beispiel von Kommunalverwaltungen. Während Familienfreundlichkeit in der Privatwirtschaft deutlich wahrnehmbar thematisiert wird und wissenschaftlich inzwischen gut erforscht ist, gibt es hinsichtlich der öffentlich-rechtlichen Organisationen Nachholbedarf. Im Ergebnis erreichen die öffentlichen Verwaltungen, gemessen mit dem adaptierten Berufundfamilie-Index, durchschnittlich 60,35 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit ist die öffentliche Verwaltung weniger familienfreundlich als die Privatwirtschaft. Die Ergebnisse zeigen auch, dass in der öffentlichen Verwaltung familienfreundliche Personalpolitik lediglich dazu beiträgt, die Wahrnehmung als sozial vorbildlicher Arbeitgeber zu verbessern. Im Übrigen zeigen die Resultate, dass zwar positive Effekte von familienfreundlicher Personalpolitik bei allen Zielen wahrgenommen werden, jedoch können objektiv keine Auswirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik auf die Ziele der öffentlichen Verwaltung bestätigt werden. Die Befunde können dahingehend interpretiert werden, dass andere Faktoren, z. B. die relative Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsrechtssicherheit, stärker auf die Zielerreichung wirken als explizite Familienfreundlichkeit

Abstract

How family-friendly are public administrations and in how far do they benefit from being it? This study investigates to which level a family-friendly personnel policy is implemented in public administration in Germany and which impact it has on the organization's aims, using the example of municipal administration. While family-friendliness in general discussions as well as in research has by now become a central issue in the private sector, there is little empiric evidence with respect to public service. As a result the family-friendliness of the public administrations, measured by the adapted Berufundfamilie-Index, shows an average value of 60,35 within 100 potential indexpoints. Thus the public administration proves to be less family-friendly than private companies. Results show that a family-friendly policy in public administration only contributes to its goal of being perceived as a socially responsible employer. For the rest, the results reveal that although positive effects of family-friendly policy are perceived, there is no objective evidence for an impact on any other aim. Findings can be interpreted as that e. g. employment security and legal certainty of employment are more important than explicit family-friendliness.

Widmung

Für Michel, Lisa und Jan.

Ohne Euch wäre kaum einer meiner Gedanken in diese Arbeit geflossen.

Sind Kinder nicht das Wertvollste, das wir – die Gesellschaft – haben?

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	III
Widmung	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Kontext und Begründung des Themas.....	2
1.2 Begriffliche Klarstellungen	4
1.2.1 Familienfreundlichkeit	4
1.2.2 Personalpolitik	6
1.2.3 Familienfreundliche Personalpolitik	7
1.2.4 Kommunalverwaltung – Wirtschaftsunternehmen	7
1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit	14
1.3.1 Ziel	14
1.3.2 Aufbau	15
2 Familienfreundliche Personalpolitik: Relevanz und konzeptionelle Überlegungen	17
2.1 Praktische Relevanz und gesetzliche Rahmenbedingungen.....	17
2.1.1 Historische Entwicklung	17
2.1.2 Öffentliche Wahrnehmbarkeit von familienfreundlicher Personalpolitik.....	20
2.1.3 Staatliche Förderkulisse	42
2.2 Verortung des Themas im Rahmen der Personalwirtschaftslehre.....	45
2.2.1 Work-Family-Konflikt als Ursache für familienfreundliche Personalpolitik	49
2.2.2 Work-Life-Balance als Bezugsrahmen für betriebliche Familienfreundlichkeit.....	60
2.3 Bausteine einer familienfreundlichen Personalpolitik	70
2.3.1 Angebotsorientierte Auffassung familienfreundlicher Personalpolitik	70
2.3.2 Erweitertes Verständnis von familienfreundlicher Personalpolitik	80
2.4 Zwischenfazit	83
3 Stand der Forschung: Bisherige empirische Befunde.....	87

3.1 Ziele und Effekte	94
3.2 Eingesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit	124
3.3 Forschungsstand in Bezug auf die öffentliche Verwaltung	138
3.4 Limitationen der analysierten Studien	145
3.5 Zwischenfazit	148
4 Empirie.....	159
4.1 Forschungsdesign	159
4.2 Vorstudie	159
4.2.1 Fazit der Vorstudie.....	170
4.2.2 Ableitung der Hypothesen.....	171
4.3 Hauptstudie.....	173
4.3.1 Datenerhebung	173
4.3.2 Darstellung der Ergebnisse.....	190
5 Diskussion.....	221
5.1 Ergebnisdiskussion	221
5.1.1 Stand der Familienfreundlichkeit.....	221
5.1.2 Auswirkungen auf die Ziele	227
5.1.3 Plausibilitätsanalysen	237
5.2 Implikation für die Forschung und Empfehlungen für die Praxis	240
5.2.1 Implikation für die Forschung	240
5.2.2 Empfehlungen für die Praxis	246
5.3 Limitationen der Arbeit.....	249
6 Schlussbetrachtung	251
6.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	251
6.2 Ausblick	254
Literaturverzeichnis	257
I Wissenschaftliche Quellen.....	257
II Sonstige Quellen	262
Erklärung	269
Anhänge	271

Tabellenverzeichnis

Familienbewusste Personalpolitik (BMFSFJ, 2009).....	4
Tab. 1: Übersicht Begriffe im Kontext von Familienfreundlichkeit	4
Tab. 2: Beispiele verschiedener Organisationsformen und Arbeitsformate zum Thema „Familienfreundliche Personalpolitik“	25
Tab. 3: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „audit.berufundfamilie“	28
Tab. 4: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „Total-E-Quality-Prädikat“	29
Tab. 5: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „Familienfreundlicher Arbeitgeber“	30
Tab. 6: Übersicht der Quellen für Praxisrecherchen zu Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen.....	32
Tab. 7: Strategie „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ nach KGSt	40
Tab. 8: Analyse der Strategien und Ziele nach KGSt	41
Tab. 9: Häufigkeit der Trefferquoten im Katalog der Universität Kassel unter verschiedenen Suchbegriffen.	47
Tab. 10: Treffer der Suchanfrage nach einschlägiger Literatur in der EBSCO-Datenbank	87
Tab. 11: Übersicht der analysierten qualitätsgesicherten Studien.....	92
Tab. 12: Übersicht über die betrachteten Quellen praxisnaher Forschung.....	94
Tab. 13: Übersicht über die Experteninterviews.....	162
Tab. 14: Bildung der Ziel-Items.....	182
Tab. 15: Kontrollvariablen.....	184

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Westdeutschland	19
Abb. 3: Bedeutung von Familienfreundlichkeit	23
Abb. 4: Unvereinbarkeit der Belastungen aus Arbeits- und Familienwelt	54
Abb. 5: Das Work-Life-Balance-Pentagramm.....	62
Abb. 6: Das Modell beruflicher Gratifikationskrise.....	67
Abb. 7: Familienbewusstsein als klassisches betriebliches Entscheidungsproblem anhand des Input-Output-Modells	69
Abb. 8: Familienbewusstsein als mehrdimensionales und mehrfaktorielles Konstrukt.....	82
Abb. 9: Wirkungsgefüge von familienfreundlicher Personalpolitik und familienfreundlichen Zielen	85
Abb. 10: Vergleich des Abschneidens sehr familienbewusster Unternehmen mit nicht familienbewussten Unternehmen bei den operationalisierten Zielen.....	99
Abb. 11: Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten.....	111
Abb. 12: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle	112
Abb. 13: Unterschiede Unternehmen/Kommunalverwaltung.....	155
Abb. 14: Unterschiede und Schnittmenge – Kommunalverwaltung und Unternehmen	156
Abb. 15: Verteilung der Kommunen nach Gemeindetyp	175

1 Einleitung

Verfolgt man die öffentlichen Debatten, staatspolitischen Maßnahmen und betrieblichen Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so scheint in der deutschen wie auch internationalen Wirtschaft Einigkeit zu herrschen: Es muss mehr dafür getan werden, dass Väter und Mütter unter den Mitarbeitenden sowohl ihren Familienpflichten als auch ihrem Beruf nachgehen können. Familienfreundliche Arbeitgeber sind modern. Offenbar lohnt es sich für Wirtschaftsunternehmen, als familienfreundlich zu gelten, wenn nicht gar, es tatsächlich zu sein. Vom öffentlichen Dienst als Arbeitgeber ist wenig zu hören und zu lesen, wenn es um Familienfreundlichkeit geht. Als exponiertes Beispiel sei die Implementierung familienfreundlicher Strukturen innerhalb der Bundeswehr unter der Verteidigungsministerin und ehemaligen Familienministerin Ursula von der Leyen angeführt. Doch auch andere Beobachtungen wie z. B. die steigende Anzahl an staatlichen Organisationen, die sich als familienfreundlich zertifizieren lassen, oder werbende Hinweise in Stellenausschreibungen öffentlicher Arbeitgeber weisen darauf hin, dass die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf offenbar auch im öffentlichen Dienst diskutiert wird. Angeregt durch diese wenigen Beispiele wird die Aufmerksamkeit nun auf die öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber gerichtet und gefragt, inwieweit sich Familienfreundlichkeit auch für diese Rechtsform auszahlt. Entscheidend für diese Dissertation ist das besondere Arbeitsverhältnis der Staatsbeschäftigten zu ihrem Arbeitgeber. Der öffentliche Dienst wird in dieser Studie durch Kommunalverwaltungen repräsentiert. Betrachtet werden die Teile der Verwaltung, die sich deutlich von Privatunternehmen unterscheiden, d. h. die Kernverwaltung. Wenngleich sich auch die Gemeindeverwaltung wirtschaftlich betätigen darf, so ist das wesentlichste Abgrenzungsmerkmal zu Privatunternehmen, dass sie mittelbar oder unmittelbar Träger von staatlichen Hoheitsrechten und -pflichten ist. Eine hoheitliche Tätigkeit ist eine solche, die öffentlich-rechtlichen Körperschaften vorbehalten und eigen ist.

Zunächst ist von einer grundsätzlichen Vergleichbarkeit zwischen Privatunternehmen mit öffentlichen Verwaltungen auszugehen. Ganz grundlegend handelt es sich um Organisationen, die beide Arbeitgeberereigenschaften aufweisen und unter „Unternehmen“ zu subsumieren sind. Somit müssten auch die staatlich beschäftigten Personen von der Vereinbarkeitsfrage betroffen sein und also müssten Behörden als Arbeitgeber sich dieser Herausforderung stellen. Dennoch müssen neben einer Vergleichbarkeit auch Unterschiede existieren, die das Interesse begründen, den Stand der betrieblichen Familienfreundlichkeit sowie dessen Nutzen im öffentlichen Dienst zu untersuchen. Entgegen der gerade vorausgesetzten Ähnlichkeiten könnte die Ansicht vertreten werden, eine Behörde sei kein Unternehmen, auch dann nicht, wenn immer mehr Stadtverwaltungen sich „Konzern“ oder „Dienstleistungsunternehmen“ nennen. Andererseits darf die unter der Bezeichnung „NSM – Neues Steuerungsmodell“ seit den 1980er Jahren durchgeführte Reform nicht ignoriert werden. Durch einschneidende Strukturänderungen, einschließlich der Ablösung des kameralen durch das kaufmännische Rechnungswesen, wurde die

öffentliche Verwaltung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten modernisiert. Könnte es also sein, dass heute die öffentlichen Verwaltungen quasi behördliche Unternehmen im Staatsbesitz sind?

In der Berufswelt ist die Ansicht verfestigt, die Ansprüche der Berufstätigkeit haben Vorrang vor den Anforderungen, welche die Gründung von und das Leben in und mit einer Familie an einen Menschen stellen. Diese Ansicht ist im Begriff, sich zu verändern, bzw. hat sich in der Privatwirtschaft zum Teil bereits massiv gewandelt. Bereits an dieser Stelle ist hervorzuheben, dass betriebliche Familienfreundlichkeit weder als Selbstzweck noch als karitativ anmutende Wunscherfüllung gegenüber den Mitarbeitern zu verstehen ist. Dem Gedanken einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf wohnt inne, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen davon profitieren. In dieser Arbeit wird der betriebswirtschaftliche Aspekt der Familienfreundlichkeit von Bedeutung sein.

1.1 Kontext und Begründung des Themas

Was ist der Antrieb für einen Arbeitgeber, sich mit familienfreundlichem Handeln zu befassen? Warum ist es erforderlich, unternehmensbezogene Familienfreundlichkeit zu entwickeln? In Erscheinung tritt die Frage nach betrieblicher Familienfreundlichkeit nur, wenn ein Interessenskonflikt zwischen Belangen der Arbeitgeber und denen der Arbeitnehmer auftritt. Die Ursache für die Erscheinung „Familienfreundlichkeit“ liegt zunächst in der Trennung der beiden Lebensbereiche Arbeit und Privatleben, mithin auch Familienleben. Die Unvereinbarkeit beider Lebensbereiche ist Ausgangspunkt der Problemlage. Vorläufer der familienfreundlichen Personalpolitik entstehen erst in der Zeit, in der Arbeits- und Wohnstätte nicht mehr identisch sind, der Industrialisierung.¹

Bis heute haben der gesellschaftliche Wandel, der Wandel der Lebensformen und die Ausgestaltung der Arbeitswelt das Konfliktpotenzial noch verstärkt. Dies manifestiert sich z. B. in der seit den 1960er Jahren gestiegenen Anzahl Alleinerziehender, dem sich ändernden Verhältnis zu Kindern, der zunehmenden Zahl prekärer Arbeitsverhältnisse und dem Rollenwandel bzw. dem Aufweichen des bürgerlichen Familienmodells.² Die Erwartungen, die sowohl an Frauen als auch an Männer aus der Familie einerseits und der Arbeit andererseits gestellt werden, scheinen diametral zu wirken. „Unsere Erziehungsziele und die Idealbilder der Persönlichkeitsentwicklung sind tendenziell bindungsorientiert und wirken bindungsfreundlich, dagegen ist die ökonomische Realität, insbesondere die Arbeitswelt, durch die Anforderungen des Arbeitsmarktes an die berufliche und räumliche Mobilität bindungsfeindlich.“³ So entsteht eine

¹ Vgl. Gerlach et al., 2012, S. 29 f. sowie Hilger, 1996.

² Vgl. Gerlach et al., 2012, S. 29 f.

³ Birg 2001, S. 69.

Zerrissenheit zwischen beiden Lebensbereichen mit negativen Auswirkungen auf beiden Seiten. Diese negativen Auswirkungen gilt es zu mildern.

Der Konflikt zwischen Beruf und Familie, als „Work-Family-Konflikt“ bezeichnet⁴, stellt Eltern wie auch Arbeitgeber vor zahlreiche Herausforderungen. Die wesentlichen unter ihnen werden in Kapitel 2.2.1 – Work-Family-Konflikt als Ursache für familienfreundliche Personalpolitik – ausführlicher dargelegt. Aus ihnen wird die Motivation, sich des Themas familienfreundliche Personalpolitik zu widmen, die Herausforderungen anzunehmen und einen wissenschaftlichen Beitrag zu ihrer Bewältigung zu leisten, hergeleitet. Auf der Grundlage der bereits umfangreich vorhandenen Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft soll die zentrale Problemstellung erörtert werden, ob auch Arbeitgeber im öffentlichen Dienst gut daran täten, familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben. Provokant könnte die Frage gestellt werden: Ist nicht gerade der öffentliche Dienst angesichts seines Attributes, ein sicherer Arbeitgeber zu sein, der Bereich, der am ehesten auf freiwillige Maßnahmen der Familienfreundlichkeit verzichten kann? Vertreten wird der öffentliche Sektor in dieser Arbeit durch die öffentliche Verwaltung als administrativer Teil des öffentlichen Dienstes.

Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf berührt mehrere unterschiedliche Disziplinen. Der für diese Arbeit gewählte Ansatzpunkt liegt in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der bislang unterrepräsentierten öffentlich-rechtlichen Organisationsform hinsichtlich des Standes sowie der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Aus der Privatwirtschaft sind positive Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik bekannt. Wie sich dies in Bezug auf die öffentliche Verwaltung verhält, ist weniger bekannt. Als Beispiel für die öffentliche Verwaltung werden Kommunalverwaltungen gewählt. Da beide Organisationsformen Gemeinsamkeiten aufweisen, liegt die Vermutung nahe, dass sich familienfreundliche Personalpolitik ebenfalls im öffentlichen Sektor lohnen müsste. Demgegenüber gibt es Unterschiede, die genau diese Vermutung möglicherweise entkräften. Diese Vermutung bietet einen noch weitgehend unerforschten Raum in der wissenschaftlichen Bearbeitung der betrieblichen Familienfreundlichkeit. Wesentliche Abgrenzungsmerkmale dieser Arbeit sind:

- die öffentliche Kernverwaltung als Betrachtungs- und Untersuchungsgegenstand (nicht untersucht werden privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen außerhalb des öffentlichen Dienstes),
- der Schwerpunkt auf dem Innenverhältnis „Arbeitgeberrolle“ (die Familienpolitik der Kommunalverwaltungen gegenüber dem Bürger ist nicht Gegenstand dieser Arbeit),
- die betriebswirtschaftliche Perspektive (unberücksichtigt bleiben die Blickwinkel anderer Disziplinen),

⁴ Z. B. Duxbury/Higgins, 2003; Fiksenbaum, 2014.

- die direkte empirische Untersuchung des Sachstandes zu familienfreundlicher Personalpolitik (als Datenmaterial werden eigens erhobene Primärdaten statt Sekundärdaten verwendet),
- die Effekte von familienfreundlicher Personalpolitik werden anhand eines mehrdimensionalen und mehrfaktoriellen Konstruktes von Familienfreundlichkeit gemessen (Familienfreundlichkeit wird nicht anhand einer oder weniger isolierter Maßnahmen gemessen).

Kommunalverwaltungen sind insbesondere aus zwei Gründen für die vorliegende Arbeit interessant: Zum einen ist jede Kommunalverwaltung selbst Arbeitgeber und hat als solche kraft ihrer eigenen Gestaltungsmöglichkeiten unmittelbar Einfluss auf ihre betriebliche Familienfreundlichkeit, also auf die Spannungslage ihrer Beschäftigten hinsichtlich der Vereinbarkeitsproblematik. Zum anderen haben Kommunen als Glied im Staatsaufbau und als Träger staatlicher Aufgaben Vorbildfunktion. Zudem leisten die Kommunen auf lokaler Ebene einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen eines übergeordneten familienpolitischen Zieles auf nationaler Ebene.

1.2 Begriffliche Klarstellungen

1.2.1 Familienfreundlichkeit

Um auszudrücken, dass etwas (eine Maßnahme, eine Entscheidung, eine Handlung o. Ä.) der Familie zugutekommt, sind mehrere Begriffe geläufig. Die folgenden deutschsprachigen Begriffe sind im Kontext von Familienfreundlichkeit anzutreffen:

Begriff	Beispiel (Fundstelle)
Familienfreundlich	- Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit (KGSt-Bericht 3/2009) - Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit (Hessenstiftung) - Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität (BMFSFJ, 2010) - Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit (Klenner in APuZ, 2007)
Familiengerecht	Audit Familiengerechte Kommune (http://www.familiengerechte-kommune.de/ [Letzter Zugriff am 30.06.2014])
Familienorientiert	Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen (DIHK/BMFSFJ, 2015)
Familienbewusst	Familienbewusste Personalpolitik (BMFSFJ, 2009)
Familienrelevant	Familienrelevante Maßnahmen (Geserick et al., 2006)

Tab. 1: Übersicht Begriffe im Kontext von Familienfreundlichkeit

Inhaltlich meinen all diese Ausdrücke Handlungen und Maßnahmen, die darauf abzielen, Familien Erleichterungen und Verbesserungen zu verschaffen. Insbesondere ist gemeint, Familien zu stärken und Anreize zu geben, eine Familie zu gründen bzw. weitere Kinder zu bekommen. Nach diesem Verständnis können die genannten Bezeichnungen grundsätzlich synonym verstanden werden. Einzige Ausnahme stellt das Wort „familienbewusst“ und seine Ableitungen dar. Darum wird dieser Begriff kurz gesondert erläutert.

In der jüngeren Vergangenheit wurde in wissenschaftlichen Fachkreisen – insbesondere durch das Forscherteam des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) um Schneider, Gerlach et al. – der Begriff „Familienbewusstsein“ eingeführt, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Das FFP wendet sich von dem Ausdruck „Familienfreundlichkeit“ ab, um dem Wesen der speziellen arbeitgeberbezogenen Familienfreundlichkeit in seinen Besonderheiten einen treffenderen Namen zu geben. „Während der Begriff Familienfreundlichkeit den Ausgleich zwischen den mitunter konfligierenden Rollenanforderungen der Lebensbereiche Beruf und Familie in den Kontext einer nicht zweckgerichteten unternehmerischen, quasi anthroposophischen Verhaltensweise rückt, adressiert der Begriff Familienbewusstsein treffender den Charakter einer Investition, d. h. einer bewussten unternehmerischen Entscheidung in der Vermutung einer mit dieser Investition verbundenen Rendite, beispielsweise in Form geringerer Fehlzeiten.“⁵ „Bewusst“ meint nach Schneider et al. also nicht lediglich die Kenntnisnahme dieser unterschiedlichen Bedarfslage, sondern auch den Willen und das Handeln, den besonderen Umständen jener Mitarbeiter, die Eltern sind, in Bezug auf die Anforderung, simultan zu ihrer Berufstätigkeit die Betreuung, Erziehung und Fürsorge für ihre Kinder zu übernehmen, Rechnung zu tragen.⁶

Zudem beinhaltet Familienbewusstsein auch die betriebswirtschaftliche Perspektive des Unternehmens, aus der heraus jedes Handeln zweckgerichtet sein muss. Mithin dient auch ein Familienbewusstsein dazu, dem Arbeitgeber Nutzen zu bringen. Nach der Definition von Juncke umfasst „familienbewusste Personalpolitik (...) alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern.“⁷

Wenngleich sich diese Arbeit inhaltlich der Auffassung von Schneider et al. anschließt, wird der Ausdruck „familienbewusst“ nicht übernommen. Der Grund für diese Entscheidung liegt darin, dass der herkömmliche Begriff „bewusst“ als zu schwach für die Absichten und den Inhalt der Maßnahmen erscheint. Dadurch könnte es zu nicht gewünschten Assoziationen kommen, nämlich, dass es sich bei „Familienbewusstsein“ lediglich um eine Art formaler Aufmerksamkeit handele, ohne weiteren Gehalt oder weitere Absichten.

⁵ Schneider et al., 2008a, S. 5.

⁶ Vgl. Schneider et al, 2008a, S. 12 ff.

⁷ Juncke, 2005, S. 8.

„Familienfreundlich“ hingegen bezeichnet gemeinhin verständlich den Inhalt dessen, was in dieser Arbeit untersucht werden wird. Familienfreundlich sind alle Entscheidungen, Handlungen, Haltungen und Maßnahmen, die es dem Arbeitnehmer erleichtern, seine beruflichen und familiären Pflichten und Wünsche in einem ausgewogenen Verhältnis in Einklang zu bringen. Sofern auf andere Autoren Bezug genommen wird, werden die ursprünglichen Ausdrücke beibehalten.

1.2.2 Personalpolitik

Da Familienfreundlichkeit im Unternehmen naturgemäß bei den dort arbeitenden Menschen, dem Personal, ansetzt, ergibt sich die Einordnung in den Bereich der Personalwirtschaftslehre. Nicolai wie auch Olfert/Steinbuch definieren Personalmanagement bzw. Personalwirtschaft als „die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.“⁸ Dies beinhaltet sämtliche Tätigkeiten und Aufgaben im Zusammenhang mit der Resource „Personal“. Die Personalwirtschaft allgemein als Gegenstand dieser Arbeit zu wählen, wäre zu ungenau, denn ihr fehlt das für den Politikbegriff wesentliche Merkmal, von Interessen geleitet zu sein. Die Träger dieser personalpolitischen Interessen sind primär die Mitarbeitenden sowie sekundär der Arbeitgeber. Diese Interessen in Einklang zu bringen, ist Inhalt personalpolitischer Arbeit. Diese Interessensabwägung zeigt sich z. B. in Karl Hax' Beschreibung der Grundsätze, nach denen eine Organisation ihre Mitarbeiter auswählt und beschäftigt. „Diese Grundsätze werden einmal bestimmt durch den Wunsch, die Ziele der Organisation möglichst umfassend zu realisieren. Zum anderen sollen sie auch dazu dienen, den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter im Rahmen des Möglichen gerecht zu werden.“ In diesem Zusammenhang spricht Karl Hax von Personalpolitik und definiert sie als „das Verhalten der Organisation gegenüber den bei ihr beschäftigten Mitarbeitern“⁹. Als Teil der Unternehmenspolitik¹⁰ beinhaltet sie langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen mit Prozesscharakter bezüglich genereller Ziele, Strategien und Verhaltensnormen der personalrelevanten Aktivitäten sowie die Überwachung ihrer Durchführung.¹¹ Personalpolitik beinhaltet also die zielgerichtete und interessengeleitete Steuerung und Beeinflussung des Handelns der Mitarbeiter. Da diese Arbeit die unternehmerischen Ziele und die zu deren Erreichung eingesetzten Maßnahmen im Fokus hat, welche gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten mit Familienpflichten tangieren, ist sie mit „Personalpolitik“ betitelt als die treffendere Bezeichnung für den inhaltlichen Untersuchungsgegenstand. Betrachtet wird also die Personalpolitik als Bestandteil der Personalwirtschaft.

⁸ Olfert/Steinbuch, 2001, S. 22, vgl. auch Nicolai, 2009, S. 1.

⁹ Hax, Karl, 1977, S. 13.

¹⁰ Hax, Karl, 1977, S. 20.

¹¹ Vgl. Hax, Karl, 1977, S. 119.

In dem hier verwendeten Verständnis ist Personalpolitik die Gesamtheit aller Entscheidungen, Haltungen und Handlungen eines Unternehmens, die dessen Verhältnis zu den Mitarbeiter/innen prägt und Arbeitsbedingungen gestaltet, indem die beiderseitigen Interessen berücksichtigt und abgewogen werden.

1.2.3 Familienfreundliche Personalpolitik

Zwischen den Zeitansprüchen, die einerseits der Arbeitgeber und andererseits die Familie an den Arbeitnehmer stellen, existiert ein Konflikt. Da also auch der Arbeitgeber betroffen ist, ist er zwangsweise von dem Konflikt tangiert und gefordert, zu entscheiden und zu handeln. Der Blick richtet sich dabei nur peripher auf den familiären Privatbereich, vielmehr liegt der Schwerpunkt auf der Gestaltung des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses unter besonderer Berücksichtigung simultan bestehender Anforderungen aus dem Bereich der Familie. Das bedeutet, diese Arbeit behandelt die Vertretung und Durchsetzung von beiderseitigen Interessen, also „familienfreundliche Personalpolitik“ als Gestaltungsinstrument der Personalverantwortlichen in Organisationen. Familienfreundliche Personalpolitik sucht die Interessen von Mitarbeitenden mit Familienpflichten mit den Interessen des Arbeitgebers zu harmonisieren. Sie bezeichnet demnach alle Entscheidungen und Handlungen, die ein Unternehmen unter Wahrung der eigenen Interessen vornimmt, um die Familienfreundlichkeit im Interesse der Mitarbeitenden zu verbessern. In Anlehnung an Gerlach et al. ist familienfreundliche Personalpolitik der Weg zu einer besseren Familienfreundlichkeit; sie „(...) umfasst das Instrumentenset, mit dessen Hilfe das betriebliche Familienbewusstsein erhöht werden kann.“¹² Das bedeutet, dass von „Familienfreundlichkeit“ als umfassendem Konstrukt, als Zustand gesprochen wird und von „familienfreundlicher Personalpolitik“ als Mittel, diesen Zustand zu erreichen. Der Bezug von Familienfreundlichkeit zur Personalpolitik zeigt sich auch in einer frühen Definition des FFP, die in den Anfängen ihrer Forschungen noch von „betrieblicher Familienpolitik“ sprach. „Unter dem Begriff der betrieblichen Familienpolitik werden alle Determinanten verstanden, die im Allgemeinen auf das wechselseitige Verhältnis zwischen Beschäftigten und ihren Angehörigen auf der einen und dem Betrieb auf der anderen Seite rekurrieren und die im Besonderen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestimmen.“¹³

1.2.4 Kommunalverwaltung – Wirtschaftsunternehmen

Wie steht es jedoch um den öffentlichen Dienst in Sachen Familienfreundlichkeit? Ist diese Rechtsform so unterschiedlich, dass die Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft hier nicht gelten? Wenngleich auch Institutionen des öffentlichen Sektors Gegenstand einiger Studien zur Familienfreundlichkeit sind,¹⁴ so bleibt diese Frage noch zu klären. Ein Teil des

¹² Vgl. Schneider et al.; 2008b, S. 10.

¹³ Gerlach et al., 2007, S. 1.

¹⁴ Z. B. Ezra/Deckmann, 1996, Roberts, 2004, Secret/Swanberg, 2008, Saltzstein et. al., 2001.

Forschungsinteresses entspringt also den Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten zwischen den Privatunternehmen und öffentlich-rechtlichen Institutionen. Als Beispiele für den öffentlichen Dienst wurden Kommunalverwaltungen gewählt. Damit richtet sich der Fokus auf die öffentliche Verwaltung als Untermenge des öffentlichen Dienstes, denn Kommunalverwaltungen erfüllen die Prämisse, ein öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber zu sein, und stellen gut zugängliche Untersuchungseinheiten dar. Die Rechtsformen Wirtschaftsunternehmen und Kommunalverwaltungen werden im Folgenden gegenübergestellt.

Wirtschaftsunternehmen

In der Betriebswirtschaftslehre wird von „Unternehmen“ auf der einen Seite und „Haushalten“ auf der anderen Seite gesprochen, um die produzierende und die konsumierende Seite zu kennzeichnen. Unternehmen können öffentliche und private Unternehmen sein.¹⁵ Es gibt unterschiedliche Rechtsformen, wie z. B. Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder Aktiengesellschaften. Im Unterschied zu natürlichen Personen ist ein Unternehmen nahezu ausschließlich ein juristisches Konstrukt, eine „juristische Person“ oder „Körperschaft“. Ist in dieser Abhandlung von einem Unternehmen die Rede, so ist hiermit allgemein eine organisatorische Einheit gemeint, in der Menschen arbeiten, um absatzfähige Produkte und Leistungen zu erstellen.

Rechtsform Privatrecht

Unter Wirtschaftsunternehmen werden hier Organisationen verstanden, die gewinnorientiert Produkte oder Dienstleistungen erstellen und absetzen und in privater Rechtsform sowie nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden. Sie können von privaten Personen gegründet und geführt werden.

Zweck: Gewinnerwirtschaftung

Klassischerweise erfolgt die wertschöpfende Leistungserstellung durch die Kombination der Produktionsfaktoren „Sachmittel“, „Geld“ und „Arbeit“. Da die Produktionsfaktoren limitiert sind, also nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen, sind sie unter Anwendung des ökonomischen Prinzips einzusetzen. Die eingesetzten Mittel werden auch als „Input“ bezeichnet; das daraus entstehende Produkt oder der Erfolg als „Output“. Es ist also erforderlich, die knappen und daher wertvollen Güter zielführend und planvoll einzusetzen. Wirtschaftsunternehmen setzen die von ihnen produzierten Güter, das sind Waren und Dienstleistungen, am Markt ab. Dort werden sie grundsätzlich zum Marktpreis, der in der Theorie – betriebswirtschaftlich betrachtet – mithilfe der Kostenrechnung kalkuliert wird und – volkswirtschaftlich betrachtet – sich aus den Kräften „Angebot“ und „Nachfrage“ ergibt und frei verhandelbar ist, verkauft.

¹⁵ Vgl. Olfert/Rahn, S. 40.

Organisationsstruktur

Unternehmen sind in der Regel hinsichtlich der Führungs- und Entscheidungskompetenzen hierarchisch und hinsichtlich der Aufgaben divisional oder funktional aufgebaut. Die grundsätzlichen Entscheidungen werden von der obersten Hierarchieebene, entweder einer Einzelperson oder eines Gremiums wie z. B. Vorstand, getroffen. Diese werden sukzessive über die nachgegliederten Hierarchieebenen weitergeleitet, d. h., es findet eine Delegation statt, wobei die Entscheidungsspielräume mit sinkender Hierarchiestufe abnehmen.

Personal

Arbeitsverhältnisse werden in Unternehmen ausschließlich per Arbeitsvertrag begründet. Unternehmen steht der gesamte Arbeitsmarkt zur Personalgewinnung zur Verfügung, sodass, abgesehen von fachlichen Erfordernissen, keine Einschränkungen bei der Wahl der Mitarbeiter vorliegen. Die Entlohnung ist prinzipiell frei verhandelbar, wengleich gesetzliche Bestimmungen (z. B. Mindestlohn) und tarifliche Einigungen einen Rahmen geben. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren Privatunternehmen untereinander sowie mit dem öffentlichen Dienst.

Finanzierung

Die primäre Finanzquelle von Unternehmen sind die Erlöse der produzierten Güter und Dienstleistungen. Daneben spielen gewiss die Geldeinlagen der Unternehmenseigner sowie weitere Finanzquellen eine Rolle, jedoch sind für den Fortbestand und das Wachstum eines Unternehmens die Erträge maßgeblich.

Kommunalverwaltungen

Wengleich auch Körperschaften des öffentlichen Rechts dem Wirtschaftlichkeitsprinzip verpflichtet sind, werden sie in dieser Arbeit bewusst nicht als Unternehmen bezeichnet, da hier die Kernverwaltungen im Fokus stehen, die nicht dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip unterliegen. Zwar kann die öffentliche Verwaltung Teile ihrer Aufgaben in privatrechtlicher Rechtsform wahrnehmen¹⁶ und sich selbst wirtschaftlich betätigen, jedoch nur unter begrenzten Voraussetzungen: „Die Gemeinde darf sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben wirtschaftlich betätigen, wenn

1. ein öffentlicher Zweck die Betätigung erfordert,
2. die Betätigung nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der Gemeinde steht und
3. bei einem Tätigwerden außerhalb der Wasserversorgung, des öffentlichen Verkehrs sowie des Betriebes von Telekommunikationsleitungsnetzen einschließlich der Telekommunikations-

¹⁶ Vgl. § 108 GO NRW i.V.m. § 107 GO NRW.

dienstleistungen der öffentliche Zweck durch andere Unternehmen nicht besser und wirtschaftlicher erfüllt werden kann.“¹⁷

Die öffentliche Verwaltung, also auch die Kommunalverwaltung, wird hier hinsichtlich ihrer Rechtsform als Gegenstück zu Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Unter „Unternehmen“ werden im Folgenden Wirtschaftseinheiten verstanden, die in ihrer Rechtsform dem Privatrecht unterliegen. Als „öffentliche Verwaltung“ werden jene Teile der Körperschaften des öffentlichen Rechtes bezeichnet, die hoheitliche Aufgaben wahrnehmen und nicht in privater Rechtsform auftreten. Da nahezu alle Kommunalverwaltungen gegenwärtig eine Konzernstruktur aufweisen und aus einer Mischung aus rein öffentlich-rechtlichen (Hoheitsbetrieben) wie auch privatrechtlichen Organisationseinheiten (z. B. GmbH) bestehen, ist es für diese Arbeit wichtig, hierauf einzugehen und zwischen der Kommunalverwaltung als Gesamtunternehmen einerseits und andererseits der Kommunalverwaltung im engeren Sinne, nämlich in ihrer öffentlich-rechtlichen Kernverwaltung, zu unterscheiden. Auf Letztere konzentriert sich diese Arbeit.

Rechtsform öffentlich-rechtlich

Das Wesen der Gemeinden ist in § 1 Abs. 1 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) definiert: „Die Gemeinden sind die Grundlage des demokratischen Staatsaufbaus. Sie fördern das Wohl der Einwohner in freier Selbstverwaltung durch ihre von der Bürgerschaft gewählten Organe.“ Eine Kommune ist eine Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts. Dies schließt ihre Führung durch Privatpersonen aus. Als Verwaltungsträger, also als Träger staatlicher Rechte und Pflichten, besitzen Kommunen verschiedene Hoheiten, z. B. Personal- und Finanzhoheit. Sie sind für die Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft zuständig, soweit sie nicht per Gesetz auf einen anderen Verwaltungsträger delegiert sind.¹⁸ „Die Gemeinden sind in ihrem Gebiet, soweit die Gesetze nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmen, ausschließliche und eigenverantwortliche Träger der öffentlichen Verwaltung.“

Zweck Gemeinwohlverpflichtung

Die öffentliche Verwaltung wird durch den o. g. Auftrag des Gemeinwohls¹⁹ bestimmt. Die Aufgaben der Kommunalverwaltung sind in § 3 GO NRW beschrieben und gliedern sich nach:

- a) Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung
- b) Pflichtaufgaben (ohne Weisung)
- c) Freiwillige Aufgaben

Das bedeutet, dass die Kommunalverwaltung allenfalls hinsichtlich der freiwilligen Aufgaben nach den Prinzipien der freien Marktwirtschaft tätig werden kann, ihre Aufgabenerfüllung im Übrigen aufgrund politischer Weisungen und Gesetze geregelt wird. Dies äußert sich

¹⁷ Vgl. § 107 GO NRW.

¹⁸ Vgl. § 2 GO NRW.

¹⁹ Die Förderung des Wohles der Einwohner nach § 1 GO NRW.

beispielsweise darin, dass die öffentliche Verwaltung auf der Anbieterseite vor allem öffentliche und nicht marktgängige Güter vorhalten muss, die auf dem freien Markt nicht absatzfähig oder unerschwinglich wären. Zum großen Teil handelt es sich um Güter und Dienstleistungen, die nicht von Einzelnen nachgefragt werden können, sondern ihrer Natur nach nur kollektiv in Anspruch genommen werden (z. B. Wahrung der Sicherheit, Straßennetz²⁰). Auf der Nachfrageseite fehlt einerseits die Ausschlussmöglichkeit von der Nutzung öffentlicher Güter (beispielsweise kann grundsätzlich kein Bürger daran gehindert werden, Bürgersteige oder Parkanlagen zu benutzen); andererseits kann die Verwaltung, im Gegenteil, Nutzungszwang ausüben (z. B. muss jeder Bundesbürger einen Personalausweis beantragen und bezahlen).

Doch auch die Kernverwaltung betreffend sind Kommunalverwaltungen zu ökonomischem Handeln angehalten. § 10 GO NRW gibt hinsichtlich der Wirtschaftsführung vor: „Die Gemeinden haben ihr Vermögen und ihre Einnahmen so zu verwalten, dass die Gemeindefinanzen gesund bleiben. Auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Abgabepflichtigen ist Rücksicht zu nehmen.“ Noch konkreter ist in § 75 Abs. 1 GO NRW ausgeführt: „Die Gemeinde hat ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist. Die Haushaltswirtschaft ist wirtschaftlich, effizient und sparsam zu führen.“ Von zentraler Bedeutung ist hierbei der ausgeglichene Haushalt. Nach § 75 Abs. 2 GO NRW muss der Haushalt „in jedem Jahr in Planung und Rechnung ausgeglichen sein. Er ist ausgeglichen, wenn der Gesamtbetrag der Erträge die Höhe des Gesamtbetrages der Aufwendungen erreicht oder übersteigt.“

Organisationsstruktur

Auch die Kommunalverwaltung ist in der Vertikalen hierarchisch gegliedert. Oberstes Gremium ist der Stadtrat. Die Verwaltung wird von der Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister geleitet, die bzw. der das Bindeglied zwischen Politik (Legislative) und Verwaltung (Exekutive) darstellt. In den darunter liegenden Hierarchieebenen finden sich die Dezernate, Ämter, Abteilungen und Gruppen. Die Anzahl an Hierarchieebenen sowie ihre Bezeichnungen variieren und sind, spätestens seit der Verwaltungsmodernisierung (s. weiter unten), häufig durch zeitgemäß anmutende Begriffe wie „Fachbereich“ oder „Produktbereich“, „Servicecenter“ oder „Team“ ersetzt worden. Horizontal ist die Kommunalverwaltung ebenfalls nach Aufgaben strukturiert. Diese Struktur wird im Aufgabengliederungsplan festgehalten.

Bis in die 1980er Jahre hinein galt der öffentliche Dienst als das genaue Gegenteil der Privatwirtschaft; eine Vorstellung, die sich bis in die Gegenwart hält. Nicht zuletzt, um die finanzielle Situation zu optimieren und internationaler Vergleichbarkeit standzuhalten, setzte seit den 1980er Jahren eine Modernisierungsbewegung innerhalb des öffentlichen Dienstes ein, die unter dem Begriff „NSM – Neues Steuerungsmodell“ die Verwaltungen reformierte, hin zu

²⁰ Anzumerken ist, dass angesichts der aktuellen Maut-Debatte und mit Blick auf benachbarte Länder das Modell vertreten werden kann, dass jede einzelne Straßennutzung nutzerabhängig betrachtet wird.

modernen „Dienstleistungsunternehmen“. Unter dem Druck, kundenfreundlicher zu werden, aber auch, um den Ressourcenverbrauch transparenter zu machen und durch verbesserte Wirtschaftlichkeit Geld zu sparen, wandte sich die öffentliche Verwaltung mit Interesse der Betriebswirtschaft zu. Diese Bewegungen fanden nicht nur in Deutschland, sondern z. B. auch in den USA statt, wie beispielsweise bei Ko et al. zu finden ist: „Furthermore, performance-oriented management based on the New Public Management (NPM) reform agenda has been highlighted in public organizations since the 1980s.“²¹ Können durch diese und weiterführende Reformen²² nunmehr betriebswirtschaftliche Begriffe und Modelle auf den öffentlichen Dienst übertragen werden?

Nach den Bestimmungen der Gemeindeordnung NRW (107 Abs. 2) liegt kein kommunales wirtschaftliches Unternehmen vor, wenn es eines der folgenden Kriterien erfüllt:

- Unternehmen, zu deren Betrieb die Gemeinde gesetzlich verpflichtet ist. Hier wird der vorrangige öffentliche Zweck unterstellt.
- Einrichtungen des Unterrichts-, Erziehungs- und Bildungswesens, der Kunstpflege, der körperlichen Ertüchtigung, der Gesundheits- und Wohlfahrtspflege sowie öffentliche Einrichtungen ähnlicher Art. Hier wird der öffentliche Zweck vermutet.
- Hilfsbetriebe, die ausschließlich zur Deckung des Eigenbedarfs der Gemeinde dienen

Diese Organisationen werden in diese Arbeit einbezogen.

Personal

Nach § 2 Abs. 1 BeamStG NRW besitzen Gemeinden Dienstherrenfähigkeit. D. h., Gemeinden können neben Arbeitsverträgen auch Beamtenverhältnisse begründen. Während der Abschluss von Arbeitsverträgen grundsätzlich der Vertragsfreiheit unterliegt und die gegenseitigen Rechte und Pflichten sich aus den privatrechtlichen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen sowie den tarifvertraglichen Vereinbarungen ergeben, gilt für Gemeindebedienstete das öffentliche Dienstrecht. Wesentliche Rechtsgrundlagen für die Beamten in nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen sind – neben weiteren Normen – das Landesbeamtengesetz NRW (LBG NRW) und das Beamtenstatusgesetz NRW (BeamStG NRW). Diese Besonderheit ist wichtig, da sie Einfluss auf den Einsatz von familienfreundlicher Personalpolitik haben kann, sowohl in Bezug auf die Gewinnung von Personal als auch auf die Fluktuation. Zudem beeinflusst sie die Familienfreundlichkeit des Arbeitsverhältnisses selbst.

Das Beamtenverhältnis ist in § 3 Abs. 1 BeamStG NRW definiert: „Beamtinnen und Beamte stehen zu ihrem Dienstherrn in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis

²¹ Ko et al., 2013, S. 547.

²² Gemeint ist im Wesentlichen die Umstellung des kameralen auf das kaufmännische Rechnungswesen. Nähere Ausführungen zu dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) folgen weiter unten.

(Beamtenverhältnis).“ Weiterhin ist in Abs. 2 der genaue Zweck des Beamtenverhältnisses bestimmt: „Die Berufung in das Beamtenverhältnis ist nur zulässig zur Wahrnehmung

1. hoheitsrechtlicher Aufgaben oder

2. solcher Aufgaben, die aus Gründen der Sicherung des Staates oder des öffentlichen Lebens nicht ausschließlich Personen übertragen werden dürfen, die in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis stehen.“

Aus dem Beamtenverhältnis ergeben sich einige Besonderheiten gegenüber dem Beschäftigtenverhältnis. Dies sind im Wesentlichen das Fehlen eines Arbeitsvertrages, an dessen Stelle gesetzliche Regelungen treten (i. d. R. Dienstverhältnis auf Lebenszeit)²³, die besondere Loyalität bzw. Treuepflicht gegenüber dem Dienstherrn²⁴, die Fürsorgepflicht durch den Dienstherrn²⁵ und die gesetzlich geregelte Entlohnung²⁶. Es lässt sich erkennen, dass das Beamtenverhältnis bereits per se, nämlich durch die Sicherheit der Existenzgrundlage, einen wesentlichen Beitrag zur Familienfreundlichkeit leistet. Unklar bleibt, ob die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu den staatlichen Fürsorgepflichten des Dienstherrn zählt. Darüber hinaus sind an Personen, die als Beamte beschäftigt werden, besondere Anforderungen gestellt. Sie müssen die laufbahnrechtlichen Voraussetzungen erfüllen, was neben persönlichen Merkmalen (z. B. Staatsangehörigkeit, Lebensführung) einen Vorbereitungsdienst, also eine spezielle Ausbildung, umfasst. Hierin besteht eine zusätzliche Einschränkung bei der Personalgewinnung. Wenn auch den Kommunalverwaltungen prinzipiell derselbe Arbeitsmarkt zur Verfügung steht wie Unternehmen, so kann die Kernverwaltung faktisch nur auf den eingeschränkten Kreis jener Arbeitskräfte zugreifen, der diese speziellen Anforderungen erfüllt. Daraus ergibt sich für den öffentlichen Dienst ein erhöhter Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt, denn während Privatunternehmen ihre Mitarbeiter aus der Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte rekrutieren können, kann der öffentliche Dienst nur diese speziell ausgebildeten akquirieren.

Eine weitere Beschränkung im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte liegt in der geringen bzw. fehlenden Verhandlungsfreiheit. Wird eine Stelle ausgeschrieben, so ergibt sich die Entlohnung, die die Kommunalverwaltung den Bewerbern bieten kann, zwangsweise aus der Wertigkeit der Stelle sowie den zuzuordnenden Merkmalen gemäß den Besoldungsvorschriften. Der Spielraum, in dem das Entgelt variiert werden kann, um Anreize für gefragte Bewerber zu schaffen, ist äußerst begrenzt.

Finanzierung

²³ Vgl. § 8 BeamtStG NRW, § 15 LBG NRW, sowie §§ 21 ff. BeamtStG NRW.

²⁴ Vgl. § Abs. 1 BeamtStG NRW.

²⁵ Vgl. § 45 BeamtStG NRW.

²⁶ Vgl. § 80 GO NRW i. V. m. § 7 LBG NRW.

Wie oben dargelegt, richtet sich die Finanzierung nach dem Prinzip des Haushaltsausgleichs (Vgl. § 75 GO NRW). Eine Gewinnerzielung ist nicht das Ziel der Kernverwaltung. Die Grundsätze der Finanzmittelbeschaffung sind in § 77 GO NRW geregelt. Demnach erhebt die Gemeinde Abgaben nach den gesetzlichen Vorschriften. Unter Abgaben sind Steuern, Gebühren und Entgelte zu subsumieren. Unter ihnen ist eine hierarchische Inanspruchnahme vorgegeben: „... [Die Gemeinde] hat die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen Finanzmittel

1. soweit vertretbar und geboten aus speziellen Entgelten für die von ihr erbrachten Leistungen,
2. im Übrigen aus Steuern

zu beschaffen, soweit die sonstigen Finanzmittel nicht ausreichen.“

Die Kernverwaltung erzielt ihre Einnahmen also, anders als Wirtschaftsunternehmen, nicht durch frei am Markt verhandelte bzw. durch Angebot und Nachfrage gebildete Preise, sondern durch gesetzlich festgelegte Steuern bzw. durch einseitig durch die Verwaltung erhobene Gebühren. Da es sich bei der hierfür erforderlichen Gebührensatzung auch um ein Gesetz handelt, lassen sich auch die Gebühren als normativ vorgegebene Abgaben definieren.

Bezogen auf den öffentlichen Sektor ist die Debatte um Familienfreundlichkeit weitaus weniger populär. Es scheint zunächst paradox, im öffentlichen Dienst nach Familienfreundlichkeit als betriebswirtschaftlicher Größe zu suchen. Schließlich implementiert dieser Gedanke das Vorliegen betrieblicher Strukturen; doch wie sieht es in der Realität aus?

1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit

1.3.1 Ziel

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob familienfreundliche Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung empfehlenswert ist. Ausgangspunkt der Arbeit ist die **übergeordnete Forschungsfrage**:

„Hat familienfreundliche Personalpolitik einen Nutzen für die öffentliche Verwaltung?“

Die Beantwortung der Forschungsfrage setzt voraus, dass es familienfreundliche Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung gibt und Effekte nachweisbar sind. Die bisherige weitgehende Nichtbeachtung der öffentlichen Verwaltung bei der Diskussion um familienfreundliche Personalpolitik mag von der Auffassung herrühren, dass die Hoheitsbetriebe zum einen bereits per se familienfreundlich seien und zum anderen ihre Aufgabenerfüllung durch weitere Formen familienfreundlicher Maßnahmen nicht zu beeinflussen sei. Dieser Standpunkt steht konträr dem Standpunkt gegenüber, nach dem familienfreundliche Personalpolitik auch in der

öffentlichen Verwaltung positive Effekte habe. Letzterer ist vereinzelt in der Praxis wie auch in ersten explorativen wissenschaftlichen Studien²⁷ anzutreffen, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

Welche allgemeinen und spezifischen Ziele verfolgen Kommunen damit? Weiterhin beschäftigt sich die Untersuchung mit der Frage, ob neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten speziell für den öffentlichen Dienst weitere Ziele existieren, deren Erreichung durch familienfreundliche Personalpolitik gefördert werden könnte. Diese Arbeit soll aufdecken, wie verbreitet familienorientiertes Denken und Handeln in der öffentlichen Verwaltung sind und welchen Erfolg die Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Sektor haben.

Untergeordnete Forschungsfragen

Das übergeordnete Gesamtziel dieser Arbeit enthält drei untergeordnete Untersuchungsziele:

1) Analyse der Sachlage hinsichtlich der arbeitgeberbezogenen Familienfreundlichkeit in der öffentlichen Verwaltung

Untergeordnete Forschungsfrage 1): Wie familienfreundlich ist die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin?

2) Erkenntnisgewinn über den Nutzen von familienfreundlicher Personalpolitik für die öffentliche Verwaltung

Untergeordnete Forschungsfrage 2a): Welche Ziele sollen durch den Einsatz einer familienfreundlichen Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung befördert werden?

Untergeordnete Forschungsfrage 2b): Schneiden öffentliche Verwaltungen hinsichtlich der Erreichung ihrer definierten Ziele besser ab, je familienfreundlicher sie sind?

1.3.2 Aufbau

Zur Beantwortung dieser Fragen gliedert sich die Dissertation in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Jeder dieser Teile umfasst drei Kapitel, über die hier ein kurzer Überblick gegeben wird.

Konzeptioneller/Theoretischer Teil – Kapitel 1 bis 3

Der bis hierher abgehandelte, einleitende Teil der Dissertation führt zum Thema hin, zeichnet eine Skizze der einschlägigen Problematik und begründet das Forschungsinteresse. Des Weiteren werden die Forschungsfragen gestellt und die Vorgehensweise skizziert. Damit schließt das erste Kapitel. Um die Problemstellung systematisch bearbeiten zu können, werden im zweiten Kapitel die praktischen Zugänge zum Thema familienfreundliche Personalpolitik dargestellt. Im nächsten Schritt wird die Relevanz des Themas für die Personalwirtschaftslehre aufgezeigt

²⁷Z. B. Kim/Wiggins, 2011; Roberts, 2004; Secret/Swanberg, 2008; Gerlach et al., 2007.

und die theoretische Einbettung in den Komplex Work-Life-Balance vorgenommen. Zudem werden konzeptionelle Ansätze einer familienfreundlichen Personalpolitik dargestellt. Das dritte Kapitel widmet sich den Erkenntnissen der bisherigen empirischen Forschung hinsichtlich der familienfreundlichen Personalpolitik. Somit wird der wissenschaftliche Sachstand festgestellt und aus den Befunden der Sachstandsanalysen, den herausgearbeiteten Analogien und Unterschieden bezüglich Kommunalverwaltungen und privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie den zuvor angestellten konzeptuellen Gedanken wird der Forschungsbedarf, die wissenschaftliche Problemstellung, herausgearbeitet. Mit der anschließenden Hypothesenbildung wird die Basis für die eigene empirische Untersuchung geschaffen.

Empirischer Teil – Kapitel 4 bis 6

Die Befunde aus Praxis und Wissenschaft geben nur unzureichende Antworten auf die Forschungsfragen. Es zeigt sich, dass eine Vorstudie erforderlich ist, um weitere und genauere Anhaltspunkte zur Hypothesenbildung zu gewinnen. Im vierten Kapitel wird zunächst die Vorstudie dargestellt. Aus deren Ergebnissen werden die untersuchungsleitenden Hypothesen abgeleitet, die durch die quantitative Untersuchung geprüft werden. Anschließend wird die quantitative Studie beschrieben. Zunächst werden Forschungsdesign, -methoden und -instrumente festgelegt. Der Untersuchungsgegenstand wird organisatorisch, räumlich und personenbezogen festgelegt und die Datenerhebung und -analyse werden dargelegt. Das vierte Kapitel schließt mit der Darstellung der Ergebnisse. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert sowie in Beziehung zu dem zuvor erarbeiteten Stand der Forschung gebracht. Die Dissertation schließt im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung des Forschungsprozesses und der Ergebnisse sowie der hieraus gewonnenen Antworten und Erkenntnisse. Es werden handlungsleitende Empfehlungen gegeben, Implikationen für die Theorie erarbeitet sowie Forschungsdesiderate abgeleitet.

2 Familienfreundliche Personalpolitik: Relevanz und konzeptionelle Überlegungen

2.1 Praktische Relevanz und gesetzliche Rahmenbedingungen

An welchen Stellen ist familienfreundliche Personalpolitik in der Praxis anzutreffen und in welchen Formen ist sie im Alltag erlebbar? Welche Vorstellungen von Familienfreundlichkeit lassen sich finden? Die folgenden Ausführungen zeichnen die Entstehung von familienfreundlicher Personalpolitik nach, legen dar, worin sich die Bedeutung des Themas in der realen Lebenswelt zeigt und bieten einen Blick auf die gesetzlichen Vorgaben, mit denen der Staat zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt und die den Hintergrund zur Entwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik darstellen.

2.1.1 Historische Entwicklung

Das Thema Familienfreundlichkeit hat Konjunktur. Warum jetzt, in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts? War es nicht noch vor wenigen Jahren geübte Praxis, Arbeit und Privatleben strikt zu trennen. Und wurden Kinder bzw. Familie nicht als Bestandteil des Privatlebens in der Arbeitswelt völlig ignoriert? Oder sogar exkludiert? Bei näherer Betrachtung scheint es erstaunlich, sich erst zu diesem Zeitpunkt der Geschichte die wechselseitigen Beziehungen zwischen Arbeit und Familie vor Augen zu führen und sich die Frage zu stellen, wie Arbeit familienfreundlich gestaltet werden kann. Schließlich existieren Unternehmen mit ihren Arbeitsverhältnissen seit weit über hundert Jahren. Und seit es sie gibt, bestehen sie aus Mitgliedern, die zum größten Teil eine Familie haben und denen daraus natürlicherweise Familienpflichten erwachsen. Wie kam es dazu, dass Unternehmen sich damit befassen, wie ihre Mitarbeiter ihr Familienleben und ihre Arbeit in Einklang zu bringen? Wie fand dieses Thema Eingang in die Betriebe und welche Ansichten werden derzeit in diesem Zusammenhang vertreten?

Als Anlass für die Entwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik kann die Industrialisierung gesehen werden. Denn erst in der „modernen Industriegesellschaft“ entstanden massenhaft Arbeitsverhältnisse, in denen der Arbeitnehmer allein auf seine Arbeitskraft reduziert wurde, die mit dem Lohn vollständig abgegolten sei.²⁸ In der Zeit vor der Industrialisierung bestand Erwerbstätigkeit im Wesentlichen aus Landwirtschaft, Handwerk und Dienstverhältnissen. Hierbei lagen Wohn- und Arbeitsstätte meist zusammen, sodass die Wahrnehmung von Familienaufgaben und Arbeitspflichten am selben Ort parallel erfolgte. Zudem war die Familienstruktur eine andere und die Aufgabenverteilung sehr klar: Üblicherweise gingen die Männer der Erwerbstätigkeit nach und den Frauen fielen die Aufgaben im häuslichen Bereich zu,

²⁸ Vgl. Hax, Herbert, 1977, S. 76.

einschließlich der Betreuung und Erziehung der Kinder.²⁹ Wesentlich häufiger als nach der Industrialisierung gab es Großfamilien, in denen nicht nur die Mütter, sondern auch andere Verwandte bei der Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen halfen. Sofern auch Frauen einem Erwerb nachgingen, hatten sie entweder (noch) keine eigene Familie oder die Kinder wurden von im Haushalt lebenden Angehörigen betreut.³⁰

Erst mit dem Aufkommen von Fabriken und somit von Arbeitsverhältnissen, die über den Menschen als Arbeitskraft verfügten, entstand eine Trennung von Arbeitszeit und Familienzeit sowie eine Trennung von Wohnort und Arbeitsort. Dies verhinderte zum einen das räumliche Zusammensein von Eltern und Kindern und verbot es Eltern, ihre Zeit frei einzuteilen, da nun per Arbeitsvertrag vom Arbeitgeber über einen nicht unerheblichen Teil der Zeit verfügt wurde. Somit blieb u. a. weniger Zeit für die Betreuung der Kinder. Betroffen waren mitunter beide Elternteile, da die Einkommen selten so bemessen waren, dass ein einzelnes ausgereicht hätte, die gesamte Familie zu ernähren. „Die sich ergebenden sozialen Mißstände ließen während des 19. Jahrhunderts die Erkenntnis reifen, dass die ‚Arbeiterfrage‘ ein grundlegendes Problem der Industriegesellschaft sei, das der betrieblichen Sozialpolitik bedürfe, um dieses Problem zu lösen (...)“³¹ Nach Darstellung von Herbert Hax führte das beschriebene Problem zur Entwicklung einer staatlichen Sozialpolitik auf der eine Seite und einer betrieblichen Sozialpolitik auf der anderen Seite. Familienfreundliche Personalpolitik kann als Ableger der betrieblichen Sozialpolitik aufgefasst werden.

Vor der Industrialisierung trat eine Problematik hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum auf, da es keine Trennung zwischen Arbeits- und Wohnstätte gab. „In der vorindustriellen Agrargesellschaft Deutschlands dominierte die Lebensform des ‚Ganzen Hauses‘, welche keine Trennung von Wohn- und Arbeitsstätte oder von Arbeits- und Familienzeit vorsah und somit Vereinbarkeitsproblematiken nicht kannte.“³² Zumal die Betreuung und Erziehung von Kindern nicht ausschließlich von den Eltern wahrgenommen wurde, sondern von allen Familien- und Haushaltsmitgliedern.³³ Institutionalisierte Kinderbetreuung gab es nur rudimentär, wie z. B. Hilger das Angebot einer frühen Kinderbetreuung in der Stahlindustrie um die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert beschreibt, das sich an Mütter richtete, die aus finanziellen Gründen einer Arbeit nachgehen mussten.³⁴

Spätestens in den Dekaden des ausgehenden 19. und des 20. Jahrhunderts ist also ein Wandel der Erwerbsarbeit festzustellen. „Im älteren Schrifttum der Nationalökonomie firmieren entsprechende Beispiele unter dem Oberbegriff ‚betriebliches Wohlfahrtswesen‘ bzw.

²⁹ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 29.

³⁰ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 29.

³¹ Hax, Herbert, 1977, S. 76.

³² Gerlach/Schneider, 2012, S. 29.

³³ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 29.

³⁴ Hilger, 1996, S. 230.

‚Fabrikwohlfahrtspflege‘ oder ‚Industriewohlfahrtsarbeit‘.³⁵ Der zweite Weltkrieg stellt einen entscheidenden Wendepunkt in der Entwicklung sowohl des Familienmodells als auch der betrieblichen Sozialpolitik dar. Das bürgerliche Familienmodell, nach dem die Aufgaben strikt nach Geschlechtern verteilt waren, erlebte in der ‚Wirtschaftswunder‘-Zeit in den 1950er und 1960er Jahren in Deutschland eine Hochphase. Auch die Frauenbewegungen Ende der 1960er Jahre nimmt bedeutenden Einfluss auf den Werdegang der betrieblichen Familienfreundlichkeit. ‚Fertility patterns have changed radically since the late 1960s, when the baby boom ended in many developed countries.‘³⁶ Gleichzeitig führten gesellschaftliche Änderungen dazu, dass das Ausbildungsniveau der Frauen und damit ihre Partizipation am Erwerbsleben seit den 1970er Jahren stetig ansteigen.³⁷ ‚(...) [Die Frauenerwerbstätigkeit] der Mütter erhöhte sich zwischen 1972 und 2004 von ca. 40 % auf deutlich über 60 %. Damit wurde das Problem der Vereinbarkeit zu einem zentralen allgemeinen Problem privater wie öffentlicher Lebensorganisation.‘³⁸

Frauenerwerbstätigkeit in Westdeutschland

- Erwerbstätigenquote von Frauen ohne Kinder und Frauen mit im Haushalt lebenden Kindern nach Alter der Kinder; 1974 bis 2001; in Prozent -

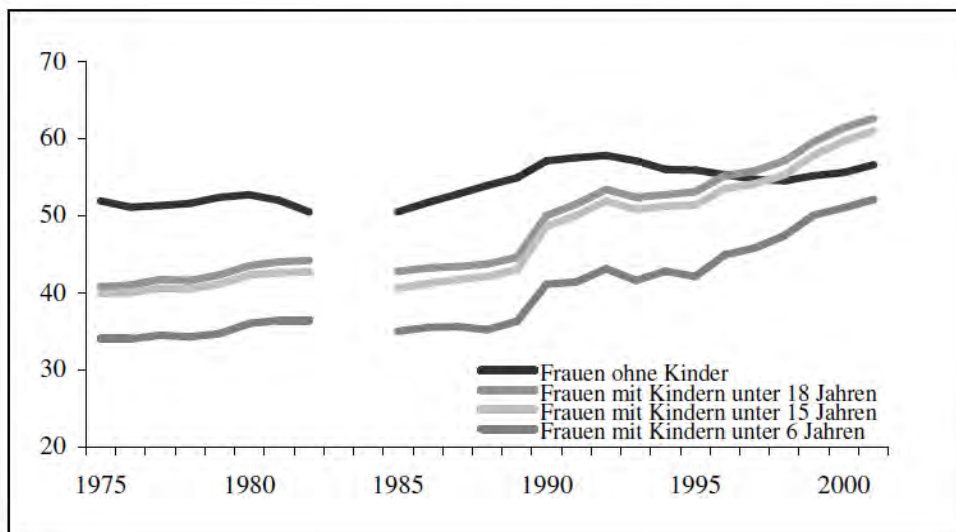


Abb. 1: Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Westdeutschland

Quelle: Seyda, 2003, S. 3, Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, für die Jahre 1982 und 1983 liegen keine Werte vor.

Diese Entwicklung fand nicht nur auf nationaler Ebene statt, sondern lässt sich z. B. auch in den USA dokumentieren. Das von Thévenon/Gauthier genannte Ende des ‚Baby Booms‘ stellt eine Zäsur in der gesellschaftlichen Entwicklung dar. Mit der immer weiter gehenden

³⁵ Gerlach/Schneider, 2012, S. 12.

³⁶ Thévenon/Gauthier, 2010, S. 198.

³⁷ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 17.

³⁸ Gerlach/Schneider, 2012, S. 17.

Selbstbestimmung der Frau hinsichtlich der Entscheidung, ob sie Kinder bekommen möchte, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Anzahl, wird eine Entwicklung möglich, die letztlich in einem Konkurrenzverhältnis zwischen Berufstätigkeit und Mutterschaft mündet – angesichts fehlender Aussichten, beides simultan zu realisieren. Seit Frauen erwerbstätig sind, stellen Kinder Opportunitätskosten³⁹ dar, wie Thévenon/Gauthier ausführen: „Period fertility rates, measuring the number of children born to each woman on average in a given year, declined sharply until the early 1990s, (...). The increasing opportunity cost of children due to female employment labor market participation is often seen as the main cause of fertility decline.“⁴⁰ Dadurch, dass eine Frau sich dafür entscheidet, ein Kind zu bekommen, verzichtet sie auf den Nutzen, der ihr alternativ dadurch entstehen würde, dass sie ihre Zeit und Arbeitskraft in ein Erwerbsverhältnis fließen lässt. D. h., sie verzichtet auf Einkommen und nimmt zusätzliche, echte Kosten für den Lebensunterhalt des Kindes in Kauf. Konsistent hierzu stellen Ezra/Deckmann fest: „In 1960, fewer than 19 percent of women with children under 6 years old, and 39 percent of women with children between 6 and 17 years were in the work force. By 1990, the numbers had dramatically risen to 60 percent (...).“⁴¹ Aus diesen Erkenntnissen lässt sich zusammenfassen: Familienfreundliche Personalpolitik entstammt der betrieblichen Sozialpolitik mit der Wurzel der ehemaligen „Werksfürsorge“ und trägt damit einen sozial-humanistischen Aspekt. Daneben zielt sie auf den Erhalt der Arbeitskraft als Produktionsfaktor. Dies bedeutet wiederum zweierlei: Erstens ist sie zweckgerichtet, d. h., von ihrem Einsatz werden bestimmte Effekte erwartet, und zweitens lässt sich ihr Einsatz als Investition betrachten. Die in diesem Unterkapitel dargelegten historischen Entwicklungen lassen einen gesellschaftlichen Wandel erkennen, der in dieser Dissertation als ein Hauptauslöser für die gegenwärtige Diskussion über familienfreundliche Maßnahmen gesehen wird. Der gesellschaftliche Wandel wird in Kapitel 2.2.2 – Work-Family-Konflikt als Ursache für familienfreundliche Personalpolitik – aufgegriffen.

2.1.2 Öffentliche Wahrnehmbarkeit von familienfreundlicher Personalpolitik

Allgemeine Beobachtungen

Der gesellschaftliche Wandel lässt sich ganz konkret in der gegenwärtigen Situation der öffentlichen Verwaltung sehen. In Baden-Württemberg ist beispielsweise zu beobachten, dass die Struktur der Beschäftigten in Kommunalverwaltungen einen höheren Frauen- als Männeranteil aufweist. So stellt das Statistische Landesamt Baden-Württemberg fest: „(...) die öffentliche Verwaltung [ist] ‚weiblich‘. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat aufgrund des hohen

³⁹ Opportunitätskosten (auch: „Kosten des entgangenen Gewinns“ oder „Alternativkosten“) stellen eine Quantifizierung des Nutzens dar, der durch den Verzicht auf eine alternativ mögliche Nutzung vorhandener Ressourcen entgangen ist.

⁴⁰ Thévenon/Gauthier, 2010, S. 198.

⁴¹ Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

Frauenanteils einen großen Stellenwert – aber auch Männer fragen zunehmend flexible Vereinbarkeitslösungen nach.“⁴² Dies impliziert einerseits, dass das Vereinbarkeitsproblem ein Problem speziell von Frauen ist, weist aber andererseits darauf hin, dass sich die Zielgruppe ausweitet; von „Frauen“ zu „Eltern“. Auch hierin ist ein Hinweis auf das Umdenken in der Gesellschaft zu sehen, wie auch eine Studie des Netzwerkes „Erfolgsfaktor Familie“ zeigt. Darin wurde thematisiert, dass Männer stärker in die Verantwortung hinsichtlich der Familienaufgaben genommen werden. Allerdings scheint die Bereitschaft der Männer, hierfür die zeitliche Verfügbarkeit im Beruf zu beschränken, eher niedrig. Die Ergebnisse der Studie lassen erkennen, dass 59 % der Arbeitnehmer eine Teilzeitbeschäftigung beider Partner befürworten, damit sie sich die Aufgaben im Job und in der Familie gleichberechtigt aufteilen können.⁴³ Dies ist zwar mehr als die Hälfte, jedoch sind demgegenüber 37 % der Arbeitnehmer nicht der Meinung, dass Väter und Mütter beide auf einen Teil der Arbeitszeit verzichten, um sich die Familienaufgaben gleichmäßig zu teilen.⁴⁴

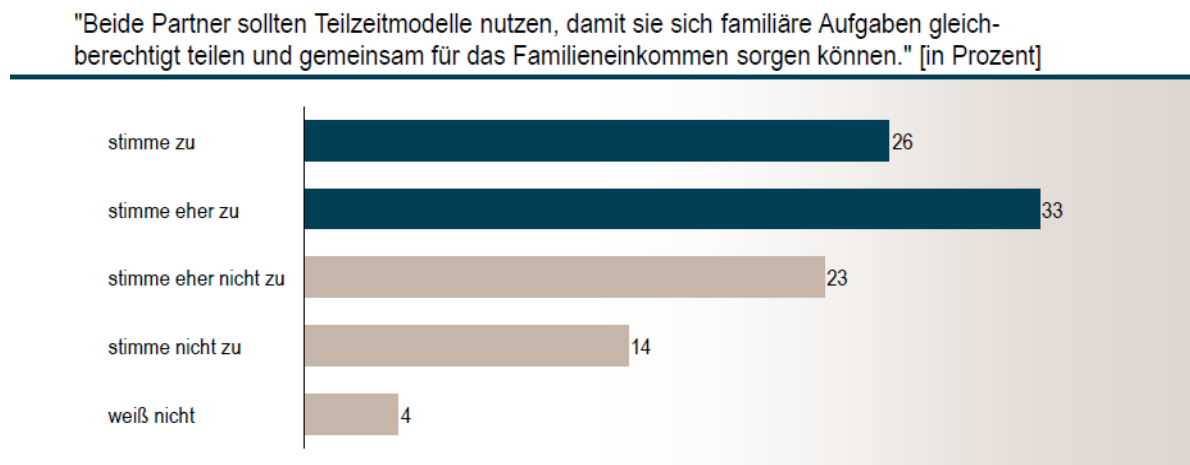


Abb. 2: Partnerschaftliche Nutzung von Teilzeitmodellen

(Quelle: BMFSFJ: Erfolgsfaktor Familie, 2014, S. 3)

Auch für die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung lassen sich Indizien finden. Es kann die Auffassung vertreten werden, Kommunalverwaltungen haben aus ethischen Gründen und wegen ihrer Fürsorgepflicht als Dienstherr den Auftrag, Familienfreundlichkeit auszubilden. In diesem Zusammenhang ist jedoch wichtig zu bemerken, dass die Fürsorgepflicht Besonderheit des Beamtentums ist. Nicht alle Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen gehören diesem Stand an. Häufig sind in einer Kommunalverwaltung mehr tarifrechtlich Beschäftigte anzutreffen als Beamte/innen. Dies lässt sich beispielsweise im Personalbericht der Stadt Krefeld nachlesen: „Für viele ist die Arbeit in einer bzw.

⁴² Statistisches Bundesamt Baden-Württemberg, Monatsheft, 3/2013, S. 43.

⁴³ BMFSFJ/Erfolgsfaktor Familie, 2014, S. 3.

⁴⁴ Vgl. auch Praxisbeispiel Köln (Väter als Zielgruppe familienfreundlicher Maßnahmen).

bei der Stadtverwaltung Krefeld sicherlich unmittelbar mit dem ‚klassischen‘ Verwaltungsbeamtentum verbunden. Die Zahlen machen indes deutlich, dass lediglich etwa ein Viertel dieser Berufssparte zugehörig ist.“⁴⁵ Anzunehmen wäre dennoch, dass die öffentliche Verwaltung auch ohne eine Verpflichtung zur Fürsorge, sondern aus sozialer Verantwortung heraus und als Vorbild für andere Arbeitnehmer auch tariflich Beschäftigten gegenüber fürsorglich handelt.

Die Kommunalverwaltung als Träger hoheitlicher Aufgaben hat dafür Sorge zu tragen, dass das öffentliche Leben kontinuierlich funktioniert. Dazu gehören – insbesondere – in der Kernverwaltung Aufgaben, die die Existenz und Sicherheit der Bürger/innen betreffen.⁴⁶ D. h., die öffentliche Verwaltung muss unter Umständen in jeder denkbaren Situation handlungsfähig bleiben. Daraus resultiert das Ziel, im Bedarfsfall mit absoluter Sicherheit auf Personal zugreifen zu können. Dies wird zum einen durch den Beamtenstatus erreicht. Zum anderen kann familienfreundliche Personalpolitik förderlich sein, um Personal zu gewinnen und Loyalität zu fördern. Gleichzeitig besteht in der uneingeschränkten Verfügbarkeit ein Hindernis für die Familienfreundlichkeit, da im Falle eines Einsatzes die Familie im Zweifel Nachrang haben muss.

Wenngleich die öffentliche Verwaltung nicht die Profitsteigerung als oberstes Ziel hat, so gilt auch für sie, dass ihre Leistungsfähigkeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht von ihren Mitarbeitern abhängt. Nur leistungsfähige Mitarbeiter gewährleisten eine leistungsfähige Kommune. Diese zu gewinnen und zu erhalten, ist daher enorm wichtig. Auch der öffentliche Dienst steht dem demographischen Wandel gegenüber, wie die KGSt angesichts des hohen Altersdurchschnitts in vielen Kommunalverwaltungen attestiert. „2008 betrug das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst insgesamt 44 Jahre. Mitte 2008 waren 23 % der 4,5 Millionen Beschäftigten jünger als 35 Jahre, während 56 % zwischen 35 und 54 Jahren alt waren und 21 % 55 Jahre und älter.“⁴⁷ Auch dem Personalbericht der Stadt Krefeld ist diese Problematik zu entnehmen: „Ohne großen rechnerischen Aufwand lässt sich aus der Darstellung das altersbedingte Ausscheiden von etwa 60 % des Personals in den nächsten zwanzig Jahren ableiten.“⁴⁸ Arbeitgeberattraktivität ist ein handfester Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitskräftemarkt. Im Konkurrenzkampf um die besten Mitarbeiter/innen kann Familienfreundlichkeit zum entscheidenden Kriterium werden. Beispielsweise nutzt das Ministerium für Inneres und Kommunales NRW (MIK NRW) das Zertifikat „audit.berufundfamilie“ gezielt auf seiner Internetseite „Stellenmarkt“, um für Bewerber seine Attraktivität deutlich zu machen.⁴⁹ Familienfreundlichkeit ist ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Dies geht beispielsweise aus Untersuchungen im Auftrag des BMFSFJ hervor. „Für 90 Prozent aller jungen Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist sie [Anm.: die Vereinbarkeit] mindestens so wichtig

⁴⁵ Personalbericht der Stadt Krefeld, S. 17

⁴⁶ Z. B. öffentliche Sicherheit und Ordnung, öffentliche Finanzen.

⁴⁷ KGSt-Bericht 3/2010, S. 11, unter Berufung auf das Statistische Bundesamt.

⁴⁸ Personalbericht Stadt Krefeld.

⁴⁹ MIK; <http://www.mik.nrw.de/themen-aufgaben/stellenmarkt.html> (Letzter Zugriff am 02.05.2012).

wie das Gehalt.⁵⁰ Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie sowohl mehr und besser qualifizierte Mitarbeiter/innen gewinnen können als auch diese – dann gut eingearbeiteten – Personen eher im Unternehmen halten können, wenn sie als Arbeitgeber gute Möglichkeiten bieten, Familie und Beruf simultan wahrzunehmen.

"Wie wichtig ist Ihnen ein (zukünftiger) Arbeitgeber, der es ermöglicht, Familien- und Berufsleben gut zu vereinbaren." [in Prozent]

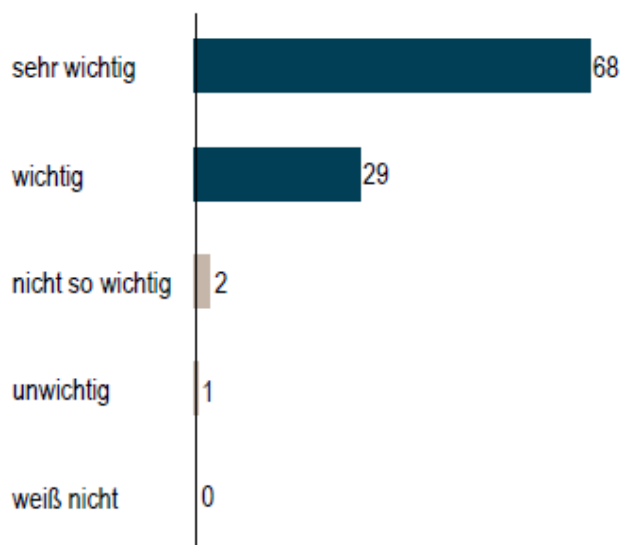


Abb. 3: Bedeutung von Familienfreundlichkeit

(Quelle: Erfolgsfaktor Familie; „Wie die Generation Y zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht“, S. 4)

Auch der demographische Wandel stellt die öffentliche Verwaltung von Herausforderungen. Statistiken gehen davon aus, dass das Angebot an Arbeitskräften nach dem Jahr 2010 aufgrund der demographischen Entwicklung deutlich zurückgeht und auch durch eine steigende Frauenerwerbsquote nicht ausgeglichen wird.⁵¹ „Mit Blick auf die demografische Situation stellen Frauen also eine unverzichtbare ‚stille Reserve‘ dar.“⁵² Entsprechend der Bevölkerungsentwicklung ist auch in Teilen des öffentlichen Dienstes zu beobachten, dass immer mehr Beschäftigte ein höheres Alter haben. Jüngere Nachwuchskräfte werden seltener und so droht, bei Fortschreiten dieser Entwicklung, in Zukunft ein eklatanter Mangel an Mitarbeitern. Ist das Verhältnis zwischen jungen, älteren und alten Mitarbeitern nicht ausgewogen, können jene Beschäftigte, die aus Altersgründen aus dem Berufsleben endgültig ausscheiden, nicht bzw. nicht schnell genug ersetzt werden. „Verwaltungsintern ist ein Großteil der Beschäftigten bereits

⁵⁰ BMFSFJ, 2010, S. 6.

⁵¹ Statistisches Bundesamt, 2009.

⁵² Gerlach/Schneider, 2012, S. 17.

heute älter als 45 Jahre. Vielen älter werdenden und älteren Beschäftigten stehen weniger Nachwuchskräfte gegenüber, bereichsspezifisch kommt es zu Engpässen.“⁵³

Zuwachs an Akteuren familienfreundlicher Personalpolitik – neue Arbeitsformate und Organisationen

Es ist zu beobachten, dass stetig neue Organisationen erscheinen, die an der Schaffung und Gestaltung von Familienfreundlichkeit mitwirken. Dies dokumentiert das Interesse am Thema Familienfreundlichkeit. Dabei entstehen neuartige Formate der Zusammenarbeit und Vernetzung. Inzwischen gibt es eine Vielzahl an Initiativen, Institutionen, Vereinigungen und Netzwerken, die im Bereich Familienfreundlichkeit aktiv sind. Tab. 4 liefert einen ersten Überblick dieser Akteure in Bezug auf „Familienfreundlichkeit“.

Name/Format	Beteiligte
berufundfamilie gGmbH (gGmbH)	Hertie-Stiftung, BMFSFJ, Europäischer Sozialfonds (ESF)
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, Behörde)	Bundesregierung
Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS, Behörde)	Landesregierung
Verein Familiengerechte Kommune e. V. ⁵⁴ (Idealverein)	Bertelsmann Stiftung, Ruhruniversität Bochum
Familie kommt an. In NRW (Landesinitiative)	MFKJKS
Erfolgsfaktor Familie (Unternehmensprogramm)	BMFSFJ
familie@beruf (Aktionsplattform)	Landesregierung, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Arbeitsagenturen, Unternehmen

⁵³ Statistisches Bundesamt Baden-Württemberg, Monatsheft 3/2013, S. 43.

⁵⁴ Anm.: Die Betätigung des Vereins liegt primär im Bereich, eine Kommune als Akteur gegenüber Bürgern und Wirtschaft „familiengerecht“ auszustatten. Die Eigenschaft der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber wird nur als Bestandteil dessen behandelt. Insofern trifft das Zertifikat „familiengerechte Kommune“ keine Aussage über das betriebliche Familienbewusstsein seiner Trägerin.

Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg (Forschungseinrichtung)	MASFS ⁵⁵ Baden-Württemberg (Auftraggeber), Statistisches Landesamt Baden-Württemberg ⁵⁶ , „FaFo FamilienForschung Baden-Württemberg“ ⁵⁷
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (Forschungseinrichtung)	Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Lokale Bündnisse für Familie (Netzwerk)	Kommunalverwaltungen, Organisationen, Vereine, Gewerbliche Unternehmen
Initiative Familienbewusste Personalpolitik (Kooperation)	Stadt Nürnberg, IHK Nürnberg und Mittelfranken, Agentur für Arbeit Nürnberg, Bündnis für Familie, Metropolregion Nürnberg

Tab. 2: Beispiele verschiedener Organisationsformen und Arbeitsformate zum Thema „Familienfreundliche Personalpolitik“

Diese mitunter neuen Formate bündeln Kompetenzen, setzen fortlaufend Impulse und treiben die Verbesserung der Situation von Familien voran. Die Aktivitäten und Beiträge zur Familienfreundlichkeit haben unterschiedliche Qualität und Ausmaße. Sie reichen von der Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen (BMFSFJ, MFKJKS) über wissenschaftlicher Betätigung und Beratung von Politik und Unternehmen (z. B. FFP), finanzielle Förderung (z. B. BMFSFJ) bzw. ideelle Förderung (z. B. berufundfamilie gGmbH) einschlägiger Initiativen, der Vergabe von Zertifikaten (z. B. Audit berufundfamilie) bis hin zur Bereithaltung von Informationen und Vernetzungsmöglichkeiten (z. B. lokale Bündnisse für Familien). Kommunalverwaltungen sind häufig Partner solcher Bündnisse.⁵⁸ Dies hat jedoch keinen Bezug zu ihrer Rolle als Arbeitgeber, wengleich dies als Synergieeffekt genutzt werden könnte. Beispielsweise wirbt die Bertelsmann-Stiftung mit folgenden Vorteilen einer familienfreundlichen Personalpolitik⁵⁹:

- Familienfreundliche Unternehmen sind attraktiv für qualifizierte Fachkräfte.
- Gewinnen Sie die besten Mitarbeiter/innen für Ihr Unternehmen!
- Familienfreundliche Unternehmen besitzen ein hohes Ansehen in der Öffentlichkeit.
- Demonstrieren Sie Weitsicht und Verantwortung durch familienfreundliche Maßnahmen.

⁵⁵ Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg.

⁵⁶ Das Statistische Landesamt ist organisatorisch dem MASFS Baden-Württemberg angegliedert.

⁵⁷ Die FaFo ist eine sozialwissenschaftliche Forschungseinrichtung des Landes Baden-Württemberg.

⁵⁸ Vgl. Juncke, 2005.

⁵⁹ Aufzählung nach: Bertelsmann-Stiftung: <http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/vorteile/fuer-arbeitgeber.html> [letzter Zugriff am 22.09.2014].

- Zum Teil kann erst durch die Unterstützung seitens eines Arbeitgebers eine Erwerbstätigkeit aufgenommen werden (z. B. bei Bereitstellung von Betreuungsplätzen)
- Die Mitarbeiter können sich besser auf ihre Arbeit konzentrieren, da auch genug Freiraum zur Bewältigung der privaten Verpflichtungen bleibt.
- Dies führt auch zu einer besseren Arbeitsleistung und höheren Identifikation mit dem Unternehmen.
- Zufriedene Mitarbeiter sind weniger krank.

Zertifizierungen

Der Stellenwert, den familienfreundliche Personalpolitik aktuell in der Unternehmenswelt innehat, lässt sich auch anhand der Zertifikate, Siegel und Beurkundungen ablesen, die von verschiedenen Stellen vergeben werden und als Aushängeschild ihren jeweiligen Träger als mehr oder weniger familienfreundlich auszeichnen sollen. In Deutschland sind die prominentesten Zertifizierungen das „audit.berufundfamilie“, das „Total-E-Quality-Prädikat“ und das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“.

Das audit.berufundfamilie

Zahlreiche Impulse zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen von der 1998 gegründeten berufundfamilie gGmbH aus. Zentrale Errungenschaft ist, neben weiteren Beratungs- und Veranstaltungsangeboten, das Qualitätssiegel bzw. die Zertifizierung „audit.berufundfamilie“. Das audit.berufundfamilie versteht sich als Managementinstrument, das Unternehmen in ihren Bestrebungen, familienfreundlicher zu werden, unterstützt.⁶⁰ Basis des Zertifizierungsprozesses ist die Ermittlung des betrieblichen Familienbewusstseins im Ausgangsstadium. Dieses wird durch die Kennzahl „Berufundfamilie-Index“⁶¹ abgebildet.

Auch das Ministerium für Inneres und Kommunales NRW (MIK NRW) nutzt das Zertifikat „audit.berufundfamilie“ gezielt auf seiner Internetseite „Stellenmarkt“, um für Bewerber seine Attraktivität deutlich zu machen.⁶²

Auf kommunaler Ebene haben sich bislang folgende Kommunalverwaltungen zertifizieren lassen:

⁶⁰ Vgl. <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=21> [letzter Zugriff am 09.01.2018].

⁶¹ Die Bezeichnung wird von den Forschern des FFP als dessen Schöpfern klein geschrieben („berufundfamilie-Index“). In dieser Arbeit wird die an die deutsche Rechtschreibung angepasste Schreibweise „Berufundfamilie-Index“ verwendet.

⁶² MIK; <http://www.mik.nrw.de/themen-aufgaben/stellenmarkt.html> [letzter Zugriff am 02.05.2012].

Kommunalverwaltung	zertifiziert seit
Stadt Aschaffenburg	2008
Berlin (Senatsverwaltung Wirtschaft, Technologie und Forschung)	2010
Berlin (Senatsverwaltung Bildung, Jugend und Wissenschaft)	2011
Berlin (Senatsverwaltung Finanzen)	2011
Berlin (Senatsverwaltung Inneres und Sport)	2009
Stadt Bad Kreuznach	2010
Freie Hansestadt Bremen (Amt für Soziale Dienste)	2006
Freie Hansestadt Bremen (Senatorin für Bildung)	2015
Freie Hansestadt Bremen (Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen)	2005
Stadt Bremerhaven	2006
Stadt Coburg	2007
Stadt Düsseldorf	2014
Stadt Emden	2005
Stadt Fellbach	2010
Gemeinde Fintel	2015
Stadt Freiburg	2010
Stadt Geestland	2007
Stadt Germering	2015
Stadt Göttingen	2009
Hansestadt Hamburg (Personalamt)	2010
Stadt Hanau	2002
Stadt Herten	2009
Stadt Homburg	2007
Stadt Ingolstadt	2007

Stadt Künzelsau	2011
Stadt Lahr	2015
Stadt Langen	2007
Stadt Limburg a. d. Lahn	2015
Stadt Ludwigsburg	2011
Stadt Mainz	2006
Stadt Metzingen	2014
Stadt Münster	2010
Stadt Paderborn	2009
Stadt Reutlingen	2016
Stadt Rheinstetten	2016
Stadt Saarbrücken	2012
Stadt Sigmaringen	2015
Stadt Sinsheim	2015
Stadt Solingen	2015
Stadt Trier	2008
Stadt Velbert	2003
Stadt Wuppertal	2014

Tab. 3: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „audit.berufundfamilie“.

Quelle: Datenbank der berufundfamilie gGmbH. <http://berufundfamilie.de/zertifikat-audit-berufundfamilie/zertifikatstraeger-audit> [letzter Zugriff am 28.11.2016]

Insgesamt sind aktuell⁶³ 979 Organisationen durch das „audit.berufundfamilie“ zertifiziert. Davon gehören 113 Organisationen dem öffentlichen Dienst an. Unter diesen wiederum befinden sich 42 Kommunalverwaltungen. D. h., 12 % der Zertifikatsträger gehören dem öffentlichen Dienst an und 4 % der Zertifikatsträger sind Kommunalverwaltungen

⁶³ Stand November 2016.

Das Total-E-Quality-Prädikat

Dieses Qualitäts-Prädikat wird vom Verein „Total-E-Quality Deutschland e. V.“ verliehen. Der Verein wurde 1996 gegründet und verfolgt vorrangig das Ziel der Chancengleichheit. Darunter fallen auch familienfreundliche Strukturen in der Arbeitswelt.

Insgesamt wurden seit Gründung des Vereins 288 Organisationen zertifiziert, davon 28 aus dem öffentlichen Dienst. Unter ihnen befinden sich 13 Kommunalverwaltungen.

Kommunalverwaltung	Erstmals zertifiziert
Landeshauptstadt Kiel	2006
Landeshauptstadt München	1999
Stadt Köln	2013
Stadt Leipzig	2009
Stadt Nürnberg	2001
Stadt Ulm	2006
Stadt Dortmund	2014
Stadtverwaltung Wiesloch	1999
Stadt Pulheim	2004
Stadt Wuppertal	1998
Stadtverwaltung Hannover	1999
Stadtverwaltung Heidelberg	1998
Stadtverwaltung Ludwigsburg	1998

Tab. 4: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „Total-E-Quality-Prädikat“.

Quelle: Datenbank des Vereins Total-E-Quality e. V. <https://www.total-e-quality.de/de/die-praedikatstrager/datenbank/search/> [Zugriff am 17.11.2016]

Das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann-Stiftung

Seit 2011 vergibt auch die Bertelsmann-Stiftung ein Qualitätssiegel an familienfreundliche Arbeitgeber. Das Verfahren ähnelt dem des audit.berufundfamilie.

Insgesamt tragen 92 Organisationen das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“. Darunter befinden sich 7 Kommunalverwaltungen.

Kommunalverwaltung	zertifiziert seit
Gemeinde Borken	N. N.
Gemeinde Ostbevern	N. N.
Gemeinde Hellenthal	N. N.
Gemeinde Everswinkel	N. N.
Gemeinde Vreden	N. N.
Gemeinde Euskirchen	N. N.
Gemeinde Warendorf	N. N.

Tab. 5: Zertifizierte Kommunalverwaltungen „Familienfreundlicher Arbeitgeber“

(Quelle: <https://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/> [Zugriff am 17.11.2016])

Gesamtzahl Zertifizierungen

Zurzeit⁶⁴ sind insgesamt ca. 1.361 Organisationen bundesweit institutionell als familienfreundlich zertifiziert. Davon sind 1.299 Unternehmen und 62 Kommunalverwaltungen. Im Jahr 2014 waren es noch 1.374 Organisationen insgesamt, davon waren 1.341 Unternehmen und 33 Kommunalverwaltungen.

Insgesamt gibt es in Deutschland 11.093 Gemeinden (zum Stichtag 31.03.2015)⁶⁵ und 334.187 Unternehmen (2012)⁶⁶. In Relation bedeutet dies, dass 2014 ca. 0,40 % der deutschen Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten und ca. 0,30 % der deutschen Gemeindeverwaltungen als familienfreundlich zertifiziert waren. Augenfällig ist zum einen der absolut geringe Anteil an Institutionen, die sich haben zertifizieren lassen. Zum anderen lässt sich feststellen, dass sich – sowohl relativ als auch absolut – weniger Kommunalverwaltungen zertifizieren lassen. Im Jahr 2016 sind ca. 0,39 % der deutschen Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten und ca. 0,56 % der Kommunalverwaltungen zertifiziert. Das bedeutet, der Anteil der als familienfreundlich zertifizierten Gemeinden ist deutlich gestiegen, während der der Unternehmen leicht zurückgegangen ist. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass die Kommunalverwaltungen ein Defizit hinsichtlich Familienfreundlichkeit erkannt haben und nun aufholen; möglicherweise

⁶⁴ Stand November 2016.

⁶⁵ DESTATIS, Verwaltungsgliederung <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Archiv/Verwaltungsgliederung/Verwalt1QAktuell.html> [letzter Zugriff am 19.03.2015].

⁶⁶ DESTATIS, Unternehmen nach Größenklassen: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft-Umwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenBeschaeftigtengroessenklassenWZ08.html> [letzter Zugriff am 19.03.2015] (Dort sind insgesamt 3.663.432 Unternehmen zu finden, um die Vergleichbarkeit herzustellen, werden jedoch Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten nicht berücksichtigt, da davon auszugehen ist, dass es keine Gemeindeverwaltung vergleichbarer Größe gibt).

besteht bei den Kommunalverwaltungen auch noch mehr Verbesserungspotenzial als bei den Unternehmen.

Um zu einer Einschätzung zu kommen, welche Rolle familienfreundliche Personalpolitik in der Lebensrealität für Kommunen spielt, welche Verbreitung familienfreundliche Maßnahmen haben und welche Ziele damit erreicht werden sollen, hilft eine Analyse der vorzufindenden einschlägigen Praxisbeispiele, Diskussionsbeiträge und Ausführungen in weiteren praxisnahen Quellen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die betrachteten Quellen:

<i>Publikation/Titel</i>	<i>Autor/Herausgeber</i>
KGSt-Materialien 9/2007: <i>Die Kommunalverwaltung als familienfreundliche Arbeitgeberin</i>	KGSt ⁶⁷
KGSt-Bericht 3/2009: <i>Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit</i>	KGSt
KGSt-Bericht 3/2010: <i>Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen – Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements</i>	KGSt
<i>Familienbewusste Personalpolitik, 2009</i>	BMFSFJ
Verein Familiengerechte Kommune e. V. – Homepage	Familiengerechte Kommune e. V.
Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg: <i>Die Weichen richtig stellen: familienbewusste und demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung</i>	Simak, Lucill/Statistisches Landesamt Baden-Württemberg
Präsentation <i>Die Kreisverwaltung Düren – ein familienfreundliches Unternehmen</i>	Dezernat I Kreis Düren – über KGSt-Bericht 3/2009
<i>Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr – Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter den männlichen Mitarbeitern der Stadtverwaltung Köln</i>	Stadt Köln – über KGSt-Bericht 3/2009
Stadt Düsseldorf, <i>Beruf und Familie – Familienbericht Düsseldorf, 2002</i>	Landeshauptstadt Düsseldorf, der Oberbürgermeister
Stadt Düsseldorf, <i>Führen in Zukunft</i> , Interview 2009	Götz, Markus/Amt für Personalentwicklung Stadtverwaltung Düsseldorf

⁶⁷ KGSt: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.

Flyer <i>Familienservicebüro für die Beschäftigten der Stadt Aachen</i>	Stadt Aachen, Fachbereich Personal und Organisation – über KGSt-Bericht 3/2009
Internet-Stadtportal der Stadtverwaltung Krefeld	Stadt Krefeld, Oberbürgermeister Gregor Kathstede
Internet-Stadtportal der Stadtverwaltung Dortmund	Stadt Dortmund, Oberbürgermeister Ulrich Sierau
Frauenförderplan der Stadt Dortmund, 2008	Stadt Dortmund, Frauenbüro
Frauenförderplan der Stadt Schwerte	Stadt Schwerte
Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik – Berichtsband, 2003, Ergebnisse der Kommunalverwaltungen (Auftragsstudie)	Gemeinnützige Hertie Stiftung
<i>Familienbewusstsein im öffentlichen Dienst</i> , Broschüre, o. J.	berufundfamilie gGmbH

Tab. 6: Übersicht der Quellen für Praxisrecherchen zu Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen

Internetauftritte

Auf der Suche nach Hinweisen auf Konzepte zu familienfreundlicher Personalpolitik besteht ein Zugang darin, die Veröffentlichungen auf den Internetseiten einiger Kommunalverwaltungen zu sichten. Daher wird eine Stichprobenanalyse der Präsentationen von Kommunalverwaltungen hinsichtlich ihrer Familienfreundlichkeit durchgeführt. Gesucht wurde nach den Kriterien:

- Ist betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild enthalten?
- Ist Familienfreundlichkeit Aufgabe der Gleichstellungsstelle?
- Ist die Kommunalverwaltung einschlägig zertifiziert?
- Gibt es Hinweise auf vereinbarkeitsfördernder Personalpolitik in Stellenausschreibungen?

Dabei sollten alle Gemeindetypen und alle Größenklassen vertreten sein. So wurden unter allen Kommunen in NRW einige Kommunalverwaltungen, die diese Kriterien erfüllten, möglichst über ganz NRW verteilt, herausgegriffen. Innerhalb der Internetseiten wurde mit der Suchfunktion nach den Suchworten „Gleichstellung“, „Leitbild“ und „Familienfreundlichkeit“ recherchiert.⁶⁸

⁶⁸ Die tabellarisch aufbereitete Darstellung der Ergebnisse der Internet-Recherchen ist im Anhang zu finden.

Es wurden die Homepages von 12 nordrhein-westfälischen Gemeinden durchsucht. Darunter waren 4 Großstädte, 7 Mittelstädte und eine Kleinstadt. Von den 12 Gemeinden waren 3 kreisfrei und 9 kreisangehörig. In allen Gemeinden gibt es Gleichstellungsbeauftragte, da dies nach dem Frauenfördergesetz vorgeschrieben ist. Jedoch gab es große Unterschiede zum einen hinsichtlich des Zugangs an Informationen und zum anderen hinsichtlich des Engagements der Gleichstellungsbeauftragten. In einem Fall war die Gleichstellungsstelle sehr schwer auffindbar; in drei Fällen bot die Homepage ausführliche und leicht zugängliche Informationen zur Gleichstellung. In einem Fall war das Thema Familienfreundlichkeit bei der Gleichstellungsstelle verortet.

Hinsichtlich der Familienfreundlichkeit bot sich ein eher karges Bild. Bei nur einer Gemeinde war der Hinweis auf die Zertifizierung als familienfreundlich zu finden. Ebenfalls bei nur einer Gemeinde (Mittelstadt) tauchte Familienfreundlichkeit im Leitbild auf. Drei Gemeinden, alleamt Großstädte, warben in ihren Stellenausschreibungen mit Familienfreundlichkeit. Die Analyse zeigt, dass das Thema Familienfreundlichkeit in den verschiedenen Kommunalverwaltungen mit sehr unterschiedlichem Gewicht behandelt wird. Häufig spielt Familienfreundlichkeit keinerlei Rolle, weder im Internetauftritt selbst, noch in – wenn vorhanden – Leitbildern, noch in Stellenausschreibungen. Es finden sich jedoch auch Verwaltungen, die das Thema intensiv bearbeiten; die ihre Familienfreundlichkeit in Stellenausschreibungen bewerben, deren Gleichstellungsstelle das Thema forciert und die das Thema in ihrem Leitbild verankert haben.

Frauenförderpläne scheinen in den vergangenen 15 Jahren das zentrale – und häufig auch einzige – Instrument gewesen zu sein, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Da die Gleichstellungspolitik wie auch die Aufstellung von Frauenförderplänen gesetzlich verpflichtend ist, kann vermutet werden, dass wenig eigene Motivation seitens der Kommunalverwaltungen besteht, familienfreundliche Personalpolitik zu etablieren.

Im Folgenden werden die einschlägigen Aktivitäten einiger Kommunalverwaltungen als anschauliche Beispiele skizziert, die sich intensiv mit dem Thema Familienfreundlichkeit befassen und auf ihren Internetseiten detaillierte Einblicke in ihre Angebote gewähren.

Praxisbeispiel Köln

Unter dem Titel „Vater werden ist nicht schwer – Vater sein dagegen sehr ...“ hat die Stadt Köln im März 2008 eine – für die Stadtverwaltung Köln – repräsentative Befragung unter den männlichen Mitarbeitern der Stadtverwaltung Köln zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ durchgeführt. Deren Ergebnisse sollten als Grundlage für eine „väter- und mitarbeiterbewusste Personalpolitik“ dienen.⁶⁹ Bereits an dieser Stelle fallen zwei Dinge auf: Zum Ersten, dass die Stadtverwaltung Köln grundsätzlich aktiv um Familienfreundlichkeit bemüht ist, und

⁶⁹ Stadt Köln, *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr ...*, S. 3.

zum Zweiten, dass sie Väter als ganz eigene Zielgruppe identifiziert hat und adressiert. Die Stadt Köln hat nicht nur wahrgenommen, dass es eine Vereinbarkeitsproblematik gibt, sondern auch, dass diese auch für Männer an Bedeutung gewinnt. „Nicht nur Frauen, auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem zwischen Beruf und Familie – und immer mehr Väter artikulieren dieses Thema an ihren Arbeitsplätzen.“⁷⁰ Als Auslöser für dieses Phänomen sehen die Verfasser der Untersuchung das 2007 reformierte Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz.

Die Studie wurde von der Fachstelle Familienbeauftragter des Amtes für Kinder, Jugend und Familie in Kooperation mit dem Amt für Stadtentwicklung und Statistik sowie dem Personalamt durchgeführt. Als Instrument dienten Fragebögen, die an 6.529 Mitarbeiter versendet wurden. Dabei war diese Grundgesamtheit willkürlich begrenzt auf die Kernverwaltung, die Gebäudewirtschaft sowie die städtischen Bühnen und Orchester. Diese Festlegung und der Ausschluss der übrigen Bereiche der Stadtverwaltung werden nicht näher begründet. Die Rücklaufquote lag bei 30 % (1.999 Fragebögen). Erhoben wurden im Wesentlichen Angaben über die familiäre Situation der Männer, Wünsche und reales Erleben hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Rollenverständnis der Väter und ihrer Partnerinnen, das Verhältnis zu Vorgesetzten und Gründe für Kinderlosigkeit.

Von den Befragten haben 71 % Kinder. Davon haben mehr als die Hälfte ein Kind unter fünfzehn Jahren. Hochgerechnet auf die Grundgesamtheit brachten die Ergebnisse zutage, dass rd. 3.070 männliche Mitarbeiter mit einem minderjährigen Kind in einem Haushalt leben, somit das Ausmaß der Betroffenheit von einem Vereinbarkeitskonflikt bei knapp der Hälfte aller männlichen Mitarbeiter liegt.

Diese Studie der Stadt Köln zeigt auf, dass eine an den Interessen der Familie orientierte Personalpolitik „(...) die Loyalität der Beschäftigten [erhöht] und (...) das Risiko, dass dem Arbeitgeber wertvolles Knowhow verloren geht [begrenzt].“⁷¹

Praxisbeispiel Krefeld

Die Stadtverwaltung Krefeld tritt auf ihrer Homepage als „familienbewusstes Unternehmen“ auf und empfiehlt sich als attraktiver Arbeitgeber, der gute Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet.⁷² Im Einzelnen bietet die Stadt Krefeld⁷³:

- Flexible Arbeitszeiten

84-Prozent-Regelung (= Arbeitszeit nur außerhalb der Schulferien)
4-Tage-Woche

⁷⁰ Stadt Köln, *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr ...*, S. 2.

⁷¹ Stadt Köln, *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr ...*, S. 11.

⁷² Vgl. Homepage der Stadt Krefeld: <https://www.krefeld.de/de/fb-10/wir-sind-ein-flexibles-familienfreundliches-unternehmen/> (Letzter Zugriff am 01.12.2014).

⁷³ Aufzählung nach: Stadt Krefeld [https://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf/\\$file/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf?OpenElement](https://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf/$file/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf?OpenElement) (Letzter Zugriff am 01.12.2014).

Gleitende Arbeitszeit

- Begleitung während der Elternzeit und Beurlaubung

Tag der Berufsrückkehr

Newsletter

Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsgespräche

- Alternierende Teleheimarbeit
- Großes Familienfest (Malwettbewerb)
- Sommerferien-Kinderbetreuung
- Information und Unterstützung von Eltern

Broschüre „Schön, dass Du da bist“⁷⁴

Leitfaden für Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsgespräche

- Ansprechpartner: Gleichstellungsstelle, Personalentwicklung

Damit räumt die Stadt Krefeld der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine hohe Priorität ein „(...) für die Stadtverwaltung Krefeld steht eine familienfreundliche Personalpolitik an oberer Stelle.“⁷⁵ Dabei hat die Stadtverwaltung Krefeld ganz konkrete Motive, sich um (potenzielle) Mitarbeitende mit Familienpflichten zu bemühen. Sie nutzt das Attribut, um sich angesichts des engen Spielraums bei der Bezahlung von anderen Arbeitgebern positiv abzuheben. „Insbesondere im Hinblick auf die gleichmäßige Gehaltsstruktur innerhalb des öffentlichen Dienstes erhalten stadtimmanente Alleinstellungsmerkmale eine erhöhte Bedeutung.“⁷⁶ Dies ist notwendig, da hier – wie bereits allgemein festgestellt – die demographischen Entwicklungen zu einem härteren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt beitragen. „Ohne großen rechnerischen Aufwand lässt sich aus der Darstellung das altersbedingte Ausscheiden von etwa 60 % des Personals in den nächsten zwanzig Jahren ableiten.“⁷⁷ Krefeld kümmert sich – mithilfe einer familienfreundlichen Personalpolitik – frühzeitig darum, Nachwuchskräfte bzw. nachrückendes Personal in ausreichendem Maße zu akquirieren.

Krefeld zeichnet sich weiterhin durch eine offene Kommunikation nach außen aus und verhehlt nicht, dass die Vorstellung vom lebenslang sicheren Arbeitsverhältnis heutzutage obsolet ist. „Für viele ist die Arbeit in einer bzw. bei der Stadtverwaltung Krefeld sicherlich unmittelbar mit dem klassischen Verwaltungsbeamtentum verbunden. Die Zahlen machen indes deutlich, dass lediglich etwa ein Viertel dieser Berufssparte zugehörig ist.“ Hierin manifestiert sich der wichtige Hinweis, dass die Frage nach einem existenziell sicheren Arbeitsverhältnis als basaler

⁷⁴ Vgl. [https://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf/\\$file/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf?OpenElement](https://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf/$file/flyer_wiedereinstieg_kr_v4.pdf?OpenElement) [Letzter Zugriff am 01.12.2014].

⁷⁵ Oberbürgermeister Gregor Kathstede: Vorwort 2012 <https://www.krefeld.de/de/fb-10/wir-sind-ein-flexibles-familienfreundliches-unternehmen/> [Letzter Zugriff am 01.12.2014].

⁷⁶ Stadt Krefeld, Personalbericht 2014.

⁷⁷ Stadt Krefeld, Personalbericht 2014.

Bestandteil von Familienfreundlichkeit hinsichtlich des öffentlichen Dienstes in Frage zu stellen ist.

Praxisbeispiel Düsseldorf

Die Landeshauptstadt Düsseldorf hat die Familienarbeit als Zeit der Fortbildung anerkannt und in ihr Personalentwicklungskonzept aufgenommen. „Die Stadt Düsseldorf fördert die Chancengleichheit von Mann und Frau, deshalb berücksichtigt die Anforderungs- und Qualifizierungskonzeption den „Arbeitsort Familie“. Eine 3-jährige Vollzeitfamilienarbeit (z. B. Erziehungsurlaub, Kinderbetreuung, Pflege nach § 85 LBG) ersetzt den Wechsel in die zweite Organisationseinheit. Auch in der Familienarbeit sind qualifizierende Elemente enthalten. Gefördert werden Schlüsselqualifikationen wie Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Organisationstalent.“⁷⁸ Die Landeshauptstadt Düsseldorf hat hier das Novum gewagt und die Familienarbeit als Zeit der Fortbildung anerkannt und in ihr Personalentwicklungskonzept aufgenommen.⁷⁹

Praxisbeispiel Kreis Düren

Der Kreis Düren befasst sich intensiv mit familienfreundlicher Personalpolitik und veranschaulicht, welche Ziele⁸⁰ er mithilfe familienfreundlicher Maßnahmen erreichen will.

- Senkung von Fehlzeiten und Krankmeldungen
- Imageverbesserung
- Gewinnung und langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Einsparung von Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten
- Nutzung der in der Fortbildung/Weiterbildung investierten Kosten
- Höhere Loyalität und Motivation

Praxisbeispiel Dortmund

Am Beispiel der Stadt Dortmund wird deutlich, dass es Berührungspunkte zwischen Familienfreundlichkeit und Gleichstellung gibt. In Dortmund ist man sich dieses Phänomens schon seit längerer Zeit bewusst, wie der Oberbürgermeister anlässlich der Verleihung des Total E-Quality Prädikats 2014 verkündete: „Seit den 1980er Jahren ist die Gleichstellung von Mann und Frau fester Bestandteil der städtischen Personalpolitik. Mit unserem Projekt ‚Top in Führung‘ erhöhen wir zum Beispiel die Chancengleichheit für Frauen in Führungspositionen.“

⁷⁸ Stadtverwaltung Düsseldorf, 1999, S. 41.

⁷⁹ Stadtverwaltung Düsseldorf, 1999, S. 41.

⁸⁰ KGSt: Präsentation des Kreises Düren.

Unabhängig vom Geschlecht sollten letztlich nur fachliche und soziale Fähigkeiten für die Besetzung einer Stelle zählen.“⁸¹

Im Frauenförderplan der Stadtverwaltung Dortmund heißt es: „Die beruflichen Rahmenbedingungen sind für alle Beschäftigten so zu gestalten, dass Familie und Beruf vereinbart werden können. Frauen und Männer müssen die Möglichkeit haben, familiären Aufgaben ohne berufliche Nachteile nachzugehen.“⁸² Am Beispiel dieser Großstadt ist zu erkennen, dass sich die in der Literatur vorgefundene negative Auswirkung bestätigt, nach der Frauen geringere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten haben. Dies betrifft sowohl die Einkommenshöhe (je niedriger die Entgelt-/Besoldungsgruppe, desto höher der Frauenanteil) als auch die Verteilung von Führungspositionen. „Im Bereich der allgemeinen Verwaltung werden nur etwa ein Fünftel aller Führungsstellen von Frauen wahrgenommen. Männer besetzen 79 % aller Führungspositionen. Frauen sind in allen Führungsebenen unterrepräsentiert; je höher die Führungsebene, desto geringer der Frauenanteil.“⁸³ Die Abhängigkeit dieser Beobachtung zur Wahrnehmung von familialen Verpflichtungen zusätzlich zum Beruf ist unübersehbar und wird im Frauenförderplan der Stadt Dortmund bestätigt: „Fast ausschließlich Frauen unterbrechen ihre Berufstätigkeit aus familiären Gründen, meist für mehrere Jahre. Fast ausschließlich Frauen reduzieren ihre regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit aus familiären Gründen über einen längeren Zeitraum.“ Damit deckt sich, dass Frauen 90 % aller Teilzeitstellen bekleiden.⁸⁴ Allerdings ist zu beobachten, dass offenbar die Bereitschaft oder die Voraussetzungen, dass Männer in Teilzeit arbeiten, mit zunehmender Wertigkeit der Tätigkeit steigt. „Je höher die Laufbahn, desto niedriger der Teilzeitanteil bei den weiblichen Beschäftigten, desto höher der Teilzeitanteil bei den männlichen Beschäftigten.“⁸⁵

Anschauung der KGSt zu familienfreundlicher Personalpolitik

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement KGSt ist als Dachverband deutscher Kommunalverwaltungen ein renommiertes Organ, deren Veröffentlichungen bei ihren Mitgliedern weit verbreitet sind und als einflussreiche Orientierungshilfe betrachtet werden können. Hier werden unter anderem in einem Netzwerk aller Mitgliedskommunen Erfahrungen ausgetauscht, Vergleiche angestellt und praktische Empfehlungen hergeleitet, sodass die KGSt auf umfangreiche und umfassende Daten aller Mitgliedskommunen bundesweit zurückgreifen kann. Hinzu kommen die durch Vernetzung mit Akteuren aus Wirtschaft und Politik zur Verfügung stehenden Kenntnisse weiterer Grundlagen, Rahmenbedingungen und Möglichkeiten. In den KGSt-Materialien 4/2007 findet sich erstmalig ein Ansatz, das Thema

⁸¹ Siehe http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=323713 (Letzter Zugriff am 01.12.2014).

⁸² Stadt Dortmund, Frauenförderplan, S. 5.

⁸³ Stadt Dortmund, Frauenförderplan, S. 24.

⁸⁴ Stadt Dortmund, Frauenförderplan, S. 25.

⁸⁵ Stadt Dortmund, Frauenförderplan, S. 29.

„Familienfreundlichkeit“ aufzugreifen, aus der Privatwirtschaft zu übertragen und die Wichtigkeit für die Kommunalverwaltungen zu erkunden. In einem gutachtlichen Verfahren werden erste Handlungsbedarfe hinsichtlich eines familienfreundlichen Personalmanagements und passende Lösungsmöglichkeiten skizziert. Zunächst werden 3 Gründe für die „zunehmende strategische Bedeutung von Familienfreundlichkeit“ genannt⁸⁶:

1. Ökonomische Notwendigkeiten

Hierunter sind zwei Aspekte zu fassen:

- a) Erhaltung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz hoher Belastungen
- b) Optimierung der Personalkosten

Dabei bestehen Wechselwirkungen zwischen beiden Punkten. Werden die Personalkosten dadurch gesenkt, dass weniger Personal beschäftigt wird, so hat dies Auswirkungen auf die Belastung der verbleibenden Mitarbeiter; diese wird gesteigert. Um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft dennoch zu erhalten, „könne und müsse die Verwaltung Rahmenbedingungen bieten, um die Belastungen möglichst zu reduzieren.“ Das können beispielsweise die Entlastungen sein, die durch eine Unterstützung bei der Vereinbarkeit von beruflichen und familialen Pflichten entstehen.

Wird andererseits die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert, so trägt dies zur Optimierung, also Senkung und besseren Nutzung, der Personalkosten bei. Betriebliche Familienfreundlichkeit schlägt sich jedoch noch in weiteren betriebswirtschaftlich relevanten Verbesserungen nieder, die eine Optimierung der Personalkosten bedeuten: z. B. Senkung der Fehlzeiten, Senkung der Krankheitstage.⁸⁷

2. Demografische Entwicklung

Als Reaktion auf das zurückgehende Erwerbspersonenpotenzial muss sich die Kommunalverwaltung nach innen und außen als attraktive Arbeitgeberin positionieren. Die Betonung auf „nach innen und außen“ macht deutlich, dass es darum geht, auch künftig Leistungsträger nicht nur neu zu gewinnen, sondern auch zu halten.

3. Außenwirkung als familienfreundliche Kommune

In diesem Punkt sind wiederum 2 Komponenten angesprochen:

- a) Familienfreundlichkeit wird als Standortfaktor in zweifacher Hinsicht genutzt: zum einen als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Arbeitgebern und zum anderen als

⁸⁶ KGSt-Materialien 4/2007, S. 3.

⁸⁷ vgl. Ausführungen zu KGSt-Bericht 3/2009.

Imageverbesserung der Kommune allgemein, auch in ihrer Darstellung gegenüber anderen Zielgruppen wie Bürger, Wirtschaft oder Touristen.

b) Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes für Unternehmen und andere Organisationen

Vertieft und erweitert wird das Thema im KGSt-Bericht 3/2009 „Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit“. „(...) auch nach innen wird die strategische Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit in immer mehr Kommune erkannt und als strategisches Ziel formuliert.“⁸⁸ Bei dieser Formulierung stellt sich die Frage, ob betriebliche Familienfreundlichkeit an sich ein Ziel oder ein Instrument zur Erreichung anderer Ziele ist. Die Auflösung dieser Doppelbelegung ist schnell gefunden, da sich die beiden Funktionen nicht widersprechen. Dass betriebliche Familienfreundlichkeit instrumentalisiert wird, um bestimmte übergeordnete Ziele zu erreichen, ist unstrittig. Doch ebenso kann die Etablierung und Verbesserung dieses Instrumentes ein – untergeordnetes – Ziel in der Gesamtstrategie einer Kommunalverwaltung sein, zu dessen Erreichung wiederum Schritte unternommen werden müssen. Dass Familienfreundlichkeit als eigenes Ziel dargestellt wird, braucht nicht weiter zu irritieren, wenn man sich dieser Zielhierarchie bewusst ist und explizit das Verhältnis klargestellt ist, dass in dieser Arbeit mit „Ziel“ die Effekte des Instrumentes „betriebliches Familienbewusstsein“ auf zuvor von der Kommunalverwaltung definierte Kriterien gemeint ist.

Im KGSt-Bericht 3/2009 werden folgende Handlungsbedarfe herausgearbeitet⁸⁹:

Demografische Entwicklung

- Das Erwerbspersonenpotenzial nimmt ab.
- Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst steigt seit Jahren stetig an:
- Es zeichnet sich ein Fach- und Führungskräfte-mangel ab, der sich verstärken wird, wenn sich der Öffentliche Dienst nicht rechtzeitig um adäquaten Fachkräftenachwuchs kümmert. Hier stehen Kommunen im direkten Wettbewerb mit der Privatwirtschaft.

Optimierung der Personalkosten

- „Die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltung hängt entscheidend von der Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.“

⁸⁸ KGSt-Bericht 3/2009, S. 14.

⁸⁹ Aufzählung nach: KGSt-Bericht 3/2009, S. 14 ff.

- Die vorhandenen Potenziale müssen noch besser genutzt werden; hierfür sind familienfreundliche Rahmenbedingungen notwendig.
- Verweis auf Studien des FFP aus dem Jahre 2006 zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienfreundlichen Maßnahmen, in denen unter anderem folgende positive Auswirkungen erkannt wurden: In familienfreundlichen Unternehmen melden sich Beschäftigte sich weniger krank, kehren die Mitarbeiter nach der Elternzeit schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurück, sodass geringere Überbrückungskosten entstehen, und werden schneller wieder in die Arbeitsabläufe integriert, was geringere Wiedereingliederungskosten bedeutet.

Vorbildfunktion der Kommunen

- Indem die Kommunen das Engagement ihrer Beschäftigten in der Familie aktiv unterstützen und Freiräume bieten, Beruf und Familien zu vereinbaren, haben sie Vorbildfunktion. Damit tragen sie gesellschaftliche Verantwortung und regen andere Arbeitgeber an, dies ebenfalls zu tun. Gleichzeitig nutzen Kommunen das Attribut „familienfreundlich“ als Standortfaktor. Als Arbeitgeber selbst familienfreundlich zu sein, erhöht die Glaubwürdigkeit gegenüber Beschäftigten und Externen. Familienfreundlichkeit der Kommune nach außen und innen trägt dazu bei, sowohl ihr Ansehen in der Bevölkerung als auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

Es zeigt sich also, dass die im KGSt-Bericht 3/2009 genannten Handlungsfelder nahezu identisch sind mit denen aus den KGSt-Materialien 4/2007. Aus den genannten Handlungsfeldern leiten die Autoren 5 Punkte einer „strategische(n) Ausrichtung als familienfreundlicher Arbeitgeber“ ab:

1. Engagement der Beschäftigten in der Familie zu unterstützen und entsprechende Freiräume hierfür zu schaffen.
2. Sich offensiv als attraktiver und familienfreundlicher Arbeitgeber zu positionieren, um die vorhandenen gut ausgebildeten „Leistungsträgerinnen und Leistungsträger“ zu halten und bei Bedarf neue qualifizierte und motivierte Beschäftigte zu gewinnen (Familienfreundlichkeit als Argument im Personalmarketing ...).
3. Mit einer hohen Zufriedenheit des Personals die höchstmögliche Effizienz zu erzielen.
4. Vorhandene Potenziale bestmöglich zu nutzen.

Tab. 7: Strategie „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ nach KGSt,

Quelle: KGSt-Bericht 3/2009, S. 16 f.

Im Jahr 2010 greift die KGSt das Thema erneut auf, legt im Bericht 3/2010 jedoch den Schwerpunkt auf Altersstrukturprobleme, den Anspruch an Vielfalt und auf den Fachkräftemangel.⁹⁰ Wenngleich die Herausforderungen, vor allem in Bezug auf Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, ähnliche sind wie in den Jahren zuvor, so wird Familienfreundlichkeit in dieser Publikation – aufgrund des Fokus auf Demographie – untergeordnet behandelt und die Beiträge rekurren weitgehend auf den KGSt-Bericht 3/2009.

Die Kernaussage der genannten KGSt-Publikationen lautet: „Eine Strategie ‚Familienfreundlicher Arbeitgeber‘ trägt dazu bei, diese Ziele zu erreichen.“⁹¹ Auf diese Behauptung wird sich ein Teil der empirischen Untersuchung beziehen. Zunächst ist festzuhalten, dass in den KGSt-Publikationen ein positiver Zusammenhang zwischen familienfreundlicher Personalpolitik – der „Strategie Familienfreundlicher Arbeitgeber“ – und der Erreichung bestimmter Ziele gesehen wird. Welche dies im Einzelnen sind, ist im Folgenden zu erarbeiten. Ausgangspunkt sind die in Tabelle 8 aufgezählten Punkte:

Punkt	Strategie	Ziele
1	Engagement der Beschäftigten in der Familie unterstützen und entsprechende Freiräume hierfür schaffen.	Nicht explizit benannt
2	Profilierung als familienfreundlicher Arbeitgeber	Vorhandene Leistungsträger halten Neue, qualifizierte und motivierte Beschäftigte gewinnen
3	Zufriedenheit des Personals erhöhen	Höchstmögliche Effizienz erzielen
4	Vorhandene Potenziale bestmöglich nutzen	Nicht explizit benannt
5	Durch entsprechende Rahmenbedingungen eine Balance von unterschiedlichen Lebensbereichen und -situationen ermöglichen.	Leistungsfähigkeit erhalten Leistungsbereitschaft erhalten

Tab. 8: Analyse der Strategien und Ziele nach KGSt; eigene Darstellung in Anlehnung an KGSt-Bericht 3/2009, S. 16 f.

⁹⁰ Vgl. KGSt-Bericht 3/2010.

⁹¹ KGSt-Bericht 3/2009, S. 17.

Bemerkenswert ist, dass die KGSt auf Forschungsergebnisse des FFP Münster zurückgreift. Hierin findet sich ein Hinweis auf die Anerkennung und die praktische Bedeutung dessen Arbeit.

2.1.3 Staatliche Förderkulisse

Die aktuellen politischen, insbesondere familienpolitischen Rahmenbedingungen stellen nicht nur eine elementare Basis für betriebliche Familienfreundlichkeit dar, sondern sie verdeutlichen das starke politische Interesse, die simultane Wahrnehmung von beruflichen und familiären Verpflichtungen zu fördern. Die Betrachtung der familienpolitischen Gesetzeslage an dieser Stelle schafft zum einen den Hintergrund zur Beurteilung der Familienfreundlichkeit in Organisationen, da hier ein objektiver Mindeststandard vorliegt, zum anderen sind die gesetzlichen Vorschriften unmittelbarer Bezugsrahmen für familienfreundliche Personalpolitik. Letztlich greift das Modell des Berufundfamilie-Indexes die staatlichen Beiträge zur Familienfreundlichkeit auf, indem er in den Dimensionen „Kultur“ und „Information“ berücksichtigt, inwieweit Unternehmen über diese gesetzlichen Beiträge informiert sind, diese Informationen an die Betroffenen weitergeben und insbesondere, inwieweit sie den Zugang ermöglichen bzw. sanktionieren.⁹² Die folgende nicht abschließende Aufzählung gibt einen Überblick über die zentralen gesetzlichen Rahmenbedingungen der Familienfreundlichkeit.

Gleichbehandlungsgrundsatz (Grundgesetz, Artikel 3)

Abs. 1) „Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.“

Abs. 2) „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Mit diesem Gleichbehandlungsgrundsatz wird darauf hingewirkt, Männer und Frauen in allen Belangen gleichberechtigt zu behandeln. Diese Formulierung umfasst somit u. a. einerseits eine gleichberechtigte Behandlung von Berufstätigen mit und ohne Familienpflichten und andererseits eine gleichberechtigte Behandlung von Männern und Frauen. Unter den „bestehenden Nachteilen“, auf deren Beseitigung der Staat demnach hinwirkt, ist beispielsweise zu verstehen, dass Berufstätige, die Kinder oder zu pflegende Angehörige betreuen, faktisch häufiger schlechter bezahlte Stellen bekommen, weniger Chancen auf beruflichen Aufstieg haben, eine wesentlich höhere Gesamtbelastung in der Koordination des privaten und beruflichen Alltags haben und häufiger unter der geschmälernten Wahrnehmung und damit Wertschätzung ihrer tatsächlichen Leistung leiden als vergleichbare Kollegen, die im privaten Umfeld keinerlei derartige Verpflichtungen haben.

⁹² Vgl. dazu auch Kapitel 2.3.2 – Erweitertes Verständnis von familienfreundlicher Personalpolitik.

Landesgleichstellungsgesetz

Konkreten Niederschlag hat die Durchsetzung des Artikels 3 erst in den 1990er Jahren gefunden. Mit der Änderung der Gemeindeordnung im Jahr 1994 wurde die Gleichstellung von Mann und Frau für Kommunalverwaltungen verpflichtend. Eine gesetzliche Konkretisierung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erfolgte noch später in dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) vom 20.11.1999. Zuständig für die Umsetzung des Grundgesetzartikels 3 Absatz 2 bzw. des LGG ist die kommunale Gleichstellungsstelle. Dabei ist die Gleichstellungsbeauftragte sowohl für die Bürgerinnen der Gemeinde (externe Arbeit) als auch für die Frauen in der Gemeindeverwaltung (interne Arbeit) zuständig.

Eine wesentliche Maßnahme zur Herstellung der Chancengleichheit ist die Pflicht aller Kommunalverwaltungen in NRW, Frauenförderpläne aufzustellen und umzusetzen. Die bereits skizzierten Unterschiede in den Berufsverläufen von Männern und Frauen sollen durch Frauenförderpläne verringert, im Idealfall aufgehoben werden. D. h., das Landesgleichstellungsgesetz dient dazu, die Schlechterstellung von Frauen, die unter anderem auf die familialen Verpflichtungen zurückzuführen ist, zu beenden. Im Frauenförderplan der Stadt Dortmund heißt es dazu: „Frauenförderung bedeutet, Gleichberechtigung unter strikter Beachtung des Leistungsprinzips aktiv zu verwirklichen. Dazu gehört auch, dass unterschiedliche, individuelle Leistungsvoraussetzungen und -bedingungen berücksichtigt werden.“⁹³

Mutterschutz

Zum Schutz des Lebens und der Gesundheit der Schwangeren und des Ungeborenen existieren besondere Vorschriften zu deren Gesundheits- und Kündigungsschutz. Dies sind besondere Beschäftigungsverbote wie auch der Schutz vor Arbeitsplatzverlust aufgrund der Schwanger- bzw. Elternschaft. Das Mutterschutzgesetz gilt explizit auch für Beamtinnen: „Mutterschutz und Elternzeit sind zu gewährleisten“ (§ 46 BeamtStG NRW, § 76 LBG NRW).

Öffentliche Bildung und Betreuung (§§ 22 bis 26 SGB VIII- KiFöG)

Staatliche angebotene und subventionierte Betreuung und Bildung gibt es in verschiedenen Formen:

- Förderung von Kindern in Kindertagesbetreuung
 - Kindergärten /Tageseinrichtungen für Kinder
 - Krippen
 - Tagespflege

⁹³ Frauenförderplan der Stadt Dortmund, S. 5: http://www.dortmund.de/media/p/frauenbuero/downloads_frauenbuero/frauenfoerderplan.pdf (Zugriff am 30.03.2015).

In der jüngsten Vergangenheit und auch gegenwärtig wurden und werden die Betreuungsangebote ausgebaut. Das zeigen die neueren Änderungen in der Gesetzgebung sowie die Fördermaßnahmen⁹⁴

- Schule

In Deutschland besteht Schulpflicht. Gleichzeitig wird diese Bildungsform grundsätzlich kostenlos geleistet. Die Bereitstellung einer öffentlichen Bildungsinfrastruktur ist ein wesentlicher Baustein bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Einerseits wird die Betreuung minderjähriger Kinder gewährleistet und andererseits erfolgt durch den Bildungsauftrag die Förderung der Kinder selbst.

- Offene Ganztagsbetreuung

Durch die offene Ganztagschule nach § 9 Abs. 3 SchulG wird es Eltern auf freiwilliger Basis ermöglicht, ihr Kind vor Schulbeginn und nach Schulende betreuen zu lassen. Damit wurde dem Umstand begegnet, dass aufgrund unregelmäßiger und häufig geringer Unterrichtszeiten die Kinder nicht in dem Umfang betreut wurden, der erforderlich wäre, um einer Berufstätigkeit nachzugehen.

Finanzielle Erleichterungen

- Familienleistungsausgleich (§ 31 Einkommensteuergesetz – EStG)
- Steuerrechtliche Maßnahmen (z. B. Kinderfreibetrag nach § 32 Abs. 6 EStG u. a., Kinderkomponenten bei der Eigenheimförderung.⁹⁵)
- Kindergeld (Bundeskindergeldgesetz – BKGG)
- Kinderzuschlag (§ 6a BKGG)
- Elterngeld (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEzG)

Zeitliche Entlastung

Elternzeitgesetz

Die Elternzeit ermöglicht es berufstätigen Eltern, bis zu drei Jahren von der Berufstätigkeit freigestellt zu werden, ohne die Arbeitsplatzsicherheit zu gefährden. Diese Regelung verschafft Eltern wertvolle Zeit, sich ihren Kindern zu widmen, ohne Sorgen um den Arbeitsplatz haben zu müssen. Das Elternzeitgesetz gilt explizit auch für Beamtinnen: „Mutterschutz und Elternzeit sind zu gewährleisten“ (§ 46 BeamStG NRW).

⁹⁴ Z. B. Ausbau der U3-Betreuung (BMFSFJ: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=118992.html> [letzter Zugriff am 08.10.2012]), Förderprogramme.

⁹⁵ Vgl. BMFSFJ, Bestandsaufnahme der familienbezogenen Leistungen und Maßnahmen des Staates im Jahr 2010, S. 1.

Teilzeitgesetz

Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung. Gilt ebenso für Beamte, geregelt in § 43 BeamtStG NRW in Verbindung mit §§ 63, 66 LBG NRW.

Nachteilsausgleich

In der Realität bedeutet der teilweise oder völlige Verzicht auf eine Berufstätigkeit zugunsten der Betreuung und Erziehung der eigenen Kinder häufig Nachteile hinsichtlich der Karriere, wenn nicht gar der Existenz. Im Beamtenrecht gibt es diesbezüglich Vorschriften, die die faktische Benachteiligung von Eltern verbieten und damit eine Chancengleichheit zwischen Eltern und Kinderlosen verwirklichen möchten. „Schwangerschaft, Mutterschutz, Elternzeit und die Betreuung von Kindern oder die Pflege einer oder eines nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen Angehörigen dürfen sich bei der Einstellung und der beruflichen Entwicklung nach Maßgabe der Absätze 2 und 3 nicht nachteilig auswirken“ (§ 21 Abs. 1 LBG NRW). Auch nach den Absätzen 2 und 3 derselben Vorschrift dürfen sich Geburt und Erziehung von Kindern nicht nachteilig auch Bewerbungen oder Beförderungen auswirken.

Ferner ist hinsichtlich der Behandlung von Teilzeitkräften ein Benachteiligungsverbot in § 69 LBG NRW formuliert: „Die Ermäßigung der Arbeitszeit darf das berufliche Fortkommen nicht beeinträchtigen; eine unterschiedliche Behandlung von Beamten mit ermäßigter Arbeitszeit gegenüber Beamten mit regelmäßiger Arbeitszeit ist nur zulässig, wenn zwingende sachliche Gründe sie rechtfertigen.“ Mit dem letzten Halbsatz ist allerdings eine Aufweichung durch unbestimmte Rechtsbegriffe gegeben.

Was sagt die hier gezeigte Bandbreite an staatlicher Unterstützung von Familien aus? Zwar dokumentiert sie zweifelsohne ein staatliches Interesse an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, als ausreichend können diese Maßnahmen jedoch nicht erachtet werden. Im internationalen Vergleich der staatlichen Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt Deutschland auf den 16. Platz von 21 betrachteten westlichen Ländern.⁹⁶ Es wurde gezeigt, dass sich Familienfreundlichkeit als Reaktion auf sich verändernde Bedürfnisse und Interessen verschiedener Gruppen (Eltern, Arbeitgeber, staatliches Interesse u. a.) entwickelt hat. Nun soll die Rolle der Arbeitgeber in diesem Prozess herausgearbeitet werden.

2.2 Verortung des Themas im Rahmen der Personalwirtschaftslehre

Nach dem Rückblick auf den weiter zurückliegenden Verlauf der Familienfreundlichkeit in der Berufswelt gilt es, den Blick auf die jüngere Vergangenheit und die Gegenwart zu richten.

⁹⁶ Vgl. Thoenen, 2010, S. 22.

Familienfreundliche Personalpolitik hat Berührungspunkte zu vielfältigen Disziplinen, die hier nicht weiter behandelt werden. In dieser Arbeit wird sie schließlich dem eng umgrenzten Bereich „Personalwirtschaftslehre“ als Disziplin der Wirtschaftswissenschaften zugeordnet.

Um einen Eindruck zu erhalten, wie verstreut das Thema in den verschiedenen Disziplinen anzutreffen ist und in welchem Ausmaß es Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Betrachtung ist, wird in der folgenden Tabelle die Trefferhäufigkeit der einschlägigen Begriffe im Katalog der Universitätsbibliothek Kassel⁹⁷ wiedergegeben.

⁹⁷ Katalogsuche aufzurufen unter <http://www.uni-kassel.de/ub/index.php> [Letzter Zugriff am 26.11.2014]

Treffer	Gesamt	Fachgebiet					
		Geschichte	Politologie	Psychologie	Pädagogik	Soziologie	Wirtschaftswissenschaften
Suchbegriff („Alle Felder“)							
Familienbewusstsein	19	9	1	0	1	6	2
Family-friendly	72	0	9	13	1	19	30
Familienfreundlich	112	0	8	6	20	43	35
Family-awareness	85	11	1	19	3	19	22
Family-conscious	35	6	3	12	1	8	5

Tab. 9: Häufigkeit der Trefferquoten im Katalog der Universität Kassel unter verschiedenen Suchbegriffen.

Quelle: eigene Darstellung.

Diese zeigt, dass sich bei der Literaturrecherche unter einschlägigen Suchworten in mehreren Disziplinen ebenso Werke zum Thema Familienfreundlichkeit finden wie im Kontext wirtschaftswissenschaftlicher Arbeiten. Familienfreundlichkeit bzw. Familienbewusstsein wird häufig mit gesellschaftspolitischen Diskussionen assoziiert und scheint eher Betrachtungsgegenstand von Soziologie, Sozialpolitik, Psychologie und benachbarter Fachrichtungen zu sein. Worin besteht also der Bezug von Familienfreundlichkeit zur Betriebswirtschaftslehre?

Das Thema „familienfreundliche Personalpolitik“ weist augenfällige Bezüge zur Personalwirtschaftslehre in einigen ihrer zentralen Aufgaben auf:

Grundsätzliche Aufgabe der Personalwirtschaft ist die **Personalbeschaffung**. Nach Olfert/Steinbuch hat diese „betriebswirtschaftliche Mitarbeiterversorgung“⁹⁸ unter folgenden zwei Aspekten zu erfolgen:

⁹⁸ Olfert/Steinbuch, 2001, S. 22.

1. „Unternehmensbedürfnisse, denn das Unternehmen muss bestmöglich mit geeigneten Mitarbeitern [...] versorgt werden.
2. Mitarbeiterbedürfnisse, denn für die Mitarbeiter eines Unternehmens ist Sorge zu tragen.“⁹⁹

Auch diese Aussage bestätigt, dass familienfreundliche Personalpolitik bei beiden Aspekten ansetzt, denn auf der einen Seite kommt es zweifelsfrei den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen, wenn ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert wird, und auf der anderen Seite ist es im Interesse des Unternehmens, wenn die Mitarbeiter möglichst viel von ihrem Potenzial den betrieblichen Abläufen zur Verfügung stellen können. Gewinnung, Erhalt und Qualifikation von Arbeitskräften sind somit sowohl Aufgaben der Personalwirtschaft, die durch familienfreundliche Personalpolitik gestaltet werden könnten, insofern, als sie einen quantitativ und qualitativ größeren Kreis an Arbeitskräften erschließt. „Die grundsätzlich bestehende Inkompatibilität von Beruf und Familie verhindert jedoch, dass potenziell Erwerbstätige mit Familienpflichten dem Arbeitsmarkt (uneingeschränkt) zur Verfügung stehen. Durch familienfreundliche Strategien können unternehmensseitig die beschriebenen Konflikte, die bei Realisierung eines simultanen Vereinbarkeitsmodells auftreten, entschärft werden.“¹⁰⁰ Doch auch das bestehende Personal ist Ansatzpunkt einer familienfreundlichen Personalpolitik mit dem Ziel der **Personalbindung**. Eine vereinbarkeitsfördernde Personalpolitik trägt dazu bei, dass Beschäftigte mit Familienpflichten nicht zwangsläufig aus dem Unternehmen ausscheiden und ersetzt werden müssen.

Die Motivlagen, aus denen heraus sich die Personalwirtschaft mit diesen Veränderungen beschäftigt, werden von einigen Wissenschaftlern in der Theorie unterschieden und kategorisiert. Sie werden an dieser Stelle als kleiner Exkurs vorgestellt, um den kausalen Zusammenhang zwischen geänderter Situation der Arbeitnehmer und notwendiger Reaktion der Arbeitgeber zu dokumentieren. Beispielsweise unterscheiden den Dulk et al. die Perspektive der rationalen Wahl und die institutionelle Perspektive.¹⁰¹ Wird familienfreundliche Personalpolitik aus der Theorie der rationalen Wahl heraus eingeführt, so geschieht dies aus vernünftigen Überlegungen heraus, weil der Arbeitgeber sich positive Effekte verspricht. Nach der institutionellen Theorie übernimmt der Arbeitgeber familienfreundliche Personalpolitik aufgrund des normativen Drucks der Gesellschaft. Wood et al. beziehen sich auf 5 Kategorien der Motivlagen. Darunter befinden sich ebenfalls die institutionelle Perspektive (institutional perspective) und die dem rational-choice-Ansatz nahekommende situative Perspektive (situational perspective), bei der der Arbeitgeber aus praktischen Gründen auf die lokalen Umstände des Unternehmens reagiert. Sie ergänzen diese Sichten um drei weitere Theorien: die Perspektive der gleichen

⁹⁹ Olfert/Steinbuch, 2001, S. 22.

¹⁰⁰ Schneider et al., 2008, S. 3.

¹⁰¹ Vgl. den Dulk et al., 2012, S. 2787.

Möglichkeiten (equal-opportunity perspective), die Perspektive der starken Bindung (high-commitment perspective) und die organisationale Perspektive (organizational perspective).¹⁰² Bei der equal-opportunity perspective dient der Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen dazu, Diskriminierung zu vermeiden.¹⁰³ Die high-commitment perspective besagt, dass ein High-Commitment-Management die Übernahme von vereinbarkeitsfördernden Programmen begünstigt.¹⁰⁴ Die organizational-adaption theory stellt eine Erweiterung der institutional theory dar, bei der das Management entscheidet, ob und wie es auf normativen Druck von außen reagiert.¹⁰⁵ Dieser Unterschied scheint jedoch marginal. Ähnliche Theorien legen auch Moon/Roh zugrunde.¹⁰⁶

Eine weitere modellhafte Unterteilung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern stellen Chinchilla/Torres auf. Darin wird Familienfreundlichkeit im Rahmen des „mechanistic model“ als Marketingstrategie eingesetzt. Im Rahmen des „psycho-sociological model“ wird Familienfreundlichkeit benutzt, um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und im „anthropological model“ streben Unternehmen durch Familienfreundlichkeit ein höhere Loyalität ihrer Beschäftigten an.¹⁰⁷ Für die Fragestellung dieser Arbeit ist die Sicht, aus der heraus auf familienfreundliche Personalpolitik geschaut wird, eher nebensächlich. Schließlich erklären alle Sichtweisen eine Verknüpfung zwischen geänderten Umständen und Reaktion durch die Personalwirtschaft. Daher wird es bei diesem kurzen Abriss belassen.

2.2.1 Work-Family-Konflikt als Ursache für familienfreundliche Personalpolitik

Es gibt sozio-demographische Entwicklungen, auf die die Personalwirtschaft reagieren muss. Diese sind im Wesentlichen der gesellschaftliche Wandel und damit verbunden die veränderte Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebotes sowie die demographische Entwicklung der Bevölkerung und damit verbunden der Arbeitskräftemangel. Der gesellschaftliche Wandel wurde bereits in Kapitel 2.1.1 – Historische Entwicklung – skizziert und wird nun näher als Phänomen der jüngeren Vergangenheit bis in die Gegenwart beleuchtet. Er verschärft den Konflikt zwischen Arbeit und Familie, der in diesem Kapitel näher dargestellt wird.

Gesellschaftlicher Wandel

Mitverantwortlich für die veränderte berufliche Rollenverteilung der Gegenwart ist ein gesellschaftlicher Wandel sowie ein Wandel in der Wertevorstellung, dessen Auslöser in der Zeit unmittelbar nach Ende des Zweiten Weltkrieges liegt.¹⁰⁸ Als Grundstein dieser Entwicklung

¹⁰² Vgl. Moon/ Roh, 2003, S. 223 ff.

¹⁰³ Wood et al., 2003, S. 227.

¹⁰⁴ Wood et al., 2003, S. 226.

¹⁰⁵ Wood et al., 2003, S. 223.

¹⁰⁶ Moon/Roh, 2010, S. 119.

¹⁰⁷ Chinchilla/Torres, 2006, S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. auch Gerlach/Schneider, 2012, S. 30 f.

mag der Antrag gelten, mit dem die SPD-Politikerin Elisabeth Selbert 1949 im Parlamentarischen Rat erreichte, dass der Gleichberechtigungsgrundsatz in das Grundgesetz aufgenommen wurde: „Ich hatte beantragt, den Artikel drei so zu formulieren: ‚Männer und Frauen sind gleichberechtigt‘ – ganz kurz und bündig.“¹⁰⁹ Auf Basis dieses Grundrechtes setzte sich ein bis heute andauernder Prozess in Gang, der Rollenverständnisse und Lebensmodelle aus ihrer Starrheit befreite und wandelte.

Wenngleich auch heute noch faktisch das Modell des Mannes als Ernährer der Familie vorherrscht, so gibt es inzwischen vielfältige, gesellschaftlich akzeptierte Lebensentwürfe wie z. B. die gleichzeitige Erwerbstätigkeit von Mann und Frau („Doppelverdiener“, z. T. in unterschiedlichem Umfang), die Frau als Alleinverdienerin, Patchworkfamilien und Alleinerziehende. Doch nicht nur die Lebensformen und Möglichkeiten haben sich gewandelt; mit ihnen hat sich auch der Anspruch des Einzelnen an den eigenen Lebensentwurf geändert. Dies äußert sich z. B. den Ergebnissen des Monitors Familienleben¹¹⁰ 2012 zufolge darin, dass sich Frauen u. a. mehr Entlastung bei der Betreuung der Kinder wünschen und in höherem Maße als bisher berufstätig sein möchten und Väter hingegen gerne weniger arbeiten würden und sich mehr Zeit für die Familie wünschen.¹¹¹ Bereits an dieser Stelle wird der Appell in Richtung Arbeitgeber deutlich: „Unsere Aufgabe ist nicht, Familien arbeitsplatzgerecht zu machen. Unsere Aufgabe ist, Arbeit familiengerecht zu machen. Und das heißt: Freiräume für das Familienleben zu schaffen“¹¹² Da es sich bei den Bereichen „Beruf“ und „Familie“ in der gegenwärtigen westlichen Gesellschaft um zwei isolierte Lebensbereiche handelt, entstehen bei dem Unterfangen, beide Bereiche simultan zu erfüllen, zwangsweise Spannungen.

Diese Entwicklungen werden auch international beobachtet. Zum Beispiel hat sich Chandra in ihrer Studie u. a. mit den Entstehungsgründen der familienfreundlichen Personalpolitik als Bestandteil der Work-Life-Balance beschäftigt und Vergleiche zwischen westlichen und ostasiatischen Unternehmen angestellt. Auch sie sieht die Gründe dafür, dass sich die Betriebswirtschaftslehre, die Politik und auch die Gesellschaft aktuell mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinandersetzen, unter anderem in dem gesellschaftlichen Wandel. Chandra führt hierzu an, dass die Art des Arbeitskräftepotenzials eine andere ist als noch vor einigen Jahrzehnten.¹¹³ Das Modell des männlichen Ernährers („breadwinner“), der in einem dauerhaften Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis steht und Zeit seiner Karriere in demselben Unternehmen

¹⁰⁹ Elisabeth Selbert, zitiert in einer Hörfunkdokumentation, ausgestrahlt vom Sender WDR 2 am 06.02.2013, nachzulesen unter: <http://www1.wdr.de/themen/archiv/stichtag/stichtag7264.html> [Letzter Zugriff am 19.02.2013].

¹¹⁰ Monitor Familienleben 2012, Institut für Demoskopie Allensbach, vorgestellt am 24.09.2012.

¹¹¹ Vgl. BMFSFJ, (online abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=190260.html> [Letzter Zugriff am 04.10.2012]).

¹¹² BMFSFJ: (online abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=190260.html> [Letzter Zugriff am 04.10.2012]).

¹¹³ Vgl. Chandra, 2012, S. 1044.

tätig ist, entspricht nicht mehr dem Bild des heutigen Arbeitnehmers.¹¹⁴ Weltweit ist ein Anstieg von befristeten Arbeitsverhältnissen, periodischen Wechseln in der Karriere, Standortwechseln und die Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und damit die Aufweichung der traditionellen Familienstrukturen zu beobachten.

Die hier skizzierten Änderungen in der Gesellschaft bewirken also ein verändertes Rollenverständnis von Männern und Frauen. Infolgedessen kommt es ebenso zur verstärkten Auflösung des traditionellen Familienmodells wie auch zu veränderten Erwartungen des Individuums an den eigenen Lebensentwurf. Beides führt zu einer geänderten Zusammensetzung des Arbeitsmarktes und zu veränderten Ansprüchen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer.

Demographischer Wandel

Es ist keine Neuigkeit, dass die Gesellschaft in Deutschland insgesamt altert. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, während die Bevölkerungszahl insgesamt rückläufig ist. Zudem geht die Bevölkerungsanzahl insgesamt zurück. Es sind im Wesentlichen diese beiden Phänomene, die unter dem Schlagwort „Demographischer Wandel“ zusammengefasst werden. Ursache hierfür ist die seit Jahren stagnierende, im Vergleich zu anderen Ländern niedrige zusammengefasste Geburtenziffer. Diese Kennziffer, abgekürzt auch TFR (Total Fertility Rate) genannt, „ (...) gibt die durchschnittliche Kinderzahl an, die eine Frau im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt, und zwar unter der Annahme, dass die aktuellen altersspezifischen Geburtenziffern von ihrem 15. bis zu ihrem 49. Lebensjahr konstant bleiben.“¹¹⁵ Die TFR der Bundesrepublik Deutschland lag 2015 erstmals seit 33 Jahren wieder bei 1,5.¹¹⁶ In den Dekaden davor, zwischen 1991 und 2010, lag der Verlauf der TFR gleichmäßig bei maximal 1,4.¹¹⁷ Eine TFR von 1,4 bedeutet, dass nicht genügend Kinder zur Welt kommen, um die Elterngeneration zu ersetzen. Anders ausgedrückt ist die Bilanz zwischen Geburten und Sterbefällen negativ; man spricht – nahezu synonym zur TFR – von einer nicht ausreichenden Reproduktionsrate. Dass das Defizit, die Bevölkerungsanzahl nicht durch ausreichende Geburten stabil zu halten, teilweise durch Zuwanderungen aus anderen Ländern kompensiert wird, sei hier der Vollständigkeit halber erwähnt. Dies ändert jedoch wenig an der politischen Zielsetzung, das generative Verhalten der Bundesbürger dahingehend zu beeinflussen, mehr Kinder zur Welt zu bringen. In Zukunft, so die Prognosen, wird die Bevölkerung weiter altern und der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter werden immer mehr Seniorinnen und Senioren gegenüberstehen.¹¹⁸

Die Gründe für diese auf Wachstum ausgerichtete Familienpolitik sind vielfältig und werden im Rahmen dieser Arbeit nur partiell weiter berücksichtigt. Neben dem zentralen Ziel, den

¹¹⁴ Vgl. Chandra, 2012, S. 1044.

¹¹⁵ IT.NRW: Statistische Analysen und Studien, Band 72, S. 4.

¹¹⁶ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung 373 vom 17.10.2016.

¹¹⁷ Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2012, S. 35.

¹¹⁸ Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 2015, S. 5 ff.

Bestand des Staatsvolkes zu sichern, kann der Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit als elementar erachtet werden. Wenngleich der Aspekt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel eher eine Disziplin der Volkswirtschaftslehre ist, so lassen sich aus ihm auch bedeutsame Bezüge zum Fachgebiet dieser Arbeit, der Betriebswirtschaftslehre, herleiten. Im Kontext des vorliegenden Werkes hat der demographische Wandel gravierende Auswirkungen auf die Personalwirtschaft in den Betrieben. Wie aus den o. g. Ausführungen ersichtlich wird, werden in absehbarer Zeit nicht mehr genügend – insbesondere (hoch-)qualifizierte – Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Der demographische Wandel – und das ist für diese Studie das Entscheidende – führt zu einer Verknappung des Produktionsfaktors Arbeit. Eine Möglichkeit, dieser Verknappung entgegenzuwirken, ist die quantitative Verbesserung, d. h., schlichtweg für mehr Menschen zu sorgen, wie es die Strategie der Familienpolitik ist. Ein anderer Weg führt über die qualitative Verbesserung des Arbeitskräftepotenzials, nämlich, für eine gute Ausbildung der vorhandenen Menschen zu sorgen und darüber hinaus den Erhalt des Qualifizierungsniveaus anzustreben. Diese Bestrebungen sind in der Bildungspolitik zu verorten. Auch NRW ist von den Problemen, die eine Überalterung der Bevölkerung mit sich bringt, betroffen. Aus seinen Beobachtungen zieht das IT.NRW das Fazit, dass in den kommenden Jahrzehnten die Bevölkerung in NRW nicht nur immer älter wird, sondern auch insgesamt zurückgeht.¹¹⁹

Diese Entwicklungen führen dazu, dass Konflikte entstehen, welche negative Folgen haben, sowohl für die Arbeitnehmer als auch für das Unternehmen. Die Konflikte lassen sich zusammenfassend beschreiben als Work-Family-Konflikt.

Work-Family-Konflikt

Mit diesen gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen erhöht sich das Konfliktpotenzial zwischen beruflichen und familialen Interessen. Beide Bereiche, Berufstätigkeit und Familientätigkeit, verlangen einem Menschen ein hohes Maß an Zeit, Aufmerksamkeit und bisweilen an körperlicher und psychischer Belastung ab. Die Ressourcen des Einzelnen müssen zwangsweise bei einer simultanen Wahrnehmung auf beide Bereiche verteilt werden. Greenhaus/Beutell beschreiben Work-Family-Konflikt als Rollenkonflikt, der entsteht, wenn die Anforderungen einer Rolle es für ein Individuum schwierig machen, die Anforderungen der anderen Rolle zu erfüllen.¹²⁰ Sie definieren Work-Family-Konflikt als eine Form des Interrollenkonflikts, in dem die Rollenbelastung aus der Arbeitswelt und der Familienwelt in einigen Belangen gegenseitig unvereinbar ist.¹²¹ Somit beschreibt der Work-Family-Konflikt einen fundamentalen Konflikt, der noch vor wenigen Jahrzehnten nicht aufgetreten ist. Wenngleich

¹¹⁹ Vgl. IT.NRW, Statistische Analysen und Studien, S. 14.

¹²⁰ Vgl. Greenhaus/Beutell, 1985.

¹²¹ Greenhaus/Beutell, 1985, S. 77.

dieser Konflikt in verschiedenen Facetten auftreten kann¹²², wird hier auf den übergeordneten Work-Family-Konflikt fokussiert. Der Work-Family-Konflikt ist ein Rollenkonflikt und als solcher an Personen gebunden. Bei der Frage danach, wer diesen Konflikt hat, fällt auf, dass dies zunächst nur die Arbeitnehmer, vornehmlich Frauen, betrifft. Gesellschaftlich gesehen haben Menschen zu allen Zeiten Familie gehabt und zu allen Zeiten gearbeitet; Konflikte zwischen beiden Bereichen traten und treten auch heute nicht notwendigerweise auf. Gibt es keine Berührungspunkte zwischen privater und beruflicher Lebenswelt, so entstehen keine Vereinbarkeitskonflikte¹²³. Mit Beginn der Elternschaft haben Mütter und Väter zusätzlich zu ihren bisherigen Rollen – z. B. als Arbeitnehmer – nun weitere, schwerwiegende und umfangreiche Verantwortungen und Pflichten. Die Aufgaben, die mit einer gelingenden Fürsorge für Kinder einhergehen, nehmen ein Ausmaß an, das eine Vollzeitbeschäftigung beider Elternteile ausschließt. Andersherum betrachtet entspricht es häufig weder dem Wunsch der Eltern noch wird es als dem Wohlbefinden des Kindes zuträglich angesehen, den weitaus größten Teil der verfügbaren Zeit dem Arbeitsleben zu widmen. Ein Kompromiss muss her, eine Ausgewogenheit zwischen dem Leben für die und mit der Familie und dem Leben im Beruf. So könnte argumentiert werden, die ganze Beschäftigung mit dem Thema sei eine rein persönliche Angelegenheit und beträfe die Personalwirtschaftslehre nicht. Dass dies nicht der Fall ist, wird deutlich, sobald aus dem persönlichen Konflikt des Arbeitnehmers Probleme entstehen, aus denen dem Arbeitgeber Nachteile erwachsen.

Greenhaus/Beutell haben ein Modell zur Visualisierung des Work-Family-Konflikts entworfen, in dem sie drei Quellen identifizieren, die den Konflikt speisen, und seine Wirkungen veranschaulichen. Demnach entsteht der Work-Family-Konflikt aus den Quellen Zeit, Belastung und Verhalten. Mehrere Rollen konkurrieren um die Zeit, die einer Person zur Verfügung steht.¹²⁴ Also entsteht der Work-Family-Konflikt bereits in der physischen Unvereinbarkeit, zur selben Zeit verschiedene Ansprüche zu erfüllen. Seitens der Arbeitswelt wird der Konflikt unter dem Aspekt der Zeit insbesondere durch einen hohen Umfang an wöchentlich zu leistenden Arbeitsstunden, durch die Anzahl an Überstunden, die zeitliche Verteilung der Arbeitszeit (z. B. Schichtarbeit), unregelmäßige Arbeitszeiten und die erforderliche Präsenz verschärft. Familienseitig wird der zeitliche Konflikt durch das Fehlen eines Partners (Alleinerziehende), durch fehlende Unterstützung des Partners, durch das Vorhandensein (kleiner) Kinder und durch eine

¹²² Z. B. kann der Konflikt je nach Wirkungsrichtung auch als Family-Work-Konflikt, je nach Aggregationslevel allgemeiner als Work-Life-Konflikt oder als Ausdruck der Überlastung in Form des Work-Family-Spillover sowie in weiteren spezifischen Formen auftreten.

¹²³ Ist beispielsweise in Gesellschaften oder in Einzelfällen die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau klar dergestalt geregelt, dass der Mann erwerbsmäßig, d. h. gegen Lohn arbeitet, und die Frau sich ausschließlich Haushalts- und Erziehungsaufgaben widmet, so entsteht kaum Verlangen nach Maßnahmen, die die simultane Wahrnehmung von Familien- und Erwerbsaufgaben ermöglichen.

¹²⁴ Vgl. Greenhaus/Beutell, 1985, S. 77.

hohe Anzahl an Familienmitgliedern erhöht.¹²⁵ Des Weiteren sind Art und Umfang der Belastungen eine Determinante für den Work-Family-Konflikt. Dabei argumentieren Greenhaus/Beutell, dass Strapazen aus einer Rolle wenig Ressourcen lassen, um Strapazen aus der anderen Rolle zu bewältigen.¹²⁶ Anstrengungen aus dem familiären Umfeld können familieninterne Streitigkeiten oder ebenfalls die fehlende Unterstützung durch den Partner sein. Im Arbeitsleben bestehen derartige Belastungen z. B. in unerfüllten Erwartungen, Frustration aus nicht zu erfüllenden Aufgaben oder in fehlender Wertschätzung.¹²⁷ Schließlich nimmt das Verhalten Einfluss auf den Work-Family-Konflikt. Mit jeder Rolle sind spezifische Verhaltensmuster verbunden, die sich mitunter diametral gegenüberstehen. Den Erwartungen eines emotionalen, sorgenden und verständnisvollen Umgangs, die die Familienwelt an eine Person heranträgt, stehen die aus der Arbeitswelt erwarteten Verhaltensformen, z. B. Durchsetzungsvermögen, Sachlichkeit und eine gewisse Aggressivität, gegenüber. Aus den Ausprägungen dieser drei Komponenten lässt sich der Work-Family-Konflikt in dem Modell von Greenhaus/Beutell darstellen:

Unvereinbarkeit der Rollenbelastungen aus Arbeits- und Familienwelt

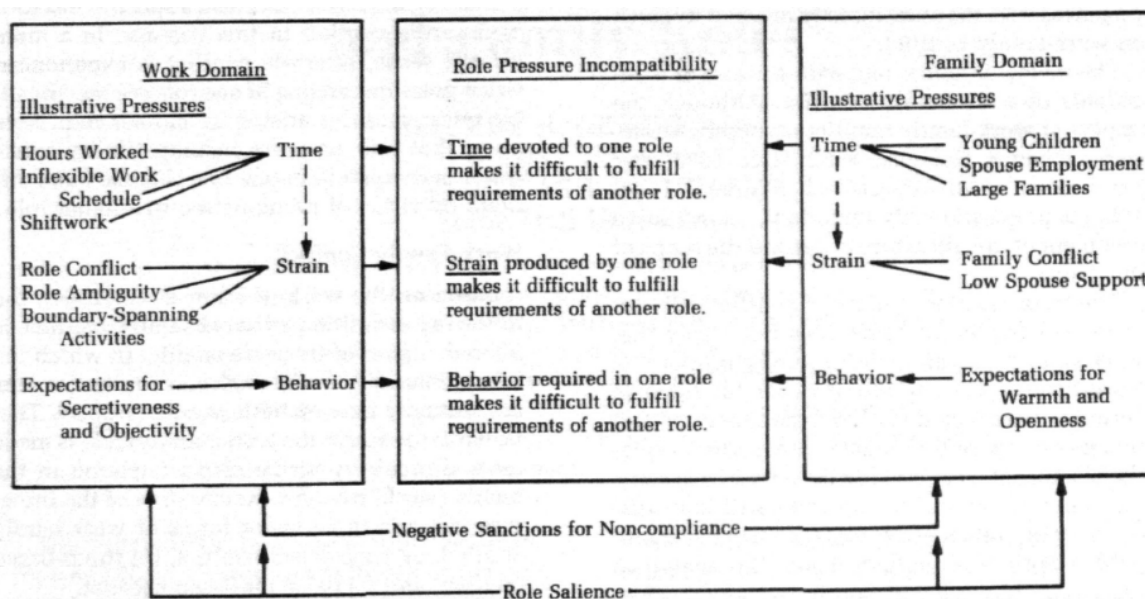


Abb. 4: Unvereinbarkeit der Belastungen aus Arbeits- und Familienwelt

Quelle: Greenhaus/Beutell, 1985, S. 78

Die negativen Folgen bestehen im Wesentlichen in erhöhten Gesundheitsrisiken für die Beschäftigten und demzufolge in höheren Fehlzeiten, in geringerer Motivation und verminderter Leistungsbereitschaft, in höherer Fluktuation, in einer geringeren Attraktivität als Arbeitgeber, verbunden mit Nachteilen, geeignete Bewerber zu finden, und in der Verstärkung sozialer

¹²⁵ Vgl. Greenhaus/Beutell, 1985, S. 78 f.

¹²⁶ Vgl. Greenhaus/Beutell, 1985, S. 81.

¹²⁷ Vgl. Greenhaus/Beutell, 1985, S. 81.

Ungleichbehandlung. Die unerwünschten Auswirkungen des Work-Family-Konflikts werden nachfolgend näher dargelegt.

Wird der Work-Family-Konflikt einseitig zulasten der Berufstätigkeit gelöst, bedeutet dies, dass der Arbeitnehmer das Unternehmen verlässt, schlicht, weil die mangelnde Vereinbarkeit eine Entscheidung erzwingt. Doch auch die Unzufriedenheit und Belastung, die der Work-Family-Konflikt auslöst, können dazu führen, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, in der Hoffnung, bei einem anderen Arbeitgeber bessere Möglichkeiten vorzufinden, den persönlichen Work-Family-Konflikt zu mildern. Work-Family-Konflikt zieht also eine höhere **Fluktuation** nach sich. Insofern sind Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten helfen, den Work-Family-Konflikt zu mildern, **attraktiver als Arbeitgeber**, die hier keinerlei Unterstützung bieten. Bestehenden Mitarbeitenden bieten familienfreundliche Arbeitgeber sowohl die grundsätzliche Möglichkeit, im Unternehmen zu verbleiben, als auch zusätzlich den Anreiz, dies zu tun. Attraktiv wirkt Familienfreundlichkeit ebenso auf potenzielle neue Mitarbeitende, also auf Bewerberinnen und Bewerber. Somit ist die Unterstützung bei der Senkung des Work-Family-Konflikts ein Vorteil im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte.

Zu dem Ziel, Fehlzeiten zu verringern und Leistungsfähigkeit zu erhalten, gehört es, Erkrankungen zu vermeiden. Hier bringen Erkenntnisse aus der Gesundheits- und **Arbeitspsychologie** weitere Risikofaktoren einer fehlenden oder unzureichenden Work-Life-Balance ans Tageslicht. Auswirkungen mangelnder Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen sich auch auf die psychische und physische Gesundheit feststellen. Als wegweisend sind hier die Studien von Johannes Siegrist zu betrachten, der über mehrere Jahre die Zusammenhänge zwischen psychosozialen Belastungserfahrungen im Erwerbsleben und medizinischen Auswirkungen erforscht hat. Im Zuge seiner Studien über die Interventionen zwischen sozialen Krisen und Gesundheit verweist Siegrist auf einen Zusammenhang zwischen Herzerkrankungen und „wachsenden sozio-ökonomischen und psychosozialen Belastungskonstellationen.“¹²⁸ Die Herausforderung, die Erziehung ihrer Kinder bestmöglich zu erfüllen und gleichzeitig im Beruf erfolgreich – zumindest existenzsichernd – tätig zu sein, der Eltern gegenüberstehen, lässt sich eindeutig unter diese sozio-ökonomischen und psychosozialen Belastungskonstellationen subsumieren. Die Stressbelastung der Mitarbeiter zu senken und damit den Krankenstand zu reduzieren, ist auch nach Schneider et al. Ziel familienfreundlichen Handelns.¹²⁹ Work-Family-Konflikt verursacht eine solche Stressbelastung. Durch die Wahrnehmung der Familienpflichten, die zusätzlich zu den beruflichen Aufgaben bestehen, werden die Risikofaktoren „zu hohe Arbeitsdichte/Arbeitsüberlastung“ und „emotionaler Aufwand“ prädisponiert. Hinzu kommt, dass durch mangelndes Verständnis für die besondere Situation von Eltern seitens der Vorgesetzten und Kollegen weitere Risikofaktoren („geringe soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“ und „geringe

¹²⁸ Vgl. Siegrist, 1996, S. 61.

¹²⁹ Schneider et al., 2008a, S. 14.

Arbeitszufriedenheit“) begünstigt werden und sich fehlende Familienfreundlichkeit in einer Gratifikationskrise niederschlagen kann. In die gleiche Richtung weisen Aussagen über die Bedeutung von Anerkennung. „Für das Berufsleben ist Anerkennung einer der wichtigsten Faktoren zur Motivation von Mitarbeitern. Anerkennung kann dabei auf vielfältige Weise ausgedrückt und wahrgenommen werden.“¹³⁰ Die Schaffung familienfreundlicher Maßnahmen stellt unmittelbar und in zweifacher Hinsicht eine Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters dar: Zum einen wird die Familienarbeit als Leistung wertgeschätzt und zum anderen die Wichtigkeit des beruflichen Beitrags zum Unternehmen. Durch die multiplen Anforderungen aus dem familialen und dem beruflichen Lebensbereich entsteht bei berufstätigen Eltern eine „sozio-ökonomische und psychosoziale Belastungskonstellation“ (Siegrist), die sich gesundheitsschädigend auswirkt. Ein Entgegenwirken wie z. B. durch familienfreundliche Maßnahmen bedeutet, die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit der betreffenden Mitarbeiter zu erhalten und gleichsam Krankheitskosten zu vermeiden.

Letztlich verursachen die unerwünschten Folgen des Work-Family-Konflikts direkt oder mittelbar **Kosten**, sei es durch Kosten für Stellenbesetzungsverfahren, die erforderlich werden, wenn ein Mitarbeitender aufgrund mangelnder Vereinbarkeit das Unternehmen verlässt, oder durch krankheits- oder betreuungsbedingte Fehlzeiten bei Lohnfortzahlung. Auf der Ertragsseite wirkt sich der Work-Life-Konflikt ebenfalls negativ aus, da er die Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation beeinträchtigt.

Ein zentraler Aspekt der fehlenden Familienfreundlichkeit ist die Förderung **sozialer Ungerechtigkeit**. Hier wird die materielle Versorgung von Frauen und Kindern, die mangels eines eigenen Einkommens abhängig vom Familienvater sind, thematisiert. Wie brisant und hochaktuell die Auswirkungen für Menschen sind, die nicht einer Erwerbstätigkeit nachgehen können, weil sie sich um ihre Familie – insbesondere Kinder – kümmern, zeigt der in der Bundesregierung im Dezember 2013 geführte Streit um die sogenannte „Mütterrente“¹³¹ sowie der hohe Anteil Alleinerziehender an Sozialleistungsempfängern. Bis heute gilt als „Leistung“ in der Wirtschaft und auch in der gesellschaftlichen Wahrnehmung nur eine Tätigkeit, die mit Geld entlohnt wird. Dieser Umstand ist eine der Hauptursachen für die Konfliktrichtigkeit der simultanen Berufstätigkeit und Elternschaft. Dies wird in den Beobachtungen der Lebensrealität, z. B. durch das Praxisbeispiel Dortmund (Vgl. Kapitel 2.1.2 – öffentliche Wahrnehmbarkeit von familienfreundlicher Personalpolitik), bestätigt. Wenngleich in der Bundesrepublik Deutschland offiziell eine soziale Marktwirtschaft besteht und zahlreiche Gesetze ihren Beitrag zu leisten suchen, die soziale Komponente zu gewährleisten, gilt es, auch über das gesetzliche Mindestmaß hinaus den Mitarbeitern ethisch und moralisch einwandfrei zu begegnen. Als wichtige Akteure der Gesellschaft tragen Unternehmen nicht minder soziale Verantwortung als

¹³⁰ Cassens, 2003, S. 61.

¹³¹ Erst seitdem gilt Kindererziehung als anerkennenswerte Leistung im Sinne der Rentenversicherung.

jedes Individuum. Im Gegenteil obliegt ihnen aufgrund ihrer Exposition in der Öffentlichkeit wie auch aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses eine besondere moralische Verpflichtung. Diese Vorbildfunktion erfüllen Unternehmen ganz allgemein, in vielerlei Hinsicht, also auch in Bezug auf den Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik.

In diesem Zusammenhang ist auch kurz auf den Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) einzugehen. Hierunter ist ein Konzept zu verstehen, das das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen zum Gegenstand hat. Dabei geht es um die verschiedenen Interessengruppen im Unternehmensumfeld, unter anderem die Mitarbeiter. Nach der Definition der Europäischen Kommission ist CSR „(...) ein Konzept, das in Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren (...).“¹³² In einer vom Österreichischen Institut für Familienforschung unter der Leitung von Geserick vorgelegten Studie werden CSR-Maßnahmen österreichischer Unternehmen besonders unter dem Aspekt der Familienrelevanz beleuchtet, wobei nach internen und externen Dimensionen unterschieden wird. „Laut Definition betreffen interne Dimensionen hauptsächlich die Arbeitnehmerschaft (...), die Investitionen betreffen Humankapital, Arbeitsschutz und Bewältigung des Wandels.“¹³³ Familienfreundliche Personalpolitik ist demnach nicht mit dem Begriff des CSR gleichzusetzen, wohl aber als eine seiner Bestandteile zu verstehen. Ein zentrales Ergebnis der Studie des Österreichischen Instituts für Familienforschung ist die Werbewirksamkeit von CSR-Maßnahmen. Unternehmen präsentieren ihr soziales Engagement öffentlichkeitswirksam. „Man kann davon ausgehen, dass sich die Unternehmen möglichst ‚spendabel‘ und ‚sozial engagiert‘ darstellen.“¹³⁴ Soziales Handeln befördert demnach das Image eines Unternehmens. Im Übrigen wird der Aspekt des sozialen Handelns auch in der Work-Life-Balance-Diskussion aufgegriffen. „Soziales Handeln heißt im Sinne von Work-Life-Balance und des nachhaltigen Wirtschaftens: Die Organisation stellt Rahmenbedingungen, zu denen unter anderem möglichst hoher Wohlstand, soziale Gerechtigkeit und (Alters-)Sicherheit und Ausbildung und Bildung der oben erwähnten Fähigkeiten [Anm.: dies sind „soft skills“ wie Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen] zählen.“¹³⁵

Gerade der öffentliche Dienst steht für Gesetzestreue und menschlich einwandfreien Umgang mit seinen Mitarbeitern. Wie eingangs dargelegt, ist die besondere Fürsorge des Dienstherrn gegenüber seinen Bediensteten charakteristisch. Die öffentliche Verwaltung als elementarer Baustein des Staates muss sich als Maßstab für soziales Verhalten heranziehen lassen. Behörden sind insbesondere verpflichtet, gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Verwaltungen müssen

¹³² Europäische Kommission, 2001 (zitiert nach Geserick et al., 2006, S. 5).

¹³³ Geserick et al., S. 7.

¹³⁴ Geserick et al., 2006, S. 49.

¹³⁵ Cassens, 2003, S. 155.

diese Wertevorstellung transportieren; insofern hat der öffentliche Sektor als Arbeitgeber eine besondere Vorbildfunktion zu erfüllen.

Die Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren, trägt immanent den **Gleichbehandlungsaspekt** in sich. Einerseits gilt es, Eltern gleiche Chancen gegenüber Kinderlosen einzuräumen, andererseits existieren geschlechtsspezifische Diskriminierungen, die sich beispielsweise darin manifestieren, dass die Aufgaben und die Verantwortung für die Kinderbetreuung nach wie vor überwiegend bei den Frauen liegen und somit diese Gruppe hinsichtlich der Chancen, ihre Karriere sowie ggf. ihr Lebensmodell zu verwirklichen, schlechter gestellt ist als die Gruppe der Männer. Der Ansatz des **Diversity**-Gedankens ist allgemein: Menschen sollen in all ihrer Unterschiedlichkeit gleiche Chancen im Arbeitsleben erhalten. Dies ist der Leitgedanke des *Diversity-Managements*, das Personengruppen, die in der Vergangenheit als nicht oder nur teilweise als Arbeitskraft geeignet schienen, als selbstverständliche Arbeitskraft in die Betriebe zu integrieren beabsichtigt. Zu diesen bislang nachrangig beachteten Personengruppen zählen neben Menschen mit Behinderungen Menschen mit Migrationshintergrund und ältere Menschen auch und insbesondere Frauen und Eltern. Diese „Verwaltung der menschlichen Ressourcen“, also der Mitarbeiter mit all ihren Qualifikationen, ihrer Leistungsfähigkeit, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, ist ein Spezialbereich der Personalwirtschaft. „Humanressourcenmanagement beinhaltet zu einen eine verantwortungsvolle und nichtdiskriminierende Einstellungspolitik. Neben Frauen und älteren Arbeitskräften sollten auch ethische Minderheiten, Langzeitarbeitslose oder andere benachteiligte Personen angestellt werden. (...) Zum anderen soll der Arbeitsplatz für Arbeitnehmer attraktiver gestaltet werden.“¹³⁶ Diese Herausforderung, Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit die gleichen Chancen zu bieten, ist ein starker Treiber der Work-Life-Balance.

Seitdem der Gender-Mainstreaming-Ansatz 1999 im Amsterdamer Vertrag als politisch verbindliche Konvention festgelegt wurde, stieg die Sensibilität für die trotz geschlechtsspezifischer Unterschiedlichkeiten bestehende Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung. Diese auf die gleichwertige Behandlung beider Geschlechter ausgerichtete Bewegung kann als Hinwirkung auf die konkrete Umsetzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (in Deutschland verfassungsrechtlich verbrieft in Art. 3 GG) aufgefasst werden. Gender Mainstreaming basiert „(...) auf der Erkenntnis, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt und Männer und Frauen in sehr unterschiedlicher Weise von politischen und administrativen Entscheidungen betroffen sein können.“¹³⁷ Das Leitprinzip der Geschlechtergerechtigkeit verpflichtet die Politik,

¹³⁶ Österreichisches Institut für Familienforschung, S. 8.

¹³⁷ BMFSFJ: online abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html> [Letzter Zugriff am 22.10.2014].

Entscheidungen so zu gestalten, dass sie zur Förderung einer tatsächlichen Gleichberechtigung der Geschlechter beitragen.¹³⁸

Im Zusammenhang mit der geschlechterbezogenen Chancengleichheit spielt Familienfreundlichkeit insofern eine wesentliche Rolle, als in zweierlei Hinsicht ein Ungleichgewicht besteht: Zum einen tragen faktisch im Wesentlichen die Frauen die Verantwortung für Familienaufgaben. Zum anderen besteht eine Ungleichbehandlung zwischen Eltern und Nicht-Eltern (s. o.). Es sind jedoch Ansätze zu beobachten, die zu einem Ausgleich tendieren. „Gegenwärtig ist ein – wenngleich verhaltenes – Aufbrechen der geschlechtsspezifischen Verteilung bezahlter und unbezahlter Arbeit zu beobachten. Während die Erwerbsorientierung der Frauen zunimmt, wächst, wenn auch längst nicht in gleichem Maße, die Familienorientierung der Männer und damit die Bereitschaft eines Engagements bei der Betreuung und Erziehung der Kinder.“¹³⁹

Der Erwartung des Arbeitgebers, dass jede Person ihren Work-Family-Konflikt selbst löst, steht die Erwartung der Mitarbeiter gegenüber, dass der Arbeitgeber im Rahmen seiner sozialen Verantwortung ihm dies auch ermöglicht. Hier manifestiert sich ein Aspekt der Interessenvertretung, der charakteristisch für die Personalpolitik ist und den Blick auf die familienfreundliche Personalpolitik lenkt. Eine weitere politische Komponente ist das Interesse des Arbeitgebers daran, die negativen Folgen, die aus dem Work-Family-Konflikt erwachsen, abzuwenden. Hier ist der Arbeitgeber gefordert, zu handeln. Eine wesentliche Triebfeder für das Streben nach betrieblicher Familienfreundlichkeit ist also die Verringerung des Work-Family-Konflikts und seiner negativen Folgen. Ausgelöst durch die Offenbarung der drohenden oder bereits bestehenden negativen Folgen des Work-Family-Konflikts, rücken Personen in den Fokus der Personalverantwortlichen, die im Arbeitsleben bislang keine besondere Beachtung erfuhren oder gar als problematisch angesehen und nachrangig behandelt wurden: (potenzielle) Eltern, insbesondere Frauen. Während in dem eingewurzelten Karrieremodell gerade für Frauen die Familiengründung den zeitweisen Ausstieg aus ihrem Beruf oder dessen völlige Aufgabe bedeutete, können und wollen zahlreiche Unternehmen heute nicht mehr auf deren Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Erfahrung, kurz auf deren Humankapital, verzichten. Ähnlich motiviert sind die Bemühungen um Familienväter, denn auch sie sind, wenn auch nicht in dem Maße wie Frauen, von dem Konflikt zwischen Beruf und Familie betroffen. Nicht nur die Anwerbung und der Erhalt von qualifizierten Mitarbeitern sind betriebliche Anliegen, derentwegen Unternehmen die Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche erleichtern, sondern auch die Förderung der Zufriedenheit jener Mitarbeiter, die zusätzlich zur Arbeit durch familiäre Pflichten in Anspruch genommen werden. Der Zusammenhang zwischen betrieblich relevanten Kennzahlen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Motivation, Zuwachs an Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber) und

¹³⁸ Vgl. BMFSFJ: online abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=192702.html> [Letzter Zugriff am 22.10.2014].

¹³⁹ BMFSFJ, 2005, S. 7.

familienfreundlicher Personalpolitik gilt als erwiesen, wie in Kapitel X – Ergebnisse der Wissenschaft – gezeigt wird. Somit bietet Familienfreundlichkeit Nutzen nicht nur für den Arbeitnehmer, sondern auch für den Arbeitgeber.

Unter der Prämisse, dass familienfreundliche Personalpolitik den Work-Family-Konflikt abbaut, mildert sie dessen negative Auswirkungen und trägt somit zu der Erreichung betrieblicher Ziele bei. Es ist Aufgabe der Personalwirtschaft, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, familienbezogene Pflichten und berufliche Aufgaben in Einklang zu bringen. Diese Aufgabe erfüllt der Arbeitgeber durch personalpolitische Entscheidungen. Da familienfreundliche Personalpolitik die Vereinbarkeit der beruflichen mit den familiären, also privaten Belangen zu schaffen sucht, ist sie als ein Teilbereich des Themas „Work-Life-Balance“ anzusehen.

2.2.2 Work-Life-Balance als Bezugsrahmen für betriebliche Familienfreundlichkeit

Familienfreundliche Maßnahmen sind in diesem Kontext direkte Maßnahmen der Work-Life-Balance. Work-Life-Balance wird in der Personalwirtschaft eingesetzt, um dem Mitarbeiter eine Ausgewogenheit zwischen beruflichen Anforderungen und privater Lebenssphäre zu ermöglichen und ihn dadurch in die Lage zu versetzen, dem Unternehmen bestmöglich zu nutzen. U. a. soll durch Work-Life-Balance erreicht werden, Mitarbeiter zu motivieren, im Unternehmen zu bleiben, d. h., hohe Fluktuation zu vermeiden. „(...) Work-Life-Balance-programs are important to retain high-quality employees.“¹⁴⁰

Work-Life-Balance wird häufig mit dem Ausdruck „Berufs- und Privatleben in Einklang bringen“ übersetzt. Tatsächlich lässt sich das Anliegen des Work-Life-Balance-Gedankens wohl so umschreiben, wengleich hierunter mehrere Aspekte zusammengefasst sind (vgl. weiter unten: das Work-Life-Balance-Pentagramm). Sucht man nach Definitionen, so ist zunächst festzustellen, dass der Begriff „Work-Life-Balance“ eine freie Wortschöpfung ist, die auf die geänderten Sprach-, Denk- und Verhaltensmuster sowie die Veränderungen in der Arbeitswelt reagiert und dem Bedürfnis nach „Gleichgewicht“ Ausdruck verleiht.¹⁴¹ Rolus versucht, ein Verständnis über den Begriff „Balancing“ abzuleiten, indem sie Balance als eine Lage sieht, in der es - in Bezug auf die Situation - schwierig ist und Mühe macht, das Gleichgewicht zu halten und sich im Gleichgewicht fortzubewegen.¹⁴²

Ein Aspekt ist, die Lebensqualität des Einzelnen zu verbessern, indem durch ein ausgewogenes Verhältnis aller Lebensanforderungen das individuelle Lebensmodell so weit wie möglich verwirklicht werden kann. Ausschlaggebend für die individuelle Lebensqualität sind hierbei nicht nur der ökonomische Wohlstand, sondern auch die Anerkennung, der berufliche Status und ein

¹⁴⁰ Lewison, zitiert nach Kim/Wiggins, 2011, S. 730.

¹⁴¹ Vgl. Rolus, 2003, S. 17.

¹⁴² Rolus, 2003, S. 18.

gewisses Maß an Sicherheit und Kontinuität. „Immer mehr Manager beklagen nicht nur latente Überforderung, sondern auch gesundheitliche Einbußen sowie den Einbruch von tatsächlicher Lebensqualität.“¹⁴³ Diese Aussage dürfte auch auf weitere Berufe und Tätigkeiten zutreffen, wenn es sich nicht gar um ein nahezu allgemeingültiges Phänomen in der heutigen Arbeitswelt handelt.

Ein hier wesentlicher Aspekt der Work-Life-Balance ist es, Lebenskrisen und Gesundheitsrisiken zu vermeiden. Cassens zeigt eine Verflechtung von überwiegend psychischen Einflussfaktoren auf, deren Ignoranz bei einer fehlenden Work-Life-Balance zu negativem Stress („Distress“) und damit auf Dauer zu gesundheitlichen Schäden führt. „Wurde Stress in den neunzehnhundertachtziger Jahren noch als Managermode bezeichnet, die en vogue war, bildet er mit der Ernährung, Bewegungsmangel und einigen weiteren Krankheiten eine sehr häufige Ursache für die Volkskrankheiten unserer westlichen Industriegesellschaft, von denen wir vorläufig nur Burnout, Herzinfarkte und Schlaganfälle nennen möchten.“¹⁴⁴ Work-Life-Balance dient also der Gesunderhaltung in Form einer Vorbeugung gegen erschöpfungsbedingte Krankheiten. Sie kann hier als Methode, der Überforderung als Ursache für verschiedene negative Folgen (psychisch, sozial und physisch) zu begegnen, verstanden werden.

Work-Life-Balance ist nach einem ganzheitlichen Verständnis konzipiert. In der Literatur finden sich Herleitungen aus fernöstlichen wie auch aus antiken Lebensauffassungen und Philosophien.¹⁴⁵ In den westlichen Industrienationen ist der Gedanke, Arbeit, Freizeit, Familie, Gesunderhaltung und weitere Spannungsfelder miteinander zu vernetzen vergleichsweise jung. „Im deutschsprachigen Raum sind es erste Ansätze, die unter dem positiven Reizwort Ganzheitlichkeit diesen Anforderungen tatsächlich nahe kommen.“¹⁴⁶ Dieser Ansatz zieht sich stringent durch die Work-Life-Balance-Literatur, sodass festgehalten werden kann, dass Karriere und privates Glück nicht voneinander zu trennen sind.¹⁴⁷ Work-Life-Balance stützt sich auf Erkenntnisse und Methoden verschiedener Disziplinen, im wesentlichen Gesundheitspsychologie, aber auch z. B. Theologie oder Personal- und Organisationsentwicklung und wird fachübergreifend diskutiert. Cassens zeigt die Übernahme der fernöstlichen Lebensphilosophie und die Adaption dieser Prinzipien durch die westliche Welt. Das europäische-abendländische Verständnis bildet er modellhaft mithilfe des sogenannten „tibetischen Pentagramms“ folgendermaßen ab:

¹⁴³ Rolus, 2003, S. 12.

¹⁴⁴ Cassens, 2003, S. 3.

¹⁴⁵ Z. B. Cassens, 2003.

¹⁴⁶ Cassens, 2003, S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. Rolus, 2003, S. 14 f.

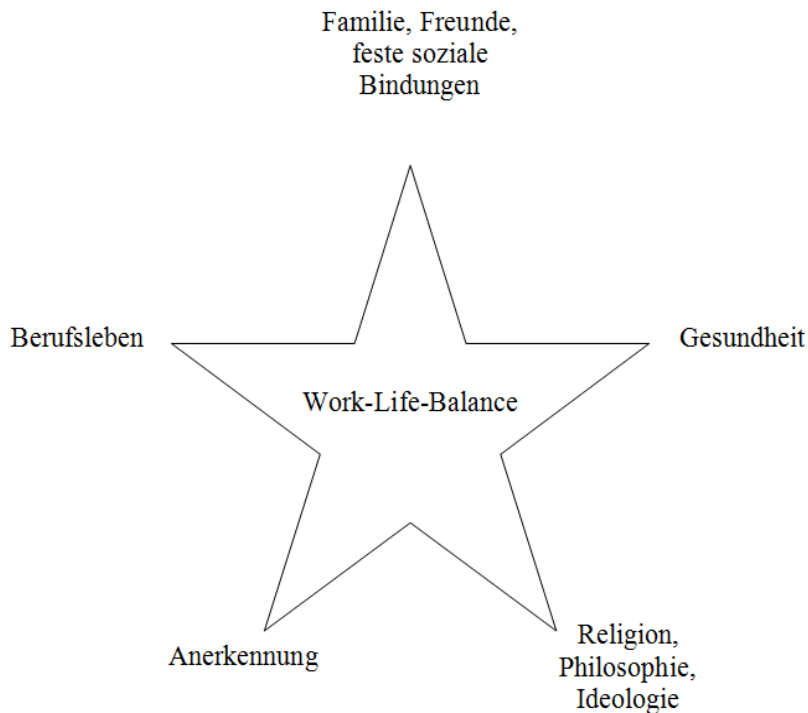


Abb. 5: Das Work-Life-Balance-Pentagramm

Quelle: Cassens, 2003, S. 8.

Unter dem gesundheitspsychologischen Ansatz betrachtet ist Work-Life-Balance zur Gesunderhaltung notwendig, da von einer Ganzheitlichkeit ausgegangen wird, die nur dann intakt ist, wenn deren Bestandteile in Balance sind. Innerhalb des Work-Life-Balance-Pentagramms bestehen Korrelationen zwischen allen fünf Bestandteilen. So entstehen Wechselwirkungen, die erklären, weswegen Berufsleben und Familie nicht isoliert voneinander betrachtet werden sollten. Als Beispiel seien Konflikte im familiären Umfeld genannt wie z. B. Streit, Trennung, ein Todesfall, Krankheit der Kinder. Der Einfluss familiärer Ursachen auf das Arbeitsumfeld ist unvermeidbar. „Wer von solchen Problemen erfasst wird, kann nicht verhindern, dass sie sich auf andere Bereiche des Lebens, speziell des Berufslebens auswirken.“¹⁴⁸ Demnach ist es konkreter Zweck einer vereinbarkeitsfördernden Personalpolitik, Konflikte aus der Wahrnehmung von Familienaufgaben gar nicht erst entstehen zu lassen. Denn nach dem Modell des Work-Life-Balance-Pentagramms kann das Berufsleben nur dann ausgeglichen und erfolgreich verlaufen, wenn keine Störungen von außen, z. B. aus dem Familienleben, hereingetragen werden. Probleme, die aus einer unzureichenden Vereinbarkeit herrühren – z. B. Sorge um einen Betreuungsplatz, Angst vor der rechtlich bedenklichen Situation, das kranke Kind betreuen zu müssen, obwohl schon die zustehenden Kinderkrankentage verbraucht sind u. a. –

¹⁴⁸ Cassens, 2003, S. 62.

rauben dem Mitarbeiter Kraft, Konzentration und Energie, die nötig wären, um sich um betriebliche Prozesse zu kümmern.

Der Zusammenhang zwischen ganzheitlicher Ausgeglichenheit und Leistungsfähigkeit kommt zudem in den möglichen psychischen und psychosomatischen Folgen einer dauernden Überlastung zum Ausdruck.¹⁴⁹ Hier stellt Work-Life-Balance einen entscheidenden Weg dar, um psychische und psychosomatische Krankheiten zu vermeiden bzw. zu lindern. Somit wird letztlich die Arbeitskraft und -effektivität gesteigert.

All diese Faktoren haben dazu geführt, dass Work-Life-Balance zu einem entscheidenden Instrument im Personalmanagement avanciert ist, das primär der Gesunderhaltung und darüber hinaus dem Wohlbefinden der Mitarbeiter dient und damit sekundär die Arbeitskraftsicherung und Leistungssteigerung zum Zweck hat. Der Bezug der Familienfreundlichkeit zur Work-Life-Balance manifestiert sich in mehreren Punkten: Zum einen ist die Familie – dem Work-Life-Balance-Pentagramm folgend – integraler Bestandteil der Work-Life-Balance in seiner Ganzheitlichkeit. Als solche fordern Familienaufgaben ihren Anteil an Aufmerksamkeit, Zeit und Kraft, die mit den Bedarfen aller anderen Work-Life-Balance-Bereiche in Einklang zu bringen sind. Zum anderen kann aus der Addition von Familienaufgaben und beruflichen Aufgaben eine Überlastung resultieren, die als Disstress erlebt wird und zu psychischen und psychosomatischen Krankheiten führen kann.

Die Ausführungen in der Literatur zu Work-Life-Balance stützen sich neben der Psychologie auch auf Erkenntnisse der neuromedizinischen Forschung. Insbesondere wird „Stress“ als Auslöser von psychischen Dysfunktionen genannt.¹⁵⁰ Von Bedeutung ist bei diesem Begriff, dass er in den Ausprägungen „Eustress“ und „Disstress“ auftreten kann. Eustress ist „(...) die positive Variante von Stress; durch das Gefühl, eine Stresssituation gut bewältigt zu haben, entsteht positive Motivation und das Selbstvertrauen wird gestärkt.“¹⁵¹ Disstress hingegen ist die negative Variante, die als starke Be- bzw. Überlastung auftritt und die der Betroffene nur ungenügend bewältigen kann. „Disstress bedeutet stets eine Dysbalance im Sinne unseres Ansatzes und bedarf daher der Analyse und Bewertung, um vermeidbaren Stress in Zukunft im Sinne von Work-Life-Balance zu umgehen.“¹⁵²

Mit den Auswirkungen permanenter emotionaler und psychischer Überlastung auf den Körper und die Körperfunktionen befasst sich die Psychosomatik. Einige psychosomatische Störungen als Folgen von längerfristiger Dysbalance sind¹⁵³:

¹⁴⁹ Vgl. Cassens, 2003, S. 30.

¹⁵⁰ Z. B. Cassens, 2003, S. 32 ff.

¹⁵¹ Cassens, 2003, S. 33.

¹⁵² Cassens, 2003, S. 34.

¹⁵³ Vgl. z. B. Cassens, 2003, S. 36 ff, S. 90, sowie Siegrist, 1996.

- Herzkrankheiten (Schlaganfall, Infarkt, ...)
- Magenbeschwerden (Gastritis, Geschwüre, ...)
- Burnout-Syndrom
- Verschiedene Formen von Schlafstörungen
- Verschiedene Formen von Essstörungen
- Depression
- Manie
- Aggression

Die hier aufgezählten Krankheiten stellen in der Strategie der Work-Life-Balance beeinflussbare Risikofaktoren dar. In der Work-Life-Balance liegt die Chance, präventiv zu interagieren. D. h., durch Erkennen der Belastung – z. B. in Form des „spillover“¹⁵⁴ – und Gegensteuern kann die Entstehung einer manifesten Krankheit abgewendet werden. Das „Spillover-Modell“ benennt speziell das Übersteigen der Belastungsgrenze und das „Überschwappen“, also die Beeinträchtigung anderer Lebensbereiche. Für das Phänomen, dass eine Überlastung aus den Familienpflichten entsteht, die sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt, setzt sich der Begriff „family-work-spillover“ durch. Andersherum wird eine Überlastung, die aus der Arbeitswelt herrührt und sich negativ auf die Wahrnehmung der Familienpflichten auswirkt, als „work-family-spillover“ bezeichnet. Beides ruft gesundheitliche und psychische Beeinträchtigungen hervor, die zumeist mit einer Verringerung der Leistungsfähigkeit einhergehen.¹⁵⁵

Wenngleich es bereits aus dem Work-Life-Balance-Pentagramm ersichtlich ist, sei hier der Vollständigkeit halber erwähnt, dass neben einem ausgeglichenen Familien- und Berufsleben auch weitere Faktoren eine gute Work-Life-Balance insgesamt beeinflussen. Work-Life-Balance bedeutet im Sinne der Ganzheitlichkeit z. B. auch die Integration von Körperlichkeit in Form von Sport, Wellness u. a. Auch fehlende körperliche Aktivität kann zu einer Reihe von Krankheiten, den sogenannten „Bewegungsmangelkrankheiten“ führen.¹⁵⁶ Cassens zeichnet aus diesen Kenntnissen ein „Drohszenario“ vielfältiger Krankheiten, die in der Folge für Mitarbeiter wie auch das Unternehmen schädlich sind.¹⁵⁷ Er vertritt die Ansicht, dass dieses Drohszenario relativ leicht mit Work-Life-Balance abgewendet werden kann.¹⁵⁸ Work-Life-Balance hat hier den betrieblich motivierten Zweck, Krankheitskosten zu senken.

¹⁵⁴ Vgl. Chandra, 2012.

¹⁵⁵ Vgl. Duxbury/Higgins, 2003.

¹⁵⁶ Ausführlicher hierzu: z. B. Cassens, 2003, S. 89 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Cassens, 2003, S. 90.

¹⁵⁸ Vgl. Cassens, 2003, S. 90.

Im Falle der Familienfreundlichkeit liegen sogar zwei kausale Verbindungen vor:

Work-Life-Balance ist erforderlich, um Familienarbeit mit Berufstätigkeit in Einklang zu bringen, denn dies ist für Eltern eine Voraussetzung, um überhaupt arbeiten zu können.

Work-Life-Balance zielt auf die Gesunderhaltung. Gesundheit wiederum ist Voraussetzung für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit und Voraussetzung für Arbeits- bzw. Leistungsfähigkeit. Insgesamt ist Work-Life-Balance in der Personalwirtschaft etabliert, um die negativen Auswirkungen des Work-Family-Konflikts zu mindern.

Wie kann Work-Life-Balance erreicht werden?

Das in der Literatur überwiegende Konzept zu Work-Life-Balance umfasst sowohl die individuelle Ebene als auch die Ebene der Organisation. Neben eigenem aktiven Gestalten der individuellen Work-Life-Balance, z. B. durch Sport, gesunde Ernährung, Überprüfung seiner inneren Haltung, Reflexion des eigenen Lebenswandels etc., kann der Arbeitgeber durch entsprechende Maßnahmen Einfluss auf die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter nehmen. „Work-Life-Balance meint im Sinne eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens den verantwortungsvollen Umgang mit (zukünftigen) Mitarbeitern.“¹⁵⁹

Chandra erarbeitet in ihrer Studie, dass Unternehmensführer in östlichen Ländern, namentlich in China, den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben als „Lebenstatsache“ hinnehmen, ohne die Notwendigkeit zu sehen, sich aus Unternehmenssicht des Problems anzunehmen.¹⁶⁰ Eher investierten Unternehmen in Human-Resource-Initiativen, die die negativen Folgen der hohen Arbeitsbelastung für ihre wichtigsten Mitarbeiter abfedern. Hingegen seien Manager weit weniger mitfühlend gegenüber den Bedürfnissen der Angestellten mit familialen Aufgaben und nicht gewillt, Maßnahmen einzuführen, die die Wahrnehmung dieser Familienpflichten erleichtern.¹⁶¹

Familienfreundlichkeit müsste einen klaren Zusammenhang zu den negativen Folgen des Work-Family-Konflikts haben. Dieser Zusammenhang ist einerseits augenfällig, weil Maßnahmen, die die Vereinbarkeit erleichtern, den Konflikt an sich entschärfen; andererseits kann die Wirkung von Familienfreundlichkeit durch die Social-Exchange-Theorie begründet werden.

Aus mehreren Studien geht hervor, dass familienfreundliche Personalpolitik zu einer Steigerung der Produktivität beiträgt.¹⁶² Zur Erklärung dieses Zusammenhangs kann auf Ansätze der Anreiz-Beitrags-Theorie (Gift-Exchange-Theory bzw. Social-Exchange-Theory) zurückgegriffen werden. Vertreter dieser Ansätze sind z. B. Siegrist und Akerlof. Siegrist argumentiert in seiner **Social-Exchange-Theorie**, dass jeder Mensch dann zufrieden arbeitet, wenn er für die

¹⁵⁹ Cassens, 2003, S. 154.

¹⁶⁰ Vgl. Chandra, 2012, S. 1043.

¹⁶¹ Vgl. Chandra, 2012, S. 1043.

¹⁶² Vgl. z. B. Secret/Swanberg, 2008, S. 200, Seyda/Stettes, 2011, S. 75 f.

von ihm erbrachte Arbeitsleistung eine adäquate Gegenleistung erhält.¹⁶³ Diese Theorie ist somit Grundlage für die Annahme, dass familienfreundliche Personalpolitik Auswirkungen auf die betriebliche Leistungsfähigkeit hat. Unterstützung erfährt die Social-Exchange-Theorie in weiteren Studien.¹⁶⁴ „The results support the high commitment thesis that family-friendly management will strengthen the relationship between commitment and key economic outcomes, as the relationships between workforce commitment and productivity or quality are stronger in organizations when friendly management is high, which is consistent with social exchange theory.“¹⁶⁵ In ähnlicher Weise interpretieren Schneider et al. betriebliche Familienfreundlichkeit als „Geschenk“ im Sinne des Ansatzes von Akerlof. Demnach erhöhen „Geschenke“ des Arbeitgebers die Loyalität und damit einhergehend die Betriebsbindung des Arbeitnehmers.¹⁶⁶ Insofern wirkt sich Familienfreundlichkeit in diesem Sinne sowohl loyalitäts- als auch produktivitätssteigernd aus: „Work-Life programs can function as a gift given by the firm in exchange for extra productivity“¹⁶⁷ Auch in der Praxis wird familienfreundliche Personalpolitik eingesetzt, um eine höhere Motivation und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten zu erreichen.¹⁶⁸

Auf der anderen Seite kann das Ausbleiben von „Belohnungen“ bzw. die wahrgenommene Unterkompensation seiner Leistungen beim Mitarbeitenden eine **Gratifikationskrise**¹⁶⁹ hervorrufen. Diese erzeugen einen hohen Distress und wirken sich negativ sowohl auf die Gesundheit als auch auf die Motivation des Mitarbeiters aus. Eine Gratifikationskrise entsteht, wenn die „Verausgabung“, also die Leistung und der Einsatz des Mitarbeiters, nicht angemessen belohnt wird. Die Belohnung setzt sich dabei nicht nur aus dem Gehalt, sondern auch aus der Anerkennung und der beruflichen Statuskontrolle zusammen. „Die Zuteilung beruflicher Gratifikationen erfolgt über drei ‚Transmittersysteme‘: 1. Geld, 2. berufliche Anerkennung, 3. beruflicher Aufstieg (bzw. Erhöhung beruflicher Statuskontrolle). Ungerechte Bezahlung, ausbleibende Anerkennung und blockierter Aufstieg (bzw. ... erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit) bei hoher Verausgabung stellen somit Formen chronifizierter beruflicher Gratifikationskrisen mit hohem Distress-Gehalt dar.“¹⁷⁰ Auf der anderen Seite kann auch die Elternschaft als „Soziale Krise“ erlebt werden, weil Eltern, die einen Teil ihrer Kapazitäten für das Wohlergehen ihrer Kinder aufwenden, im Beruf weniger Anerkennung erhalten, oft schlechter bezahlte Tätigkeit finden als vor der Elternschaft oder sogar gar keinen Weg zurück ins Erwerbsleben finden. Zudem wird die Erziehung der eigenen Kinder nicht angemessen als Leistung anerkannt, sodass hierfür

¹⁶³ Vgl. Siegrist, 1996.

¹⁶⁴ Z. B. Wood/de Menezes, 2010, Secret/Swanberg.

¹⁶⁵ Wood/de Menezes, 2010, S. 1575.

¹⁶⁶ Vgl. Schneider et al., 2008, S. 18.

¹⁶⁷ Konrad/Mangel, 2000, S. 1227.

¹⁶⁸ Vgl. <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=13> (Letzter Zugriff am 17.09.2013).

¹⁶⁹ Vgl. Siegrist, 1996.

¹⁷⁰ Siegrist, 1996, S. 97 f.

zusätzlich eine Wertschätzung verwehrt wird. „Niedrige bzw. gänzlich bedrohte berufliche Statuskontrolle gefährdet gelingende Selbstregulation, indem Handlungschancen blockiert, angemessene Belohnungen vorenthalten und Mitgliedschaften aufgekündigt werden (Erfahrung sozialer Krisen).“¹⁷¹

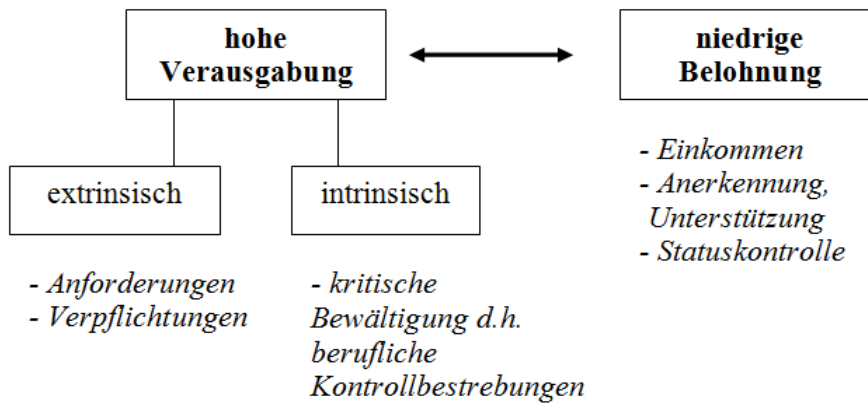


Abb. 6: Das Modell beruflicher Gratifikationskrise
(Quelle: Siegrist, S. 99)

Der Gedanke der Social-Exchange-Theorie wird von Meyer/Allen erweitert. Sie bilden das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation und die Bindung der Mitarbeiter an eine Organisation als „Organizational Commitment“ in einem Drei-Komponenten-Modell ab, in dem zwischen affektiver, kalkulativer und normativer Bindung unterschieden wird¹⁷². Die affektive Bindung beruht auf der Art, wie ein Mitarbeiter seine Arbeit erfährt¹⁷³. Dabei spielen Gefühle wie z. B. Freude, Stolz oder Dankbarkeit eine Rolle. Die kalkulative Bindung ergibt sich aus der Abwägung des Mitarbeiters von Vor- und Nachteilen, die das aktuelle Arbeitsverhältnis im Vergleich zu potenziellen anderen hat.¹⁷⁴ Die normative Bindung schließlich beschreibt den Verbleib in einer Organisation aus moralischer Verpflichtung heraus, wobei diese Verpflichtung nicht allein ein Gefühl darstellt, aus höheren Werten hergeleitet wird, wie z. B. Traditionen oder besondere Beziehungen zu einem Mitglied der Organisation.¹⁷⁵ Durch das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen kann der Arbeitgeber das Commitment auf allen drei nach Meyer/Allen unterschiedenen Ebenen steigern. Auf der affektiven Ebene geschieht dies, indem er signalisiert, dass er am Wohlbefinden der Mitarbeiter interessiert ist. Dies erhöht die emotionale Bindung der Mitarbeiter. Gleichzeitig wird auf Ebene des normativen Commitments beim Mitarbeiter das Gefühl ausgelöst, eine Gegenleistung für die erhaltenen Vorteile erbringen zu

¹⁷¹ Siegrist, 1996, S. 97.

¹⁷² Vgl. Meyer/Allen, S. 11 ff.

¹⁷³ Vgl. Meyer/Allen, S. 41 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Meyer/Allen, S. 56 ff. Meyer/Allen sprechen von „continuance commitment“, das sinnerhaltend mit „kalkulativ“ ins Deutsche übertragen wurde.

¹⁷⁵ Vgl. Meyer/Allen, S.60 ff.

müssen. Schließlich wird die berechnende Komponente angesprochen, da der persönliche, empfundene Verlust beim Ausscheiden aus der Organisation umso höher ist, je mehr und passendere familienfreundliche Angebote sie bietet.¹⁷⁶ Unter Zuhilfenahme des „Gift-Exchange-Ansatzes“ von Akerlof¹⁷⁷ sowie des Modells der beruflichen Gratifikationskrise nach Siegrist besteht ein positiver kausaler Zusammenhang zwischen dem Zugang zu familienfreundlichen Maßnahmen und Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft. Die Social-Exchange-Theorie erklärt also den kausalen Zusammenhang zwischen familienfreundlicher Personalpolitik und der besseren Erreichung der jeweiligen Ziele: Die Beschäftigten empfinden familienfreundliche Maßnahmen als eine Aufmerksamkeit ihres Arbeitgebers und fühlen sich ihm infolgedessen stärker verpflichtet. Dadurch werden gewünschte Verhaltensweisen, z. B. Arbeitseinsatz, gesteigert bzw. unerwünschte, z. B. die Bereitschaft, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln, gesenkt.

Der Arbeitgeber ist demzufolge gut beraten, familienfreundlich zu sein. Auf praktischer Ebene hat der Arbeitgeber zu entscheiden, ob Familienfreundlichkeit zur Beseitigung des Work-Family-Konflikts beiträgt. Personalpolitische Entscheidungen sind nun zwar einerseits interessengeleitet und subjektiv, jedoch erfordern sie in der Theorie auch eine rationale Begründung. Insofern benötigt der Arbeitgeber Informationen zum Aufwand und zum Nutzen der zu ergreifenden Maßnahmen. Er steht damit praktisch vor einem **betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblem**. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass in der Literatur eine Kategorisierung von familienfreundlichen Maßnahmen zu finden ist, die die Beweggründe, familienfreundlicher zu werden, in den Fokus stellt. Den Dulk unterscheidet zwischen dem institutionellen Ansatz, nach dem ein Unternehmen aus gesellschaftlichem Druck heraus, quasi unter Zwang, familienfreundliche Maßnahmen etabliert, und dem Ansatz der rationalen Wahl, nach dem die Etablierung familienfreundlicher Maßnahmen die Folge einer vernünftigen Einsicht ist.¹⁷⁸ Diese Arbeit geht von letzterem Ansatz aus.

Auch Schneider et al. kennzeichnen „(...) die Entscheidung über die Durchführung familienbewusster Maßnahmen als ein typisch betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem.“¹⁷⁹ Das Forscherteam rund um Schneider und Gerlach sieht Familienbewusstsein unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten als „Einsatz“ im betrieblichen Leistungserbringungsprozess. Demnach sollte sich das Input-Output-Modell auf das Familienbewusstsein anwenden lassen.

¹⁷⁶ Vgl. Möller, 2016, S. 158.

¹⁷⁷ Vgl. Akerlof.

¹⁷⁸ Den Dulk, 2012, S. 2787.

¹⁷⁹ Schneider et al., 2006, S. 11 f.

Input-Output-Modell

Wirkungen betrieblichen Familienbewusstseins als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand

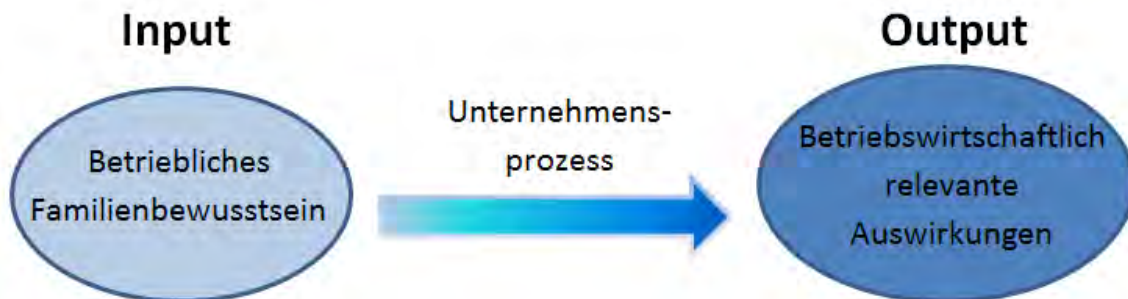


Abb. 7: Familienbewusstsein als klassisches betriebliches Entscheidungsproblem anhand des Input-Output-Modells

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerlach et al., 2006, S. 210)

„Es handelt sich um eine für die Betriebswirtschaft charakteristische Input-Output-Problematik. Auf der Input-Seite existiert eine Vielzahl an familienbewussten Maßnahmen, die in Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingesetzt werden können.“¹⁸⁰ Auf der Output-Seite werden Ziele vermutet, die in der Umkehrung der negativen Folgen des Work-Family-Konflikts bestehen und mithilfe des Inputs „Familienbewusstsein“ besser oder überhaupt erreicht werden sollen. Diese Zielbeiträge als Output von Familienfreundlichkeit werden eingehend in den folgenden Kapiteln beleuchtet. Doch auch die Input-Größen sind zu operationalisieren.

Auch die Studie von Secret/Swanberg unterstützt die Annahme des Input-Output-Modells, indem Familienfreundlichkeit als Investition, die einen bestimmten Output ergeben soll, gesehen wird.¹⁸¹ Dies setzt eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie der Wirkungszusammenhänge voraus.¹⁸² Der Wirkungszusammenhang wurde durch die vorangegangenen Ausführungen hergeleitet. Der bestehende Work-Family-Konflikt hat betriebsschädliche Konsequenzen. „Wachsen die Gesamtkosten einer Unvereinbarkeit an, steigt die Rendite von Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit.“¹⁸³ Die Entscheidung, familienfreundliche Maßnahmen einzusetzen, ist also unter anderem eine wirtschaftliche Entscheidung.

¹⁸⁰ Schneider et al., 2006, S. 12.

¹⁸¹ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

¹⁸² Schneider et al., 2006, S. 32.

¹⁸³ Gerlach/Schneider, 2012, S. 45.

Das personalwirtschaftliche Ziel ist es, die negativen Folgen des Work-Family-Konflikts abzuwenden. Demzufolge werden Maßnahmen ergriffen, die den Work-Family-Konflikt selbst entschärfen, also die Vereinbarkeit von Familiensphäre mit der Arbeitswelt erleichtern. Die Lebensbereiche Familie und Beruf in Einklang zu bringen, ist ein Teilbereich der Work-Life-Balance. Dies soll durch eine familienfreundliche Personalpolitik erreicht werden. Von Familienfreundlichkeit gibt es verschiedene Vorstellungen.

2.3 Bausteine einer familienfreundlichen Personalpolitik

Worin zeigt sich, dass ein Betrieb familienfreundlich ist? Unter Rückbezug zu der in Kapitel 1.2 – begriffliche Klarstellungen – dargelegten Definitionen ist betriebliche Familienfreundlichkeit als Zustand zu begreifen, der durch familienfreundliche Personalpolitik erreicht wird. Diese wiederum wurde definiert als „alle Entscheidungen und Handlungen, die ein Unternehmen unter Wahrung der eigenen Interessen vornimmt, um die Familienfreundlichkeit im Interesse der Mitarbeitenden zu verbessern.“ Dies umfasst auch die Ziel- und Maßnahmenplanung sowie ihre Realisierung. Also bedarf es konkreter Maßnahmen, um Familienfreundlichkeit herzustellen. In der Praxis, aber auch in der wissenschaftlichen Literatur¹⁸⁴ und in nichtwissenschaftlichen Veröffentlichungen¹⁸⁵ sind unterschiedliche Herangehensweisen an die Abbildung von Familienfreundlichkeit anzutreffen.

Grundsätzlich können zwei Arten der Auffassung von Familienfreundlichkeit unterschieden werden. Die erste Vorstellungsweise definiert Familienfreundlichkeit allein durch die Präsenz eines oder mehrerer familienfreundlicher Angebote; im letzten Fall ggf. noch durch ihre Anzahl. Sie stellt ausschließlich auf das Angebot greifbarer Maßnahmen ab. Die zweite Vorstellungsweise fasst Familienfreundlichkeit als Gebilde aus mehreren Faktoren auf, die neben der reinen Leistung auch andere Komponenten berücksichtigen. Da die zweite Auffassung auf der angebotsorientierten Vorstellung von Familienfreundlichkeit aufbaut und diese erweitert, werden beide Ideen in dieser Reihenfolge dargestellt.

2.3.1 Angebotsorientierte Auffassung familienfreundlicher Personalpolitik

Ausschlaggebend für diese Art des Verständnisses von Familienfreundlichkeit ist, dass der Arbeitgeber irgendein konkretes Angebot vorhält, das den Arbeitnehmern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert. Welche konkreten Beiträge lassen sich finden, die einer familienfreundlichen Personalpolitik Substanz geben? An fest umrissenen familienfreundlichen Angeboten sind in der Praxis wie auch Theorie mehrere Dutzend Einzelmaßnahmen zu finden. Diese Beiträge, seien sie nun gegenständlich oder ideell, werden des einheitlichen Verständnisses wegen im Folgenden „Maßnahmen“ genannt.

¹⁸⁴ Vgl. z. B. Gerlach/Schneider, 2012; Seyda/Stettes, 2011.

¹⁸⁵ Vgl. z. B. berufundfamilie gGmbH, Hertie-Stiftung, KGSt-Bericht 03/2009.

Gängig ist eine Struktur, die mehrere Einzelmaßnahmen, die an dem gleichen Wirkungsfeld ansetzen, in Handlungsfeldern bündelt. Einen guten Überblick über aktuell bekannte und auch praktizierte familienfreundliche Maßnahmen bieten die in Katalogform veröffentlichten Erfahrungen einiger renommierter Akteure auf dem Gebiet „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Exemplarisch sei diesbezüglich auf die Maßnahmenkataloge der berufundfamilie gGmbH, der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, des BMFSFJ und der KGSt verwiesen. Doch auch in praxisnahen Studien lassen sich Maßnahmen finden.¹⁸⁶ Zudem gibt auch die KGSt Beispiele für konkrete familienfreundliche Maßnahmen.¹⁸⁷

An dieser Stelle seien die wichtigsten, d. h. am häufigsten anzutreffenden und als bedeutsam erachteten Handlungsfelder und Maßnahmen aufgeführt. Eine trennscharfe Darstellung ist in einigen Fällen nicht möglich, da einige Maßnahmen mehrere Handlungsfelder berühren und unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden können.

Kinderbetreuung

Die simultane Wahrnehmung von familiären und beruflichen Aufgaben kann nur gelingen, wenn die absolut zur Verfügung stehende Zeit bedarfs- bzw. im Idealfall wunschgerecht aufgeteilt werden kann. Neben der Anforderung, für die Betreuung und Erziehung der Kinder ausreichend Zeit zu haben, besteht die Notwendigkeit, Zeit für die Berufstätigkeit zu ermöglichen. Dies gelingt nur, wenn für diese Zeit adäquate Kinderbetreuungsangebote zur Verfügung stehen. „Eine bedarfsgerechte Kinder- und Angehörigenbetreuung ist ein wichtiger Einflussfaktor für eine bessere Vereinbarkeit von Familienleben und beruflicher Laufbahn. Sie kann dazu beitragen, dass Eltern eine berufliche Tätigkeit überhaupt aufnehmen, diese mit oder ohne Erwerbsunterbrechung fortsetzen und ihre berufliche Tätigkeit in vollem oder gewünschtem Umfang ausüben können.“¹⁸⁸ Bedarfsgerecht meint hierbei, dass nicht nur überhaupt eine Betreuung zur Verfügung steht, sondern diese auch in dem zeitlichen Umfang, zu den erforderlichen Zeiten und in der gewünschten Qualität geleistet wird. Da dies von den öffentlichen Betreuungsformen nicht ausreichend geleistet wird, besteht ein Baustein von Familienfreundlichkeit in betrieblicher Kinderbetreuung.

Beispiele¹⁸⁹:

- Betriebskindergarten

¹⁸⁶ Beispielsweise untersuchen Seyda/Stettes in der durch das BMFSFJ und der Robert-Bosch-Stiftung geförderten Studie „Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“ die Verbreitung familienfreundlicher personalpolitischer Maßnahmen in Europa und fördern verschiedene familienfreundliche Maßnahmen zutage. Basis ihrer Analysen sind die Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in sechs europäischen Ländern (Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Schweden und das Vereinigte Königreich).

¹⁸⁷ Vgl. KGSt-Materialien 4/2007 sowie KGSt-Bericht 3/2009.

¹⁸⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 52.

¹⁸⁹ Vgl. z. B. berufundfamilie gGmbH, Hertie-Stiftung.

- Belegplätze in öffentlichen Kindergärten
- Ferienbetreuungsprogramme
- Notfallbetreuung
- Kooperation mit Familienservices
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer

Die Lücke zwischen Betreuungsbedarf und öffentlich bereitgestellten Betreuungsplätzen können betrieblich organisierte Kinderbetreuungsangebote verringern oder gar schließen. Eine gesetzliche Verpflichtung hierzu besteht nicht, gleichwohl werden von Unternehmen betriebene Kinderbetreuungsangebote öffentlich gefördert. Die Verbreitung einer betrieblich unterstützten Kinderbetreuung ist nach der Studie von Seyda/Stettes auch in Deutschland sehr gering. Zudem stellt die Unternehmensgröße einen kritischen Faktor bei der Bereitstellung einer eigenen Betreuungseinrichtung dar.¹⁹⁰

Eine weitere Maßnahme ist die Unterstützung von Elterninitiativen. Hierbei unterstützt das Unternehmen von den mitarbeitenden Eltern selbst entwickelte Hilfsmaßnahmen, z. B. durch Bereitstellen von Räumen für Spielgruppen oder durch Finanzmittel oder durch den Einfluss/den Ruf des Unternehmens.¹⁹¹

Arbeitszeit

Einige Studien teilen die familienfreundlichen Maßnahmen in zwei Kategorien ein: solche, die dem Modell des idealen Arbeiters dienen, indem sie den Mitarbeiter von Familienarbeit entlasten (z. B. Kinderbetreuung), und solche, die dem Arbeitnehmer mehr Zeit für die Familie einräumen (z. B. flexible Arbeitszeiten).¹⁹² Die Norm des idealen Arbeiters wurde von Williams entworfen und zeichnet das Bild eines Mitarbeiters, der seine Arbeitskraft vollständig dem Arbeitgeber zur Verfügung stellt und stets auf seine Arbeit konzentriert ist. Haushalts- und familienbezogene Aufgaben werden auf andere (Lebenspartner, Dienstleister u. Ä.) übertragen.¹⁹³ Nach dieser Auffassung ist der Arbeitsmarkt auf diesen idealen Arbeiter ausgerichtet und „[t]he best jobs are designed with this ideal in mind.“¹⁹⁴ Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur besseren Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Berufstätigkeit ist die Arbeitszeit. Damit ist nicht nur deren Umfang, sondern auch Verteilung gemeint. Ausgehend von einem ehemals starren Arbeitszeitmodell, das nicht nur zumeist den Umfang „Vollzeit“ meinte, sondern auch festgelegte

¹⁹⁰ Vgl. Seyda/Stettes, 2011, S. 57.

¹⁹¹ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung: Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik; 2003.

¹⁹² Z. B. Budd/Mumford, 2004, S. 205.

¹⁹³ Vgl. Williams, 2000, S. 207 ff.

¹⁹⁴ Williams, 2000, S. 207.

Beginn- und Endzeiten der täglichen Anwesenheit vorschrieb, gibt es inzwischen verschiedene Abweichungen hin zu flexiblerer Einteilung und Verteilung der Arbeits- und – davon abhängig – Familienzeit.

Beispiele:

Unter dem Schlagwort „Flexible Arbeitszeitarrangements“ nennen beispielsweise Seyda und Stettes unter Berufung auf den Establishment Survey on Working Time (ESWT) folgende Formen¹⁹⁵:

- Akkumulation von Arbeitsstunden für längere, mehrtätige Auszeiten (Sabbatical, Lebensarbeitszeitkonto)
- Akkumulation von Arbeitsstunden mit ganztägigem Freizeitausgleich (Gleitzeitkonto)
- Die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit bestimmen zu können, ohne (Über-)Stunden ansammeln zu können (Gleitzeit)
- Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit
- Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit
- Individuell ausgestaltete Arbeitszeit
- Verzicht auf Kontrolle der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit)

Ergänzend finden sich bei z. B. BMFSFJ und berufundfamilie gGmbH¹⁹⁶:

- lebensphasenorientierte Arbeitszeit
- Kinderbonuszeit
- Sabbaticals

Nach Erkenntnis von Seyda und Stettes werden diese flexiblen Arbeitszeitarrangements vornehmlich als familienfreundliche Maßnahme eingesetzt: „Die Unternehmen nutzen diese Arrangements in erster Linie, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.“¹⁹⁷

Nicht in jedem Fall bedeutet das Angebot flexibler Arbeitszeiten, dass damit auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern mit Familienpflichten reagiert wird. Zu Recht weisen Seyda und Stettes darauf hin, dass die Motivation, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, eine Rolle bei der Wahrnehmung als familienfreundliche Maßnahme spielt. Werden flexible Arbeitszeitlösungen aus rein betriebswirtschaftlich motivierten Gründen eingeführt, können sie nur schwerlich als familienfreundliche Maßnahme erkannt und akzeptiert werden. „Flexible Arbeitszeiten werden von manchem Beobachter nur dann als familienfreundliche angesehen, wenn sich die tatsächliche Arbeitszeit vorrangig nach den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten mit

¹⁹⁵ Vgl. Seyda/Stettes, 2011, S. 7, S. 30.

¹⁹⁶ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J., BMFSFJ, 2009.

¹⁹⁷ Vgl. Seyda/Stettes, 2011, S. 7.

Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen bestimmt.“¹⁹⁸ In der von Seyda und Stettes durchgeführten Studie zeigte sich, dass sich in gut zwei Dritteln der befragten Unternehmen die tatsächliche Arbeitszeit vorwiegend nach den betrieblichen Notwendigkeiten richtet.¹⁹⁹

Auch Schneider et al. sehen den Zeitkonflikt – verursacht durch die konkurrierenden Zeitanprüche seitens der Familie und des Arbeitgebers – als wesentliche Ursache für die Notwendigkeit familienfreundlicher Maßnahmen. „Dabei ist die Palette von Maßnahmen zur Entschärfung des Spannungsfeldes zwischen Familien- und Erwerbsleben breit gefächert.“²⁰⁰ Dabei seien drei Szenarien denkbar²⁰¹:

Parallelität beider Zeitanprüche

(gleichzeitig arbeiten und Kinder betreuen)

Beispiel Maßnahmen:

- Teleheimarbeit
- Eltern-Kind-Büro

Verschiebung eines Zeitanpruchs

(z. B. vormittags arbeiten, nachmittags Kinder betreuen)

Beispiel Maßnahmen:

- Teilzeit
- flexible Arbeitszeit

Senkung eines Zeitanpruchs

(weniger arbeiten oder weniger Kinder betreuen)

Beispiel Maßnahmen:

- Ganztagsbetreuung
- Teilzeit

Zu diesem Handlungsfeld findet sich in § 43 BeamtStG NRW die eindeutige Vorschrift, nach der ein Dienstherr seinen Beamten eine Teilzeitbeschäftigung ermöglichen muss.

¹⁹⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 37 f.

¹⁹⁹ Vgl. Seyda/Stettes, 2011, S. 38.

²⁰⁰ Schneider et al., 2006, S. 20.

²⁰¹ Aufzählung in Anlehnung an Schneider et al., 2006, S. 21.

Arbeitsort

Ein Abrücken von der Präsenzkultur, der Vorstellung, dass nur an der Arbeitsstätte Leistung erbracht wird, erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erheblich. Dazu zählen mobiles Arbeiten etwa zu Hause, im Büro oder auf Reisen, (alternierende) Telearbeit, die Mobilität der Beschäftigten fördern (z. B. indem ÖPNV-Zeiten berücksichtigt oder Fahrgemeinschaften gefördert werden).

Beispiele nach berufundfamilie gGmbH²⁰²:

- alternierende Telearbeit
- mobile Telearbeit
- Umzugsservice
- Jobticket

Arbeitsorganisation

Zur Entschärfung des Konfliktes zwischen Berufstätigkeit und Familienpflichten kann auch die räumliche, inhaltliche und strukturelle Organisation der Arbeit beitragen. Hierzu gehören beispielsweise, Teamarbeit (auch altersgemischte Teams) einzuführen, Arbeitsaufträge flexibel zu gestalten und zu verteilen, Abläufe besser zu dokumentieren, optimale Vertretungsregelungen zu schaffen und die Familiensituation ins betriebliche Gesundheitsmanagement zu integrieren.

Beispiele²⁰³:

- Telearbeit
- Jobsharing
- Konferenzen/Meetings zu familienfreundlichen Zeiten

Beispiele nach berufundfamilie gGmbH²⁰⁴:

- Teamarbeit
- Qualitätszirkel
- Vertretungsregelungen
- Überprüfung von Arbeitsabläufen

²⁰² Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J., BMFSFJ; 2009.

²⁰³ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J., BMFSFJ; 2009.

²⁰⁴ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J.

Informations- und Kommunikationspolitik

Hiermit ist nicht nur gemeint, ein Informationsangebot zu familienfreundlichen Angeboten passiv vorzuhalten, sondern aktiv zu vermitteln. Die Aufklärung und Belehrung der Beschäftigten über ihre Rechte und Möglichkeiten ist ein wichtiger Bestandteil einer wirksamen familienfreundlichen Personalpolitik.

Beispiele²⁰⁵:

- Berichte in der Betriebszeitung
- Kontaktperson zum Thema
- Informationen in Freistellungszeiten
- Familientag
- „Messetage“ für Beurlaubte, jährliche Beurlaubtentreffen, Tag der Beurlaubten mit Infomarkt.

Umgangsformen und Unternehmenskultur

Familienfreundliche Rahmenbedingungen und Maßnahmen bedeuten nur dann eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn Eltern sowohl Zugang zu ihnen als auch echte Wahlfreiheit bezüglich ihrer Inanspruchnahme haben. Unter Zugang fällt dabei nicht nur die Information über das Vorhandensein familienfreundlicher Maßnahmen, sondern auch die Kommunikation darüber, wie diese in Anspruch genommen werden können – im Idealfall die Unterstützung dabei. Eine Wahlfreiheit besteht wiederum nur dann, wenn Eltern, die von familienfreundlichen Angeboten Gebrauch machen, weder persönliche noch berufliche Nachteile befürchten müssen. Entscheidend beeinflusst wird die Unternehmenskultur von den Führungskräften und der Führungsspitze.

Beispiele²⁰⁶:

- Servicestelle für Mitarbeitende mit Familienpflichten
- Information über familienfreundliche Angebote im Intranet
- Öffentliche Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen
- Unternehmensleitsätze

Als ein Teil der Unternehmenskultur wird der Umgang mit Mitarbeitern während der Familienphase betrachtet. Hierunter fallen in erster Linie der Zugang zu gesetzlichen Erleichterungen

²⁰⁵ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J., KGSt Materialien 4/2007.

²⁰⁶ Gemeinnützige Hertie-Stiftung; Berichtsband „Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik“, Bonn, 2003, BMFSFJ, 2009; KGSt-Bericht 3/2009.

wie z. B. Elternzeit und Teilzeitarbeit, aber auch die aktive Begleitung von Mitarbeitern vor, während und nach der Elternzeit. Die berufliche Karriere zugunsten einer Familiengründung zu unterbrechen oder die Arbeitszeit zu verkürzen, ist häufig mit Angst vor negativen Konsequenzen behaftet. „Drei Viertel der Männer erwarten berufliche Nachteile, wenn sie in Elternzeit gehen.“²⁰⁷ Familienfreundliche Unternehmen suchen diese Angst abzubauen und fördern die Inanspruchnahme bestehender – staatlicher wie auch betrieblicher – Maßnahmen.

Beispiele²⁰⁸:

- Besetzung von Führungs- bzw. höherwertigen Stellen mit Eltern
- Führen in Teilzeit
- Proaktiv die Möglichkeit von Elternzeit anbieten
- Positives Promoten von Präzedenzfällen
- Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub bei Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgehen

Auch schriftlich fixierte, unter allen Beteiligten des Unternehmens abgesprochene Grundsätze der Unternehmensphilosophie können zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur beitragen.

Führungskompetenz

Führungskräfte tragen wesentlich dazu bei, dass die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Ihr familienfreundliches Verhalten ist ebenso Spiegelbild einer modernen Unternehmenskultur wie eigenständiger Beitrag zur Familienfreundlichkeit.

Beispiele²⁰⁹:

- Beurteilungsgrundsätze
- Coaching
- Führungsleitbild
- familienorientierte Vereinbarungen unterstützen
- Kommunikations-/Konfliktfähigkeit fördern
- Rücksichtnahme auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Kriterium in die Führungskräftebeurteilung aufnehmen

²⁰⁷ BMFSFJ, Familienbewusste Personalpolitik, 2009, S. 6.

²⁰⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 53.

²⁰⁹ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J.

Entgeltbestandteile/und geldwerte Leistungen

Beschäftigte mit Familie können auf vielfältige Weise finanziell und sozial unterstützt werden. Individuelle Angebote tragen unmittelbar zu einer bedarfsgerechten Familienförderung bei.

Beispiele nach berufundfamilie gGmbH²¹⁰ sowie Gemeinnützige Hertie-Stiftung²¹¹:

- Darlehen
- Haushaltsservice
- Anrechnung von Erziehungszeiten
- Personalkauf
- Zusätzliches Erziehungsgeld
- Übernahme von Betreuungskosten

Service für Mitarbeiter mit Familienpflichten

Eine Hilfestellung für berufstätige Eltern ist es, kompetente Unterstützung leicht zugänglich anzubieten. Dies ist durch eine eigene Anlaufstelle möglich, in der geschulte Ansprechpartner zur Verfügung stehen, die in allen Fragen zur Vereinbarkeit und ggf. bei weiteren familienbezogenen Themen Auskunft und Beratung bieten. Darüber hinaus sind unter Service auch immaterielle Unterstützungsmaßnahmen gemeint, die z. B. in der Gewährung von Sonderrechten bestehen.

Beispiele:

- Familienberatungsbüro
- Ansprechpartner in der Personalabteilung
- Gewährung von Sonderurlaub/freiwillige Arbeitsfreistellung
- Vermittlung von Kinderbetreuungsangeboten
- Möglichkeit für Kinder von Belegschaftsangehörigen, in der Kantine zu essen

Zu einer höheren Familienfreundlichkeit trägt auch die von Unternehmen freiwillig, zusätzlich zu den gesetzlichen Vorschriften gewährte Arbeitsbefreiung bei. Im Europäischen Familienmonitor wurde herausgearbeitet, dass „[m]ehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (52,2 Prozent) (...) Beschäftigte bei Krankheit der Kinder über das gesetzliche Anspruchsniveau hinaus von der Arbeit frei[stellt] (...).“²¹²

Personalentwicklung/Elternförderung und Wiedereinstiegsprogramme

²¹⁰ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J.

²¹¹ Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik, 2003.

²¹² Seyda/Stettes, 2011, S. 58.

Familiäre Veränderungen sind Bestandteile jedes Lebensweges. Der berufliche Ausstieg, der bei einer Familiengründung fast immer eintritt, bedeutet den Karriereknick schlechthin. Um den Nachteilen, die durch diese berufliche „Auszeit“ drohen, entgegenzuwirken, managen familienfreundliche Unternehmen Eltern gezielt dahingehend, dass Wissen erhalten bleibt, die Auszeit möglichst kurz ausfällt und die in der Familie erworbenen Kompetenzen für betriebliche Zwecke nutzbar gemacht werden. Dies kann in einer Reihe verschiedener Maßnahmen – oft personalpolitischer Natur – geschehen. Einige Beispiele für solche Maßnahmen seien hier aufgezählt²¹³:

- Fortbildungsangebote gezielt für Eltern, d. h. zu familienorientierten Zeiten und/oder mit flankierender Kinderbetreuung
- Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in Elternzeit
- Schaffung und tatsächliche Besetzung von Teilzeitstellen mit Führungsaufgaben bzw. mit hoher Verantwortung
- Bewertung der Erziehungstätigkeit als „Baustein“ in der Weiterbildung. Die Wahrnehmung von Erziehungs- und Betreuungspflichten wird hierbei als Leistung anerkannt, durch die Schlüsselqualifikationen wie z. B. Geduld, Belastbarkeit, Organisationsfähigkeit, Führungskompetenz und kommunikative Fähigkeiten erworben bzw. verbessert werden. Die Gleichsetzung der Erziehungstätigkeit mit beruflicher Weiterbildung erleichtert Eltern den Zugang zu höherwertigen Positionen²¹⁴
- Unterstützung aktiver Vaterschaft²¹⁵
- Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme²¹⁶
- „Vollzeit light“ – Reduzierung der Vollzeit um 5 bis 10 Prozent

Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und dem Umfang, in dem Elternförderung stattfindet, wurde im Europäischen Familienmonitor festgestellt: „Familienfreundliche Unternehmen weisen eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit auf, mit mehr Maßnahmen berufstätige Eltern vor, während und nach der Elternzeit zu fördern.“²¹⁷ Dabei, so haben Seyda und Stettes weiterhin herausgefunden, haben Wiedereinarbeitungsprogramme für die Unternehmen eine größere Bedeutung als Fortbildungsangebote während der Elternzeit. Als Grund für diese Beobachtung vermuten sie, „(...) dass für die große Mehrheit der Unternehmen noch nicht absehbar ist, wie lange die Beschäftigten mit der Elternzeit ihre berufliche Tätigkeit

²¹³ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J., Seyda/Stettes, 2011, S. 42; KGSt-Materialien 4/2007.

²¹⁴ Diese Maßnahme wird beispielsweise von der Stadtverwaltung Düsseldorf im Rahmen ihres Personalentwicklungskonzeptes praktiziert (vgl. Kap. 2.2.2).

²¹⁵ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J.

²¹⁶ Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle, Frankfurt, o. J.

²¹⁷ Seyda/Stettes, 2011, S. 44.

unterbrechen, wodurch die erwartete Rendite von Humankapitalinvestitionen unsicherer wird.“²¹⁸

Jeder der hier skizzierten Bausteine leistet einen Beitrag zur Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt. Dennoch ist damit noch nicht klar, was „Familienfreundlichkeit“ ist. Die in Kapitel 1.2 – Begriffliche Klarstellungen – bereits getroffenen Begriffsklärungen geben einen Rahmen, jedoch wurde dort nicht in aller Tiefe dargestellt, welches Gebilde mit „Familienfreundlichkeit“ gemeint ist. Hierzu haben Gerlach, Schneider et al. umfangreiche Überlegungen angestellt. Wegen der grundlegenden Bedeutung ihrer konzeptionellen Grundlagen werden die Studien des FFP im Folgenden ausführlicher beleuchtet.

2.3.2 Erweitertes Verständnis von familienfreundlicher Personalpolitik

Das Ziel verfolgend, ein einheitliches Verständnis von Familienfreundlichkeit zu schaffen, hat sich das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) in einer Studienreihe zum Ziel gesetzt, das latente Konstrukt fassbar zu machen. Als Grundlage für die Entwicklung des eigenen Konstruktes hat das FFP Vorläuferformen herangezogen, die von der Idee her in die Richtung tendierten, Familienfreundlichkeit als abstraktes, aber umfassendes Gebilde zu konstruieren²¹⁹.

Aufgrund der Kritik an allen vorausgegangenen Studien, zwar die gesamtgesellschaftliche Sicht einzunehmen, jedoch die mikroökonomische Ebene nicht zu berücksichtigen, erarbeitete das FFP 2006 in einer Studie **konzeptionelle Grundlagen**, um betriebswirtschaftliche Effekte von familienfreundlicher Personalpolitik analysieren zu können.²²⁰ Das FFP fasst die Frage danach, ob ein Unternehmen familienfreundlich sein soll, als betriebliches Entscheidungsproblem auf. Bei dem Phänomen „Familienbewusstsein“ handelt es sich eben nicht um ein „gutstrukturiertes Entscheidungsproblem“²²¹. Vielmehr besteht Familienbewusstsein aus vielen Komponenten. Das Beseitigen der Strukturdefekte, indem die Inputvariablen (woraus besteht Familienbewusstsein?) und die Outputvariablen (welche Zielgrößen sollen dadurch beeinflusst werden?) identifiziert werden, ist eine Pionierarbeit der Wissenschaftler um Gerlach und Schneider. Der empirische Beitrag der hier dargestellten Studie liegt also darin, eine Struktur für die potenziell interessierenden Variablen, die den Input und den Output darstellen sollen, erarbeitet zu haben. Konkrete Variablen wurden in dieser Studie jedoch noch nicht generiert.

²¹⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 48.

²¹⁹ Z. B. Konstrukt „Family-Responsible-Employer“ (International Center of Work and Family, Universität Navarra).

²²⁰ Vgl. Schneider et al., 2006.

²²¹ Ein gutstrukturiertes Entscheidungsproblem setzt die Definition der Input- und Outputgrößen sowie ihrer Wirkungszusammenhänge voraus, vgl. Schneider et al., 2006, S. 7.

Kritik an dieser Studie:

Die Studie aus 2006 ist als Zwischenschritt einer Forschungsreihe zu sehen, deren Unzulänglichkeiten von dem Forscherteam erkannt wurden und an denen in weiteren Studien angesetzt wurde. Die Schwachstelle der Input-Kategorisierung ist eben die Konzentration auf den Faktor „Zeit“ i. S. v. Verteilung der Lebenszeit auf die Bereiche Beruf und Familie. Dieser ist zwar wesentlich, jedoch wird seine ausschließliche Betrachtung dem Wesen von „Familienbewusstsein“ nicht gerecht. Auch Komponenten wie „Karrierechancen“, „Verdienst“ oder „Gleichbehandlung“ wirken sich auf die Effektivität aus, wie in der 2008 durchgeführten Studie des FFP („Der Berufundfamilie-Index“) korrigiert wird. Das FFP erkennt die basale Unzulänglichkeit, dass der Nutzen (Output) nicht in gängigen Maßeinheiten gemessen werden kann. Wie schon beim Input gezeigt, liegen auf der Output-Seite dieselben Strukturdefekte vor, sogar in noch größerem Ausmaß. Im Ergebnis können nach dieser Strukturierung „Schritt für Schritt (...)“ jegliche Output-Größen nach einer umfassenden Charakterisierung im Kontext der Problemstellung untersucht werden.“²²²

Eine weitere Studie des FFP aus dem Jahr **2007** widmet sich der detaillierteren Definition von Familienbewusstsein. Von einem analytischen Politikbegriff ausgehend zeigen die Forscher des FFP die Rahmenbedingungen, Inhalte, Ziele und Prozesse des betrieblichen Familienbewusstseins auf.²²³ Gleichzeitig weisen sie nach, dass ein höheres Maß an betrieblichem Familienbewusstsein sowohl bei Unternehmen als auch bei Institutionen grundsätzlich positiv auf deren Ziele wirkt.²²⁴

Als Ergebnis seines Bestrebens, den abstrakten Begriff „Familienfreundlichkeit“ quantifizieren zu können, hat das FFP, aufbauend auf den eben skizzierten vorangegangenen Studien, **2008** das Konstrukt „betriebliches Familienbewusstsein“ sowie den Berufundfamilie-Index entwickelt. Mit Letztgenanntem stellten die Forscher rund um Gerlach und Schneider erstmals ein wissenschaftlich fundiertes Messinstrument zur Verfügung, mit dem festgestellt werden kann, in welchem Ausmaß ein Betrieb familienfreundlich ist. Auf den Berufundfamilie-Index wird im Rahmen der Datenerhebung näher eingegangen.

Im Unterschied zu den der Studie vorangegangenen Versuchen, Familienfreundlichkeit greifbar zu machen, verfolgen Gerlach et al. den Ansatz, „einzig das Konstrukt Familienbewusstsein in all seinen Facetten umfassend und möglichst objektiv zu erfassen [...]“.²²⁵ Nach ihrer Auffassung leiden die bis dahin erarbeiteten Konzepte daran, sich jeweils nur auf einen oder wenige Aspekte des Familienbewusstseins zu fokussieren und dabei den Gegenstand mit all seinen

²²² Schneider et al., 2006, S. 31.

²²³ Gerlach et al., 2007, S. 14 ff.

²²⁴ Gerlach et al. 2007, S. 35. Als „Institutionen“ werden in dieser Studie Non-Profit-Organisationen bezeichnet.

²²⁵ Schneider et al., 2008: Arbeitspapier Nr. 4, S. 18.

konstitutiven Bestandteilen nicht zu treffen.²²⁶ Im Fazit lehnen Gerlach et al. die bestehenden Konstrukte und somit auch Messansätze als nicht umfassend ab. Zudem kritisieren die Forscher, dass die bis dahin gefundenen Messansätze die Verdichtung zu einem einzigen Indexwert nicht zulassen. „Zusammenfassend beschränken sich die dargestellten Ansätze schwerpunktmäßig auf die Evaluation familienbewusster Maßnahmenangebote. Gleichzeitig werden damit die weiteren Bestandteile des Konstruktes Familienbewusstsein – Dialog und Kultur – systematisch vernachlässigt.“²²⁷ Als erstes Konzept, das Familienfreundlichkeit als mehrfaktorielle Erscheinung begreift, beleuchten Gerlach et al. den Ansatz des „Family Responsible Employer“ des International Center of Work and Family an der Universität Navarra.²²⁸ Dieser dient als Ausgangsformat für das Konstrukt „betriebliches Familienbewusstsein“.

Bei ihrer Vorgehensweise legen Gerlach et al. zunächst „Familienbewusstsein“ als theoretisches mehrfaktorielles Konstrukt zugrunde. Als solches ist es nicht direkt beobachtbar, da es als abstrakte Einheit lediglich den „wahren“, nicht beobachtbaren Zustand eines Phänomens – hier des Familienbewusstseins – wiedergibt.²²⁹ Jene Faktoren, aus denen das Konstrukt besteht, lassen sich zu den Dimensionen „Dialog“, „Leistung“ und „Kultur“ verdichten. Gerlach et al. schreiben den 3 Dimensionen zunächst 11 Subdimensionen (Faktoren) zu und unterteilen diese in 22 Indikatoren. Abbildung 7 veranschaulicht den Aufbau des Konstruktes „Familienbewusstsein“.

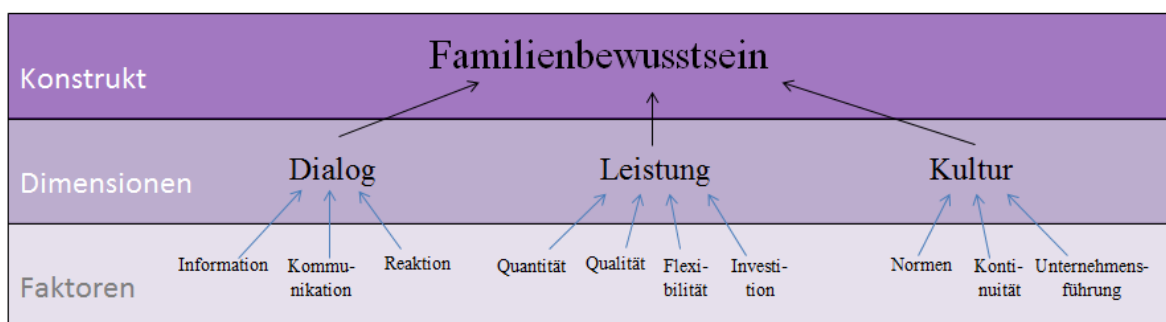


Abb. 8: Familienbewusstsein als mehrdimensionales und mehrfaktorielles Konstrukt
(Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Schneider et al., 2008a, S. 31 f.)

Nach Schneider et al. kann Familienbewusstsein verstanden werden als „Ergebnis von Informationsprozessen, dynamisches und flexibles Maßnahmenangebot und ganzheitliche Akzeptanz familialer Verpflichtungen sowie deren Auswirkungen und Anforderungen.“²³⁰

²²⁶ Analysiert wurden u. a. Messansätze von Dex/Scheibel (1999 und 2001), Krell (2003), Knauth et al. (1999), des Staatsinstitutes für Familienforschung (2004) sowie des Families and Work Institute (Galinsky et al. 1991)

²²⁷ Schneider et al., 2008: Arbeitspapier Nr. 4, S. 20.

²²⁸ Vgl. Chinchilla/Torres, 2006, sowie Schneider et al., 2008a, S. 20 f.

²²⁹ Bagozzi/Fornell 1982, S. 24 (zitiert nach Schneider et al. 2008a, S. 31).

²³⁰ Vgl. Schneider et al., 2008a, S. 39.

Damit stellen Schneider et al. die drei Dimensionen des Familienbewusstseins heraus:

Die Dimension **„Dialog“** beschreibt die Intensität und Qualität der betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik. Wenngleich diese Dimension integraler Bestandteil des betrieblichen Familienbewusstseins ist, so kommt ihr eine entscheidende Bedeutung zu, da ohne wirkungsvolle Information die Nutzung der Dimension **„Leistung“** nicht möglich ist. Ein weiterer Aspekt dieser Dimension ist, dass auch potenzielle Gegner familienfreundlicher Maßnahmen adressiert werden müssen und eine angemessene Information Vorbehalte und Hemmnisse abbauen kann, somit entscheidend zur Wirksamkeit von familienfreundlichen Maßnahmen beiträgt.²³¹

Die nach Schneider et al. sichtbarste Dimension ist die **„Leistung“**. Hierunter verstehen die Forscher des FFP „(...) die Bereitstellung nachfrageadäquater Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen.“²³² Die Dimension **„Leistung“** umfasst 5 Subdimensionen: **„Quantität“**, d. h. den Umfang der angebotenen Maßnahmen, **„Qualität“**, d. h. ihre Tauglichkeit, die Bedürfnisse zu treffen, **„Investitionen“**, **„Zeitraum“** und **„Flexibilität“**.

Unter der Dimension **„Kultur“** wird der Umgang aller Beteiligten innerhalb eines Unternehmens miteinander verstanden. Dies betrifft sowohl Mitarbeitende, einschließlich der Abwesenden (z. B. in Elternzeit beurlaubten), als auch Führungskräfte.²³³ Unter Berufung auf Thomson et al. charakterisieren Gerlach/Schneider diese Dimension durch **„die Unterstützung durch die Unternehmensleitung bei familialen Angelegenheiten, familienverträgliche Arbeitszeitanforderungen und das Ausbleiben negativer Karrierekonsequenzen bei Inanspruchnahme von familienunterstützenden Angeboten.“**²³⁴ Schneider et al. nennen dieses Modell **„Betriebliches Familienbewusstsein“**. Da es als das zurzeit vollständigste Modell betrachtet werden kann und zudem elaboriert ist²³⁵, bildet es eine der Grundlagen für die empirische Studie dieser Arbeit.

2.4 Zwischenfazit

In der Lebenswelt lassen sich mehrere Anhaltspunkte finden, die auf ein wachsendes Interesse an familienfreundlicher Personalpolitik schließen lassen. Dieses sind zum einen die zunehmende Anzahl an Organisationen, die sich in diesem Bereich engagieren, zum anderen die Anzahl an öffentlichen Verwaltungen, die als familienfreundlich zertifiziert sind, zum Dritten die Empfehlungen, die die KGSt für eine familienfreundliche Personalpolitik ausspricht und zum

²³¹ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 109.

²³² Schneider et al., 2008a, S. 42.

²³³ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012, S. 110.

²³⁴ Gerlach/Schneider, 2012, S. 110.

²³⁵ Das Modell hat Eingang in die Publikationen bedeutender Organisationen gefunden, wie z. B. KGSt, BMFSFJ und audit.berufundfamilie.

Vierten die genannten Fallbeispiele aus der Verwaltungspraxis. Familienfreundliche Personalpolitik wird also auch in der öffentlichen Verwaltung thematisiert, jedoch sind Verbreitung und Bedeutung unklar. Die genannten Indikatoren weisen darauf hin, dass familienfreundliche Personalpolitik in Kommunalverwaltungen existiert und positive Auswirkungen hat. Demgegenüber gibt es auch Anzeichen für eine Ablehnung familienfreundlicher Personalpolitik, z. B. in dem fehlenden flächendeckenden Umsetzungsgrad. Die fehlende Verbreitung in der Praxis könnte jedoch ebenso für die fehlende Information sowohl über das Thema Familienfreundlichkeit als auch dessen Wirkungen sprechen. Wenngleich Familienfreundlichkeit in den Kommunalverwaltungen thematisiert wird, so ist die tatsächliche Verbreitung und der Stand der Umsetzung zu erforschen.

Warum sich Unternehmen und Kommunalverwaltungen mit dem Thema befassen, verdeutlicht ein Blick auf die jüngere Vergangenheit: Durch die gesellschaftlichen Entwicklungen, weg vom traditionellen Familienmodell und hin zu einer Vielfalt an Lebensentwürfen, hat sich eine Veränderung im Arbeitsmarkt ergeben. Unter den Arbeitnehmern finden sich mehr Frauen, mehr Alleinerziehende und mehr Männer, die Familienpflichten wahrnehmen wollen, als in den vergangenen Jahrzehnten. Zudem führt der gesellschaftliche Wandel zu einer neuen Anspruchshaltung der Arbeitnehmer an den eigenen Lebensentwurf: Das Bedürfnis nach individueller Gestaltungsmöglichkeit hinsichtlich Zeitpunkt und Umfang von Karriere und Familiengründung wirkt sich ebenfalls auf die Verfügbarkeit des Arbeitskräftepotenzials aus. Diese Entwicklungen führen zum Auftreten und zur Verschärfung des Work-Family-Konflikts. Infolgedessen wiederum entstehen negative Konsequenzen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Im Wesentlichen bestehen diese negativen Folgen darin, dass das Gesundheitsrisiko der Arbeitnehmer steigt und sich dadurch die Fehlzeiten erhöhen, dass Arbeitnehmer zu familienfreundlicheren Arbeitgebern wechseln, dass Arbeitnehmer lange Zeit aus dem Beruf ausscheiden und Dequalifizierungsprozesse begünstigt werden. Dem Arbeitgeber entstehen durch z. B. Fluktuation und hohe Fehlzeiten Kosten für Ersatzbeschaffungen und durch lange berufliche Auszeiten geht Humankapital verloren. Daneben gibt es weitere negative Auswirkungen.

Durch die theoretischen Zugänge wurde gezeigt, dass familienfreundliche Personalpolitik eine bessere Vereinbarkeit ermöglichen und dadurch den Work-Family-Konflikt reduzieren sollte. Als Bestandteil der Work-Life-Balance ist es Zweck der familienfreundlichen Personalpolitik, diesen Konflikt zu mindern, sodass bereits die Familienfreundlichkeit an sich dazu beitragen müsste, die genannten negativen Folgen zu reduzieren. Zudem wird Familienfreundlichkeit auf theoretischer Ebene im Kontext der Social-Exchange-Theorie als Leistung, als gute Behandlung durch den Arbeitgeber empfunden, die der Arbeitnehmer mit einer „Gegenleistung“ auszugleichen sucht. Diese Gegenleistungen können in gewünschten Verhaltensweisen wie z. B. in höherer Loyalität, schnellerer Rückkehr aus der Elternzeit oder höherer Leistungsbereitschaft bestehen. So erklärt die Social-Exchange-Theorie zusätzlich, warum durch familienfreundliche

Personalpolitik positive Wirkungen auf betriebliche Ziele erreicht werden müssten. Auf praktischer Betriebsebene steht der Arbeitgeber vor einem wirtschaftlichen Entscheidungsproblem: Er steht vor der Wahl, ob Investitionen (familienfreundliche Maßnahmen) getätigt werden sollen, von denen eine Rendite (Abwendung negativer Folgen /positive Effekte) erwartet wird.

In diesem Kapitel konnte geklärt werden, woraus betriebliche Familienfreundlichkeit besteht. Dabei wird der erweiterten Auffassung von Familienfreundlichkeit gefolgt, die über die Präsenz zahlreicher konkreter Maßnahmen hinausgeht. Familienfreundlichkeit wird als mehrdimensionales und mehrfaktorielles Konstrukt modelliert, das umfassend alle Facetten von Familienfreundlichkeit abzubilden versucht. Somit kann festgelegt werden, dass nicht zwangsweise jene Unternehmen familienfreundlich sind, die eine möglichst hohe Anzahl an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten, da sich betriebliche Familienfreundlichkeit nicht nur aus der Addition möglichst vieler Einzelmaßnahmen konstituiert. Neben den Einzelmaßnahmen als „Leistungen“ besteht betriebliche Familienfreundlichkeit demnach aus zwei weiteren Dimensionen, nämlich „Dialog“ als Art und Weise der Information und Kommunikation sowie „Kultur“, d. h. dem tatsächlichen und sanktionsfreien Zugang zu den angebotenen Leistungen. Das Verständnis des betrieblichen Familienbewusstseins hat für diese Arbeit grundlegende Bedeutung. Auf ihm baut die empirische Untersuchung auf.

Das bis hierher erarbeitete Wirkungsgefüge lässt sich in folgendem Modell veranschaulichen.

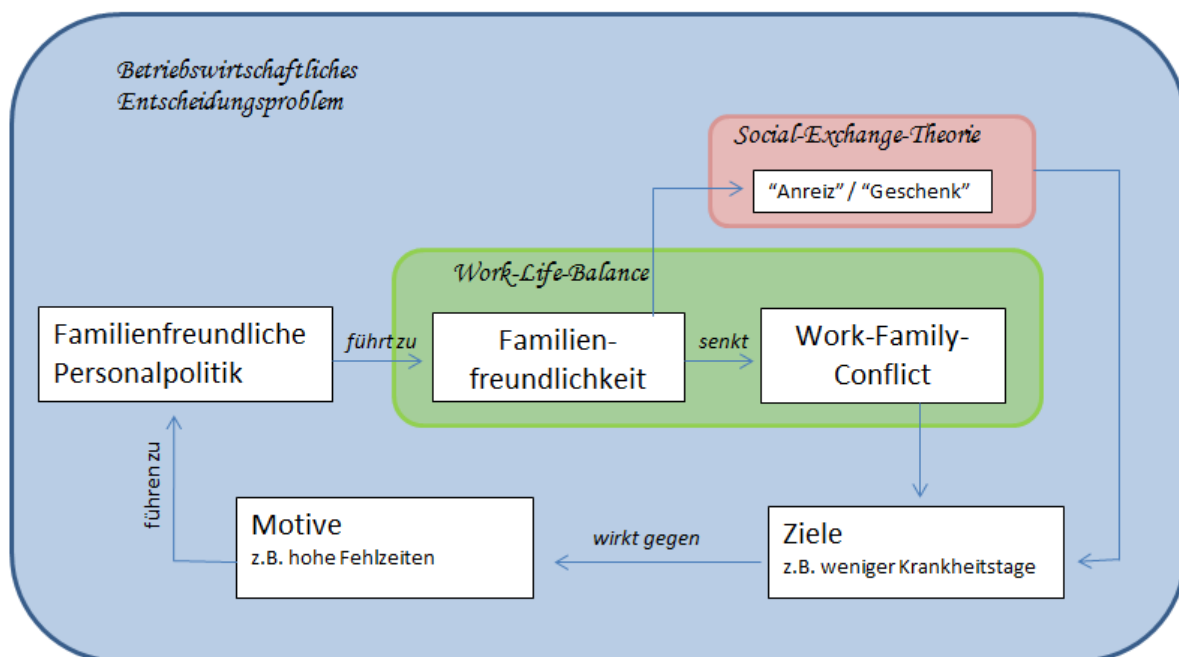


Abb. 9: Wirkungsgefüge von familienfreundlicher Personalpolitik und familienfreundlichen Zielen
Eigene Darstellung

Der Nutzen einer familienfreundlichen Personalpolitik besteht darin, die negativen Folgen des Work-Family-Konflikts zu reduzieren. Dies bewirkt sie zum einen durch ihre Natur, den Work-Family-Konflikt abzubauen, und zum anderen durch ihre Wirkung als „Anreiz“ im Sinne der

Social-Exchange-Theorie. Der Abbau des Work-Family-Konflikts bedeutet den Abbau der negativen Folgen. Dieser Rückgang der negativen Folgen stellt gleichsam invers das Ziel der familienfreundlichen Personalpolitik dar. Welche Ziele genau durch familienfreundliche Personalpolitik adressiert werden, wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

3 Stand der Forschung: Bisherige empirische Befunde

Ausgehend von den bisher hergeleiteten Zusammenhängen und Wirkungsweisen wird nun der Stand der praxisnahen sowie der qualitätsgesicherten wissenschaftlichen Forschung analysiert und dargestellt. Die Literaturanalyse fokussiert auf die in Abb. 9 gezeigten relevanten Größen von familienfreundlicher Personalpolitik. Interessant sind also Aussagen zu den Motiven und Zielen einer familienfreundlichen Personalpolitik sowie den dazu eingesetzten familienfreundlichen Maßnahmen.

Ausgangsbasis der Recherchen zu den bisherigen empirischen Studien ist die EBSCO-Datenbank (business source premier). Hierbei wurden nur solche Veröffentlichungen in die Analyse einbezogen, die das Kriterium „peer reviewed“ erfüllen und somit als wissenschaftlich fundiert anzusehen sind. Um die Aktualität des Forschungsstandes zu sichern, wurde bei der Datenbankrecherche das Veröffentlichungsjahr auf ab 2000 begrenzt.

Treffer in der EBSCO-Datenbank (Suche am 19.05.2016)

<u>unter dem Schlagwort</u>	<u>gab es diese Anzahl an Treffern</u>
„family friendly policies“	97 (mit Überschneidungen)
„family friendly workplace“	63 (mit Überschneidungen)
„family friendly public sector“	27 (mit Überschneidungen)
„family friendly civil service“	6 (mit Überschneidungen)

Tab. 10: Treffer der Suchanfrage nach einschlägiger Literatur in der EBSCO-Datenbank

Fast alle Suchergebnisse weisen Überschneidungen zu einem oder mehreren anderen Suchbegriffen auf. Dies ergibt sich, weil die Studien sich unter mehrere der Suchbegriffe subsumieren lassen. Beispielsweise finden sich dieselben Studien zu „family friendly civil service“ auch unter der Suche nach „family friendly policies“, weil der öffentliche Dienst nur eine Teilmenge aller Objekte einer familienfreundlichen Arbeitswelt darstellt. Andere Studien wiederum weisen Überschneidungen auf, weil sie zwar das Thema „family friendly“ berühren, aber schwerpunktmäßig eine völlig andere Fragestellung behandeln oder einer völlig anderen Disziplin zuzuordnen sind²³⁶. Studien, die zwar von den Schlagwörtern erfasst wurden, für die eigene

²³⁶ Z. B. „The development of All-day-Schooling in Germany“.

3 Stand der Forschung: Bisherige empirische Befunde

Fragestellung jedoch keine Relevanz hatten, wurden im Weiteren nicht beachtet. Zusätzlich zur Datenbankrecherche wurden weitere Arbeiten, die durch die Referenzlisten und Literaturverweise der gesichteten Artikel und Studien erschlossen wurden, in die Analyse aufgenommen. Eine Übersicht über die im Wesentlichen berücksichtigten qualitätsgesicherten Forschungsarbeiten liefert die folgende Tabelle:

<i>Journal/Publikationssache</i>	<i>Autor/ Herausgeber</i>	<i>Titel der Studie</i>	<i>Bezogen auf welches Land?</i>
British Journal Of Management, 2014	Beauregard, T. Alexandra	<i>Fairness perceptions of Work-Life-Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour</i>	Großbritannien
The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 5, 2012	Chandra, V.	<i>Work-Life-Balance; eastern and western perspectives</i>	USA, Europa, Asien
Public Administration Review September/October 2011	Kim, Jungin; Wiggins, Mary Ellen	<i>Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?</i>	USA
Review of Social Economy, Vol. LXVI, No. 1, 2008	Boushey, Heather	<i>Family friendly Policies: Helping Mothers Make Ends Meet</i>	USA
Relations Industrielles, 65-1, 2010	Bourhis, Anne; Mekkaoui, Redouane	<i>Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive?</i>	Kanada
The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 10, 2010	Wood, Stephen J.; de Menezes, Lillian M.	<i>Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy</i>	Großbritannien
Public Personnel Management 42 (4), 2013	Ko, Jaekwon; Hur, SeungUk; Smith-Walter, Aaron	<i>Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management</i>	USA

Journal/Publikationssache (Fortsetzung)	Autor/Her- ausgeber	Titel der Studie	Bezogen auf welches Land?
The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 20, 2013	Kim, Hyondong; Lee, Jong-Keon; Sung, Sangheyeon	<i>The effects of family-friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support</i>	Korea
Community, Work & Family, Vol. 14, No. 2, 2011	Thévenon, Olivier; Gauthier, Anne H.	<i>Family policies in developed countries: a „fertility booster“ with side-effects</i>	14 europäische Länder
Community, Work & Family, Vol. 12, No. 4, 2008	Dommermuth, Lars; Kitterod, Ragni Hege	<i>Father's employment in a father-friendly welfare state: does fatherhood affect men's working hours?</i>	Norwegen
Public Personnel Management, Vol. 37, No. 2, 2008	Secret, Mary; Swanberg, Jennifer	<i>Work-Family Experiences and the Insights of Municipal Government Employees: A Case Study</i>	USA
Public Administration Review, Vol. 56, No. 2, 1996	Ezra, Marni; Deckmann, Melissa	<i>Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government</i>	USA
Financial Services Review, 1999	Preece, Dianna C.; Filbeck, Greg	<i>Family friendly firms: Does it pay to care?</i>	USA
The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 20, 2013	Chou, Kee Lee; Cheung, Kelvin Chi Kin	<i>Family-friendly policies in the workplace and their effect on work-life conflicts in Hong Kong</i>	Hong Kong
Industrial Relations, Vol 48, No. 1, 2009	Heywood, John S.; Jirjahn, Uwe	<i>Family-Friendly Practises and Worker Representation in Germany</i>	Deutschland
Industrial Relations, Vol 50, No. 3, 2011	Heywood, John S.; Siebert, W.S.; Wei, Xiangdong	<i>Estimating the Use of Agency Workers: Can Family-Friendly Practices Reduce Their Use?</i>	Großbritannien

3 Stand der Forschung: Bisherige empirische Befunde

Journal/Publikationssache (Fortsetzung)	Autor/ Herausgeber	Titel der Studie	Bezogen auf welches Land?
The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 5, 2014	Fiksenbaum, Lisa Michelle	<i>Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being</i>	Kanada
Scandinavian Journal of Economics 106 (4), 2004	Skyt Nielsen, Helena; Simonsen, Marianne; Verner, Mette	<i>Does the Gap in Family-friendly Policies Drive the Family Gap?</i>	Dänemark
Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 2011	Wang, Peng; Lawler, John J.; Shi, Kann	<i>Implementing family-friendly employment practices in banking industry: Evidences from some African and Asian countries</i>	Kenia, Thailand, China und Indien
Public Personnel Management, Vol. 43 (4), 2014	Bae, Kwang Bin; Goodman, Doug	<i>The Influence of Family-Friendly Policies on Turnover and Performance in South Korea</i>	Südkorea
Journal of Labor Research, Volume XXVII, Number 4, 2006	Mesmer-Magnus, Jessica R.	<i>How Family-Friendly Work Environments Affect Work; Family Conflict: A Meta-Analytic Examination</i>	USA
The International Journal of Human Resource Management, Vol 23, No. 13, 2012	den Dulk, Laura; Peters, Pascale; Poutsma, Erik	<i>Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics</i>	19 europäische Länder *
British Journal of Industrial Relations, 39 (3), 2001	Dex, Shirley; Scheibl, Fiona	<i>Flexible and Family-Friendly Working Arrangements</i>	Großbritannien
Industrial Relations, Vol. 42, No. 2. 2003	Wood, Stephen J.; de Menezes, Lillian M.; Lasaosa, Ana	<i>Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives</i>	Großbritannien
Industrial and Labor Relations Review, Vol. 57, No. 2, 2004	Budd, John W.; Mumford, Karen	<i>Trade Unions and Family-friendly Policies in Britain</i>	Großbritannien

Journal/ Publikationssache (Fortsetzung)	Autor/ Herausgeber	Titel der Studie	Bezogen auf welches Land?
Public Personnel Management, Vol. 39, No. 2, 2010	Moon, Sin-Yong; Roh, Jongho	<i>Balancing Work and Family in South Korea's Public Organizations: Focusing on Family-Friendly Policies in Elementary School Organizations</i>	Südkorea
Journal of Managerial Issues, Vol XIX, No. 1, 2007	Breaugh, James A.; Frye, N. Kathleen	<i>An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-friendly Benefits</i>	USA
Public Health Agency of Canada (Hrsg.), 2003	Duxbury, Linda; Higgins, Chris	<i>Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium – A Status Report</i>	Kanada
Journal of Applied Psychologie, Vol. 83, No. 2, 1998	Kossek, Ellen Ernst; Ozeki, Cynthia	<i>Work-Family Conflict, Policies and the Job-Life Satisfaction Relationship - A Review and Directions for Organizational Behaviour - Human Resources Research</i>	USA
Public Personnel Management, Vol. 33, No. 1, 2004	Roberts, Gary E.	<i>Municipal Government Benefits Practices and Personnel Outcomes: Results from a National Survey</i>	USA
Public Administration Review, Vol. 61, No. 4, 2001	Saltzstein, Alan L.; Ting, Yuan; Saltzstein, Grace Hall	<i>Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees</i>	USA
Public Administration Review, Nov.; Dec. 2011	Lee, Soo-Young; Hong, Jeong Hwa	<i>Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance</i>	USA
British Journal of Management, Vol. 22, 2011	Beauregard, T. Alexandra	<i>Direct and Indirect Links Between Organizational Work-Home Culture and Employee Well-being</i>	Großbritannien
Business Ethics Quarterly, Vol. 13, Issue 2, 2003	Albrecht, Gloria H.	<i>How Friendly are Family-Friendly Policies?</i>	USA

Journal/Publikationssache (Fortsetzung)	Autor/ Herausgeber	Titel der Studie	Bezogen auf welches Land?
Community, Work and Family, Vol. 17, No. 2, 2014	Khokher, Sameera Y.; Beauregard, T. Alexandra	<i>Work-family attitudes and behaviours among newly immigrant Pakistani expatriates: the role of organizational family-friendly policies</i>	Pakistan; Großbritannien
Applied Economics, Vol. 40, 2008	Hardoy, Ines; Schøne, Pål	<i>The family gap and family friendly policies: the case of Norway</i>	Norwegen
Oxford University Press, 2000	Williams, Joan	<i>Unbending Gender: Why Family And Work Conflict And What To Do About It</i>	Großbritannien

Tab. 11: Übersicht der analysierten qualitätsgesicherten Studien

*(Großbritannien, Irland, Deutschland, Belgien, Frankreich, Niederlande, Schweiz, Österreich, Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, Spanien, Portugal, Griechenland, Bulgarien, Tschechien, Estland, Slowenien)

Im Rahmen der Aufarbeitung des Forschungsstandes wurde deutlich, dass sich unter den gesichteten qualitätsgeprüften Veröffentlichungen nur wenige Studien im Kontext der familienfreundlichen Personalpolitik zum öffentlichen Dienst befinden. Dies weist darauf hin, dass der öffentliche Dienst zu diesem Thema relativ unerforscht ist. Ebenso ist in den eben genannten Studien nur eine auf Deutschland bezogene Untersuchung enthalten. Hieraus kann jedoch nicht der Schluss gezogen werden, das Thema betriebliche Familienfreundlichkeit würde in Deutschland nicht wissenschaftlich bearbeitet. Im deutschsprachigen Raum finden sich jedoch in erster Linie Auftragsstudien oder praxisnahe Forschungen zu diesem Themenkomplex. Diese Forschungsergebnisse genügen formell nicht wissenschaftlichen Ansprüchen. Sie werden dennoch in dieser Arbeit berücksichtigt, weil sie relevante Erkenntnisse zutage fördern und für die Entwicklung der betrieblichen Familienfreundlichkeit in Deutschland maßgeblich sind.

In einem zweiten Schritt wurde also auch Literatur außerhalb der EBSO-Datenbank einbezogen. Im deutschsprachigen Raum wird das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik als eine der bedeutendsten Institutionen angesehen, die sich wissenschaftlich mit Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt beschäftigen. Als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung führt das FFP neben Auftragsstudien auch eigene, unabhängige Studien durch. Das FFP hat Familienfreundlichkeit zum Forschungsgegenstand gemacht und ist seit dem Jahr 2005 auf dieses Thema spezialisiert. Neben der wissenschaftlichen Erforschung familienfreundlicher Personalpolitik ist die Implementierung der Forschungsergebnisse in die Praxis sowie die Beratung der Politik zentrales Anliegen des FFP. Aufgrund seiner Expertise, seiner wegweisenden

Forschungserfolge und seines Status als einflussreiche wissenschaftliche Institution²³⁷ wird den Erkenntnissen des FFP besondere Beachtung eingeräumt. Die folgenden Literaturquellen wurden zum Teil ausgehend von den Publikationen des FFP erschlossen. Ergänzt werden diese Beiträge durch die Ergebnisse von Bibliotheksrecherchen innerhalb der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund und von Internetrecherchen, die jeweils unter den Schlagwörtern „Familienfreundlichkeit“, „familienfreundlich“ und „familienbewusst“ in Kombination mit „Personalpolitik“ vorgenommen wurden. Nach der jeweiligen Sichtung werden im Wesentlichen folgende Beiträge praxisnaher Forschungseinrichtungen und Organisationen berücksichtigt:

Organ	Autor; Herausgeber	Titel; Ziel der Studie
Expertise im Auftrag des BMFSFJ für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, Hamburg/Berlin, 2009	Roland Berger Strategy Consultants	<i>Mit Familienbewusstsein besser durch die Krise</i>
Eigene Publikation	GTF Marktforschungsinstitut; Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des BMFSFJ; Erfolgsfaktor Familie	<i>Personalmarketingstudie 2012 – Familienbewusstsein ist konjunkturensistent</i>
Eigene Publikation	BMFSFJ/Erfolgsfaktor Familie	<i>Wie die Generation Y zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht</i>
Eigene Publikation	BMFSFJ/Erfolgsfaktor Familie unter Berufung auf u. a. Forsa-Umfragen, IfD Allensbach	<i>Familienbewusste Personalpolitik für Väter – so funktioniert's</i>
Fachbeitrag der BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)	<i>Demografischer Wandel in der Arbeitswelt</i>
Publikation der BAuA	(BAuA)	<i>Arbeitswelt im Wandel – Zahlen – Daten – Fakten</i>
Europäischer Unternehmensmonitor, Institut der deutschen Wirtschaft, 2011	Seyda, Susanne/Stettes, Steffen	<i>Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?</i>
Gutachten, BMSFSJ, 2011	Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen	<i>Ausbildung, Studium und Elternschaft</i>

²³⁷ National wie auch international (z. B. in Österreich) liefert das FFP wissenschaftliche Grundlagen zu Themen der familienbewussten Personalpolitik. Ein Beispiel ist die Entwicklung des berufundfamilie-Indexes als Messinstrument bei Zertifizierungsprozessen sowie Begleitforschung zum audit.berufundfamilie. Darüber hinaus sind leitende Forscher des FFP seit 1998 Mitglied des Wissenschaftlichen Beirates für Familienfragen beim BMSFSJ und erarbeiten die wissenschaftlichen Fundamente für das Wirken der berufundfamilie GmbH.

<i>Organ (Fortsetzung)</i>	<i>Autor/Herausgeber</i>	<i>Titel/Ziel der Studie</i>
„Betriebliche Familienpolitik“, Wiesbaden 2012	Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David/Krieger, John (FFP Münster)	<i>Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik</i>
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2012	o. A.	Arbeitswelt im Wandel – Zahlen – Daten – Fakten
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2012	o. A.	Demografischer Wandel in der Arbeitswelt
Publikationen des FFP – ISSN: 1861 – 5538	Gerlach, Irene/Schneider, Helmut/Juncke David (FFP Münster) (2007)	<i>Betriebliche Familienpolitik in auditierten Institutionen und Organisationen</i>
	Schneider, Helmut/Wieners, Helen (FFP Münster) (2006)	<i>Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik</i>
	Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Wieners, Helen/Heinze, Jana (FFP Münster) (2008)	<i>Der Berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins</i>
Factsheet, eigene Publikation	FFP/Gerlach, Irene	<i>Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung</i>
Eigene Publikation, Berichtsband	Gemeinnützige Heri- tistiftung	<i>Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik;</i>
Springer Verlag	Gerlach, Irene/Schneider, Helmut	<i>Betriebliche Familienpolitik – Kontexte, Messungen und Effekte</i>

Tab. 12: Übersicht über die betrachteten Quellen praxisnaher Forschung

3.1 Ziele und Effekte

Was haben vorangegangene Studien über die Wirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik herausgefunden? Was nützt es dem Arbeitgeber, familienfreundlich zu sein? Ziele und Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen sind zum Teil kongruent, denn beide Begriffe beschreiben die kausalen Folgen dieser Maßnahmen, zum Teil allerdings unterscheiden sie sich. Im Unterschied zu Zielen von betrieblicher Familienfreundlichkeit als gewünschte Zustände können unter den Effekten jedoch durchaus unerwünschte Folgen zu finden sein. Daher werden Ziele und Effekte in diesem Kapitel zusammenführend diskutiert.

Einleitend dazu wird der Blick auf die Triebfedern gelenkt, aufgrund derer nach den Erkenntnissen der aktuellen Forschung familienfreundliche Personalpolitik verfolgt wird. Die Studien bestätigen den **gesellschaftlichen Wandel** sowie die **demographische Entwicklung** und damit einhergehend geänderte Anforderungen seitens des Arbeitsmarktes.²³⁸ Ebenso bekräftigen sie, dass diese Prämissen eine Reaktion der Personalwirtschaft erfordern. „Over the last two decades, important socio-demographic changes have occurred: women have entered the labour market in large numbers, the rate of divorce has increased, the number of single-parent-families likewise, the birth-rate in Europe has never been lower.“²³⁹ Die veränderte gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Situation bewirkt zum einen, dass mehr Frauen – mithin mehr Mütter – in den Arbeitsmarkt eintreten bzw. dort verbleiben als in den letzten drei Jahrzehnten. „In the past, most employees did not need (or expect) help from employers to enable them to meet their family responsibilities. Most workers were men who could concentrate on work because they had support systems at home, usually a wife and family.“²⁴⁰ Zum anderen streben mehr Väter nach Beteiligung an den Familienpflichten.²⁴¹ Wie auch in Deutschland finden sich in internationalen Arbeiten ähnliche Gründe, die das Bedürfnis nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf wachsen lassen. „Societal trends lying behind these growing concerns [Anm.: work-family-balance] (...) apart from demands for equal opportunities, the greater participation of women in the workforce, the ageing population, the increase in single parent households and the apparent demand for a better work-life balance.“²⁴² Aus diesen Gründen erfahren Arbeitnehmer in den letzten Jahrzehnten Konflikte zwischen bezahlter Arbeit und Familienleben, sodass insgesamt das Bedürfnis nach Work-Life-Balance steigt.²⁴³ Das bringt neue Herausforderungen mit sich, wie Eltern ihre Arbeitsbelastung mit den Verantwortungen aus der Familienarbeit in Einklang bringen können.²⁴⁴ „Family-friendly or work-family practices have come to the forefront of employment policies in many countries in the past decade.“²⁴⁵

Ähnliches zeigen auch Saltzstein et al., die u. a. die gesellschaftliche Entwicklung vom Modell des männlichen Alleinernährers hin zu einer heterogenen Beschäftigtenstruktur nachzeichnen. „In previous decades, a widely shared ‚work-family-dichotomy‘, based on rigid and demanding workplace requirements with no allowances for family demands, could hold sway largely because men comprised the majority of the workforce; (...) In the years since however, that workforce has undergone a demographic sea change, reducing the share of male workers with this traditional support system to a minority and raising to majority status a wide variety of

²³⁸ Z. B. Chandra, 2012, Bourhis/Mekkaoui, 2010, Chinchilla/Torres, 2006, Kim et al., 2013; Thévenon, 2010.

²³⁹ Chinchilla/Torres, 2006, S. 3.

²⁴⁰ Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

²⁴¹ Z. B. Chou/Cheung, 2013; Dommermuth/Kitterod, 2008.

²⁴² Wood/de Menezes, 2010, S. 1575.

²⁴³ Z. B. Secret/Swanberg, 2008; Wood/de Menezes, 2010; Boushey, 2008.

²⁴⁴ Z. B. Boushey, 2008, Ko et al., 2013

²⁴⁵ Wood/de Menezes, 2010, S. 1575.

„nontraditional“ employees (women, the disabled, the elderly, students, and men with family responsibilities) facing conflicts between rigid work demands and personal or family needs and responsibilities.“²⁴⁶ Somit ist in den USA ein ähnlicher gesellschaftlicher Wandel zu beobachten wie in Deutschland. Der Work-Family-Konflikt ist ein sehr präsent, und alltägliches Phänomen, wie Saltzstein et al. betonen. Anfang dieses Jahrtausends leben 85 % der amerikanischen Arbeitnehmer mit Familienmitgliedern und haben täglich Familienpflichten außerhalb des Jobs.²⁴⁷ Bezogen auf Deutschland stellt sich diese Situation genauso dar. Die repräsentative Befragung von Unternehmen in NRW des FFP 2011 zeigt, dass viele Arbeitnehmer von dem Konflikt zwischen Familie und Beruf betroffen sind. „80 Prozent der Beschäftigten in NRW, die aktuell Familienpflichten wahrnehmen, widmen sich der Betreuung und Erziehung von Kindern. 13,4 Prozent sind mit der Pflege von Angehörigen betraut, und 6,6 Prozent sind neben dem Beruf doppelt belastet und übernehmen sowohl Aufgaben der Kinderbetreuung als auch der Angehörigenpflege.“²⁴⁸ Mesmer-Magnus weist ergänzend auf den technischen Wandel hin. Die Einführung und Verbreitung von Mobilfunkgeräten, Internet, Notebooks und E-Mail machen es Arbeitnehmern schwer, körperliche und psychologische Grenzen zwischen ihrer Arbeit und ihrem Familienleben zu ziehen.²⁴⁹ Infolgedessen sind die Ansprüche beider Bereiche ständig in Konkurrenz, was zum Work-Family-Konflikt führt.²⁵⁰ Hier wird deutlich, dass familienfreundliche Personalpolitik für die meisten Arbeitnehmer eine große Rolle spielt und insofern auch für die Personalwirtschaft von zentraler Bedeutung sein muss.

Dass diese sozialen, politischen und auch technischen Entwicklungen zu einem **Work-Family-Konflikt** führen, wird in der internationalen Forschung bestätigt.²⁵¹ „Work-family conflict (WFC) remains a growing type of stress and concern for many employees. Recognizing these difficulties, organizations are offering various formal programs (...) to help their employees in balancing both work and family life.“²⁵² Es ist primäres Ziel der familienfreundlichen Personalpolitik, die konfligierenden Anforderungen aus Familie und Beruf in Einklang zu bringen, d. h., den Work-Family-Konflikt zu reduzieren, denn dieser stellt einen **Risikofaktor** dar, sowohl für Unternehmen als auch für Individuen. Diese Ansicht wird in vielen Studien²⁵³ vertreten. Hier setzt die Notwendigkeit an, den Work-Family-Konflikt zu entschärfen. „Therefore, recently, there has been growing interests in balancing employees’ work-family obligations.“²⁵⁴ Auch aus der internationalen wissenschaftlichen Sicht besteht die Entwicklung bzw.

²⁴⁶ Saltzstein/Ting/ Saltzstein et al., 2001, S. 452 (nach Hudson Institute 1990).

²⁴⁷ Vgl. Saltzstein et al., 2001, S. 452.

²⁴⁸ FFP, Familienbewusstes NRW – was tun Unternehmen?, 2011, S. 3.

²⁴⁹ Mesmer-Magnus, 2006, S. 555.

²⁵⁰ Mesmer-Magnus, 2006, S. 555.

²⁵¹ Z. B. Ko et al., 2013, Chou/Cheung, 2013, Kossek/Ozeki, 1998.

²⁵² Fiksenbaum, 2014, S. 653.

²⁵³ Vgl. z. B. Bourhis/Mekkaoui, 2010, Chandra, 2012, Duxbury/Higgins, 2003, Kossek/Ozeki, 1998.

²⁵⁴ Kim et al., 2013, S. 3922.

Verstärkung des Wunsches nach besserer Work-Life-Balance seit wenigen Jahrzehnten.²⁵⁵ „Over the last 20 years, the intersection of paid work and home life has received an increasing amount of attention in both the academic and popular press.“²⁵⁶ Gleichwohl scheint Familienfreundlichkeit enormes Potenzial zu besitzen, denn die Ausweitung dieses Themas in der Zukunft wird auch von Seiten der Wissenschaft prognostiziert: „Family-oriented benefits are expected to expand well into the twenty-first century.“²⁵⁷

Detailliert setzen sich Duxbury/Higgins mit den verschiedenen Formen des Work-Life-Konflikts auseinander. Sie beschreiben, dass die Einflussnahme der Arbeits- und familiären Belastungen wechselseitig ist (z. B. family-to-work-conflict, work-to-family-spillover, caregiver strain und role overload).²⁵⁸ Unter dem Oberbegriff Work-Life-Konflikt untersuchen Duxbury/Higgins die Phänomene, mit denen die Interventionen und mitunter Überlastungen zwischen beruflichen Pflichten und familiären Aufgaben beschrieben werden. „Spillover theory, on the other hand, postulates that the experiences an individual has, when performing one set of roles, has an impact on their performance of other roles. (...) While spillover can, in theory, be either positive or negative, most research in this area is based on the assumption that spillover is undesirable.“²⁵⁹ Eine weitere Studie, die negative Auswirkungen jedweder Form von Work-Life-Konflikt attestiert, ist die metaanalytische Literaturanalyse von Kossek/Ozeki. „(...) [The results] clearly show that the relationship between job satisfaction and various work-family conflict measures is strong and negative across all samples: People with high levels of conflict tend to be less satisfied with their jobs.“²⁶⁰ Dies untersuchten Lee/Jong speziell für zwei ausgewählte Maßnahmen, nämlich flexible Arbeitszeitformen und Kinderbetreuung. Dabei stellten auch sie deren signifikant positive Wirkungen auf die Effektivität des Unternehmens fest.²⁶¹ Dass die Überlastung aus den Konflikten zwischen Arbeits- und Familienleben nachteilig sowohl für die Arbeitsleistung als auch die persönliche Lebensqualität ist, ist in den analysierten Studien unumstritten, wobei auch der weiter gefasste Begriff des Work-Life-Konflikt mit einbezogen ist. „Work-family conflict has been identified as one of the most pervasive and problematic workplace stressors (...), with detrimental effects on both health and family.“²⁶² Nach Chandra liegt die Bedeutung der Work-Life-Balance darin, dass es Individuen mehr Wahlmöglichkeiten und eine größere Flexibilität bei der Organisation ihrer Kräfte bietet. Ein auf die Verringerung des Work-Family-Konflikts zielgerichtetes Human Resource Management führt demnach zu einem wechselseitigen Nutzen für das Individuum, das Unternehmen

²⁵⁵ Vgl. z. B. Dommermuth/Kitterod, 2008, S. 420, Preece/Filbeck, 1999, S. 48, Beauregard, 2011.

²⁵⁶ Beauregard, 2011, S. 218.

²⁵⁷ Preece/Filbeck, 1999, S. 48.

²⁵⁸ Vgl. Duxbury/Higgins, 2003, S. 2.

²⁵⁹ Duxbury/Higgins, 2003, S. 2.

²⁶⁰ Kossek /Ozeki, 1998, S. 144.

²⁶¹ Vgl. Lee/Hong, 2011, S. 870.

²⁶² Chou/Cheung, 2013, S. 3873 f. unter Bezug auf weitere Quellen.

und die Gesellschaft als Ganzem.²⁶³ Rollenkonflikte und Überlastungen sind oft Vorläufer einer persönlichen Lebenskrise und ein Arbeitnehmer, der privat belastet ist, ist dem Unternehmen wenig dienlich.²⁶⁴ Damit einhergehend lässt sich bei Preece/Filbeck lesen: „Work-family research shows that child care or elder care problems lead to increased absenteeism, turnover, stress in the work place and work disruptions.“²⁶⁵ Ebenso konstatiert Beauregard: „The negative effects of such interference between work and home have been well-documented, and include both organizational repercussions such as increased absenteeism and decreased job performance (...) and individual outcomes such as reduced life satisfaction and increased physical and psychological strain.“²⁶⁶ Hiermit sind bereits mehrere negative Folgen einer unzureichenden Vereinbarkeit genannt. Sie führen unmittelbar zu den nachfolgend dargestellten Zielen.

Bezogen auf Deutschland kommt auch das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik zu dem Schluss, dass „Unternehmen, die ihr Personalmanagement nachhaltig familienbewusst ausrichten, langfristig von betrieblichen Vorteilen profitieren können.“²⁶⁷ Die Ergebnisse erster wissenschaftlicher Untersuchungen durch das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, in denen sowohl gewinnorientierte als auch Non-Profit-Unternehmen untersucht wurden, zeigen, „dass in beiden Institutionsarten familienbewusste Personalpolitik signifikante positive Beiträge zur Senkung der Fluktuation, zur schnelleren Rückkehr aus der Elternzeit und zur Erhöhung der Zeitsouveränität der Mitarbeitenden liefert.“²⁶⁸ Die Studie des FFP aus dem Jahr 2008 kommt zu konkreten Ergebnissen. Familienbewusste Unternehmen haben gegenüber nicht familienbewussten Unternehmen bessere Werte hinsichtlich der Erreichung bestimmter Ziele, die in der folgenden Abbildung benannt werden:

²⁶³ Vgl. Chandra, 2012, S. 1041.

²⁶⁴ Vgl. Chandra, 2012, S. 1040 f.

²⁶⁵ Preece/Filbeck, 1999, S. 50.

²⁶⁶ Beauregard, 2011, S. 218 unter Bezug auf weitere Quellen.

²⁶⁷ FFP, 2008, S. 11.

²⁶⁸ Gerlach/Schneider et al., S. 19.

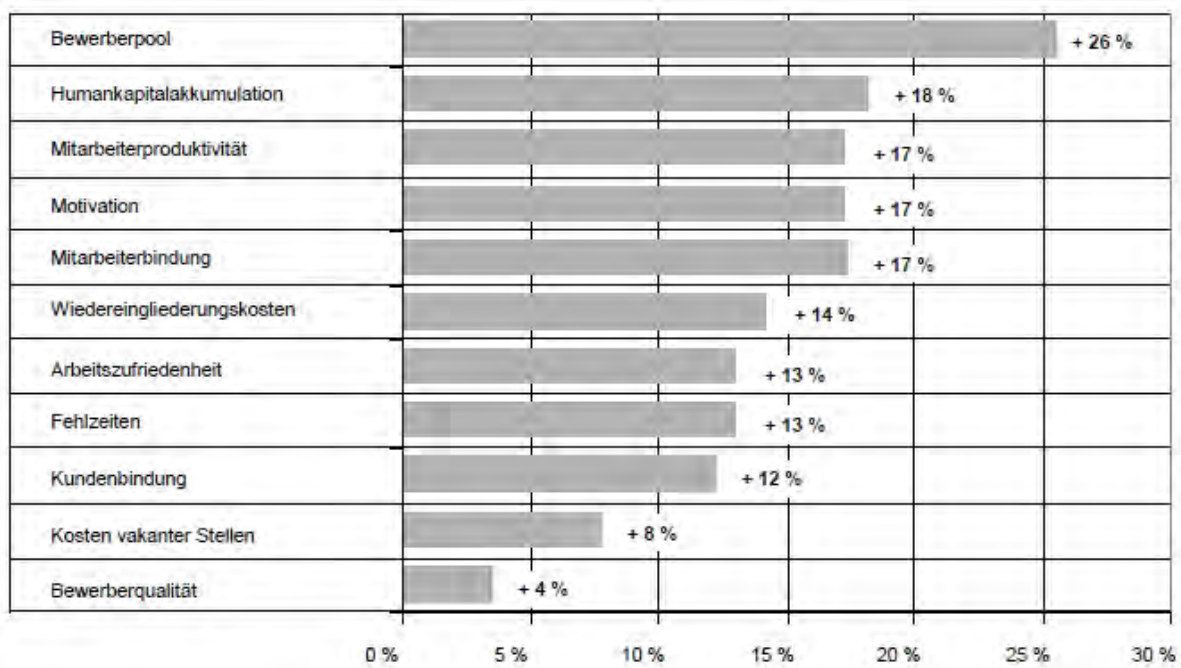


Abb. 10: Vergleich des Abschneidens sehr familienbewusster Unternehmen mit nicht familienbewussten Unternehmen bei den operationalisierten Zielen.

(Quelle: Schneider et al., 2008, AP Nr. 5, S. 61)

Somit lassen sich national die gleichen Befunde erkennen, dass es mehrere Ziele gibt, die mithilfe familienfreundlicher Personalpolitik befördert werden sollen. „Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass betriebliches Familienbewusstsein unternehmerische Ziele positiv beeinflusst. Hinsichtlich aller untersuchten Ziele schneiden sehr familienbewusste Unternehmen – zum Teil deutlich – besser ab als nicht familienbewusste. Eine familienbewusste Personalpolitik stellt somit einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsparameter dar, der den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflusst.“²⁶⁹

Ausgehend von diesen Befunden kann das Phänomen „Work-Family-Konflikt“ in all seinen Ausprägungsformen als schädlich – sowohl individuell als auch betriebswirtschaftlich – angesehen werden. Hieraus entstehen negative Auswirkungen, deren Vermeidung das Ziel der Arbeitgeber bilden. Fehlende Vereinbarkeit hat negative Konsequenzen; im Umkehrschluss bleiben diese bei gegebener Vereinbarkeit aus und darin besteht die positive Wirkung einer die Work-Live-Balance fördernden Personalpolitik. Viele Studien kommen zu dem Schluss, dass familienfreundliche Personalpolitik zu einer Verbesserung personalbezogener Kenngrößen sowie zu erwünschtem Verhalten der Arbeitnehmer führt.²⁷⁰ Welche Ziele dies konkret sind, wird auch in diesem Kapitel kategorisiert, jedoch nicht überschneidungsfrei, aufgeführt.

²⁶⁹ Schneider et al., 2008, AP Nr. 5, S. 65.

²⁷⁰ Vgl. z. B. Bae/Goodman, 2014; Duxbury/Higgins, 2003; Khokher/Beauregard, 2014.

Zunächst soll familienfreundliche Personalpolitik es Eltern ermöglichen, überhaupt berufstätig zu sein. Dazu gehört, Arbeitskräfte mit Familienpflichten anzuziehen, sie in der Organisation zu halten und dafür zu sorgen, dass sie möglichst wenig Ausfälle haben. Zu Ausfällen zählen sowohl Krankheit als auch Elternzeit und Abwesenheit aus anderen Gründen. Die Grenzen zwischen den Zielen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, Fluktuation zu verhindern, Loyalität zu stärken und Humankapital aufzubauen, verschwimmen; die Ziele sind mitunter kongruent.

Als Erstes ist familienfreundliche Personalpolitik ein verbreitetes Instrument zur **Personalbindung**. Es ist ein wichtiges personalwirtschaftliches Ziel, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, d. h., ihnen wenige Anreize zu geben, den Arbeitgeber zu wechseln.²⁷¹ Mit Bezug auf ausführliche wissenschaftliche Bearbeitung stellt Chandra fest, dass der Konflikt zwischen Arbeit und Familie Arbeitnehmer dazu zwingen kann, ihre Stelle aufzugeben.²⁷² Hier wird die Bedeutung der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf als Vorläufer der Absicht, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln, deutlich. Gerade bei Frauen kann eine familienfreundliche Personalpolitik die Entscheidung, im Unternehmen zu bleiben, stark beeinflussen. So zitieren Preece/Filbeck „(...) offering a generous family-leave package for maternity leave reduced the percentage of mothers who fail to return to work from 24 % to 12 %.“²⁷³ Auch in Deutschland spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die langfristige Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Rolle. Wie hoch die Wechselbereitschaft der Beschäftigten ist, zeigt eine Studie aus dem Jahr 2010 im Auftrag des BMFSFJ: „Mehr als drei Viertel (77 Prozent) der Eltern zwischen 25 und 39 Jahren und immer noch mehr als die Hälfte (59 Prozent) ihrer gleichaltrigen Kolleginnen und Kollegen ohne Kinder würde für mehr Familienfreundlichkeit die Stelle wechseln (im Durchschnitt beider Gruppen sind es 67 Prozent). Mehr als ein Viertel (27 Prozent) der befragten Eltern zwischen 25 und 39 hat dies bereits getan.“²⁷⁴ Ein beträchtlicher Teil der Arbeitnehmer weist eine hohe Bereitschaft auf, für eine bessere Vereinbarkeit den Arbeitgeber zu wechseln. Daraus wird deutlich, dass Familienfreundlichkeit bei der Wahl des Arbeitgebers eine große Rolle spielt. Wie Heywood/Jirjahn feststellen, kehrte Anfang der 2000er Jahre nur rund die Hälfte der Mütter in Westdeutschland unmittelbar nach der Elternzeit in den Beruf zurück.²⁷⁵ Eine vereinbarkeitsfördernde Personalpolitik trägt dazu bei, dass Beschäftigte mit Familienpflichten nicht zwangsläufig aus dem Unternehmen ausscheiden und ersetzt werden müssen. Zudem erhöht sie die **Loyalität** der Beschäftigten, denn nach der Social-Exchange-Theorie wird ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn seine eingebrachten Leistungen nicht durch entsprechende Gegenleistungen mindestens ausgeglichen

²⁷¹ Z. B. Dex/Scheibl, 2001; Bae/Goodman, 2014; Chandra, 2012; Bourhis/Mekkaoui, 2010, Chou/Cheung, 2013; Duxbury/Higgins, 2003, Lee/Hong, 2011; Saltstein et al., 2001.

²⁷² Vgl. Chandra, 2012, S. 1041.

²⁷³ Preece/Filbeck, 1999, S. 50 (nach Scott, 1993).

²⁷⁴ BMFSFJ, 2010a, S. 6.

²⁷⁵ Vgl. Heywood/Jirjahn, S. 123.

werden.²⁷⁶ Demzufolge resultiert Loyalität von Mitarbeitern mit Familienpflichten aus dem Erhalt familienfreundlicher Leistungen, welche sie als Gegenleistung für ihre Arbeitsleistung ansehen.²⁷⁷ Durch den Einfluss auf die **Fluktuation** weist Familienfreundlichkeit Bezüge zum Turnovermanagement auf. Mit diesem Thema befasste sich Möller in einer jüngeren Studie. So kann familienfreundliche Personalpolitik als nicht monetärer Anreiz („other inducement“²⁷⁸) einen Aspekt beim Turnovermanagement einer Verwaltung bilden, denn Familienfreundlichkeit spielt neben den oft als zentraler Bestandteil der Zufriedenheit betrachteten monetären Anreizen eine gewichtige Rolle in der Anreiz-Beitrags-Theorie²⁷⁹. Eine positive Korrelation zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und Unternehmenstreue sowie gleichzeitig eine negative Korrelation hinsichtlich Fluktuation ist auch der Studie von Kim/Wiggins zu entnehmen: „the availability of work-life benefits in an organization correlated positively with employees’ organizational commitment and negatively with their turnover intention.“²⁸⁰ Zu dem gleichen Ergebnis kommen Bourhis/Mekkaoui: „They [Anm. Family Friendly Policies] increase attitudes and behaviours such as attachment and loyalty to the organization (...).“²⁸¹ Mehrere weitere Studien untermauern, dass die Loyalität der Mitarbeiter/innen gegenüber dem Unternehmen durch familienfreundliche Personalpolitik gesteigert und die Fluktuationsrate gesenkt werden.²⁸² Mit dem Weggang eines Mitarbeitenden verliert der Arbeitgeber zum einen die Arbeitskraft, zum anderen, wie auch bei Möller nachzulesen, hat der Verlust von Mitarbeitern negative Auswirkungen auf das Humankapital.²⁸³

Doch nicht nur das völlige Ausscheiden eines Mitarbeitenden stellt einen Verlust von Humankapital dar. Die negativen Folgen einer längeren Unterbrechung der Berufstätigkeit zeigen beispielsweise Hardoy und Schøne unter Bezug auf die „theory of human capital“ nach Mincer et al. auf.²⁸⁴ Unter **Humankapitalakkumulation** ist ebenso zu verstehen, dass jeder Mitarbeiter sein spezifisches Wissen und seine spezifischen Fähigkeiten in den betrieblichen Leistungserbringungsprozess einbringen und sich dieses Wissen bzw. diese Fähigkeiten mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Zunahme an Betriebserfahrung und ggf. der Art und Anzahl an Fortbildungen vergrößern.²⁸⁵ Da dieses Wissen und diese Fähigkeiten an den Mitarbeiter gebunden sind und einen Wert darstellen, wird von Humankapital gesprochen. Der Begriff Kapital weist bereits auf den Charakter einer Investition hin. Nach dieser Ansicht werden alle Zahlungen, die das Unternehmen darauf verwendet, das Qualifikationsniveau des Mitarbeiters anzuheben,

²⁷⁶ Z. B. Beauregard, 2014; Ko et al., 2013; Lee/Hong, 2011; Wang et al., 2011.

²⁷⁷ Vgl. Schneider et al., 2008, S. 18.

²⁷⁸ Möller, 2016, S. 73.

²⁷⁹ Vgl. Möller, 2016, S. 73.

²⁸⁰ Kim/Wiggins, 2011, S. 731.

²⁸¹ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 100.

²⁸² Vgl. Z. B. Ko et al., 2013, Preece/Filbeck, 1999, Seyda/Stettes, 2011, S. 75 f., Schneider et al., 2008a, S. 14.

²⁸³ Vgl. Möller, 2016, S. 76 f.

²⁸⁴ Vgl. Hardoy und Schøne, S. 2858 ff.

²⁸⁵ Baron/Kreps, S. 380 ff.

nicht als Aufwendungen betrachtet, sondern als Investitionen, da diese so angereicherte und an die Person des Mitarbeiters gebundene Arbeitskraft darauf angelegt ist, dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung zu stehen. Es kann demnach nur im Interesse des Unternehmens sein, die wertvollen Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten, denn „(...) mit deren Fortgang geht (betriebsspezifisches) Humankapital verloren und die Rendite möglicher Investitionen in Weiterbildung der Mitarbeiter entfällt.“²⁸⁶ In welchem Ausmaß familienfreundliche Personalpolitik Einfluss auf den Wegfall von Arbeitskräften, insbesondere Frauen, hat, zeigen die Ergebnisse einer Studie des BMFSFJ aus dem Jahr 2005: „Ein nach wie vor familienunfreundliches Arbeitsumfeld sorgt dafür, dass im auf Westdeutschland bezogenen Durchschnitt mehr als 40 % der vor der Geburt des Kindes erwerbstätigen Frauen 3 Jahre nach der Geburt des Kindes nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind.“²⁸⁷

Es gilt jedoch nicht nur, Humankapital nicht zu verlieren, sondern auch, es aufzubauen. Auch bei der **Ausbildung und Personalentwicklung** kann familienfreundliche Personalpolitik förderlich wirken. Ein besonderer Aspekt der „Humankapitalakkumulation“ ergibt sich aus den spezifischen Fähigkeiten, die explizit durch Familienaufgaben trainiert werden. Hierin liegt ein wenig beachteter Vorteil, den Unternehmen aus der Unterstützung berufstätiger Eltern ziehen können, nämlich der Zugewinn an Schlüsselkompetenzen und anderen weichen Faktoren, die Eltern im Zuge ihrer Familienarbeit erwerben²⁸⁸. In diesem Zusammenhang weisen auch Schneider et al. auf den nicht unerheblichen Umstand hin, dass auch in Ausübung der Familienaufgaben Qualifikationen, mitunter sogar **Schlüsselqualifikationen**, erworben werden, die das Humankapital erhöhen.²⁸⁹ In dem 5. Familienbericht wird in diesem Zusammenhang von „Humanvermögen“ gesprochen, welches neben dem beruflich relevanten bzw. beruflich ausgebildeten Humankapital auch Qualifikationen umfasst, die durch Familienarbeit erworben wurden.²⁹⁰ Damit sind in diesem Zusammenhang soziale Qualifikationen gemeint. Vom Kompetenzprofil von Eltern wird eher vermutet, dass es soziale Fertigkeiten und Schlüsselqualifikationen (z. B. Belastbarkeit, Einfühlungsvermögen, Geduld, Verständnis, Verantwortungsbewusstsein etc.) umfasst als vom Kompetenzprofil von Kinderlosen.²⁹¹ Durch die Familienarbeit können also Kompetenzen erworben werden, die schwer oder gar nicht durch Schulungen vermittelt werden können. Diese Kompetenzen sind jedoch betrieblich von hohem Nutzen. Stiegler zeigt mithilfe dieses Ansatzes, dass beispielsweise „(...) die Anforderungen an soziale Kompetenz, Organisationsvermögen, Flexibilität und Kreativität in der Familienarbeit den Anforderungen in der Erwerbsarbeit gleich sind. Unter dieser Annahme gelten Personen, die

²⁸⁶ Schneider et al., 2008b, S. 18.

²⁸⁷ BMFSFJ, 2005, S. 12.

²⁸⁸ Z. B. Chou/Cheung, 2013; Schneider et al., 2008b; Stiegler, 1998.

²⁸⁹ Schneider et al., 2008b, S. 20.

²⁹⁰ Vgl. Schneider et al., 2008b, S. 20, sowie Bundestagsdrucksache 12/7560, S. 241.

²⁹¹ Vgl. hierzu Personalentwicklungskonzept Düsseldorf.

Familienarbeit leisten, als in Schlüsselqualifikationen gut trainiert und damit den Personen überlegen, die dieses Training nicht vorweisen können“²⁹² Diese Auffassung wurde bereits in den Befunden aus der Praxis vorgefunden, in Form des Düsseldorfer Personalentwicklungskonzeptes. In der internationalen wissenschaftlichen Literatur ist dieses Ziel z. B. bei Chou/Cheung anzutreffen, denn auch sie sehen in der Familientätigkeit die Chance, Schlüsselqualifikationen zu erwerben. Als Beispiel nennen Chou/Cheung Vaterschaftsurlaub, durch den die Managementfähigkeiten von männlichen Managern gesteigert werden kann.²⁹³ Doch auch im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit ist die Förderung und der Ausbau sozialer Kompetenzen positiv zu sehen, da Arbeitsergebnisse – in unterschiedlichem Maße – durch soziale Kooperationsprozesse entstehen.²⁹⁴ „Unbefriedigende soziale Beziehungen zwischen Kollegen und Kolleginnen führen in der Regel zu einer mangelnden Gesamtleistung. Fehlzeiten, die durch mangelnde soziale Einbettung am Arbeitsplatz entstehen können oder auch bloß die Demotivation im Arbeitsalltag, lassen sich als berechenbare Verluste darstellen und sind als Folge mangelnder sozialer Qualifikationen zwischen Kollegen und Kolleginnen zu betrachten.“²⁹⁵ Zudem stellen Secret/Swanberg fest, dass Familienfreundlichkeit zu besseren Ausbildungsergebnissen führt,²⁹⁶ wodurch wiederum Humankapital aufgebaut wird. Gleiches bestätigen Preece/Filbeck. Nach ihrer Auffassung wirken familienfreundliche Maßnahmen verbessernd auf das Ausbildungsniveau des bestehenden Personals.²⁹⁷ Dass familienfreundliche Maßnahmen zentrales Element der strategischen Personalentwicklung sind, bestätigen ebenfalls Seyda/Stettes.²⁹⁸ Auf diese Weise kann zudem Dequalifizierungsprozessen während der Erwerbsunterbrechung vorgebeugt werden (...).²⁹⁹

Neben dem Ziel, Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, ist es von zentraler Bedeutung, neue **Mitarbeiter zu gewinnen**. Preece/Filbeck stellen fest, dass es vielen Arbeitgebern Probleme bereitet, Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen. „Overall, 68 % of the companies surveyed by the Families and Work Institute find it difficult to fill vacancies for skilled workers (...). Firms are responding in an effort to attract and retain high quality employees, in an age of low unemployment and significant competition for the most qualified workers.“³⁰⁰ Familienfreundliche Personalpolitik kann wesentlich dazu beitragen, dass sowohl mehr Bewerber zur Verfügung stehen, als auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, darunter gut qualifizierte Bewerber zu finden. „Im Rahmen der Gewinnung potenzieller Mitarbeitender verschafft eine familienbewusste Personalpolitik Zugang zu Bewerbern, die aufgrund ihrer Familienpflichten dem

²⁹² Stiegler, 1998, S. 18.

²⁹³ Chou/Cheung, 2013, S. 3875.

²⁹⁴ Vgl. Stiegler, 1998, S. 10.

²⁹⁵ Stiegler, 1998, S. 9.

²⁹⁶ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 200.

²⁹⁷ Vgl. Z. B. Preece/Filbeck, 1999, S. 48.

²⁹⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 75 f.

²⁹⁹ Vgl. Seyda/Stettes, 2011, S. 42 f.

³⁰⁰ Preece/Filbeck, 1999, S. 50.

Arbeitsmarkt sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten. Eine vereinfachte Personalrekrutierung und eine erhöhte Bewerberqualität sind positive Folgen eines familienbewussten Images.³⁰¹ Wenngleich die Verbesserung des Images allgemein als eigenes Ziel identifiziert wird (vgl. weiter unten), wirkt es gleichsam auf die **Arbeitgeberattraktivität**. Dabei, darauf weisen Gerlach/Schneider hin, ist nicht außer Acht zu lassen, dass betriebliche Familienfreundlichkeit nur eines von mehreren Kriterien bei der Arbeitgeberwahl ist bzw. nur ein „Element eines umfassenden Spektrums von Ansatzpunkten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Personalmarkt darstellt.“³⁰²

Wissenschaftliche Studien stützen die praxisrelevanten Befunde, dass familienfreundliche Personalpolitik die Arbeitgeberattraktivität erhöht.³⁰³ „Our results indicate that FFPs do have a main effect on attractiveness.“³⁰⁴ Familienfreundlichkeit von Unternehmen hat Einfluss auf die Entscheidung von Bewerbern, in der Form, dass Menschen familienfreundliche Unternehmen als attraktiver beurteilen und sich eher für solche Arbeitgeber entscheiden. „This study suggests that FFPs [Anm. Family Friendly Policies] influence applicants’ decision processes. All the organizations described as offering a practice designed to reduce WFC [Anm. Work-Family-Konflikt] were perceived as more attractive than organizations that did not offer any such practice.“³⁰⁵ Die Möglichkeit, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, ist für viele Bewerber so wichtig, dass dadurch sogar Reduktionen beim Gehalt in Kauf genommen werden. „It may be the case that implementing a vast array of FFPS [Anm. Family Friendly Policies] dramatically increases an organization’s attractiveness, even in the face of less positive characteristics, such as an average pay level.“³⁰⁶ Damit wird betriebliche Familienfreundlichkeit zum **Substitut für Teile der Bezahlung**. Diese Erkenntnis dürfte für den öffentlichen Dienst angesichts seiner eingeschränkten Möglichkeiten hinsichtlich der Entgeltgestaltung von besonderem Interesse sein. Dieses Ergebnis stützen auch Chou/Cheung: „Moreover, it has been shown that work flexibility options could be used to supplement higher wages or even used as a tradeoff for them.“³⁰⁷ Auch laut eines Befundes aus Bousheys Studie sind Arbeitnehmer bereit dazu, Gehaltseinbußen hinzunehmen, wenn sie im Austausch dafür familienfreundliche Arbeitsbedingungen erhalten. „Standard economic theory predicts that workers who desire family friendly policies would accept lower wages, all else equal.“³⁰⁸ In diesen Befunden spiegelt sich die Wirkungsweise der bereits weiter oben dargestellten „Social-Exchange-Theorie“ wieder. Arbeitgeberattraktivität ist ein anderer Ausdruck des Ziels, im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte konkurrenzfähig

³⁰¹ Gerlach/Schneider, 2012, S. 19.

³⁰² Gerlach/Schneider, 2012, S. 59.

³⁰³ Z. B. Saltzstein et al., 2001, Duxbury/Higgins, 2003, Bourhis/Mekkaoui, 2010.

³⁰⁴ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 98.

³⁰⁵ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 109.

³⁰⁶ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 112.

³⁰⁷ Chou/Cheung, 2013, S. 3879.

³⁰⁸ Boushey, 2008.

zu sein. Hier hilft Familienfreundlichkeit, den geänderten Erwartungen der Arbeitnehmer an den Arbeitgeber zu entsprechen. Der bereits skizzierte gesellschaftliche Wandel wirkt sich auch auf das Verständnis von moderner Arbeit und die Erwartungen junger Menschen an ihren Arbeitgeber aus. „(...) many generation X' workers expect to lead more balanced lives than their parents and thus are judging firms' attitudes towards work-family balance as part of their job decision-making process.“³⁰⁹

Über die grundsätzlichen Ziele Personalgewinnung und Personalbindung hinaus soll eine Reduktion des Work-Family-Konflikt dazu führen, dass die vorhandenen Mitarbeitenden möglichst geringe **Fehlzeiten** haben. Sowohl Krankheit als auch Elternzeit bedeuten für das Unternehmen zunächst Verzicht auf Arbeitskraft. Zudem bergen längere Fehlzeiten das Risiko, dass „wertvolles personengebundenes Wissen“³¹⁰ verlorengeht (vgl. hierzu auch „Humankapitalakkumulation“). Unter den Begriff „Fehlzeiten“ fallen sowohl Krankenstand als auch Absentismus. Während Krankmeldungen auf tatsächliche körperliche oder psychische Erkrankung zurückzuführen sind, beschreibt Absentismus Fehlzeiten, die andere Ursachen haben. „Die Abwesenheit bzw. Krankmeldung eines Mitarbeiters kann auch aus familiären Gründen, beispielsweise bei nicht planbaren Problemen bei der Kinder- oder Angehörigenbetreuung resultieren.“³¹¹ Familienfreundliche Maßnahmen können also in zweifacher Hinsicht die Fehlzeiten eines Betriebes verringern: Zum einen wird durch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlichen Erkrankungen vorgebeugt und zum anderen sind Mitarbeiter nicht mehr gezwungen, aufgrund einer Unvereinbarkeit von der Arbeit fernzubleiben. Kim/Wiggins verweisen auf Studienergebnisse, nach denen bestimmte vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen helfen u. a. Abwesenheitszeiten zu reduzieren. „(...) telecommuting programs reduce employee absenteeism, improve retention and reduce recruitment cost.“³¹² Absentismus wird auch von Preece/Filbeck als Ziel einer familienfreundlichen Personalpolitik bestätigt: „Why are so many firms adopting family-oriented policies? There are many benefits that accrue to the firm such as reduced absenteeism and enhanced recruitment.“³¹³ Nahezu deckungsgleich ist auch bei Duxbury/Higgins zu lesen: „Work-life conflict has also been linked to productivity decreases associated with lateness, unscheduled days off, emergency time off, excessive use of the telephone, missed meetings, and difficulty concentrating on the job.“³¹⁴ Duxbury/Higgins stellen einen direkten Zusammenhang zwischen Work-Life-Konflikt und Fehltagen her und untermauern ihn mit konkreten Zahlen: „(...) [E]mployees with high Work-Life-Konflikt missed an average of 13.2 days per year – substantially higher than the 5.9 days missed by employees with

³⁰⁹ Preece/Filbeck, 1999, S. 50.

³¹⁰ Seyda/Stettes, 2011, S. 43 f.

³¹¹ Comfort et al., 2003, S. 46 (zitiert nach Schneider et al., 2008, S. 20).

³¹² Kim/Wiggins, 2011, S. 730.

³¹³ Preece/Filbeck, 1999, S. 50.

³¹⁴ Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

low work-life conflict.“³¹⁵ Arbeitgeber können die Fehlzeiten in ihrem Unternehmen spürbar verringern, so ein Ergebnis von Duxbury/Higgins. „Employers could substantially decrease absenteeism in their organizations if they reduced Work-Life-Konflikt. Our calculations indicate that employers could reduce absenteeism in their organization by

- 24.2 % if they eliminated high levels of role overload;
- 6.5 % if they eliminated high levels of work to family interference
- 3.5 % if they eliminated high levels of family to work interference; and
- 8.6 % if they could eliminate high levels of caregiver strain.“³¹⁶

Weitere Studien bestätigen die Verminderung von Fehlzeiten durch familienfreundliche Maßnahmen.³¹⁷ Ein zentraler Grund hierfür liegt darin, dass Krankheitsbilder, die durch den Work-Family-Konflikt verursacht werden, bei gegebener Vereinbarkeit verschwinden. Mit den krankmachenden Wirkungen der gegenwärtigen Arbeitswelt beschäftigt sich in Deutschland intensiv die Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz (BAuA)

Wie in Kapitel 2.1.1 – Historische Entwicklung – dargestellt, haben sich die Rahmenbedingungen für Arbeit im Laufe der Geschichte geändert. Die BAuA hat hierzu einen Vergleich zwischen den 1980er Jahren und heute angestellt. Sie weist auf Ergebnisse hin, nach denen neben bestimmten physischen Risikofaktoren besonders psychische und organisationale Risikofaktoren die Gesundheit der Mitarbeitenden gefährden.³¹⁸ Zu den psychischen Risikofaktoren zählen eine hohe Arbeitsdichte, Arbeitsüberlastung, geringe soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, geringe Arbeitszufriedenheit, emotionaler Aufwand, „Job strain“³¹⁹ und Gratifikationskrisen³²⁰ Organisationale Risikofaktoren sind insbesondere Schichtarbeit und atypische Beschäftigungsverhältnisse. All die genannten Faktoren lassen sich im Work-Family-Konflikt wiederfinden. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit im Sinne von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft (Motivation) zu erhalten. In der Schlussfolgerung gilt es für die Personalwirtschaft, die Risikofaktoren gering zu halten oder auszuschalten. In Bezug auf Mitarbeiter mit Familienpflichten spielen die psychischen und organisationalen Risikofaktoren eine große Rolle. Psychosomatische Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren befundet auch Beauregard als Ziel einer besseren Work-Life-Balance. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde von der BAuA explizit als eine Belastung identifiziert.³²¹

³¹⁵ Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

³¹⁶ Duxbury/Higgins, 2003, S. 42.

³¹⁷ Z. B. Bae/Goodman, 2014; Dex/Scheibl, 2001; Roberts, 2004.

³¹⁸ BAuA, 2012, S. 5.

³¹⁹ „Job-Strain“ ist ein Modell, das die Entstehung von beruflichem Stress mit der Kombination von hohen Anforderungen und geringem Kontroll- und Entscheidungsspielraum erklärt (Karasek 1979). Hohe Anforderungen bei gleichzeitig hohem Kontroll- und Entscheidungsspielraum können dagegen die regenerativen Kapazitäten erhöhen (BAuA, 2012, S. 5).

³²⁰ Vgl. Siegrist, 1996.

³²¹ BAuA, 2012, „Arbeitswelt im Wandel“, S. 30.

Grundsätzlich zeigt die Analyse der wissenschaftlichen Literatur eine positive Wirkung familienfreundlicher Personalpolitik auf Personalkenngrößen der **Leistungssteigerung** wie z. B. Arbeitsmotivation, gesteigerte Leistungsfähigkeit und höheres Engagement.³²² „For mainstream policy, our study implies support for the 1997 Labour government’s claim that family-friendly management may be of benefit to employers – particularly affecting quality and productivity, two vital outcomes.“³²³ Die Grundlage für diesen Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen – also auch Familienfreundlichkeit – bildet in vielen Studien sowohl die Reduktion des Work-Family-Konflikts³²⁴ als auch die bereits ausgeführte Social-Exchange-Theory.³²⁵ Menschen fühlen sich verpflichtet, mit freundlichem Verhalten zu reagieren, wenn sie freundlich behandelt werden. Dies äußert sich in positiver Einstellung oder positivem Verhalten gegenüber demjenigen, von dem die gute Behandlung kommt. Allerdings existiert auch die gegenteilige Wirkung, wie Beaugard betont. Sie sagt, dass Beschäftigte, die mit der Gerechtigkeit von Work-Life-Balance-Angeboten unzufrieden sind, „Entschädigung“ durch kontraproduktives Arbeitsverhalten herbeizuführen versuchen, beispielsweise, indem sie zu spät kommen, nicht genehmigte Pausen einlegen oder ihre Anstrengungen reduzieren.³²⁶ Also reduzieren oder entziehen Mitarbeiter ihre positiven Haltungen und Verhaltensweisen und ersetzen sie durch negative, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen.³²⁷ Hierin, so warnt Beaugard, liegt eine mögliche unerwünschte Wirkung der familienfreundlichen Personalpolitik, nämlich die Gefahr der Gegenreaktion von kinderlosen Beschäftigten, die glauben könnten, vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen kämen nur den Eltern zugute und hätten eine höhere Arbeitsbelastung für sie selbst zur Folge.³²⁸ Bei adäquater Implementierung zeigen sich diese unerwünschten Effekte nicht, sodass familienfreundliche Personalpolitik die Arbeitszufriedenheit erhöht und Arbeitsmotivation steigert.³²⁹

Bezogen auf Deutschland kommt eine Studie des BMFSFJ ebenfalls zu dem Ergebnis, dass familienfreundliche Personalpolitik eine Effizienzsteigerung bewirkt.³³⁰ Auch das FFP zählt die Steigerung der Arbeitsmotivation zu den Zielen einer familienfreundlichen Personalpolitik.³³¹ Einige der Ziele, die auf der Leistungsseite ansetzen, wirken direkt auf die Erträge, wie z. B. erhöhte Produktivität oder Leistungssteigerung, andere wirken mittelbar – nämlich über z. B. Imageverbesserung und Kundenbindung – auf eine Ertragsverbesserung. Dies gilt, wie Kim/Wiggins zeigen, zwar nicht bezüglich der Erträge, aber in ähnlicher Form auch für den

³²² Z. B. Ko et al., 2013; Lee/Hong, 2011; Wang et al., 2011; Wood/de Menezes, 2010; Beaugard, 2014.

³²³ Wood/de Menezes, 2010, S. 1594.

³²⁴ Z. B. Mesmer-Magnus, 2006; Saltzstein et al., 2001.

³²⁵ Z. B. Wang et al., 2011; Beaugard, 2014.

³²⁶ Vgl. Beaugard, 2014, S. 2.

³²⁷ Vgl. Beaugard, 2014, S. 2.

³²⁸ Vgl. Beaugard, 2014, S. 1.

³²⁹ Z. B. Chou/Cheung 2013; Duxbury/Higgins, 2003; Khokher/Beaugard, 2014.

³³⁰ BMFSFJ, 2005, S. 9.

³³¹ Schneider et al., 2008a, S. 14.

öffentlichen Dienst. Demnach wirken familienfreundliche Maßnahmen – hier eine Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung – in der Weise, dass Produktivität und Dienstleistung gegenüber dem Bürger verbessert werden. „(...) employees perceive alternative schedules as increasing their productivity and the quality of their service to citizens.“³³² Dies ist sicher als positiver Beitrag zum Ziel „Gemeinwohlverbesserung“ der öffentlichen Verwaltung zu werten.

Unter dem übergeordneten Unternehmensziel, einen möglichst hohen Profit zu erwirtschaften, ist es wichtig, einen möglichst hohen Umsatz zu generieren. Voraussetzung dafür ist neben der Leistungssteigerung auch die **Absatzsteigerung**, d. h., dass möglichst viele Kunden über einen möglichst langen Zeitraum die Produkte und Leistungen des Unternehmens konsumieren. Besonders im Dienstleistungssektor, in dem es auf „Soft Skills“, also Vertrauensverhältnis, Zuverlässigkeit, Sympathie u. Ä. ankommt, hängt die **Kundenbindung** oft unmittelbar an der Person des Mitarbeiters. „Mit Weggang der ‚Vertrauensperson‘ und dem einhergehenden Wegfall positiver personenbezogener Einflussgrößen kann, ungeachtet weiterhin vorhandener positiver leistungsbezogener und/oder anbieterbezogener Einflussgrößen, der Verlust des Kunden verbunden sein.“³³³ Das bedeutet, dass, wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern durch vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen ermöglicht, weiter im Unternehmen zu arbeiten (Mitarbeiterbindung), dies mittelbar auch die Kundenbindung verbessert. „Vor allem bei spezifischen Dienstleistungen, in denen persönliche Kundenbeziehungen eine bedeutende Rolle spielen, kann das (temporäre) Ausscheiden einer langjährigen Mitarbeiterin bzw. eines langjährigen Mitarbeiters zu erheblichen Einbußen bei Umsatz und Ertrag führen.“³³⁴ Vor dem Hintergrund, dass das Ziel „Kundenbindung“ insbesondere im Dienstleistungssektor relevant ist und in Kommunalverwaltungen zu nahezu 100 % Dienstleistungen erbracht werden, dürfte dieses Ziel für Kommunalverwaltungen von besonderem Interesse sein. Wie verhält es sich dort? Der Unterschied zwischen den Kunden eines Unternehmens und Bürgern besteht darin, dass Kunden den Leistungserbringer in der Regel frei wählen können, während Bürger einem Nutzungszwang unterliegen, bei dem sie weder über den Preis für die Dienstleistung verhandeln noch entscheiden können, bei welchem Anbieter und ob sie die Dienstleistung überhaupt in Anspruch nehmen möchten (z. B. Kfz-Zulassung, Ausstellung Personalausweis). Hier stellt sich die Frage, ob angesichts dieses Verhältnisses das Ziel „Kundenbindung“, das aus Sicht eines Dienstleistungsunternehmens äußerst wichtig wäre, aus Sicht der Kommunalverwaltung nicht sogar völlig vernachlässigt werden kann. Durch den Nutzungszwang und die Monopolstellung in ihren Kernbereichen ist die Kundenbindung per se gegeben. Das Ziel „Kundenbindung“ ist also irrelevant für den öffentlichen Dienst. Insgesamt wird durch Senkung des Work-Family-Konflikts

³³² Kim/Wiggins, 2011, S. 730.

³³³ Schneider et al. 2008, S. 22.

³³⁴ BMSFSJ, 2005, S. 13.

dennoch eine Leistungssteigerung durch die gesteigerte Motivation, die bessere Gesundheit und geringere Fehltagereichte³³⁵.

Ein weiteres Ziel familienfreundlicher Personalpolitik, das die Litaraturanalyse zutage fördert, ist das Ansinnen von Organisationen, ihre Reputation zu verbessern. Das allgemeine Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit wird als „Image“ bezeichnet. Hiermit ist also nicht nur die Wirkung auf (potenzielle) Mitarbeiter gemeint, sondern auch auf Kunden und andere Bezugsgruppen. Betriebliche Familienfreundlichkeit ist ein werbewirksames Attribut, umgekehrt kann sich fehlende Familienfreundlichkeit negativ auf das Arbeitgeberimage auswirken.³³⁶ Das Anliegen, mittels des Attributes „familienfreundlich“ sein **Image zu verbessern**, ist ein typisches Zwischenziel. Letztlich setzt es an zwei Stellen an: Auf dem Absatzmarkt wirkt es verkaufsfördernd, d. h., es trägt zum Ziel Ertragssteigerung bei, und auf dem Personalbeschaffungsmarkt wirkt es anziehend auf Bewerber mit Familienpflichten, was sich positiv auf die Mitarbeitergewinnung auswirkt. „Thus, to individuals evaluating the firm, the family-friendly label is an uncomplicated decision tool that one can use to evaluate the firm by focusing on its positive treatment of its employees.“³³⁷ Für die öffentliche Verwaltung dürfte dieses Ziel sogar in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung sein, da sich durch ein gutes Image nicht nur die Position im Wettbewerb um Arbeitskräfte verbessert, sondern möglicherweise auch die Einwerbung von Finanzmitteln erleichtert wird. Unter diesem Gesichtspunkt ist der Studie von Preece/Filbeck Aufmerksamkeit zu schenken, in der sie Familienfreundlichkeit als Investition betrachten und den Nutzen untersuchen, den Investoren dadurch erhalten, dass sie in familienfreundliche Firmen investieren. Die Vermutung, dass Unternehmen mittelbar davon profitieren, als familienfreundlich ausgezeichnet zu sein, indem sie mehr Investoren gewinnen können, wird jedoch nicht bestätigt. In ihrer Untersuchung kommen Preece/Filbeck zu dem Ergebnis, dass familienfreundliche Unternehmen wenig familienfreundliche Unternehmen leistungsmäßig nicht übertreffen. „The overall finding that the returns are not significantly different could also suggest that the costs of family-friendliness offset the benefits.“³³⁸ Investoren erhalten zwar nicht weniger Rendite, wenn sie in familienfreundliche Unternehmen investieren, aber auch nicht mehr.³³⁹ In Deutschland hingegen konstatiert das BMFSFJ, dass familienfreundliche Personalpolitik Marketingeffekte für verbesserten Produktabsatz hat.³⁴⁰

Im Endeffekt werden durch familienfreundliche Personalpolitik Einspareffekte erzielt. Erstens direkte Kosteneinsparung z. B. durch geringeres Krankengeld, Such- und Einarbeitungskosten bei Ersatz-Mitarbeitern und zweitens indirekte Kosteneinsparung z. B. durch Erhalt des

³³⁵ Vgl. Beauregard, 2014.

³³⁶ Vgl. BMFSFJ, 2012, Personalmarketingstudie, S. 4.

³³⁷ Schneider et al., 2008, S. 22.

³³⁸ Preece/Filbeck, 1999, S. 59.

³³⁹ Preece/Filbeck, 1999, S. 58.

³⁴⁰ BMFSFJ, 2005, S. 9.

firmenspezifischen und berufsbezogenen Wissens der Mitarbeiter.³⁴¹ Anders ausgedrückt ist die Nichterreicherung der hier aufgeführten Ziele in nahezu allen Fällen mit direkten Kosten oder Opportunitätskosten verbunden. Beispielsweise entstehen bei der Ersatzbeschaffung einer aus familiären Gründen (vorübergehend) ausfallender Arbeitskraft Kosten für die Neubesetzung oder Elternzeitvertretung. Pausiert der Mitarbeiter für eine längere Zeit, so entstehen Überbrückungskosten wie z. B. Anwerbe-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten.³⁴² Zu den Opportunitätskosten zählt auch die geringere Leistung, da der Mitarbeiter für die Zeiten der Einarbeitung nicht voll einsetzbar ist, sowie Aufwendungen für Abschreibungen. „Verlässt ein Mitarbeiter, in dessen Humankapital seitens des Betriebes investiert wurde, aufgrund der Unvereinbarkeit von Beruf und Familie das Unternehmen dauerhaft, müssen diese Investitionen komplett abgeschrieben werden.“³⁴³ Im Falle des endgültigen Ausscheidens bleibt also zudem die Rendite aus. Um abzuschätzen, um welche Beträge es sich handelt, kann auf Werner zurückgegriffen werden, der einen Betrag von 1.072 Euro ermittelt, die pro Mitarbeiter und Jahr an Weiterbildungskosten (direkte Kosten für z. B. Seminare und indirekte Kosten für z. B. Training on the job) entstehen.³⁴⁴ Insofern dienen Maßnahmen, die es Mitarbeitern ermöglichen, Beruf und Familien in Einklang zu bringen, dazu, einerseits einen Abbau des Qualifikationsniveaus zu verhindern und andererseits so viel von dem aufgebauten Humankapital zu nutzen, wie es eben möglich ist. „Deshalb haben die Unternehmen ein großes Interesse, Mitarbeiter, die kinderbedingt die berufliche Laufbahn unterbrechen, durch derartige Maßnahmen auch während der Dauer der Elternzeit an den Betrieb zu binden und die Voraussetzungen für eine schnelle und effektive Wiedereingliederung zu schaffen. Beziffert werden diese Kosten z. B. von Duxbury/Higgins: „A recent study by the authors of this report [Anm.: Duxbury/Higgins] estimated the direct cost of absenteeism in Canadian firms due to an inability to balance work and life at just under \$ 3 billion per year.“³⁴⁵ Ebenso erwähnen Preece/Filbeck unter Berufung auf das Family and Work Institute, dass es für ein Unternehmen wesentlich günstiger ist, Anreize zu einer kürzeren Elternzeit zu geben als die Stelle eines in Elternzeit beurlaubten Mitarbeitenden neu zu besetzen. „(...) an average parental leave of four and one-half months costs the firm approximately 32 % of an employee’s annual salary, whereas replacing the employee costs between 75 – 150 % of the employee’s salary.“³⁴⁶ Auch das FFP zeigt auf, dass familienfreundliche Personalpolitik dazu beiträgt, die Such- und Einarbeitungskosten zu senken, indem die Rückkehrquote aus der Elternzeit erhöht und die Dauer der Elternzeit verkürzt wird.³⁴⁷ Welche Opportunitätskosten im Wesentlichen konkret entstehen, zeigt diese Übersicht des BMFSF:

³⁴¹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001.

³⁴² BMSFSJ, 2003, S. 19 (zitiert nach Schneider et al., 2008, S. 19).

³⁴³ Schneider et al., 2008b, S. 21.

³⁴⁴ Werner, 2006, S. 10.

³⁴⁵ Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

³⁴⁶ Preece/Filbeck, 1999, S. 51.

³⁴⁷ Schneider et al., 2008a, S. 14.

WIEDERBESCHAFFUNGSKOSTEN	
Kostenposition	Bestandteile
Kosten der unbesetzten Stelle	Kosten z. B. für Produktivitätsausfälle durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung
Anwerbungskosten	Kosten für Annoncen, Anwerbepremien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen, Absolventenmessen etc.
Auswahlkosten	Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Betriebsrat, Personalberater/Psychologen etc.), Assessment-Center, Einstellungsuntersuchung, Spesen/Fahrtkosten der Bewerber, Kommunikationskosten etc.
Einstellungskosten	Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes
Aus- und Fortbildungskosten	Kosten für interne oder externe Ausbildungen/Seminare/Fortbildungen
Einarbeitungskosten	Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training on the Job“
Minderleistungen bei Einarbeitung	Kosten aufgrund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquote, erhöhter Unfallgefahr, Kosten für fehlendes Know-how, verlorene Geschäftskontakte

Abb. 11: Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten

(Quelle: BMFSFJ, 2005, S. 13)

Dieselbe Studie kommt auch zu einer monetären Bewertung der Wiederbeschaffungskosten bezogen auf eine Stelle. Es wurde geprüft, ob die Einsparungen, die Unternehmen mit Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erzielen können, die Aufwendungen für familienfreundliche Maßnahmen überwiegen. Das bedeutet, es wurde ganz konkret der in Kapitel 2.1 – Theorie und konzeptionelle Ansätze – skizzierte betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozess nachvollzogen. Im Ergebnis fand die Prognos AG „Einsparpotenziale in Höhe von mehreren 100.000 €“³⁴⁸, die die Kosten deutlich überwogen. Somit sind in dieser Studie positive Auswirkungen einer familienfreundlichen Personalpolitik festzustellen. „Mit der auf realistischen Annahmen bzw. Durchschnittswerten beruhenden Modellrechnung kann nachgewiesen werden, dass sich die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen betriebswirtschaftlich grundsätzlich rechnet.“³⁴⁹ In einer späteren Studie des BMFSFJ werden diese Erkenntnisse bekräftigt: „Durch Familienfreundlichkeit können Unternehmen Kosten senken – weil sie so familiär bedingte Fehlzeiten und Aufwand für Überbrückung, Wiedereingliederung oder Wiederbeschaffung vermeiden.“³⁵⁰ Diese Wiedereingliederungskosten werden mit 2.000,- bis 12.000,- Euro pro Person beziffert, je nach Einkommensklasse und Dauer der Elternzeit.³⁵¹ Noch höher liegen die Kosten, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt:

³⁴⁸ BMFSFJ, 2005, S. 4.³⁴⁹ BMFSFJ, 2005, S. 4.³⁵⁰ BMFSFJ, 2009, S. 7.³⁵¹ BMFSFJ, 2009, S. 7.

„Kehrt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nach der Elternzeit nicht an den Arbeitsplatz zurück, kann der Ersatz bei hoch qualifizierten Beschäftigten bis zu 40.000 Euro kosten.“³⁵²

Die Verfasser der Studie stellen dabei unterschiedliche Kostenstrukturen in den verschiedenen Einkommensklassen fest und kategorisieren deswegen die Wiederbeschaffungskosten einer Stelle analog zu drei gebildeten Einkommensklassen.

WIEDERBESCHAFFUNGSKOSTEN EINER STELLE			
	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900 €	1.600 €	2.700 €
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	900 €	3.600 €	10.800 €
Anwerbungskosten	1.800 €	5.500 €	10.500 €
Auswahlkosten	1.200 €	2.400 €	3.900 €
Einstellungskosten	800 €	1.300 €	1.900 €
Aus- und Fortbildungskosten	800 €	1.800 €	3.700 €
Einarbeitungskosten	2.800 €	6.000 €	7.600 €
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200 €	2.600 €	4.800 €
Summe Wiederbeschaffungskosten	9.500 €	23.000 €	43.200 €
Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1,0	2,3	4,0

Abb. 12: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle
(Quelle: BMFSFJ, 2005, S. 14)

An dieser Stelle wird ein weiter oben ausgeführter Befund aufgegriffen, nach dem familienfreundliche Maßnahmen niedrigere Bezahlung kompensieren können. Familienfreundlichkeit ist hier als Substitut für niedrigeres Gehalt zu sehen. Allein darin besteht Potenzial zur Kostensenkung. „(...) [T]herefore, these measures might save overhead costs for employers.“³⁵³ Umfrageergebnisse des BMFSFJ lassen erkennen, dass Familienfreundlichkeit für Arbeitnehmer ein wesentliches Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers ist. Häufig wird der Familienfreundlichkeit „ein ebenso hoher oder sogar höherer Stellenwert als dem Gehalt beigemessen.“³⁵⁴

Neben den direkt wirtschaftlich motivierten Zielen taucht in der Literatur der Beitrag zu einer sozialen Gesellschaft als Effekt der Familienfreundlichkeit auf. **Soziale Gerechtigkeit** zu schaffen ist ein wichtiges Ziel für Organisationen,³⁵⁵ und zwar sowohl aus wirtschaftlichen wie auch aus anderen Gründen. Zu den anderen Gründen zählen die Verpflichtung zu gesetzeskonformem Handeln, die ethische Verpflichtung sowie die freiwillige Überzeugung, moralisch

³⁵² BMFSFJ, 2009, S. 7.

³⁵³ Chou/Cheung, 2013, S. 3879.

³⁵⁴ BMFSFJ, 2010, S. 6.

³⁵⁵ Vgl. Albrecht, 2003; den Dulk et al., 2012; Kim et al., 2013.

vorbildlich zu handeln. Dies gilt insbesondere für öffentlich-rechtliche Organisationen, wie die Ergebnisse einiger Studien speziell zum öffentlichen Sektor zeigen.³⁵⁶

Bereits in frühen Studien zu betrieblicher Sozialpolitik wurde zwischen mittelbaren und unmittelbaren Zielen unterschieden. Z. B. stellt Karl Hax fest, dass betriebliche Sozialpolitik nicht ausschließlich ökonomische Motive hat. „Nun geht es sowohl im sachlichen als auch im personellen Bereich der Unternehmung nicht allein um den Einsatz und die Nutzung der Produktionsfaktoren. Für diesen Einsatz müssen vielmehr umfassende Vorkehrungen getroffen werden, damit er überhaupt möglich wird und wirksam gestaltet werden kann. Man kann hier vom Aufbau einer Infrastruktur sprechen, wobei zwischen einer sachbezogenen (technischen) Infrastruktur und einer sozialen Infrastruktur zu unterscheiden wäre.“³⁵⁷ Herbert Hax räumt hierzu ein, dass es schwerfalle, rein ethische und gesellschaftspolitische Ziele von wirtschaftlichem Erfolgsstreben zu unterscheiden und eine derartige Differenzierung mithin unzweckmäßig sei.³⁵⁸ Gerade mit Blick auf den öffentlichen Dienst trifft es – rekurrierend auf die Befunde aus der Praxis – zu, dass die Wahrnehmung sozialer Verpflichtungen und ethisch vorbildhaftem Handeln ein eigenes Ziel bilden. Auch Chinchilla/Torres weisen auf die soziale Verpflichtung von Unternehmen hin. Arbeitgeber seien nicht die Einzigen, die verantwortlich für das Familienleben ihrer Beschäftigten sind, aber sie können in hohem Maße dazu beitragen, es zu verbessern.³⁵⁹ „Familie ist die Schule, in der Menschen Kompetenzen erwerben und entwickeln.“³⁶⁰ Sowohl Arbeitgeber als auch die Gesellschaft erwarten diese Kompetenzen, die nur die Familie einprägen kann. Arbeitgeber, die durch eine egoistische Sicht auf die Arbeitskraft des Mitarbeiters dessen Privatleben ignorieren, „verschmutzen“ nach Ansicht von Chinchilla/Torres die humanistische Umwelt.³⁶¹ „Nowadays many companies are not aware, that they are destroying human ecology. They are polluting our society with harmful practices that dehumanize it by not allowing employees to fulfill their responsibilities as spouses or parents.“³⁶²

In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse von Chou/Cheung. Zwar spielen auch in Hongkong, auf das sich die Studie bezieht, Work-Family-Konflikte und ihre negativen Konsequenzen für die Unternehmen eine wesentliche Rolle, doch existiert daneben das Ideal, eine generell familienfreundliche Umwelt zu schaffen. Betriebliche Familienfreundlichkeit fördert eine „familienliebende Kultur“³⁶³. Dadurch soll die Harmonie in Familien erhöht werden, wodurch soziale Probleme beseitigt werden könnten, denn die Regierung hat erkannt, dass die

³⁵⁶ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996; Moon/Roh, 2010; Roberts, 2004.

³⁵⁷ Hax, Karl, 1977, S. 119.

³⁵⁸ Hax, Herbert, 1977, S. 78.

³⁵⁹ Vgl. Chinchilla/Torres, 2006, S. 3.

³⁶⁰ Chinchilla/Torres, 2006, S. 4.

³⁶¹ Vgl. Chinchilla/Torres, 2006, S. 4.

³⁶² Chinchilla/Torres, S. 2006, 4.

³⁶³ Chou/Cheung, S. 3872.

Familien der Stützpfeiler der Gesellschaft sind.³⁶⁴ Abseits von den betriebswirtschaftlich motivierten Kräften wird Familienfreundlichkeit als essenzieller Bestandteil einer höheren Lebensqualität anerkannt, sowohl für die Individuen als auch für die Gesellschaft. Man hat erkannt, dass die Familie als das Fundament der Gesellschaft eine wesentlich höhere Wertschätzung verdient, als dies bislang der Fall war. „In December 2007, the Family Council was set up as an advisory body to the Government for examining family-related policies and promoting a culture of loving families in the community, because the Government recognizes that family is the cornerstone of the society.“³⁶⁵ Diese und ähnliche ethisch-moralische Beweggründe sind auch in anderen Studien anzutreffen³⁶⁶. Letztlich, so Chou/Chi Kin Cheung, werden durch eine familienzugewandte Umwelt auch soziale Probleme gelöst. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen werden in ihrer Studie als Komponente eines „general pro-family environment“³⁶⁷ untersucht. Eine größere soziale Gerechtigkeit und eine höhere Lebensqualität der Familien sollte nach einer Studie von Albrecht das zentrale Ziel einer familienfreundlichen Personalpolitik sein. Sie argumentiert, dass die Rollenverteilung, wie sie durch den industriellen Kapitalismus entstanden ist, zu einem ungleichen Zugang zu kritischen sozialen Gütern führt³⁶⁸. Für Frauen führt dies zu unfreiwilliger wirtschaftlicher Abhängigkeit vom Ehemann.³⁶⁹ Albrecht sieht die gesellschaftlichen Entwicklungen, gepaart mit der fehlenden Anpassung des Arbeitsumfeldes, als höchst besorgniserregend für das Wohlergehen der Familien, insbesondere Kinder und Frauen. Im Gegensatz zu den 1960er Jahren sind Berufstätige im 21. Jahrhundert sehr wahrscheinlich Eltern in Familien, in denen kein Elternteil in Vollzeit zu Hause ist.³⁷⁰ „(...) [T]oday, with women making up almost half of the labor force, businesses must (and increasingly do) see their employees as parents, spouses, partners and children of aging parents. (...) [T]his requires a major revision in the relationship of employers to employees.“³⁷¹

Eine der weiteren Studien, die die positiven Auswirkungen einer Entschärfung des Work-Family-Konflikts auf das gesellschaftliche Leben betrachtet, ist die von Duxbury/Higgins. Zwar bezieht sie sich auf alle Organisationsformen, jedoch dürfte sie für die öffentliche Verwaltung in zweifacher Hinsicht interessant sein: „Other research suggests that society will benefit if employees are able to devote more time and energy to their roles of parent, neighbour and volunteer. Both families and communities will benefit if people have the time and energy to develop meaningful relationships with their neighbours and actively participate in the lives of their spouses and children.“³⁷² Demnach liefert betriebliche Familienfreundlichkeit nicht nur in

³⁶⁴ Vgl. Chou/Cheug, S. 3872.

³⁶⁵ Chou/Cheung, 2013, S. 3872.

³⁶⁶ Z. B. Secret/Swanberg, 2008; Duxbury/Higgins, 2003; Albrecht, 2003.

³⁶⁷ Chou/Cheung, 2013, S. 3872.

³⁶⁸ Vgl. Albrecht, 2003, S. 177.

³⁶⁹ Vgl. Albrecht, 2003, S. 177.

³⁷⁰ Vgl. Albrecht, 2003, S. 178.

³⁷¹ Albrecht, 2003, S. 178.

³⁷² Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

Bezug auf die Eigenschaft als Arbeitgeber potenziell Vorteile. Die Kommunen profitieren auch davon, dass Menschen ihre Zeit auf ihre Berufstätigkeit und daneben auch noch für gesellschaftliche Aufgaben verwenden können, und damit die Kommune aus möglichen Ersatzpflichten entlassen. Je mehr Menschen sich selbst und sich gegenseitig helfen können – innerhalb und außerhalb der Familie (Nachbarn, Ehrenamt etc.), desto weniger muss die Kommunalverwaltung einspringen und kann so von Aufgaben entlastet werden (z. B. Kinderbetreuung, Sozialdienste). Also ist es ein **lokalpolitisches Ziel** einer familienfreundlichen Personalpolitik, bessere Lebensqualität und weniger Aufgaben für die Kommunalverwaltung zu erreichen. Denn wenn die Gesellschaft besser funktioniert, dann muss die Kommune weniger institutionalisierte Substitution – z. B. Jugendhilfe, Sozialtransfers – anbieten.³⁷³ Abgesehen davon, dass familienfreundliche Personalpolitik gesamtgesellschaftliche Probleme innerhalb einer Gemeinde mildert, kommt dem öffentlichen Dienst hinsichtlich der sozialen Verantwortung eine weitere besondere Rolle zu, nämlich ein Vorbild für andere Arbeitgeber zu sein. Ezra/Deckmann fordern beispielsweise „(...) [D]ie Bundesregierung muss ihren Status als Vorbild-Arbeitgeber beibehalten und den Arbeitsplatz als einen humanen und gesunden Platz erhalten.“³⁷⁴

Auf der sozialen Ebene hat (fehlende) familienfreundliche Personalpolitik auch Einfluss auf die **Wahlfreiheit bezüglich des individuellen Lebensentwurfes**. Eine Folge unzureichender Möglichkeiten, die Lebensbereiche Beruf und Familie simultan zu realisieren, zu denen in diesem Kontext auch das Fehlen einer betrieblichen Familienfreundlichkeit zählt, ist die Auflösung des Konfliktes zu Lasten der Familie, z. B. in Form von **Kinderlosigkeit**. Gerade in Bezug auf hoch qualifizierte Mitarbeiter wird der Konflikt zwischen Beruf und Familie häufig einseitig gelöst und bedeutet somit entweder einen teilweisen oder völligen Verzicht auf Karriere oder dauerhafte Kinderlosigkeit. Der Wissenschaftliche Beirat für Familienfragen hält u. a. fest, dass „(...) in Westdeutschland mittlerweile rund 30 Prozent der jüngeren Frauen mit Hochschulabschluss dauerhaft kinderlos [bleiben].“³⁷⁵ Auch Wingen beschreibt „drastische Veränderungen der demographischen Familienstrukturen im Umfeld der Elternphase“.³⁷⁶ Unter anderem sieht er einen Anstieg der zeitlebens kinderlos bleibenden Frauen³⁷⁷. Seyda untersuchte 2003 die Wechselwirkungen zwischen Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. Ausgangspunkt ist die „ökonomische Theorie des Fertilitätsverhaltens“, die das Geburtenverhalten als Ergebnis eines ökonomischen Kalküls erklärt.³⁷⁸ „Den Kosten der Kindererziehung (Einkommens-, Güter- und Zeitaufwand) wird der Nutzen der Kinder (Konsum-, Arbeits- und Vorsorgenutzen) gegenübergestellt. Das Einkommen stellt in dieser Theorie eine wesentliche

³⁷³ Vgl. Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

³⁷⁴ Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

³⁷⁵ Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen, Ausbildung, Studium und Elternschaft, S. 5.

³⁷⁶ Wingen, 1997, S. 53 f.

³⁷⁷ Vgl. Wingen, 1997, S. 53.

³⁷⁸ Vgl. Seyda, 2003, S. 1.

Determinante der Fertilitätsentscheidung dar, da mit steigendem Einkommen eine größere Zahl an Kindern aufgezogen werden kann (Einkommenseffekt). Doch nicht nur die tatsächlichen Kosten, sondern auch Opportunitätskosten sind hier zu berücksichtigen, „(...) weil der betreuende Elternteil meist nicht oder nur eingeschränkt erwerbstätig sein kann.“³⁷⁹ Damit sind in erster Linie direkte Einkommenseinbußen und verminderte Karriereaussichten gemeint. Prägnant fasst Seyda die realen Kosten und die Opportunitätskosten als „Preis der Kinder“³⁸⁰ zusammen. Wenig überraschend kommen Thévenon/Gauthier zu dem Ergebnis, dass vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen einen signifikanten Einfluss auf die individuelle Familienplanung haben. „(...) policies that facilitate the work-family balance seem to have a strong influence on the decision to have children or not.“³⁸¹ Dabei kommt den politischen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wesentlich größere Bedeutung zu als finanziellen Erleichterungen.³⁸²

Dass sich der private und der arbeitsbezogene Lebensbereich in der westlichen Gesellschaft des ausgehenden 20. Jahrhunderts diametral gegenüberstehen, bringt Birg zum Ausdruck: „Unsere Erziehungsziele und die Idealbilder der Persönlichkeitsentwicklung sind tendenziell bindungsorientiert und wirken bindungsfreundlich, dagegen ist die ökonomische Realität, insbesondere die Arbeitswelt, durch die Anforderungen des Arbeitsmarktes an die berufliche und räumliche Mobilität bindungsfeindlich.“³⁸³ Ebenfalls weisen Duxbury/Higgins auf das **Wohlergehen der Familien und Kinder** als weiteren – nicht unternehmensbezogenen – Effekt familienfreundlicher Personalpolitik hin. Sie betonen, dass mangelnde Vereinbarkeit negative Auswirkungen auf das Familienleben hat.³⁸⁴ Bei hohem Work-Life-Konflikt besteht die Gefahr, dass Eltern nicht mehr in der Lage sind, ihre Kinder angemessen zu begleiten und großzuziehen. „The data reviewed in this study leave little doubt that high work-life conflicts associated with a number of indicators of impaired family functioning (i.e. lower levels of family well-being and stability, poorer performance of parenting roles) and reduced satisfaction with the family domain (lower levels of family life and parental satisfaction). In other words, high work-life conflict negatively affects employees’ abilities to enjoy and nurture their families.“³⁸⁵ Die Freude an und mit der Familie leidet, d. h., die Lebensqualität der Eltern wie auch der Kinder wird negativ beeinträchtigt. Paradoxerweise können es genau jene familienfreundlich gemeinten Angebote sein, die das Wohlergehen der Familie beeinträchtigen. Am Beispiel der Kinderbetreuungsangebote zeigen Albrecht sowie den Dulk et al. auf, dass ein unausgewogener Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen negative Folgen für die Kinder haben kann. Während professionelle

³⁷⁹ Seyda, 2003, S. 1.

³⁸⁰ Seyda, 2003, S. 2.

³⁸¹ Thévenon/Gauthier, 2010, S. 197.

³⁸² Vgl. Thévenon/Gauthier, 2010, S. 211.

³⁸³ Birg, 2001, S. 69.

³⁸⁴ Vgl. Duxbury/Higgins, 2003, S. 49.

³⁸⁵ Duxbury/Higgins, 2003, S. 49.

Kinderbetreuung einerseits Eltern entlastet, verhindert sie gleichzeitig, dass Eltern mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen.³⁸⁶ Gerade diese Eltern-Kind-Zeit ist jedoch wesentlich für das Wohlergehen von Familien, insbesondere der Kinder. Je mehr ein Wohlfahrtsstaat die Bürger mit Kinderbetreuungsangeboten versorgt, desto mehr trägt er einerseits zur Vereinbarkeit bei, schafft aber andererseits eine De-Familisierung.³⁸⁷ D. h., durch unausgewogen eingesetzte Kinderbetreuung werden der Familie wesentliche Aufgaben entzogen. Auch Wingen beobachtet eine zunehmende Vergesellschaftung der Erziehungsaufgaben³⁸⁸, d. h., wenn die Eltern – und zwar beide Teile – zunehmend Zeit für die Berufstätigkeit aufwenden, bleibt weniger Zeit, um Erziehungsaufgaben selbst wahrzunehmen. Dies mündet zum einen in der Entscheidung für wenige oder nur ein Kind, zum anderen in einem sich wandelnden Verhältnis zu den Kindern. „Es ist schwer einzuschätzen, was diese Unterschiede³⁸⁹ für das Bild einer Gesellschaft bedeuten, in der der Anteil von Ein-Kind-Familien (voraussichtlich) eher noch zunimmt, der der Mehr-Kinder-Familien (voraussichtlich) aber weiter zurückgeht. Man könnte jedoch vermuten, dass ‚ich-bezogene‘ Werte und individualistisches Denken und Handeln gegenüber sozialen Werten und solidarischem Denken und Handeln weiter in den Vordergrund rücken werden.“³⁹⁰ Dem Bedürfnis oder der Notwendigkeit seitens der Eltern nach immer längeren Zeiten der Fremdbetreuung und der immer früher einsetzenden Fremdbetreuung steht das Bedürfnis der Kinder nach der Zuwendung durch die Eltern gegenüber. Die Sorge für das Kind ist und bleibt in erster Linie höchstpersönliches Privileg und Pflicht der Eltern. Das Ausmaß der Substitution durch Fremdbetreuung kann nicht ohne Folgen für das kindliche Wohlergehen beliebig vergrößert werden. „Durch eine grundwerteorientierte Gesellschaftspolitik müssen die Belange des Kindes, der für Pflege und Erziehung der Kinder erstverantwortlichen Eltern sowie der Gesellschaft insgesamt – unter besonderer Berücksichtigung des Kindes als des schwächsten Glieds und der anthropologisch-psychologischen Forschungslage der Kleinkinderbetreuung – ausbalanciert berücksichtigt werden.“³⁹¹ Wenngleich familienfreundliche Maßnahme dazu gedacht sind, Eltern zu entlasten, haben sie Grenzen. Eine Grenze liegt in den Bedürfnissen der Kinder. Eine spezielle Form der sozialen Verantwortung liegt in dem Ziel, Chancengleichheit zu realisieren, d. h., sowohl allgemeine als auch geschlechtsbezogene **Diskriminierung zu vermeiden**. Bereits in den Befunden aus der Praxis wurde festgestellt, dass familienfreundliche Personalpolitik oft mit Gleichstellungsarbeit einhergeht. Auch nach den Ergebnissen der

³⁸⁶ Vgl. Albrecht, 2003, S. 181.

³⁸⁷ Vgl. den Dulk et al., 2012, S. 2788.

³⁸⁸ Vgl. Wingen, 1997, S. 62.

³⁸⁹ Gemeint sind die unterschiedlichen Vorteile, die Einzelkinder erfahren (z. B. bessere Entwicklung ihrer geistigen Lern- und Erkenntnisfähigkeiten sowie kulturellen Fähigkeiten) und die, die Geschwisterkinder erfahren (z. B. bessere Entwicklung ihrer sozialen Fähigkeiten) (Wingen, S. 62).

³⁹⁰ Wingen, 1997, S. 62.

³⁹¹ Wingen, 1997, S. 197.

wissenschaftlichen Literatur sind überwiegend Frauen vom Work-Family-Konflikt betroffen.³⁹² Chandra wie auch Duxbury/Higgins kommen zu dem Ergebnis, dass Frauen stärker vom Work-Life-Konflikt betroffen sind als Männer³⁹³. „Women report higher levels of role overload than men.“³⁹⁴ Dieses Ergebnis gilt für alle Branchen gleichermaßen, einschließlich der Non-Profit-Organisationen. In Zahlen ausgedrückt zeigt sich: „70 % of women with dependent care responsibilities report high levels of role overload.“³⁹⁵ Dass auch in ostasiatischen Ländern ein großes Defizit an Chancengleichheit vorliegt, bestätigen Kim, H. et al. „Korean female employees typically encounter a glass ceiling, indicating that they are less likely to find higher paying jobs and to be promoted in comparison to their male counterparts.“³⁹⁶ International sind also Belege dafür zu finden, dass Frauen grundsätzlich nicht die hohen Einkommens- und Statusklassen erreichen wie Männer; ein Phänomen, das – wie bei Kim, H. et al. – als „gläserne Decke“ bezeichnet wird.³⁹⁷ Bestätigt wird dies durch Bae/Goodman, die sich auf staatliche Institutionen in Südkorea beziehen. „(...) many women employees decide to quit their jobs to focus on child care partly due to a lack of family-friendly policies at work and the double burden in the workplace and at home.“³⁹⁸ Boushey spricht in diesem Zusammenhang von dem „Family-Gap“. Dieses beschreibt die Lücke im Einkommen, welche der Anwesenheit von Kindern geschuldet ist.³⁹⁹ Ein Ziel familienfreundlicher Personalpolitik ist demnach, das Family-Gap zu reduzieren. Ein universeller, d. h. für alle Beschäftigten offener Zugang zu familienfreundlichen Maßnahmen könnte helfen, die Einkommenslücke zwischen Frauen und Männern zu schließen und Frauen helfen, längerfristig im Arbeitsmarkt zu bleiben.⁴⁰⁰ Boushey findet heraus, dass der Zugang zu familienfreundlichen Maßnahmen unterschiedlich auf den Verdienst von Müttern wirkt. Bezahlter Mutterschutzurlaub wirkt positiv, Teilzeitarbeit negativ und flexible Arbeitszeiten gar nicht auf das Gehalt von Müttern.⁴⁰¹

Auch nationale Studien lassen erkennen, dass familienfreundliche Personalpolitik eklatante Auswirkungen auf die Karrierechancen von Eltern hat. Die Annahme, dass Berufstätige beim Eintritt in die Familienphase, d. h., nach der Geburt des ersten oder eines weiteren Kindes, zeitweise oder ganz aus dem Berufsleben aussteigen, wird auch von Seiten der Wissenschaft gestützt, allerdings ist hier nach den Geschlechtern zu differenzieren. Grundsätzlich arbeiten Männer eher in Vollzeit und steigen nicht oder nur kurz aus dem Berufsleben aus. Auch verringern sie ihre Arbeitszeit nicht oder nur gering, um sich an Familienaufgaben zu beteiligen. Auch

³⁹² Z. B. Ko et al., 2013; Bae/Goodman, 2014; Chandra, 2012; Kim et al., 2013.

³⁹³ Vgl. Chandra, 2012, S. 1040 und Duxbury/Higgins, 2003, S. 5.

³⁹⁴ Duxbury/Higgins, 2003, S. 5.

³⁹⁵ Duxbury/Higgins, 2003, S. 12.

³⁹⁶ Kim et al., 2013, S. 3921.

³⁹⁷ Z. B. Kim et al., 2013; Boushey, 2008; Dommernuth/Kitterod; Moon/Roh, 2010.

³⁹⁸ Bae/Goodman, 2014, S. 521.

³⁹⁹ Boushey, 2008, S. 69.

⁴⁰⁰ Vgl. Boushey, 2008, S. 68.

⁴⁰¹ Boushey, 2008, S. 68.

in der jüngeren Vergangenheit haben zum einen Frauen, allein aufgrund ihres Geschlechtes, und zum anderen Mütter eine geringere Erwerbsbeteiligung und infolgedessen eine schlechtere existenzielle und soziale Absicherung. „Auch wenn alte Rollenmuster zunehmend aufbrechen, tragen Frauen hauptsächlich die Verantwortung für das häusliche Vereinbarkeitsmanagement und verändern ihre Erwerbsbeteiligung, indem sie ihre Erwerbstätigkeit zunächst unterbrechen und dann nur in reduziertem Ausmaß wieder aufnehmen. Männer orientieren sich auf die – für die Familie wichtige – Berufskarriere, während Frauen Zeit für Familie wählen, was in der Regel zum dauerhaften Abbruch ihrer beruflichen Karrieren führt.“⁴⁰² Eine Auswertung statistischer Daten durch den wissenschaftlichen Beirat für Familienfragen legt dies offen: „Eine wichtige Trennlinie hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung verläuft demnach nicht nur zwischen Männern und Frauen, sondern auch zwischen Müttern und Frauen ohne Kinder.“⁴⁰³ Jansen et. al. kommen im IAQ-Report 2009-03 zu dem Ergebnis: Sowohl die Anzahl als auch der Anteil vollzeiterwerbstätiger Arbeitnehmer geht kontinuierlich zurück; hingegen wächst die Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse.⁴⁰⁴ Davon sind vor allem Frauen betroffen. Kümmerling bringt das im IAQ-Report 2013_02 auf den Punkt: „Arbeitszeiten und Beschäftigungsquote von Frauen zeigen einen negativen Zusammenhang. EU-weit gilt: Je höher die Beschäftigungsquote von Frauen, desto niedriger die wöchentlichen Arbeitszeiten.“⁴⁰⁵ Dabei wird als „Kritischer Faktor für die weibliche Erwerbstätigkeit (...) weiterhin Mutterschaft und Kinderbetreuung“ identifiziert.⁴⁰⁶ Auch auf Europa bezogen stellen Frauen, insbesondere Mütter, die weitaus größte Gruppe der in Teilzeit Arbeitenden, wie die Studie von Seyda und Stettes bestätigt: „Wenn Unternehmen Teilzeitarbeitsplätze einrichten, ist die Hauptzielgruppe in fast allen ausgewählten Ländern⁴⁰⁷ der Kreis der beschäftigten Mütter.“⁴⁰⁸ Nur in 20 % der in dieser Studie erfassten Betriebe arbeiten auch Väter in Teilzeit. Weiterhin konstatieren sie „Teilzeitarbeit fördert nicht die Karriereaussichten. Dies gilt für Deutschland in besonderem Maße.“⁴⁰⁹ Hardoy/Schöne beschreiben ebenfalls, dass die Rollenverteilung, wie sie durch den industriellen Kapitalismus entstanden ist, in einem ungleichen Zugang zu kritischen sozialen Gütern resultiert. Für Frauen führt dies zu unfreiwilliger wirtschaftlicher Abhängigkeit vom Ehemann.⁴¹⁰ Williams konstatiert, dass der Begriff „Wahl“ in Bezug auf die scheinbare Wahlfreiheit zwischen Häuslichkeit und Berufstätigkeit reine Rhetorik sei.⁴¹¹ Die Wirtschaftswelt geht davon

⁴⁰² BMFSFJ, Achter Familienbericht, 2012, S. VIII.

⁴⁰³ Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen, S. 31.

⁴⁰⁴ IAQ-Report 2009-03, S. 1.

⁴⁰⁵ IAQ-Report 2013-02, S. 1.

⁴⁰⁶ IAQ-Report 2013-02, S. 1.

⁴⁰⁷ Anmerkung: Das sind Dänemark, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Österreich, Polen, Schweden, Spanien, Tschechische Republik und das Vereinigte Königreich im Vergleich zu Deutschland.

⁴⁰⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 8.

⁴⁰⁹ Seyda/Stettes, 2011, S. 8.

⁴¹⁰ Vgl. Hardoy/Schöne, 2008, S. 177.

⁴¹¹ Vgl. Williams, zitiert nach Ashley, 2002, S. 207.

aus, dass Frauen zwischen Häuslichkeit und Arbeit frei wählen können und sich nur aus mangelndem Interesse an einer Berufstätigkeit für die Familienarbeit entscheiden. Diese Sicht verkennt die Tatsache, dass die Arbeitsplätze auf Männer des Typs „idealer Arbeitnehmer“⁴¹² ausgerichtet sind. Dies macht es Frauen faktisch unmöglich, diese Arbeit zu wählen, sodass Frauen weiterhin an den Rand gedrängt bleiben.⁴¹³

Konträr zu dieser allgemein gefassten Beobachtung besteht eine Diskriminierung jener Männer, die sich in der Familienarbeit engagieren und aufgrund dessen berufliche Nachteile erfahren. Ein Beispiel für **gleichberechtigte Partizipation** an Familien- und Berufsleben ist in Kanada zu finden. Welchen Einfluss die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf die Chancengleichheit und auf die Wirksamkeit von familienfreundlicher Personalpolitik haben, zeigt die kanadische Studie von Bourhis/Mekkaoui. Da in Kanada die Gleichstellung zwischen Mann und Frau faktisch praktiziert wird, wirken familienfreundliche Maßnahmen bei beiden Geschlechtergruppen gleichermaßen. „Also of interest are the results of additional analyses that revealed no difference in the effect of FFPs between men and women in our sample. This may be explained by the fact that, as shown in many data, child care and elder care are now equally shared between men and women in many Canadian families.“⁴¹⁴

Eine entsprechende Entwicklung ist auch in Norwegen zu beobachten. Dort wird eine explizit **väterfreundliche Familienpolitik** verfolgt. Dommermuth/Kitterod beschäftigen sich in ihrer Studie mit dem „väterfreundlichen Wohlfahrtsstaat“ und beleuchten die Rolle des Vaters und deren Entwicklung im Zusammenhang mit dem Berufsleben. Sie gehen von einer neuen gesellschaftlichen Entwicklung aus, die dahin geht, die tradierten Rollenbilder völlig aufzulösen. Dabei könnte der Status, Kinder zu haben oder nicht, entscheidenden Einfluss auf das Verhalten von Männern in Bezug auf ihre berufliche Karriere haben. „(...) the ongoing de-standardization of male and female life courses throughout Europe may involve men’s employment behavior being increasingly affected by their parental status.“⁴¹⁵ Sollte sich Norwegen mit diesem „neuen Vaterbild“ als Vorreiter erweisen, wird sich familienfreundliche Personalpolitik auch in Deutschland zunehmend auf Väter fokussieren müssen. „This would be consistent with the popular image of the „new father“, with an emphasis on involvement in family-centered activities, and also with the ideal of participatory fathering adopted by many Norwegian fathers.“⁴¹⁶ Noch ist der Arbeitsmarkt auf den „idealen Arbeiter“⁴¹⁷ zugeschnitten, der möglichst viel von seiner Zeit dem Arbeitgeber widmet und durch keine privaten Belange abgelenkt wird. „The best jobs are designed with this ideal in mind.“⁴¹⁸ Dies erklärt zum einen, warum es für Eltern

⁴¹² Vgl. Williams, zitiert nach Ashley, 2002, S. 207; Heywood et al., 2011.

⁴¹³ Vgl. Williams, zitiert nach Ashley, 2002, S. 207.

⁴¹⁴ Bourhis/Mekkaoui, 2010.

⁴¹⁵ Dommermuth/Kitterod, 2008, S. 418.

⁴¹⁶ Dommermuth/Kitterod, 2008, S. 418.

⁴¹⁷ Williams, zitiert nach: Ashley, 2002, S. 207.

⁴¹⁸ Williams, zitiert nach: Ashley, 2002, S. 207.

und insbesondere Mütter schwierig ist, in gutbezahlte Jobs zu kommen, und zum anderen, warum es Handlungsbedarf für die Personalwirtschaft gibt. Familienfreundliche Personalpolitik ist integraler Bestandteil einer sozialen Verantwortung, die ein Unternehmen innehat. Es trägt unmittelbar zu einer höheren Lebensqualität als Selbstzweck sowie auch als Voraussetzung für eine gute Leistungserbringung bei.

Es gibt jedoch auch gegenteilige Befunde/Einschränkungen hinsichtlich der Effekte von familienfreundlicher Personalpolitik. So kommen einige Studien zum Ergebnis, dass Familienfreundlichkeit kaum bzw. **keine Auswirkungen auf die gewünschten Ziele** hat. Diese Studien argumentieren zum Teil, dass es nicht die einzelnen familienfreundlichen Maßnahmen sind, die den Work-Family-Konflikt reduzieren, sondern dass eine generell unterstützende Kultur erforderlich ist.⁴¹⁹ Zum Teil sehen die Studien familienfreundliche Angebote schlichtweg als nicht geeignet, um den Work-Family-Konflikt zu lösen.⁴²⁰ Beispielsweise finden Bae/Goodman keine Reduzierung der Fluktuationsrate durch familienfreundliche Maßnahmen. „(...) the number of family-friendly policies does not reduce the turnover rate.“⁴²¹ In ihrer Studie werden die Effekte familienfreundlicher Personalpolitik auf die beiden Ziele „Produktivität“, und „Fluktuationsrate“ untersucht. Allerdings wird als Indikator für familienfreundliche Personalpolitik von Bae/Goodman lediglich die Anzahl an angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen verwendet. Auch die Studie von Chou/Cheung kommt zu dem Ergebnis, dass die Verfügbarkeit von familienfreundlichen Angeboten nicht notwendigerweise den Work-Life-Konflikt reduziert, besonders dann nicht, wenn sie nicht von der Unternehmenskultur unterstützt werden.⁴²² Andere Studien sprechen familienfreundlichen Maßnahmen eine pauschale positive Wirkung ab und finden nur für einzelne konkrete Angebote positive Effekte.⁴²³ Beispielsweise stellen Lee/Hong fest, dass lediglich Kinderbetreuungsmaßnahmen zu einer verringerten Fluktuation beitragen.⁴²⁴ Ebenso finden Ezra/Deckmann, dass nur bestimmte familienfreundliche Maßnahmen, nämlich Kinderbetreuung vor Ort und flexible Arbeitszeiten, Müttern helfen, die Balance zwischen beruflichen und familiären Pflichten zu verbessern.⁴²⁵ Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen die Forscherinnen, dass besonders flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung ausgebaut werden sollten.⁴²⁶ Wood/de Menezes finden ebenfalls kaum einen Nutzen von familienfreundlichen Angeboten. Nach ihren Erkenntnissen ist es mehr ein familienfreundliches Management, als einzelne Maßnahmen, das die Beziehung zwischen Engagement und zentralem

⁴¹⁹ Z. B. Chou/Cheung, 2013.

⁴²⁰ Z. B. Albrecht, 2003; Williams, zitiert nach: Ashley, 2002.

⁴²¹ Bae/Goodman, 2014, S. 520.

⁴²² Vgl. Chou/Cheung, 2013, S. 3880.

⁴²³ Z. B. Wood/de Menezes, 2010.

⁴²⁴ Lee/Hong, 2011, S. 870.

⁴²⁵ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996, S. 178.

⁴²⁶ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996, S. 178.

wirtschaftlichen Nutzen bewirkt.⁴²⁷ Erklärt durch die Social-Exchange-Theory stellen Wood/de Menezes fest, dass familienfreundliche Angebote zwar zumindest in einigen Fällen wirtschaftliche Effekte haben und in Einzelfällen helfen können, persönliche oder familiäre Probleme besser zu beherrschen, generell jedoch seien die **Effekte eher symbolisch**.⁴²⁸ Ebenfalls stellen Preece/Filbeck fest, dass familienfreundliche Maßnahmen keine Auswirkungen auf die Leistungsergebnisse familienfreundlicher Unternehmen gegenüber vergleichbaren, nicht familienfreundlichen Unternehmen haben.⁴²⁹ Zudem wird die Prämisse des Arbeitskräftemangels in Frage gestellt. Allen Anzeichen und Ansichten über den bereits eingetretenen und sich in Zukunft noch verstärkenden Arbeits- und Fachkräftemangel zum Trotz sind in der Literatur auch Gegenthesen zum Fachkräftemangel zu finden – wie z. B. Rolus sie vertritt: „Industrialisierung, Automation und Globalisierung haben den Faktor Mensch weiter verdrängt – immer weniger gut dotierte Jobs für immer mehr gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte.“⁴³⁰ Demnach wäre weniger von einem Arbeitskräftemangel, sondern eher von einem **Arbeitsmangel** die Rede. Ähnlich beobachtet Siegrist: „Wenn das Gut Arbeit knapper wird, wird es zunehmend der ersten Gruppe [Anm.: gut ausgebildete, flexibel und mobil Beschäftigte] vorbehalten bleiben (...)“⁴³¹. Wenn es also an Arbeit mangelt und nicht an Mitarbeiter/innen, so ist das oben dargestellte Ziel, dem demografischen Wandel vorzubeugen – also Arbeitskräfte anzuwerben und zu halten, scheinbar nicht gegeben. „In einer Phase mit hohem Kostendruck bei gleichzeitigem Arbeitskräfteüberangebot – und entsprechend geringeren Aufwendungen für die Personalrekrutierung – sieht sich die oft behauptete Wirtschaftlichkeit familienfreundlicher Maßnahmen infrage gestellt.“⁴³² Es ist also der Kontext der Wirtschaftslage zu berücksichtigen und es ist zu beachten, dass es sich bei familienfreundlicher Personalpolitik um strategische, also auf mittlere bis längere Sicht wirkende, Maßnahmen handelt, Personalfreisetzung jedoch nur kurzfristig Kosten einsparen. Hier wäre im Rahmen der Empirie zumindest zu prüfen, ob der Zweifel am Arbeitskräftemangel aktuelle Berechtigung hat.

Die grundsätzliche Aussage, dass sich betriebliche Familienfreundlichkeit auszahlt, indem betriebswirtschaftliche Ziele besser erreicht werden, wird in einer Folgestudie des FFP aus dem Jahr 2012 zwar untermauert, jedoch finden sich überraschend negative betriebliche Effekte bei zwei Zielen. Generell kommt auch die neuere Studie zu dem Ergebnis: „Wenig familienbewusste Unternehmen sind hingegen zwischen 4 % und 48 % schlechter als der Durchschnitt. Die starken Unterschiede lassen sich dahingehend deuten, dass sich Investitionen in Familienbewusstsein (monetärer und nicht-monetärer Art) rechnen und in vielen

⁴²⁷ Vgl. Wood/de Menezes, 2010, S. 1592.

⁴²⁸ Vgl. Wood/de Menezes, 2010, S. 1592.

⁴²⁹ Preece/Filbeck, 1999.

⁴³⁰ Rolus, 2003, S. 12.

⁴³¹ Siegrist, 1996, S. 66.

⁴³² BMFSFJ, 2005, S. 7.

betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zum Ausdruck kommen.“⁴³³ Gleichzeitig traten jedoch interessante Veränderungen auf: Hinsichtlich der Dauer der Elternzeit wie auch der Rückkehrquote nach der Elternzeit zeigten sich, anders als in der Studie 2008, negative Entwicklungen. „Zwei weitere metrische Items, die negative betriebswirtschaftliche Effekte belegen, beziehen sich auf die Elternzeit. Einerseits steigt die Elternzeitdauer und andererseits sinkt die Rückkehrquote mit steigendem Berufundfamilie-Index. Bei beiden Items wurde zuvor ein umgekehrter Zusammenhang vermutet bzw. in der 2007er Untersuchung auch nachgewiesen.“⁴³⁴ Für diese zunächst irritierenden Ergebnisse haben die Forscher des FFP folgende Erklärung „Allerdings können, wie bei diesen beiden Variablen, vermeintlich negative betriebswirtschaftliche Effekte auch ein Indiz für ein familienfreundliches Klima bedeuten, da Mitarbeitende familienfreundlicher Unternehmen womöglich nicht befürchten müssen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wenn sie eine längere Elternzeit in Anspruch nehmen, oder weil es innovative Arbeitszeitmodelle gibt, die den Mitarbeitenden ermöglichen, länger als gesetzlich vorgesehen in Elternzeit zu bleiben.“⁴³⁵ In diesem Fall verhielte es sich trotz der positiv stimmenden Erklärung so, dass ein höheres Familienbewusstsein negative Auswirkungen auf das personalwirtschaftliche Ziel der frühen Rückkehr aus der Elternzeit hätte. Als weitere Erklärung geben Gerlach et al. zu bedenken, dass Mitarbeitende auch während der Elternzeit bis zu 30 Wochenstunden arbeiten dürfen. Das heißt, dass „die alleinige Tatsache, dass sie sich in Elternzeit befinden, nicht bedeuten muss, dass sie ihrem Arbeitgeber nicht zur Verfügung stehen.“⁴³⁶ Diese Beispiele zeigen, dass die positiven Wirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik und ihre Übertragung auf den öffentlichen Dienst zwar nicht unwahrscheinlich sind, dass jedoch nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden kann.

In Kontrast zu den dargestellten Vorteilen kommen einige Studien zu dem Schluss, diese sogenannten **familienfreundlichen Maßnahmen seien gerade nicht familienfreundlich**.⁴³⁷ Paradoxerweise brächten etliche der herkömmlichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gleichzeitig Nachteile mit sich. So konstatieren Seyda und Stettes beispielsweise, dass sich einerseits durch dieses Recht die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle wechseln, erhöht, und werten den Rechtsanspruch als Begünstigung. Damit einhergehend stellen sie jedoch auch negative Konsequenzen fest: „So könnten sich zum Beispiel die betrieblichen Aufstiegschancen verringern, weil eine Teilzeitbeschäftigung mit der Ausübung von Führungspositionen nicht vereinbar ist oder weil ein überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz in einer Vollzeitbeschäftigung als qualifizierendes Kriterium für

⁴³³ Gerlach et al, 2013, S. 64.

⁴³⁴ Gerlach et al, 2013, S. 51.

⁴³⁵ Gerlach et al, 2013, S. 51.

⁴³⁶ Gerlach et al, 2013, S. 51.

⁴³⁷ Z. B. Albrecht, 2003, Seyda/Stettes, 2011.

eine Beförderung angesehen wird.⁴³⁸ Ganz konkret bemerkbar macht sich die mit der Teilzeitbeschäftigung verbundene absolute Verringerung des Einkommens. Albrecht und den Dulk befinden, dass institutionelle Kinderbetreuung zum einen zur De-Familisierung führt und zum anderen selbst eine Berufstätigkeit ist und paradoxerweise im Niedriglohnsektor verortet, also gering bezahlt ist.⁴³⁹ Ebenfalls sieht Albrecht flexible Arbeitszeit als zweischneidig. Neben der zeitlichen Entzerrung bringe sie Familien Nachteile, weil das Einkommen reduziert wird und Teilzeitkräfte sowohl Geringschätzung als auch Neid durch Kollegen erfahren und in der Wahrnehmung der Vorgesetzten als weniger kompetent erscheinen.⁴⁴⁰ Gleiches gilt für Telearbeit oder Heimarbeit.⁴⁴¹

3.2 Eingesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit

In den untersuchten Studien lassen sich die meisten der bereits in der Praxis vorgefundenen Maßnahmen wiederentdecken. Nach Ansicht von Chandra entziehen sich die Konzepte familienfreundlicher Arbeitsplätze einer präzisen Definition, weil die Bedürfnisse und Wahrnehmungen zu subjektiv sind.⁴⁴² Auch andere Forscher kritisieren, dass es für Familienfreundlichkeit kein einheitliches und somit kein vergleichbares Verständnis gibt, sondern das Set an familienfreundlichen Maßnahmen von Studie zu Studie variiert.⁴⁴³

Welche einzelnen Maßnahmen aus den analysierten Studien zutage gefördert werden, wird im Folgenden beleuchtet. Eine wichtige Erkenntnis der Literaturanalyse ist, dass eine unterstützende Haltung von Führungskräften und eine insgesamt verständnisvolle Unternehmenskultur wesentlich mehr zum Erreichen der Ziele beitragen als einzelne familienfreundliche Maßnahmen bzw. deren Wirkung befördern.⁴⁴⁴

In den USA zeigt sich vom öffentlichen Dienst in Form der Bundesregierung das Bild eines Arbeitgebers, der hinsichtlich der Familienfreundlichkeit mit gutem Beispiel vorangeht. Familienfreundlichkeit ist nach dieser Studie Standard im öffentlichen Sektor der USA.

Wie Wiggins/Kim unter Berufung auf weitere Quellen dokumentieren, ist es in den Vereinigten Staaten normal, dass Staatsbedienstete Kinderbetreuung erhalten. „Child care policies, including child care subsidies, are one of the most important family-friendly human resource policies in the public sector.“⁴⁴⁵ Hier gibt es sogar ein eigenes Gesetz zur Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst, das „Federal Employees Family Friendly Leave Act of 1994.“⁴⁴⁶ Die

⁴³⁸ Seyda/Stettes, 2011, S. 65.

⁴³⁹ Vgl. Albrecht, 2003, S. 181 sowie den Dulk et al., 2012, S. 2788.

⁴⁴⁰ Vgl. Albrecht, 2003, S. 181.

⁴⁴¹ Vgl. Albrecht, 2003, S. 183.

⁴⁴² Vgl. Chandra, 2012, S. 1041.

⁴⁴³ Z. B. Saltzstein et al., 2001, S. 453; Bae/Goodman, 2014, S. 523.

⁴⁴⁴ Z. B. Saltzstein et al., 2001; Breaugh/Frye, 2007; Albrecht, 2003.

⁴⁴⁵ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 729.

⁴⁴⁶ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 730.

Selbstverständlichkeit, mit der familienfreundliche Maßnahmen von der amerikanischen Regierung als Arbeitgeber angeboten werden, zeigt sich auch in den Ausführungen von Ko et al.: „The U. S. federal government provides employees with dependent care programs to care for their parents, spouses, other family members and friends. In addition, federal agencies provide assistance to employees through multiple means, including on-site childcare, resource and referral services, and the childcare subsidy programs.“⁴⁴⁷ Demzufolge gehören auch Angebote wie Kinderbetreuung oder Betreuungsersatzprogramme sowie weitere familienunterstützende Dienste zu den Bestandteilen einer familienfreundlichen Personalpolitik. Mehrere Studien aus den USA, die Daten des Survey of Federal Employees bzw. Federal Human Capital Survey analysieren, zeigen, dass die Bundesregierung der USA ihren Beschäftigten eine große Bandbreite an familienfreundlichen Maßnahmen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitbeschäftigung, Kinderbetreuung, Heimarbeit) bietet.⁴⁴⁸ Diese werden in unterschiedlichem Umfang von den Beschäftigten des Bundes genutzt. Viele dieser Maßnahmen haben signifikante Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Work-Family-Balance und indirekt mit der Arbeitszufriedenheit, da diese durch die Work-Family-Balance bedingt wird.⁴⁴⁹ Doch auch unabhängig von der Wirkung auf die Zufriedenheit mit der Work-Family-Balance haben familienfreundliche Maßnahmen einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.⁴⁵⁰

Eine der am häufigsten eingesetzten Maßnahmen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit sind **flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit**. Chou/Cheung stellen in ihrer Untersuchung der Auswirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik in Hongkong nur bei diesen familienfreundlichen Maßnahmen (flexible Arbeitszeiten, die Fünf-Tage-Woche und berufliche Auszeiten) positive Auswirkungen fest⁴⁵¹. Die Effekte der drei genannten Maßnahmen seien in doppelter Hinsicht positiv, weil sie die Konflikte reduzieren und damit auch deren negative Auswirkungen beseitigen.⁴⁵² Als besondere Form der Teilzeitarbeit wird auch Job-Sharing genannt.⁴⁵³ Flexible Arbeitszeiten werden auch in zahlreichen anderen Studien als Bestandteil von Familienfreundlichkeit genannt.⁴⁵⁴

Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeiten trägt auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes zur Steigerung der Familienfreundlichkeit bei.⁴⁵⁵ In mehreren Studien zählt **Telearbeit** zum Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen, wie z. B. in der von Ko et al., einer der Studien,

⁴⁴⁷ Ko et al., 2013, S. 549.

⁴⁴⁸ Z. B. Lee/Hong, 2011, Saltzstein et al., 2001; Ezra/Deckmann, 1996; Kim/Wiggins, 2011.

⁴⁴⁹ Vgl. Saltzstein et al., 2001 S. 463.

⁴⁵⁰ Vgl. Saltzstein et al., 2001, S. 463.

⁴⁵¹ Vgl. Chou/Cheung, 2013, S. 3872.

⁴⁵² Chou/Cheung, 2013, S. 3872.

⁴⁵³ Ko et al., 2013; Roberts, 2004.

⁴⁵⁴ Vgl. Secret/Swanberg, 2008; Ko et al., 2013; Albrecht, 2003; Dex/Scheibl, 2001; Kim/Wiggins, 2011.

⁴⁵⁵ Z. B. Bourhis/Mekkaoui, 2010, Breaugh/Frye, 2007; Kim/Wiggins, 2011; Lee/Hong, 2011.

die auch Daten des öffentlichen Dienstes (hier: der USA) berücksichtigen. Ko et al. stellen einen rasanten Anstieg der Nutzung von Telearbeit im öffentlichen Dienst der USA zwischen 1992 und 2002 fest.⁴⁵⁶ Auch **Heimarbeit** wird zur Verbesserung der Work-Family-Balance angeboten.⁴⁵⁷ Verschiedene Arten der **Beurlaubung aus familiären Gründen** zählen Kim et al. auf. Hierunter fallen Mutterschutzurlaub, Elternzeit und Beurlaubungen für allgemeine pflegende Aufgaben. Preece/Filbeck ergänzen bezahlten Vaterschaftsurlaub.⁴⁵⁸

Es lassen sich verschiedene Formen der **Kinderbetreuung** finden, die von betrieblich organisierter regelmäßiger Kinderbetreuung⁴⁵⁹ über Notfallbetreuung⁴⁶⁰ bis zu Betreuungsprogrammen reichen⁴⁶¹. Auch Zuschüsse zu selbst organisierter Kinderbetreuung fallen unter diese Art der Familienunterstützung.⁴⁶² Des Weiteren kann die Betreuungsfrage in Notfällen durch ein Kinderzimmer am Arbeitsplatz gelöst werden.⁴⁶³ Als weitere konkrete Maßnahme lassen sich z. B. die Mitnutzung der Cafeteria bzw. Kantine für Familien,⁴⁶⁴ Unterstützung von Müttern während der Schwangerschaft und finanzielle Unterstützung und Vergünstigungen finden.⁴⁶⁵ Heywood/Jirjahn sowie Khokher/Beauregard zählen auch Informationen, z. B. über Kinderbetreuungsangebote, sowie die Integration der Beurlaubten in Elternzeit als familienfreundliche Angebote auf.⁴⁶⁶ Secret/Swanberg empfehlen die Einstellung eines eigenen Rechtsberaters für Angelegenheiten der Familienunterstützung, der die Vorgesetzten dabei unterstützt, eine familienfreundliche Arbeitsplatzkultur zu etablieren.⁴⁶⁷ Allgemeine Unterstützungsprogramme für Familien als Maßnahme lassen sich auch in der Studie von Ko et al. finden.⁴⁶⁸

So lassen sich zwar zahlreiche konkrete Einzelbestandteile dessen, was unter betrieblicher Familienfreundlichkeit verstanden wird, finden, jedoch fehlt es an einem einheitlichen Verständnis, wie mehrere Studien kritisieren⁴⁶⁹. Das Ausmaß an Familienfreundlichkeit wird in keiner der gesichteten Studien gemessen. So kann weder gesagt werden, wie familienfreundlich ein Unternehmen ist, noch können Vergleiche zwischen den Organisationen angestellt werden. Bezogen auf Deutschland liegen aufgrund der Forschungen des FFP hierzu Zahlen vor.

Wie familienfreundlich sind Arbeitgeber in Deutschland? Dies wollte das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ 2014 im Rahmen einer Umfrage wissen. Im Ergebnis wird deutschen

⁴⁵⁶ Vgl. Ko et al., 2013, S. 548.

⁴⁵⁷ Z. B. Breaugh/Frye, 2007; Kim et al., 2013; Wood/de Menezes, 2010.

⁴⁵⁸ Vgl. Preece/Filbeck, 1999, S. 51.

⁴⁵⁹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001; Heywood/Jirjahn, 2009; Khokher/Beauregard, 2014; Moon/Roh, 2010.

⁴⁶⁰ Vgl. Wood/de Menezes, 2010.

⁴⁶¹ Vgl. Kim et al., 2013; Ko et al., 2013; Lee/Hong, 2011.

⁴⁶² Vgl. Wood/de Menezes, 2010; Thévenon/Gauthier, 2010.

⁴⁶³ Vgl. Wood/de Menezes, 2010.

⁴⁶⁴ Vgl. Roberts, 2004, S. 6.

⁴⁶⁵ Vgl. Thévenon/Gauthier, 2010, S. 201.

⁴⁶⁶ Vgl. Heywood/Jirjahn, 2009; Khokher/Beauregard, 2014.

⁴⁶⁷ Secret/Swanberg, 2008, S. 199.

⁴⁶⁸ Vgl. Ko et al., 2013, S. 548.

⁴⁶⁹ Z. B. Saltzstein et al., 2001; Wang et al., 2011.

Arbeitgebern wenig Familienfreundlichkeit attestiert. Nur ein Viertel der Befragten hält sie für familienfreundlich; fast keiner für sehr familienfreundlich.⁴⁷⁰

Wesentlich genauer hat das FFP den Zustand der Familienfreundlichkeit in deutschen, genauer gesagt in nordrhein-westfälischen Unternehmen untersucht. In seiner NRW-weiten Studie aus dem Jahre 2011, in der der Berufundfamilie-Index als Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins eingesetzt wurde, kam das FFP zu dem Ergebnis, dass die nordrhein-westfälischen Unternehmen einen Indexwert von durchschnittlich 64 Punkten aufweisen. D. h., das Familienbewusstsein der Unternehmen liegt bei durchschnittlich 64 von 100 möglichen Punkten.⁴⁷¹ Dabei hat das FFP festgestellt, dass es enorme Abweichungen zwischen den einzelnen Unternehmen gibt, was die Familienfreundlichkeit angeht. Die Streuung des Indexwertes lag bei 10 Punkten für das am wenigsten und bei 100 Punkten für das am meisten familienbewusste Unternehmen. Interessant ist auch das Ergebnis, dass die Betriebsgröße Einfluss auf das Urteil über das Familienbewusstsein hat. In der Studie erwiesen sich Kleinst- und Familienbetriebe am familienfreundlichsten.⁴⁷²

In einer neueren Studie des FFP aus 2012, die im Jahr 2013 veröffentlicht wurde, konnte bereits ein Zeitvergleich angestellt werden, der die Entwicklung des betrieblichen Familienbewusstseins in deutschen Unternehmen darstellt. Im Ergebnis zeigt die Studie, dass das betriebliche Familienbewusstsein in den vergangenen fünf Jahren auf einen durchschnittlichen Indexwert von 66,9 gestiegen ist.⁴⁷³ Die Streuung war mit 88,6 Indexpunkten (niedrigster Indexwert 9,8; höchster Indexwert 98,4) extrem breit. D. h., dass der Stand des Familienbewusstseins auch 2012 höchst unterschiedlich ausfällt. Auffällig ist auch, dass kein Unternehmen mehr den Höchstwert von 100 Punkten erreicht hat. Des Weiteren belegt die Studie des FFP aus dem Jahr 2012 erneut, dass Unternehmen mit einem hohen Grad an Familienbewusstsein in der Erreichung mehrerer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen besser abschneiden als Unternehmen mit einem geringen Grad an Familienbewusstsein. Die Befunde aus der älteren Studie (2008) werden damit bestätigt.

Mit dieser Studie ist ein Zeitvergleich möglich und so liefert sie auch Ergebnisse zur Entwicklung des Familienbewusstseins in deutschen Unternehmen – sowohl retrospektiv als auch perspektivisch. Interessant ist hierbei, dass die Bedeutsamkeit des Themas nach Ansicht der Befragten in Zukunft weniger steigen wird als in der Vergangenheit. Gleichzeitig steigt der Anteil jener, die einschätzen, dass die Bedeutsamkeit eher stagnieren oder sogar sinken wird.⁴⁷⁴ Dies lässt vermuten, dass sich die Bewegung zum Thema Familienfreundlichkeit ihrer Klimax

⁴⁷⁰ Erfolgsfaktor Familie; „Wie die Generation Y zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht“, S. 4.

⁴⁷¹ FFP, Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen, 2011, S. 3.

⁴⁷² FFP, Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen, 2011, S. 3.

⁴⁷³ Vgl. Gerlach et al., 2013.

⁴⁷⁴ Gerlach et al., 2013, S. 28 f.

nähert. Aktuell jedoch, so befunden es die Wissenschaftler des FFP, hat Familienfreundlichkeit eine hohe Bedeutung, die in naher Zukunft allenfalls stagnieren wird.⁴⁷⁵

3.3 Rahmenbedingungen einer familienfreundlichen Personalpolitik

Darüber hinaus belegen die Studien, dass die erwünschten Effekte der familienfreundlichen Personalpolitik von Rahmenbedingungen gefördert oder verringert werden können. Welche Rahmenbedingungen von Bedeutung sind, wird im Folgenden dargelegt.

Zunächst müssen familienfreundliche Angebote die Bedürfnisse der Betroffenen treffen, bekannt und zugänglich sein. Wie schon in einigen oben genannten Zusammenhängen angeklungen, kommt der **Informations- und Kommunikationspolitik** hinsichtlich der Wirksamkeit familienfreundlicher Maßnahmen eine entscheidende Bedeutung zu. Z. B. nennen Secret/Swanberg „(...) [i]nconsistent guidelines (...) and information transmission problems“⁴⁷⁶ als Gründe für das Scheitern familienfreundlicher Maßnahmen. Neben kontraproduktiven Folgen kann eine mangelhafte oder fehlende Information jedoch auch die Folge haben, dass das Ausmaß an tatsächlich vorhandener Familienfreundlichkeit nicht wahrgenommen wird und deren positive Auswirkungen sich deswegen nicht entfalten können. D. h., selbst wenn ein Unternehmen gute und adäquate Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereitstellt, bleibt deren Nutzen aus, wenn die Beschäftigten sie zum großen Teil nicht kennen. „Zwar kommunizieren nach eigenem Bekunden mittlerweile 49 Prozent der Arbeitgeber ihre Familienfreundlichkeit aktiv nach außen, diese Einschätzung teilen jedoch nur 37 Prozent der Beschäftigten. Und obwohl ein Drittel (32 Prozent) der Unternehmen angab, im Internet oder in Stellenanzeigen auf ihre Familienfreundlichkeit zu verweisen, haben unverändert über zwei Drittel (68 Prozent) der Beschäftigten Schwierigkeiten, entsprechende Informationen zu finden.“⁴⁷⁷

Eine weitere Voraussetzung für die Wirksamkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik ist, dass sie von den handelnden Personen getragen, angewendet und gestützt wird. Fiksenbaum arbeitet heraus, dass familienfreundliche Maßnahmen wirkungslos bleiben, wenn ihre Inanspruchnahme sanktioniert wird. Arbeitnehmer zögern, formal familienfreundliche Programme in Anspruch zu nehmen, aus Angst, stigmatisiert zu werden.⁴⁷⁸ Sie zeigt auf, dass eine unterstützende Unternehmenskultur diese Ängste nimmt und somit die Wirksamkeit der familienfreundlichen Personalpolitik verbessert bzw. überhaupt erst entstehen lässt.⁴⁷⁹ Des Weiteren ist nach der Ernsthaftigkeit der familienfreundlichen Maßnahmen zu fragen. Wie Heywood/Jirjahn aufzeigen, kann es vorkommen, dass Familienfreundlichkeit nur auf dem Papier steht: Sogar

⁴⁷⁵ Gerlach et al., 2013, S. 29.

⁴⁷⁶ Secret/Swanberg, 2008, S. 202.

⁴⁷⁷ BMFSFJ, 2010, S. 11.

⁴⁷⁸ Vgl. Fiksenbaum, 2014, S. 653.

⁴⁷⁹ Vgl. Fiksenbaum, 2014, S. 653.

wenn formal familienfreundliche Maßnahmen angeboten werden, könnte es sein, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern nicht erlauben, sie zu nutzen.⁴⁸⁰ Bei Vertrauensproblemen oder schlechter Kommunikation haben die angebotenen Maßnahmen keine positiven Effekte, denn selbst wenn es Nachfrage gibt, sie aber aus Angst vor Sanktionen nicht offengelegt wird, werden die Maßnahmen nicht genutzt.⁴⁸¹ Von entscheidender Bedeutung ist auch, die eigenen Vorteile wirksam zu kommunizieren. „(...) those that do offer such practices [Anm.: Family Friendly Policies] should make sure that they are displayed prominently in their job ads, so as to be noticed by potential candidates.“⁴⁸² Arbeitgeber nutzen Familienfreundlichkeit zu wenig als werbewirksames Attraktivitätsmerkmal und Familienfreundlichkeit wird nicht ausreichend kommuniziert. In der Personalmarketingstudie 2012 antworteten 65 % der befragten Arbeitgeber auf die Frage, ob familienfreundliche Angebote von Unternehmen in Vorstellungsgesprächen offen angesprochen werden, dass dies der Fall sei. Nach Wahrnehmung der Beschäftigten hingegen wurden familienfreundliche Angebote deutlich geringer angesprochen. Ihr Anteil lag bei nur 18 %. „Im Bewerbungsgespräch kommen die Informationen nicht an: Zwischen dem, was Unternehmen kommunizieren und dem, was Bewerberinnen und Bewerber wahrnehmen, besteht eine große Lücke.“⁴⁸³

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit familienfreundlicher Maßnahmen ist also eine Unternehmenskultur, die sich für Work-Life-Balance einsetzt, sowie die Unterstützung durch die Vorgesetzten. So zeigen die Ergebnisse von Breugh/Frye deutlich die wichtige Rolle, die ein familienunterstützender Vorgesetzter spielen kann.⁴⁸⁴

Ein elementarer Rahmen für das Gelingen einer familienfreundlichen Personalpolitik ist die generelle **Menschlichkeit der Arbeitswelt** und des Arbeitsplatzes. In mehreren Arbeiten wird dargelegt, dass die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen belastender sind als vor wenigen Jahrzehnten.⁴⁸⁵ Chandra sieht als Verschlechterungen u. a. die Globalisierung, den Anstieg der Arbeitsstunden eines Einzelnen, die Forderungen nach Verfügbarkeit rund um die Uhr, den vermehrten Einsatz von Zeitarbeit, die rapiden Veränderungen der Arbeitsweisen und die ständige Straffung der Arbeitsprozesse⁴⁸⁶. Chandra appelliert, dass sowohl die Arbeitsstunden reduziert als auch die unregelmäßigen Arbeitsverhältnisse geregelt werden müssen, um eine humane Arbeitswelt zu kreieren, in der familienfreundliche Familienpolitik gedeihen kann.⁴⁸⁷ Chandra stellt die Folgen der derzeitigen Form des konkurrenzbetonten Kapitalismus als Selbstzweck in Frage, die keine Rücksicht auf soziale Faktoren und Lebensqualität nimmt. Doch nicht nur im

⁴⁸⁰ Vgl. Heywood/Jirjahn, S. 124; Breugh/Frye, 2007, S. 35.

⁴⁸¹ Vgl. Heywood/Jirjahn, S. 123.

⁴⁸² Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 111.

⁴⁸³ BMFSFJ, Personalmarketingstudie 2012, S. 2.

⁴⁸⁴ Vgl. Breugh/Frye, 2007, S. 50.

⁴⁸⁵ Z. B. Saltzstein et al., 2001; BAuA, 2012; Siegrist, 1996; Albrecht, 2003; Chandra, 2012.

⁴⁸⁶ Vgl. Chandra, 2012, S. 1044.

⁴⁸⁷ Vgl. Chandra, 2012, S. 1044.

asiatischen Raum, sondern international scheint sich die Wichtigkeit eines existenzsichernden und verlässlichen Arbeitsplatzes zu bestätigen. Auch Saltzstein et al. stellen fest, dass die Arbeitsverhältnisse in den letzten 20 Jahren immer prekärer geworden sind. Das manifestiert sich in zunehmend längeren Arbeitszeiten wie auch im Anstieg unsicherer Beschäftigungsformen. „(...) total working hours of all works – and particularly for women and fathers – have increased over the last 20 years, and jobs themselves have become more demanding and less secure.“⁴⁸⁸ Das Bild des Alleinernährers, d. h. die Sicherung der Existenz einer ganzen Familie durch ein alleiniges Einkommen, trifft auf die Zunahme **prekärer Arbeitsverhältnisse**, vielfach befristete Arbeitsverträge und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. Dies konstatieren Gerlach et al.: „Jedoch steht dieses gesellschaftliche Leitbild des männlichen Alleinernährers vermehrt im Kontrast zur wirtschaftlichen Realität der (potenziellen) Väter. Insbesondere junge Männer können aufgrund der verlängerten Ausbildungszeiten und der Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse und der vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit den Anspruch des Alleinernährers einer Familie immer seltener gerecht werden.“⁴⁸⁹ Damit rückt ein Aspekt in den Fokus, der nicht explizit zu familienfreundlichen Maßnahmen zählt, aber als elementar empfunden wird, nämlich die **Sicherheit des Arbeitsplatzes**. Nach einer Untersuchung der BAuA zählen ein verlässliches Einkommen und ein sicherer Arbeitsplatz zu den wichtigsten Aspekten „guter Arbeit“ aus Sicht der Beschäftigten.⁴⁹⁰ Auch Albrecht sieht ein angemessenes Einkommen als grundlegende Voraussetzung für die Entstehung von Familienfreundlichkeit an.⁴⁹¹ Somit kann das Bedürfnis nach familienfreundlichen Maßnahmen erst entstehen, wenn diese Grundlage gegeben ist.

Aus diesen Untersuchungsergebnissen ist festzuhalten, dass es den Beschäftigten essenziell wichtig ist, einen sicheren Arbeitsplatz und ein zuverlässiges Einkommen zu haben. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf familienfreundliche Personalpolitik. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat Einfluss auf die Entscheidung, ob Menschen Eltern werden, und wenn ja, wie viele Kinder sie bekommen möchten.

Den Verlust der Arbeitsplatzsicherheit sowie die Veränderungen der Arbeit bzw. die Verdichtung der Arbeitsbelastung bemerkt auch Siegrist kritisch. Unter anderem stellt er die allgemeinen Entwicklungstendenzen der Erwerbsarbeit dar und eruiert von ihnen ausgehende gesundheitsgefährdende wie auch sozial schädliche Wirkungen. „In den vergangenen drei Jahrzehnten hat sich in den am weitesten entwickelten Wirtschaftszweigen eine folgenreiche, als ‚Neo-Industrialisierung‘ bezeichnete Entwicklung anzubahnen begonnen. Sie lässt sich durch eine bisher nie dagewesene Rationalisierung gesamtbetrieblicher, teilweise auch zwischenbetrieblicher

⁴⁸⁸ Saltzstein et al., 2001, S. 453.

⁴⁸⁹ Gerlach/Schneider, 2012, S. 38.

⁴⁹⁰ Vgl. BAuA, 2012.

⁴⁹¹ Vgl. Albrecht, 2003, S. 181.

Arbeitsorganisation und -teilung kennzeichnen, die erst durch den konsequenten Einsatz der mikroelektronischen Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechniken möglich geworden ist.⁴⁹² Diese Neo-Industrialisierung hat vor allem Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse, die sich insbesondere in zwei Wendungen manifestiert: erstens der Erosion des Vollzeitverhältnisses und zweitens der Fragmentierung stabiler Berufsbiographien.⁴⁹³ In der Entwicklung von destabilisierten Beschäftigungsverhältnissen, in den gesamtgesellschaftlichen Entwicklungstrends hin zur Individualisierung und in der „De-Institutionalisierung der privaten wie beruflichen Lebensgestaltung“⁴⁹⁴ sieht Siegrist Ursachen für einen Anstieg der „(...) Risiken gesamtgesellschaftlicher Benachteiligung und Ausgrenzung mit all ihren negativen Folgen (...)“⁴⁹⁵ Auch Cassens sieht in der momentanen Arbeitslage einen deutlichen Anstieg der individuellen Belastungen. Für den Mitarbeiter liegen demnach die Nachteile der weltwirtschaftlichen Entwicklungstendenzen, geprägt durch Rationalisierung, Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch Automatisierung, IT-Technologie, vor allem in der Reduzierung der Karriereperspektiven und in dem unsicheren Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes.⁴⁹⁶ „Generell sind diese Tendenzen von folgenden Teilaspekten gekennzeichnet: Verbleib nur weniger Langzeitangestellter, Anstieg der ‚High-Skill-Workers‘, optimale Nutzung dieser Potentiale der Mitarbeiter, Anstieg von Zeitarbeitstätigkeiten und befristeten Arbeitsverträgen, weiterer Anstieg von Arbeitslosigkeit und Randgesellschaften [...]“⁴⁹⁷ Sehr eindrücklich zeigt Albrecht in ihrer Studie, wie wirkungslos familienfreundliche Maßnahmen vor dem Hintergrund der schädlichen Arbeitswelt sind. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die derzeitigen familienfreundlichen Maßnahmen nicht geeignet sind, um Verbesserungen hinsichtlich der sozialen Gleichbehandlung von Frauen und des Wohlergehens von Familien zu erreichen.⁴⁹⁸ Sie bringen, wenn sie überhaupt zur Verfügung stehen, Nachteile mit sich. „(...) [T]oday, with women making up almost half of the labor force, businesses must (and increasingly do) see their employees as parents, spouses, partners and children of aging parents. (...) [T]his requires a major revision in the relationship of employers to employees.“⁴⁹⁹ Maßnahmen, die eigentlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern sollte, bergen die Gefahr des gegenteiligen. Albrecht zeigt auf, dass Teleheimarbeit die Grenzen zwischen Arbeit und Familie verschwimmen lässt und die Möglichkeit eröffnet, zu jedem Zeitpunkt, 24 Stunden am Tag und 7 Tage in der Woche, zu arbeiten.⁵⁰⁰ Auch Kinderbetreuung ist Fluch und Segen zugleich, denn obwohl sie es Eltern ermöglicht, zumindest in Teilzeit zu arbeiten, verursacht sie ebensolche Kosten, die mitunter den finanziellen

⁴⁹² Siegrist, 1996, S. 65.

⁴⁹³ Vgl. Siegrist, 1996, S. 65.

⁴⁹⁴ Siegrist, 1996, S. 66.

⁴⁹⁵ Siegrist, 1996, S. 66.

⁴⁹⁶ Vgl. Cassens, 2003, S. 1.

⁴⁹⁷ Cassens, 2003, S. 1.

⁴⁹⁸ Vgl. Albrecht, 2003, S. 177.

⁴⁹⁹ Albrecht, 2003, S. 178.

⁵⁰⁰ Vgl. Albrecht, 2003, S. 182 f.

Nutzen aus der Berufstätigkeit aufwiegen.⁵⁰¹ Auch flexible Arbeitszeiten enttarnt Albrecht als Nachteil. Denn nicht nur das absolut geringere Einkommen ist der Preis für die Teilzeittätigkeit, sondern auch die geringere Wertschätzung und Neid durch Kollegen, der fehlende Zugang zu höherwertigen Tätigkeiten und die Stigmatisierung als weniger engagiert stellen versteckte Kosten dar.⁵⁰² Insgesamt kommt Albrecht zu dem Schluss: „Die derzeitige Unternehmenskultur arbeitet gegen die Implementierung von familienfreundlichen Strategien. Und sofern sie überhaupt eingeführt sind, können familienfreundliche Maßnahmen allenfalls ein wenig Flexibilität bieten, wie ein Arbeitnehmer die immer steigenden Anforderungen seiner Stelle bedient.“⁵⁰³ Ebenso kritisiert sie, dass die Arbeitsbedingungen missachten, wie dringend die Gesellschaft Eltern benötigt, die ihre familiären Aufgaben gut erfüllen. „They [Anm. family-friendly policies] do not reflect employment practices that value society’s need for parents with the time to be parent.“⁵⁰⁴ Nach Ansicht von Albrecht sind es also nicht die familienfreundlichen Maßnahmen, die die Situation von Familien verbessern. Was helfen würde, ist eine weniger gierige Arbeitskultur.⁵⁰⁵ Für diese Dissertation bedeuten diese Befunde, dass auch die Rahmenbedingungen, insbesondere die Arbeitsplatzsicherheit, als wesentliche Faktoren berücksichtigt werden müssen. Diese Ansicht teilt auch Mesmer-Magnus: „Familienfreundliche Unternehmen erwarten von ihren Beschäftigten nicht, dass sie die Arbeit gegenüber der Familie priorisieren.“⁵⁰⁶

Diese Kriterien guter und sicherer Arbeit sind zunächst unabhängig von betrieblicher Familienfreundlichkeit. Dennoch fällt mit Blick auf den öffentlichen Dienst auf, dass gerade diese Kriterien in besonders hohem Maße erfüllt werden, zumindest nach der verbreiteten Vorstellung des öffentlichen Dienstes, die immer noch vom lebenslangen Beamtentum geprägt ist. Das hieße in der Schlussfolgerung, dass der öffentliche Dienst gute Arbeitsplätze bietet. Interessant ist deswegen, empirisch zu prüfen, ob der öffentliche Dienst durch diese Merkmale ein „guter Arbeitgeber“ im Sinne von Albrecht, Siegrist, Chandra und der BAuA ist. Es wäre zu hinterfragen, ob der öffentliche Dienst allein dadurch, dass er ein „guter“ Arbeitgeber ist, auch ein familienfreundlicher Arbeitgeber ist. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Studie zu prüfen sein, ob diese Vorstellung noch mit der Lebensrealität übereinstimmt.

Wichtig ist, dass die Maßnahmen den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Dies ist im Konzept des betrieblichen Familienbewusstseins nach FFP eingearbeitet. Studien, die nur die Anzahl familienfreundlicher Maßnahmen messen, gehen von der Annahme „viel hilft viel“ aus. Diese Annahme wird in zahlreichen Studien widerlegt.⁵⁰⁷ Die Verfügbarkeit von

⁵⁰¹ Vgl. Albrecht, 2003, S. 180 f.

⁵⁰² Vgl. Albrecht, 2003, S. 181 f.

⁵⁰³ Albrecht, 2003, S. 183.

⁵⁰⁴ Albrecht, 2003, S. 183.

⁵⁰⁵ Vgl. Albrecht, 2003, S. 183.

⁵⁰⁶ Mesmer-Magnus, 2006, S. 558.

⁵⁰⁷ Z. B. Fiksenbaum, 2014, Chou/Cheung, 2013; Moon/Roh, 2010; Mesmer-Magnus, 2006.

familienfreundlichen Maßnahmen reduziert nicht notwendigerweise den Work-Life-Konflikt, besonders dann nicht, wenn sie nicht von der Unternehmenskultur unterstützt werden.⁵⁰⁸ Auch Dex/Scheibl argumentieren, dass das Fehlen formaler Maßnahmen nicht bedeute, dass es an Flexibilität fehlt.⁵⁰⁹ Also ist das formale Vorhandensein familienfreundlicher Maßnahmen kein alleiniger Indikator für Familienfreundlichkeit.

Die Unternehmenskultur/Unterstützung durch Vorgesetzte ist also ein elementarer Rahmen für die Wirkung familienfreundlicher Angebote. Allein das Vorhandensein einzelner familienfreundlicher Maßnahmen ist noch keine Gewähr für deren positive Effekte. In mehreren Studien wird betont, dass weitere Größen – wie beispielsweise die Unternehmenskultur oder das Verhalten der Führungskräfte – Einfluss auf die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens haben. Laut den Ergebnissen von Secret/Swanberg helfen neben flexiblen Arbeitszeiten die **Unterstützung durch die Vorgesetzten** und eine Organisationskultur, die ihren Bedürfnissen entspricht, am meisten, die Herausforderungen der doppelten Belastung zu bewältigen.⁵¹⁰ Der Einfluss der Führungskräfte ist demnach mitentscheidend für die Familienfreundlichkeit, ebenso wie eine **familienfreundliche Unternehmenskultur insgesamt**. Sehr interessant ist der Hinweis auf eine offensichtliche Ambivalenz der Familienfreundlichkeit: Während bei Arbeitnehmern Familienfreundlichkeit enorm wichtig und positiv belegt ist, verbinden viele von ihnen mit der Artikulation ihres Bedürfnisses nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf häufig negative Konsequenzen: „Ausgerechnet in Vorstellungsgesprächen ist die Frage nach familienfreundlichen Angeboten für viele noch ein Tabu. Mehr als drei Fünftel der befragten Beschäftigten befürchten, dass ihnen eine solche Frage negativ ausgelegt werden könnte.“⁵¹¹ Kim et al. betonen die Bedeutung der Führungskräfte hinsichtlich der Erhöhung der Familienfreundlichkeit. „(...) the study demonstrates the importance of supervisor leadership in leveraging organizational support [Anm.: family-friendly practices]. (...) However unless such efforts are accompanied by supervisor support, they may have limited effects on female employees.“⁵¹² Wie wichtig die Unterstützung familienfreundlicher Maßnahmen durch Führungskräfte sowie ihr Einfluss auf die Kultur im Unternehmen sind, belegen auch die Ergebnisse von Ko et al. „The managerial influence on the culture of the workplace can have a significant impact on the workers’ ability to successfully balance work and family commitments.“⁵¹³ Fehlende Unterstützung kann die positive Wirkung einer im Übrigen vorhandenen familienfreundlichen Personalpolitik zunichte machen. „The lack of a supportive work culture and the existence of employee fears of negative career consequences associated with taking advantage of FFWPs means that merely offering such policies does not translate into employees who feel that the organization is

⁵⁰⁸ Vgl. Chou/Cheung, 2013, S. 3880.

⁵⁰⁹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001, S. 421.

⁵¹⁰ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 199.

⁵¹¹ BMFSFJ, Personalmarketingstudie 2012, S. 2.

⁵¹² Kim H. et al., 2013, S. 3936.

⁵¹³ Ko et al., 2013, S. 546.

concerned for their well-being.“⁵¹⁴ Demnach haben familienfreundliche Maßnahmen keine positive Wirkung, solange sie nicht von der Führung unterstützt werden und in eine ganzheitliche familienfreundliche Kultur münden.⁵¹⁵ In der Haltung und in dem Verhalten der Führungskräfte liegen demnach Synergieeffekte. „A firm should facilitate and provide necessary assistance for supervisory roles in work-family balance to achieve synergy effects through organizational support.“⁵¹⁶ Weitere Belege für die Bedeutung der Rolle von Führungskräften finden sich in der Studie von Chou/Cheung: „It has been suggested, that supervisors are the key persons for implementing family-friendly policies effectively.“⁵¹⁷ Es besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen plakativ als „familienfreundlich“ darstellen und durchaus familienfreundliche Maßnahmen vorweisen können, durch eine kontraproduktive Kultur jedoch deren Nutzen vereiteln. „Some firms are serious about family-oriented issues, whereas others are accused of having policies on the books but a corporate culture that discourages their use.“⁵¹⁸ Auch die Studienergebnisse von Beauregard (2011) gehen konform mit diesen Erkenntnissen. „In this study, interference has been shown to increase when employees perceive that their co-workers, superiors and the organization in general expect them to put in long hours and assign priority to work over home in order to progress in their careers. Management of such expectations is an area in which managers can and should play a key role. Long hours and an emphasis on presenteeism are generally thought to be unrelated to productivity, and may even be detrimental to employee performance.“⁵¹⁹ Zu dem gleichen Schluss kommt auch Mesmer-Magnus, nach deren Ergebnissen nur eine familienfreundliche Kultur, nämlich unterstützende Haltung gegenüber Familien, Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen, Beseitigung von negativen Konsequenzen für die Karriere, wenn Angebote in Anspruch genommen werden, zu einer wirklichen Familienfreundlichkeit führt.⁵²⁰ Auch Dex/Scheibl plädieren dafür, es sollte eine Grundsatzhaltung in den Verwaltungen geschaffen werden, die alle Beteiligten ermutigt, eine umfassendere Anwendung von Vereinbarkeitsmaßnahme zu akzeptieren.⁵²¹ Diese elementaren Rahmenbedingungen sind im Konzept des betrieblichen Familienbewusstseins als Faktoren der Dimension „Kultur“ integrativ berücksichtigt.

Interessant ist die Feststellung des FFP, dass es einer gewissen Dauer bedarf, bis die familienfreundlichen Maßnahmen ihre Wirkung entfalten. „Erste Paneluntersuchungen zeigen zudem, dass betriebliches Familienbewusstsein im Zeitablauf seine Wirkung zunehmend entfaltet und

⁵¹⁴ Ko et al., 2013, S. 546.

⁵¹⁵ Vgl. z. B. Kim, et al., 2013, Ko et al., 2013

⁵¹⁶ Kim, et al., 2013, S. 3924.

⁵¹⁷ Chou/Cheung, 2013, S. 3880.

⁵¹⁸ Preece/Filbeck, 1999, S. 48.

⁵¹⁹ Beauregard, 2011, S. 233.

⁵²⁰ Vgl. Mesmer-Magnus, 2006, S. 557.

⁵²¹ Vgl. Dex/Scheibel., S. 429.

dass ‚Unternehmen, die ihr Personalmanagement nachhaltig familienbewusst ausrichten, langfristig von betrieblichen Vorteilen profitieren können‘.⁵²²

Mehrere Studien weisen darauf hin, dass die positiven Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen stark davon abhängen, ob sie als gerecht wahrgenommen werden.⁵²³ Die **Wahrnehmung der Familienfreundlichkeit** hängt u. a. davon ab, wie die Angebote kommuniziert werden und ob sie tatsächlich zugänglich sind. Beauregard konstatiert, dass Work-Life-Balance-Angebote – übertragen also auch familienfreundliche Maßnahmen – nur dann die gewünschten Vorteile ergeben, wenn die Belegschaft von ihnen weiß und sich in der Lage fühlt, sie zu nutzen.⁵²⁴ Werden solche Maßnahmen jedoch fehlerhaft umgesetzt, kann dies genau die gegenteiligen Effekte haben, nämlich dass die Mitarbeiter keine oder zu wenige Kenntnisse über diese Möglichkeiten haben und/oder innerhalb des Unternehmens ungleicher Zugang zu diesen Maßnahmen besteht. Dies kann dazu führen, dass es zu Gegenbewegungen jener Mitarbeiter kommt, die kinderlos sind bzw. die glauben, dass Work-Life-Balance-Maßnahmen nur Eltern zugute kommen und für diejenigen zu Mehrarbeit führen, die diese Maßnahmen nicht nutzen.⁵²⁵ Beauregard stellt die Behauptung auf, dass sich die Reaktionen der Beschäftigten auf subjektiv empfundene Ungerechtigkeit in **kontraproduktivem Verhalten** zeigen, das schädliche Auswirkungen auf die Unternehmensabläufe haben kann.⁵²⁶ In eine ähnliche Richtung tendieren die Erkenntnisse von Kim/Wiggins. Während familienfreundliches Personalmanagement ein Mittel zur Verbesserung der Zielgruppe ‚Mitarbeiter mit Familienpflichten‘ sein sollte, um deren Arbeitsergebnisse und Produktivität zu verbessern, stellte sich immer mehr heraus, dass einseitig auf das Kriterium ‚Familie‘ abgestellte Maßnahmen Grund für Unzufriedenheit bei den übrigen Mitarbeitern war. Familienfreundliche Maßnahmen lösten einerseits Spannungen bei den Mitarbeitern mit Familie, kreierte jedoch gleichzeitig neue Spannungen bei den Mitarbeitern, die sich dadurch benachteiligt sahen. In diesen Konflikten zwischen Mitarbeitern, die von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, und jenen, die diese nicht in Anspruch nehmen können, liegt ein Gegenargument gegen gezielt ‚familienfreundliche‘ Strategien. Vielmehr seien umfassendere ‚Work-Life-Balance‘-Strategien erfolgversprechender.⁵²⁷ Um eine Mitarbeiterfluktuation zu vermindern, sei es notwendig, Gleichheit für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Zu einem anderen Ergebnis kommen Bourhis/Mekkaoui: ‚Studies have shown that FFPs have many positive effects on individuals, both users and non users of the practices.‘⁵²⁸

Einen weiteren flankierenden Aspekt der wahrgenommenen Familienfreundlichkeit stellen Abweichungen der Sicht der Arbeitgeber und der der Arbeitnehmer dar. Ein Beispiel für die Kluft

⁵²² Gerlach/Schneider, 2012, S. 19 f.

⁵²³ Z. B. Beauregard, 2014.

⁵²⁴ Vgl. Beauregard, 2014, S. 1.

⁵²⁵ Vgl. Beauregard, 2014, S. 1.

⁵²⁶ Vgl. Beauregard, 2014, S. 2.

⁵²⁷ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁵²⁸ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 100.

zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist ein Ergebnis der Studie der Stadt Köln. Hier wird die Diskrepanz aufgezeigt, die zwischen den Wünschen und Ansprüchen der Väter und der Realität besteht. Auf der einen Seite möchten Väter mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen, sich stärker an der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder beteiligen und nicht mehr der „Alleinernährer“ sein. Auf der anderen Seite ist die Zeit, die Väter mit ihren minderjährigen Kindern mit 1,5 Stunden pro Arbeitstag verbringen,⁵²⁹ sehr gering und es arbeitet der weitaus überwiegende Teil (95 %) in Vollzeit oder sogar „überlanger Vollzeit“⁵³⁰.

Einhergehend mit der Verbesserung der Situation von Eltern auf der einen Seite haften familienfreundlichen Maßnahmen auch **Nachteile** an. So kann es passieren, dass sie selbst bei den Betroffenen auf Ablehnung stoßen, beispielsweise, weil sie – wie im Falle der Teilzeitarbeit – **Einkommenseinbußen und Karrierenachteile** bedeuten. Durch die Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen oder Elternzeiten besteht die Gefahr, dass die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten verschlechtert werden. „Taking advantage of family friendly policies may, however, entail costs, such as lower wages or fewer other fringe benefits.“⁵³¹ Der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheint immens hoch zu sein; demgegenüber ist das Bild von Mitarbeitern mit Familienpflichten offenbar negativ. Angst vor beruflichen Nachteilen, Stigmatisierung als „weniger leistungsfähig“ führen die Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit ad absurdum, so lassen es die Stimmen aus der nichtwissenschaftlichen Literatur erkennen.⁵³² Hier zeigen sich zwei Seiten einer Medaille, da familienfreundliche Personalpolitik einerseits bewirkt, dass der Beruf simultan zu den Familienpflichten überhaupt ausgeübt werden kann, andererseits jedoch Ungerechtigkeiten gegenüber Arbeitnehmer/innen mit sich bringt, die keine familienfreundlichen Maßnahmen in Anspruch nehmen. Ebenso findet sich bei Dommermuth/Kitterod der Hinweis, dass familienfreundliche Maßnahmen die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen weiter verfestigen, statt sie zu beheben: „(...) the policies seem to have gendered effects.“⁵³³ Sie stellen fest, dass auch in den Kommunalverwaltungen die Arbeitsverteilung nach Geschlechtern verteilt ist, d. h., die besser bezahlten Positionen sind überwiegend mit Männern besetzt.⁵³⁴ Dies spricht dafür, dass familienfreundliche Personalpolitik den unerwünschten Effekt hat, Ungleichheit zu fördern, statt sie zu beseitigen.

Neben den Informationen der Arbeitnehmer über familienfreundliche Angebote ist auch die Information des Arbeitgebers über die Kosten und Nutzen dieser Angebote eine wichtige Rahmenbedingung. Ein ebenso simples wie häufig anzutreffendes Argument gegen die Einführung familienfreundlicher Maßnahme sind die mutmaßlich oder tatsächlich damit verbundenen

⁵²⁹ Stadt Köln, *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr ...*, S. 8.

⁵³⁰ Stadt Köln, *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein hingegen sehr ...*, S. 8.

⁵³¹ Boushey, 2008, S. 52.

⁵³² Z. B. KGSt-Bericht, 3/2009, S. 11.

⁵³³ Dommermuth/Kitterod, 2008, S. 421 f.

⁵³⁴ Vgl. Dommermuth/Kitterod, 2008, S. 422.

Kosten. Chou/Cheung finden dieses Argument vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen: „(...) the major barrier to implementing family-friendly policies is resistance from employers of small and medium enterprises (...) which account for over 98 % of total business units in Hong Kong. These employers are concerned about costs and practical issues as well as manpower constraints in adopting and implementing family-friendly policies.“⁵³⁵ Zumindest scheint eine Rendite, mithin das Wissen über positive Effekte, von familienfreundlichen Maßnahmen nicht ins Kalkül gezogen zu werden, wie eine Veröffentlichung des BMFSFJ zeigt: „Jedoch sind viele Unternehmen skeptisch gegenüber einer Unterstützung in Form von betrieblichen und überbetrieblichen Angeboten zur Koordination von Beruf und Familie mit dem Hinweis auf zu hohe Kosten. Diese Vermutung basiert häufig auf Schätzungen.“⁵³⁶ Insofern ist zu hinterfragen, ob diese Sorge einem unreflektierten Klischee und fehlenden Informationen geschuldet ist. Des Weiteren wird verkannt, dass nicht allen Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik hohe bzw. überhaupt Kosten gegenüberstehen. Also ist auch die Ungewissheit, ob den Aufwendungen für familienfreundliche Maßnahmen ein Nutzen gegenübersteht, kritisch für ihre Implementierung. Damit wird ein Rückbezug zum Input-Output-Modell hergestellt, denn Arbeitgeber können die Entscheidung für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen nicht treffen, ohne Informationen über deren Output zu haben. „The bottom line is, that employers are unsure about the benefits of family-friendly policies with respect to productivity, retention and morale. Therefore, it is important to demonstrate the feasibility and benefits of implementing such policies in small and medium enterprises through a rigorous research design.“⁵³⁷ Eine Studie der Hertie-Stiftung zeigt, dass ein Grund für die Ablehnung von familienfreundlichen Maßnahmen darin liegen kann, dass **zu wenige Informationen** über die genannten Größen vorliegen. „48,5 Prozent der Unternehmen haben Bedarf nach mehr Information, was auf ein gewisses Informationsdefizit schließen lässt. Möglich wäre aber auch, dass Unternehmen sich bislang nicht mit dem Thema beschäftigt haben. Dieser große Bedarf an verstärkter Information und Beratung kann auch die Zurückhaltung erklären, weitere Maßnahmen anzubieten. Den Unternehmen fehlt fundiertes Wissen, was zu Unsicherheiten führt.“⁵³⁸ Ähnliche Argumente finden sich bei Dex/Scheibl, die kritisieren, dass keines der in ihrer Studie untersuchten Unternehmen ernsthafte Kosten-Nutzen-Analysen zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen durchgeführt hat.⁵³⁹ Letztlich sind auch Ansichten zu finden, nach denen familienfreundliche Maßnahmen überschätzt werden und ihre Wirkung nur in der Wahrnehmung existiert.

⁵³⁵ Chou/Cheung, 2013, S. 3879.

⁵³⁶ Schneider et al., 2006, S. 3, unter Bezug auf: BMFSFJ 2005, S. 5–6: Kosten betrieblicher Kinderbetreuung.

⁵³⁷ Chou/Cheung, 2013, S. 3879.

⁵³⁸ Gemeinnützige Hertie-Stiftung, 2003, S. 27.

⁵³⁹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001, S. 428.

3.3 Forschungsstand in Bezug auf die öffentliche Verwaltung

Die Studien, die ganz oder teilweise Organisationen des öffentlichen Dienstes zum Untersuchungsgegenstand haben⁵⁴⁰, weisen ähnliche Ziele wie die bereits genannten, jedoch in geringerer Vielfalt auf. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene sollen durch familienfreundliche Maßnahmen Turnover⁵⁴¹ und Abwesenheitszeiten⁵⁴² gesenkt, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit⁵⁴³ erhöht, Krankheiten und Fehlzeiten⁵⁴⁴ vermieden und kompetente Arbeitskräfte angezogen⁵⁴⁵ werden. Darüber hinaus zitieren die Studien zum öffentlichen Dienst Ziele, die nicht betriebswirtschaftlich motiviert sind. Das ist in erster Linie die Vorbildfunktion, die dem Staat zugeschrieben wird.⁵⁴⁶ In zweiter Linie sind es die Verbesserung der sozialen Situation insgesamt und damit verbunden eine finanzielle und arbeitsbezogene Entlastung der öffentlichen Organisationen.⁵⁴⁷

Die **Ausgangslage** ist auch in den Studien zum öffentlichen Dienst identisch zu den bereits identifizierten Motiven. So skizzieren z. B. Ezra/Deckmann das geänderte Rollenverständnis „The influx of mothers into the work force has heightened the federal government’s awareness of the need to help employees balance work and family responsibilities.“⁵⁴⁸ Auch die Studie von Kim/Wiggins geht von den geänderten Anforderungen seitens der Beschäftigten im öffentlichen Sektor an ihre Arbeitgeber aus, denen die öffentliche Verwaltung mit Anpassungen in ihrer Personalpolitik begegnen muss.⁵⁴⁹ Ebenso zeigen Saltzstein et al. auf, dass die tradierte Zweiteilung der Lebensbereiche Arbeit und Familie von den starren und anspruchsvollen Arbeitsplatzanforderungen herrührt, welche keinerlei Zugeständnisse für familiäre Bedürfnisse zulassen.⁵⁵⁰ Diese Arbeitsplatzanforderungen seien wiederum das Produkt einer männerdominierten Arbeitswelt, die getragen würde von einer frauendominierten Familienwelt.⁵⁵¹ Die Hauptursache für die Herausforderungen an das Human Resource Management liegen demnach darin, dass diese früher weit verbreitete Dichotomie von Arbeit und Familie heute nicht mehr gilt.⁵⁵² Auch Secret/Swanberg legen einen bestehenden Work-Family-Konflikt zugrunde⁵⁵³ und

⁵⁴⁰ Secret/Swanberg; Roberts, 2004; Duxbury/Higgins, 2003, Beauregard, 2014; Ezra/Marni, 1996; Bae/Godmann, 2014; Kim/Wiggins, 2011; Lee/Hong, 2011; Moon/Roh, 2010; Saltzstein et al., 2001; Skyt Nielsen et al., 2004.

⁵⁴¹ Z. B. Duxbury/Higgins; Kim/Wiggins, 2011; Roberts, 2004; Lee/Hong, 2011; Secret/Swanberg, 2008.

⁵⁴² Z. B. Roberts, 2004; Duxbury/Higgins, 2003; Bae/Goodman, 2014.

⁵⁴³ Z. B. Bae/Goodman, 2014; Duxbury/Higgins, 2003; Lee/Hong, 2011; Moon/Roh, 2010; Saltzstein et al., 2001.

⁵⁴⁴ Z. B. Ezra/Deckmann, 1996; Beauregard, 2014.

⁵⁴⁵ Z. B. Bae/Goodman, 2014; Saltzstein et al., 2001.

⁵⁴⁶ Z. B. Ezra/Deckmann, 1996.

⁵⁴⁷ Z. B. Duxbury/Higgins, 2003.

⁵⁴⁸ Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

⁵⁴⁹ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁵⁵⁰ Vgl. Saltzstein et al., 2001, S. 452.

⁵⁵¹ Vgl. Saltzstein et al., 2001, S. 452.

⁵⁵² Vgl. Saltzstein et al., 2001, S. 452.

⁵⁵³ Hier in Form des Spillover-Modells.

sehen die Notwendigkeit, diesen zu entschärfen.⁵⁵⁴ Die Wissenschaftlerinnen haben die Forschungslücke identifiziert, dass die Kommunalverwaltungen in der wissenschaftlichen Betrachtung bislang vernachlässigt wurden. In einer explorativen Fallstudie gewinnen Secret/Swanberg Einblicke in die Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden einer Stadtverwaltung im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mögliche Strategien, die helfen können, die unterschiedlichen Rollen der Betroffenen besser in Einklang zu bringen.⁵⁵⁵ Damit ist ihre Untersuchung eine der wenigen Forschungsarbeiten, die die speziellen Gegebenheiten und Anforderungen in Kommunalverwaltungen zum Gegenstand haben. Ebenso stellen Bae/Goodman fest, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen auch den südkoreanischen Arbeitsmarkt verändert haben.⁵⁵⁶ Auch sie bestätigen, dass Frauen die Hauptlast des Work-Family-Konflikts tragen.⁵⁵⁷

Als besonderes Ziel des öffentlichen Dienstes findet sich in der Studie von Ezra/Deckmann die Vorbildfunktion, als Arbeitgeber „humane und gesunde“ Arbeitsplätze zu bieten: „The federal government must maintain its „model employer“ status and keep the workplace a humane and healthy place.“⁵⁵⁸ Vom Staat als Arbeitgeber, also vom öffentlichen Dienst, wird erwartet, dass er diese **Vorbildfunktion** insbesondere erfüllt. Dieser Ansicht sind auch Saltzstein et al. „The federal government introduced many of the initiatives that serve as models for business‘ (...).“⁵⁵⁹

Dass der öffentliche Dienst einer besonderen Außenwirkung ausgesetzt ist, zeigt sich auch in der Bedeutung seines Images. Die 2007 unter dem Titel „Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen“ vom FFP durchgeführte Analyse von 75 Profit- und 72 Non-Profit-Organisationen stellt einen ersten Ansatz der wissenschaftlichen Bearbeitung des öffentlichen Dienstes dar.⁵⁶⁰ Sie kommt u. a. zu dem Ergebnis: „Im Speziellen im Non-Profitbereich trägt eine familienbewusste Personalpolitik zur Stärkung des Images bei.“⁵⁶¹ Diese Studie hat allerdings explorativen Charakter und zielt darauf ab, „die Wirkungsrichtungen der in der theorie- und fallstudiengeleiteten Literatur postulierten Erfolge betrieblicher Familienpolitik sowie deren Inhalte, Rahmenbedingungen und betrieblichen Entscheidungsprozesse in einem primär explorativen Sinne empirisch zu überprüfen.“⁵⁶² Des Weiteren adressieren familienfreundliche Maßnahmen in Kommunalverwaltungen lokalpolitische Ziele: Zum einen soll eine bessere Lebensqualität erreicht werden, zum anderen soll die Kommunalverwaltung von

⁵⁵⁴ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 200.

⁵⁵⁵ Vgl. Secret/Swanberg, 2008.

⁵⁵⁶ Vgl. Bae/Goodman, 2014, S. 520.

⁵⁵⁷ Vgl. Bae/Goodman, 2014, S. 521.

⁵⁵⁸ Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

⁵⁵⁹ Saltzstein et al., 2001, S. 453 (nach Bruce and Reed, 1994).

⁵⁶⁰ Gerlach et al., 2007, S. 12.

⁵⁶¹ Gerlach/Schneider, 2012, S. 19, vgl. auch Gerlach et al., 2007, S. 33.

⁵⁶² Gerlach et al., 2007, S. 10.

Aufgaben entlastet werden. Denn wenn die Gesellschaft besser funktioniert, muss die Kommune weniger institutionalisierte Substitution – z. B. Jugendhilfe, Sozialtransfers – anbieten.⁵⁶³

Da der Work-Family-Konflikt zumeist Frauen betrifft und der **öffentliche Dienst als familienfreundlich** gilt, ist für den öffentlichen Dienst ein auffallend hoher Anteil an Frauen unter den Beschäftigten charakteristisch.⁵⁶⁴ Vor dem Hintergrund, dass viele Frauen im öffentlichen Dienst arbeiten und es nach wie vor die Frauen sind, die die Hauptlast der Familienarbeit tragen, sehen Ezra/Deckmann es als besonders wichtig für den öffentlichen Dienst an, familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben. „In an era when mothers constitute an expanding portion of the federal sector (...), employees’ family responsibilities will become a more central concern to the federal government.“⁵⁶⁵ Als Zirkelschluss begründen Ezra/Deckmann sowie Skyt Nielsen et al. den hohen Anteil an Frauen im öffentlichen Dienst damit, dass Frauen gezielt diesen als Arbeitgeber wählen, weil hier die Vereinbarkeit von Familie und Beruf am besten möglich ist.⁵⁶⁶ Skyt Nielsen et al. setzen den nicht-familienfreundlichen Sektor mit der Privatwirtschaft und den familienfreundlichen Sektor mit dem öffentlichen Dienst gleich.⁵⁶⁷ Sie stellen fest, dass Frauen im nicht familienfreundlichen Sektor des Arbeitsmarktes nach einer familienbedingten Karrierepause Einbußen erfahren.⁵⁶⁸ Da diese Sanktionen im familienfreundlichen Sektor des Arbeitsmarktes nicht zu erwarten sind, wählen diese Frauen ein Arbeitsverhältnis in diesem.⁵⁶⁹ Damit weisen Skyt Nielsen et al. darauf hin, dass der öffentliche Sektor in höherem Maße soziale Verantwortung übernimmt als der private Sektor, denn das Fehlen familienfreundlicher Maßnahmen begünstigt stark das „Family Gap“, d. h. den Unterschied im Einkommen von Eltern und Kinderlosen.⁵⁷⁰ Sie sprechen von einer „Selbstselektion“ dahingehend, dass Mütter eher ein Arbeitsverhältnis im öffentlichen Dienst wählen, während kinderlose Frauen eher in der Privatwirtschaft anzutreffen sind.⁵⁷¹ Frauen, die familienfreundliche Arbeitsbedingungen präferieren, wählen sich selbst in den familienfreundlichen öffentlichen Dienst.⁵⁷² Das bedeutet, Familienfreundlichkeit ist auch international ein Attribut des öffentlichen Dienstes. Dennoch warnen einige Forscher, dass die herkömmlichen Vorteile des öffentlichen Dienstes nicht mehr ausreichen, um mit der Privatwirtschaft Schritt halten zu können.⁵⁷³ So argumentieren Kim/Wiggins, dass das traditionelle Anreizsystem im öffentlichen Sektor, im Wesentlichen bestehend aus Vorteilen wie Pension und Krankenversicherung, seit einigen Jahren nicht mehr

⁵⁶³ Vgl. Duxbury/Higgins, 2003, S. 3.

⁵⁶⁴ Ezra/Deckmann, 1996, S. 178.

⁵⁶⁵ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996, S. 178.

⁵⁶⁶ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996, S. 174/S. 178.

⁵⁶⁷ Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 722.

⁵⁶⁸ Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 722.

⁵⁶⁹ Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 722.

⁵⁷⁰ Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 723.

⁵⁷¹ Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 741.

⁵⁷² Vgl. Vgl. Skyt Nielsen et al., 2004, S. 741.

⁵⁷³ Z. B. Kim/Wiggins, 2011; Roberts, 2004.

ausreiche, weil sich die Ansprüche der Arbeitnehmer geändert haben.⁵⁷⁴ „As a result, benefits related to work and family balance now are necessary for effective human resource management (e.g., employee recruitment and retention) in the public sector.“⁵⁷⁵ Ähnliches zeigen die Ergebnisse von Roberts. Er untersuchte eine Stichprobe von Personalmanagern der Kommunalverwaltungen hinsichtlich der Gratifikationsmaßnahmen ihrer Verwaltungen gegenüber den Beschäftigten. Darunter befanden sich auch familienfreundliche Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Kommunalverwaltungen ähnliche herkömmliche Gratifikationen gewähren wie privatwirtschaftliche Unternehmen, jedoch hinsichtlich familienfreundlicher Maßnahmen Nachholbedarf haben. „Municipal governments lag behind the private sector in the deployment of key family-friendly benefits such as childcare, elder care, flexi-place, flex-time and job sharing.“⁵⁷⁶ Das bedeutet, dass die Kommunalverwaltungen vor allem die allgemeinen Vergünstigungen wie Pension oder bezahlten Urlaub im Blick haben; damit sogar Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft haben, jedoch kein Bewusstsein für die Bedeutung einer familienfreundlichen Personalpolitik bei den Kommunalverwaltungen erkennbar ist. „The absence of a competitive family-friendly benefits package presents serious strategic human resources management challenges.“⁵⁷⁷ Roberts vergleicht Kommunalverwaltungen mit Kleinunternehmen, denen es an Kapital und Expertise fehlt, um familienfreundliche Maßnahmen zu entwickeln und zu verwalten.⁵⁷⁸ Als womöglich wichtigste Erkenntnis ist der Studie zu entnehmen, dass Roberts weder theoretische noch empirische Anhaltspunkte sieht, dass es Unterschiede zwischen öffentlichem und privatem Sektor hinsichtlich der Familienstrukturen oder der Arbeitsanforderungen gibt.⁵⁷⁹ Dies spricht dafür, dass sich die Ergebnisse hinsichtlich Motivlage, Implementierung und Wirkung von familienfreundlicher Personalpolitik auf die Kommunalverwaltungen übertragen lassen. Gleichzeitig hebt auch Roberts hervor, dass in den meisten vorangegangenen Studien der öffentliche Dienst nur als Teilmenge oder gar nicht berücksichtigt wurde und es keine wissenschaftlichen Ausarbeitungen zur Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen gibt. „The literature manifests an absence of research on the prevalence and effectiveness of municipal government family-friendly benefits policies and practices. This weakness in the literature reflects a systematic dearth of study related to sector and level of government group differences.“⁵⁸⁰ Laut der Studie von Roberts ist die Privatwirtschaft mindestens so familienfreundlich wie der öffentliche Dienst, bzw. übertrifft ihn gar. „(...) results indicate that the private sector is clearly competitive or

⁵⁷⁴ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁵⁷⁵ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁵⁷⁶ Roberts, 2004, S. 1.

⁵⁷⁷ Roberts, 2004, S. 1.

⁵⁷⁸ Vgl. Roberts, 2004, S. 1.

⁵⁷⁹ Vgl. Roberts, 2004, S. 2.

⁵⁸⁰ Roberts, 2004, S. 2.

exceeds municipal rates for many of the family friendly benefits categories.“⁵⁸¹ Hierin identifiziert Roberts einen Nachteil gegenüber Privatunternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte. „The reliance on health, pension and paid time-off benefits will place local governments at a competitive disadvantage given the private sector’s provision of traditional benefits plus family-friendly benefits.“⁵⁸² Dennoch, so zeigen die Ergebnisse von Roberts, wirken die traditionellen Vergünstigungen am stärksten, wenn es um die Gewinnung und das Halten von Mitarbeitenden geht.⁵⁸³ Nach den Ergebnissen von Roberts werden familienfreundliche Maßnahmen von den Beschäftigten der amerikanischen Kommunalverwaltung als weniger wichtig für die gewünschten Personaleffekte erachtet als traditionelle Vergünstigungen.⁵⁸⁴ Über den Grund hierfür liefert die Studie keine Antworten. Nichtsdestotrotz prophezeit Roberts, dass es für Kommunalverwaltung schwer werden wird, geeignetes Personal zu finden. „Higher levels of turnover in a tight labor market in conjunction with lower salaries will make it increasingly difficult for municipal governments to compete for high-quality employees.“⁵⁸⁵ Er sieht die Gefahr, gegenüber der Privatwirtschaft Nachteile zu erleiden, wenn der öffentliche Dienst nicht mit dem Aufschwung an familienfreundlichen Angeboten mithält. Auch Secret/Swanberg empfehlen der öffentlichen Verwaltung, familienfreundlicher zu werden, weil dadurch nicht nur die betrieblichen negativen Folgen gemindert werden, sondern auch die Lebensqualität der Kommune insgesamt gefördert wird.⁵⁸⁶ Dies begründen die Forscherinnen damit, dass viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst schon beruflich einen Teil an Verantwortung für andere Menschen tragen (z. B. Jugendamt, Feuerwehr, Sozialwesen), und, wenn zusätzlich mit familiärer Verantwortung belastet, in besonderem Maße dem Work-Family-Konflikt ausgesetzt sind.⁵⁸⁷ Aus diesen Ergebnissen resultieren deutliche Empfehlungen an die öffentliche Verwaltung, familienfreundlicher zu werden. Nicht zu ignorieren sind Indizien dafür, dass eine allgemein bessere Work-Life-Balance effektiver sei als rein familienfreundliche Maßnahmen. Diesen Hinweis liefert z. B. Beauregard, indem sie aufzeigt, dass eine für alle Mitarbeitenden erlebbare Work-Life-Balance kontraproduktives Arbeitsverhalten (z. B. Zuspätkommen, unerlaubte Pausen nehmen, die Anstrengungen reduzieren) vermeidet.⁵⁸⁸ Auch Ezra/Deckmann bestätigen dem öffentlichen Dienst Handlungsbedarf bezüglich seiner Familienfreundlichkeit. Bislang haben öffentlich-rechtliche Arbeitgeber die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch traditionelle Vergünstigungen (Pensionszahlungen, Krankenkassenbeiträge u. a.) zu steigern versucht,

⁵⁸¹ Roberts, 2004, S. 6.

⁵⁸² Roberts, 2004, S. 12.

⁵⁸³ Roberts, 2004, S. 11.

⁵⁸⁴ Vgl. Roberts, 2004, S. 17.

⁵⁸⁵ Roberts, 2004, S. 17.

⁵⁸⁶ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁵⁸⁷ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁵⁸⁸ Vgl. Beauregard, 2014, S. 2.

doch nun wird Kritik von den öffentlich Bediensteten laut, die eine bessere Balance zwischen ihrer Arbeit und ihrem Familienleben anstreben.⁵⁸⁹

Viele Forscher decken auf, dass auch im öffentlichen Dienst **nicht alle familienfreundlichen Maßnahmen gleich viel nützen**. Bae/Goodmann finden, dass die Anzahl an familienfreundlichen Angeboten zwar positiv mit der Arbeitsproduktivität im öffentlichen Dienst zusammenhängt, sich jedoch nicht senkend auf die Fluktuationsrate auswirkt.⁵⁹⁰ Zudem sind es weniger die einzelnen familienfreundlichen Angebote, die den Work-Family-Konflikt reduzieren und den Arbeitsplatz familienfreundlich machen, als vielmehr das Gesamtpaket an Vergünstigungen und familienfreundlicher Behandlung. Ähnlich zeigt Bearegard, dass unterschiedliche Arten der Unterstützung unterschiedliche Auswirkungen haben.⁵⁹¹ Sie findet, dass eine unterstützende „work-home culture“ einen signifikanten Zusammenhang mit niedrigeren Leveln von psychosomatischen Belastungen unter Arbeitnehmern hat.⁵⁹² So empfiehlt sie Managern im öffentlichen Dienst, zum Wohlergehen der Beschäftigten beizutragen, indem sie sich nicht auf die Anwesenheitszeit fokussieren und ihre Haltung gegenüber jenen verbessern, die flexible Arbeitszeiten und familienfreundliche Angebote in Anspruch nehmen.⁵⁹³

Auch wenn den Resultaten, die die positive Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen bestätigen, Ergebnisse gegenüberstehen, die ihnen nur eine geringe oder keine Wirkung zuschreiben, sind Verwaltungen gut beraten, zumindest die Maßnahmen zu ergreifen, die keinen Aufwand verursachen. So weisen Secret/Swanberg darauf hin, dass familienfreundliche Angebote, denen keine Kosten gegenüberstehen (z. B. flexible Arbeitszeit/Sabbaticals, sicheres Einkommensverhältnis) dennoch positive Effekte (z. B. „high commitment“, Arbeitgeberattraktivität) mit sich bringen⁵⁹⁴. Diese brauche der öffentliche Dienst, um im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte bestehen zu können (Secret/Swan). „It [Anm.: innovative strategies of using family leaves and flextimes] also has the potential of providing a substantial amount of flexibility for employees in an equitable way without draining organizational resources because employees were requesting a modification, rather than an extension, of who is considered family.“⁵⁹⁵ Bearegard stellt deutlich fest, dass die bloße Verfügbarkeit familienfreundlicher Angebote nicht ausreicht, um die zerstörerischen Auswirkungen des Work-Family-Konflikts zu verringern.⁵⁹⁶ Die Ausbildung einer unterstützenden Organisationskultur sei notwendig, damit Unternehmen die positiven Wirkungen einer Work-Life-Balance vollständig erlangen können.⁵⁹⁷ Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sei auch Angelegenheit des Arbeitgebers. Unter „work-home-culture“ und

⁵⁸⁹ Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁵⁹⁰ Vgl. Bae/Goodman, 2014, S. 520.

⁵⁹¹ Vgl. Bearegard, 2011, S. 218.

⁵⁹² Vgl. Bearegard, 2011, S. 218.

⁵⁹³ Vgl. Bearegard, 2011, S. 218.

⁵⁹⁴ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 215.

⁵⁹⁵ Secret/Swanberg, 2008, S. 215.

⁵⁹⁶ Vgl. Bearegard, 2011, S. 233.

⁵⁹⁷ Vgl. Bearegard, 2011, S. 233.

„Organizational support“ stellt Beauregard den Anteil dar, den der Arbeitgeber an der Verantwortung trägt, dass der Arbeitnehmer seinen Work-Family-Konflikt entschärfen kann.⁵⁹⁸ Drei besondere Komponenten der „Work-Home-Culture“ können identifiziert werden: erstens die Zeitansprüche des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer (d. h. die Erwartung, dass der Arbeitnehmer die Arbeit gegenüber Familienpflichten priorisiert), zweitens negative Konsequenzen für die Karriere, wenn familienfreundliche Angebote in Anspruch genommen werden bzw. Zeit für Familie aufgewendet wird und drittens die Sensibilität der Vorgesetzten für die familiären Verpflichtungen des Arbeitnehmers.⁵⁹⁹ „Organizational support“ kann als Unterstützung verstanden werden, die das Unternehmen seinen Beschäftigten leistet. Besonders interessant ist der Befund von Roberts, dass die Wahrnehmung der Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen im öffentlichen Dienst positiv ist, ohne dass dies statistisch nachgewiesen werden kann.⁶⁰⁰ Gründe für diese Beobachtung führt Roberts nicht an, jedoch sieht er mögliche Erklärungen darin, dass erstens die Nachfrage der Beschäftigten der Kommunalverwaltung nach familienfreundlichen Angeboten durch die unterschiedliche Arbeitsplatzbeschaffenheit und die unterschiedlichen Eigenschaften der Beschäftigten abgeschwächt wird und dass zweitens die Bedürfnisse der Mitarbeiter falsch eingeschätzt werden. Belege für die wahrgenommene Wirksamkeit familienfreundlicher Personalpolitik finden sich auch bei Dex/Scheibl. Oft werden familienfreundliche Maßnahmen angeboten, weil die Entscheider intuitiv an deren Nutzen glauben. Fassbare Belege fehlen jedoch.⁶⁰¹ Keines der untersuchten Unternehmen hat einen echten Business Case für familienfreundliche Maßnahmen kalkuliert. Und dennoch wird an die positiven Effekte geglaubt.⁶⁰²

Kommunalverwaltungen scheinen gegenüber Privatunternehmen einem speziellen Hemmnis gegenüberzustehen. Da ihr Aufbau und ihre Prozesse von **Bürokratie** und starken Kontrollmechanismen geprägt sind, fällt es besonders schwer, Neuerungen – auch familienfreundliche Maßnahmen – durchzusetzen. „However, the bureaucratic and supervisory structures of many municipalities, (...) create substantial barriers to implementing and supporting work-family programs that must be overcome if a workplace environment that is more responsive to work-life issues.“⁶⁰³ Secret/Swanberg heben die Unterschiedlichkeit in der Zielsetzung der öffentlichen Verwaltung gegenüber Privatunternehmen hervor. „Up to this point, work-family research has been primarily conducted in private sector corporations that have invested in work-family solutions in order to increase their profits. Few researchers have focused on public sector organizations, where profitability is not a major concern.“⁶⁰⁴ Damit bestätigen sie die

⁵⁹⁸ Vgl. Beauregard, 2011, S. 219.

⁵⁹⁹ Vgl. Beauregard, 2011, S. 219.

⁶⁰⁰ Vgl. Roberts, 2004, S. 11.

⁶⁰¹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001, S. 424.

⁶⁰² Vgl. Dex/Scheibl, 2001, S. 428.

⁶⁰³ Secret/Swanberg, 2008, S. 216 f.

⁶⁰⁴ Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

Unterrepräsentation des öffentlichen Dienstes in der Vereinbarkeitsforschung sowie die deutliche Abgrenzung beider Organisationsformen. Des Weiteren heben Secret/Swanberg hervor, dass die Politik starken Einfluss darauf hat, wie die Kommunalverwaltung das Personalmanagement gestaltet.⁶⁰⁵

Insgesamt zeigen die gesichteten Studien, dass der öffentliche Dienst bislang kaum wissenschaftlich unter dem Aspekt familienfreundlicher Personalpolitik erforscht wurde. So stellen Ko et al fest: „(...) there are few studies that have explored the effects of FFWPs in the context of public organizations.“⁶⁰⁶ Auch Secret/Swanberg sehen sich als Pioniere in diesem speziellen Feld der Work-Family-Forschung „A review of the literature indicated that while much is known about employees’ work-family relationships in the private sector, the city government workplace has been neglected in work-family scholarship.“⁶⁰⁷

3.4 Limitationen der analysierten Studien

Trotz der zahlreichen Erkenntnisse, die die analysierten Studien in Bezug auf die Forschungsfrage liefern können, stoßen sie an inhaltliche, perspektivische, methodische oder andere Grenzen. Welche Beschränkungen der gesichteten Forschungsarbeiten im Wesentlichen die Notwendigkeit einer eigenen empirischen Erhebung begründen, wird im Folgenden dargestellt.

Unvollständigkeit des Konstrukts „Familienfreundlichkeit“

Die wesentliche Grenze, die allen Studien gemein ist, ist die einseitige Betrachtung des Konstruktes „betriebliche Familienfreundlichkeit“, sofern dies überhaupt der Fokus der jeweiligen Studie war. Im Unterschied zum bereits dargestellten Konstrukt „betriebliches Familienbewusstsein“ betrachten die gesichteten Studien jeweils nur einzelne der Bestandteile. Z. B. spielen in der Studie von Boushey nur zwei familienfreundliche Maßnahmen eine Rolle: Elternzeit und flexible Arbeitszeiten. Ebenso werden bei Bourhis/Mekkaoui nur 4 ausgewählte familienfreundliche Maßnahmen, bei Saltzstein et al. nur unbezahlter Elternurlaub, Kinderbetreuung⁶⁰⁸ und bei Kim/Wiggins ausschließlich Kinderbetreuungsmaßnahmen untersucht, was den Aussagegehalt über die Familienfreundlichkeit stark einschränkt. Aus den Ergebnissen von Kim/Wiggins folgt eine Feststellung, die sowohl die Dimension „Dialog“ als auch die Subdimension „Nachfrageadäquanz“ im Konzept des betrieblichen Familienbewusstseins stützt: „to promote equitable access among employees, communication about employee benefits and incentives must be planned and executed carefully in order to offer a rich array of work-life benefits to meet diverse needs.“⁶⁰⁹ An anderer Stelle wird die hohe Bedeutung der angemessenen

⁶⁰⁵ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶⁰⁶ Ko et al., 2013, S. 547.

⁶⁰⁷ Secret/Swanberg, 2008, S. 199.

⁶⁰⁸ Saltzstein et al., 2001, S. 464.

⁶⁰⁹ Kim/Wiggins, 2011, S. 737.

Kommunikation deutlich.⁶¹⁰ Diese Erkenntnisse untermauern, dass der Schritt, den das FFP vollzogen hat, indem es Familienfreundlichkeit als umfassendes Konstrukt definiert, sinnvoll war. Die Heterogenität und Unvollständigkeit, mit denen familienfreundliche Personalpolitik in den wissenschaftlichen Abhandlungen dargestellt wird, sprechen dafür, das Modell des betrieblichen Familienbewusstseins der Messung der Familienfreundlichkeit in der eigenen empirischen Untersuchung zu Grunde zu legen. Die Befragungen, die bisher durchgeführt wurden, sind kaum vergleichbar.

Neben der lückenhaften Abbildung der Familienfreundlichkeit bilden z. B. abweichende Forschungsziele, unterschiedliche Daten sowie andere Untersuchungsobjekte Begrenzungen in den analysierten Studien.

Abweichende Zielsetzungen

In einigen Studien werden andere Zielgrößen von Familienfreundlichkeit untersucht. Z. B. misst Boushey nur die Auswirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik auf die Gehälter von Müttern. Wood/de Menèzes hingegen stellen auf den Effekt familienfreundlicher Maßnahmen ab, während Thévenon/Gauthier die Auswirkungen auf die Fertilität untersuchen. Mehrere Studien befassen sich ausschließlich mit der gesellschaftlichen Perspektive⁶¹¹ und sind daher zu wenig auf den betrieblichen Nutzen von Familienfreundlichkeit zugespißt. Die Arbeit von Secret/Swanberg, die als Pilotstudie explorativen Charakter hat, verfolgt eine andere Zielsetzung und liefert als Fallstudie nicht verallgemeinerbare Ergebnisse.⁶¹² Die Arbeit von Roberts untersucht verschiedene Formen von Gratifikationen, hat also den Fokus nicht speziell auf familienfreundlichen Maßnahmen. Wenngleich diese beiden Studien nahe an dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit verortet sind, so lassen sich ihre Ergebnisse nicht direkt auf die Verhältnisse im öffentlichen Dienst in Deutschland übertragen. Secret/Swanberg zeigen weiteren Forschungsbedarf im öffentlichen Dienst bezüglich des Gebietes „Arbeit und Familie“ auf: „Such findings form a foundation for future work-family research in local government settings and provide useful strategies other public sector workplaces could consider.“⁶¹³

Anderer Untersuchungsgegenstand

Zahlreiche Studien berücksichtigen nur die Wirtschaft.⁶¹⁴ Dadurch können zwar grundsätzliche Erkenntnisse über die Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik gewonnen werden, jedoch ist der Aussagegehalt in Bezug auf die öffentliche Verwaltung fraglich. Aus diesem

⁶¹⁰ Z. B. Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 111.

⁶¹¹ Z. B. Albrecht, 2003; Boushey, 2008; Kim et al., 2013.

⁶¹² Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶¹³ Secret/Swanberg, 2008, S. 199.

⁶¹⁴ Z. B. Bourhis/Mekkaoui, 2010, Preece/Filbeck, 1999, Wood/de Menezes, 2010.

Grund ist hier eine eigene Studie anzustreben, die genau die öffentliche Verwaltung zum Gegenstand hat.

Unterschiede in der Methodik und der Datenquelle

Beschränkungen bestehen auch hinsichtlich der Datenquellen. Z. B. besteht das Sample der Befragten bei Bourhis/Mekkaoui aus Studierenden, die einen (zukünftigen) Arbeitgeber wahrscheinlich anders beurteilen als Menschen, die sich bereits in einem Arbeitsverhältnis befinden. Ebenso befinden sich unter den Befragten, die Familienfreundlichkeit beurteilen sollen, viele Nicht-Eltern, die vermutlich weniger fundierte Angaben zu familienfreundlichen Maßnahmen machen können. Nahezu alle gesichteten Studien basieren auf Daten anderer Länder. Bis auf die Arbeit von Heywood/Jirjahn (2009) bezieht sich keine Studie auf eine deutsche Datengrundlage, insofern ist eine Aussage zur familienfreundlichen Personalpolitik in der deutschen öffentlichen Verwaltung nicht möglich. Zudem untersuchen die hier beleuchteten Arbeiten, abgesehen von der Untersuchung von Secret/Swanberg, Sekundärquellen und Zweite-Hand-Ergebnisse, d. h., sie haben keine unmittelbaren Einsichten in die Urteile der Betroffenen.

Nachholbedarf an wissenschaftlicher Aufarbeitung

Der Bedarf an weiterer wissenschaftlicher Bearbeitung der Auswirkungen einer familienfreundlichen Personalpolitik scheint nach Analyse der internationalen Forschungsliteratur weiterhin hoch. So verwiesen etliche Wissenschaftler auf den weiteren Bedarf an systematischer, qualitativer und quantitativer Erforschung dieses Zusammenhangs.⁶¹⁵ Auf die noch lückenhafte Betrachtung des Themas in der Wissenschaft weisen auch Bourhis/Mekkaoui hin. „Yet, few studies have investigated the effects of FFPs on organizational attractiveness.“⁶¹⁶ In Bezug auf die praktische Implementierung bemängeln Satzstein et al. „Hence, after more than a decade of family-friendly program development and implementation, we still know surprisingly little about who uses these programs.“⁶¹⁷ Chou/Cheung zeigen die in ihrer Studie Forschungsdesiderate und empfehlen mehr und weitergehende wissenschaftliche Bearbeitung der Effekte familienfreundlicher Personalpolitik. „In other words, more and better intervention studies are needed to demonstrate how family-friendly policies could reduce turnover and improve work loyalty and productivity for a wide variety of jobs.“⁶¹⁸

Nicht verborgen bleibt die Kritik von Secret/Swanberg an der mangelnden Berücksichtigung des öffentlichen Dienstes in den wissenschaftlichen Arbeiten zu Work-Family-Konflikten. So lassen es sich die Forscherinnen nicht nehmen, auf den paradoxen Umstand hinzuweisen, dass in den Jahren 2000, 2001 und 2003 unter den 60 Artikeln, die für eine Auszeichnung in der Work-Life-Forschung nominiert waren, nur 3 die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes

⁶¹⁵ Vgl. Kim/Wiggins, 2011, S. 728.

⁶¹⁶ Bourhis/Mekkaoui, 2010, S. 100.

⁶¹⁷ Saltzstein et al., 2001, S. 454.

⁶¹⁸ Chou/Cheung, 2013, S. 3879.

berücksichtigten. Die Besonderheit besteht darin, dass besagte Auszeichnung ausgerechnet von dem Purdue University Center for Families und dem Boston College Center for Work and Family ins Leben gerufen und verliehen wurde.⁶¹⁹ Das zeigt, dass sich selbst einschlägige Forschungszentren offenbar kaum mit dem öffentlichen Dienst beschäftigt haben.

Des Weiteren decken Secret/Swanberg als Limitation vorangegangener Studien, die öffentlich-rechtliche Organisationsformen mit untersucht haben, auf, dass die Forscher nicht die Unterschiede zwischen öffentlichem und privatem Sektor berücksichtigt haben, wenngleich diese allgemein als wichtig angesehen würden.⁶²⁰ Eine neue, eher beiläufige Erkenntnis aus der Studie von Secret/Swanberg ist der Hinweis, dass das Thema mittlerweile derart an Popularität gewonnen hat, dass Firmen entstehen, deren einziger Zweck es ist, andere Unternehmen familienfreundlicher zu machen.⁶²¹ Dies geht einher mit der in Kapitel 2.2 beschriebenen Beobachtung in der Praxis, dass zunehmend mehr Organisationen, Arbeitsformate und auch Firmen entstehen, die in dem Bereich der Familienfreundlichkeit – mitunter kommerziell – beratend und/oder unterstützend tätig sind.

3.5 Zwischenfazit

In der wissenschaftlichen Literatur besteht Einigkeit darin, dass der gesellschaftliche Wandel und die demographischen Entwicklungen Keimzelle für die Entstehung und Verstärkung des Work-Family-Konflikts bzw. des Work-Life-Konflikts sind. Der Work-Family-Konflikt begünstigt negative Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen. Auf der betrieblichen Ebene begünstigt er z. B. die Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln, führt zu steigenden Kranken- und Fehltagen und somit zu Leistungseinbrüchen. Auf der persönlichen Ebene trägt der Work-Family-Konflikt zu gesundheitlichen Schädigungen bei, beeinflusst in gravierendem Ausmaß die persönliche Lebensplanung und die existenzielle Sicherung. Auf gesellschaftlich-politischer Ebene bewirkt der Work-Family-Konflikt einen Rückgang der Geburten, also eine sinkende Reproduktionsrate, und den Verzicht auf wertvolles Humankapital. Mangelnde Vereinbarkeit führt zu einer Reihe von Risikofaktoren, stellt selbst eine Belastung dar und gefährdet somit die Produktivität. Tenor der Studien ist, dass Unternehmen, die eine gute Work-Life-Balance bieten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, den Work-Family-Konflikt reduzieren und dadurch dessen negativen Folgen begegnen, anders ausgedrückt, mehr Erfolg hinsichtlich der Erreichung betrieblicher Ziele haben.

In den durchgesehenen Forschungsarbeiten sind etliche Ziele zu finden, die durch familienfreundliche Maßnahmen befördert werden sollen. Diese sind

⁶¹⁹ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶²⁰ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶²¹ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 199.

- Fluktuation/Turnover senken
- Humankapitalakkumulation
- Personalbindung
- Loyalität/Commitment erhöhen
- Personalentwicklung verbessern
- Arbeitgeberattraktivität erhöhen
- Mehr geeignete Bewerber anwerben
- Fehlzeiten reduzieren
- Leistung steigern
- Image verbessern
- Kosten reduzieren
- Soziale Situation verbessern
- Soziale Gerechtigkeit/geschlechtsbezogene Chancengleichheit herstellen

Das bedeutet, es gibt wissenschaftliche Studien, die kausale Zusammenhänge zwischen familienfreundlichen Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Zielen nachweisen. Diese sind aber nicht zielgenau, da sie entweder nicht auf Kommunalverwaltungen abstellen oder sie haben andere Schwächen (vgl. Kapitel 3.5 Limitationen). Insofern kann die Literaturanalyse die Forschungsfrage dieser Dissertation nicht zufriedenstellend beantworten.

Die grundsätzlich bestehende positive Bewertung der familienfreundlichen Personalpolitik wird jedoch nicht ausnahmslos geteilt. Es wurden weitere Effekte familienfreundlicher Maßnahmen genannt, die z. T. in keinem Zusammenhang mit betrieblichen Zielen stehen, jedoch unerwünscht sind. Ohne Zusammenhang zu Unternehmenskennzahlen ist z. B. die Auswirkung familienfreundlicher Maßnahmen auf die individuelle Familienplanung. Paradoxerweise werden familienfreundlichen Maßnahmen auch negative Auswirkungen attestiert. Dies ist z. B. die De-Familisierung, die entstehen kann, wenn im Sinne einer Vereinbarkeit elementare Elternaufgaben aus der Familie ausgelagert und institutionalisiert werden. Ebenso ambivalent ist die Wirkung von familienfreundlich gemeinten Maßnahmen, wenn sie vornehmlich die Ausgangssituation verfestigen, d. h., die Stigmatisierung und Benachteiligung von Frauen aufrechterhalten. Hierdurch würde eben keine Chancengleichheit gefördert, sondern es würden diskriminierende Praktiken unter dem Schleier der Familienfreundlichkeit fortgeführt. Zudem sagen einige Forscher, dass familienfreundliche Angebote nur vordergründig angeboten, jedoch nicht tatsächlich gelebt würden.

Nicht alle Studien bestätigen, dass familienfreundliche Maßnahmen zu den genannten Zielen beitragen. Während einige Forscher einzelnen Maßnahmen unterschiedlich starke Wirkung zusprechen, argumentieren andere, familienfreundliche Maßnahmen seien nicht geeignet, den Work-Family-Konflikt zu lösen, und führten dadurch zu keiner Verbesserung betriebswirtschaftlicher Ziele. Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass eine insgesamt verständnisvolle und familienzugewandte Kultur mehr zur Reduzierung des Work-Family -Conflicts beiträgt als formale familienfreundliche Angebote. Dies liegt zum einen in der höheren Aufrichtigkeit und Nachhaltigkeit einer generell unterstützenden Haltung gegenüber plakativ vorgehaltenen Angeboten und zum anderen daran, dass konkrete Maßnahmen erst wirken können, wenn die Betroffenen in ihren Genuss kommen können. Dabei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Familienfreundliche Angebote haben keine positive Wirkung, wenn sie nicht zugänglich sind. Im Gegenteil können als unfair wahrgenommene Maßnahmen sogar zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten führen. Also stellen die Kommunikation und die Unternehmenskultur entscheidende Faktoren zur Wirksamkeit familienfreundlicher Maßnahmen dar. In dem Zusammenhang ist ein bemerkenswerter Befund der analysierten Studien, dass keines der verwendeten Verständnisse Familienfreundlichkeit so integral und vollständig abbildet wie das Modell des betrieblichen Familienbewusstseins.

Einige Befunde speziell zum öffentlichen Dienst sind besonders festzuhalten. Von den analysierten Studien mit Bezugspunkten zu familienfreundlicher Personalpolitik betrachten die meisten die Privatwirtschaft. Einige betrachten den öffentlichen Dienst⁶²² und wenige befassen sich mit Kommunalverwaltungen⁶²³. Die beiden Studien, die sich auf die lokale öffentliche Verwaltung beziehen⁶²⁴, haben zwar andere Forschungsschwerpunkte, liefern jedoch wertvolle Hinweise für die vorliegende Arbeit. Erstens wird gezeigt, dass der öffentliche Dienst traditionelle Vorteile bietet, jedoch gegenüber der Privatwirtschaft Nachholbedarf hinsichtlich familienfreundlicher Maßnahmen aufweist.⁶²⁵ Zweitens wird festgestellt, dass die traditionellen Vergünstigungen der Kommunalverwaltungen als wichtiger wahrgenommen werden als familienfreundliche Maßnahmen, um bestimmte Personalziele (z. B. Mitarbeiter zu akquirieren und zu halten) zu erreichen⁶²⁶. Drittens bringen diese Studien jedoch auch Befunde, die bestätigen, dass familienfreundliche Maßnahmen dazu beitragen, den Work-Family-Konflikt zu entschärfen⁶²⁷, und viertens wird bestätigt, dass nicht nur konkrete Maßnahmen für eine Familienfreundlichkeit wichtig sind, sondern insbesondere die Unterstützung der Führungskräfte und

⁶²² V.a. Beauregard, 2014, Kim/Wiggins, 2011, Ezra/Deckmann, 1996, Moon/Roh, 2010, Saltzstein et al., 2001, Lee/Hong, 2011.

⁶²³ V.a. Roberts, 2004, Secret/Swanberg, 2008.

⁶²⁴ Roberts, 2004 und Secret/Swanberg, 2008.

⁶²⁵ Vgl. Roberts, 2004.

⁶²⁶ Vgl. Roberts, 2004.

⁶²⁷ Vgl. Secret/Swanberg, 2008.

die Kultur der Verwaltung.⁶²⁸ Des Weiteren wurde herausgefunden, dass viele Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung eine hohe Verantwortung im Beruf und in der Familie haben, eine Begründung dafür, dass familienfreundliche Personalpolitik im öffentlichen Sektor nützlich ist.⁶²⁹ Das Fehlen familienfreundlicher Maßnahmenbündel stellt ernsthafte Herausforderungen für das strategische Human-Resource-Management der Kommunalverwaltungen dar.⁶³⁰ Durch seine relative Arbeitsplatzsicherheit, die geringeren und geregelten Arbeitszeiten sowie das verlässliche Einkommen wird der öffentliche Dienst in einigen Studien⁶³¹ als sozial handelnder Arbeitgeber und Vorbild für andere Unternehmen gesehen. Allein dadurch, dass staatliche Organisationen einen guten, auch menschlichen Arbeitsplatz bieten, zählen sie als gute Arbeitgeber. Dies setzen Sykt/Nielsen et al. mit familienfreundlich gleich. Dies ist konsistent zu den Befunden, nach denen Angebote, die als familienfreundlich etikettiert werden, weniger wichtig sind als grundsätzlich bessere Arbeitsbedingungen.

Es gibt insgesamt Nachholbedarf an wissenschaftlicher Bearbeitung des Themengebietes „Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt“. In der empirischen Studie ist zu prüfen, wie die Wirkungen familienfreundlicher Personalpolitik im öffentlichen Dienst in Deutschland sind. Denn die Studien sind nicht übertragbar auf die öffentlichen Arbeitgeber in Deutschland. Der öffentliche Dienst ist als Forschungsgegenstand in diesem Themenbereich unterrepräsentiert. Aus der theoretischen Gegenüberstellung der beiden Organisationsformen lassen sich nach wie vor sowohl Gemeinsamkeiten als auch grundlegende Unterschiede feststellen. Die Befunde aus der Wirtschaft sind nur bedingt geeignet, um Aussagen zum Status quo sowie zu den Effekten familienfreundlicher Personalpolitik im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland zu treffen. Eine unreflektierte Übertragung der analysierten Studienergebnisse auf den öffentlichen Dienst in Deutschland ist nicht geboten, daher ist in einer eigenen Studie zu klären, ob dies ebenso für den öffentlichen Dienst in Deutschland gilt. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der Forschung wird der Blick noch einmal auf die öffentliche Verwaltung mit ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Privatwirtschaft gerichtet.

Gedankliche Überlegungen zur Übertragbarkeit – Parallelen und Besonderheiten der Kommunalverwaltungen gegenüber Unternehmen

Die bisherigen Überlegungen verfolgen zwei sich widersprechende Stränge: Einerseits sollten die gleichen Prinzipien und Effekte für die öffentliche Verwaltung wie auch für die Privatwirtschaft gelten, da beides Organisationsformen sind, die nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Andererseits existieren Unterschiede zwischen beiden Organisationsformen – insbesondere das Fehlen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips, die möglicherweise dieser

⁶²⁸ Vgl. Secret/Swanberg, 2008.

⁶²⁹ Vgl. Secret/Swanberg, 2008.

⁶³⁰ Vgl. Roberts, 2004.

⁶³¹ Z. B. Skyt Nielsen et. al., 2004, Ezra/Deckmann, 1996, Kim/Wiggins, 2011.

schlichten Übertragung entgegenstehen. Insofern wird an dieser Stelle genauer geschaut, worin sich der öffentliche Dienst und die Privatwirtschaft gleichen, ähneln und unterscheiden.

Gemeinsamkeiten

Grundsätzlich sind Unternehmen und Kommunalverwaltungen Betriebe im Sinne von juristischen Körperschaften, in denen Leistungserstellungsprozesse stattfinden. Insofern weisen sie eine grundlegende Ähnlichkeit auf. Sie haben beide Arbeitgeberereigenschaften, weswegen die Prinzipien der Personalwirtschaft auch in Kommunalverwaltungen angewendet werden. Dies bestätigen die Befunde, nach denen der Work-Life-Konflikt ebenso in der öffentlichen Verwaltung ein Problem darstellt.⁶³² So sehen z. B. Kim/Wiggins ein höheres Commitment und weniger Fluktuation, wenn die Beschäftigten mit den angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen zufrieden sind. Für die öffentliche Verwaltung gilt es genauso wie in der Privatwirtschaft, Mitarbeiter zu halten. Die Bereitschaft unter Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, den Arbeitgeber zu wechseln, wird signifikant durch ihre Zufriedenheit sowohl mit familienfreundlichen Maßnahmen als auch mit herkömmlichen Vorteilen beeinflusst.⁶³³ Ezra/Deckmann kommen zu dem Schluss, dass die Leistungsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung ebenso bedeutsam sind wie in der Privatwirtschaft. Eine gute Vereinbarkeit von Familien und Beruf ist ein integraler Bestandteil der Arbeitszufriedenheit.⁶³⁴ In die gleiche Richtung argumentieren Moon/Roh: Die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Familie sei der stärkste Wirkungsfaktor auf Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitsmoral.⁶³⁵ Familienfreundliche Personalpolitik trägt zur Ausgewogenheit bei, jedoch geben Moon/Roh zu bedenken, dass die Maßnahmen isoliert weniger stark auf Motivation, Leistung und Moral wirken als die Ausgewogenheit insgesamt. Dies untermauert das Konzept des betrieblichen Familienbewusstseins.

Hinsichtlich der Personalbeschaffung steht beiden derselbe Personalmarkt zur Verfügung, so dass sie sich in einer ähnlichen Situation, nämlich im Wettbewerb um Arbeitskräfte, befinden. Roberts bestätigt einen Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und Arbeitgeberattraktivität auch in der öffentlichen Verwaltung. Er findet heraus, dass die öffentliche Verwaltung hinsichtlich ihrer Familienfreundlichkeit nicht mit der Privatwirtschaft mithalten kann und sieht dies als Nachteil im Wettbewerb um Mitarbeiter.⁶³⁶

⁶³² Z. B. Kim/Wiggins, 2011, Ezra/Deckmann, 1996, Moon/Roh, 2010, Saltzstein et al., 2001.

⁶³³ Vgl. Kim/Wiggins, 2011.

⁶³⁴ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996.

⁶³⁵ Vgl. Moon/Roh, 2010.

⁶³⁶ Vgl. Roberts, 2004.

Unterschiede

Wenngleich die Gemeinsamkeiten eine Gleichbehandlung nahelegen, werden es die Unterschiede sein, die einer problemlosen Übertragbarkeit im Wege stehen könnten. An dieser Stelle kann bereits aus den Forschungsergebnissen entnommen werden, dass die Ergebnisse aus der Privatwirtschaft nicht unreflektiert auf den öffentlichen Dienst übertragen werden können. In ihrer Untersuchung einer britischen Kommunalverwaltung stellen Secret/Swanberg fest, dass es unklug wäre, eine Gleichheit zwischen den Privatunternehmen und der öffentlichen Verwaltung anzunehmen. „Given that so little is known about how public sector employees manage the intersection of their work lives and home lives, it is unwise to assume that either the problems or the solutions uncovered in other types of workplaces apply to local government without closer examination.“⁶³⁷

Ezra/Deckmann betonen die Vorbildfunktion, die der öffentliche Sektor als Arbeitgeber zu erfüllen habe. Dies verdeutlichen sie am Beispiel der Bundesregierung der USA, die ihren Status als Vorbild-Arbeitgeber beibehalten und den Arbeitsplatz als einen humanen und gesunden Platz erhalten muss.⁶³⁸

Kommunalverwaltungen haben eine völlig andere Entstehungs- und Daseinsgrundlage als Privatunternehmen. Als Körperschaften des öffentlichen Rechts existieren Gemeinden aufgrund staatsrechtlicher Vereinbarungen. Unternehmen hingegen werden durch freien Willen gegründet. Kommunalverwaltungen können nicht „beendet“ werden, weder durch Auflösung noch durch Zerschlagung o. Ä., noch können sie in Konkurs gehen. Änderungen der Gebietszugehörigkeit oder der Aufgaben sind nur durch Hoheitsakt bzw. Gesetz⁶³⁹ möglich. Unternehmen bestehen nur so lange, wie ihr Eigentümer dies will und kann. Kommunen sind im Besitz des Staates, Unternehmen hingegen gehören einzelnen oder mehreren (natürlichen oder juristischen) Personen. Hieraus könnte der Schluss gezogen werden, dass öffentliche Verwaltungen sich nicht besonders um die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kümmern müssten, da selbst bei minderer Leistung der Fortbestand der Organisation nicht gefährdet wäre. Dieser Aspekt wird von den Ergebnissen der Literaturanalyse nicht entkräftet, jedoch zeigt sich deutlich, dass auch die öffentliche Verwaltung es sich nicht leisten kann, die personalbezogenen Ziele wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Fluktuation u. Ä. zu ignorieren.⁶⁴⁰ Schließlich müssen sie handlungs- und leistungsfähig bleiben.

Ein großer Unterschied besteht in der Zielsetzung beider Organisationsformen: Der Zweck von Unternehmen ist die Existenzsicherung ihrer Besitzer bzw. Profitabilität. Der Zweck von Kommunalverwaltungen ist es, Güter und Dienstleistungen für öffentliche Zwecke bereitzustellen

⁶³⁷ Secret/Swanberg, 2008, S. 202 f.

⁶³⁸ Vgl. Ezra/Deckmann, 1996, S. 174.

⁶³⁹ Z. B. Gemeindegebietsreform in Deutschland zwischen 1967 und 1978.

⁶⁴⁰ Vgl. z. B. Saltzstein et al., 2001, Kim/Wiggins, 2011, Ezra/Deckmann, 1996, Lee/Hong, 2011, Beauregard, 2014.

und das Wohl aller Einwohner zu fördern. Die Zielsetzung der Privatwirtschaft ist also eine nennenswert andere als die des öffentlichen Dienstes.⁶⁴¹ Eine direkte Übertragbarkeit der wissenschaftlichen Befunde aus der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Dienst schließen Secret/Swanberg aus. Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist, dass das politische und gesetzgebende Umfeld starken Einfluss auf die Personalwirtschaft im öffentlichen Dienst haben⁶⁴².

Die Bedingungen der Leistungserstellung und des Absatzes sind zwischen Kommunen und Privatunternehmen nicht vergleichbar. Ein wichtiger Unterschied besteht darin, dass öffentliche Leistungen in der Regel nicht marktfähig sind. Entweder, weil es sich um hoheitliche Aufgaben handelt (z. B. Ordnungswesen, Polizeidienst, Einwohnermeldewesen) oder weil die Bereitstellung unrentabel ist und deswegen von Privaten nicht angeboten wird, aber ein öffentliches Interesse besteht (z. B. Kanalisation, Straßennetz, Rechtsprechung). Ebenso ist der Absatz von öffentlichen Leistungen gravierend anders als in der Privatwirtschaft. Bei einigen Leistungen besitzt die öffentliche Verwaltung ein Monopol und bei einigen Leistungen kann ein Nutzungszwang wie auch ein Nutzungsausschluss bestehen. Das bedeutet, dass eine Kommune im Unterschied zu einem Unternehmen nicht frei darüber entscheiden kann, welche Tätigkeiten sie ausführt, welche Güter und Dienstleistungen sie erbringt und welche Einnahmen sie generiert. Damit ist sie unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg, hat jedoch auch deutlich weniger Möglichkeiten, sich Finanzmittel zu beschaffen oder über sie zu verfügen. Damit sind Kernverwaltungen nicht dem Wettbewerb unterworfen, abgesehen vom Wettbewerb der Kommunen untereinander. Dies bedeutet für die familienfreundliche Personalpolitik wiederum, dass die öffentliche Verwaltung nicht dem Druck ausgesetzt ist und deswegen möglicherweise kein Interesse daran hat, personalbezogene Ziele zu verbessern.

Ein weiterer Unterschied zu Privatunternehmen liegt in der geringeren Flexibilität von öffentlichen Verwaltungen. Zwar sind Wirtschaftsunternehmen ebenso wie Behörden verpflichtet, gesetzliche Vorgaben einzuhalten, jedoch existieren für Behörden zum einen mehr normative Vorgaben⁶⁴³ und zum anderen ist deren Anwendung rigider als in der Privatwirtschaft. Demzufolge sind die mit der Personalpolitik befassten Personen in der Privatwirtschaft wesentlich freier in ihren Entscheidungen. Ebenso resultieren aus der Dienstherrenfähigkeit und dem Beamtenverhältnis Besonderheiten. Anders als bei privatrechtlichen Arbeitsverträgen kann Beamten nicht gekündigt werden. Personalpolitisch bedeutet dies, dass auf Änderungen beim Bedarf oder auf Änderungen der Arbeitsleistung nicht mit Reduktion des Arbeitsumfangs einhergehend mit Reduktion der Personalkosten reagiert werden kann.

⁶⁴¹ Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶⁴² Vgl. Secret/Swanberg, 2008, S. 201.

⁶⁴³ Z. B. Verordnungen, Dienstvorschriften, Dienstanweisungen etc.

Es kann festgehalten werden, dass zwischen Kommunalverwaltungen und Unternehmen unterschiedliche Zwecke, Rahmenbedingungen, Aufgaben und mutmaßlich auch unterschiedliche Ziele existieren. Diese werden zusammenfassend wie folgt dargestellt:

Unternehmen		Kommunalverwaltung
	<i>Zweck</i>	
Profit	↔	Gemeinwohlorientierung
<i>Aufgabe</i>		
Erstellen von Individualgütern	↔	Erstellen von Kollektivgütern
<i>Rahmenbedingungen</i>		
Entstanden durch Gründung	↔	Entstanden durch Hoheitsakt
Beendigung der Organisation möglich durch Schließung, Konkurs o. Ä.	↔	Keine Beendigung der Organisation vorgesehen, möglich: durch Hoheitsakt
Existenz abhängig von Leistung	↔	Existenz unabhängig von Leistung
Finanzierung über Umsatz/über Privatvermögen	↔	Finanzierung über öffentliche Gelder (Steuern und Abgaben)
Wettbewerbsdruck auf dem Absatzmarkt	↔	Kein Wettbewerbsdruck auf dem Absatzmarkt (nicht absatzfähige Produkte)
Marktmechanismen/Marktregulierung durch Angebot und Nachfrage	↔	Regulierung durch Rechtsnormen/Nutzungszwang/Nutzungsausschluss
Personal: nur Arbeitsverträge (BGB, Tarifrecht), Vertragsverhandlungen möglich, Entlassung möglich	↔	Personal: neben Arbeitsverträgen auch Beamtentum (LBG, BeamStG). Hier: keine Vertragsverhandlung möglich, Regelungen durch Gesetz, i. d. R. lebenslanges Dienstverhältnis/Fürsorgepflicht
Freiheiten in der Gestaltung sowohl der Produkte als auch der Arbeitsbedingungen im Rahmen der allgemeinen Gesetze	↔	Grundsätzlich auch die genannten Freiheiten, jedoch stärkere Restriktionen durch die Verantwortung für den Einsatz der öffentlichen Mittel/Sparzwang bis hin zur Haushaltskontrolle durch übergeordnete Instanzen

Abb. 13: Unterschiede Unternehmen/Kommunalverwaltung
(Eigene Darstellung)

So können die herausgearbeiteten Unterschiede sowie die Schnittmenge an Gemeinsamkeiten wie folgt graphisch veranschaulicht werden.

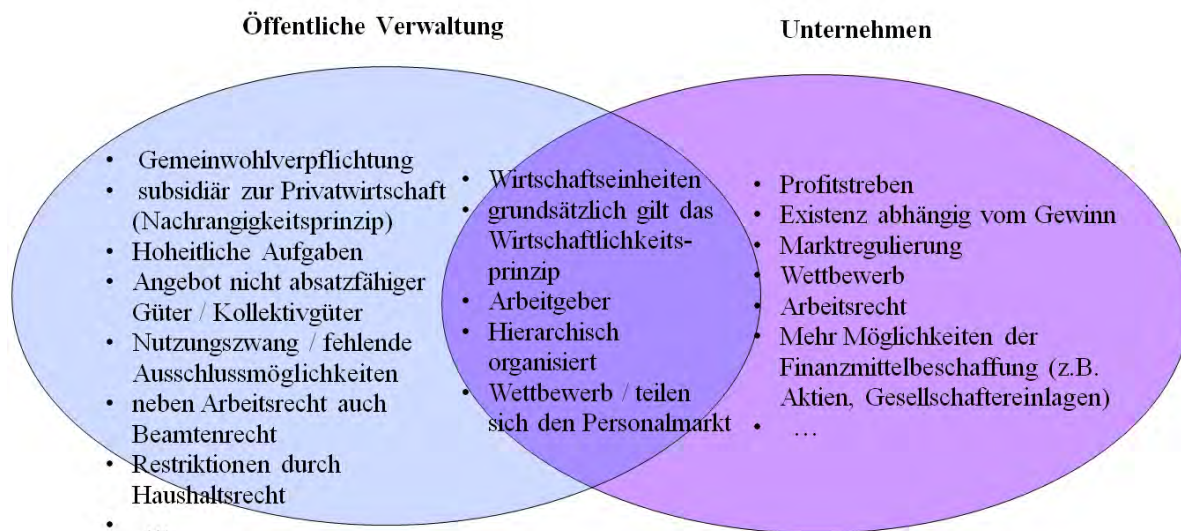


Abb. 14: Unterschiede und Schnittmenge – Kommunalverwaltung und Unternehmen (Eigene Darstellung)

Die Schnittmenge bildet die Grundlage für die vermutete Übertragbarkeit der Erkenntnisse hinsichtlich betrieblicher Familienfreundlichkeit aus der Wirtschaft auf die öffentliche Verwaltung. Sie begründet die Vermutung, dass betriebliche Familienfreundlichkeit positiven Einfluss auf die Zielerreichung der Kommunalverwaltungen hat. Die Unterschiede begründen das Forschungsinteresse. Sie begründen die Zweifel an der zuvor formulierten Vermutung und zwingen zu einer eigenen Untersuchung, um eine Klärung herbeizuführen. Möglicherweise sind jene Unterschiede der Grund dafür, dass sich familienfreundliche Personalpolitik im öffentlichen Dienst zwar vorfinden lässt, sie jedoch noch nicht weit verbreitet ist.

Theoriegeleitet kann aus den bisher zusammengetragenen Vergleichen davon ausgegangen werden, dass sich Konzepte sowie Erkenntnisse hinsichtlich familienfreundlicher Personalpolitik aus dem Bereich der Privatwirtschaft nicht ohne Weiteres auf die öffentliche Verwaltung übertragen lassen. Es lassen sich nicht unreflektiert Analogieschlüsse ziehen. Die dürftige wissenschaftliche Aufarbeitung der familienfreundlichen Personalpolitik in der deutschen öffentlichen Verwaltung bildet eine weitere Forschungslücke, die durch die eigene empirische Studie verkleinert werden soll. Da sich die Forschungsziele dieser Arbeit durch bisherige Studien nicht klären lassen, werden eigene empirische Untersuchungen vorgenommen. Die Betrachtung der Praxis ließ erkennen, dass familienfreundliche Personalpolitik in der Privatwirtschaft etabliert und – in verhaltenem Umfang – auch in öffentlichen Verwaltungen anzutreffen ist. Diese Einsichten sind nicht wissenschaftlich abgesichert, mithin nicht ausreichend als Fundament für diese Arbeit. Also wurden praxisnahe und qualitätsgesicherte wissenschaftliche Studien zurate gezogen. Diese lieferten die wesentlichen Erkenntnisse, dass familienfreundliche

Personalpolitik in der Privatwirtschaft im Trend liegt, sich ausbreitet und grundsätzlich positive – auch wirtschaftliche – Effekte hat. Daneben gibt es auch Ansichten, die die positiven Effekte in Zweifel ziehen. Die Befunde der Forschung decken sich weitgehend mit den bereits vorliegenden theoretischen Überlegungen, jedoch liefern sie kein besseres Konzept von Familienfreundlichkeit. Auch liefern sie keine präzisen Antworten auf die spezielle Forschungsfrage, weil sie z. B. einen anderen Untersuchungsgegenstand haben, sich nicht auf den öffentlichen Dienst beziehen oder nur Teilaspekte beleuchten.

Weiterhin wurde gezeigt, dass eine simple Übertragung der in der Privatwirtschaft gesehenen Auswirkungen auf den öffentlichen Dienst nicht möglich ist, wie die Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung zeigen. Im öffentlichen Dienst sind Besonderheiten zu finden, die das betriebswirtschaftliche Handeln limitieren und deswegen die in der Privatwirtschaft dokumentierten positiven Einflüsse einer familienfreundlichen Personalpolitik mutmaßlich verhindern.

Demgegenüber steht die Vermutung, dass familienfreundliche Personalpolitik dennoch grundsätzlich in der öffentlichen Verwaltung funktioniert – in dem Sinne, dass ihre Prinzipien angewendet werden können und sie zum Erfolg der Verwaltung beiträgt – und sogar lohnen müsste. Dies legt die Schnittmenge an Gemeinsamkeiten zwischen beiden Unternehmensformen nahe; allen voran, dass beides Wirtschaftseinheiten sind und auch öffentliche Verwaltungen – spätestens seit der Verwaltungsmodernisierung – betriebsähnliche Strukturen vorweisen. Grundsätzlich ist demnach für beide wirtschaftliches Handeln geboten.

Die **Forschungslücke** offenbart sich also in den unterschiedlichen Zielsetzungen der öffentlichen Verwaltung gegenüber Privatunternehmen. Wenngleich die klassische Verwaltung des öffentlichen Dienstes ebenfalls nach wirtschaftlichen Grundsätzen zu handeln verpflichtet ist und sich zudem seit der Verwaltungsmodernisierung als Dienstleistungsunternehmen versteht, könnten die dargestellten Besonderheiten der Grund dafür sein, dass betriebliche Familienfreundlichkeit für den öffentlichen Dienst keine Vorteile bringt und insofern nicht verfolgt werden sollte. Um diese Frage sowie daraus abgeleitete Fragen zu beantworten, ist die nachfolgende empirische Untersuchung erforderlich. Da der öffentliche Sektor in wesentlich geringerem Ausmaß wissenschaftlich erforscht ist als privatrechtliche Unternehmen, ist es sinnvoll, aus erster Hand neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Rolle familienfreundliche Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung spielt und welchen Einfluss sie auf deren Zielerreichung hat.

Hierzu wird die übergeordnete Hypothese hergeleitet:

Familienfreundliche Personalpolitik leistet einen positiven Beitrag zu den Zielen der öffentlichen Verwaltung.

Diese übergeordnete Hypothese würde bestätigt, wenn sich feststellen ließe, dass öffentliche Verwaltungen umso besser ihre Ziele erreichen, je ausgeprägter ihre Familienfreundlichkeit ist.

Eine Prüfung dieser Hypothese hat zur Voraussetzung, dass ihre Bestandteile bekannt, abschließend erfasst und operationalisiert sind. Dies ist als unabhängige Variable der Grad an Familienfreundlichkeit und als abhängige Variable das Ausmaß, mit dem sowohl mengenmäßig als auch inhaltlich noch festzulegende Ziele erreicht werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Hypothese noch offene Fragen enthält. Die Ziele einer Kommunalverwaltung können, wie in der Gegenüberstellung gezeigt, von denen eines Privatunternehmens abweichen und aus den Recherchen aus zweiter Hand ist nicht sichergestellt, dass die Ziele der Kommunalverwaltungen umfassend erhoben sind. Da somit nicht ganz klar ist, welche Ziele in der öffentlichen Verwaltung durch familienfreundliche Personalpolitik adressiert werden, ist eine Vorstudie erforderlich.

Da es wenig aussagekräftig wäre, die Verbesserungen der Zielerreichung anhand eines einzigen Zieles abzubilden, wird die Hypothese auf mehrere jeweils auf ein einzelnes Ziel bezogene Hypothesen heruntergebrochen. Alternativ wäre es möglich, die Auswirkung auf alle vorliegenden Ziele zu bestimmen. Von dem Vorgehen, das vollständige Set an Zielen in der Befragung zu messen, wurde nach Abwägung zwischen Aufwand und Gewinn an Aussagegehalt Abstand genommen.

Zum einen ist zunächst zu prüfen, ob alle bekannten Ziele relevant für die Kommunalverwaltungen sind. Es ist nicht sinnvoll, Ziele zu messen, die keine oder nur eine sehr geringe Bedeutung für die öffentliche Verwaltung besitzen. Zum anderen würde der Fragebogen durch eine exzessive Zielerhebung zu umfangreich, sodass das Risiko der Antwortverweigerung oder des Abbruchs bedeutend höher ist als der voraussichtliche Nutzen. Aus diesen Erwägungen wird entschieden, zunächst eine Vorstudie durchzuführen mit dem Zweck, eine überschaubare Anzahl an Zielen zu eruieren, die sich als relevant herausstellen. Gleichzeitig soll die Vorstudie sicherstellen, dass kein relevantes Ziel übersehen wird. Da für die Kommunalverwaltungen nur vereinzelt Hinweise auf konkrete durch betriebliches Familienfreundlichkeit zu fördernde Ziele zu finden sind, scheint es zweckmäßig, empirisch zu erheben, welche der befundeten Ziele auch für die öffentliche Verwaltung relevant sind, welche besonderen Ziele es außer den vorgefundenen noch gibt bzw. welche weiteren Besonderheiten hinsichtlich familienfreundlicher Personalpolitik im öffentlichen Dienst vorliegen. Diese Ergänzungen sollen im Rahmen einer Vorstudie durch Interviews mit Fachleuten gewonnen werden.

4 Empirie

4.1 Forschungsdesign

Um die Hypothese zu überprüfen, ist ein quantitatives Vorgehen erforderlich. Da jedoch die Zielgrößen als abhängige Variablen unklar sind, ist zusätzlich eine qualitative Untersuchung sinnvoll, um u. a. diese Zielgrößen zu bestimmen. Daher wird ein Mixed-Method-Design gewählt, bestehend aus einer stark qualitativ orientierten Vorstudie und einer stark quantitativ ausgerichteten Hauptstudie. Aus den bisherigen Analyseergebnissen und Überlegungen wurden Vermutungen aufgestellt. Diese angenommene Kausalität gilt es nun anhand der Realität zu überprüfen. Zudem sind die Merkmale, von denen bis zu dieser Stelle angenommen wird, dass sie die Ziele, die mit Familienfreundlichkeit positiv beeinflusst werden, abbilden, zu identifizieren. Zu diesem Zweck ist ein qualitatives Vorgehen geeignet, da hierdurch zum einen latente Sinnstrukturen zutage gefördert und die Inhalte der zu messenden Merkmale festgelegt werden.⁶⁴⁴ Qualitative Elemente geben zudem wichtige Hilfestellung bei der Interpretation der Ergebnisse der quantitativen Studie und liefern einen Erklärungswert an sich.

Der Schwerpunkt der eigenen Untersuchung liegt auf der quantitativen Studie. Deren Grundlagen sind in der vorgeschalteten qualitativen Studie zu erarbeiten. So wird die qualitative Vorstudie genutzt, um Hypothesen zu generieren, die anschließend mit einer quantitativen Studie geprüft werden. Des Weiteren dient die Vorstudie dazu, das, was gemessen werden soll, also die Merkmale/Kategorien, inhaltlich, also qualitativ zu bestimmen. Das Ergebnis der inhaltsanalytischen Arbeit in der Vorstudie stellt also gleichsam die Grundlagen für die Hauptstudie dar, insbesondere die Definition der Variablen des Fragebogens und die Generierung untergeordneter Hypothesen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die qualitativen Voraussetzungen des quantitativen Verfahrens gegeben sind.⁶⁴⁵

Gleichzeitig sollen durch die qualitative Komponente Aspekte zutage gefördert werden, die bei einer rein quantitativen Erhebung möglicherweise unentdeckt blieben. Insofern ist die Vorstudie als eine Anreicherung der Empirie insgesamt zu sehen.

4.2 Vorstudie

Durch die Vorstudie soll sichergestellt werden, dass die herausgefundenen Ziele tatsächlich mit Familienfreundlichkeit einhergehen. Also soll die Vorstudie Erkenntnisse darüber liefern, ob die Ziele in der Praxis überhaupt durch Familienfreundlichkeit adressiert werden. Sie dient der Validierung der Befunde aus der wissenschaftlichen Literatur.

⁶⁴⁴ Vgl. Lewin, 1981(zitiert nach Mayring, 2015, S. 20).

⁶⁴⁵ Vgl. Mayring, S. 21.

Forschungsfragen

1. Welche Ziele – sowohl aus dem Forschungsstand als auch neue – sind für die Kommunalverwaltungen wichtig?
2. Wird die Vermutung, dass familienfreundliche Personalpolitik auch in der öffentlichen Verwaltung Erfolg haben wird, grundsätzlich bestätigt?
3. Gibt es weitere Besonderheiten oder Hinweise auf Lücken in den bisherigen Erkenntnissen?

Methode und Instrument

Aus den bereits genannten Gründen und weil die soeben formulierten Forschungsfragen, die mithilfe der Vorstudie beantwortet werden sollen, deutlich explorativen Charakter haben, empfiehlt sich ein qualitatives Vorgehen. Als Mittel der Wahl, um in kurzer Zeit belastbare Informationen zu erhalten, fällt die Entscheidung auf Experteninterviews. Aus dem Theorieteil ist bekannt, dass die Wahrnehmung der Familienfreundlichkeit unterschiedlich ausfallen kann, je nachdem, ob man die Arbeitnehmer oder die Arbeitgeber befragt. Insofern sind die Leiter/innen der Personalämter (Fachbereiche Personal) als Experten anzusehen, wenn es um die Sicht der Arbeitgeber geht. Um die Sicht der Arbeitnehmer fachlich fundiert abzubilden, könnten betroffene Mitarbeiter/innen um Ihre Einschätzung gebeten werden. Eine hier als sinnvoller eingestufte Alternative ist es, die Gleichstellungsbeauftragten zu befragen, weil diese die – durchaus heterogenen – Ansichten und Bedürfnisse der Zielgruppe der betroffenen Mitarbeitenden wiedergeben können. Die in der Vorstudie befragten Interviewpartner verfügen somit über spezifisches Wissen sowohl bezüglich des öffentlichen Dienstes als auch bezüglich familienfreundlicher Personalpolitik und die damit zusammenhängenden Themen. Sowohl Mitarbeiter des Fachbereichs Personal als auch Gleichstellungsbeauftragte sind intensiv mit Angelegenheiten des Personalmanagements bzw. der Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden – auch in puncto Familienfreundlichkeit – betraut und zeichnen sich insofern als Experten in diesem Kontext aus.

Ziel der Interviews ist es, sowohl genau eingegrenzte Informationen (z. B. Katalog an Zielen) als auch offene Auskünfte (z. B. Einschätzung der Übertragbarkeit, Besonderheiten) einzuholen. Insofern muss das Erhebungsinstrument leisten, dass schnell erfassbare Informationen in einheitlicher Struktur erhoben werden können, gleichzeitig jedoch ausreichend Raum für neue, unstrukturierte Daten bleibt. Vor diesem Hintergrund fällt die Wahl auf einen Interviewleitfaden.

Die relativ geringe Anzahl an Interviews erlaubt es, diese in persönlichen Terminen als Face-to-Face-Gespräch stattfinden zu lassen, was häufig als angenehmer empfunden wird als ein Telefoninterview. Weitere Vorteile des persönlichen Gespräches sind, dass sich weniger Missverständnisse ergeben, Gelegenheit zu Nachfragen besteht, auch Informationen aus Gesten,

Mimik und Subtexten aufgenommen werden können und ggf. Rückfragen zu stellen sind. Der eingesetzte Interviewleitfaden ist, inklusive der darin abgetragenen Ergebnisse, im Anhang zu finden. In einem Fall war ein persönliches Gespräch nicht möglich, sodass dennoch auf ein telefonisches Interview ausgewichen wurde.

Stichprobe

Bei der Fallauswahl wurde darauf geachtet, dass die angesprochenen Personen selbst im öffentlichen Dienst beschäftigt sind und zudem über fachliches Wissen bzw. Erfahrung zum Thema familienfreundliche Personalpolitik verfügen und insofern als Experten dieses Gebietes gelten. Wie bereits weiter oben angerissen, wurde als Vertreter der Kommunalverwaltung jeweils eine Person aus den Funktionsbereichen „Personalamt“ und „Gleichstellungsstelle“ angesprochen, um sowohl die Sicht der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber einzufangen. Da derselbe Gedanke auch leitend für die Zielgruppe der Hauptstudie ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Experten ebenfalls den Fragebogen der Onlinebefragung beantworten. Da den Experten die Fragestellungen der späteren Hauptstudie nicht bekannt sind, kann diesbezüglich eine weitgehende Unvoreingenommenheit unterstellt werden. Dennoch wurden, um eine größtmögliche Unvoreingenommenheit der Grundgesamtheit zu erreichen, in einer nur geringen Anzahl an Gemeinden⁶⁴⁶ Interviews geführt. Die Auswahl der Gemeinden erfolgte nach Gesichtspunkten der Vergleichbarkeit (dies ist durch den per Gesetz vorgegebenen gleichartigen Aufbau und gleichartige Funktionen gegeben), des Kontrastes (es wurden Gemeinden unterschiedlicher Größenordnungen gewählt) und des Zugangs. So wurden Gemeinden angesprochen, die gut erreichbar waren und von denen anzunehmen war, die besten und meisten Informationen zu bekommen.

Um die Sicht von Verwaltungen unterschiedlicher Größenordnungen zu berücksichtigen, wurden Experteninterviews in Gemeinden verschiedener Typen durchgeführt. Für die Interviews wurden Kommunen ausgewählt, die möglichst die verschiedenen Gemeindetypen, den Status „kreisfrei“ und „kreisangehörig“ abbilden und in unterschiedlichen Regierungsbezirken zu verorten sind.

In die Vorstudie einbezogen wurden:

- Eine kreisfreie große Großstadt mit etwas mehr als 580.000 Einwohnern
- Eine kreisfreie kleine Großstadt mit rd. 235.000 Einwohnern
- Eine kreisangehörige Mittelstadt mit knapp 50.000 Einwohnern
- Eine kreisangehörige Kleinstadt mit rd. als 15.000 Einwohnern

Bei dieser Auswahl wurde darauf geachtet, dass diese Gemeinden sich bereits mit Familienfreundlichkeit beschäftigen, um aussagekräftige Auskünfte erwarten zu dürfen. Informationen

⁶⁴⁶ Interviewanfragen erfolgen lediglich an vier Gemeinden, jeweils einen Gemeindetyp vertretend.

diesbezüglich wurden durch Analyse des Internetauftritts der jeweiligen Gemeinde eingeholt. Eine der Gemeinden wurde bereits mit dem Total-E-Quality-Prädikat für eine erfolgreiche und nachhaltige Personalpolitik im Bereich der beruflichen Chancengleichheit ausgezeichnet.⁶⁴⁷ Hierzu gehören auch Bemühungen um eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Datenerhebung

Die Datenerhebung besteht in leitfadengestützten Interviews, deren Fragen sich an den Merkmalen ausrichten, die für den Onlinefragebogen benötigt werden. Das sind im Wesentlichen die Ziele, die Hinderungsgründe und die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes. Ergänzt werden diese Hauptinformationen um die Einschätzungen nach der Bedeutung des Themas „familienfreundliche Personalpolitik“, die unmittelbare Antworten auf die Forschungsfrage geben. Die zu erhebenden Kategorien ergeben sich also aus den konkreten Fragestellungen. Hinsichtlich der Identifikation der wesentlichen Ziele wird der Zielkatalog, der das Ergebnis der Quellenrecherche war, als Grundlage verwendet.

Im Zeitraum von Januar bis Mai 2015 wurden 4 Interviews mit insgesamt 6 Experten geführt. Davon waren 3 Gleichstellungsbeauftragte und 3 Mitarbeitende des Fachbereichs Personal auf unterschiedlicher Hierarchieebene. Drei Interviews wurden mit jeweils einem Experten geführt, ein Interview mit drei Experten. Die Interviews wurden mit einem Sprachaufzeichnungsgerät aufgenommen und anschließend transkribiert. Ein weiteres telefonisch geführtes Expertengespräch stellte eine Ergänzung des zuvor geführten eigentlichen Interviews dar. Die Termine fanden nach vorheriger Absprache statt. Die Interviews wurden auf Basis des einheitlichen Leitfadens geführt.

Interview	Dauer	Transkribierte Seiten	Datum
A	45 Minuten	10	13.02.2015
B	40 Minuten	9	26.02.2015
C	20 Minuten	3	01.04.2015
D	90 Minuten	17	27.04.2017

Tab. 13: Übersicht über die Experteninterviews

(Eigene Darstellung)

Datenauswertung

Die Datenanalyse orientiert sich an den Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse, erfolgt jedoch bezogen auf die unstrukturierten Komponenten (freie Ergänzungsmöglichkeiten) interpretativ. Die Analysen erfolgen manuell, da der Einsatz computergestützter Auswerteverfahren

⁶⁴⁷ Vgl. http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=323713 (Letzter Zugriff am 01.12.2014).

aufgrund des überschaubaren Materialumfangs nicht gerechtfertigt erscheint. In jedem Transkript werden zunächst die Textpassagen, die entscheidende Informationen enthalten, identifiziert und markiert. Anschließend werden sie als Zitat oder Paraphrasierung im Interviewleitfaden tabellarisch abgetragen. Die Darstellung in tabellarischer Form dient der Übersicht und Vergleichbarkeit zwischen den Interviews. Wo es sinnvoll ist, werden sie einer Kategorie zugeordnet, wobei ein Kodierleitfaden angesichts des fest definierten Kontextes und der konkreten Fragestellung als überflüssig erachtet wird. Es kommt vor, dass Antworten auf eine Frage gleichzeitig Informationen zu einer anderen Frage enthalten bzw. sich eher auf eine andere Stelle im Interview beziehen als auf die aktuell gestellte Frage. In diesen Fällen werden die Antworten zunächst chronologisch zu der jeweils gestellten Frage im Leitfaden abgetragen, bei der Ergebnisanalyse jedoch bei der Frage berücksichtigt, auf die sich die Antwort inhaltlich bezieht. Alle Ergebnisse werden sukzessive paraphrasiert, um zu einer Antwort inhaltlich auf die zugehörige Frage zu gelangen. Die paraphrasierten Antworten der Interviewfragen werden wiederum aggregiert zu Antworten auf die Forschungsfragen der Vorstudie.

Die Qualität der Vorstudie wurde durch das Intracoderreliabilitätsverfahren⁶⁴⁸ geprüft, indem im Abstand von ca. einem Jahr die Auswertung der Transkripte erneut vorgenommen wurde. Im Ergebnis wurden begriffliche Schärfungen der Kodierung gewonnen, Kategorien ergänzt und klarere Zuordnungen vorgenommen. Infolgedessen konnten exaktere Ergebnisse erzielt werden – inhaltlich blieben die Resultate jedoch unverändert. Hinsichtlich der Relevanz der Ziele wurde ergänzend zur qualitativen Auswertung eine quantitative Validierung vorgenommen, sodass eine grobe Rangfolge ersichtlich werden konnte und die bedeutsamsten Ziele identifiziert wurden.

Ergebnisse

Die Erkenntnis, dass sich die öffentliche Verwaltung im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte positionieren muss, sowie die Weitsicht, rechtzeitig für Ersatz der aus Altersgründen ausscheidenden Mitarbeiter/innen zu sorgen, sind von den Experten genannte Motive für eine familienfreundliche Personalpolitik. Doch auch gesetzliche Verpflichtungen wie z. B. das Landesgleichstellungsgesetz und der Frauenförderplan werden als Auslöser genannt.

In der Essenz lassen sich folgende wesentliche Ziele herausarbeiten, die mithilfe betrieblicher Familienfreundlichkeit positiv beeinflusst werden sollen:

- Mitarbeiter halten (Fluktuation senken)
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Humankapitalakkumulation
- Dem demographischen Wandel entgegenwirken
- Krankenstand und Fehlzeiten senken

⁶⁴⁸ Vgl. Mayring, S. 124.

- Imageverbesserung
- Dauer der Elternzeit verkürzen/Rückkehr aus der Elternzeit erhöhen
- Vorbildfunktion bezüglich gesamtgesellschaftlicher Verantwortung
- Bewerberanzahl/Bewerberqualität (Bewerberpool) verbessern

Diese Ziele sind zum Teil miteinander in Zielsystemen verkettet, da sie teilweise als Modalziel auf nachgeschaltete Modal- oder Finalziele wirken. Zu hinterfragen ist, ob eine derartige Einteilung der Ziele für die weitere Untersuchung sinnvoll bzw. wichtig ist. Die Kategorisierungen der identifizierten Ziele mag insoweit förderlich sein, als sie dabei hilft, alle Ziele, die durch familienfreundliche Maßnahmen befördert werden können, zu erfassen. Weiterhin werden diese Einteilungen in der Praxis relevant, wenn es darum geht, Maßnahmen danach auszusuchen, wo sie ansetzen und wie unmittelbar sie wirken sollen. Hier ist die Kenntnis der Wirkungskette und die Einteilung in „Modalziele“ und „Finalziele“ hilfreich. Für die Erarbeitung eines Messansatzes, mit dem die Ziele empirisch analysiert werden können, scheint jedoch jegliche Einteilung unnötig. Ebenso wird es als nicht sinnvoll erachtet, alle vorgefundenen Ziele zu berücksichtigen. Zudem wäre eine überschneidungsfreie Strukturierung kaum möglich. Im Sinne der Übersichtlichkeit und der Generierung eindeutiger Aussagen wird darauf abgezielt, eine überschaubare Anzahl von maximal fünf Ziel-Items festzulegen, die für die öffentliche Verwaltung Relevanz besitzen. Ob sie sich als Modal- oder Finalziel definieren lassen, ist für ihre Bedeutung unerheblich, da sie allein durch die ihnen beigemessene Relevanz in jedem Fall zur Erreichung eines übergeordneten Ziels beitragen. Dennoch ist es sinnvoll, die Auswahl auf Modalziele zu begrenzen, denn sie sind die kleinteiligsten Ziele an der Basis der Zielhierarchie und lassen sich daher am besten operationalisieren. Durch dieses Vorgehen wird die Messgenauigkeit erhöht.

Wichtig erscheint ausschließlich, dass die Zielerreichung kausal auf familienfreundliche Maßnahmen zurückzuführen ist. Ist dies der Fall, so ist jedes identifizierte Ziel einer familienfreundlichen Personalpolitik für die empirische Untersuchung interessant, denn jedes leistet einen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die kausale Verknüpfung wird weiter unten in Kapitel 4.2 – Datenerhebung – belegt. Mithin wird im Folgenden keiner Systematik gefolgt, die die Ziele einteilt. Entscheidend ist, dass Zielgrößen existieren, die einer Messung zugänglich sind und über die sich die Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik feststellen lassen. Zum Teil liegen diese Zielgrößen in objektiv bestimmbar Kennzahlen vor, wie z. B. der Fehlzeitenquote, Bewerberzahl oder die durchschnittliche Dauer der Elternzeit. Andere Zielgrößen wiederum werden mittels Indikatoren zu bestimmen sein, da sie sich über subjektive Einschätzungen und Bewertungen manifestieren. Angewendet auf die verbliebenen Ziele ergibt sich folgendes Bild:

Das mit Abstand wichtigste Ziel, das eindeutig durch familienfreundliche Personalpolitik verfolgt wird, ist es, die eigenen Mitarbeiter/innen in der Verwaltung zu halten. Die

Fluktuationsrate lässt sich nach Aussagen einiger Experten aus dem Personalbericht entnehmen. Zwar gibt es neben der Familienfreundlichkeit weitere Variablen, die auf die Fluktuation Einfluss nehmen, jedoch scheint nach Auswertung der Interviews die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einer der wichtigsten Gründe zu sein. Angesichts der hohen Bedeutung und der relativ guten Verfügbarkeit der Daten wird die Fluktuationsrate als zu messende Outputgröße in die Itematterie aufgenommen.

Die **Mitarbeiterzufriedenheit** wurde ebenfalls als sehr wichtiges Ziel eingestuft. Sie ist zwar kausal mit Familienfreundlichkeit verknüpft, denn je besser es den Mitarbeitenden gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, desto zufriedener sind sie. Jedoch wirken zahlreiche weitere Faktoren auf die Zufriedenheit, sodass die Familienfreundlichkeit als alleinige Variable eine Veränderung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht erklären könnte. Zudem liegen nach Angaben der Interviewpartner kaum Daten vor, und wenn, höchst uneinheitliche. Auch direkte subjektive Schätzungen sind im Rahmen der für die Hauptstudie gewählte Zielgruppe nicht zugänglich. Aus diesen Gründen scheidet dieses Kriterium zur Messung der Ziele aus.

Als sehr wichtig wurde **Humankapitalakkumulation** betrachtet. Da diese jedoch aus mehreren untergeordneten Kriterien besteht, ist sie an dieser Stelle redundant. An ihrer Stelle werden die Fluktuationsrate, die Gewinnung neuer Mitarbeiter und die Dauer der Elternzeit erhoben, die alle zur Humankapitalakkumulation beitragen.

Auch das Ziel „**dem demographischen Wandel entgegenwirken**“ ist redundant, weil es aus untergeordneten Modalzielen, wie z. B. „Fluktuation senken“ und „Bewerberpool verbessern“ besteht. Daher werden anstelle des Kriteriums „dem demographischen Wandel entgegenwirken“ die genannten Modalziele erhoben.

Die Abwesenheitszeiten hängen kausal mit der Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, zusammen. Wenngleich auch hier weitere Faktoren Einfluss nehmen, dienen sie als Indikator für die Wirkung von Familienfreundlichkeit. „Krankenstand und Fehlzeiten senken“ wird aus Vereinfachungsgründen zusammengefasst zu „**Fehlzeiten senken**“, da faktisch häufig Krankentage in Anspruch genommen werden, um damit Betreuungslücken auszugleichen bzw. tatsächliche Krankheit auch als Folge von Überforderung durch nicht gelungene Vereinbarkeit auftritt. Dieses Item wird in den Fragebogen aufgenommen.

Die **Imageverbesserung** war allen Interviewpartnern sehr wichtig oder wichtig und kann kausal auf familienfreundliche Personalpolitik zurückgeführt werden. Hier werden jedoch inhaltliche Überschneidungen zu dem Ziel „Vorbildfunktion bezüglich sozialer Verantwortung“ gesehen. Daher wird dieses Ziel hierunter subsumiert und nicht als eigenes Kriterium in den Fragenkatalog aufgenommen.

Am ehesten ist die Variable „**Dauer der Elternzeit verkürzen**“ unmittelbar kausal auf die Familienfreundlichkeit zurückzuführen. Zudem liegen nach Aussagen der Interviewpartner mit hoher Wahrscheinlichkeit Kennzahlen zu diesem Kriterium vor.

Sehr wichtig war den Interviewpartnern die „**Vorbildfunktion bezüglich gesamtgesellschaftlicher Verantwortung**“. Dies deckt sich mit dem Stellenwert, der bereits in den theoretischen und praktischen Recherchen dem „Social Corporate Behaviour“ zuteil wurde. Daher wird dieses Kriterium in den Fragenkatalog aufgenommen, wenngleich hier keine Kennzahl, jedoch eine subjektive Einschätzung möglich ist.

Das Ziel „**Bewerberpool verbessern**“ wurde in den Gesprächen als wichtig benannt. Es trägt ebenfalls zur Humankapitalakkumulation wie auch zum Mildern der Folgen des demographischen Wandels bei und ist kausal mit Familienfreundlichkeit verknüpft, wie wiederholt in den Interviews bestätigt wurde. Daher wird dieses Kriterium in den Fragenkatalog aufgenommen. Konkret gemessen werden kann es durch die Quote der erfolgreich besetzten Stellen.

Demnach halten vier Kriterien den Anforderungen nicht stand bzw. sind redundant und werden zusammengefasst. Somit sind die verbliebenen fünf Ziele für die nachfolgende eigene empirische Erhebung von Interesse.⁶⁴⁹

1. Bindung bestehender Mitarbeiter/innen
2. Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen
3. Vorbildfunktion erfüllen
4. Fehltag reduzieren
5. Dauer der Elternzeit verkürzen

Alle Experten halten ihre jeweilige Verwaltung zum jetzigen Zeitpunkt für familienfreundlich. Es wurde allerdings darauf hingewiesen, dass dem unlängst noch nicht so war und dieser Zustand das Ergebnis einer jahrelangen Entwicklung ist, die immer noch anhält und an Fahrt gewinnt.

Nach dem subjektiven Urteil der Experten hat familienfreundliche Personalpolitik pauschal positive Auswirkungen, jedoch werden diese nicht gemessen. Als Beispiel wurde die Flexibilisierung der Arbeitszeit genannt: „(...) und wir haben damit [Anm.: mit flexibler Arbeitszeit] durchweg gute ... sehr gute Erfahrungen gesammelt.“⁶⁵⁰ Konkret wurde ein Rückgang der Dauer der Elternzeit sowie die Senkung des Durchschnittsalters der Belegschaft beobachtet. Es sind also positive Auswirkungen spürbar, die jedoch nicht in Form von Kennzahlen zu belegen sind. „Das heißt also: die ein oder andere Maßnahme macht sich schon bemerkbar“⁶⁵¹ aber „Wir haben keine Kennzahlen.“⁶⁵² „Wir sehen den Wandel, dass Elternzeit kürzer genommen

⁶⁴⁹ Auf die Existenz eines Zielsystems, in dem mehrere Modalziele zur Erreichung eines oder mehrerer Finalziele bzw. weiterer Modalziele beitragen, wurde bereits weiter oben eingegangen. Bei der empirischen Untersuchung wird diese Komplexität ignoriert, um die Untersuchung übersichtlich, handhabbar und nachvollziehbar durchführen zu können. Da davon ausgegangen werden kann, dass die Wirkungsrichtung aller Modal- und Finalziele dieselbe ist, ist dieses Vorgehen vertretbar. Ziel der Untersuchung ist es, Zusammenhänge zwischen einer unabhängigen Variable (berufundfamilie-Index) und mehreren abhängigen Variablen (Zielerreichung) zu messen. Vgl. auch Gerlach et al., 2013, S. 9 ff.

⁶⁵⁰ Interview 4.

⁶⁵¹ Interview 4.

⁶⁵² Interview 1.

wird.“⁶⁵³ Daneben wurde angegeben, dass es der Kommunalverwaltung aufgrund ihrer Familienfreundlichkeit möglich ist, überhaupt qualifiziertes Personal für sich zu begeistern. „Die Leute, die zu uns in den öffentlichen Dienst kommen, wollen geregelte Arbeitszeiten, die wollen eine Sicherheit haben und nehmen dann in Kauf, gegenüber der freien Wirtschaft auch weniger zu verdienen.“⁶⁵⁴

D. h., es werden konkrete positive Effekte „(...) [v]om Gefühl her (...)!“⁶⁵⁵ registriert, Kennzahlen liegen jedoch kaum vor.

Direkt nach der Übertragbarkeit familienfreundlicher Personalpolitik von der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung gefragt, zeigt sich ein unterschiedliches Meinungsbild. Sowohl Zustimmung („Das wird auch funktionieren!“⁶⁵⁶; „Ich denke, Familienbewusstsein wäre auch gut für den öffentlichen Dienst.“⁶⁵⁷) als auch Ablehnung („Also, das glaube ich nicht.“⁶⁵⁸) wird geäußert. Daneben zeigen sich einige Experten auch skeptisch und unentschlossen: „Unverändert glaube ich nicht, weil diese Flexibilität teilweise, die ein privates Unternehmen hat, in den öffentlichen Dienst sich nicht übertragen lässt.“⁶⁵⁹

Die wohl wichtigste Erkenntnis dieser Frage ist, dass alle Experten es für unverzichtbar halten, dass der öffentliche Dienst familienfreundliche Personalpolitik betreibt. „Nein, wir können nicht darauf verzichten! ... Das ist ganz klar!“⁶⁶⁰ Zwar gibt es Gründe, die der Einführung bzw. Ausübung familienfreundlicher Personalpolitik entgegenstehen, jedoch ist die Mehrzahl der Experten der Ansicht, dass dennoch Anstrengungen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit unternommen werden müssen. „Es gibt keine Gründe. Wir brauchen familienfreundliche Maßnahmen. Wir können da nicht drauf verzichten.“⁶⁶¹

Dem scheint zu widersprechen, dass einige Experten angeben, der öffentliche Dienst sei bereits dadurch familienfreundlich, dass die Arbeitsverhältnisse – insbesondere das Beamtenverhältnis – verlässlich sind, Bestand haben und dass die Arbeitszeiten planbar und meist mit familiären Bedürfnissen vereinbar seien und gesetzeskonform eingehalten werden. „Alleine dadurch, dass der ö. D. ein sicherer Arbeitgeber ist, ist er für Familien attraktiv.“⁶⁶² D. h., schon allein die Arbeitsplatzsicherheit und die Verlässlichkeit, nicht über die zumutbare und gesetzlich verbrieft Arbeitszeit hinaus beansprucht zu werden, zeichnet nach Ansicht einiger Experten die

⁶⁵³ Interview 2.

⁶⁵⁴ Interview 1.

⁶⁵⁵ Interview 1.

⁶⁵⁶ Interview 4.

⁶⁵⁷ Interview 3.

⁶⁵⁸ Interview 1.

⁶⁵⁹ Interview 1.

⁶⁶⁰ Interview 2.

⁶⁶¹ Interview 1.

⁶⁶² Interview 3.

Kommunalverwaltungen als familienfreundlich aus. „Es ist eigentlich so: Der öffentliche Dienst bietet da von vornherein sehr, sehr viele Möglichkeiten.“⁶⁶³

Erneut wird bestätigt, dass gerade Personen, die von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen sind – zumeist Frauen –, im öffentlichen Dienst anzutreffen sind. Die Kommunalverwaltung, was die Kernverwaltung betrifft, „wird immer weiblicher“. D. h., es sind viele Frauen dort beschäftigt, mit steigender Tendenz. Da auch die Experten bestätigen, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den meisten Fällen Frauen betrifft („Familienfreundlichkeit ist ein Ur-Thema der Gleichstellungsarbeit“⁶⁶⁴), ist es den Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber wichtig, diese Frauen als Mitarbeiterinnen zu halten und dafür zu sorgen, dass möglichst wenig ihrer Qualifikationen verlorengehen. „... weil wir merken, wir brauchen die Frauen! Wir brauchen die gut ausgebildeten Frauen, das ist ... wir haben da so viel reingesteckt. Und wir müssen denen was anbieten, dass die auch wiederkommen und dass wir auch Führungspositionen umdenken.“⁶⁶⁵

Gleichzeitig bekräftigen die Interviews, dass tatsächlich auch in deutschen Kommunalverwaltungen Frauen vom Work-Family-Konflikt stärker betroffen sind als Männer: „Frauen haben weniger Chancen“⁶⁶⁶ Gleichzeitig wird angedeutet, dass Väter, die die Familienfreundlichkeit in Anspruch nehmen, zu kämpfen haben: „So, und für die Frauen ist es immer selbstverständlich, dass die gehen. Für die Männer ist es eher ... komisch.“⁶⁶⁷ Es wird klar bestätigt, dass die Wahrnehmung von Familienaufgaben mit beruflichen Nachteilen einhergeht: „Es ist für beide Bereiche [Anm.: Männer und Frauen] dann auch ein Karriereknick. Auch für den Mann! Auch für den Mann ist es ein Karriereknick.“⁶⁶⁸ Hier manifestiert sich ganz real, dass fehlende Familienfreundlichkeit zu Ungleichbehandlung führt. Führungsaufgaben werden mehrheitlich von Personen wahrgenommen, die der Vereinbarkeitsproblematik nicht ausgesetzt sind, d. h. in der Regel Männer, die keine Familienaufgaben wahrnehmen, oder in seltenen Fällen Frauen. „Und selbst wenn Frauen in Führungspositionen sind, sind es im Moment immer noch Frauen, die keine Kinder haben.“⁶⁶⁹

Während aus den Interviews einerseits deutlich wird, dass die Kommunen als Arbeitgeber eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich sozialer Verantwortung innehaben, lassen einige Auskünfte andererseits erkennen, dass diese Vorbild- und Vorreiterfunktion nicht genügend ausgefüllt wird. „Sodass wir auch für junge Frauen; junge Familien wenig Identifikationsfiguren haben. Wie haben die es denn geschafft?“⁶⁷⁰

⁶⁶³ Interview 4.

⁶⁶⁴ Interview 2.

⁶⁶⁵ Interview 2.

⁶⁶⁶ Interview 3.

⁶⁶⁷ Interview 2.

⁶⁶⁸ Interview 2.

⁶⁶⁹ Interview 2.

⁶⁷⁰ Interview 2.

Eine zentrale Herausforderung, der mit familienfreundlicher Personalpolitik begegnet wird, ist die Abhängigkeit von spezialisierten Arbeitskräften. Es gibt nur einen begrenzten Personalmarkt. Öffentliche Verwaltungen sind auf speziell ausgebildetes Personal angewiesen, um das sie auf dem Personalmarkt mit anderen Verwaltungen wie auch mit der Privatwirtschaft konkurrieren. Familienfreundliche Personalpolitik ist hierbei ein wesentliches Instrument, um adäquates Personal zu akquirieren und zu halten. „... die Ausbildung, die bei der Stadt genossen wird, gerade was den gehobenen Dienst, den mittleren Dienst, die Leute angeht; die kann ich nicht viel auf dem Markt einkaufen.“⁶⁷¹

Des Weiteren beschreiben mehrere Experten eine Entwicklung hin zu einer verständnisvollen Kultur und zu einem An- und Wahrnehmen sozialer Verantwortung. Zum Teil wird bemängelt, dass diese Entwicklung zu langsam voranschreitet und die Entscheider das Potenzial nicht ausschöpfen, zum Teil sehen die Experten ihre Verwaltung jedoch bereits in einer Vorbildfunktion, die gut erfüllt wird. „Früher war eher so der Gedanke: „Na, ja gut. Die treten hier an, also müssen sie es auch regeln!“ ... Die sind dafür ... selbst zuständig. Und heute hat man irgendwie ... ja, auch diesen politischen Anspruch, den man immer mehr umsetzt und überlegt: Okay, hier haben wir 'ne Kollegin – wie können wir die unterstützen?“⁶⁷²

In den Gesprächen traten einige Aspekte auf, die bislang noch unbeachtet geblieben sind. Wichtig scheint beispielsweise, dass Familienfreundlichkeit mitunter als Mittel der Wahl eingesetzt wird, weil andere Instrumente wirkungslos blieben: „...wir sind berechtigt ... das Gehalt zu erhöhen durch eine Zulage, um diesem Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken. Das nützt aber nichts.“⁶⁷³

Auch in den Interviews trat die Auffassung hervor, dass die Leistung, die innerhalb der Familie erbracht wird, als nutzbringend für die Verwaltung anerkannt wird und den Status einer Qualifizierungsmaßnahme erhält. „Mitarbeiter mit Kindern sind kompetent in Fachgebieten, die Familien betreffen.“⁶⁷⁴ D. h., die Familie wird zum Qualifizierungselement, weil dort Schlüsselqualifikationen wie z. B. Belastbarkeit, Organisationstalent, kommunikative Kompetenz usw. erworben werden. Und das, ohne der Verwaltung zusätzliche Kosten zu bescheren. Das Gleiche gilt für das Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der großen Gruppe an Bürgern „Kinder“ und „Eltern“: „Wenn ich was für die Kommune plane und habe selber keine Kinder: Wie soll ich was planen, wie soll ich Verständnis aufbringen. Da kann ich mich ja gar nicht reinversetzen: Wie müssen Verkehrswege geplant, Spielplätze gebaut werden? Wie läuft es in der Schule? Da ist es wichtig, dass die Mitarbeiter selbst kompetent sind und diese Kompetenz haben Leute, die selbst Kinder haben.“⁶⁷⁵

⁶⁷¹ Interview 1.

⁶⁷² Interview 4.

⁶⁷³ Interview 1.

⁶⁷⁴ Interview 3.

⁶⁷⁵ Interview 3.

Eine wesentliche Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ist das starre Entlohnungssystem, das kaum Möglichkeiten bietet, monetäre Anreize zu geben. Hierin liegt die zentrale Stellung der Familienfreundlichkeit, die dieses Defizit auszugleichen sucht.

Ebenso eklatant als Besonderheit wie auch als wesentlicher Hinderungsgrund an der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen genannt wurden die generell fehlenden Finanzmittel. „... so, dann sind die Kommunen alle klamm! Das ist sowieso schon das Problem: Dass wir alle kein Geld haben! Von daher wird nicht alles 1:1 übertragbar sein.“⁶⁷⁶ In diesem Zusammenhang gibt es Hinweise der Experten, dass das fehlende Geld als Totschlagargument verwendet wird, faktisch jedoch der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen völlig ignoriert wird. „Die meisten können nicht damit umgehen, sehen nur die Kosten und erwarten ständige Präsenz. Daran scheitern oft die Umsetzungen, die Maßnahmen für Familienfreundlichkeit.“⁶⁷⁷ Dies ist eine Bestätigung des von Schneider et al. identifizierten klassischen betrieblichen Entscheidungsproblems. Über die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen kann gar nicht entschieden werden, weil der Output unbekannt ist und der Input per se als zu hoch angesehen wird.

4.2.1 Fazit der Vorstudie

Die Interviews offenbaren, dass die in der Theorie und Forschungsliteratur gefundene Motivlage ganz konkret auf die Kommunalverwaltungen zutrifft. Alle befragten Kommunalverwaltungen sehen sich gegenwärtig bereits als familienfreundliche Arbeitgeber, z. T. als Folge eines Prozesses der letzten 20 Jahre. Auslöser dieser Entwicklung sind im Wesentlichen die Gleichstellungsarbeit und der Personalmangel. Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass die Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber ganz konkret die Auswirkungen des bereits mehrfach skizzierten demographischen Wandels spüren. Verwaltungsfachkräfte und Beamte stehen nur begrenzt auf dem Markt zur Verfügung und die öffentliche Verwaltung ist auf das eigens ausgebildete Personal angewiesen. Ein Fachkräftemangel existiert z. T. schon jetzt, z. T. wird er erst in ein paar Jahren eintreten, so die Einschätzungen der Expert/innen. Das Bestreben nach Familienfreundlichkeit nimmt zu, denn Familienfreundlichkeit wird als entscheidender Faktor angesehen, um Personal zu halten und zu gewinnen. Besonders als Ausgleich für die fehlenden Möglichkeiten in der Bezahlung hat Familienfreundlichkeit eine große Bedeutung.

Die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes lassen es nicht zu, die in der Privatwirtschaft beobachteten positiven Effekte unreflektiert auch in der öffentlichen Verwaltung zu prognostizieren. Diese Besonderheiten sind im Wesentlichen die Bindung an den Haushaltsplan (= Ratsentscheidung) und dadurch weniger Flexibilität, auf Anforderungen zu reagieren, die starren Besoldungs- bzw. Entlohnungsstrukturen („Da können wir kaum irgendeinen Anreiz bieten“) und der generell geringere Verdienst. Die Interviews enthüllen, dass Wirkungen der

⁶⁷⁶ Interview 4.

⁶⁷⁷ Interview 2.

familienfreundlichen Personalpolitik bemerkbar sind, fast immer jedoch ohne Belege durch Kennzahlen, sondern aufgrund eigener Beobachtungen der Befragten. Zu den beobachteten Effekten gehört, dass es weniger Langzeitbeurlaubte in Elternzeit gibt und dass sich immer mehr Väter für Familienaufgaben interessieren und Elternzeit nehmen.

Die Vorstudie hat aufgedeckt, dass ein weiteres Ziel existiert, das für die öffentliche Verwaltung relevant ist, nämlich die Erfüllung der Funktion als soziales Vorbild. Familienfreundlich zu sein ist ein eigener politischer Anspruch; es gehört zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung, die die öffentliche Verwaltung in besonderem Maße trägt. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass nicht alle befundeten Ziel bedeutsam sind. Insgesamt fördert die Vorstudie zutage, dass folgende Ziele für die öffentliche Verwaltung relevant sind:

1. Mitarbeiter halten
2. Fluktuation verringern
3. Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber erfüllen
4. Fehlzeiten verringern
5. Dauer der Elternzeit verkürzen

Daraus lassen sich die Arbeitshypothesen ableiten.

4.2.2 Ableitung der Hypothesen

Die Effekte werden anhand der fünf in der Vorstudie herausgearbeiteten Ziele gemessen. Um diese wichtigsten Ziele einer Überprüfung zugänglich zu machen, werden inhaltliche Hypothesen generiert. Vier dieser Ziele können durch objektive Kennzahlen gemessen werden. Dennoch werden zu diesen vier Zielen auch Items formuliert, die die subjektive Wahrnehmung erheben, da für das Entscheidungsdilemma in der Realität nicht nur die Fakten, sondern auch subjektive Wahrnehmungen ausschlaggebend sind. So werden für vier Ziele neben den Kennzahlen auch Einschätzungen als Hypothesen formuliert.

Ziel 1 – Fluktuation senken

Hypothese 1a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto geringer ist die Fluktuationsquote.

Hypothese 1b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird der Erfolg bewertet, bestehende Mitarbeitende in der Verwaltung zu halten.

Ziel 2 – Stellenbesetzung erhöhen

Hypothese 2a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto höher ist die Stellenbesetzungsquote.

Hypothese 2b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird der Erfolg bewertet, Stellen adäquat besetzen zu können.

Ziel 3 – Vorbildfunktion erfüllen

Hypothese 3: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Erfüllung der Vorbildfunktion der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich sozialer Verantwortung bewertet.

Ziel 4 – Fehlzeiten reduzieren

Hypothese 4a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto geringer sind die Fehlzeiten.

Hypothese 4b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Entwicklung der Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren bewertet.

Ziel 5 – Dauer der Elternzeit verkürzen

Hypothese 5a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto kürzer ist die Dauer der Elternzeit

Hypothese 5b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Entwicklung der Elternzeit in den vergangenen 10 Jahren bewertet.

In den zuvor analysierten Untersuchungen beschränkten sich die Aussagen über das Vorhandensein und die Effekte betrieblicher Familienfreundlichkeit vornehmlich auf Wirtschaftsunternehmen. Mit dieser Studie soll die Reichweite um die Elemente der öffentlich-rechtlichen Organisationen erweitert werden.

Die Untersuchung wiederum hat selbst eine eingeschränkte Reichweite. Sie bezieht nicht sämtliche öffentlich-rechtliche Organisationen ein. Da noch nicht auf eine breite Datenbasis wissenschaftlicher Befunde zu der Fragestellung dieser Arbeit zurückgegriffen werden kann, stellt diese empirische Studie einen Schritt dar, diese zu ergänzen. Aus Gründen der Praktikabilität bezieht sich die Arbeit also auf einen ersten Ausschnitt aus der Menge aller möglichen Untersuchungselemente, hier öffentliche Verwaltungen. Die Hypothesen beziehen sich also auf den in Kapitel 4.3.1. – Datenerhebung – näher dargestellten Untersuchungsgegenstand: Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen.

4.3 Hauptstudie

Die Hauptstudie dient dazu zu prüfen, ob zwischen dem Grad an Familienfreundlichkeit öffentlicher Verwaltungen und definierten Zielen Zusammenhänge bestehen. In ihr sollen die durch die Vorstudie hergeleiteten Hypothesen getestet werden. Dies schließt das Ziel ein, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie der Stand der Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst – am Beispiel der Kommunalverwaltungen in NRW – aktuell ist. Darüber hinaus behält sie sich die Offenheit vor, weitere Befunde zutage zu fördern.

4.3.1 Datenerhebung

Zur Hypothesentestung wird ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Zu erforschen ist, ob die familienfreundlichen Verwaltungen ihre Ziele besser erreichen als die wenig familienfreundlichen. Um einen Zusammenhang zwischen dem Grad an Familienfreundlichkeit und den Zielerreichungen zu bestimmen, sind diese Variablen zu erheben und einer Regressionsanalyse zu unterziehen. Zudem wird die Massenerhebung Optionen für freie Antworten enthalten, um neben den Erkenntnissen aus der Vorstudie weitere potenziell aufschlussreiche Hinweise in größerer Anzahl zu gewinnen.

Der empirischen Untersuchung wird das „Input-Output-Modell“ zugrunde gelegt. Das Ausmaß der Familienfreundlichkeit als unabhängige Variable („Input“) ist durch vorangegangene Studien bereits in Form des „betrieblichen Familienbewusstseins“ definiert, muss jedoch noch operationalisiert werden. Die Ziele, die mithilfe der Familienfreundlichkeit befördert werden sollen, sind als abhängige Variable („Output“) ebenfalls definiert. Auch die Zielgrößen müssen entsprechend operationalisiert werden.

Untersuchungsfeld

Die Untersuchung bezieht sich auf Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen als Gebietskörperschaften des öffentlichen Rechts. Die überschaubare Anzahl von 396 Kommunalverwaltungen erlaubt eine Vollerhebung.

Institutioneller Gegenstand der empirischen Untersuchung ist der öffentliche Dienst, d. h. Körperschaften des öffentlichen Rechtes. Für diese Studie wurden Kommunalverwaltungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber ausgewählt, da sie auf der untersten Hierarchieebene im Staatsaufbau die gesamte Bandbreite an öffentlichen Aufgaben abdecken. Das konkrete Untersuchungsobjekt besteht aus den Kommunalverwaltungen in NRW als Aggregat. Es wurden Kommunalverwaltungen eines Bundeslandes gewählt, um ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit zu erhalten. Durch die Gesetzgebungskompetenz der Länder ist gewährleistet, dass in allen untersuchten Kommunalverwaltungen dieselben rechtlichen Grundlagen vorliegen. Dadurch, dass diese Studie ausschließlich Kommunen in NRW betrachtet, wird ein Teil der Varianz eliminiert. Z. B. ist sichergestellt, dass alle Verwaltungen dieselben politischen Rahmenbedingungen haben.

Kritisch anzumerken ist, dass die Ergebnisse nicht unmittelbar auf alle Kommunen bundesweit übertragbar sind.

Die Wahl fiel auf NRW, weil es zum einen das bevölkerungsreichste Bundesland ist und hier Städte und Gemeinden in einer hohen Dichte und gleichzeitig in einer großen Vielfalt vorzufinden sind. Zum anderen ist der räumliche wie auch institutionelle Zugang zu den Kommunalverwaltungen in NRW im Zuge dieser Studie am aussichtsreichsten. Hinzu kommt, dass gerade in NRW der demographische Wandel eklatant ist.⁶⁷⁸

Um den Untersuchungsgegenstand näher zu erfassen, wird die geographische Lage und politisch-administrative Struktur Nordrhein-Westfalens kurz skizziert. NRW ist das bevölkerungsreichste der 17 Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland. NRW hat eine Fläche von ca. 34.000 km²⁶⁷⁹. Zum 31.12.2011 lebten rund 17.842.000 Menschen in diesem Bundesland.⁶⁸⁰

Nach dem Prinzip des Föderalismus, welches die staatliche Struktur in 3 Ebenen – die Bundesebene, die Landes- und die Kommunalebene – gliedert, befindet sich NRW auf der zweiten, der Landesebene. Innerhalb dieser finden sich in der dritten Ebene die Kommunen. Sie können in Form von kreisfreien Städten oder kreisangehörigen Gemeinden auftreten. Kreisangehörige Gemeinden sind zu Kreisen zusammengeschlossen, einer Verwaltungsebene, die geschaffen wurde, um für kleinere Gemeinden neben ihrer weiterhin existierenden Selbstverwaltung übergreifende Aufgaben effizient wahrzunehmen. Dabei haben sowohl kreisfreie Städte als auch kreisangehörige Gemeinden den Status einer Kommune. Diese Körperschaften – kreisfreie Städte und kreisangehörige Gemeinden – bilden in ihrer Gesamtheit den organisatorischen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. In NRW gibt es insgesamt 396 Kommunen. Davon sind 22 kreisfreie Städte und 374 kreisangehörige Städte und Gemeinden, welche wiederum in 31 Kreisen⁶⁸¹ zusammengeschlossen sind. Die Kreise als zusammenfassende Organisationseinheiten scheinen Redundanzen ohne weiteren Erkenntnisnutzen zu bringen und werden daher nicht betrachtet.

Zudem erfolgt eine weitere Gemeindetypisierung, die bereits im Rahmen der Vorstudie angesprochen wurde. In NRW sind die Gemeindetypen zum Stichtag 31.12.2011 wie folgt verteilt:

- 29 Großstädte (7 %)
- 179 Mittelstädte (45 %)
- 188 Kleinstädte (48 %)

⁶⁷⁸ Vgl. IT.NRW, Statistische Analysen und Studien, S. 14.

⁶⁷⁹ Statistisches Landesamt NRW, Flyer „NRW in Zahlen“, <https://webshop.it.nrw.de/gratis/Z969%20201251.pdf> (Letzter Zugriff am 23.08.2012).

⁶⁸⁰ Statistisches Landesamt NRW, Flyer „NRW in Zahlen“, <https://webshop.it.nrw.de/gratis/Z969%20201251.pdf> (Letzter Zugriff am 23.08.2012)

⁶⁸¹ Hierzu wird auch die Städtereion Aachen gezählt.

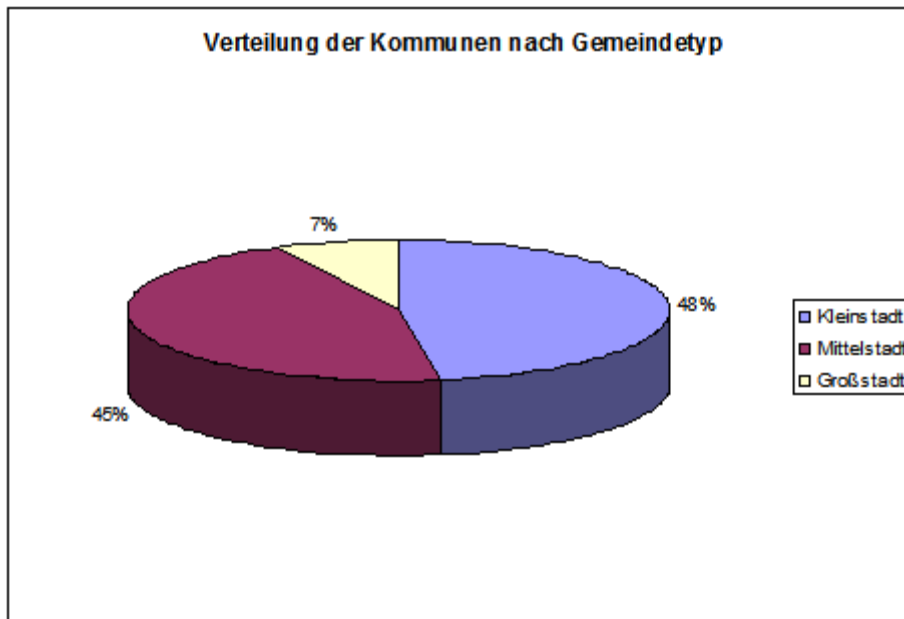


Abb. 15: Verteilung der Kommunen nach Gemeindetyp

(Quelle: Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW), 2012)

Untersucht werden Kommunalverwaltungen als Körperschaften des öffentlichen Rechts. Um die Merkmale zu messen, werden jedoch Personen befragt.

An dieser Stelle ist ein Ergebnis der Literaturrecherchen aufzugreifen, nämlich die Diskrepanz zwischen angebotener und wahrgenommener Familienfreundlichkeit.

Die im wissenschaftlichen Schrifttum zutage geförderte Bedeutung der Wahrnehmung von Familienfreundlichkeit kann nur durch einen Vergleich der verschiedenen Gruppen der Betroffenen erhoben werden. Das bedeutet, dass nicht nur die Sicht der Arbeitgeber abzubilden ist, sondern auch die der Mitarbeitenden. Wenngleich dies nicht der thematische Schwerpunkt dieser Studie ist, sollte dieses Ergebnis der Literaturrecherche nicht völlig ignoriert werden. Das Phänomen der unterschiedlichen Wahrnehmung kann folgendermaßen berücksichtigt werden:

- a) Es werden gezielt zwei Mitglieder einer jeden Verwaltung zur Teilnahme gebeten, von denen eine die Sicht des Arbeitgebers (Personaldienststelle) und eine die Sicht der Arbeitnehmer (Gleichstellungsstelle/Personalrat) vertritt.
- b) Es werden – wie geplant – die Personalexperten einer jeden Kommunalverwaltung befragt und zusätzlich sämtliche Eltern bzw. Mitarbeitenden, die Familien planen.

Variante b) scheint ungeeignet, da es zum einen höchst zweifelhaft ist, Zugang zu dieser Zielgruppe zu erhalten, zum anderen der Aufwand im Verhältnis zum eigentlichen Forschungsziel als zu hoch eingeschätzt wird. Im Rahmen der für diese Studie zur Verfügung stehenden Kapazitäten wird Variante a) eingesetzt.

Folglich werden von jeder Verwaltung diejenigen Personen angesprochen, die fachliche Expertise im Personalmanagement besitzen, und diejenigen Personen, die kompetent die Sicht der Betroffenen, also der Mitarbeitenden, vertreten können. Idealerweise vertreten jeweils die Verwaltungsleitung oder eine Person aus dem Bereich Personal und eine Person aus dem Bereich Gleichstellung oder Personalrat eine Kommunalverwaltung. Der Fragebogen richtet sich an diesen Personenkreis.

Messinstrument

Da nicht von vornherein bekannt ist, wie familienfreundlich die einzelnen Kommunen sind, ist grundlegender Bestandteil der empirischen Studie, das Ausmaß an Familienfreundlichkeit zu bestimmen. Hierzu wird auf das unter Kapitel 2.3.2 – Erweitertes Verständnis von familienfreundlicher Personalpolitik – erläuterte Konstrukt „betriebliches Familienbewusstsein“ zurückgegriffen. Dieses Konstrukt wurde vom FFP in weiteren Forschungsentwicklungen messbar gemacht. Im Ergebnis dieser Forschungen kann der Grad an Familienfreundlichkeit mit dem weiter unten detaillierter dargestellten Berufundfamilie-Index gemessen werden. Ebenso sind die Zielgrößen zu operationalisieren. Aus diesen Daten ergibt sich eine Bandbreite an unterschiedlichen Ausprägungen der Familienfreundlichkeit, sodass eine Messung des Zusammenhangs der Zielerreichung vom Grad der Familienfreundlichkeit möglich ist.

Die Datenerhebung wird mithilfe eines onlinebasierten Fragebogens durchgeführt. In ihm werden sowohl die unabhängige Variable (Grad der Familienfreundlichkeit) als auch die abhängigen Variablen (Ziele) erhoben sowie weitere Daten wie z. B. statistische Angaben und Angaben zum Stand der Familienfreundlichkeit erfasst. Die Entscheidung fällt auf einen onlinebasierten Fragebogen, da erstens diese Erhebungsform den besten Zugang zum Forschungsfeld verspricht, zweitens der Aufwand für die Datenerhebung hierbei im Verhältnis zu den verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen steht und drittens der Einsatz einer nicht-personalisierten Befragung eher dem Gebot der Anonymisierung entspricht als eine personalisierte. Der Fragebogen wird mithilfe der Software „unipark“ erstellt. Ebenso wird die Befragung mit „unipark“ in die Feldphase gegeben und über diese Software abgewickelt. Die Daten werden nach Abschluss der Befragung sowohl im SPSS-Format also auch im Excel-Format gespeichert. Der Fragebogen ist in seiner Endfassung im Anhang zu finden. Die wichtigsten Schritte zur Entwicklung des Fragebogens sind im Folgenden dargestellt.

Begleitet wurde die Entwicklung des Messinstrumentes von Qualitätssicherungsmaßnahmen, insbesondere einen Pre-Test. Üblicherweise erfolgt zur Überprüfung der internen Plausibilität ein Alpha-Cronbach-Test. Hierfür wäre eine Pilotstudie erforderlich. Dazu müssten beträchtliche Teile der Zielpopulation vorab befragt werden. Diese könnten dann nicht mehr in die tatsächliche Online-Befragung berücksichtigt werden, was einer Vollerhebung widerspricht. D. h., die Möglichkeiten, eine Pilotstudie zu machen, sind bei einer Vollerhebung eingeschränkt. Aus diesem Grund wird auf eine Vorstudie in Form einer umfangreichen

Stichprobenbefragung mit demselben Messinstrument verzichtet, da der Befragung der unvoreingenommenen Grundgesamtheit der Vorzug gegeben wird. Zudem ist dies angesichts der bereits intern erfolgten Reliabilitäts- und Validitätsprüfung des Berufundfamilie-Index vertretbar. Dennoch wurde der Alpha-Cronbach-Test nach Abschluss der eigenen Befragung durchgeführt, um die Aussagekraft der Ergebnisse besser interpretieren zu können. Der Alpha-Cronbach-Schätzer ergab einen sehr hohen Wert von 0,958, sodass die Reliabilität als gegeben angesehen werden konnte.

Zudem erfolgt eine Qualitätssicherung durch einen Pre-Test. Der Entwurf des Fragebogens wurde in einem Testlauf des Online-Fragebogens einer kleinen Stichprobe vorgelegt. Die Stichprobe bestand aus gezielt ausgewählten Personen, die nicht Bestandteil der späteren Befragung waren. Darunter befanden sich Personen aus dem Bereich Gleichstellung eines anderen Bundeslandes, aus dem Bereich Personal einer Großstadt in NRW⁶⁸² sowie je eine akademische Person aus der Disziplin Soziologie, Medizin und Betriebswirtschaft. Durch diese Auswahl wurde erreicht, dass sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive geprüft wird und fachliche Inhalte wie auch nicht-fachliche Aspekte, z. B. Methode, Aufbau und Layout, berücksichtigt werden. Somit bleibt die Grundgesamtheit unvoreingenommen und das Messinstrument konnte geprüft werden. Der Pre-Test fand im Januar 2016 statt und brachte wertvolle Rückmeldungen, aufgrund derer der Online-Fragebogen überarbeitet wurde. Diese Schritte werden im Anhang detaillierter beschrieben. Eine weitere Maßnahme zur Qualitätssicherung ist die beratende Begleitung der Fragebogenerstellung sowie der Auswertung durch das Statistik-Kompetenzzentrum der Universität Kassel.

Messung der Familienfreundlichkeit

Die Funktion als Konzeption des mehrdimensionalen Konstruktes „Betriebliches Familienbewusstsein“ wurde bereits in Kapitel 2.3.2 – Erweitertes Verständnis von familienfreundlicher Personalpolitik – beschrieben. Darauf aufbauend hat das FFP dieses Konstrukt in derselben Studie 2008 operationalisiert.⁶⁸³ Die Schwächen vorheriger Messansätze liegen ihrer Analyse zufolge in der Eindimensionalität und der fehlenden Intersubjektivität.⁶⁸⁴ „Der Berufundfamilie-Index berücksichtigt konzeptionell das gesamte Spektrum betrieblichen Familienbewusstseins.“⁶⁸⁵ Hier wird nun der Berufundfamilie-Index als Messinstrument dargestellt.

Das FFP identifiziert Familienbewusstsein als mehrdimensionales und mehrfaktorielles Konstrukt. Es ist als formatives Messmodell operationalisiert.⁶⁸⁶ D. h., das theoretische Konstrukt

⁶⁸² Es wurde sichergestellt, dass die Person, die am Pre-Test teilnimmt, nicht an der tatsächlichen Studie teilnimmt.

⁶⁸³ Vgl. Schneider et al., 2008.

⁶⁸⁴ Vgl. Gerlach/Schmidt, 2012, S. 210.

⁶⁸⁵ Schneider et al., 2008, S. 8.

⁶⁸⁶ Vgl. Schneider et al., Arbeitspapier Nr. 4, S. 31 ff.

„Familienbewusstsein“ ist kausal auf die es verursachenden Faktoren zurückzuführen. Die einzelnen Faktoren hingegen können miteinander korrelieren, müssen dies aber nicht zwangsweise. Sie sind demnach nicht austauschbar, wodurch es wichtig ist, sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen, um das Konstrukt vollständig abzubilden. Wenn sich also betriebliches Familienbewusstsein aus den genannten 3 Dimensionen und 11 Subdimensionen zusammensetzt, so müssen diese konstituierenden Elemente in eine beobachtbare und messbare Form gebracht werden. Dazu wurden beobachtbare Sachverhalte in Items formuliert, die kausal mit den jeweiligen 11 Subdimensionen verknüpft sind. Diese Items, Aussagen über das Vorliegen der Subdimensionen, werden gleichsam als Indikatoren für das nicht direkt beobachtbare Konstrukt „betriebliches Familienbewusstsein“ verwendet.

Mit der Entwicklung des Berufundfamilie-Index haben die Forscher des FFP die Limitationen vorangegangener Studien durchbrochen, die u. a. darin bestanden, dass häufig nur einseitig auf die Anzahl an Maßnahmen oder andere Teilaspekte, jedoch nicht auf die Gesamtheit aller Faktoren geschaut wurde. Häufig wurden die Indikatoren für Familienfreundlichkeit als alternativ statt kumulativ betrachtet. Zudem unterlagen diese Kriterien einer gewissen Interpretationsfähigkeit, sodass von einem allgemeingültigen Maßstab keine Rede sein konnte. Gütekriterium einer Indexbildung ist es jedoch, dass durch ihn alle relevanten Dimensionen eines Untersuchungsgegenstandes ausgewählt und adäquat gewichtet worden sind.

In den jüngeren Studien, die seit der Einführung des Berufundfamilie-Indexes veröffentlicht wurden, ist kein weiterentwickeltes Messinstrument zu finden. Daher bleibt der Berufundfamilie-Index das Mittel der Wahl. Reliabilität und Validität des Berufundfamilie-Indexes wurden bereits in vorangegangenen Studien empirisch überprüft und bestätigt.⁶⁸⁷ Da zahlreiche nationale Veröffentlichungen⁶⁸⁸ sowie das audit.berufundfamilie, das sich in der Praxis als zentrales Instrument zur Etablierung von Familienfreundlichkeit durchgesetzt hat, auf dem Berufundfamilie-Index fußen, wird angestrebt, für die Untersuchung der Familienfreundlichkeit in der öffentlichen Verwaltung möglichst das gleiche Messinstrument zu verwenden, um die Vergleichbarkeit zum öffentlichen Dienst zu gewährleisten. Wenngleich sich die Studie kritisch mit dem Berufundfamilie-Index auseinandersetzt und einige Anpassungen als sinnvoll erachtet werden, soll die Anschlussfähigkeit dieser Untersuchung an bereits vorliegende Studien erreicht werden. Der Berufundfamilie-Index wird grundsätzlich als geeignet für die Erhebung der Familienfreundlichkeit angesehen.

⁶⁸⁷ Vgl. Schneider et al., 2008a, Arbeitspapier Nr. 4.

⁶⁸⁸ Z. B. Folgestudien des FFP nach 2008, Familienpakt Bayern, KGSt-Bericht 3/2010, Publikationen des BMFSFJ, Publikationen der berufundfamilie gGmbH. In den bereits zertifizierten Kommunalverwaltungen ist der berufundfamilie-Index bereits ermittelt worden, da dies Bestandteil des Auditierungsprozesses ist. Der Indexwert wird jedoch nicht veröffentlicht.

Nachdem die Merkmale festliegen, ist das *Messniveau* zu thematisieren. Ebenso, wie zur Erfassung des Merkmals „Familienbewusstsein“ mittelnde Schritte erforderlich sind, ist auch die Ausprägung dieses Merkmals bzw. seiner Indikatoren nicht unmittelbar in statistisch fassbaren Größen auszudrücken. Die Ausprägung eines Familienbewusstseins kann zunächst nur anhand der Aussagen und Urteile von Experten festgestellt werden. Um diese Aussagen in die statistisch verwertbare Form von möglichst metrischen Daten zu bringen, sind wiederum Zwischenschritte erforderlich, die im Anhang näher beschrieben werden. Letztlich erfolgt die Messung der Items auf quasi-metrischem Niveau durch eine siebenstufige Likert-Skala.

Messung der Ziele

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der betrieblichen Familienfreundlichkeit und den identifizierten Zielen ist darauf hinzuweisen, dass mit einigen Maßnahmen durchaus auch andere Ziele als explizit die Steigerung der Familienfreundlichkeit verfolgt werden können. Hierbei handelt es sich um eine Zielkongruenz. Da jedoch die Familienfreundlichkeit als unabhängige Variable eingesetzt wird, ist es letztlich unerheblich, ob eine Maßnahme, die unstrittig die Familienfreundlichkeit erhöht, zur Erfüllung anderer Ziele beabsichtigt war.

Aus den Literaturrecherchen sowie den Interviews wurden fünf Ziele als die wichtigsten Ziele herausgefiltert, die nun zu operationalisieren sind. Dieser Prozess ist ebenfalls im Anhang beschrieben. Die ausgewählten Indikatoren sind über die Kausalverknüpfung als Indikatoren für die Zielerreichung geeignet.⁶⁸⁹ Bereits an dieser Stelle ist ins Kalkül zu ziehen, dass bei der später stattfindenden Kausalanalyse ein Grundproblem besteht, nämlich dass der mathematische Nachweis statistischer Zusammenhänge nicht beweist, dass diese kausal sind, also ursächlich aufeinander zurückzuführen sind. Dieses Dilemma („Basissatz- oder Korrespondenzproblem“) zeigt z. B. Kromrey auf, indem er konstatiert, dass die Gültigkeit der Indikatoren als „Stellvertreter“ für den theoretisch gemeinten Sachverhalt nicht nachgewiesen werden kann.⁶⁹⁰ Die Lösung dieses Dilemmas kann nur konventionalistisch, d. h. durch Vereinbarung, erfolgen. „Das Ziel „Objektivität“ muss mangels Einlösbarkeit zurückgenommen und reduziert werden auf das Konzept „kontrollierte Intersubjektivität“.⁶⁹¹ Ziel der Ermittlung eines statistischen Zusammenhanges ist es, die Verkettung zwischen den untersuchten Variablen nachzuweisen und den Mechanismus aufzuzeigen, durch den sie miteinander verknüpft sind. Die Ursächlichkeit lässt sich nur durch starke Vermutung erklären. Dieser Schritt ist bereits in der Herleitung aus den Ergebnissen der Literaturrecherche erfolgt und wird mit der Interpretation der Ergebnisse fortgesetzt werden. Voraussetzung hierfür ist es, an dieser Stelle Kausalketten aufzuzeigen, die plausiblerweise damit zusammenhängen, dass die Verwaltung familienfreundlich ist, und

⁶⁸⁹ Vgl. Schneider et al., 2008, S. 19.

⁶⁹⁰ Kromrey, S. 50 f.

⁶⁹¹ Kromrey, S. 52.

gleichzeitig mit den Zieldimensionen zusammenhängen. Dem wird mit dieser Kausalverketung Rechnung getragen.

Um die Zielerreichung einer Messung zugänglich zu machen, werden – wenn möglich – objektive Kennzahlen erfragt. Kennzahlen liegen in allen Gemeinden vor, jedoch gibt es keine einheitlichen Vorschriften hierüber, sodass Art und Güte der vorhandenen Kennzahlen höchst unterschiedlich sein können. Dem Frauenförderplan der Stadt Dortmund ist beispielsweise zu entnehmen, dass es ein Gleichstellungscontrolling gibt, das bestimmte Messgrößen bzw. Kennzahlen generiert: „Die geschlechtsspezifische Erfassung und Auswertung von Personaldaten, insbesondere bei Einstellungen/Umsetzungen, Beförderungen/Höhergruppierungen und Neuorganisationen, ermöglichen das Gleichstellungscontrolling.“⁶⁹²

Für die Regressionsanalyse sind metrische Daten zu präferieren. Zudem wird jenseits der objektiven Kennzahlen die Wahrnehmung berücksichtigt. Für dieses Vorgehen gibt es zwei Gründe: Zum einen wird dadurch dem Umstand Rechnung getragen, dass Entscheidungen in der Realität nicht ausschließlich vernunftbasiert anhand von Fakten getroffen werden, sondern vielmehr die subjektive Wahrnehmung eine große Rolle spielt. D. h., es ist davon auszugehen, dass bei der Entscheidung, familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben, auch die subjektive Einschätzung der Zielerreichung ins Gewicht fällt. Deswegen werden die Probanden konkret um ihre Beurteilung der jeweiligen Zielerreichung gebeten.

Ebenso kann nicht mit Gewissheit davon ausgegangen werden, dass in allen Verwaltungen die passenden Kennzahlen zu den zu messenden Zielen vorliegen. Zudem sollten die erfragten Daten möglichst schnell und ohne großen Aufwand von den Probanden angegeben werden können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Aufwand, die Kennzahl herauszusuchen oder zu ermitteln, dazu verleitet, keine Angaben zu machen. Darum werden Items formuliert, deren Grad an Zustimmung den Wert der Zielerreichung wiedergibt. Um hier zu einer möglichst hohen Zahl an verwertbaren Daten zu gelangen, werden die Fragen und Antwortoptionen derart angeordnet und formuliert, dass ein System des schrittweisen Abbaus der Sensibilität, aber auch der Antwortqualität entsteht. Dies wird wie folgt erreicht:

- a) Um vergleichbare Daten zu erhalten, wird der Wert auf einen konkreten Zeitbezug erfragt. In Kommunalverwaltungen bietet sich hierfür das letzte abgeschlossene Haushaltsjahr an.
- b) Sind konkrete Kennzahlen zu erwarten, werden nur schnell zugängliche Fakten abgefragt, z. B. Kennzahlen, von denen zu hoffen ist, dass sie bereits in Personalberichten, Frauenförderplänen, Haushaltsrechnungen o. Ä. vorliegen.
- c) Sind keine Kennzahlen vorhanden, werden ggf. absolute Zahlen erfragt und Berechnungen selbst angestellt.

⁶⁹² Stadt Dortmund, Frauenförderplan, S. 5

d) In den Fragebogen werden Filter-Alternativen nachgeschaltet, die schrittweise die Sensibilität abbauen⁶⁹³

e) Ggf. werden Kategorien angeboten, jedoch nur nachrangig

Zu jeder Zieldimension wird die qualitativ hochwertigste Information zuerst erfragt. Sollte diese nicht geliefert werden, ist das Ziel, schrittweise zumindest eine brauchbare Information zu erhalten. D. h., es wird bei konkreten (Kenn-)Zahlen angefangen und nötigenfalls auf Informationsgrundlagen für eigene Berechnungen oder ersatzweise zu einer Schätzung der Kennzahl ausgewichen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Angaben bei der späteren Auswertung gut vergleichbar sind.

Diese Ziele werden in folgende Items überführt:

Ziel	Messbares Kriterium	Item
1. Bindung bestehender Mitarbeiter/innen	Fluktuation senken (Kennzahl möglichst)	„Wie hoch war die Fluktuationsquote ⁶⁹⁴ im Haushaltsjahr 2014?“ <u>Stufe 2:</u> „Falls Sie die Zahl nicht genau kennen: Können Sie sie schätzen? Bitte tragen Sie eine ganze Prozentzahl in das Feld ein.“
2. Gewinnung neuer, stellenadäquater Mitarbeiter/innen	Bewerberpool verbessern (Kennzahl möglichst)	„Wie hoch war die Stellenbesetzungsquote ⁶⁹⁵ im Haushaltsjahr 2014?“ <u>Stufe 2:</u> „Falls Sie die Stellenbesetzungsquote nicht genau kennen: Können Sie sie schätzen? Bitte tragen Sie eine ganze Prozentzahl in das Feld ein.“
3. Vorbildfunktion erfüllen	Vorbildfunktion wahrnehmen (Einschätzung)	„Ist ihre Kommunalverwaltung ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung betrifft?“

⁶⁹³ Z. B. erst: „Wie hoch ist die Krankenquote?“ Wenn hier keine Antwort gegeben wird, wird die Filterfrage geöffnet: „Falls Sie nicht genau wissen: Was schätzen Sie ...?“

⁶⁹⁴ Fluktuationsquote = Anteil der Mitarbeiter/innen, die die Verwaltung aus eigener Initiative verlassen haben, in Prozent der Gesamtzahl der Beschäftigten.

⁶⁹⁵ Stellenbesetzungsquote = Anteil der vakanten Stellen, die im ersten Anlauf adäquat besetzt werden konnten, in Prozent aller vakanten Stellen.

Ziel (Fortsetzung)	Messbares Kriterium	Item
4. Kosten und Know-how-Verlust senken (dies wird durch viele Modalziele erreicht. Die wesentlichen, hier weiter gemessenen Modalziele sind:)		
4a) Fehltage reduzieren	Fehlzeiten senken (Kennzahl möglich)	„Wie viele Krankheits- und Fehltage haben die Mitarbeiter/innen ihrer Kommunalverwaltung durchschnittlich im Haushaltsjahr 2014?“
4 b) Dauer der Elternzeit verkürzen	Dauer der Elternzeit verkürzen (Kennzahl möglich)	„Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich in Elternzeit?“

Tab. 14: Bildung der Ziel-Items

Quelle: eigene Darstellung

Zu Ziel 3: Da sich dieses Ziel nicht durch eine objektive Kennzahl abbilden lässt, ist ein Item zu entwickeln, das möglichst genau die Beurteilung dessen ermöglicht, was als sozial vorbildlich handelnder Arbeitgeber verstanden wird. Es sind also mehrere Aspekte in der Frage enthalten, nämlich soziales Handeln, Vorbildfunktion und Image, d. h., die Einschätzung zu nur einem Item würde Ungenauigkeiten erzeugen. Daher wird dieses Ziel – in Anlehnung an den Berufundfamilie-Index – in drei Items aufgeteilt, aus deren Werten ein Indexwert gebildet wird, aus dem das Ausmaß der Erfüllung der Vorbildfunktion abzulesen ist.

Es werden die Items verwendet:

1. „Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.“
2. „Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.“
3. „Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.“

Die Probanden werden gebeten, ihren Grad der Zustimmung zu drei Items abzugeben. Die Items liefern Ergebnisse für sich, werden jedoch auch zu einem Index zusammengefasst, der die Erfüllung der Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber insgesamt abbildet und die Frage beantwortet, ob die eigene Kommunalverwaltung als ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung angeht, angesehen wird.

Voraussetzung für die Anwendung statistischer Methoden ist es, dass Daten in metrischer Form vorliegen. Somit besteht der nächste Schritt darin, für jedes Ziel einen Indikator zu finden und

diesen in einer metrischen Form zu messen. Geeignet scheinen hierfür Personalkennziffern, die möglicherweise von der Personalabteilung standardmäßig erfasst werden (z. B. Rückkehrquote aus der Elternzeit, Anteil der Mitarbeiter in Elternzeit). Aufgrund der Ergebnisse der Vorstudie kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass jede Kommunalverwaltung die gleichen Personalkennziffern in gleicher Art und Weise erfasst. Liegen keine Kennziffern vor, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es für die Probanden einen unverhältnismäßig hohen Aufwand bedeuten würde, sie zu ermitteln. Es ist demnach abzuwägen zwischen dem Messniveau und der Chance, überhaupt an Daten zu gelangen. Einerseits sollen die zu erhebenden Daten aussagekräftig sein, andererseits muss es den befragten Kommunalverwaltungen möglich sein, sie zu liefern. Lässt sich eines der Ziele nicht oder nur unter unverhältnismäßig hohem Aufwand als Kennzahl ermitteln, so wird im Zuge der „Two-Step-Methode“ bei verweigerter Kennzahl nach der subjektiven Schätzung gefragt. Ist ein Ziel nicht durch eine Kennzahl auszudrücken, z. B. die Verbesserung der Vorbildfunktion, so wird hier nach der subjektiven Einschätzung anhand derselben Likert-Skala gefragt, die beim Berufundfamilie-Index zum Einsatz gekommen ist. Subjektive Einschätzungen werden dort, wo es möglich ist, nachrangig behandelt. „Gleichzeitig verhalten sich quasi-metrische Daten im Zusammenhang mit metrischen subsidiär, wenn trotz fehlender Kennzahlen eine Selbsteinschätzung bezüglich eines bestimmten Zielbereichs formuliert werden kann.“⁶⁹⁶ Die durchgängige Verwendung derselben Likert-Skala erlaubt eine bessere Vergleichbarkeit.

Schneider et al. berichten, dass es den befragten Personen nur bedingt möglich gewesen sei, die erfragten Kennziffern für einen abgelaufenen Zeitraum anzugeben. Diese Erkenntnis führte dazu, dass als Zeitraum, auf welchen sich alle erhobenen Daten beziehen, das jüngste abgeschlossene Haushaltsjahr gewählt wurde. Dies ist das Jahr 2014. Zudem wurden sämtliche Items so umformuliert, dass Status-quo-Werte abgefragt werden.⁶⁹⁷

Kontrollvariablen

Da Familienfreundlichkeit im betrieblichen Gesamtzusammenhang immer nur eine unabhängige Variable unter vielen möglichen ist, ist nicht auszuschließen, dass der Erfolg bei der Erreichung der gemessenen Ziele auf andere Ursachen zurückzuführen ist als auf die Familienfreundlichkeit. Aus diesem Grund werden *Kontrollvariablen* hinzugezogen, die möglicherweise ebenfalls das Ausmaß der Zielerreichung erklären könnten und die gleichzeitig ursächlich für den Grad an Familienfreundlichkeit sind. Dazu werden 6 weitere Faktoren als unabhängige Variablen hinzugezogen, um ihre Rolle als intervenierende Variable zu prüfen. Damit soll ausgeschlossen werden, dass der vermutete Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und jedem der 5 Ziele gar nicht existiert, sondern auf einen gleichzeitigen Einfluss einer dritten

⁶⁹⁶ Schneider et al., 2008, S. 29.

⁶⁹⁷ Vgl. Schneider et al., 2008, S. 30.

Variable (Kontrollvariable) sowohl auf die Familienfreundlichkeit als auch auf die 5 Ziele zurückzuführen ist.

Dazu wird in zwei Schritten vorgegangen:

1. Zunächst wird der Einfluss aller Kontrollvariablen auf sämtliche Zielvariablen ermittelt (Regression aller Zielvariablen auf jede einzelne Kontrollvariable).
2. Nur in den Fällen, in denen ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen einer Kontrollvariablen und einer Zielvariablen festgestellt wird, wird die Regression der Familienfreundlichkeit auf diese Kontrollvariable ermittelt.

Sollte in beide Richtungen ein Zusammenhang bestehen, kann für diese Fälle gesagt werden, dass kein kausaler Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und entsprechender Zielerreichung besteht, sondern der scheinbare Zusammenhang über die Kontrollvariable vermittelt wird. Die Kontrollvariablen können z. T. aus anderen Quellen erhoben werden, sodass der Fragebogen durch sie möglichst nicht umfangreicher wird.

Folgende Kontrollvariablen werden eingesetzt:

Kontrollvariable	Quelle
A – Größe der Kommune (in Einwohnerzahl, bezogen auf je zehntausend Einwohner)	IT.NRW (Statistisches Landesamt)
B – Anzahl der Beschäftigten der jeweiligen Kommunalverwaltung	IT.NRW (Statistisches Landesamt)
C – Arbeitslosenquote in der jeweiligen Gemeinde	Eigene Ermittlung aus Daten der Bundesagentur für Arbeit und IT.NRW
D – Anteil an Frauen an allen Beschäftigten	IT.NRW
E – Anteil an Beamten an allen Beschäftigten	IT.NRW

Tab. 15: Kontrollvariablen

Quelle: eigene Darstellung

Das Forschungsinteresse liegt – neben den Wirkungen familienfreundlicher Personalpolitik – darin, den aktuellen Stand der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der Familienfreundlichkeit zu erfahren. Daher werden neben den oben dargestellten Input- und Output-Variablen weitere Angaben erhoben, aus denen ersichtlich wird, worin die Familienfreundlichkeit der Kommunalverwaltungen de facto besteht. Dabei wird darauf geachtet, Maßnahmen aus allen Dimensionen des Berufundfamilie-Index mit einzubeziehen. Also ist nicht nur nach konkreten Leistungen zu fragen, sondern auch nach Indikatoren, die Aufschluss über die informellen Bestandteile

von Familienfreundlichkeit geben (z. B. Karrierechancen). Zudem wird geprüft, ob die Prämisse, der öffentliche Dienst sei ein sicherer Arbeitgeber, tatsächlich zutrifft.

Plausibilitätsfragen

Als Plausibilitätscheck wird eine Impulsfrage gestellt, durch die pauschal die Familienfreundlichkeit der eigenen Verwaltung beurteilt werden soll. Hierdurch kann geprüft werden, ob die einzelnen Antworten zum Berufundfamilie-Index – deren Gesamtheit der Proband während des Antwortens nicht erfassen, d. h., den Indexwert nicht wissen kann – konsistent zur spontanen Einschätzung der Familienfreundlichkeit sind. Außerdem wurde aus den weiteren Befunden der Vorstudie deutlich, dass mehrere wichtige Rahmenbedingungen der betrieblichen Familienfreundlichkeit nicht erfüllt zu sein scheinen. Es scheint sinnvoll, diese Merkmale, obwohl sie z. T. bereits im Berufundfamilie-Index indirekt erfragt werden, im Rahmen von Plausibilitätsfragen direkt zu messen.

Im Ergebnis werden folgende Kriterien erhoben:

- Gibt es in der Verwaltung eine (eigens dafür eingerichtete) Stelle, die sich um Mitarbeitende mit Familienpflichten kümmert?
- Welche konkreten Maßnahmen⁶⁹⁸ bietet die Verwaltung tatsächlich an? Nach Rückmeldung aus dem Pre-Test wird auch der Zukunftsaspekt mit aufgenommen, d. h., auch die in Kürze geplanten Maßnahmen werden mit abgefragt.
- Bietet der öffentliche Dienst tatsächlich ausschließlich oder deutlich überwiegend sichere, d. h. unbefristete Arbeitsverhältnisse?
- Haben Frauen, als nach wie vor Hauptbetroffene von Vereinbarkeitsfragen, dieselben Karrierechancen wie Männer?
- Impulseinschätzung der eigenen Familienfreundlichkeit.
- Einschätzung der Bedeutung von Familienfreundlichkeit für den öffentlichen Dienst.
- Statistische Angaben. Hier wird nur ein Minimum an Daten abgefragt, weil die Gefahr als groß eingeschätzt wird, dass Probanden aus Angst vor nicht gewährleisteter Anonymität die Antworten verweigern. Zudem wird damit dem Hinweis aus dem Pre-Test gefolgt, den Fragebogen möglichst kurz zu fassen.
- Freie Antwortmöglichkeiten

Aus den vorangegangenen Überlegungen wird der Fragebogen in unipark umgesetzt.

⁶⁹⁸ Orientiert an den Maßnahmenkatalogen, vgl. Kap. 2.3.1 – Angebotsorientierte Auffassung familienfreundlicher Personalpolitik.

Ablauf der Befragung

In einem ersten Schritt wurden am 12.02.2016 alle 396 Kommunalverwaltungen in NRW in einer E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Darin wurde die Studie kurz vorgestellt, die Durchführung der Befragung angekündigt und um Teilnahme gebeten. Diese Mail enthielt bereits den Link, der zum Online-Fragebogen führt. Sie wurde an die zentrale E-Mail-Adresse der Verwaltung geschickt mit der Bitte um Weiterleitung an sowohl einen Personalexperten als auch an die Gleichstellungsstelle und den Personalrat. D. h., es gab nur einen Fragebogen, der sowohl von den Arbeitgebervertretern als auch den Arbeitnehmervertretern beantwortet werden sollte. Um zuordnen zu können, welche Sicht der Datensatz wiedergibt, wird bei den statistischen Angaben erfragt, aus welcher Sicht die Fragen beantwortet wurden (Personaldienststelle, Gleichstellungsstelle, Personalrat oder andere).

Ein Problem der unpersönlichen Befragung besteht darin, dass keine Zuordnung der Datensätze zu der jeweiligen Verwaltung möglich ist. Einer personalisierten Befragung stehen der Datenschutz sowie der hohe Stellenwert der Anonymität entgegen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist die Kenntnis der einzelnen Verwaltungen jedoch nicht relevant, da die Regression auch unabhängig von der Kenntnis der Verwaltung ermittelt werden kann. Dennoch wurde in den statistischen Angaben darum gebeten, auf freiwilliger Basis den Namen der Kommunalverwaltung anzugeben.

Bei der Beantwortung durch zwei Stellen (Arbeitnehmersicht und Arbeitgebersicht) ginge dies sogar auf aggregierter Ebene, jedoch müsste dann zumindest feststellbar sein, welcher Personalexperte und welche Gleichstellungsstelle/Personalrat zu ein- und derselben Verwaltung gehören. Da die Angabe dieser Daten nur auf freiwilliger Basis erfolgt, wird sich bei der Auswertung zeigen, inwieweit eine Gegenüberstellung beider Perspektiven möglich ist. Es kann praktisch nicht sichergestellt werden, dass nur eine Person der jeweiligen Gruppe den Fragebogen ausfüllt. Die Gefahr, dass mehr Probanden als gewünscht den Fragebogen ausfüllen, wird dadurch reduziert, dass im Anschreiben betont wird: „Es ist völlig ausreichend, dass nur eine Person der Gleichstellungsstelle bzw. Personalexperte den Fragebogen ausfüllt.“ Dies schafft zudem Akzeptanz, da der geringere Aufwand hervorgehoben wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass Duplikate entstehen, wird als gering eingeschätzt.

Nach einem zeitlichen Abstand von 10 Tagen wurde am 22.02.2016 eine Erinnerungsmail, ebenfalls mit dem Link zur Onlinebefragung, an die zentralen E-Mail-Adressen verschickt. In der Feldzeit vom 12.02.2016 bis zum 10.03.2016 haben 142 Probanden den Link zum Fragebogen betätigt (Bruttobeteiligung). Gewertet werden nur die Fälle, in denen der Fragebogen tatsächlich begonnen wurde, sodass als Nettobeteiligung 114 Fälle verbleiben. Der letzte Teilnehmer hatte den Fragebogen am 08.03.2016 um 14:00 Uhr bearbeitet. Die Rohdaten von 114 Fällen wurden aus unipark nach SPSS exportiert.

Aus diesen Rohdaten wurden nach den vorher festgelegten Kriterien (vgl. Kapitel 4.3.2 – Datenanalyse) weitere 64 Fälle eliminiert, da sie für die Analysen wertlos waren. Die Auswertungen gehen daher grundsätzlich von einem Datensatz $N = 50$ aus. Dies entspricht einer Responsequote (RR2 nach AAPOR) von rd. 13 %.⁶⁹⁹ Wenngleich die grundsätzliche Fallzahl bei 50 liegt, gibt es Fragen, in denen weniger Probanden geantwortet haben. Dies liegt zum einen daran, dass nicht alle Fragebögen komplett ausgefüllt wurden, und zum anderen daran, dass einige Filterfragen – je nach Antwortverhalten – nicht von allen Teilnehmern gesehen werden konnten.

4.3.2 Datenanalyse

Als Erstes wird die Originaldatei in der Form, wie sie aus Unipark exportiert wurde, mithilfe der Statistikprogramme SPSS und Stata sowie der Standardsoftware Microsoft Excel ausgewertet.

Zunächst wird der Datensatz um die irrelevanten Variablen und nicht weiter zu analysierenden Fälle bereinigt. Der Roh-Export aus dem System unipark enthält zahlreiche Systemvariablen, die für die Auswertung irrelevant sind. Darüber hinaus sind nicht alle Datensätze brauchbar und es sind weitere **Aufbereitungsarbeiten** erforderlich, um einen Datensatz zu erhalten, der ausgewertet werden kann. Diese werden im Anhang näher beschrieben.

Der erste Schritt der statistischen Analyse besteht in der **Grundauszählung** der gesamten Befragung. Sie besteht in den Häufigkeitsauswertungen zu allen Variablen. Hier erfolgt ausschließlich eine deskriptive Statistik. Für die Häufigkeitsverteilung werden die Programme SPSS und Excel genutzt.

Als Nächstes wird der Berufundfamilie-Index ermittelt. Die **Indexbildung** erfolgt stufenweise.

Zunächst werden die Werte der Indikatoren errechnet. Dieser entspricht in den meisten Fällen dem Itemwert; bei den Faktoren 3, 16 und 17 ergibt er sich aus dem arithmetischen Mittelwert jeweils der beiden Items. Danach werden die Werte stufenweise durch Bildung des arithmetischen Mittelwertes, durch Normierung sowie durch Gewichtung zu Subdimensionswerten, Dimensionswerten und schließlich zu einem einzigen Wert, dem Index-Wert der betrieblichen Familienfreundlichkeit aggregiert. Normierung bedeutet, dass die Werte der Likert-Skala in eine Zahl zwischen 0 und 100 umgerechnet werden, da ein solcher Wert aussagekräftiger als ein Wert zwischen 1 und 7 ist, denn er passt in das geläufige Prozentsystem. Die Punktzahl des Berufundfamilie-Indexes erlaubt eine Aussage über das Ausmaß der betrieblichen Familienfreundlichkeit. Je höher der Indexwert ist, desto familienfreundlicher ist die Verwaltung.

⁶⁹⁹ AAPOR, Standard Definitions, S. 61 f.

Mit dem Berufundfamilie-Index sowie den Zielvariablen liegt nun die Basis für die **Regressionsanalysen** vor. Die Regressionsanalysen werden als lineare Regression auf einem Konfidenzintervall-Niveau von 95 % ermittelt. Fälle, in denen in den zur Berechnung der Regression notwendigen Variablen missing values vorkommen, werden ausgeschlossen (Parameter „missing listwise“). Fälle, die in den zur Berechnung notwendigen Variablen unplausible Werte aufweisen, werden für die jeweilige Berechnung nicht berücksichtigt.

a) Zusammenhänge zwischen Berufundfamilie-Index und Zielen

Für die Regression von Ziel 3 (soziale Verantwortung) wird zunächst aus den 3 Items ein Index (als arithmetisches Mittel) für „soziale Vorbildfunktion“ gebildet und in der neuen Variable „v_Soziales_Vorbild“ gespeichert (= abhängige Variable Ziel 3).

Als Ausfluss der kritischen Auseinandersetzung mit dem Berufundfamilie-Index wird an dieser Stelle eine Detailbetrachtung der Dimensionen des Berufundfamilie-Indexes vorgenommen. Wenngleich der Index selber als umfassendes Konstrukt wichtiger Bestandteil der Studie ist, so ist die Frage interessant, in welchem Ausmaß jede der drei Dimensionen zum gesamten Familienbewusstsein beiträgt. Insofern werden zusätzlich zur Regression der 5 Ziele auf den Berufundfamilie-Index auch die Regressionen einer jeden Dimension auf die 5 Ziele analysiert. Die Regressionsanalysen der Dimensionen werden in Excel vorgenommen.

b) Zusammenhänge zwischen Berufundfamilie-Index und Plausibilitätsfragen

- Der Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und Vorhandensein einer Anlaufstelle wird aufgrund der nominalen Merkmale mit Pivot in Excel berechnet.

- Der Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und dem Ausmaß an angebotenen bzw. geplanten konkreten familienfreundlichen Maßnahmen wird aufgrund der ordinalen Merkmale mittels Diagrammfunktion in Excel berechnet.

- Der Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und pauschaler Beurteilung der Familienfreundlichkeit wird mittels Diagrammfunktion in Excel berechnet.

- Der Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse wird mittels Diagrammfunktion in Excel berechnet.

- Der Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und Anteil an Männern in höherwertigen Positionen wird mittels Diagrammfunktion in Excel berechnet.

c) Messung des Einflusses von Kontrollvariablen

Die Regressionsanalysen bezüglich der Kontrollvariablen wurden mit Stata unter Anwendung derselben Parameter wie unter 1. durchgeführt. Der Grund für den Einsatz unterschiedlicher Auswertungsprogramme liegt darin, dass zum Zeitpunkt dieses

Auswerteschrittes kein Zugriff mehr auf das Programm SPSS bestand, auf das Programm Stata hingegen war dies der Fall.

Als Reliabilitätsanalyse wird für den angepassten Berufundfamilie-Index der **Cronbachs-Alpha-Schätzer** in SPSS ermittelt. Einbezogen wurden die 21 Items des Berufundfamilie-Index.

Der Fragebogen enthält bewusst Felder für **offene Antwortmöglichkeiten**. Zum einen wird somit die mögliche Lücke geschlossen, falls nach der Vorstudie nicht abschließend alle Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden konnten. Zum anderen soll die Chance, weitere Informationen zu gewinnen, nicht ungenutzt bleiben. Offene Antworten sind ein qualitatives Attribut in der quantitativen Befragung. Sie kompensieren nicht nur den möglichen Mangel, etwas Relevantes nicht abzufragen, sondern bereichern die in der Vorstudie erhaltenen Einschätzungen und lassen ein deutlicheres inhaltliches Bild der Situation der Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen entstehen.

Dementsprechend wird mit offenen Angaben auf zweierlei Weise verfahren, je nachdem, welchen Charakter sie haben. Entweder sie sind eine Ergänzung einer vorher nicht bekannten Merkmalsausprägung (typischerweise „Sonstige“) und werden kategorisiert dem jeweiligen Merkmal zugeordnet. Oder sie geben eine Haltung, Meinung oder Erfahrung wieder, die nicht quantitativ abgefragt werden kann, und stellen somit eine Ergänzung des bisher erhobenen Wissens dar. In letztem Fall werden die freien Anmerkungen als Interpretationshilfen im Diskussteil genutzt und dort zitiert oder paraphrasiert wiedergegeben.

4.3.2 Darstellung der Ergebnisse

Statistische Angaben

Verteilung der analysierten Kommunen nach Gemeindetyp

Gemeindeklasse	Nennungen	Prozent
Kleinstadt	12	24%
Mittelstadt	20	40%
Großstadt	10	20%
Missing / eliminiert	8	16%
Gesamt (N =)	50	100%

Unter den Antwortenden finden sich 24 % Kleinstädte, 40 % Mittelstädte und 20 % Großstädte. Die Ergebnisse sind somit nicht repräsentativ, da die Kleinstädte deutlich, die Mittelstädte geringfügig unter- und die Großstädte deutlich überrepräsentiert sind.⁷⁰⁰

Verteilung der analysierten Kommunen nach Funktionsbereich

Arbeitgebersicht	30	60%
Beschäftigtensicht	14	28%
K.A.	6	12%
Gesamt (N =)	50	100%

Es haben deutlich mehr Vertreter der Arbeitgebersicht an der Befragung teilgenommen als Vertreter der Arbeitnehmersicht.

⁷⁰⁰ In der Grundgesamtheit sind 7 % Großstädte, 45 % Mittelstädte und 48 % Kleinstädte (vgl. S. 174).

Derzeitiger Stand der Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen – Deskriptive Statistik

Wie ausgeprägt ist das betriebliche Familienbewusstsein in öffentlichen Verwaltungen?

Median	66,88
Mittelwert	60,35
Minimum	10,92
Maximum	92,17
Spannweite	81,25
Standardabweichung	19,42

Der durchschnittliche Index-Wert der teilnehmenden Kommunalverwaltungen liegt bei **60,35** Punkten. Dabei weisen die 50 Fälle eine extrem hohe Streuung (81,25 Punkte) auf: der Minimum-Wert liegt bei 10,92 Punkten; der Maximum-Wert bei 92,17 Punkten. Der Median beträgt 66,88 Punkte.

Der Cronbachs-Alpha-Schätzer der 21 Variablen des angepassten Berufundfamilie-Indexes liegt bei 0,958. Damit ist die Validität des Messinstrumentes auch in dieser Untersuchung bestätigt.

Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
Ja	28	56%
Nein	16	32%
K.A.	6	12%
Gesamt (N =)	50	100%

56 % der Probanden gibt an, eine eigene Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch anzubieten. 32 % haben dies nicht. 12 % machen hierzu keine Angabe.

Wenn ja, welche Stelle ist dies?

(Mehrfachnennung möglich)

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
Eigenes Familienbüro	2	4%
Ansprechpartner im Personalamt	24	48%
Gleichstellungsstelle	26	52%
Beauftragte für Gleichstellung in den Fachbereichen	2	4%
Personalsachbearbeiter	1	2%
Alle Vorgesetzten	1	2%
Jugendamt	1	2%
Kinder- und Familienbüro; Kinder-	1	2%
Gesamt (N =)	50	116%

Als Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch wird mit 52 % am häufigsten die Gleichstellungsstelle genannt. Fast ebenso oft ist es ein Ansprechpartner im Personalamt. Wesentlich seltener gibt es ein eigenes Familienbüro. Nur einmal genannt wurden die Vorgesetzten als Ansprechpartner.

Welche konkreten familienfreundlichen Maßnahmen bietet Ihre Verwaltung an?

	wird angeboten	soll demnächst eingeführt werden	weder noch	K.A.	Gesamt (N =)
Flexible Arbeitszeit	44 88%	0 0%	0 0%	6 12%	50 100%
Teleheimarbeit / Home Office	24 48%	4 8%	14 28%	8 16%	50 100%
Servicebüro für Mitarbeiter mit Familienpflichten	2 4%	2 4%	37 74%	9 18%	50 82%
Informationen im Intranet, Verwaltungszeitung o.ä.	21 42%	3 6%	17 34%	9 18%	50 100%
Führungsstellen in Teilzeit	28 56%	3 6%	10 20%	9 18%	50 100%
Regelmäßige Kinderbetreuung	6 12%	2 4%	33 66%	9 18%	50 100%
Notfall-Kinderbetreuung	4 10%	2 5%	35 85%		41 100%
Eltern-Kind-Büro	2 4%	3 6%	35 70%	10 20%	50 100%
Sonstige:	4 8%	0 0%	22 44%	24 48%	50 100%
<i>auf Belange der Mitarbeiter/innen wird möglichst eingegangen</i>	1	0	0		1
<i>Ferienbetreuung (in Kooperation)</i>	1	0	0		1
<i>Projekt zur Vereinbarkeit von Beruf & Pflege</i>	1	0	0		1
<i>Übernahme von Kinderbetreuungskosten bei Fortbildungen</i>	1	0	0		1

88 % der Teilnehmer geben an, dass in ihrer Verwaltung flexible Arbeitszeiten angeboten werden. Mit 56 % ebenfalls weit verbreitet ist es, Führungsstellen in Teilzeit anzubieten. 48 % geben an, dass ihre Verwaltung Teleheimarbeit bzw. Arbeiten im Home Office ermöglicht und 42 % bieten einschlägige Informationen über Intranet, Verwaltungszeitung o. ä. an. In 12 % der Fälle wird eine regelmäßige Kinderbetreuung angeboten. Alle übrigen Maßnahmen werden kaum angeboten.

Die Angaben zur mittelfristigen Einführung weiterer familienfreundlicher Angebote bewegen sich im einstelligen Prozentbereich. Wesentlich häufiger wird angegeben, dass die jeweilige Maßnahme weder angeboten wird noch demnächst eingeführt werden soll. Dies ist vor allem bei einem eigenen Servicebüro für Mitarbeitende mit Familienpflichten (74 %), regelmäßiger und Notfallkinderbetreuung (70 % bzw. 66 %) und dem Eltern-Kind-Büro (70 %) der Fall.

Hinsichtlich des mengenmäßigen Angebotes ist die Verteilung sehr unterschiedlich. In 88 % der Kommunalverwaltungen wird mindestens eine familienfreundliche Maßnahme angeboten. 26 % der Verwaltungen bieten vier Maßnahmen an, 24 % zwei Maßnahmen. Mehr als fünf Maßnahmen (14 %) bietet keine Verwaltung an. Die meisten Verwaltungen (62 %) haben keine weiteren Maßnahmen geplant.

Sehen Sie eine Entwicklung bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Kommunalverwaltung?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
Es gibt tendenziell immer mehr befristete Beschäftigungsverhältnisse.	17	34%
Es lässt sich keine Veränderung feststellen.	19	38%
Es gibt tendenziell immer weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse.	8	16%
K.A.	6	12%
Gesamt (N =)	50	100%

Die meisten Probanden beobachten entweder keine Veränderung (38 %) oder stellen einen Anstieg (34 %) der befristeten Beschäftigungsverhältnisse fest. Demgegenüber stehen 16 %, die eine Reduzierung beobachten. 12 % der Probanden machen hierzu keine Angabe.

Wie hoch ist der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Verwaltung aktuell?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
"0 % "	6	12%
"2 % "	3	6%
"3 % "	6	12%
"4 % "	4	8%
"5 % "	5	10%
"6 % "	2	4%
"8 % "	1	2%
"10 % "	9	18%
"13 % "	1	2%
"15 % "	2	4%
"20 % "	4	8%
"40 % "	1	2%
K.A.	6	12%
Gesamt (N =)	50	100%

Median	5,00%	
Mittelwert	7,68%	
Minimum	0,00%	
Maximum	40,00%	
Spannweite	40,00%	Prozentpunkte
Standard- abweichung	7,65%	Prozentpunkte

Die Angaben zum Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnisse reichen von 0,00 % bis 40,00 %. Im Durchschnitt liegt der Anteil bei 7,86 %. Der Median liegt bei 5,00 %. Die Standardabweichung liegt bei 7,65 Prozentpunkten.

Haben Frauen und Männer in Ihrer Kommunalverwaltung dieselben Karrierechancen, hier: gemessen am Zugang zum höheren Dienst?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
Nein, es gibt mehr Männer in höherwertigen Positionen.	37	74%
Ja, Männer und Frauen sind in etwa in gleichem Maße auf höherwertigen Positionen anzutreffen.	6	12%
Nein, es gibt mehr Frauen in höherwertigen Positionen.	0	0%
K.A.	7	14%
Gesamt (N =)	50	100%

In den weitaus meisten (74 %) Verwaltungen gibt es mehr Männer in höherwertigen Stellen als Frauen. 12 % der Antwortenden geben an, dass in etwa gleich viele Frauen und Männer in höherwertigen Positionen anzutreffen sind. Keiner der Probanden gibt an, dass es mehr Frauen in höherwertigen Positionen gebe als Männer. 14 % der Teilnehmer machte hierzu keine Angabe.

Wie viel Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) sind in Ihrer Verwaltung mit Männern besetzt?

In den Ergebnissen werden unplausible Antworten festgestellt, die angeben, dass deutlich weniger als 50 % der höherwertigen Stellen mit Männern besetzt seien. Diese Angaben sind unlogisch, da kein einziger Teilnehmer die vorangegangene Frage, ob es mehr Frauen als Männer in höherwertigen Positionen gäbe, mit „Ja“ beantwortet hat. Möglicherweise sind hierunter die Personen, die die vorangegangene Frage nicht beantwortet haben. Eine Prüfung ergibt, dass dies nicht der Fall ist. Die meisten derjenigen, die eine niedrige Prozentzahl angeben, haben vorher geantwortet, dass es mehr Männer in höherwertigen Positionen gibt. Als „in etwa in gleichem Maße“ werden Prozentangaben von mindestens 30 % toleriert. Darunter liegende Werte werden als nicht plausible Antworten gewertet und eliminiert. Nach dieser Korrektur liegen folgende Ergebnisse vor:

	Nennungen	Prozent	Prozent kumuliert
"32 % "	1	2%	2%
"35 % "	1	2%	4%
"50 % "	2	4%	8%
"60 % "	2	4%	12%
"61 % "	2	4%	16%
"65 % "	1	2%	18%
"66 % "	1	2%	20%
"69 % "	1	2%	22%
"70 % "	2	4%	26%
"75 % "	5	10%	36%
"80 % "	6	12%	48%
"85 % "	2	4%	52%
"87 % "	1	2%	54%
"90 % "	1	2%	56%
"92 % "	1	2%	58%
"95 % "	2	4%	62%
"100 % "	6	12%	74%
Missing / eliminiert	13	26%	100%
Gesamt (N =)	50	100%	

Median	80,00%	
Mittelwert	76,57%	
Minimum	32,00%	
Maximum	100,00%	
Spannweite	68,00%	Prozentpunkte
Standardabweichung	17,70%	Prozentpunkte

Bezogen auf die gültigen Antworten liegt der geringste Anteil bei 32 % der höherwertigen Positionen, die mit Männern besetzt sind. Der höchste Anteil liegt bei 100,00 % der höherwertigen Positionen, die mit Männern besetzt sind. Der Mittelwert beträgt 76,57 % und der Median 80,00 %. Die Standardabweichung beträgt 17,70 Prozentpunkte.

Ganz pauschal: Wie familienfreundlich ist Ihre Kommunalverwaltung aktuell?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (gar nicht familienfreundlich)	0	0%
2	1	2%
3	5	10%
4	12	24%
5	10	20%
6	13	26%
7 (sehr familienfreundlich)	2	4%
K.A.	7	14%
Gesamt (N =)	50	100%

Median	5,00
Mittelwert	4,81
Minimum	2,00
Maximum	7,00
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,20

Kein Teilnehmer attestiert seiner Verwaltung das Fehlen jeglicher Familienfreundlichkeit. 12 % beurteilen ihre Verwaltung als unterdurchschnittlich familienfreundlich (Note 3 und weniger). 24 % der Probanden halten ihre Verwaltung mit der Beurteilung 4 für durchschnittlich familienfreundlich. 50 % der Teilnehmer halten ihre Verwaltung aktuell für überdurchschnittlich familienfreundlich (Note 5 und mehr). Davon vergeben 4 % das beste Urteil 'sehr familienfreundlich'. Die schlechteste Beurteilung liegt bei 2 Punkten, die beste bei 7. Der Mittelwert beträgt 4,81 Punkte und der Median 5,00 Punkte. Die Standardabweichung liegt bei 1,20 Punkten.

Was denken Sie: Muss sich der öffentliche Dienst überhaupt um mehr Familienfreundlichkeit bemühen?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
Ja	32	64%
Nein	10	20%
K.A.	8	16%
Gesamt (N =)	50	100%

64 % der Teilnehmer denken, der öffentliche Dienst muss sich um mehr Familienfreundlichkeit bemühen. 20 % sind gegenteiliger Auffassung. 16 % machten hierzu keine Angabe.

In den zu dieser Frage gehörenden offenen Antworten fanden sich 29 Gründe dafür, dass der öffentliche Dienst sich um mehr Familienfreundlichkeit bemühen muss und 7 Gründe dagegen.

Nein, weil ...

Inhaltlich lassen sich die 7 genannten Gründe gegen mehr Familienfreundlichkeit zu einem zusammenfassen, nämlich, dass der öffentliche Dienst gegenüber der Privatwirtschaft bereits familienfreundlich sei, also die bereits ergriffenen Maßnahmen als ausreichend betrachtet werden. Dies widerspricht nicht der Haltung, grundsätzlich familienfreundlich sein zu müssen, jedoch wird ein weiterer Ausbau des aktuellen Standes an Familienfreundlichkeit nicht als notwendig erachtet.

Ja, weil ...

Diejenigen hingegen, die glauben, dass weitere Bemühungen um mehr Familienfreundlichkeit unerlässlich sind, führen dieselben Motive an, wie sie bereits in der Theorie erarbeitet und in der Vorstudie bekräftigt wurden. Paraphrasiert lassen sich die 29 Anmerkungen wie folgt wiedergeben:

1. ... es an Fachkräften fehlt bzw. fehlen wird (Demographischer Wandel) („Ja, weil ... er demografiefest werden muss (...)"
2. ... Familienfreundlichkeit ein wesentliches Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ist („dies ein wesentliches Qualitätskriterium für einen Arbeitgeber darstellt und im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern immer mehr den Ausschlag geben wird.“)
3. ... der öffentliche Dienst grundsätzlich wenig andere Vorteile bietet und Familienfreundlichkeit als Alleinstellungsmerkmal braucht („dies einer der wenigen Aspekte ist, mit denen man sich im ö. D. positiv abheben kann“)
4. ... der öffentliche Dienst eine Vorbildfunktion zu erfüllen hat („der öffentliche Dienst als gutes Vorbild dienen sollte“)
5. ... das Humankapital zunehmend aus Frauen besteht, die in weitaus höherem Maße auf Familienfreundlichkeit angewiesen sind als Männer, da immer noch eine ungleiche Verteilung der Familien- und Berufstätigkeiten vorherrscht („auch Frauen qualifizierte Mitarbeiter sind, die gelernten Fachkräfte immer weniger werden und Frauen mit Kindern auf familienfreundliche Arbeitsplätze angewiesen sind“)
6. ... die Vorbildfunktion auch die Gleichstellung umfasst, die eng mit Familienfreundlichkeit verwoben ist. Damit ist auch und besonders die Beachtung von Männern als Zielgruppe gemeint („auch die Männer nicht immer nur an Karriere denken, sondern auch Zeit mit Ihrer Familie verbringen wollen“)

Zum Schluss der Onlinebefragung wurde Raum für freie Anmerkungen gegeben, die keiner Struktur folgten. Aus den Äußerungen der Probanden können weitere Erkenntnisse gewonnen werden, die zum Teil das bisher Bekannte stützen, zum Teil aber auch darüber hinausgehen und explorativen Charakter haben, also völlig neu sind. Es wurden 12 Anmerkungen getätigt, die sich paraphrasiert wie folgt wiedergeben lassen:

- Familienfreundlichkeit ist nur ein Faktor von vielen bei Stellenbesetzung! Z. Zt. ist Personal-mangel wg. Flüchtlingskrise.

- Familienformen werden vielfältiger, kreative am Bedarf ausgerichtete Maßnahmen zur Unterstützung sind wichtig!
- Ich würde mich freuen, wenn sich bei der Stadt X die Entwicklung zum Heimarbeitsplatz deutlich beschleunigen würde. Dies würde für Männer und Frauen die Möglichkeit, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können, stark erhöhen. Unternehmensinteressen in Einklang bringen.
- Kleine u. mittelständische Kommunen haben kaum Aufstiegschancen. Konkurrenz zu großen Kommunen.
- Kleine Kommune: Vieles wird individuell geregelt. Hoher Stellenwert von Vereinbarkeitsmöglichkeiten.
- Der Konkurrenzdruck zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft hat erheblich zugenommen. Qualifizierte Bewerbungen bleiben bereits heute aus.

Grundauszählung der Kontrollvariablen**Wie viele Einwohner haben die Gemeinden?**

Median	46.313
Mittelwert	93.222
Maximum	576.000
Minimum	8.200
Spannweite	567.800
Standard- abweichung	126.900

Die Einwohnerzahlen werden aus Gründen der Anonymitätswahrung nur gerundet angegeben. Die kleinste teilnehmende Gemeinde hat rd. 8.200 Einwohner, die größte rd. 576.000 Einwohner. Der Mittelwert liegt bei 93.222 und der Median bei 46.313 Einwohnern. Die Standardabweichung beträgt 126.900.

Wie viele Beschäftigte haben die Gemeinden?

Median	545
Mittelwert	1.387
Maximum	11.100
Minimum	60
Spannweite	11.040
Standardabweichung	2.243

Die Beschäftigtenzahlen werden aus Gründen der Anonymitätswahrung nur gerundet angegeben. Die Gemeinde mit dem geringsten Personalbestand hat rd. 60 Beschäftigte; die höchste Mitarbeiterzahl liegt bei rd. 11.100 Beschäftigten. Der Mittelwert liegt bei 1.387 und der Median bei 545 Beschäftigten. Die Standardabweichung beträgt 2.243.

Wie hoch ist die Arbeitslosenquote in den Gemeinden?

Median	3,65%	
Mittelwert	3,82%	
Maximum	6,72%	
Minimum	1,74%	
Spannweite	4,98%	Prozentpunkte
Standard-	1,44%	Prozentpunkte

Die geringste Arbeitslosenquote liegt bei 1,74 %; die höchste bei 6,72 %. Der Mittelwert beträgt 3,82 % und der Median 3,65 %. Die Standardabweichung zählt 1,44 Prozentpunkte.

Wie viel Prozent der Beamten einer Gemeinde sind Frauen?

Median	33,33%	
Mittelwert	31,80%	
Maximum	60,00%	
Minimum	0,00%	
Spannweite	60,00%	Prozentpunkte
Standardabweichung	13,60%	Prozentpunkte

Im niedrigsten Fall sind gar keine Frauen unter den Beamten anzutreffen; im Höchstfall sind es 60,00 %. Der Mittelwert liegt bei 31,80 % Frauen unter den Beamten. Der Median liegt bei 33,33 %. Die Standardabweichung beträgt 13,60 Prozentpunkte.

Wie viel Prozent der Beschäftigten der Gemeinde sind Beamte?

Median	19,90%	
Mittelwert	19,32%	
Maximum	28,59%	
Minimum	7,69%	
Spannweite	20,90%	Prozentpunkte
Standardabweichung	6,08%	Prozentpunkte

Der geringste Anteil an Beamten liegt bei 7,69 %; der höchste bei 28,59 % aller Beschäftigten. Der Mittelwert liegt bei 19,32 % und der Median bei 19,90 %. Die Standardabweichung zählt 6,08 Prozentpunkte.

Zielerreichung – Deskriptive Statistik*Ziel 1***Wie gut gelingt es Ihrer Kommunalverwaltung, bestehende Mitarbeiter/innen zu halten?**

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (nicht gut)	0	0%
2	1	2%
3	3	6%
4 (durchschnittlich)	12	24%
5	9	18%
6	15	30%
7 (sehr gut)	7	14%
K.A.	3	6%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	5,17
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,27

62 % der Probanden geben an, dass es ihrer Kommunalverwaltung überdurchschnittlich gut (Note 5 und besser) gelingt, ihre Mitarbeiter/innen zu halten. 24 % geben an, dass ihre Verwaltung durchschnittlichen Erfolg hat, Mitarbeiter/innen zu halten. Für 8 % gelingt es unterdurchschnittlich gut (Note 3 und schlechter), ihre Mitarbeiter/innen in der Verwaltung zu halten. Die schlechteste Beurteilung liegt bei 2,00 Punkten, die beste bei 7,00 Punkten. Der Mittelwert der Beurteilungen beträgt 5,17 Punkte und der Median 5,00 Punkte. Die Standardabweichung liegt bei 1,27 Punkten.

Wie hoch war die Fluktuationsquote im Haushaltsjahr 2014?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
"0 % "	14	28%
"1 % "	14	28%
"2 % "	10	20%
"3 % "	1	2%
"5 % "	3	6%
"7 % "	1	2%
"10 % "	3	6%
"15 % "	1	2%
K.A.	3	6%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	0,00%	
Maximum	15,00%	
Median	1,00%	
Mittelwert	2,21%	
Spannweite	15,00%	Prozentpunkte
Standard- abweichung	3,24%	Prozentpunkte

Die niedrigste Fluktuationsquote unter den Teilnehmern beträgt 0,00 %; die höchste 15,00 %. Der Mittelwert liegt bei 2,21 % und der Median bei 1,00 %. Die Standardabweichung zählt 3,24 Prozentpunkte.

Ziel 2

Wie schwierig ist es für Ihre Kommunalverwaltung, offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (sehr schwierig)	1	2%
2	2	4%
3	6	12%
4 (durchschnittlich)	22	44%
5	5	10%
6	7	14%
7 (sehr einfach)	4	8%
K.A.	3	6%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	4,00
Mittelwert	4,38
Spannweite	6,00
Standard- abweichung	1,36

Die Skala an Antwortmöglichkeiten wurde bei diesem Item voll ausgeschöpft. Die schlechteste Beurteilung liegt bei 1, die beste bei 7 Punkten. 18 % der Teilnehmer geben an, dass ihre Verwaltung es (eher) schwierig findet (1–3 Punkte), offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen. 44 % der Probanden sehen den Erfolg ihrer Verwaltung, geeignete Bewerber zu finden, als durchschnittlich an. 32 % beurteilen es als (eher) einfach (5–7 Punkte), geeignete Bewerber/innen zu finden. Der Mittelwert liegt bei 4,38 Punkten und der Median bei 4,00 Punkten. Die Standardabweichung beträgt 1,36 Punkte.

Wie hoch war die Stellenbesetzungsquote im Haushaltsjahr 2014?

Nach Ausschluss unplausibler Werte	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
"10 % "	1	2%
"70 % "	3	6%
"80 % "	4	8%
"90 % "	9	18%
"95 % "	10	20%
"98 % "	2	4%
"99 % "	6	12%
"100 % "	1	2%
K.A. / eliminiert	11	22%
Gesamt (N =)	47	94%

Minimum	10%	
Maximum	100%	
Median	95%	
Mittelwert	89%	
Spannweite	90%	Prozentpunkte
Standard- abweichung	16%	Prozentpunkte

Die geringste Stellenbesetzungsquote liegt bei 10 %, die höchste bei 100 %. Der Mittelwert liegt bei 89 % erfolgreich besetzter Stellen, der Median bei 95 %. Die Standardabweichung beläuft sich auf 16 Prozentpunkte.

Ziel 3

Ist Ihre Kommunalverwaltung ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung betrifft?

Indexwert Soziale Verantwortung	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
2,00	1	2%
3,00	2	4%
3,33	1	2%
3,67	3	6%
4,00	1	2%
4,33	3	6%
4,67	4	8%
5,00	4	8%
5,33	3	6%
5,67	7	14%
6,00	8	16%
6,33	5	10%
6,67	2	4%
7,00	2	4%
Missing / eliminiert	4	8%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,67
Mittelwert	5,23
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,15

Der niedrigste Indexwert für die Vorbildfunktion hinsichtlich sozialer Verantwortung liegt bei 2 Punkten, der höchste bei 7 Punkten. Der Mittelwert beträgt 5,23 Punkte und der Median 5,67 Punkte. Die Standardabweichung weist 1,15 Punkte aus.

Die drei Faktoren des Indexes für die Vorbildfunktion als sozial verantwortlicher Arbeitgeber zeigen folgende Ergebnisse:

Sozial verantwortliches Handeln:

„Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.“

	Nennungen	Nennungen
1 (trifft ganz und gar nicht zu)	0	0%
2	1	2%
3	2	4%
4	5	10%
5	11	22%
6	20	40%
7 (trifft voll und ganz zu)	7	14%
K.A.	4	8%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	6,00
Mittelwert	5,48
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,15

Nur wenige der antwortenden Probanden (6 %) glauben, dass ihre Verwaltung als Arbeitgeber (eher) nicht sozial verantwortlich handelt. Der weitaus überwiegende Teil (76 %) hält seine Verwaltung für einen (eher) sozial verantwortlich handelnden Arbeitgeber. 10 % beurteilen ihre Verwaltung als durchschnittlich und 8 % machen keine Angabe. Der Mittelwert liegt bei 5,48 und der Median bei 6,00 Punkten. Die Spannweite beträgt 5,00 Punkte. Vorbildfunktion:

„Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.“

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (trifft ganz und gar nicht zu)	1	2%
2	3	6%
3	3	6%
4	7	14%
5	12	24%
6	15	30%
7 (trifft voll und ganz zu)	5	10%
K.A.	4	8%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	4,98
Spannweite	6,00
Standard- abweichung	1,47

Als Vorbild überzeugen die Kommunalverwaltungen weniger. Kumulierte 14 % denken, dass ihre Verwaltung (eher) nicht als Vorbild in puncto sozial verantwortlicher Arbeitgeber dient.

Weitere 14 % sind un schlüssig. Damit kann rd. ein Drittel der Antwortenden seiner Verwaltung keine Vorbildfunktion attestieren. Demgegenüber können zwei Drittel (64 %) ihre Verwaltung als Vorbild hinsichtlich sozial verantwortlichen Handelns empfehlen, 10 % sogar in vollem Maße. 8 % machen keine Angabe. Der Mittelwert liegt bei 4,98 und der Median bei 5,00 Punkten. Die Spannweite beträgt 6,00 Punkte.

Image:

„Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.“

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (trifft ganz und gar nicht zu)	0	0%
2	1	2%
3	3	6%
4	6	12%
5	15	30%
6	16	32%
7 (trifft voll und ganz zu)	5	10%
K.A.	4	8%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	5,24
Spannweite	5,00
Standardabweichung	1,16

Die meisten (kumuliert 72 %) der Antwortenden denken, dass ihre Kommunalverwaltung ein (eher) positives Image hat. Nur wenige (kumuliert 8 %) denken dies nicht. Insgesamt haben die Verwaltungen offenbar wenig mit Imageproblemen zu kämpfen, wobei es – da nur 11 % die Bestbewertung gewählt haben – enormes Verbesserungspotenzial gibt. 12 % sind indifferent und 8 % machen keine Angaben. Der Mittelwert liegt bei 5,24 und der Median bei 5,00 Punkten. Die Spannweite beträgt 5,00 Punkte.

Ziel 4

Wie viele Krankheits- und Fehltage hatten die Mitarbeiter/innen ihrer Kommunalverwaltung durchschnittlich im Haushaltsjahr 2014?

Tage	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
3	1	2%
6	1	2%
7	4	8%
8	1	2%
9	1	2%
10	3	6%
11	1	2%
12	2	4%
15	3	6%
17	4	8%
18	4	8%
22	1	2%
24	3	6%
26	2	4%
K.A.	19	38%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	3,00
Maximum	26,00
Median	15,00
Mittelwert	14,52
Spannweite	23,00
Standard- abweichung	6,46

Die geringsten durchschnittlichen Krankheits- und Fehlzeiten liegen bei 3,00 Tagen, die höchsten bei 26 Tagen. Der Mittelwert beläuft sich auf 14,52 und der Median auf 15 Tage. Die Standardabweichung beträgt 6,46 Tage.

Können Sie einschätzen, wie sich die Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren tendenziell entwickelt haben?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (Fehlzeiten sind stark angestiegen)	2	4%
2	11	22%
3	13	26%
4 (Fehlzeiten haben sich nicht geändert)	12	24%
5	5	10%
6	0	0%
7 (Fehlzeiten sind stark gesunken)	0	0%
K.A.	7	14%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	1,00
Maximum	5,00
Median	3,00
Mittelwert	3,16
Spannweite	4,00
Standard- abweichung	1,09

52% der Probanden beobachten einen Anstieg der Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren. Davon schätzen 4 % den Anstieg als sehr stark und 22 % als stark ein. 24 % sagen, die Fehlzeiten haben sich nicht verändert und 10 % sehen eine leichte Reduzierung der Fehlzeiten. Einen eher starken sowie einen starken Rückgang der Fehlzeiten attestiert keiner der Probanden.

Ziel 5

Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich in Elternzeit?

Monate	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
5	1	2%
6	1	2%
12	9	18%
14	1	2%
15	2	4%
16	1	2%
18	6	12%
20	3	6%
21	1	2%
24	10	20%
25	1	2%
30	1	2%
36	2	4%
K.A.	11	22%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	5,00
Maximum	36,00
Median	18,00
Mittelwert	18,85
Spannweite	31,00
Standardabweichung	7,01

In den kürzesten Fällen bleiben die Eltern durchschnittlich 5 Monate in Elternzeit, in den längsten Fällen 36 Monate. Der Mittelwert liegt bei 18,85 Monaten und der Median bei 18,00 Monaten Elternzeit. Die Standardabweichung beträgt 7,01 Monate.

Wie hat sich die Dauer der Elternzeit (bzw. familiär bedingten Auszeit) nach Ihrer Beobachtung in den vergangenen 10 Jahren entwickelt?

	Anzahl Nennungen	Anteil Nennungen
1 (Eltern nehmen längere Elternzeit)	3	6%
2	3	6%
3	5	10%
4 (Dauer der Elternzeit hat sich nicht geändert)	13	26%
5	7	14%
6	10	20%
7 (Eltern nehmen kürzere Elternzeit)	3	6%
K.A.	6	12%
Gesamt (N =)	50	100%

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	4,00
Mittelwert	4,36
Spannweite	6,00
Standardabweichung	1,62

Kumuliert 22 % der Teilnehmer beobachten, dass die Eltern eine (eher) längere Elternzeit nehmen. Demgegenüber berichten kumuliert 40 %, dass Eltern eine (eher) kürzere Elternzeit nehmen. 26 % beobachten keine Veränderung der Dauer der Elternzeit.

Auswirkungen des Familienbewusstseins auf die Zielerreichung in Kommunalverwaltungen – Regressionsanalysen

Die Regressionsanalysen der 5 gemessenen Ziele in Bezug die Familienfreundlichkeit haben folgende Ergebnisse:

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit reduzieren	
	H1a: ... niedrigere Fluktuationsquote	H1b: ... bessere Einschätzung MA halten	H2a: ... höhere Stellenbesetzungsquote	H2b: ... bessere Einschätzung Stellenbesetzung	H3: ... bessere Bewertung Soziales Vorbild	H4a: ... geringere Anzahl Fehltag	H4b: ... bessere Entwicklung Fehlzeiten	H5a: ... geringere Dauer Elternzeit	H5b: ... bessere Entwicklung Elternzeit.
R-Quadrat	0,045	0,257	0,055	0,149	0,458	0,002	0,095	0,016	0,012
Regressionskoeffizient	-0,036	0,034	0,195	0,028	0,041	0,019	0,019	-0,047	0,010
Standardfehler	0,025	0,009	0,139	0,010	0,007	0,074	0,009	0,061	0,014
Signifikanzwert	0,152	0,000***	0,170	0,007**	0,000***	0,799	0,044*	0,442	0,482
N	47	47	36	47	45	30	42	38	43

* $p < 0,05$ (signifikant), ** $p < 0,01$ (sehr signifikant), *** $p < 0,001$ (hoch signifikant)

Anmerkung zu Ziel 2 – Geeignete Bewerber/innen finden

Bei der Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Stellenbesetzungsquote (H2a) werden unglaubliche Werte entdeckt. In 11 Fällen wurden Extremwerte in Form von einstelligen Werten und Nullwerten angegeben. Diese Ausreißer können in zweierlei Richtungen interpretiert werden: Entweder sind dies echte Prozentangaben, die ausdrücken, dass die Verwaltung kaum eine Stelle besetzen konnte, oder es handelt sich um Verständnisfehler bei den Probanden, die hier absolute Werte statt Prozentangaben eingetragen haben. Ersteres scheint nicht plausibel, denn es ist nicht anzunehmen, dass eine Verwaltung keine einzige bzw. z. B. nur 4 % ihrer vakanten Stellen besetzen konnte. Es sei denn, es handelt sich um sehr kleine Verwaltungen, die evtl. nur eine Stelle im Jahr 2014 ausgeschrieben und keinen geeigneten Bewerber gefunden haben. Eine Prüfung ergibt, dass sich unter den 11 Fällen sowohl Klein- als auch Großstädte befinden. Die unplausiblen Werte verkehren also das Ergebnis ins Gegenteil. Vor dem Hintergrund der qualitativen Antworten und der Vorstudie ergeben die einstelligen Prozentangaben keinen Sinn. Deswegen wird auf Basis der korrigierten Auswertung interpretiert. In die Ergebnisdiskussion werden nur die Berechnungen mit korrigierter Stellenbesetzung verwendet.

Hinsichtlich H1a besteht angesichts des Regressionskoeffizienten von -0,36 ein negativer Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und der Fluktuationsquote. Je höher also der berufundfamilie-Index ausfällt, desto niedriger ist die Fluktuationsquote. Da der Signifikanzwert allerdings bei 0,152 liegt, ist es wahrscheinlich, dass der Zusammenhang nur zufällig

besteht. D. h., hier gibt es keinen statistisch abgesicherten Zusammenhang; das Konfidenzniveau ist überschritten. Durch dieses Ergebnis kann die Hypothese H1a nicht bestätigt werden.

Hinsichtlich H1b besteht angesichts des Regressionskoeffizienten von 0,34 ein positiver Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und der Einschätzung, wie gut Mitarbeiter/innen gehalten werden können. Der Signifikanzwert liegt bei 0,00, d. h., dass ausgeschlossen werden kann, dass der Zusammenhang nur zufällig besteht. Diese Ergebnisse bestätigen somit einen statistischen Zusammenhang auf 100 %-Niveau zwischen dem berufundfamilie-Index und dem Retentionserfolg in der Form, dass umso weniger Mitarbeiter/innen die Verwaltung freiwillig verlassen, je höher das betriebliche Familienbewusstsein ist. Die Hypothese H1b wird angenommen.

Hinsichtlich H2a besteht angesichts des Regressionskoeffizienten von 1,195 ein positiver Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und der Stellenbesetzungsquote. Demzufolge ist die Stellenbesetzungsquote umso höher, je höher der berufundfamilie-Index liegt. Da jedoch der Signifikanzwert bei 0,17 liegt, kann diese Analyse nicht als statistisch abgesichert betrachtet werden. Durch dieses Ergebnis kann die Hypothese H2a nicht bestätigt werden.

Hinsichtlich H2b besteht bei einem Regressionskoeffizienten von 0,028 ein positiver Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und der Einschätzung, wie gut Stellen mit geeigneten Bewerber/innen besetzt werden können. Der Signifikanzwert liegt bei 0,007, also ist das Ergebnis signifikant auf 99 %-Niveau. Die Hypothese H2b wird angenommen.

Hinsichtlich H3 weist der Regressionskoeffizient von 0,041 auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und dem erreichten Indexwert als Soziales Vorbild hin. Da der Signifikanzwert bei 0,00 liegt, ist dieser Zusammenhang als statistisch signifikant auf 100 %-Niveau zu betrachten. Demzufolge wird die Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber umso besser erfüllt, je höher der berufundfamilie-Index liegt. Die Hypothese H3 wird angenommen.

Hinsichtlich H4a beschreibt der Regressionskoeffizient von -0,019 einen positiven Zusammenhang zwischen berufundfamilie-Index und der Anzahl der Fehltage. Demnach wäre die Anzahl an Fehltagen umso höher, je höher der berufundfamilie-Index ist. Da jedoch das Konfidenzniveau mit einem Signifikanzwert von 0,799 überschritten ist, liefert dieses Resultat keine statistisch signifikante Bestätigung. Die Hypothese H4a wird nicht angenommen,

Hinsichtlich H4b kann bei einem Regressionskoeffizienten von 0,019 ein positiver Zusammenhang zwischen berufundfamilie-Index und der bewerteten Entwicklung der Fehltagelänge gesehen werden. Je höher also der berufundfamilie-Index ist, desto höher ist der Wert, den die Probanden angeben, was bedeutet, dass die Fehltagelänge mit der Höhe der Familienfreundlichkeit zurückgehen. Bei einem Signifikanzwert von 0,044 ist dieses Ergebnis signifikant auf 95 %-Niveau. Die Hypothese H4b wird angenommen.

Bezogen auf H5a besteht zwar bei einem Regressionskoeffizienten von -0,47 ein negativer Zusammenhang. Demnach ist die Dauer der Elternzeit umso kürzer, je familienfreundlicher die Verwaltung ist. Jedoch ist der Zusammenhang hier nur als zufällig zu bewerten, wie der hohe Signifikanzwert von 0,442 erkennen lässt. Es liegt also keine statistische Bestätigung des Zusammenhangs vor, daher wird die Hypothese H5a nicht angenommen.

Auch bei H5b lässt sich ein positiver Zusammenhang bei einem Regressionskoeffizienten von 0,010 erkennen. Demnach ist die Entwicklung der Dauer der Elternzeit umso rückläufiger, je familienfreundlicher die Verwaltung ist. Allerdings überschreitet der Signifikanzwert mit 0,482 das Konfidenzniveau. Diese Ergebnisse belegen keinen statistischen Zusammenhang, daher wird die Hypothese H5b nicht angenommen.

Kontrollvariablen

Die Prüfung des vermittelnden Einflusses von Drittvariablen auf die Ziele ergibt zwar einen Zusammenhang zwischen den Kontrollvariablen A, B und D und jeweils einem Ziel sowie zwischen den Kontrollvariablen C und F und jeweils zwei Zielen. Die weitere Prüfung ergibt jedoch, dass die Familienfreundlichkeit auf keine der Kontrollvariablen zurückzuführen ist. Somit ist keine der untersuchten Drittvariablen eine intervenierende Variable.

Plausibilitätsprüfungen – Konkrete Maßnahmen familienfreundlicher Personalpolitik

Haben die Probanden, deren Verwaltung eine hohe gemessene Familienfreundlichkeit aufweisen, häufiger eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familienpflichten?

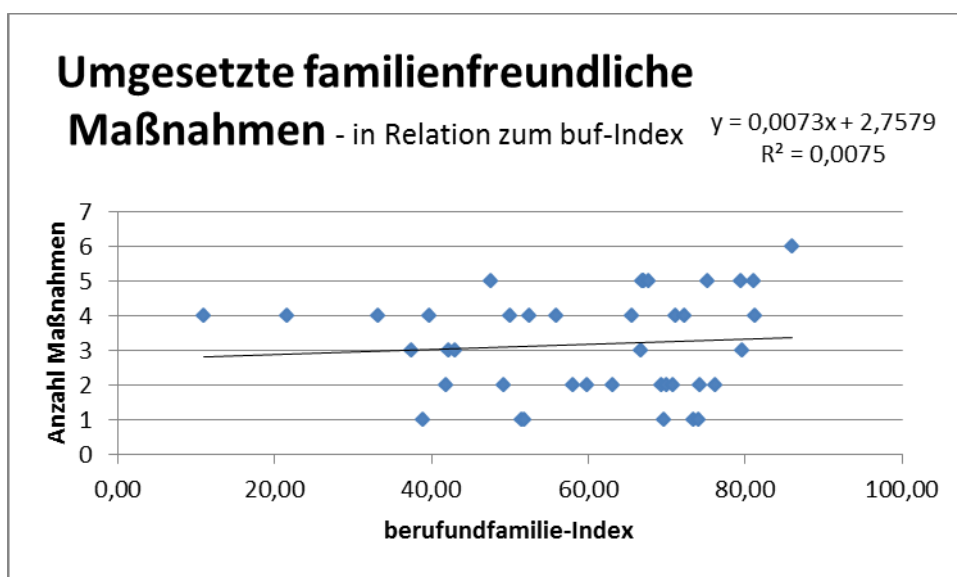
Da das Merkmal „Anlaufstelle vorhanden“ nur nominales Skalenniveau aufweist, ist eine Regressionsanalyse nicht möglich. Stattdessen wird die Häufigkeit der positiven bzw. negativen Antworten auf die Eigenschaften „überdurchschnittlich familienfreundlich“ (Index > 60,35)“ und „unterdurchschnittlich familienfreundlich“ (Index <= 60,35) bezogen.

in Prozent	Ja	Nein	K.A.	Gesamtergebnis
überdurchschnittlich	72,41%	10,34%	17,24%	100%
unterdurchschnittlich	33,33%	61,90%	4,76%	100%

Von den Verwaltungen, deren Grad an Familienfreundlichkeit unter dem Durchschnitt liegt, haben rd. 33 % eine Anlaufstelle für Beschäftigte mit Familien. Von den Verwaltungen, deren Grad an Familienbewusstsein über dem Durchschnitt liegt, sind es 72,41 %. D. h., Verwaltungen, die einen hohen Indexwert erreichen, haben häufiger eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familien.

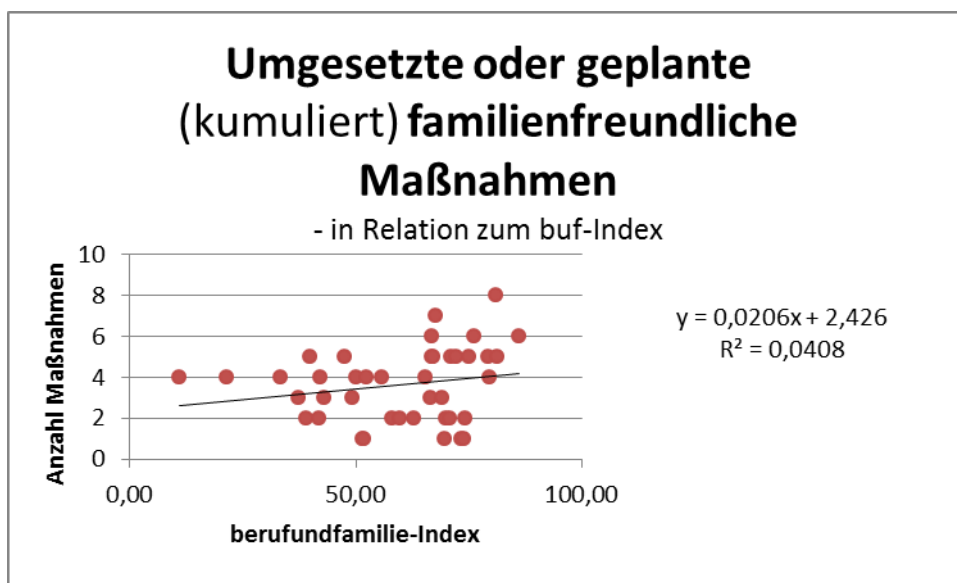
Bieten Verwaltungen, die eine hohe gemessene Familienfreundlichkeit (Berufundfamilie-Index höher als 60,35) aufweisen, mehr konkrete Maßnahmen an bzw. planen sie mehr Maßnahmen, als Verwaltungen mit niedriger gemessener Familienfreundlichkeit?

a) ausschließlich umgesetzte Maßnahmen



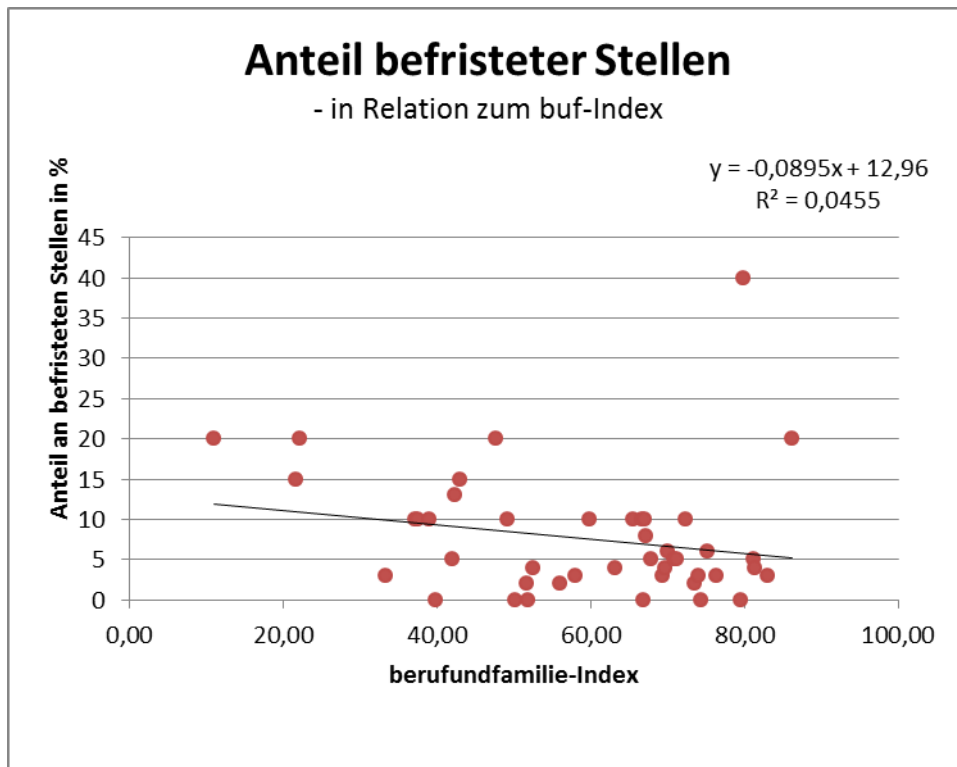
Unter den Verwaltungen mit einem unterdurchschnittlichen buf-Index finden sich sowohl solche, die überhaupt keine konkreten Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit anbieten, als auch solche, die mehrere Maßnahmen anbieten. Auf der anderen Seite finden sich unter den Verwaltungen mit einem hohen buf-Index ebenfalls solche, die wenige, und auch solche, die mehrere familienfreundliche Maßnahmen anbieten. Insgesamt ist aus diesen Ergebnissen nicht zu belegen, dass die Verwaltungen, die einen hohen buf-Index erreicht haben, konsequent mehr Maßnahmen zur Verfügung stellen.

b) umgesetzte und geplante Maßnahmen



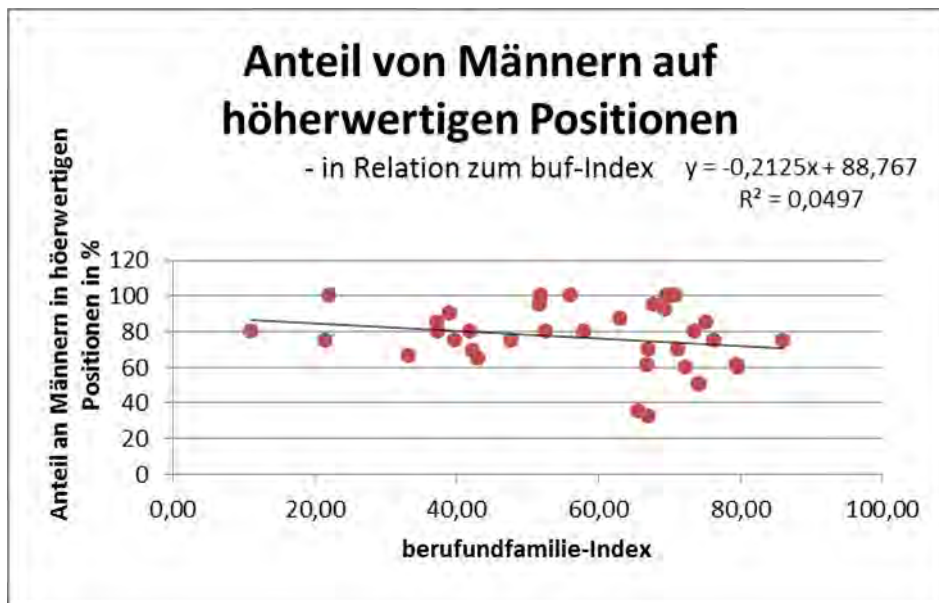
Etwas deutlicher wird es, wenn man die bereits umgesetzten und die geplanten Maßnahmen zusammenfasst. Es ist zu erkennen, dass eine Häufung der Anzahl an Maßnahmen bei den Verwaltungen mit einem hohen buf-Index auftritt. D. h., hier ist eine Kongruenz zwischen dem erreichten Indexwert und der Dimension „Leistung“ gegeben.

Haben die Verwaltungen, die eine hohe gemessene Familienfreundlichkeit aufweisen, weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse?



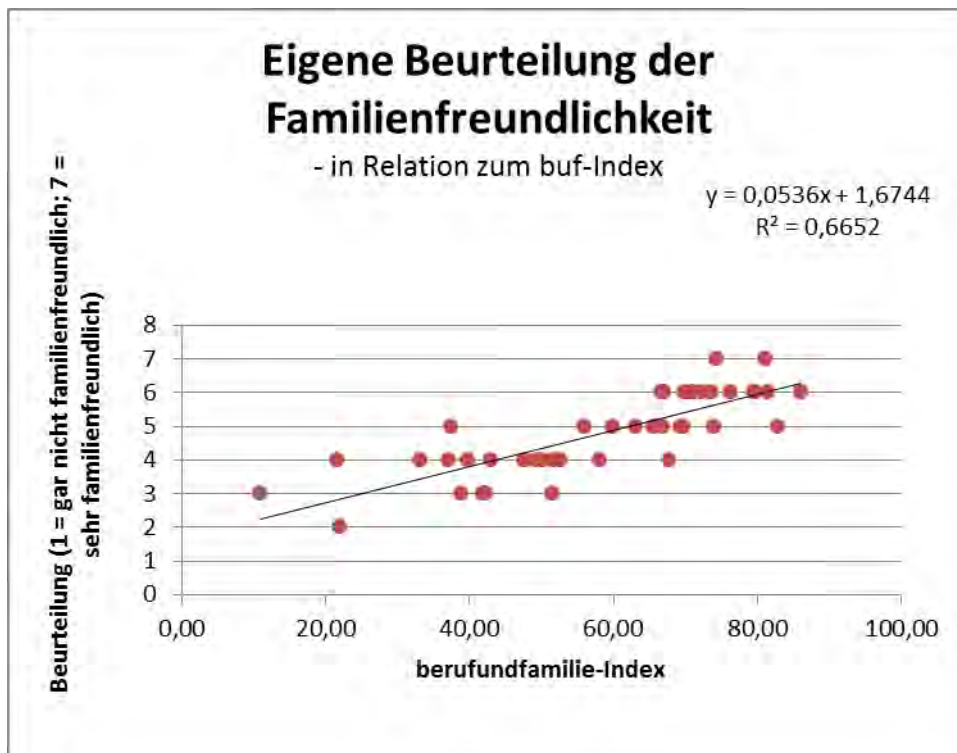
Die Regressionsanalyse ergibt mit einem Regressionskoeffizienten von $-0,089$ einen negativen Zusammenhang. Dieser ist jedoch aufgrund des niedrigen Konfidenzniveaus (Signifikanzwert von $0,164$) nicht signifikant.

Haben die Verwaltungen, die eine hohe gemessene Familienfreundlichkeit aufweisen, tatsächlich eine gleiche Verteilung zwischen den Geschlechtern in den höherwertigen Positionen?



Die Regressionsanalyse ergibt mit einem Regressionskoeffizienten von $-0,213$ einen negativen Zusammenhang. Dieser ist jedoch als Tendenz anzusehen und nicht statistisch abgesichert.

Haben die Probanden, deren Verwaltung eine hohe gemessene Familienfreundlichkeit aufweisen, ihre Verwaltung auch als familienfreundlich beurteilt?



Die Graphik zeigt eine eindeutige Übereinstimmung der eigenen Einschätzung der Probanden, wie familienfreundlich ihre Verwaltung insgesamt ist, mit dem berufundfamilie-Index, den ihre Verwaltung jeweils erreicht hat. Dies spricht zum einen für ein konsistentes Antwortverhalten und zum anderen unterstützt es den berufundfamilie-Index als geeignetes Messinstrument.

5 Diskussion

5.1 Ergebnisdiskussion

5.1.1 Stand der Familienfreundlichkeit

Mit einem durchschnittlichen **Indexwert** von 60,35 ist der Grad des Familienbewusstseins in öffentlichen Verwaltungen allgemein niedriger als der von privatrechtlichen Unternehmen mit einem durchschnittlichen Indexwert von 66,90 (vgl. Kapitel 3.2 – Eingesetzte Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit). Die Heterogenität bezüglich der Verbreitung einer familienfreundlichen Personalpolitik im öffentlichen Dienst, die bereits in den praxisrelevanten Befunden zutage trat, wird durch die große Streuung der Indexwerte bestätigt. Unter den Verwaltungen sind sowohl sehr wenig familienfreundliche (Indexwert 10,92) als auch sehr familienfreundliche (Indexwert 92,1) zu finden. Dazwischen sind alle Abstufungen vertreten, wobei die meisten Verwaltungen einen Indexwert zwischen 60 und 80 Punkten aufweisen. Die Verteilung der Indexwerte ähnelt somit einer Normalverteilungskurve mit einer Spitze im Bereich von 60 bis 80 Indexpunkten. Es besteht also Nachholbedarf. Der Durchschnittswert von 60,35 und auch der Median von 66,88 lassen jedoch angesichts eines Bestwertes von 100 deutliches Verbesserungspotenzial erkennen.

Nach Abfrage der Items des Berufundfamilie-Indexes, also der einheitlichen Feststellung des Grades an Familienbewusstsein, wurde nach einzelnen konkreten Bestandteilen gefragt, u. a., um ein Bild davon zu erhalten, wodurch sich die einzelnen Verwaltungen tatsächlich als familienfreundlich auszeichnen. Als ganz basales Angebot wurde gefragt, ob die Verwaltung grundsätzlich eine Stelle eingerichtet hat, die sich des Themas „Familienfreundlichkeit“ annimmt und Ansprechpartner hierfür ist („**Anlaufstelle für Familien**“). Zwar steht in den meisten Verwaltungen ein Ansprechpartner für Themen der Familienfreundlichkeit zur Verfügung, jedoch ist in einem großen Teil der Verwaltungen keinerlei explizit benannter Ansprechpartner vorhanden. Meistens wird diese Funktion innerhalb der Gesamtaufgaben einer ohnehin vorhandenen Stelle erledigt. Eine explizites „Familienbüro“ haben die wenigsten Verwaltungen. In diesen Fällen handelt es sich um Großstädte. Es ist zu vermuten, dass in kleineren Kommunalverwaltungen zu wenig Aufgaben im Bereich Familienfreundlichkeit anfallen, um eine eigene Stelle zu rechtfertigen, sodass solche Aufgaben von thematisch naheliegenden Funktionen mit übernommen werden.

Auf der anderen Seite verfügt jedoch immerhin ein Drittel der Verwaltungen nicht einmal über irgendeine Form von Ansprechpartner. Stimmig dazu weisen diese Verwaltungen tendenziell einen geringeren Indexwert auf. Unter den Verwaltungen, deren Grad an Familienfreundlichkeit über dem Durchschnitt liegt, gibt es wesentlich häufiger eine Anlaufstelle für Mitarbeiter mit Familienpflichten als in Verwaltungen mit einem unterdurchschnittlichem

Berufundfamilie-Index. Andersherum gibt es unter den überdurchschnittlich familienfreundlichen Verwaltungen wesentlich weniger Fälle, die keine Anlaufstelle anbieten als unter den unterdurchschnittlich familienfreundlichen Verwaltungen. Als Besonderheit wurde in nur einem einzigen Fall angegeben, dass die Vorgesetzten Ansprechpartner für Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind. Dies ist alarmierend vor dem Hintergrund, dass die zuvor analysierten Studien aufzeigen, welchen wichtigen Einfluss die Führungskräfte auf die Familienfreundlichkeit haben.

Das bedeutet, die Antworten sind kongruent zum verwendeten Messinstrument. Die Probanden haben plausibel geantwortet. Familienfreundliche Verwaltungen haben häufiger eine eigene Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familienpflichten als weniger familienfreundliche Verwaltungen.

Die Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, welche **konkreten familienfreundlichen Maßnahmen** in ihrer Verwaltung bereits tatsächlich angeboten werden, und zusätzlich, welche davon in absehbarer Zeit geplant sind. Flexible Arbeitszeiten anzubieten ist eine sehr verbreitete Maßnahme. Daneben werden in den Verwaltungen Teleheimarbeit, Führen in Teilzeit, Informationen über Intranet u. Ä. und in geringem Maße Kinderbetreuungsangebote sowie vereinzelt weitere Maßnahmen angeboten. Damit halten die Verwaltungen das gängige Set an familienfreundlichen Maßnahmen bereit, allerdings nur in wenigen Fällen in der gesamten Vielfalt. Die meisten Verwaltungen beschränken sich lediglich auf flexible Arbeitszeiten. D. h., ein großer Reichtum an familienfreundlichen Maßnahmen ist in den nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen nicht vorzufinden. Nur in Einzelfällen sind vielfältige und durchaus kreative Angebote zu finden. Ein Blick auf die perspektivische Ausweitung familienfreundlicher Maßnahmen zeigt, dass darüber hinaus kaum geplant ist, weitere familienfreundliche Maßnahmen einzuführen. Ein zukünftiger Ausbau der bestehenden familienfreundlichen Angebote ist also nicht zu erwarten. Das bedeutet, dass die öffentliche Verwaltung keine Notwendigkeit sieht, ihre Familienfreundlichkeit auszubauen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass über die gesetzlichen Vorgaben hinaus wenige familienfreundliche Angebote vorgehalten werden und auch nicht geplant sind. Besonders die fehlende Perspektive auf Entwicklung weiterer Angebote zur Vereinbarkeit stimmt verwunderlich. Es wäre möglich, dass sie die Behauptung belegen, der öffentliche Dienst sei per se familienfreundlich. Dagegen spricht, dass die meisten Befragten angeben, der öffentliche Dienst müsse sich um mehr Familienfreundlichkeit bemühen (s. unten). Offenbar stehen sich die Ansicht, ein Ausbau der Familienfreundlichkeit sei erstrebenswert, und die tatsächliche Entwicklung konträr gegenüber. Da der Wille zu mehr Familienfreundlichkeit grundsätzlich vorhanden ist, müssen andere Hinderungsgründe existieren, die die Umsetzung verhindern.

Bei der Betrachtung der einzelnen Fälle wurde deutlich, dass das mengenmäßige Ausmaß an konkreten Angeboten sehr unterschiedlich ist. 16 % der Antwortenden bieten aktuell neben der

flexiblen Arbeitszeit weder eine familienfreundliche Maßnahme an noch planen sie dies. Diese Verwaltungen sind entweder der Überzeugung, dass nicht noch zusätzlich etwas für mehr Familienfreundlichkeit getan werden muss oder es liegen zu starke Hinderungsgründe vor. Demgegenüber liegt die höchste Anzahl an familienfreundlichen Maßnahmen, die pro Verwaltung angeboten werden, bei 5. Dies bieten 14 % der Antwortenden aktuell bereits an, darunter neben der flexiblen Arbeitszeit auch regelmäßige Kinderbetreuung, Teleheimarbeit, Führungsstellen in Teilzeit und Informationen im Intranet bzw. der Verwaltungszeitung. Die Spanne von Verwaltungen, die bereits jetzt mehrere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit anbieten, bis zu jenen, die nichts über das gesetzliche Maß hinaus anbieten, ist also groß.

Des Weiteren wurde geprüft, ob Verwaltungen, die einen überdurchschnittlichen Berufundfamilie-Index aufweisen, mehr konkrete Maßnahmen anbieten bzw. planen als Verwaltungen mit einem unterdurchschnittlichen Index. Aus den Ergebnissen ist nicht zu belegen, dass die Verwaltungen, die einen hohen Berufundfamilie-Index erreicht haben, konsequent mehr Maßnahmen zur Verfügung stellen. Dies scheint zunächst widersprüchlich, da von familienfreundlichen Verwaltungen zu erwarten gewesen wäre, dass sie besonders viele Maßnahmen anbieten. Doch dieser Befund passt in die Forschungsergebnisse, die gezeigt haben, dass nicht allein die Anzahl der angebotenen Maßnahmen entscheidend ist. Das geht einher mit den Ergebnissen des FFP, da hiernach die Leistungen nicht das alleinige Kriterium für die Familienfreundlichkeit sein können, das passt auch zu den Interviewergebnissen sowie zu den offenen Antworten, dass kleinere Verwaltungen häufig nicht viele konkrete Leistungen anbieten, aber durch Engagement in den anderen Dimensionen, z. B. durch informelle Lösungen oder eine Kultur des Ermöglichens, ein hohes Maß an Familienfreundlichkeit erlangen.

Etwas deutlicher wird das Bild, wenn man die bereits umgesetzten und die geplanten Maßnahmen zusammenfasst. Hier ist zu erkennen, dass eine Häufung der Anzahl an Maßnahmen bei den Verwaltungen mit einem überdurchschnittlichen Berufundfamilie-Index auftritt. D. h., hier ist eine Kongruenz zwischen dem erreichten Indexwert und dem Ausmaß an konkreten Maßnahmen gegeben. Das bedeutet, dass Verwaltungen, die einen hohen Berufundfamilie-Index aufweisen, mehr konkrete Maßnahmen anbieten oder planen als Verwaltungen mit einem niedrigen Index. Hieraus lässt sich ableiten, dass der Wille, Familienfreundlichkeit zu entwickeln, in familienfreundlichen Verwaltungen größer ist als in weniger familienfreundlichen.

Ein **sicheres Arbeitsverhältnis** wurde im Schrifttum als wesentliche Rahmenbedingung für Familienfreundlichkeit identifiziert. Dies wurde in den Interviews bestätigt. Da die Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses ein unterstelltes Merkmal des öffentlichen Dienstes ist, wurde erhoben, ob es sich in der Realität so verhält. Entspricht der öffentliche Dienst der Vorstellung, dass es in hohem Maße sichere, also unbefristete Beschäftigungsverhältnisse gibt?

Im Durchschnitt sind nur wenige der Beschäftigungsverhältnisse in Kommunalverwaltungen befristet. Gut die Hälfte der Verwaltungen liegt unter dem Durchschnitt. Allerdings zeigt der

mit einem Drittel hohe Anteil an Verwaltungen, in denen überdurchschnittlich viele Arbeitsverhältnisse befristet sind, dass der öffentliche Dienst durchaus nicht ausschließlich sichere Arbeitsverhältnisse anbietet. In einigen Kommunalverwaltungen liegen die Anteile der befristeten Beschäftigungsverhältnisse sogar bei bis zu 40 %. Der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen innerhalb der Verwaltungen variiert stark.

Interessant ist nun zu erfahren, ob eine Deckungsgleichheit zum Berufundfamilie-Index vorliegt, also ob sich ein niedriger Grad an Familienfreundlichkeit in einem hohen Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen widerspiegelt. Die Ergebnisse zeigen, dass Verwaltungen mit einem überdurchschnittlichen Berufundfamilie-Index einen geringeren Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen aufweisen als Verwaltungen mit einem unterdurchschnittlichen Berufundfamilie-Index. Somit wurde konsistent geantwortet. Diese Ergebnisse sind schlüssig mit den Befunden aus der Vorstudie und den offenen Antworten.

Ergänzend wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie eine Entwicklung bezüglich der befristeten Beschäftigungsverhältnisse in Ihrer Kommunalverwaltung sehen. Die meisten Antwortenden beobachten keine Veränderung. Rund ein Drittel stellt jedoch einen Anstieg der befristeten Beschäftigungsverhältnisse fest. Demgegenüber beobachten nur wenige Verwaltungen einen Rückgang der befristeten Beschäftigungsverhältnisse. Insgesamt lässt sich somit sagen, dass die Anzahl der befristeten Arbeitsverhältnisse in den Kommunalverwaltungen tendenziell ansteigt. Die weithin angenommene Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Dienst ist keineswegs mehr selbstverständlich.

Neben den Ergebnissen aus den Antworten der Probanden kann die Statistik der Kontrollvariable „**Anteil an Beamten**“ herangezogen werden, da es sich beim Beamtentum in jedem Fall um ein sicheres Arbeitsverhältnis handelt. Zwar wird auch hinsichtlich der tariflich Beschäftigten ein auf Dauer angelegtes Regelarbeitsverhältnis angenommen, jedoch gibt es hier keine Garantie. Die Beamtenquote dient somit auch als Indikator für die Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Dienst.

Die landläufige Vorstellung, dass in einer Verwaltung nur oder überwiegend Beamte arbeiten, wird von den Ergebnissen widerlegt. Durchschnittlich liegt die Beamtenquote bei knapp 20 %. In keiner der teilnehmenden Verwaltungen sind mehr als 30 % Beamte beschäftigt; im niedrigsten Fall sind es nur rd. 8 %. D. h., der Anteil an Beschäftigungsverhältnissen, die absolute Arbeitsplatzsicherheit bieten, ist also gering.

Interessant ist hier ein Blick auf die Ergebnisse der Regressionsanalysen der Kontrollvariablen. Der Anteil von Beamten an allen Beschäftigten einer Kommunalverwaltung hat Einfluss auf zwei der fünf Ziele. Zum einen besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang zum Erfolg, Mitarbeitende in der Verwaltung zu halten. Auch dieses Ergebnis mag nicht in die Vorstellung passen, dass eine Verwaltung, in der viele Beamte – also mit absolut sicheren

Beschäftigungsverhältnissen – tätig sind, kaum mit Abwanderung zu kämpfen hat. Sind es also die Beamten, die schwer zu halten sind? Möglicherweise handelt es sich um Bereiche, in denen der Aufgabe nach überwiegend Beamte tätig sein müssen, die von der Aufgabe her jedoch unbeliebt sind? Eine andere Erklärung wäre, dass genau um diese spezifisch ausgebildeten Arbeitskräfte ein Kampf zwischen den Verwaltungen besteht, sodass es gerade die Beamten sind, die aufgrund der starken Nachfrage häufiger wechseln. Dies würde zu dem nächsten Befund passen, denn es besteht ein weiterer signifikanter – ebenfalls negativer – Zusammenhang zum Erfolg, Stellen zu besetzen. D. h., je mehr Beamte in einer Kommunalverwaltung tätig sind, desto schwieriger ist es für die Verwaltung, Stellen zu besetzen. Dies lässt sich mit den wiederholten Äußerungen der Vorstudie erklären, dass es sich bei Beamten um speziell für den öffentlichen Dienst ausgebildetes Personal handelt, das nur begrenzt zur Verfügung steht und daher stark umworben ist. So bleiben vakante Stellen mangels passender Bewerber unbesetzt.

Aus der Analyse des Forschungsstandes wie auch aus den Ergebnissen der Vorstudie wurde deutlich, dass Familienfreundlichkeit eng mit der **Gleichstellung** zwischen Frauen und Männern verknüpft ist. Daher wurde untersucht, ob Männer und Frauen tatsächlich gleiche Chancen haben, in ihrer Karriere voranzukommen. Zunächst wurde nach der subjektiven Wahrnehmung der Probanden gefragt. Aus den Antworten ist zu erkennen, dass die meisten Probanden wahrnehmen, dass es mehr Männer auf höherwertigen Stellen gibt als Frauen. Nur wenige Teilnehmer geben an, dass in etwa gleich vielen Stellen Frauen und Männer auf höherwertigen Positionen anzutreffen seien. Keiner der Probanden stellt fest, dass es mehr Frauen in höherwertigen Positionen gibt als Männer. Wenn also eine Ungleichverteilung der höherwertigen Stellen zu beobachten ist, so fällt sie zugunsten der Männer aus. Gemessen an der wahrgenommenen Verteilung der Stellen im höheren Dienst haben Frauen nicht die gleichen Karrierechancen wie Männer. Dies spricht gegen eine realisierte Familienfreundlichkeit.

Neben der Einschätzung wurde auch nach den tatsächlichen Verhältnissen gefragt, nämlich wie viel Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) in der eigenen Verwaltung mit Männern besetzt sind. Durchschnittlich sind in den nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen drei Viertel der höherwertigen Stellen mit Männern besetzt. Deckungsgleich zu der vorangegangenen Einschätzung sind in fast allen Verwaltungen deutlich mehr Männer als Frauen in höherwertigen Positionen. Von geschlechtsbezogener Chancengleichheit sind die Kommunalverwaltungen also weit entfernt.

Zur Feststellung der Plausibilität ist zu prüfen: Haben die Verwaltungen mit einem niedrigen Anteil an höherwertigen Stellen, die mit Männern besetzt sind, einen hohen Berufundfamilie-Index? D. h., wurde konsistent geantwortet und spiegelt sich die Höhe der Familienfreundlichkeit hier wider?

Unter den Verwaltungen mit einem hohen Berufundfamilie-Index sind häufiger Antworten zu finden, nach denen die Verteilung der Führungspositionen ausgewogen zwischen den

Geschlechtern ist oder nach denen es weniger Männer in Führungspositionen gibt als unter den Verwaltungen mit einem niedrigeren Index. Die Regressionsanalyse zeigt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ergebnis des Berufundfamilie-Index und dem Anteil an Männern in höherwertigen Positionen. Dies zeigt, je höher der Grad an Familienfreundlichkeit ist, desto mehr Frauen sind in höherwertigen Positionen anzutreffen. Im Umkehrschluss könnte angenommen werden, dass hierbei ein hoher Berufundfamilie-Index eine hohe Frauenquote begünstigen würde und es zu einer erneuten Ungleichverteilung bei den Karrierechancen zulasten der Männer kommen könnte. Dies lässt sich an dieser Stelle nicht widerlegen, zumal keine Daten zur Verfügung stehen, in denen der höhere Anteil an höherwertigen Stellen mit Frauen besetzt wäre. Es bleibt festzuhalten, dass die Antworten plausibel zum Ergebnis des Berufundfamilie-Index sind. Gleichzeitig bestätigen sie die Prämisse, dass zumindest die Chancengleichheit hinsichtlich der Karriere wesentlich zur Familienfreundlichkeit beiträgt.

Ein etwas weiter gefasster Blick auf den Anteil an Frauen unter den Beamten insgesamt (ohne Beschränkung auf die Wertigkeit der Stellen) zeigt, dass in den weitaus meisten Verwaltungen weniger als die Hälfte der Beamten/Beamtinnen weiblich sind. Andersherum gibt es nur in wenigen Verwaltungen eine Frauenquote von mehr als 50 % der Beamtenschaft. Der höchste Anteil an verbeamteten Frauen in einer Verwaltung liegt bei 60 % und auch dies ist nur ein Einzelfall. Durchschnittlich sind 32,82 % der Beamten weiblich. Das bedeutet, dass Frauen im Beamtentum unterrepräsentiert sind. Dies ist wiederum nicht einhergehend mit Familienfreundlichkeit, denn da ein sicheres Arbeitsverhältnis nach den Forschungsergebnissen als wichtig für die Familiengründung und als elementare Rahmenbedingung der Familienfreundlichkeit erkannt wurde, sollte man meinen, dass eine familienfreundliche Verwaltung gerade Frauen diese elementare Sicherheit zugesteht. Dies ist jedoch nicht der Fall.

Da die Probanden anhand der Items des Berufundfamilie-Indexes keine unmittelbare Einschätzung über die Familienfreundlichkeit ihrer Verwaltung geben können, wurde nach dem Gesamteindruck gefragt, nämlich wie die eigene **Familienfreundlichkeit pauschal** bewertet wird.

Kein Teilnehmer attestierte seiner Verwaltung das Fehlen jeglicher Familienfreundlichkeit. Nur wenige beurteilen ihre Verwaltung als (eher) nicht familienfreundlich. Die Hälfte der Teilnehmer hält ihre Verwaltung aktuell für eher bis sehr familienfreundlich, wobei nur sehr wenige das beste Urteil vergeben. Ein knappes Viertel hält seine Verwaltung für „teils/teils“ familienfreundlich, hat also keinen eindeutigen Ausschlag. Die hohe Spanweite zeigt, dass die Urteile hinsichtlich der Familienfreundlichkeit sehr unterschiedlich ausfallen. Auch dies untermauert die Befunde aus der Praxis, dass die Verbreitung und Ausprägung von Familienfreundlichkeit unter den Kommunalverwaltungen recht heterogen ist. Somit besteht ein Potenzial zum Ausbau der Familienfreundlichkeit in den Kommunalverwaltungen.

Aufschlussreich ist es zu erfahren, ob diese pauschalen Einschätzungen der eigenen Familienfreundlichkeit mit dem gemessenen Grad an Familienfreundlichkeit übereinstimmen. D. h.,

haben die Verwaltungen, denen eine gute Pauschalnote gegeben wurde, auch einen hohen Indexwert erreicht? Das Ergebnis der Regressionsanalyse zeigt eine eindeutige Übereinstimmung der Einschätzung der Probanden, wie familienfreundlich ihre Verwaltung insgesamt ist, mit dem gemessenen Grad an Familienfreundlichkeit, den ihre Verwaltung jeweils erreicht hat. Dies spricht zum einen für ein konsistentes Antwortverhalten und zum anderen unterstützt es den angepassten Berufundfamilie-Index als geeignetes Messinstrument.

Die weitverbreitete Annahme, der **öffentliche Dienst** sei **per se familienfreundlich**, wurde auch in der quantitativen Studie einer empirischen Hinterfragung unterzogen. Wie in der Vorstudie wurde danach gefragt, ob es für den öffentlichen Dienst überhaupt erforderlich sei, sich um mehr Familienfreundlichkeit zu bemühen. Damit sollte das in der Vorstudie zugage geförderte Meinungsbild auf eine breitere Datenbasis gestellt werden. Etwa zwei Drittel der Teilnehmer sind der Meinung, der öffentliche Dienst muss sich um mehr Familienfreundlichkeit bemühen. Etliche sind jedoch gegenteiliger Auffassung. Demnach hält die überwiegende Mehrheit der Befragten den öffentlichen Dienst aktuell für nicht ausreichend familienfreundlich und empfiehlt mehr Engagement in diesem Bereich.

Da der Grund für die jeweilige Haltung von Interesse ist, wurde bei dieser Frage die Möglichkeit für offene Antworten gegeben. Entsprechend dem vorangegangenen Ergebnis werden weit aus mehr Gründe für ein weiteres Bemühen um Familienfreundlichkeit genannt als dagegen. Andersherum sagen diejenigen, die mit „Ja“ geantwortet haben, nicht grundsätzlich, dass der öffentliche Dienst nicht familienfreundlich sei, jedoch betrachten sie den derzeitigen Stand nicht als ausreichend.

Aufgrund der freien Antworten ist sehr deutlich festzustellen, dass sich einige Kommunalverwaltungen stark mit dem Thema Familienfreundlichkeit auseinandersetzen und sich z. T. in hohem Maße der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter sowie der Situation ihrer Verwaltung in Bezug auf die Motivlage bewusst sind. Oft ist von der auch in den Interviews genannten Problematik zu lesen, die speziell ausgebildeten Mitarbeiter zu halten und geeignetes Personal zu finden – zusammengefasst unter Schlagworten wie „War of Talents“ oder „Wettbewerb der Köpfe“. Die frei formulierten Gründe bekräftigen das Ergebnis, dass faktisch keine Chancengleichheit in den Kommunalverwaltungen besteht und Frauen nach wie vor benachteiligt werden.

5.1.2 Auswirkungen auf die Ziele

Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Übergeordnete Hypothese

Familienfreundliche Personalpolitik leistet einen positiven Beitrag zu den betrieblichen Zielen der öffentlichen Verwaltung.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sollte nachgewiesen werden, dass auch bei Kommunalverwaltungen ein Zusammenhang zwischen familienfreundlicher Personalpolitik und Zielerreichung vorliegt. Dies ist nur in eingeschränktem Umfang der Fall. Bei zwei von neun untersuchten Variablen kann ein hochsignifikanter statistischer Zusammenhang nachgewiesen werden. Bei je einer weiteren Variablen kann ein sehr signifikanter bzw. signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Alle vier Variablen stellen auf subjektive Einschätzungen ab. Sämtliche Messungen objektiver Kennzahlen bestätigen keinen Zusammenhang zwischen dem Grad an Familienfreundlichkeit und Zielerreichung. Keinerlei Zusammenhang lässt sich hinsichtlich der Dauer der Elternzeit feststellen. Wahrgenommene positive Effekte der Familienfreundlichkeit lassen sich hinsichtlich der Fluktuation, der Stellenbesetzung und der Vorbildfunktion feststellen. Hinsichtlich der Vorbildfunktion liegen keine objektiven Kennzahlen vor, sodass die Messung der Probandenurteile als statistischer Nachweis gilt. Hinsichtlich der Fluktuation und der Stellenbesetzung liegen objektive Kennzahlen vor, die keinen Zusammenhang zur Familienfreundlichkeit bestätigen. Im Folgenden werden die einzelnen Hypothesenprüfungen detaillierter betrachtet.

Ziel 1 – Fluktuation senken

Hypothese 1a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto geringer ist die Fluktuationsquote.

Die Hypothese wird verworfen.

Zwar besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Fluktuationsquote, jedoch wird mit einem Signifikanzwert von 0,15 das Konfidenzniveau unterschritten. Wenngleich somit kein statistisch gesicherter Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Fluktuationsquote vorliegt, so zeigt sich dennoch ein deutlicher Trend dahingehend, dass die Fluktuation abnimmt, je familienfreundlicher die Verwaltung ist.

Auf dem geforderten 95-Prozent-Konfidenzniveau wird die Hypothese verworfen, jedoch zeigt das negative Vorzeichen des Regressionskoeffizienten tendenziell in die vermutete Richtung. Vor dem Hintergrund der qualitativen Befunde der Onlinebefragung, die die Kausalität zwischen Familienfreundlichkeit und Abwanderung untermauern, ließe sich interpretieren, dass Familienfreundlichkeit einen Teilbeitrag dazu leistet, Fluktuation zu verringern. Möglicherweise kann die Fehlerwahrscheinlichkeit von 15 %, dadurch erklärt werden, dass die Fluktuation neben mangelnder Familienfreundlichkeit auch andere Gründe haben kann, insbesondere die natürlich eintretende Fluktuation aus Altersgründen. Diese wird auch durch ein höheres Maß an Familienfreundlichkeit nicht aufzuhalten sein. Wohl jedoch können Fluktuationsgründe, die in der mangelnden Vereinbarkeit liegen, eliminiert und so die Fluktuation insgesamt reduziert werden. Angesichts der ohnehin niedrigen Fluktuation in den Verwaltungen fällt es möglicherweise kaum ins Gewicht, ob eine familienfreundliche Personalpolitik betrieben wird

oder nicht. Dies lässt sich aus den vorliegenden Ergebnissen jedoch nicht bestätigen, sodass die Hypothese nicht angenommen wird.

Hypothese 1b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird der Erfolg bewertet, bestehende Mitarbeitende in der Verwaltung zu halten.

Die Hypothese wird angenommen.

Kumuliert geben fast zwei Drittel der Probanden an, dass es ihrer Verwaltung überdurchschnittlich gut gelingt, bestehende Mitarbeiter/innen zu halten. Nur wenigen gelingt es unterdurchschnittlich, ihre Mitarbeiter/innen in der Verwaltung zu halten. Die durchschnittlich gute Bewertung weist darauf hin, dass die Verwaltungen ihre Mitarbeiter eher gut an sich binden können. Dennoch, das indiziert auch die hohe Spannweite, besteht Ausbaupotenzial.

Es besteht ein statistisch hochsignifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Einschätzung, wie gut Mitarbeiter/innen gehalten werden können. Dieses Ergebnis bestätigt somit einen statistischen Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und dem wahrgenommenen Retentionserfolg in der Form, dass es Kommunalverwaltungen umso besser gelingt, ihre Mitarbeiter/innen zu halten, je höher die betriebliche Familienfreundlichkeit ist.

Zwar kann kein Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und Fluktuation durch objektive Kennzahlen nachgewiesen werden, aber es kann belegt werden, dass es in der Wahrnehmung der Befragten umso besser gelingt, Mitarbeiter/innen zu halten, je höher das betriebliche Familienbewusstsein ist. Die divergierenden Ergebnisse der Regressionsanalysen zu beiden Indikatoren der Zielerreichung könnten bedeuten, dass die Probanden nicht schlüssig geantwortet haben. Wahrscheinlicher ist es jedoch, dass die Fluktuationsquote auch von anderen Komponenten abhängt, die vom Grad des Familienbewusstseins unabhängig sind (z. B. altersbedingtes Ausscheiden). Die Unterschiede in den Ergebnissen lassen sich möglicherweise auch damit erklären, dass die Fluktuationsquote als objektive Kennzahl sämtliche Gründe des freiwilligen Ausscheidens umfasst. Die subjektiven Einschätzungen hingegen werden wahrscheinlich eher vor dem Hintergrund gegeben, dass „Fluktuation“ sich auf Familienfreundlichkeit bezieht. Dies entfällt bei der objektiven Kennziffer. Demnach könnte sich der Widerspruch dadurch erklären lassen, dass objektiv nur wenige Fälle aufgrund der Vereinbarkeitsproblematik die Verwaltung verlassen haben, diese also bezogen auf die Gesamtfluktuation – auch aus anderen Gründen – nicht ins Gewicht fallen. Die Probanden haben bei der subjektiven Einschätzung jedoch genau diese Fälle vor Augen und beziehen die Wirkung der familienfreundlichen Personalpolitik genau darauf.

Ziel 2 – Stellenbesetzung erhöhen

Hypothese 2a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto höher ist die Stellenbesetzungsquote.

Die Hypothese wird verworfen.

Bei den Angaben zur Stellenbesetzungsquote fällt auf, dass die Prozentangaben mit einer Spannweite von 90 Prozentpunkten extrem polarisieren und keine Werte im Mittelfeld vorkommen. D. h., die Verwaltungen haben entweder eine hohe oder niedrige Stellenbesetzungsquote, aber keine eine mäßige. Insgesamt haben die Verwaltungen eine hohe Stellenbesetzungsquote. Dennoch liegt sie in nur einem Fall bei 100 %, d. h., dass es in fast jeder Verwaltung zu unbesetzten Stellen kommt und damit ein Verbesserungspotenzial hinsichtlich des Ziels „geeignete Bewerber/innen finden“ besteht. Das Ziel einer – zumindest nahezu – hundertprozentigen Stellenbesetzung trifft auf nur 19 % der Teilnehmer zu.

Wenngleich die Regressionsanalyse einen positiven Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Stellenbesetzungsquote liefert, so wird dennoch das Konfidenzniveau überschritten. Die Interpretation, dass Verwaltungen mit einem hohen Berufundfamilie-Index mehr und besser qualifizierte Bewerber anziehen, wäre mit einer zu hohen Wahrscheinlichkeit nur zufällig gültig. Daher kann diese Analyse nicht als statistisch abgesichert betrachtet werden. Das Ergebnis kann den Zusammenhang nicht bestätigen. Es lässt sich jedoch ein Trend dahingehend feststellen, dass umso mehr vakante Stellen besetzt werden können, je familienfreundlicher die Verwaltung ist. So wird die Wirkrichtung bestätigt, wenngleich nicht auf einem ausreichend zuverlässigen Niveau. Mit Familienfreundlichkeit allein können offenbar nicht ausreichend bzw. nicht immer die gewünschten Bewerber überzeugt werden.

Hypothese 2b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird der Erfolg eingeschätzt, Stellen adäquat besetzen zu können.

Die Hypothese wird angenommen.

Die meisten Teilnehmer sehen den Erfolg ihrer Verwaltung, geeignete Bewerber/innen zu finden, als durchschnittlich an. Für rd. ein Drittel ist es eher bis sehr einfach, geeignete Bewerber/innen zu finden. Ein nicht unerheblicher Teil schätzt, dass es für sie (eher) schwierig ist, Stellen passend zu besetzen. Diese Angaben legen dar, dass die Personalakquise zwar in großen Teilen der Kommunalverwaltungen unproblematisch ist, jedoch ebenfalls erhebliche Teile der Kommunalverwaltungen vor Herausforderungen stellt. Die Unentschlossenheit bzw. die verhaltene Beurteilung des Erfolges bei der Stellenbesetzung drückt sich auch in der durchschnittlich mittelmäßigen Bewertung aus. Damit kann gesagt werden, dass es den Verwaltungen insgesamt nicht überzeugend gut gelingt, Stellen zu besetzen. Die Ergebnisse der Vorstudie, dass

es für Kommunalverwaltungen nicht einfach ist, geeignete Mitarbeiter/innen auf dem Personalmarkt zu finden, werden dadurch gestützt.

Es besteht ein sehr signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Einschätzung, wie gut vakante Stellen besetzt werden können. In der Wahrnehmung der Verwaltungen trägt familienfreundliche Personalpolitik also dazu bei, geeignete Bewerber zu finden.

Auch hinsichtlich dieses Ziels kann nicht durch objektive Kennzahlen nachgewiesen werden, dass umso mehr vakante Stellen besetzt werden können, je höher das betriebliche Familienbewusstsein ist, aber es kann belegt werden, dass es in der Wahrnehmung der Befragten umso besser gelingt, geeignete Bewerber/innen zu finden, je höher das betriebliche Familienbewusstsein ist. Hier besteht eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Probanden, wie leicht es ihrer Verwaltung fällt, Stellen zu besetzen, und der tatsächlichen Stellenbesetzungsquote. In der Wahrnehmung der Probanden ist der Einfluss der Familienfreundlichkeit stärker als durch die objektiven Kennzahlen nachweisbar.

Ziel 3 – Vorbildfunktion erfüllen

Hypothese 3: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Erfüllung der Vorbildfunktion der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich sozialer Verantwortung bewertet.

Die Hypothese wird angenommen.

Auf der Skala von 1 bis 7 erreichen die Kommunalverwaltungen im Durchschnitt 5,23 Punkte, was bedeutet, dass die Probanden ihre Verwaltungen hinsichtlich ihrer Vorbildfunktion als sozial verantwortlicher Arbeitgeber tendenziell als gut einschätzen. Mehr als die Hälfte der Kommunalverwaltungen wurden überdurchschnittlich gut bewertet. Die hohe Streuung zeigt, dass die Bewertungen sehr unterschiedlich ausgefallen sind, sodass auch in diesem Merkmal noch Verbesserungsmöglichkeiten liegen.

Im Detail wurde nach dem sozial verantwortlichen Handeln, nach der Vorbildfunktion und nach dem Image als Arbeitgeber gefragt.

Sozial verantwortliches Handeln

Nur wenige der antwortenden Probanden (kumuliert 6 %) glauben, dass ihre Verwaltung als Arbeitgeber (eher) nicht sozial verantwortlich handelt. Der weitaus überwiegende Teil (kumuliert 75 %) hält seine Verwaltung für einen eher bis sehr sozial verantwortlich handelnden Arbeitgeber. 10 % haben mit „teils/teils“ geantwortet, können also keinen Ausschlag angeben. Die öffentliche Verwaltung wird somit als sozial verantwortlich handelnder Arbeitgeber wahrgenommen.

Vorbildfunktion

Als Vorbild überzeugen die Kommunalverwaltungen weniger. Mehr als ein Viertel der Probanden kann seiner Verwaltung keine Vorbildfunktion attestieren. Davon denkt die Hälfte, dass ihre Verwaltung eher bis gar nicht als Vorbild in punkto sozial verantwortlicher Arbeitgeber dient. Die andere Hälfte ist sich unschlüssig. Demgegenüber können knapp zwei Drittel der Teilnehmer ihre Verwaltung als Vorbild hinsichtlich sozial verantwortlichen Handelns empfehlen, 10 % sogar in vollem Maße. Zusammen mit der hohen Streuung lässt dieses Ergebnis erkennen, dass die öffentliche Verwaltung ihre Vorbildfunktion noch deutlich besser wahrnehmen könnte.

Image

Die meisten Teilnehmer denken, dass ihre Kommunalverwaltung ein (eher) positives Image hat. Wenngleich nur 11 % die Bestbewertung gewählt haben, so stehen ihnen nur wenige gegenüber, nach deren Ansicht ihre Verwaltung kein gutes Image habe. Insgesamt haben die Verwaltungen zwar ein gutes Image, jedoch besteht immer noch Verbesserungspotenzial.

Bei dieser Detailbetrachtung tritt zutage, dass die Verwaltungen zwar grundsätzlich sozial verantwortlich handeln, jedoch als Vorbild nicht deutlich genug in Erscheinung treten und ihr Image noch immer verbessern können. Die weniger guten Ergebnisse in Bezug auf Vorbildfunktion und Image verschlechtern die Indexwerte insgesamt. Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass den Kommunalverwaltungen in hohem Maße bescheinigt wird, als Arbeitgeber sozial verantwortlich zu handeln. Da dies der Literaturanalyse zufolge als wirksamer erachtet wurde als spezielle familienfreundliche Maßnahmen, könnte hierin ein größerer Beitrag zur Erreichung der übrigen Ziele liegen.

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und dem erreichten Indexwert als soziales Vorbild. Dieser Zusammenhang ist statistisch abgesichert. Demzufolge wird die Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber umso besser erfüllt, je familienfreundlicher eine Verwaltung ist.

Da ein Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und sozial vorbildlichem Handeln besteht, lässt sich dahingehend interpretieren, dass es für die öffentliche Verwaltung ausreicht, als sozialer Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Zusätzliches Merkmal der Familienfreundlichkeit bewirkt keinen weiteren Nutzen. Das passt zu den Befunden der wissenschaftlichen Literatur, nach denen eine gute und menschliche Arbeitsumwelt mehr zum Abbau des Work-Family-Konflikts beiträgt und somit wirksamer zur Erreichung der Ziele ist als spezielle Familienfreundlichkeit.

Ziel 4 – Fehlzeiten senken

Hypothese 4a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto geringer sind die Fehlzeiten.

Die Hypothese wird verworfen.

Im Durchschnitt hatten die Beschäftigten der teilnehmenden Kommunalverwaltungen eine Fehlzeit von 14,52 Tagen im Jahr 2014. Die Streuung unter den einzelnen Angaben zur durchschnittlichen Anzahl an Fehltagen ist groß. Die Bandbreite reicht von 3 bis 26 Fehltagen. Dabei folgt die Verteilung keiner erkennbaren Tendenz, vielmehr liegen die einzelnen Werte recht gleichmäßig um den Durchschnittswert herum. In etwas mehr als einem Viertel der Verwaltungen liegen die Fehlzeiten unter dem Durchschnitt; in rd. einem Drittel der Verwaltungen sind die Fehlzeiten überdurchschnittlich hoch. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und der Anzahl der Fehltag. Familienfreundliche Personalpolitik führt also nicht zu einer Senkung der Fehlzeiten.

Hypothese 4b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Entwicklung der Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren bewertet.

Die Hypothese wird verworfen.

Die meisten Verwaltungen nehmen einen Anstieg der Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren wahr. Ein gutes Viertel schätzt den Anstieg sogar als (eher) stark ein. Ebenfalls ein knappes Viertel sagt, die Fehlzeiten haben sich nicht verändert und nur 10 % beobachten eine leichte Reduzierung der Fehlzeiten. Einen (eher) starken Rückgang der Fehlzeiten attestiert keiner der Probanden. Sowohl Median (3,00) und Mittelwert (3,16) deuten ebenfalls darauf hin, dass die Einschätzungen deutlich im Bereich „angestiegen“ liegen.

Dieses Ergebnis drückt aus, dass der Wahrnehmung der Befragten zufolge die Fehlzeiten eher angestiegen als zurückgegangen sind. D. h., aktuell zeigt sich hier der Trend zu einer allgemeinen Verschlechterung der Zielerreichung. Diese Entwicklung macht es für Kommunalverwaltungen umso interessanter, zu erfahren, ob sich diese Entwicklung mit Hilfe familienfreundlicher Personalpolitik stoppen oder gar zurückfahren lässt.

Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und der geschätzten Entwicklung der Fehlzeiten. Je höher also der Berufundfamilie-Index ist, desto höher ist der Wert, den die Probanden angeben, was bedeutet, dass die Fehltag mit der Höhe der Familienfreundlichkeit zurückgehen.

Auch bei diesem Ziel besteht eine Abweichung zwischen der wahrgenommenen positiven Wirkung von Familienfreundlichkeit und der fehlenden statistischen Bestätigung durch objektive Kennzahlen. Familienfreundliche Personalpolitik hat statistisch gesehen keine Auswirkungen

auf die Fehlzeiten. Dennoch wird die Entwicklung der Fehlzeiten als umso rückläufiger eingeschätzt, je familienfreundlicher die Verwaltung ist.

Ziel 5 – Dauer der Elternzeit verkürzen

Hypothese 5a: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto kürzer ist die Dauer der Elternzeit.

Die Hypothese wird verworfen.

Die durchschnittliche Dauer der Elternzeit über alle teilnehmenden Verwaltungen hinweg beträgt knapp 19 Monate. In den meisten Fällen bleiben die Eltern durchschnittlich 24 Monate in Elternzeit. Am zweithäufigsten wurden 12 Monate genannt, gefolgt von 18 Monaten. Kumuliert kehren demnach 22 % der Eltern innerhalb eines Jahres nach der Geburt wieder in ihre Verwaltung zurück. Fast keine Eltern bleiben mehr als 2 Jahre in Elternzeit. Die Unterschiede der Angaben sind sehr hoch und reichen von 5 Monaten bis zu 36 Monaten.

Es ist kein statistischer Zusammenhang zwischen dem Berufundfamilie-Index und der Dauer der Elternzeit anhand der objektiven Kennzahlen nachzuweisen. Demnach hat die Familienfreundlichkeit einer Verwaltung keinen Einfluss auf die Dauer der Elternzeit. Dies stimmt verwunderlich, da es nahe gelegen hätte, dass Eltern umso schneller aus der Elternzeit zurückkehren, je positiver sie am Arbeitsplatz begleitet werden und je mehr Hilfsangebote (z. B. Betreuungsmaßnahmen) bereitgestellt werden. Es scheint also Gründe zu geben, die Dauer der Elternzeit unabhängig von den angebotenen familienfreundlichen Leistungen zu gestalten.

Auswirkungen der Familienfreundlichkeit auf die wahrgenommene Entwicklung der Elternzeit

Hypothese 5b: Je familienfreundlicher eine Verwaltung ist, desto besser wird die Entwicklung der Elternzeit in den vergangenen 10 Jahren bewertet.

Die Hypothese wird verworfen.

Kumuliert 22 % der Teilnehmer beobachten, dass die Eltern eine (eher) längere Elternzeit nehmen. Demgegenüber berichten fast doppelt so viele Teilnehmer, dass Eltern eine (eher) kürzere Elternzeit nehmen. Etwas mehr als ein Viertel beobachtet keine Veränderung der Dauer der Elternzeit. In den Einschätzungen sind alle Bewertungen vertreten, dies zeigt auch die große Spannweite von 6,00, d. h., die Entwicklung der Elternzeit in den vergangenen 10 Jahren ist über alle Kommunalverwaltungen recht unterschiedlich. Insgesamt lässt sich in der Wahrnehmung der Teilnehmer eine Tendenz zu einer kürzeren Elternzeit erkennen.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse bestätigen einen Einfluss der Familienfreundlichkeit auf die wahrgenommene Entwicklung der Dauer der Elternzeit nicht. Es kann kein statistischer Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und Dauer der Elternzeit nachgewiesen werden. Dies ist zunächst irritierend, da kausal logisch herzuleiten ist, dass Eltern umso früher

wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können, je besser ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht wird. Da die statistische Analyse etwas anderes sagt, ist zu vermuten, dass es andere stärker wirkende Gründe gibt, nach denen die Eltern die Elternzeit bemessen, oder dass eine Rückkehr an den Arbeitsplatz bereits im Rahmen der Elternzeit stattfindet. Gesetzlich ist es erlaubt, bis zu 30 % der vollen Arbeitszeit zu arbeiten, ohne die Elternzeit ruhen zu lassen oder zu beenden. Dieser Aspekt wurde in der Studie nicht abgefragt, so könnte es möglich sein, dass der fehlende Zusammenhang auch hierdurch erklärt wird.

Kontrollvariablen

Keine der Kontrollvariablen konnte als vermittelnde Variable identifiziert werden, d. h., die Kontrollvariablen sind keine den Zusammenhang erklärenden Drittvariablen. Vor diesem Hintergrund bleiben die getroffenen Aussagen bestehen.

Während die Ursächlichkeit der Familienfreundlichkeit für die bessere Zielerreichung in der theoretischen Vorbereitung deduktiv hergeleitet wurde, findet sich nur für das Ziel, die Vorbildfunktion als sozial verantwortlicher Arbeitgeber wahrzunehmen, eine Bestätigung. Bei drei weiteren Zielen lässt sich beobachten, dass ein positiver Effekt familienfreundlicher Personalpolitik wahrgenommen wird. Dies betrifft die Personalbindung, die Personalgewinnung und die Fehlzeiten. Durch die objektiven Kennzahlen wird diese Wahrnehmung jedoch nicht bestätigt. Die Dauer der Elternzeit ist sowohl der Einschätzung als auch den Kennzahlen nach völlig unabhängig vom Grad der Familienfreundlichkeit. Seitens der Teilnehmer der Onlinebefragung wurden die Aspekte „Fehlzeit“ und „Dauer der Elternzeit“ nicht in offenen Bemerkungen angeführt, d. h., hier findet sich keine weitere Unterstützung der Zusammenhangsvermutung. Die Wichtigkeit der Ziele soziale Vorbildfunktion, Personalgewinnung und Personalbindung wurden hingegen lebhaft in den freien Anmerkungen ausgeführt. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Ziele „Fehlzeiten und Elternzeit verkürzen“ nicht die gleiche hohe Bedeutung für den Großteil der Verwaltungen hat wie die anderen Ziele. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass diese meisten Ziele tatsächlich nicht durch die Familienfreundlichkeit beeinflusst werden. Die fehlende statistische Bestätigung bildet einen Widerspruch zu den subjektiven Einschätzungen der Experten. Hierin kann eine Bestätigung der Argumentation gesehen werden, dass es nicht möglich ist, über die allgemeinen Befunde zu positiven Effekten einer familienfreundlichen Personalpolitik einen Analogieschluss auf die öffentliche Verwaltung zu ziehen.

Es stimmt verwunderlich, dass bei vier der fünf als wesentlich bestätigten Zielen, bei denen zudem kausal ein positiver Effekt hergeleitet wurde, keine empirische Bestätigung durch objektive Kennzahlen erreicht werden kann. Dieses Erkenntnis geht einher mit dem Ergebnis der Vorstudie, in der die Experten äußerten, dass kaum handfeste Belege und Kennzahlen vorlägen, die die positive Wirkung familienfreundlicher Personalpolitik stützen könnten. Auch die Interviewpartner konnten eine Verbesserung der Zielerreichung lediglich als wahrgenommenes Gefühl angeben. Als Erklärung dienen Hinweise darauf, dass andere Faktoren stärker auf das

jeweilige Ziel wirken, wie beispielsweise die Antwort eines Experten aus der Vorstudie zeigt. Auf die Frage, ob das Ziel, Mitarbeiter zu halten, mithilfe familienfreundlicher Maßnahmen besser erreicht wird: „Eben nicht! Das ist das mit der Zufriedenheit, ... weil das auch andere Faktoren hat.“⁷⁰¹ Möglicherweise liegt diesem Widerspruch auch das Phänomen zugrunde, dass Familienfreundlichkeit zweierlei Effekte bedeuten kann, die sich diametral gegenüberstehen: Zum einen wird es Eltern aufgrund einer guten Vereinbarkeit ermöglicht, schnell wieder in den Beruf zurückzukehren; zum anderen schließt Familienfreundlichkeit ein, die Dauer der Elternzeit selbst zu bestimmen, ohne Angst vor Nachteilen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich positive Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung in bedeutend geringerem Maße manifestieren als in der Privatwirtschaft. Die Gründe hierfür liegen offenbar in den aus der Vorstudie gewonnenen Erkenntnissen bezüglich der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung und der damit verbundenen besonderen Hinderungsgründe. Demzufolge sind die Handlungsspielräume der Privatwirtschaft größer als in der öffentlichen Verwaltung, sowohl was die Entscheidungsfreiheit als auch die Verwendung der Finanzmittel angeht. In der öffentlichen Verwaltung sind es grundsätzlich politische Vorgaben, also jegliche Form von Normen – Gesetze, Dienstanweisungen, Verordnungen, Satzungen, Haushaltspläne u. a. – die die Kraft haben, Familienfreundlichkeit auszubilden. Nur innerhalb der danach verbleibenden Ermessensspielräume kann in Behörden Familienfreundlichkeit gestaltet werden. Aus der theoretischen Herleitung wurden u. a. nach der Social-Exchange-Theorie deutliche positive Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf verschiedene arbeitsbezogene Parameter erwartet. Die Ergebnisse hingegen zeigen, dass dies bei vier der fünf als wichtig identifizierten Ziele nicht der Fall ist. Insofern treffen im Fall des öffentlichen Dienstes die euphorisch stimmenden Annahmen weitaus weniger zu als in der Privatwirtschaft.

Eine weitere Erklärung für die ausgebliebene Bestätigung der positiven Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik besteht darin, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel z. T. gegenwärtig noch nicht spürbar ist. Dem schnellen und spürbaren Effekt der Personalkosteneinsparung durch Personalfreisetzung bzw. durch wegfallende Stellen steht ein erst möglicherweise zukünftig eintretender Effekt durch familienfreundliche Maßnahmen gegenüber. Vor diesem Hintergrund mag der geringe Nachweis der positiven Wirkung einer familienfreundlichen Personalpolitik darauf zurückzuführen sein, dass in einigen Kommunalverwaltungen der Druck des demographischen Wandels noch nicht groß genug ist.

⁷⁰¹ Interview 2.

5.1.3 Plausibilitätsanalysen

Verwaltungen, die überdurchschnittlich familienfreundlich sind, bieten häufiger eine **Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familienpflichten** an als jene, die unterdurchschnittliche familienfreundlich sind. Demnach haben die Probanden plausibel geantwortet. Die Übereinstimmung zeigt weiterhin, dass diese Maßnahme tatsächlich zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit beiträgt.

Hingegen zeigen die Angaben zu den tatsächlich angebotenen bzw. geplanten **konkreten Maßnahmen**, dass die Verwaltungen, die einen hohen Indexwert erreicht haben, keinesfalls mehr Maßnahmen zur Verfügung stellen bzw. dies planen. Dies könnte bedeuten, dass einige Probanden bei den Items zum Berufundfamilie-Index sozial erwünschte und damit geschönte Antworten gegeben haben, die sich nun nicht durch konkrete Maßnahmen belegen lassen. Andererseits passen die Befunde in die Forschungsergebnisse des FFP, da hiernach die Leistungen nicht das alleinige Kriterium für die Familienfreundlichkeit sein können, und es passt zu den Interviewergebnissen sowie zu den offenen Antworten, dass kleinere Verwaltungen häufig nicht viele konkrete Leistungen anbieten, aber durch ihre Kultur des Ermöglichens ein hohes Maß an Familienfreundlichkeit erlangen. Wahrscheinlicher ist, dass die Anzahl der konkreten Maßnahmen nicht viel über die tatsächliche Familienfreundlichkeit aussagt, sodass die fehlende Übereinstimmung eher hierdurch erklärt wird als durch sozial erwünschtes Antwortverhalten. Die etwas stärkere Steigung der Regressionsgerade der kumulierten umgesetzten oder geplanten Maßnahmen lässt vermuten, dass familienfreundliche Verwaltungen sich stärker mit den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden befassen und auf dem Weg sind, darauf zu reagieren. Die Ambitionen, die Familienfreundlichkeit zu verbessern, stellen sich als ebenso heterogen dar wie der Status quo an Familienfreundlichkeit.

Es ist ein schwacher Trend zu erkennen, dass Verwaltungen mit einer hohen gemessenen Familienfreundlichkeit einen geringeren Anteil an **befristeten Beschäftigungsverhältnissen** aufweisen als Verwaltungen mit einer niedrigeren gemessenen Familienfreundlichkeit. Der Zusammenhang ist jedoch nur zufällig, also statistisch nicht nachweisbar. Diejenigen Verwaltungen, die einen hohen Berufundfamilie-Index erreicht haben, sind nicht zwangsläufig ein sicherer Arbeitgeber. Dies ist unschlussig, denn es wurde vermutet, dass familienfreundliche Verwaltungen mehr unbefristete Arbeitsverhältnisse bieten. Zu erklären ist der fehlende Zusammenhang eventuell damit, dass es in der Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit keine Unterschiede zwischen den Verwaltungen gibt, also auch das Urteil über die Familienfreundlichkeit nicht aufgrund des Merkmals Arbeitsplatzsicherheit gewählt wurde. Innerhalb des öffentlichen Dienstes ist das Kriterium offenbar nicht ausschlaggebend. Da dem öffentlichen Dienst nach wie vor das Bild des sicheren Arbeitgebers anhaftet, tritt das tatsächliche Vorkommen von unsicheren Arbeitsverhältnissen im Bewusstsein – auch dem der Probanden – eventuell noch nicht auf. Hier wäre interessant, ob die Arbeitsplatzsicherheit im Vergleich mit Unternehmen der

Privatwirtschaft als derart bedeutend für Familienfreundlichkeit bewertet würde, dass sie nicht lediglich als wichtige Rahmenbedingung, sondern Bestandteil von Familienfreundlichkeit zu sehen ist.

Unabhängig davon, wie ausgeprägt die Familienfreundlichkeit ist, besetzen Verwaltungen **höherwertige Positionen** häufiger mit Männern. Dies ist unschlüssig, denn es wurde vermutet, dass familienfreundliche Verwaltungen mehr Frauen in höherwertigen Positionen beschäftigen. Hierbei ist zu beachten, dass diese Zusammenhangsfunktion ihre logische Grenze bei einem absoluten Gleichstand der Geschlechter, also bei einer Frauenquote von 50 %, finden muss, da bei einer höheren Frauenquote wiederum keine Gleichstellung erreicht würde – diesmal zu Lasten der Männer. Dennoch besteht ein Widerspruch zwischen der attestierten Vorbildhaftigkeit als sozialer Arbeitgeber und der bestehenden Ungerechtigkeit hinsichtlich der Karrierechancen.

Die Ergebnisse zeigen eine eindeutige Übereinstimmung der eigenen Einschätzung der Probanden, wie **familienfreundlich ihre Verwaltung** insgesamt ist, mit dem angepassten Berufundfamilie-Index, den ihre Verwaltung jeweils erreicht hat. Dies spricht zum einen für ein konsistentes Antwortverhalten und zum anderen unterstützt es den angepassten Berufundfamilie-Index als geeignetes Messinstrument.

Die **freien Anmerkungen** bestätigen, dass der Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal der wesentliche Antrieb für Kommunalverwaltungen ist, ihre Familienfreundlichkeit auszubauen. Allerdings zeigen die Anmerkungen auch, dass das Ausbleiben qualifizierter Bewerber und die Herausforderung, Nachwuchskräfte zu gewinnen, nicht allein auf die (fehlende) Familienfreundlichkeit zurückzuführen sind, sondern andere Einflussfaktoren haben. Damit sind insbesondere fehlende Aufstiegsmöglichkeiten angesprochen. Dennoch soll Familienfreundlichkeit dazu dienen, die negativen Folgen anderer Faktoren abzumildern.

In mehreren Antworten wird darauf hingewiesen, dass Familienfreundlichkeit auch die pflegenden Angehörigen umfasst. Ohne dass die Teilnehmer wissen, dass dieser Bereich nicht Bestandteil der Arbeit ist, zeigen diese Hinweise, dass sich die Verwaltungen teilweise sorgfältig und umfassend mit dem Thema auseinandersetzen. Aufgezeigt werden Einflüsse, die außerhalb der Familienfreundlichkeit liegen, sich aber auf die Ziele auswirken. Konkret genannt wird jedoch nur die Flüchtlingskrise. Diese hatte jedoch im Haushaltsjahr 2014, auf das sich die Befragung bezieht, noch keine eklatanten Auswirkungen, weswegen dieser Aspekt hier vernachlässigt werden kann. Der Befund aus den Interviews, dass gerade kleine Kommunalverwaltungen Nachteile im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte haben, wird durch die freien Antworten bekräftigt. Die Aussagen, dass kleine Kommunen weniger Aufstiegsmöglichkeiten bieten können und dementsprechend Familienfreundlichkeit als Kompensation für mangelnde Möglichkeiten bei der Bezahlung und Karriereaussichten bieten, mehrten sich. Die Aussagen weisen darauf hin, dass in kleinen Verwaltungen eher selten formale Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit eingesetzt werden. Vielmehr werden informelle, unbürokratische und situative

Unterstützungen angeboten. Darin zeigt sich, dass es nicht die Menge an konkreten Angeboten ist, die eine Verwaltung als familienfreundlich auszeichnet, sondern die passende Mischung. In kleinen Verwaltungen werden fehlende Leistungen durch gute Kultur und Kommunikation kompensiert. Auch dieses Resultat untermauert die Konzeption des Berufundfamilie-Index.

Viele Repräsentanten der Kommunalverwaltungen sehen den steigenden Bedarf an vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen. Den Berichten ist zu entnehmen, dass die gesellschaftliche Veränderung und die damit einhergehenden Wünsche und Erwartungen, z. T. Erfordernisse, die an den Arbeitgeber – offen oder subtil – gestellt werden, sehr gut beobachtet und erkannt werden. In vielen Äußerungen spiegelt sich wider, dass der Wunsch und Wille, diesen Bedürfnissen zu entsprechen, von den Probanden selbst geteilt wird.

Die Plausibilitätsprüfungen bringen zwei irritierende Ergebnisse, nämlich den fehlenden Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Familienfreundlichkeit und der geschlechtsbezogenen Chancengleichheit sowie der Arbeitsplatzsicherheit. Kommunalverwaltungen tragen eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich sozialer Verantwortung, nehmen diese jedoch in diesen beiden wesentlichen Punkten nicht wahr. Hinsichtlich der Genderfrage bedeutet dies, dass durch familienfreundliche Personalpolitik keine Gleichstellung erreicht wird. Dies kann eventuell dadurch erklärt werden, dass die Entscheidungen und Vorgaben von meist männlichen Führungskräften stammen, wohingegen tendenziell immer mehr Frauen in der ausführenden Ebene arbeiten, d. h. von den Entscheidungen betroffen sind. Darauf lässt eine Anmerkung der Vorstudie schließen: „Die Verwaltung ist männlich geprägt. Ja.“⁷⁰² Bezüglich der existenziellen Sicherheit scheint es, als läge mit der relativen Arbeitsplatzsicherheit im Vergleich zu Privatunternehmen und der Einhaltung bestehender Arbeitsrechte ein so gewichtiger Vorteil vor, dass weitere familienfreundliche Maßnahmen keine messbare Wirkung mehr entfalten. Der statistische Vergleich zwischen öffentlichem Dienst und Privatunternehmen wurde in dieser Studie nicht empirisch durchgeführt, jedoch lassen die Ergebnisse der Vorstudie keinen Zweifel daran, dass der öffentliche Dienst zumindest als sicherer Arbeitgeber wahrgenommen wird. Ob dies tatsächlich der Fall ist, daran lassen die Ergebnisse der Frage nach dem Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen Zweifel aufkommen. Hier öffnet sich ein Feld für weitere Forschungen. Im Rahmen dieser Studie werden die Befunde dahingehend interpretiert, dass die Arbeitsplatzsicherheit und die Arbeitsrechtssicherheit offenbar wesentliche Faktoren der Familienfreundlichkeit darstellen, die offenbar im Berufundfamilie-Index unzureichend erfasst werden. Zwar erhebt der Berufundfamilie-Index, ob ein Arbeitgeber über die bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen informiert ist, jedoch bleibt deren tatsächliche Anwendung unberücksichtigt. Sollte sich in eventuell nachfolgenden Studien herausstellen, dass die Arbeitsplatzsicherheit nicht lediglich eine elementare Rahmenbedingung, sondern Bestandteil von

⁷⁰² Interview 2.

Familienfreundlichkeit ist, könnte der Berufundfamilie-Index dahingehend evaluiert werden, die Aspekte des gesetzeskonformen Handelns und der Arbeitsplatzsicherheit als Faktoren zu ergänzen.

5.2 Implikation für die Forschung und Empfehlungen für die Praxis

5.2.1 Implikation für die Forschung

Aus der praxisnahen und wissenschaftlichen Forschung, so zeigen z. B. die Resultate von Bourhis/Mekkaoui, Breaugh/Frye, Chou/Cheung, Duxbury/Higgins, wurde als wesentliche Erkenntnis festgehalten, dass familienfreundliche Unternehmen Vorteile gegenüber weniger familienfreundlichen Unternehmen haben.⁷⁰³ Dies wird durch die Ergebnisse der eigenen Studie für den öffentlichen Dienst in Deutschland nicht bestätigt. Entgegen den Ergebnissen vorangegangener Studien konnte nicht statistisch nachgewiesen werden, dass ein höheres Familienbewusstsein dazu beiträgt, die Fehlzeiten zu verringern. Ebenso wenig konnte eine Auswirkung auf die Dauer der Elternzeit statistisch nachgewiesen werden.

Hingegen stützen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung die Befunde von Preece/Filbeck, Beauregard, Bae/Goodman, Lee/Hong und Ko et al., dass sich familienfreundliche Maßnahmen nicht auf alle Ziele einer Organisation positiv auswirken.⁷⁰⁴ In der eigenen Studie wurde gezeigt, dass sich lediglich die Wahrnehmung als sozial vorbildlicher Arbeitgeber positiv durch Familienfreundlichkeit beeinflussen lässt.

Die anderen betrieblichen Ziele stehen nicht im Zusammenhang mit der Familienfreundlichkeit der Verwaltung. Damit unterstützt die eigene Studie die Ergebnisse von Bae/Goodman, dass sich familienfreundliche Maßnahmen nicht senkend auf die Fluktuationsquote auswirken.⁷⁰⁵ Im Unterschied zu Bae/Goodman wurden in der vorliegenden Studie nicht nur die Anzahl an familienfreundlichen Maßnahmen als Kriterium für Familienfreundlichkeit verwendet, sondern all ihre Aspekte. Dennoch kommt die vorliegende Studie zu dem gleichen Ergebnis. In Einklang mit dem Fazit von Preece/Filbeck, dass es Unternehmen keine Vorteile bringt, familienfreundlich zu sein, stehen die Resultate der vorliegenden Studie.⁷⁰⁶ Ebenfalls als „eher symbolisch“ bezeichnen Wood/de Menezes die Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik, wobei sie zugestehen, dass sie zumindest in einigen Fällen wirtschaftliche Effekte hat und in Einzelfällen helfen kann.⁷⁰⁷ Eine Erklärung für die fehlenden Befunde einer pauschalen Wirksamkeit von familienfreundlicher Personalpolitik könnte in den Ergebnissen von Beauregard liegen, nämlich dass unterschiedliche Arten der Unterstützung unterschiedliche Auswirkungen

⁷⁰³ Vgl. Bourhis/Mekkaoui, 2010; Breaugh/Frye, 2007; Chou/Cheung, 2013; Duxbury/Higgins, 2003.

⁷⁰⁴ Vgl. Preece/Filbeck, 1999; Beauregard, 2011; Bae/Goodman, 2014; Lee/Hong, 2011 und Ko et al, 2013.

⁷⁰⁵ Vgl. Bae/Goodman, 2014.

⁷⁰⁶ Vgl. Preece/Filbeck, 1999.

⁷⁰⁷ Vgl. Wood/De Menezes, 2003.

haben.⁷⁰⁸ Diese Beobachtung untermauert die Ergebnisse von Mesmer-Magnus und Moon/Roh, dass familienfreundliche Maßnahmen weniger zum Abbau des Work-Family-Konflikts beitragen als angenommen.⁷⁰⁹ Die von Mesmer-Magnus untersuchten Facetten einer familienfreundlichen Arbeitswelt tragen weniger zum Abbau des Work-Family-Konflikts bei als erhofft.⁷¹⁰ Auch sie stellt fest, dass eine familienfreundliche Arbeitskultur, neben der Unterstützung durch den Lebenspartner, den größten Einfluss auf die Reduzierung des Work-Family-Konflikts hat.⁷¹¹ Gegen die Annahme, dass Familienfreundlichkeit nicht zur Reduzierung des Work-Life-Konflikts beiträgt, sprechen die offenen Antworten der in dieser Dissertation durchgeführten Studie, dass familienfreundliche Maßnahmen stark nachgefragt werden. Offenbar besteht ein Bedürfnis nach Entlastung. Es könnte jedoch auch sein, dass der Dimension Kultur im Berufundfamilie-Index das Gewicht gegeben wird, das ihr nach den Studien von Mesmer-Magnus und Moon/Roh beigemessen wird. Die Forscher haben gezeigt, dass eine verständnisvolle und familienzugewandte Unternehmenskultur weitaus förderlicher zur Reduzierung des Work-Family-Konflikts ist als die konkreten familienfreundlichen Angebote.⁷¹² Dasselbe erkennen Moon/Roh, nach deren Ergebnissen die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Familie der stärkste Wirkungsfaktor auf Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitsmoral ist.⁷¹³ Eine insgesamt familienfreundliche Unternehmenskultur trägt zur Ausgewogenheit bei, jedoch familienfreundliche Maßnahmen isoliert wirken nicht stark auf die Ziele. Die vorliegende Studie geht einher mit den Befunden des FFP, dass eine familienbewusste Personalpolitik speziell im Non-Profit-Bereich zur Stärkung des Images beiträgt.⁷¹⁴ Während das FFP in seiner Studie aus 2012 zu dem Ergebnis kam, dass auch in Non-Profit-Institutionen familienbewusste Personalpolitik signifikante positive Beiträge zur schnelleren Rückkehr aus der Elternzeit liefert,⁷¹⁵ kommt die hier durchgeführte Studie zu einem gegenteiligen Ergebnis. In Bezug auf die Elternzeit deckt sich der Befund der Studie des FFP aus 2012 zu privatwirtschaftlichen Unternehmen mit den hier vorliegenden Ergebnissen. Ähnlich wie in dieser Studie ein fehlender statistischer Zusammenhang zwischen Familienbewusstsein und Dauer der Elternzeit festgestellt wird, konstatiert das FFP sogar einen negativen Zusammenhang zwischen beiden Variablen.⁷¹⁶ Vermutet wird, dass die Elternzeit formal weiter bestehen kann, wenn der betroffene Elternteil inhaltlich schon wieder am Arbeitsplatz tätig ist (in geringerem Umfang) und deswegen kein oder sogar ein negativer Zusammenhang festzustellen ist. Im Gegenteil kann die längere Dauer der (formalen) Elternzeit sogar eine Folge eines höheren Grades an Familienbewusstsein sein, weil – so

⁷⁰⁸ Vgl. Beaugard, 2011.

⁷⁰⁹ Vgl. Mesmer-Magnus, 2006; Moon/Roh, 2010.

⁷¹⁰ Vgl. Mesmer-Magnus, 2006.

⁷¹¹ Vgl. Mesmer-Magnus, 2006.

⁷¹² Vgl. Mesmer-Magnus, 2006; Moon/Roh, 2010.

⁷¹³ Vgl. Moon-Roh, 2010.

⁷¹⁴ Gerlach/Schneider, 2012, S. 19, siehe auch Gerlach et al., 2007, S. 33.

⁷¹⁵ Gerlach/Schneider, 2012, S. 19.

⁷¹⁶ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012.

argumentierten Gerlach et al. – das Vertrauen in die Arbeitsplatzsicherheit es ermöglicht, die Dauer der Elternzeit den persönlichen Bedürfnissen anzupassen und nicht der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes zu unterwerfen.⁷¹⁷ Im öffentlichen Dienst dürfte die relative Arbeitsplatzsicherheit hier eine entscheidende Erklärung für den fehlenden statistischen Zusammenhang sein.

Demnach müsste die Dimension Kultur höher gewichtet werden als Leistung und Dialog. Hieraus kann hergeleitet werden, dass der Berufundfamilie-Index hinsichtlich seiner Gewichtung der Dimensionen evaluiert werden sollte. Hierin könnte ein Indiz dafür gesehen werden, dass die Forscher recht hatten. Daraus kann die Vermutung aufgestellt werden, dass bei einer realistischeren Gewichtung die Werte des Berufundfamilie-Indexes aussagekräftiger wären und ein anderes Bild gezeigt hätten.

Sehr deutlich zeigt die eigene Empirie, dass familienfreundliche Personalpolitik in der Wahrnehmung positive Effekte erzielt, jedoch nicht in der Realität. Die Einschätzung der Probanden stützt den Rational-Choice-Ansatz von den Dulk et al.,⁷¹⁸ denn es zeigt sich zweifelsohne, dass die Verwaltungen sich positive Auswirkungen von familienfreundlicher Personalpolitik versprechen. Dies geht einher mit den Befunden von Dex/Scheibl. Wie die Forscherinnen bereits äußern, weisen auch die eigenen Ergebnisse darauf hin, dass familienfreundliche Maßnahmen angeboten werden, weil die Entscheider intuitiv an deren Nutzen glauben, auch wenn fassbare Belege fehlen.⁷¹⁹

Die Ergebnisse der eigenen Studie hingegen zeigen, dass der öffentliche Dienst weniger familienfreundlich ist als die Privatwirtschaft. Sie stützen somit die Ergebnisse von Roberts sowie Ezra/Deckmann, dass die Privatwirtschaft dem öffentlichen Dienst in Sachen Familienfreundlichkeit voraus ist.⁷²⁰ In dieser Beziehung hat der öffentliche Dienst Wettbewerbsnachteile. Allerdings fallen diese nicht ins Gewicht, da sich der Grad an Familienfreundlichkeit nicht auf die betrieblichen Ziele auswirkt. Dies stützt wiederum die Resultate von Albrecht, die eine „weniger gierige Arbeitskultur“ als Mittel zur tatsächlichen Familienfreundlichkeit sieht.⁷²¹ Zudem lassen sich die eigenen Ergebnisse als Unterstützung der Ansicht interpretieren, dass spezielle Familienfreundlichkeit nicht so wichtig ist wie der allgemein unterstützende Umgang mit den Mitarbeitenden, eine Kultur des Ermöglichens und die Unterstützung durch die Führungskräfte. Wie Albrecht bereits konstatiert, weisen auch die eigenen Ergebnisse darauf hin, dass es offenbar keiner gesonderten Familienfreundlichkeit bedarf, sondern dass genügend Zeit für die Familie sowie ein sicheres und ausreichendes Einkommen wesentlich für das Wohlergehen von

⁷¹⁷ Vgl. Gerlach/Schneider, 2012.

⁷¹⁸ Vgl. Den Dulk et al., 2012.

⁷¹⁹ Vgl. Dex/Scheibl, 2001.

⁷²⁰ Vgl. Roberts, 2004; Ezra/Deckmann, 1996.

⁷²¹ Vgl. Albrecht, 2003.

Familien ist.⁷²² Dies geht einher mit dem Befund von Beauregard, nach dem eine unterstützende Arbeits-Zuhause-Kultur einen bedeutenden Zusammenhang zu niedrigeren Leveln psychosomatischer Belastungen unter Arbeitnehmern hat.⁷²³ Sowohl Roberts als auch Ezra/Deckmann prognostizieren allerdings, dass sich der öffentliche Dienst nicht allein auf seinen traditionellen Vergünstigungen ausruhen dürfe.⁷²⁴ Bislang haben öffentlich-rechtliche Arbeitgeber die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch traditionelle Vergünstigungen zu steigern versucht. Doch dies reiche zukünftig nicht aus, um mit den Privatunternehmen Schritt zu halten, was die Arbeitgeberattraktivität angeht. Diese Ansichten werden durch die eigenen Ergebnisse nicht gestützt. Vielmehr zeigt sich, dass der öffentliche Dienst dennoch als sozial verantwortlicher Arbeitgeber gilt, auch wenn die Familienfreundlichkeit wenig ausgeprägt ist.

Ebenso wie Boushey, Kim/Wiggins und Dommermuth/Kitterod zeigen die Ergebnisse, dass familienfreundliche Personalpolitik eingesetzt wird, um Chancengleichheit erreichen.⁷²⁵ Dies gelingt jedoch offenbar nicht, wie die Unterrepräsentation von Frauen in höherwertigen Positionen erkennen lässt. Die Studienergebnisse stützen die Befunde von Albrecht, die festgestellt hat, dass familienfreundliche Maßnahmen nicht dazu beitragen, Chancengleichheit zu erreichen.⁷²⁶ Jedoch bestätigen sie, anders als Albrecht, keine negativen Auswirkungen. In der eigenen Untersuchung ließ sich ebenfalls feststellen, dass in den Verwaltungen unabhängig vom Grad ihrer Familienfreundlichkeit Frauen weniger Chancen auf einen berufsbezogenen Aufstieg haben als Männer. Dies zeigte sich darin, dass durchgängig weniger Frauen in höherwertigen Stellen vorzufinden sind als Männer, auch und in ähnlichem Maße in Verwaltungen, die einen hohen Berufundfamilie-Index erreicht haben.

Insgesamt verfestigen die Ergebnisse der eigenen Studie die Sicht, wie z. B. Hardoy/Schøne, Roberts, Skyt Nielsen et al. und Lee/Hong sie vertreten, dass der öffentliche Dienst aufgrund seiner traditionellen Vorteile wie Arbeitsplatzsicherheit, Einhaltung des Arbeitsrechts und geringerer Gesamtarbeitszeiten als im privaten Sektor bereits als familienfreundlich zu bezeichnen ist.⁷²⁷ Die Ergebnisse der eigenen Studie gehen einher mit der Erkenntnis von Roberts, dass die traditionellen Vergünstigungen der Kommunalverwaltungen wichtiger sind, um die Mitarbeiter zu halten und neue Mitarbeiter zu akquirieren, als familienfreundliche Maßnahmen.⁷²⁸ Die Erkenntnis der eigenen Untersuchung, dass es offenbar andere, stärker auf die Ziele „Fehlzeiten senken“ und „Elternzeit verkürzen“ wirkende Faktoren als die Familienfreundlichkeit gibt, passt zu dem Befund von Roberts, dass familienfreundliche Maßnahmen als weniger

⁷²² Vgl. Albrecht, 2003.

⁷²³ Vgl. Beauregard, 2011.

⁷²⁴ Vgl. Roberts, 2004; Ezra/Deckmann, 1996.

⁷²⁵ Vgl. Boushey, 2008; Kim/Wiggins, 2011; Dommermuth/Kitterod, 2008.

⁷²⁶ Vgl. Albrecht, 2003.

⁷²⁷ Vgl. Hardoy/Schøne, 2008; Roberts, 2004; Skyt Nielsen et al., und Lee/Hong

⁷²⁸ Vgl. Roberts, 2004.

wichtig für die gewünschten Personaleffekte erachtet werden als traditionelle Vergünstigungen.⁷²⁹ Roberts erkennt in der geringeren Familienfreundlichkeit gegenüber der Privatwirtschaft eine Gefahr für die Kommunalverwaltungen, Wettbewerbsnachteile zu erleiden.⁷³⁰ Durch die vorliegende Studie können diese Nachteile aktuell statistisch nicht belegt werden. Allerdings lassen etliche subjektive Aussagen der Probanden wie auch der Experten den Schluss zu, dass eine Vernachlässigung der Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit mittelfristig zu Nachteilen gegenüber familienfreundlicheren Verwaltungen wie auch zu Privatunternehmen führen wird. Die Resultate der eigenen Untersuchung können diese Befürchtung nur insofern stützen, als sich die Kommunalverwaltungen durch die Zunahme an befristeten Arbeitsverhältnissen offenbar in eine ähnliche Lage bewegen wie die, in der die Privatwirtschaft sich bereits jetzt befindet, nämlich, ein unsicherer Arbeitgeber zu sein. Wenn die öffentliche Verwaltung die traditionellen Vorteile sukzessive abbaut, worauf die eigenen Ergebnisse schließen lassen, und dann zudem nicht mit Familienfreundlichkeit der Privatwirtschaft mithalten kann, dann könnte das Szenario, starke Wettbewerbsnachteile zu erleiden, für die öffentliche Verwaltung realistisch werden.

Meine Ergebnisse gehen einher mit den Befunden von Albrecht sowie Hardoy/Schøne, die die Verbesserung elementarer Kennzeichen der Arbeitswelt als Grundpfeiler der Familienfreundlichkeit sehen.⁷³¹ Diese sind erstens die existenzielle Sicherheit, d. h. die Sicherheit, auch nach der Familiengründung ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu haben, in dem zweitens ausreichend hohe Gehälter und Löhne gezahlt werden und in dem drittens die abverlangte Arbeitszeit sowohl dem Umfang als auch der Verteilung nach mäßig ist. Dies spricht für die Ansicht, dass zusätzliche Familienfreundlichkeit für den öffentlichen Dienst nicht wichtig ist, denn da die Arbeitgeber als familienfreundlich gelten und Arbeitsplatzsicherheit und ausreichendes Einkommen für jeden – auch für Eltern – bieten, trifft dies auf alle Kommunalverwaltungen zu – unabhängig vom erreichten Rang im Berufundfamilie-Index. Weitere familienfreundliche Angebote sind nachrangig und haben so lange keine Wirkung, wie diese grundlegenden charakteristischen Merkmale gegeben sind. Dass Verwaltungen mit einem höheren Berufundfamilie-Index in ihrer Funktion als sozial vorbildlicher Arbeitgeber besser beurteilt werden, steht dem nicht entgegen. Dieses Ergebnis zeigt möglicherweise, dass sich Verwaltungen, die insgesamt auf ein soziales Arbeitsumfeld achten, gleichzeitig mehr Gedanken um zusätzliche Familienfreundlichkeit machen als Verwaltungen, die als weniger geeignetes Vorbild für soziale Verantwortlichkeit beurteilt wurden. Es ist also festzuhalten, dass gute Arbeitsbedingungen mindestens als essenzielle Rahmenbedingung, wenn nicht gar als Bestandteil von betrieblicher Familienfreundlichkeit bestätigt werden.

⁷²⁹ Vgl. Roberts, 2004.

⁷³⁰ Vgl. Roberts, 2004.

⁷³¹ Vgl. Albrecht, 2003; Hardoy/Schøne, 2008.

Die Rolle als vorbildlicher Arbeitgeber, die Ezra/Deckmann, Lee/Hong und Skyt Nielsen et al. dem öffentlichen Dienst bescheinigen,⁷³² trifft nach den eigenen Ergebnissen auch auf den öffentlichen Dienst in Deutschland zu. Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass der Staat als Arbeitgeber – auf allen Ebenen – international den Status eines Vorbildes innehat und von ihm erwartet wird, einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten und ebenso die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Während familienfreundliche Maßnahmen laut den Studien von Kim/Wiggins wie auch Ezra/Deckmann in der Bundesverwaltung der USA bereits weitgehend standardisiert sind und selbstverständlich zum Versorgungsprogramm der öffentlichen Beschäftigten gehören, ist der Stand diesbezüglich in Deutschland sehr heterogen. Nicht in jeder Verwaltung wird Familienfreundlichkeit selbstverständlich angeboten und die angebotenen Maßnahmen variieren von Verwaltung zu Verwaltung. Zudem lassen sich die im Zwischenfazit zum Stand der Forschung aufgeworfenen Fragen – erstens, ob der öffentliche Dienst ein guter Arbeitgeber im Sinne von Chandra, Siegrist, Albrecht und BAuA ist, und zweitens, ob er allein dadurch bereits familienfreundlich ist – wie folgt beantworten: Der öffentliche Dienst ist zwar immer noch ein „guter Arbeitgeber“, da im Vergleich zur Privatwirtschaft die Beschäftigungsverhältnisse sicherer und die Arbeitszeiten geregelter sind, jedoch ist der öffentliche Dienst im Begriff, diese Eigenschaft zu verlieren, da auch hier die Arbeitsverhältnisse zunehmend befristet, also unsicher werden. Zum Zweiten ist zu sehen, dass der öffentliche Dienst dadurch, dass er ein „guter Arbeitgeber“ ist, bereits attraktiv ist, jedoch nicht explizit ein familienfreundlicher Arbeitgeber ist. Denn der öffentliche Dienst erreicht hinsichtlich des Grades an Familienfreundlichkeit einen geringeren Wert als die Privatwirtschaft. Da allerdings der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Familienfreundlichkeit und vier von fünf Zielen nicht bestätigt wurde, ist es für die öffentliche Verwaltung nicht ausschlaggebend, familienfreundlich zu sein. Also kann festgehalten werden, dass es für den öffentlichen Dienst ausreicht, ein „guter Arbeitgeber“ zu sein, um die meisten seiner Ziele zu erreichen. Damit stützen die eigenen Ergebnisse die Befunde von Roberts. Wird der Auffassung von Sykt Nielsen et al. gefolgt, so wäre der öffentliche Dienst bereits durch seine Eigenschaft als guter Arbeitgeber als familienfreundlich anerkannt, selbst wenn die Privatwirtschaft hinsichtlich konkreter familienfreundlicher Angebote besser dasteht. Für den Berufundfamilie-Index bedeutet dies, dass er um die Faktoren Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsrechtssicherheit⁷³³ zu ergänzen wäre, denn diese offenbar wesentlichen Aspekte werden im buf-Index unzureichend berücksichtigt. Zwar wird abgefragt, ob die gesetzlichen Rahmenbedingungen bekannt sind, jedoch nicht, ob diese eingehalten werden. Des Weiteren spielt die Arbeitsplatzsicherheit keinerlei Rolle. Beide Faktoren sollten in den buf-Index integriert werden.

⁷³² Vgl. Ezra/Deckmann, 1996; Lee/Hong, 2011; Skyt Nielsen et al., 2004.

⁷³³ Z. B. Mitarbeiter dürfen pünktlich Feierabend machen, Arbeitsgesetze werden eingehalten, Überstunden werden ausgeglichen.

Die vorliegende Studie ergänzt die Forschungsreihe des FFP um Aussagen über die Unternehmensform der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig werden die vorliegenden Studien zur öffentlichen Verwaltung dahingehend ergänzt, dass nun auch auf Deutschland bezogene Daten vorliegen und eine quantitative Hypothesenprüfung vorgenommen wurde.

Die hier gewonnenen Ergebnisse liefern Parameter, die die Unsicherheit bei der Entscheidung für oder gegen familienfreundliche Maßnahmen reduzieren. Durch die empirische Studie sind nun die Input-Größen in Form der Indexwerte bekannt; ebenfalls der Zusammenhang zu den Output-Größen. In der öffentlichen Verwaltung in Deutschland tragen familienfreundliche Maßnahmen kaum zur Verbesserung der untersuchten Ziele bei. Wenngleich aus der logischen Herleitung stark zu vermuten war, dass positive Effekte auch in der öffentlichen Verwaltung eintreten, so wurde dies nicht bei allen Zielen bestätigt. Denkbar wäre auch, dass es in der öffentlichen Verwaltung deutlich seltener zu Work-Life-Konflikten kommt und sie insofern irrelevant sind.

5.2.2 Empfehlungen für die Praxis

Das Bild, das sich nach den Recherchen der praxisbezogenen Quellen bot, findet sich recht exakt in den Ergebnissen der Studie wieder. Zunächst ergibt sich aus der Onlinebefragung, dass familienfreundliche Maßnahmen bei den nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen ganz unterschiedlich eingeführt sind, ein Bild, wie es sich bereits durch die Praxisanalyse bot. Des Weiteren decken sich die empirischen Beobachtungen mit den Ergebnissen der Quellenrecherche, dass eine Zunahme des Interesses an dem Thema besteht. Es lässt sich ein Trend feststellen, der in Richtung Ausbau von Familienfreundlichkeit geht. Dieser wird in der Vorstudie bestätigt, denn die Empfehlungen der KGSt werden von den Experten grundsätzlich geteilt, da alle der Ansicht sind, der öffentliche Dienst könne nicht im Status Quo hinsichtlich der Familienfreundlichkeit verweilen. Auch die Ergebnisse der Hauptstudie zeigen, dass Kommunalverwaltungen gegenüber dem privaten Sektor Nachholbedarf hinsichtlich der Familienfreundlichkeit aufweisen.

Diese Befunde sowie der Anstieg des Anteils zertifizierter Kommunen deuten darauf hin, dass der öffentliche Dienst sich Vorteile von familienfreundlicher Personalpolitik verspricht. Diese Annahme wird jedoch von den Ergebnissen der objektiven Messungen enttäuscht. Familienfreundliche Personalpolitik funktioniert in der öffentlichen Verwaltung nicht bei allen Zielen, bei denen sie in der Privatwirtschaft funktioniert. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass sich die Investition in einen höheren Grad an Familienbewusstsein grundsätzlich dahingehend auszahlt, dass es hierdurch besser gelingt, das Image sowie die Erfüllung der Vorbildfunktion zu erfüllen. Darum sollte die öffentliche Verwaltung zwar nicht den Fokus auf explizit familienfreundliche Maßnahmen setzen, sie jedoch nicht völlig ignorieren. Da gute Arbeitsbedingungen offenbar mehr zu den Zielen der öffentlichen Verwaltung beitragen als familienfreundliche Maßnahmen, lautet die Empfehlung an sie, dafür zu sorgen, dass ihr Status als allgemein sozialer Arbeitgeber

nicht weiter gefährdet, sondern im Gegenteil ausgebaut wird. Nach den Resultaten der Analyse des Forschungsstandes sowie nach den Ergebnissen der Vorstudie bestehen die Bedürfnisse der Beschäftigten in der Beständigkeit des Arbeitsverhältnisses, in einem sicheren und ausreichend hohen Einkommen, in einem gemäßigten Zeitaufwand seitens des Arbeitgebers sowie in einer verständnisvollen und fairen Haltung und einem ebensolchen Umgang des Arbeitgebers in Bezug auf alle Mitarbeitenden. Das bedeutet eine Haltung und Kultur, die eine generell menschliche und den Bedürfnissen aller Beschäftigten entgegenkommende Arbeitsumgebung schafft, ist kostspieligen familienfreundlichen Maßnahmen vorzuziehen. Die Ergebnisse der eigenen Studie zeigen, dass bereits aktuell ein beträchtlicher Anteil der Arbeitsverhältnisse prekär ist und dass sich ein Trend abzeichnet, nach dem sich dieser Anteil in Zukunft vergrößern wird. Wenn dies so eintritt, verliert der öffentliche Dienst ein Alleinstellungsmerkmal und büßt deutlich an Attraktivität ein. Dies konterkariert die Bemühungen, sich für bestehende als auch potenzielle Mitarbeitende attraktiv zu geben. Mit der Zunahme an prekären Arbeitsverhältnissen wird die Annahme, der öffentliche Dienst sei per se familienfreundlich, nicht mehr zutreffen. Der öffentlichen Verwaltung wird dringend empfohlen, den Anteil an prekären Arbeitsverhältnissen zu reduzieren. Diese Schwerpunktlegung auf dem Aspekt, ein „guter Arbeitgeber“⁷³⁴ zu sein, ist dennoch nicht damit gleichzusetzen, zusätzliche Familienfreundlichkeit völlig aus dem Auge zu lassen. Zum einen bewirkt sie zumindest hinsichtlich eines wichtigen Ziels eine Verbesserung, zum anderen ist nicht auszuschließen, dass die logisch hergeleiteten und in der Wahrnehmung bestehenden positiven Effekte zukünftig noch eintreten und hauptsächlich aufgrund der noch nicht eingetretenen Wirkung nicht zu bestätigen sind. In der Personalpolitik, hinter der Interessen stehen, geht es nicht nur um Fakten, sondern in hohem Maße um Wahrnehmung. Daher kann es sein, dass Verwaltungen entscheiden, in Familienfreundlichkeit zu investieren, weil ein Nutzen daraus wahrgenommen wird, obwohl dieser ausbleibt.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht empfehlenswert, einen hohen finanziellen Aufwand zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit zu betreiben. Hingegen wird angeregt, aufwandslose und aufwandsarme Möglichkeiten zu nutzen, um die Familienfreundlichkeit zu verbessern. Es steht eine breite Palette an familienfreundlichen Maßnahmen in allen denkbaren Kostengrößen zur Auswahl, denn der Katalog an verfügbaren familienfreundlichen Maßnahmen umfasst sowohl praktisch kostenlose⁷³⁵ oder relativ kostengünstige⁷³⁶ als auch kostenintensivere⁷³⁷ Optionen. Gerade die unbürokratischen Maßnahmen, wie sie kleinere Verwaltungen praktizieren, versprechen nach den Ergebnissen der Vorstudie auszureichen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, ohne hohe Kosten zu verursachen. Konkrete Maßnahmen, die

⁷³⁴ Im Sinne von Albrecht, 2003, Chandra, 2012, Siegrist, 1996, und der BAuA.

⁷³⁵ Z. B. gelebte familienfreundliche Kultur, bessere Information, Regelung Heimarbeitsplätze, faktische Karrierechancen für Eltern, Regelung flexible Arbeitszeit.

⁷³⁶ Z. B. eigene Anlaufstelle, Eltern-Kind-Büro.

⁷³⁷ Z. B. Betriebskindergarten.

ohne oder mit überschaubarem Aufwand zu verwirklichen sind, sind z. B. die Bereitstellung einer Stelle, die informierend und beratend für berufstätige Eltern zur Verfügung steht, der Ausbau des Informationsangebots zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf generell, Lockerung von Regelungen hin zu einer vereinbarkeitsfördernden Kultur – beispielsweise durch die Erlaubnis höherer Fehlzeiten ohne negative Sanktionen, Bereitstellung eines Eltern-Kind-Büros oder die Ermöglichung einer individuellen Arbeitszeit. Es sollte eine Grundsatzhaltung in den Verwaltungen geschaffen werden, die alle Beteiligten ermutigt, eine umfassendere Anwendung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu akzeptieren. Daneben liegt in dem Ansatz der Personalentwicklung durch Familienarbeit, der weitgehend unbekannt scheint, ein exzellenter Gedanke, gleichzeitig die Familienfreundlichkeit zu erhöhen als auch greifbaren Nutzen für die Verwaltung zu gewinnen. Hierin liegt eine Chance, eine familienfreundliche Maßnahme anzubieten, die nicht mit primären Kosten verbunden ist und gleichzeitig wertvolle Kompetenzen aufzubauen und zu nutzen. Wenn die Auffassung, dass Familienarbeit gleichsam ein Erwerb von Schlüsselqualifikationen ist, salonfähig wird, bietet dies Eltern wie Arbeitgebern gute Möglichkeiten, Potenziale effektiv zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund kann für jede Verwaltung empfohlen werden, eine Kultur des Ermöglichs zu praktizieren. Dies ist umso dringender, als die Studie ergeben hat, dass in kaum einer Verwaltung die Vorgesetzten als Ansprechpartner für Eltern mit Familienpflichten zur Verfügung stehen. Die Möglichkeit, dass jeder einzelne Vorgesetzte durch sein unmittelbares Handeln elementaren Einfluss auf die Familienfreundlichkeit nimmt, ist den Kommunalverwaltungen möglicherweise nicht bewusst. Insbesondere wichtig ist es jedoch, dass die öffentliche Verwaltung die elementaren Rahmenbedingungen der Familienfreundlichkeit, nämlich Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsrechtssicherheit, erhält. Diese traditionellen Vorteile, die darin bestehen, ein existenziell sicheres, planbares und Zeit lassendes Arbeitsverhältnis zu bieten, reichen nach einigen Ergebnissen der Forschung sowie der eigenen Studie aus, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Zwei weitere Empfehlungen betreffen Aspekte, die bisher nur als Randnotiz in Erscheinung traten, jedoch für die öffentliche Verwaltung durch Überschneidung zu anderen öffentlichen Aufgabengebieten Synergieeffekte mit sich bringen. Dies ist zum einen die Reduzierung der Arbeitslosigkeit, die zwar nur in einem Interview angeführt wurde, jedoch sämtliche Kommunalverwaltungen betrifft. Hier wird nahegelegt, u. a. durch Ausbau der Familienfreundlichkeit mehr Eltern zu ermöglichen, berufstätig zu sein. Jeder Fall, der bei der „familienfreundlichen Arbeitgeberin Kommunalverwaltung“⁷³⁸ ein Beschäftigungsverhältnis eingehen kann und dem als Alternative nur der Bezug von Transferleistungen bliebe, entlastet den Staat in zweifacher Hinsicht, nämlich durch Reduzierung der Transferleistung und durch Arbeitskraft. Der andere

⁷³⁸ KGSt, 2007.

Aspekt ist der des Kindeswohls. Es wurde gezeigt, dass sich die Familienfreundlichkeit von Arbeitgebern unmittelbar auf die Lebensentwürfe der Individuen auswirkt.⁷³⁹ Davon sind auch und in hohem Maße die Kinder betroffen. Mit einer Verbesserung der Familienfreundlichkeit tragen Kommunalverwaltungen also ganz konkret dazu bei, dass das Familienleben so gestaltet werden kann, wie es dem Kindeswohl zuträglich ist. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf die jeweiligen Familien, sondern auch auf die Gesellschaft insgesamt, indem die Kommunalverwaltungen bei Aufgaben der Jugendhilfe entlastet werden.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass nicht nachgewiesen werden konnte, dass es sich für die Verwaltungen betriebswirtschaftlich lohnt, ihre betriebliche Familienfreundlichkeit auszubauen. Dennoch können die Verwaltungen durch Familienfreundlichkeit ihr Image verbessern und ihre Funktion als soziales Vorbild besser erfüllen. Bemühungen um eine bessere Familienfreundlichkeit sind nur eingeschränkt empfehlenswert, nämlich solange sie keine oder geringe Kosten verursachen.

5.3 Limitationen der Arbeit

Die hier vorgestellte Studie findet in den Umrissen der Fragestellung sowie hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes, der Reichweite der Aussagen und der Methodik Grenzen. Da sie lediglich Kommunalverwaltungen betrachtet, können die Ergebnisse nicht repräsentativ für den gesamten öffentlichen Dienst sein. Bei anderen Behörden würden möglicherweise andere Resultate zutage treten. Beispielsweise kann die Beamtenquote in anderen Ebenen der Verwaltung höher liegen als auf Kommunalebene. Damit verbunden wären andere Einflüsse auf z. B. Fluktuation und Flexibilität. Gleiches gilt für die räumlichen Grenzen. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Situation in Nordrhein-Westfalen. Wenngleich keine großen Unterschiede zu erwarten sein dürften, ist nicht auszuschließen, dass in anderen Bundesländern abweichende Rahmenbedingungen vorherrschen, die zu anderen Resultaten führen.

Auch der Ausschnitt der inhaltlichen Untersuchungsobjekte bringt eine Begrenzung der Aussagekraft mit sich. Da nicht alle in den Vorrecherchen angetroffenen Ziele untersucht werden konnten, beschränken sich die Erkenntnisse auf die gewählten Ziele. Limitierend wirken die latent vorhandenen unbekannteren Faktoren, die auf die Erreichung der untersuchten Ziele Einfluss nehmen, und zwar möglicherweise stärkeren als die Familienfreundlichkeit. D. h., dass der Zielbeitrag unterschiedlicher Alternativen in dieser Studie nicht erfasst ist. Es steht zu vermuten, dass allein die relative Arbeitsplatzsicherheit sowie die relative Sicherheit der Anwendung geltender Gesetze eine ausreichende Alternative zu zusätzlichen familienfreundlichen Maßnahmen darstellt. Darüber hinaus könnten weitere moderierende Variablen existieren, die in dieser Studie nicht identifiziert wurden. Beispielsweise mögen die Art der Aufgaben und das Tätigkeitsfeld größeren Einfluss auf die Fluktuation und die Stellenbesetzung nehmen als die

⁷³⁹ Vgl. z. B. Thévenon/Gauthier, 2010, Chou/Cheung, 2013, Duxbury/Higgins, 2003.

Familienfreundlichkeit. Ebenso könnte die Bevölkerungsstruktur sowie die sozialen und kulturellen Eigenschaften einer Gemeinde Einfluss auf die Bewerberanzahl nehmen oder es können die Fehlzeiten auch andere Gründe haben als eine mangelnde Vereinbarkeit, z. B. ein allgemein schlechtes Arbeitsklima.

Aus der Auswahl der Probanden ergeben sich ebenfalls Einschränkungen hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit. Da es kaum Chancen auf den Zugang zu sämtlichen Beschäftigten aller Kommunalverwaltungen in NRW gibt, ist es nicht möglich, ein vollumfassendes Meinungsbild aller Betroffenen zu erhalten. Hier zeigt sich ein Bezug zu der gewählten Methode: Eine Fallstudie hätte es unter Umständen ermöglicht, alle Beschäftigten einer Verwaltung in die Untersuchung einzubeziehen. Um die jeweiligen Vorteile von qualitativen und quantitativen Methoden zu nutzen bzw. ihre Nachteile zu beheben, wurde ein Mixed-Method-Ansatz gewählt. Dennoch konnte nicht vermieden werden, dass bei der Onlinebefragung wenig Möglichkeiten bestanden, die Adressaten intensiver zu kontaktieren.

Eine nachträgliche Kritik ist am Messinstrument zu üben, denn im Berufundfamilie-Index wird der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit nicht berücksichtigt. Dieser ist jedoch ein ganz wesentlicher Aspekt der Familienfreundlichkeit. Dieser Mangel wurde in der vorliegenden Studie dadurch gemildert, dass die Kriterien der Arbeitsplatzsicherheit und deren Entwicklung in zwei separaten Items erhoben wurden. Dennoch sollte dieses Kriterium als integraler Bestandteil von Familienbewusstsein in den Indexwert mit einfließen.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Diese Studie ist von der Erwartung ausgegangen, dass sich familienfreundliche Personalpolitik im öffentlichen Dienst lohnt. Die Ergebnisse der Untersuchung unterscheiden sich ein wenig von dieser Erwartung. Unter Rückbezug zu den **untergeordneten Forschungsfragen** können folgende Antworten gegeben werden:

1) Wie familienfreundlich ist die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin?

Der Grad des betrieblichen Familienbewusstseins in den untersuchten öffentlichen Verwaltungen liegt bei durchschnittlich 60,35 Indexpunkten. Dabei ist die Ausprägung des Familienbewusstseins innerhalb der Verwaltungen sehr heterogen; es reicht von 10,92 Indexpunkten der am wenigsten familienfreundlichen Verwaltung bis zu 92,17 Indexpunkten der familienfreundlichsten Verwaltung. Im Vergleich zu privatrechtlichen Unternehmen (durchschnittlich 66,9 Indexpunkte in 2012) ist der öffentliche Dienst weniger familienfreundlich.

2a) Welche Ziele sollen durch den Einsatz von familienfreundlicher Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung befördert werden?

Aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung dient familienfreundliche Personalpolitik vor allem den Zielen „Mitarbeitende im Unternehmen halten“, „Geeignete Bewerber/innen finden“, „Vorbildfunktion erfüllen“, „Fehlzeiten senken“ und „Dauer der Elternzeit senken“.

2b) Schneiden öffentliche Verwaltungen hinsichtlich der Erreichung ihrer definierten Ziele besser ab, je familienfreundlicher sie sind? Nein, die untersuchten Verwaltungen erreichen ihre definierten Ziele nicht generell besser, je familienfreundlicher sie sind. Die übergeordnete Hypothese „Familienfreundliche Personalpolitik leistet einen positiven Beitrag zu den Zielen der öffentlichen Verwaltung“ wird verworfen.

Die **übergeordnete Forschungsfrage**: „Hat familienfreundliche Personalpolitik einen Nutzen für die öffentliche Verwaltung?“, kann daher wie folgt beantwortet werden: Aus rein faktischer Sicht hat familienfreundliche Personalpolitik kaum Nutzen für die öffentliche Verwaltung. Einzig das Ziel der Vorbildfunktion wird positiv durch familienfreundliche Personalpolitik beeinflusst. Gemessen an den objektiven Kennzahlen kann kein positiver Beitrag familienfreundlicher Personalpolitik zur Erfüllung der übrigen Ziele der öffentlichen Verwaltung bestätigt werden. Dennoch glaubt man, familienfreundliche Maßnahmen hätten positive Auswirkungen. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz?

Die untersuchten Ziele der Verwaltung werden durch mehrere Faktoren bestimmt. In der vorliegenden Dissertation wurde der Einfluss der Familienfreundlichkeit auf die Erreichung dieser

Ziele untersucht. Dieser konnte lediglich hinsichtlich der Vorbildfunktion bestätigt werden. In Bezug auf die anderen Ziele konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Das bedeutet, dass die anderen Faktoren wesentlich stärker auf die geprüften Ziele wirken. Familienfreundlichkeit spielt demnach keine wichtige Rolle hinsichtlich der Erreichung dieser Ziele.

Da jedoch familienfreundliche Personalpolitik betrieben wird, muss dies aus anderen Gründen geschehen, die noch nicht bekannt sind. Offenbar ist es nicht entscheidend, ob familienfreundliche Personalpolitik einen tatsächlichen Nutzen hat. In der vorliegenden Studie gibt es Hinweise, dass der Glaube, familienfreundliche Personalpolitik hätte positive Effekte auf personalbezogene Ergebnisse, ein starker Motor für die Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen ist. Eine erklärende Vermutung ist, dass die positiven Effekte noch nicht eingetroffen sind, die Verwaltungen jedoch zu familienfreundlichen Maßnahmen greifen, weil sie sich die positiven Effekte erhoffen. Schließlich spielt bei Entscheidungen nicht allein die Ratio eine Rolle, sondern sie werden durch subjektive Wahrnehmung beeinflusst. Die Ergebnisse der subjektiven Einschätzungen zeigen demnach, dass familienfreundliche Personalpolitik auch für die öffentliche Verwaltung grundsätzlich von Bedeutung ist.

Eine weitere potenzielle Erklärung ist, dass die Effekte von familienfreundlicher Personalpolitik im öffentlichen Dienst nicht zu bestätigen sind, weil die wesentlichste Voraussetzung für Familienfreundlichkeit, nämlich die Arbeitsplatz- und Rechtssicherheit, in allen Verwaltungen gegeben ist. Hier besteht möglicherweise ein Unterschied zur Privatwirtschaft, der nicht explizit untersucht wurde: Die öffentliche Verwaltung hält sich an geltendes Recht – die Privatwirtschaft womöglich nicht. Es ist allerdings kritisch zu sehen, dass die Arbeitsplatzsicherheit und die Gewähr, das Arbeitsrecht einzuhalten, bereits als familienfreundlich klassifiziert werden. Schließlich sind grundsätzlich alle Unternehmen, also auch privatwirtschaftliche, zur Einhaltung von Gesetzen verpflichtet. Familienfreundlichkeit entfaltet sich primär in den freiwilligen, über die Gesetze hinaus ergriffenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Widerspruch zu der Auffassung, die öffentliche Verwaltung sei ausreichend familienfreundlich, geben die offenen Antworten wie auch die Expertenmeinungen deutlich die Ansicht wieder, dass die Sicherheit und Gesetzeskonformität nicht als ausreichend erachtet werden, um als familienfreundlicher Arbeitgeber ausreichende Attraktivität zu besitzen, die gewünschten Ziele zu erreichen.

Die Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen positiven Effekten der familienfreundlichen Personalpolitik und den fehlenden objektiven Belegen hierzu wirft die Frage auf, wessen Interessen durch familienfreundliche Personalpolitik eigentlich berücksichtigt werden? Die Ergebnisse der Einschätzungsfragen lassen erkennen, dass der Eindruck besteht, familienfreundliche Personalpolitik habe positive Effekte, faktisch ist dies aber nur hinsichtlich der Erfüllung der Vorbildfunktion der Fall. Hieraus könnte geschlossen werden, dass dies auch das Ziel ist, das die Verwaltungen vornehmlich erfüllen wollen: ein gutes Image, eine gute Beurteilung als

sozial verantwortlicher Arbeitgeber zu erreichen. Ist dies das wichtigste Ziel der Verwaltung, so wird durch familienfreundliche Personalpolitik vornehmlich das Interesse des Arbeitgebers verfolgt. Hierzu würde es ausreichen, den Eindruck von Familienfreundlichkeit zu erzeugen, ohne es wirklich zu sein. Da es jedoch einen signifikanten Zusammenhang zwischen erreichtem Berufundfamilie-Index und der Beurteilung der sozialen Vorbildfunktion gibt, kann dies ausgeschlossen werden.

Auch wenn der öffentliche Dienst bereits durch seine traditionellen Vorteile ein guter Arbeitgeber – auch für Familien – ist, stellt sich die Frage nach der Fähigkeit, diesen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten und zu beachten. Nimmt die Sicherheit der Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst ab, so ist dies kein Vorteil mehr im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft. Spätestens dann könnte das Ausmaß an Familienfreundlichkeit im Vergleich zur Privatwirtschaft ins Gewicht fallen. Das heißt nicht, dass es keine Unterschiede im Ausmaß an Familienfreundlichkeit zwischen den Verwaltungen gibt, aber die gemessenen Bestandteile der Familienfreundlichkeit haben den ausschlaggebenden Faktor offenbar nicht erfasst: die Arbeitsplatzsicherheit. Diese ist im öffentlichen Dienst trotz der beobachteten negativen Entwicklung immer noch höher als in der Privatwirtschaft und sie wird vermutlich besser wahrgenommen, als sie tatsächlich ist. Die Annahme, der öffentliche Dienst sei per se familienfreundlich, weil er sichere Arbeitsverhältnisse bietet, mag zur Zeit noch zutreffen, aber dies erodiert. Die niedrige Beamtenquote und die z. T. beachtlichen Anteile an befristeten Arbeitsverhältnissen zeigen, dass auch der öffentliche Dienst immer weniger ein sicherer Arbeitgeber ist. Viele Bewerber, denen Familie wichtig ist, legen Wert auf existenzielle Sicherheit: „Die Leute, die hier anfangen – im ö. D. – die wollen geregelte Arbeitszeiten, die wollen eine Sicherheit haben.“⁷⁴⁰ Die Literaturrecherchen haben gezeigt, dass die Familiengründung davon abhängig gemacht wird, ob ein sicheres Einkommen vorhanden ist. Die Zunahme der prekären Arbeitsverhältnisse steht der Familienfreundlichkeit der öffentlichen Verwaltung entgegen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie machen das Bild von betrieblicher Familienfreundlichkeit klarer, denn sie zeigen zunächst, dass die Ausgangslage und die Motivation, familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben, grundsätzlich gleich sind und demzufolge auch die gleichen Mechanismen greifen müssten wie in der Privatwirtschaft. Gleichzeitig dämpfen die Ergebnisse die Erwartung, dass sich die positiven Effekte in demselben Ausmaß einstellen, wie dies aus Untersuchungen der Privatwirtschaft vermutet werden konnte. Somit machen die Ergebnisse deutlich, dass explizite Familienfreundlichkeit eher nachrangig wirkt, nämlich erst dann, wenn grundlegendere Rahmenbedingungen erfüllt sind, nämlich die Sicherheit, einen Arbeitsplatz zu haben, und die Sicherheit, dass über die Arbeitszeit nicht beliebig vom Arbeitgeber verfügt werden kann, sondern das Arbeitsrecht eingehalten wird. Diese Rahmenbedingungen

⁷⁴⁰ Interview 1.

zählen nicht zu Familienfreundlichkeit, wie sie eingangs definiert wurde, tragen aber de facto wesentlich dazu bei.

Familienfreundliche Personalpolitik wird im öffentlichen Dienst grundsätzlich thematisiert und es finden sich Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Bemühungen, den Grad an Familienfreundlichkeit zu verbessern. Die Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen ist sowohl mengenmäßig als auch qualitativ sehr unterschiedlich. Während einige Verwaltungen wenige oder keine Impulse spüren, familienfreundlicher werden zu wollen und vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen über das gesetzlich vorgegebene Maß hinaus anzubieten, finden sich ebenso Verwaltungen, die bereits mehrere Angebote umgesetzt haben und darüber hinaus weitere planen.

6.2 Ausblick

Der Widerspruch, der zwischen der subjektiven Wahrnehmung wie auch den qualitativen Anmerkungen und den statistischen Nachweisen besteht, kann nicht gänzlich wegerklärt werden. Nach Auswertung der Literatur sowie nach der Vorstudie war anzunehmen, dass auch hinsichtlich Stellenbesetzung, der Elternzeit und der Fehlzeiten eine positive sowie hinsichtlich der Fluktuation eine negative Auswirkung der Familienfreundlichkeit bestehen müsste. Dies bietet Potenzial, in einer Anschlussstudie zu untersuchen, wodurch dieser Widerspruch erklärt werden kann. Möglicherweise werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter falsch eingeschätzt. Hierzu würde eine direkte empirische Erhebung der Beschäftigtensicht bedeutende Befunde bringen. Eine derartige Befragung lag jedoch außerhalb des abgesteckten Untersuchungsrahmens und bietet sich für eine vertiefende Studie an. Ein weiteres Forschungsdesiderat hieraus ist eine qualitative Erforschung der Gründe für die Diskrepanz zwischen wahrgenommenem Nutzen und fehlender Bestätigung.

Da eine Erklärung für den fehlenden Nachweis der Wirksamkeit familienfreundlicher Personalpolitik darin liegen könnte, dass sich die Wirkungen erst im Zeitablauf einstellen, ist als weiteres Forschungsfeld eine Untersuchung zu empfehlen, die den Zeitfaktor berücksichtigt. Die Verwaltungen stehen zwar nicht mehr am Anfang, da sie ab Einführung des Gleichstellungsgesetzes, also seit ca. 20 Jahren, auf dem Weg sind, frauenfreundlicher und damit auch familienfreundlicher zu werden. Dennoch ist die Entwicklung jung und bei Weitem nicht abgeschlossen. Es ist daher interessant, in einigen Jahren erneut den Stand der Familienfreundlichkeit zu prüfen. Je deutlicher die Familienfreundlichkeit wird, desto deutlicher lassen sich auch Zusammenhänge zur Zielerreichung prüfen.

Es sind 6 Kontrollvariablen untersucht worden, jedoch ist es denkbar, dass weitere Faktoren, die hier unerkannt geblieben sind, auf die Erreichung der beiden Ziele wirken, möglicherweise sogar kontraproduktiv zur Familienfreundlichkeit. D. h., möglicherweise müssen moderierende

Variablen noch gefunden werden. Die Identifikation solcher Drittvariablen könnte der Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

Als weiteres interessantes Forschungsziel trat die Frage auf, ob die Arbeitsplatzsicherheit im Vergleich mit Unternehmen der Privatwirtschaft als relevantes Kriterium der Familienfreundlichkeit hervortreten würde. Denkbar ist, dass die Definition von betrieblicher Familienfreundlichkeit grundlegend überarbeitungswürdig wäre. Hierzu sind eigene Untersuchungen empfehlenswert.

Schließlich bietet die Fokussierung auf nordrhein-westfälische Kommunalverwaltungen als Untersuchungsgegenstand Potenzial für weitergehende Forschungen. Die in dieser Dissertation durchgeführte Untersuchung könnte auf andere Ebenen des öffentlichen Dienstes wie auch auf den bundesweiten Raum ausgeweitet werden, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten.

Literaturverzeichnis

I Wissenschaftliche Quellen

(AAPOR) THE AMERICAN ASSOCIATION FOR PUBLIC OPINION RESEARCH: *Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys. 9th edition*, 2016

AKERLOF, GEORGE A./KRANTON, RACHEL E.: *Identity Economics - How our Identities shape our Work, Wages and Well-Being*, Princeton University Press, Princeton, 2010

ALBRECHT, GLORIA H.: How Friendly are Family-Friendly Policies?, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 2, 2003

ASHLEY, ROBERT W.: *Unbending Gender: Why Family And Work Conflict And What To Do About It?*, in: *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, Vol. 23, Issue 1, 2002

BAE, KWANG BIN/GOODMAN, DOUG.: *The Influence of Family-Friendly Policies on Turnover and Performance in South Korea*, in: *Public Personnel Management* 43 (4), 2014

BARON, JAMES N./KREPS, DAVID M.: *Strategic Human Resources - Frameworks for General Managers*, Stanford, 1999

BEAUREGARD, T. ALEXANDRA: *Fairness perceptions of Work-Life-Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour*, in: *British Journal of Management*, Wiley & Sons Ltd. (Hrsg.), Oxford, 2014

BIRG, HERWIG: *Die demographische Zeitwende: der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa*, ISBN 3406475523, München, 2001

BOURHIS, ANNE/MEKKAOUI, REDOUANE: *Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive?*, *Relations Industrielles* 65-1, Montréal, 2010

BOUSHEY, HEATHER: *Family Friendly Policies: Helping Mothers Make Ends Meet*, in: *Review of Social Economy*, Washington, 2008

BREAUGH, JAMES A./FRYE, N. KATHLEEN: *An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-friendly Benefits*, in: *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIX, Number 1, St. Louis, 2007

BUDD, JOHN W./MUMFORD, KAREN: *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 2, 2004

CASSENS, MANFRED, *Work-Life-Balance – Wie Sie berufs- und Privatleben in Einklang bringen*, München, 2003

CHANDRA, V.: *Work-life balance, eastern and western perspectives*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 5, S. 1040–1056, ISSN 0958-5192, 2012

- CHINCHILLA, NURIA/TORRES, ELIZABETH: *Why become a family-responsible employer?* Occasional Paper No. 06/3, International Center of Work and Family, Navarra, 2006
- CHOU, KEE LEE/CHEUNG, KELVIN CHI KIN: *Family-friendly policies in the workplace and their effect on work-life conflicts in Hong Kong*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 20, S. 3872–3885, Hong Kong, 2013
- DEN DULK, LAURA/PETERS, PASCALE/POUTSMA, ERIK: *Variations in adaption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 13, S. 2725–2808, Nimwegen/Rotterdam, 2012
- DEX, SHIRLEY/SCHEIBL, FIONA: *Flexible and Family-friendly Working-Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in: *British Journal of Industrial Relations*, 39:3, S. 411–431, Oxford/Malden, 2001
- DILGER, ALEXANDER/GERLACH, IRENE/SCHNEIDER, HELMUT: *Ergebnisse der Befragung „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“*, Münster, 2006
- DILGER, ALEXANDER/GERLACH, IRENE/SCHNEIDER, HELMUT: *Betriebliche Familienpolitik – Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*, Wiesbaden, 2007
- DOMMERMUTH, LARS/KITTEROD, RAGNI HEGE: *Fathers' employment in a father-friendly welfare state: does fatherhood affect men's working hours?*, in: *Community, Work & Family*, Vol. 12, No. 4, S. 417–436, Oslo, 2008
- DUXBURY, LINDA/HIGGINS, CHRIS: *Work-life Conflict in Canada in the new Millenium. A Status Report*, Public Health Agency of Canada, Ottawa/Ontario, 2003
- EZRA, MARNI/DECKMANN, MELISSA: *Balancing Work and Family Responsibilities: Flexitime and Child Care in the Federal Government*, in: *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 2, American University, 1996
- GERLACH, IRENE/SCHNEIDER, HELMUT/JUNCKE, DAVID: *Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3, ISSN: 1861–5538, Münster, 2007
- GERLACH, IRENE: *Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Münster/Berlin, 2011
- GERLACH, IRENE/SCHNEIDER, HELMUT (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik – Kontexte, Messungen und Effekte*, Wiesbaden, 2012
- GERLACH, IRENE/SCHNEIDER, HELMUT/SCHNEIDER, ANN KRISTIN/QUEDNAU, ANJA: *Status Quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie*

betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik – Ergebnisse einer repräsentativen Studie, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Münster/Berlin, 2013

GESERICK, CHRISTINE/HAIDER, ASTRID/CIZEK, BRIGITTE/BAUMGARTNER, GILBERT, Austrian Institute for Family Studies (Hrsg.), *Familienrelevante CSR-Maßnahmen österreichischer Unternehmen 2005*, Working Paper Nr. 53 Universität Wien, Wien, 2006

GREENHAUS, JEFFREY H./BEUTELL, NICHOLAS J.: *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, S. 76–88, 1985

HAX, HERBERT: *Betriebliche Sozialpolitik*, in: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften – Band 7*, hrsg. v. Albers, Willi, Stuttgart, 1977

HAX, KARL: *Personalpolitik der Unternehmung*, Reinbek, 1977

HARDOY, INÉS/SCHØNE, PAL: *The family gap and family friendly policies: the case of Norway*, in: *Applied Economics*, 2008, Ausgabe 40, Oslo, 2008

HILGER, SUSANNE: *Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis 1933* (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Beiheft 94), Stuttgart, 1996

JUNCKE, DAVID: *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1, ISSN: 1861 - 5538, Münster, 2005

JUNCKE, DAVID: *Netzwerke in der kommunalen Familienpolitik. Eine empirische Untersuchung Lokaler Bündnisse für Familie am Beispiel der Vereinbarkeitsfrage*, Münster, 2012

KHOKER, SAMEERA Y./BEAUREGARD, T. ALEXANDRA: *Work-family attitudes and behaviours among newly immigrant Pakistani expatriates: the role of organizational family-friendly policies*, in: *Community, Work & Family*, Vol. 17, No. 2, London, 2014

KIM, HYONDONG/LEE, JONG-KEON /SUNG, SANGHEYEON: *The effects of family-friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 20, 2013

KIM, JUNGIN/WIGGINS, MARY ELLEN: *Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?*, in: *Public Administration Review*, 2011

KO, JAEKWON/HUR, SEUNGUK/SMITH-WALTER, AARON: *Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management*, in: *Public Personnel Management*, 42 (4), 2013

KONRAD, ALISON M./MANGEL, ROBERT: *The Impact of Work-Life-Programs on firm productivity*, in: *Strategic Management Journal*, 2000, S. 1225–1237

- KOSSEK, ELLEN ERNST/OZEKI, CYNTHIA: *Work-Family-Conflict, Policies and the Job-Life-Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behaviour-Human Resources Research*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, 1998, S. 139–149
- LEE, SOO-YOUNG/HONG, JEONG HWA: *Does Family-Friendly Policy matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance*, in: *Public Administration Review*, 2011, S. 870–879
- MESMER-MAGNUS, JESSICA/VISWESVARAN, CHOCKALINGAM: *How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination*, in: *Journal of Labour Research*, Vol. XXVII, No. 4, 2006
- MÖLLER, MALTE FREDERIK: *Management von Personalturnover – Eine Fallanalyse von Unternehmensberatungen*, Wiesbaden, 2016
- MOON, SIN-YONG/ROH, JONGHO: *Balancing Work and Family in South Korea's Public Organizations: Focusing on Family-Friendly Policies in Elementary School Organizations*, in: *Public Personnel Management*, Vol. 39, No. 2, 2010
- NICOLAI, CHRISTIANA: *Personalmanagement*, 2. Aufl., Stuttgart, 2009
- OLFERT, KLAUS/RAHN, HORST-JOACHIM: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 9. Aufl., Ludwigshafen, 2008
- OLFERT, KLAUS/STEINBUCH, PITTER: *Personalwirtschaft*, 9. Aufl., Ludwigshafen, 2001
- PREECE, DIANNA C./FILBECK, GREG: *Family friendly firms: Does it pay to care?*, in: *Financial Services Review*, 8 (1), 1999
- ROBERTS, G. E.: *Municipal government benefits practices and personnel outcomes: Results from a national Survey*, in: *Public Personnel Management*, 33 (1), 2004, S. 1–22
- ROLUS, TANIA: *In Balance: Karriere, Familie, Freizeit: mehr Erfolg mit Work-Life-Balance*, Basel/Berlin, 2003
- SALTZSTEIN, A./TING, Y./SALTZSTEIN, G. H.: *Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees*, in: *Public Administration Review*, 61, 2001, S. 452–467
- SCHMIDT, HANS-JÜRGEN: *Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement*, 6. Aufl., Heidelberg, 2004
- SCHNEIDER, HELMUT/WIENERS, HELEN: *Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 2, ISSN: 1861-5538, Münster, 2006
- SCHNEIDER, HELMUT/GERLACH, IRENE/WIENERS, HELEN/HEINZE, JANA: *Der Berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins*,

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 4, Forschungsbericht, ISSN: 1861-5538, Münster/Berlin, 2008a

SCHNEIDER, HELMUT/GERLACH, IRENE/JUNCKE, DAVID/KRIEGER, JOHN: *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5, ISSN: 1861-5538, Münster/Berlin, 2008b

SCHNEIDER, HELMUT/GERLACH, IRENE/JUNCKE, DAVID/KRIEGER, JOHN: *Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik – Factsheet*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Berlin/Münster, 2008c

SCHNEIDER, HELMUT/QUEDNAU, ANJA: *Vereinbarkeit von Familie und Beruf in österreichischen Unternehmen – Status Quo und Effekte*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik/Familie & Beruf Management GmbH/Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Österreich), Berlin, 2012

SECRET, MARY/SWANBERG, JENNIFER: *Work-Family Experiences and the Insights of Municipal Government Employees: A Case Study*, in: *Public Personnel Management*, Vol 37, No. 2, 2008

SEYDA, SUSANNE: *Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten*, in: *iw-trends*, Köln, 2003

SEYDA, SUSANNE/STETTES, OLIVER, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): *Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit – Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?*, Köln, 2011

SKYT NIELSEN, HELENA/MARIANNE, JOHANNA/VERNER, METTE: *Does the Gap in Family-Friendly Policies Drive the Family-Gap?*, in: *Scandinavian Journal of Economics*, 106(4), S. 721 – 744, Aarhus, 2004

SIEGRIST, JOHANNES: *Soziale Krisen und Gesundheit*, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, 1996

STIEGLER, BARBARA: *Die verborgenen Schätze der Frauen: über die Aufwertung der Qualifikationen aus der Familienarbeit in der Erwerbsarbeit*, Bonn, 1998

THÉVENON, OLIVIER/GAUTHIER, ANNE H.: *Family policies in developed countries: a „fertility booster“ with side-effects*, in: *Community, Work & Family*, Vol. 14, No. 2, 2010

WILLIAMS, JOAN: *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and what to do about it*, Oxford University Press, New York, 2000

WINGEN, MAX: *Zur Theorie und Praxis der Familienpolitik*, Frankfurt a. M., 1997

WOOD, STEPHEN J./DE MENEZES, LILIAN M.: *Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy*, In: *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 21, No. 10, London, 2010

WOOD, STEPHEN J./DE MENEZES, LILIAN M/LASAOSA, ANA: *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, in: *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, 2003

II Sonstige Quellen

AUDIT FAMILIENGERECHTE KOMMUNE (online abrufbar unter: <http://www.familie-in-nrw.de/audit-familiengerechte-kommune.html> [letzter Zugriff am 08.03.2013])

BERTELSMANN-STIFTUNG/QUALITÄTSSIEGEL „FAMILIENFREUNDLICHER ARBEITGEBER“ (online abrufbar unter: <http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/vorteile/fuer-arbeitgeber.html> [letzter Zugriff am 22.09.2014])

BERUFUNDFAMILIE GGMBH (Hrsg.): *Familienbewusstsein im Öffentlichen Dienst*, gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt a. M., o. J.

BERUFUNDFAMILIE GGMBH (Hrsg.): *Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle*, gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt a. M., o. J.

BERUFUNDFAMILIE GGMBH (online abrufbar unter: <http://www.beruf-und-familie.de/> [letzter Zugriff am 08.03.2013])

BERUFUNDFAMILIE GGMBH: Handlungsfelder des audit berufundfamilie (online abrufbar unter: <http://www.beruf-und-familie.de/?c=21#elema42> [letzter Zugriff am 19.02.2014])

BERUFUNDFAMILIE GGMBH: Der Fragebogen (online abrufbar unter: www.berufundfamilie-index.de [letzter Zugriff am 27.10.2014])

BERUFUNDFAMILIE GGMBH (online abrufbar unter: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=21> [letzter Zugriff am 11.04.2012])

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (BAuA) (Hrsg.): *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt*, Dortmund, 2012, (publiziert unter: www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel30.html)

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (BAuA) (Hrsg.): *Arbeitswelt im Wandel - Zahlen - Daten - Fakten*, (ISBN: 978-3-88261-706-1) Paderborn, 2012

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (online abrufbar unter: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html (Zugriff am 11.06.2015))

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*, Berlin, 2005

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): Erfolgsfaktor Familie: *Familienbewusste Personalpolitik – Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen*, Köln, 2009

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität*, Berlin, 2010a

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010*, Berlin, 2010b

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT FÜR FAMILIENFRAGEN: *Ausbildung, Studium und Elternschaft*, Berlin, 2010c

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Personalmarketingstudie 2012 – Familienbewusstsein ist konjunkturreäsent*, Berlin/Köln, 2012

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SOZIALES, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ), *Bestandsaufnahme der familienbezogenen Leistungen und Maßnahmen des Staates im Jahr 2010* (online abrufbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienbezogene-leistungen-tableau-2010.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [letzter Zugriff am 21.02.2014])

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Personalmarketingstudie 2012 – Familienbewusstsein ist konjunkturreäsent*, Berlin/Köln, 2012

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Zeit für Familien - Familienzeitpolitik als Chance für eine nachhaltige Familienpolitik – Achter Familienbericht*, Bundestagsdrucksache 17/9000, Berlin, 2012

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): Erfolgsfaktor Familie: *Wie die Generation Y zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht*, o. O., 2014

BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (BMF) (online abrufbar unter: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Home/home.html> [letzter Zugriff am 06.11.2012])

BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ in Zusammenarbeit mit der Juris GmbH: *Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz* (online abrufbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/beeg/gesamt.pdf> [letzter Zugriff am 22.05.2013])

BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ in Zusammenarbeit mit der Juris GmbH: *Bundeskinderergeldgesetz* (online abrufbar unter: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bkkg_1996/gesamt.pdf [letzter Zugriff am 22.05.2013])

BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ in Zusammenarbeit mit der Juris GmbH: *Einkommensteuergesetz* (online abrufbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/estg/gesamt.pdf> [letzter Zugriff am 22.05.2013])

DESTATIS (online abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Archiv/Verwaltungsgliederung/Verwalt1QAktuell.html> [letzter Zugriff am 19.03.2015])

DIHK/BMFSFJ (Hrsg.): *Checkheft: Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin, 2015

DIEKMANN, ANDREAS: *Empirische Sozialforschung*, Reinbek bei Hamburg, 1995/2007

DIHK/BMFSFJ/BERUFUNDFAMILIE GGMBH: „*Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittelständische Unternehmen*“ Berlin, 2010 (online abrufbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/137979277fd2bba4e3e1c2abf3a90a1e/BMFSFJ_familienorientierte_personalpolitik_2010.PDF [letzter Zugriff am 15.10.2015])

ERFOLGSFAKTOR FAMILIE (online abrufbar unter: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/> [letzter Zugriff am 08.03.2013])

ERFOLGSFAKTOR FAMILIE: *Wie Generation Y zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht*, o. O. 2014

FAFO FAMILIENFORSCHUNG BADEN-WÜRTTEMBERG (online abrufbar unter: <http://statistik-bw.de/BevoelkGebiet/FaFo/Profil.asp> [letzter Zugriff am 20.11.2013])

Familienpakt Bayern: *Familienbewusste Personalpolitik: Was sie Unternehmen bringt – Wie sie gelingen kann*, München, 2016

GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG (Hrsg.), Forst, Michael/Hoehner, Markus A. W.: *Berichtsband „Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik“*, Bonn, 2003

GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG (Hrsg.): *Beruf und Familie – ein Mehrwert für alle*, Frankfurt, o. J., online abrufbar unter <http://www.beruf-und-familie.de/?c=21#elema42> – [letzter Zugriff am 19.02.2014]

Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO-NRW)

Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG)

HESSENSTIFTUNG – FAMILIE HAT ZUKUNFT (Hrsg.)/Hessen Metall/Hessen Chemie/Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände: *Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit – Nutzen, Strategie, Umsetzung – Leitfäden für Unternehmer, Personal, Führungskräfte und Mitarbeiter*, ISBN 978-3-940856-08-1, Frankfurt am Main, 2007

HESSENSTIFTUNG - FAMILIE HAT ZUKUNFT (Hrsg.), Kohn, Judith/Schmitz, Marcus: *Zeit für Väter - Ergebnisse der Online-Befragung „Anforderungen von Vätern an einen familienfreundlichen Arbeitgeber“*, Bensheim, 2008

IT.NRW LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN: *Gesellschaft im Wandel – Demografische und soziale Entwicklungen in Nordrhein-Westfalen und seinen Regionen 1999–2009*, Düsseldorf, 2010

IT.NRW LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN: Flyer Nordrhein-Westfalen in Zahlen, Düsseldorf, 2012 (online abrufbar unter: <https://webshop.it.nrw.de/gratis/Z969%20201251.pdf> [letzter Zugriff am 23.08.2012])

IT.NRW LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN (online abrufbar unter: <http://www.it.nrw.de/> [letzter Zugriff am 29.08.2012])

IT.NRW LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN: *Statistische Analysen und Studien, Band 72 – Vorausberechnung der Bevölkerung in den kreisfreien Städten und Kreisen Nordrhein-Westfalens in den Jahren 2011 bis 2030/2050* (online abrufbar unter: http://www.it.nrw.de/statistik/analysen/stat_studien/2012/band_72/z089201251.pdf [letzter Zugriff am 18.02.2013])

JANSEN, ANDREAS/KÜMMERLING, ANGELIKA, LEHNDORFF, STEFFEN: IAQ-Report 2009-03, Unterschiede in den Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen in Ost- und Westdeutschland - IAQ/HBS Arbeitszeit-Monitor 2001 bis 2006, IAQ - Institut Arbeit und Qualifikation, Duisburg/Essen, 2009

KLENNER, CHRISTINA/Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit*, Artikel in der Zeitschrift „APuZ - Aus Politik und Zeitgeschichte“ 34/2007, ISSN 0479-611 X, Frankfurt a. M., 2007

KLOCKE, ANDREAS: Berufswelten und Familienwelten – wie verändert der demografische Wandel das Verhältnis von Beruf und Familie? (online abrufbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/files/frdata/Veranstaltungen/Praesentation_Klocke_ZV_2012.pdf [letzter Zugriff am 29.04.2013])

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGSt): *KGSt-Materialien 4/2007 – Die Kommunalverwaltung als familienfreundliche Arbeitgeberin*, Köln, 2007

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGSt): *KGSt-Bericht 3/2009 – Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit*, Köln, 2009a

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGSt): *Chef-Info Nr. 13/2009 – Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit*, Köln, 2009

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGSt): *KGSt-Bericht 3/2010 – Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen - Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements*, Köln, 2010

KROMREY, HELMUT: *Empirische Sozialforschung*, 11. Auflage, Stuttgart, 2006

KÜMMERLING, ANGELIKA: *IAQ-Report 2013-02, Arbeiten und Leben in Europa - Arbeitszeit und Work-Life-Balance aus einer Lebensphasenperspektive*, IAQ - Institut Arbeit und Qualifikation, Duisburg/Essen, 2013

LAND NORDRHEIN-WESTFALEN, Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (online abrufbar unter: www.nrw.de [letzter Zugriff am 13.09.2012])

MICHEEL, HEINZ-GÜNTER: *Quantitative empirische Sozialforschung*, München, 2010

MINISTERIUM FÜR INNERES UND KOMMUNALES (MIK) IN NORDRHEIN-WESTFALEN (online abrufbar unter: <http://m.mik.nrw.de/themen-aufgaben/kommunales.html> [letzter Zugriff am 23.01.2017])

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Personalmanagement, online im Internet (online abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57340/personalmanagement-v5.html> [letzter Zugriff am 25.06.2012])

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Personalpolitik, (online abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85802/personalpolitik-v5.html> [letzter Zugriff am 25.06.2012])

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Organisationsentwicklung, (online abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2479/organisationsentwicklung-v8.html> [letzter Zugriff am 25.06.2012])

STÄDTE- UND GEMEINDEBUND: *Vorbericht 36. Sitzung des Gleichstellungsausschusses*, Düsseldorf, 9. März 2013

STADT DORTMUND, *Frauenförderplan* (online abrufbar unter: http://www.dortmund.de/media/p/frauenbuero/downloads_frauenbuero/frauenfoerderplan.pdf [letzter Zugriff am 30.03.2015])

STADT DORTMUND - WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG/FAMÜNDO - FAMILIENBEWUSSTE UNTERNEHMEN IN DORTMUND: *Familie ist Chefsache!*, Broschüre, Dortmund, 2013

STADT KÖLN (Amt für Kinder, Jugend und Familie/Amt für Stadtentwicklung und Statistik/Personalamt): *Vater werden ist nicht schwer – Vater sein dagegen sehr ...*, Köln, 2008

STADT KREFELD, *Personalbericht der Stadt Krefeld*, 2014 (online abrufbar unter: [http://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/personalbericht_2012_2013.pdf/\\$file/personalbericht_2012_2013.pdf?OpenElement](http://www.krefeld.de/C1257478002CA9D8/files/personalbericht_2012_2013.pdf/$file/personalbericht_2012_2013.pdf?OpenElement) [letzter Zugriff am 15.04.2015])

STADTVERWALTUNG DÜSSELDORF (Amt für Personalentwicklung): *Führen in Zukunft - Anforderungs- und Qualifizierungskonzeption für Führungskräfte der Stadtverwaltung Düsseldorf*, Düsseldorf, 1999

STATISTISCHES BUNDESAMT: *12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerung Deutschlands bis 2060*, Berlin, 2009

STATISTISCHES BUNDESAMT: *Statistisches Jahrbuch 2012*, Wiesbaden, 2012

STATISTISCHES BUNDESAMT: *13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerung Deutschlands bis 2060*, Wiesbaden, 2015

STATISTISCHES BUNDESAMT: *Pressemitteilung 373 vom 17.10.2016* (online abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_373_126.html [letzter Zugriff am 18.10.2016])

STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (Hrsg.), Simak, Lucill: *Die Weichen richtig stellen: familienbewusste und demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*, Statistisches Monatsheft 3/2013, Stuttgart, 2013 (online abrufbar unter: http://statistik-bw.de/Veroeffentl/Monatshefte/MH_ASPList.asp?y=2013 [letzter Zugriff am 24.09.2014])

TOTAL-E-QUALITY DEUTSCHLAND E. V. (online abrufbar unter: <http://www.total-e-quality.de/> [letzter Zugriff am 22.09.2014])

UNIVERSITÄT KASSEL: *Flyer Dual career und Family Welcome Service* (online abrufbar unter http://www.uni-kassel.de/intranet/uploads/media/Flyer_Dual_Career.pdf [letzter Zugriff am

VEREIN FAMILIENGERECHTE KOMMUNE (online abrufbar unter: <http://www.familiengerechte-kommune.de/de/home.html> [letzter Zugriff am 08.03.2013])

WERNER, DIRK: *Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005*, Köln, 2006, (online abrufbar unter: http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf [letzter Zugriff am 22.02.2017])

WESTDEUTSCHER RUNDFUNK (RADIOSENDER WDR 2): Elisabeth Selbert, zitiert in einer Hörfunkdokumentation, ausgestrahlt vom Sender am 06.02.2013, nachzulesen unter: <http://www1.wdr.de/themen/archiv/stichtag/stichtag7264.html> [letzter Zugriff am 19.02.2013])

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe Dritter angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Dritte waren an der inhaltlichen Erstellung der Dissertation nicht beteiligt; insbesondere habe ich nicht die Hilfe eines kommerziellen Promotionsberaters in Anspruch genommen. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren durch mich verwendet worden.

Dortmund, den 14. Mai 2018

Alexandra Krohn-Petersen

Anhänge

Anhang 1 – Ergebnisse der Internetrecherche hinsichtlich Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen.....	273
Anhang 2 - Ergebnisse der Interviews.....	279
Anhang 3 – Ergebnisse der Vorstudie (aggregiert).....	303
Anhang 4 – Entwicklung des Online-Fragebogens.....	315
Anhang 5 – Fragebogen „Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst“. Papierform...	329
Anhang 6 – Codebuch Onlinebefragung.....	349
Anhang 7 – Dokumentation der Auswertung mithilfe der Statistikprogramme SPSS und Stata sowie der Standardsoftware MS Excel.....	365
Anhang 8 – Ergebnisse Onlinebefragung (Detail).....	381

Anhang 1: Ergebnisse der Internetrecherche hinsichtlich Familienfreundlichkeit in Kommunalverwaltungen

(KA = kreisangehörig, KF = kreisfrei)

Gemeinde	Moers ¹
Einwohner	106.252
Gemeindetyp	Großstadt
Status²	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Leitbild „Moers 2020“ enthält lediglich Stadtmarketingkonzepte
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Es gibt eine hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte nach § 11 a der Hauptsatzung von Moers, diese Stelle ist jedoch nicht aufzufinden
Zertifiziert?	
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Hagen ³
Einwohner	186.465
Gemeindetyp	Großstadt
Status	kreisfrei
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	kein Leitbild aufzufinden
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Gleichstellungsbeauftragte vorhanden, Aufgaben nicht konkret benannt
Zertifiziert?	Nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	„Sie werden geregelte und familienfreundliche Arbeitszeiten haben.“
Bemerkungen	

Gemeinde	Kamp-Lintfort ⁴
Einwohner	38.003
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Leitbild vorhanden. Kein expliziter Hinweis auf Familienbewusstsein, aber allgemeine Kollegialität: „Kollegialität heißt für uns auch, aufeinander achtzugeben und bei persönlichen oder beruflichen Problemen Hilfe zu leisten.“
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	a) Information (z. B. von Vereinbarkeit von Familie und Beruf)

¹ Quelle: www.moers.de (letzter Zugriff am 11.06.2015)

² KA = kreisangehörig, KF = kreisfrei

³ www.hagen.de (letzter Zugriff am 11.06.2015)

⁴ www.kamp-lintfort.de (letzter Zugriff am 12.06.2015)

	b) Öffentlichkeitsarbeit c) Beratung und Unterstützung d) Netzwerkarbeit zu Fraueninteressen
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	Gleichstellungsstelle schwer aufzufinden

Gemeinde	Grefrath ⁵
Einwohner	15.147
Gemeindetyp	Kleinstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	kein Leitbild aufzufinden
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte mit eigenem Internetauftritt: a) Koordination „Bündnis für Familien in Grefrath“, b) Hilfsangebote für Frauen c) Beratung
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	Sehr aktive Gleichstellungsstelle, Broschüre für Wiedereinstieg in den Beruf

Gemeinde	Marl ⁶
Einwohner	86.110
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Leitbild seit 1997. Enthält direkte und mittelbare Aussagen zu Familienbewusstsein, a) „Wir sehen Frauenförderung und Gleichstellungspolitik über die vom Gesetzgeber vorgesehenen Regelungen hinaus als unsere Aufgabe an.“ b) „Wir entwickeln alternative Arbeits- und Beschäftigungsmodelle, um möglichst vielen Menschen einen Arbeitsplatz zu erhalten oder zu schaffen.“ c) „Wir nehmen die gesellschaftliche Verpflichtung zur Förderung junger Menschen an und bilden auch über unseren Bedarf hinaus aus.“ d) „Wir überprüfen regelmäßig unsere Leistungen auf ihre Qualität, Effektivität, das Kosten-/Leistungsverhältnis und

⁵ www.grefrath.de (letzter Zugriff am 12.06.2015)

⁶ www.marl.de Leitbild: http://www.marl.de/fileadmin/dokumente/Leitbild/Das_Leitbild_der_Stadtverwaltung_Marl.pdf (letzter Zugriff am 12.06.2015)

	ihre Auswirkungen auf das Zusammenleben der Menschen in Marl.“
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Die Frauenbeauftragte der Stadtverwaltung unterstützt und berät die Dienststellenleitung und den Stadtrat bei allen Maßnahmen zu Fragen der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Castrop-Rauxel ⁷
Einwohner	74.919
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Leitbild gibt es lediglich für den Bereich Stadtentwicklung
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	a) Vereinbarkeit von Beruf und Familie, b) Arbeitszeitregelungen c) Einstellungen d) Beförderungen / Höhergruppierungen e) Mobbing / sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz f) Veranstaltungen organisieren g) Information und Beratung
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Neunkirchen-Seelscheid ⁸
Einwohner	20.613
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	kein Leitbild aufzufinden
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	a) Gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Frau und Mann in Familie, Beruf und Gesellschaft, b) Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer, c) Abbau der Benachteiligungen von Frauen und die Durchsetzung ihrer Rechte und Interessen
Zertifiziert?	nein

⁷ www.castrop-rauxel.de (letzter Zugriff am 14.06.2015)

⁸ www.nk-se.de (letzter Zugriff am 14.06.2015)

Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Hürth ⁹
Einwohner	57.230
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Hinweise auf die Erarbeitung eines Leitbildes im Rahmen der „Agenda 21“; Leitbild selbst nicht aufzufinden.
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Es gibt eine hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte, diese ist jedoch nicht aufzufinden
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Dülmen ¹⁰
Einwohner	46.104
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	kein Leitbild aufzufinden
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Ja, gut auffindbar. Umfassende Informationen
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	

Gemeinde	Schwerte ¹¹
Einwohner	47.721
Gemeindetyp	Mittelstadt
Status	kreisangehörig
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	kein Leitbild aufzufinden
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	a) Information und Unterstützung b) Vereinbarkeit von Pflege und Beruf c) Hinwirkung auf Verbesserung der beruflichen Situation

⁹ www.huerth.de (letzter Zugriff am 14.06.2015)

¹⁰ www.duelmen.de (letzter Zugriff am 14.06.2015)

¹¹ www.schwerte.de [letzter Zugriff am 06.02.2016]

	<p>von Frauen</p> <p>d) Organisation von Veranstaltungen</p> <p>Gleichstellungsstelle ist umfassend dargestellt, viele weiterführende Links</p>
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	keine
Bemerkungen	Mitglied im Lokalen Bündnis für Familie, aber nur aus Stadtmarketingsicht.

Gemeinde	Krefeld ¹²
Einwohner	234.213
Gemeindetyp	Großstadt
Status	Kreisfrei
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Leitbild der Verwaltung: keine expliziten Aussagen zu betr. Familienbewusstsein, aber möglicherweise hilfreich: „Wir sind an Recht und Gesetz gebunden, aber nutzen Freiräume für sinnvolle Entscheidungen.“ „Wir berücksichtigen Veränderungen und gesellschaftliche Entwicklungen vorausschauend und nutzbringend.“ „Wir lernen von den Besten“ Krefeld führt nach Zielvorgaben und lässt sich daran messen.
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte mit eigenem Internetauftritt.
Zertifiziert?	nein
Hinweise in Stellenausschreibungen	Krefeld wirbt mit „Stadtverwaltung Krefeld - die attraktive Arbeitgeberin“ u. a. explizit mit Familienbewusstsein. „Wir sind ein flexibles, familienfreundliches Unternehmen“
Bemerkungen	Umfangreiche Informationen zur eigenen Familienfreundlichkeit auf der Internetseite, eigener Unterpunkt „Familienfreundlichkeit“

Gemeinde	Dortmund ¹³
Einwohner	589283
Gemeindetyp	Großstadt
Status	Kreisfrei
Betriebliche Familienfreundlichkeit im Leitbild?	Es gibt dezentrale Leitbilder, aber kein Leitbild der Gesamtverwaltung. Familienfreundlichkeit spielt dort keine Rolle.
Aufgabe der Gleichstellungsstelle	Hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte: a) Interne Aufgaben wie Mentoring-Programme, Beratung und Anlaufstelle b) externe Aufgaben wie Netzwerktreffen, Vortragsreihen u. a., c) Beratung zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf

¹² www.krefeld.de [letzter Zugriff am 06.02.2016]

¹³ www.dortmund.de [letzter Zugriff am 06.02.2016]

Zertifiziert?	ja, mit dem Total-E-Quality-Prädikat
Hinweise in Stellenausschreibungen	Hinweis auf Familienfreundlichkeit in Stellenausschreibungen vorhanden.
Bemerkungen	

Anhang 2 - Ergebnisse der Interviews

(Abgetragen im Interview-Leitfaden)

1. Spielt betriebliches Familienbewusstsein gegenwärtig eine Rolle in Ihrer Stadtverwaltung?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Ja! (...) wir tun es einfach! Wir leben es!“	„Ja, es spielt eine Rolle.“	„Ja, spielt eine Rolle. Aber eher in der Außenwirkung, als ‚familienfreundliche Kommune‘ für die Bürger.“	„Auf jeden Fall!“
„Ja - im täglichen Leben und im täglichen Abarbeiten der Dinge“			„Ja, ja! Das spielt in vielen Dingen eine Rolle.“
[Ja]	[Ja]	[Ja]	[Ja]

2. Ist Ihre Stadtverwaltung aus Ihrer Sicht ein familienbewusster Arbeitgeber?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Sie ist familienbewusst!“	„Die [Gemeinde] ist sehr familienbewusst ... geworden“	„Alleine dadurch, dass der ö. D. ein sicherer Arbeitgeber ist, ist er für Familien attraktiv.“ [Arbeitsplatz-sicherheit]	„Ja!“
„... wir haben in der letzten Zeit nichts abgelehnt“	„Geworden! Ja. Ich denke, das ist eine Entwicklung.“ [Tendenz in der Entwicklung des Themas]		
„... wir machen ziemlich individuelle Lösungen; ...“			
„... wir haben nichts nicht realisiert.“			
[Ja]	[Ja]	[Ja]	[Ja]

3. Seit wann strebt Ihre Stadtverwaltung ein größeres Familienbewusstsein an?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
[Kann man nicht beziffern]	„... durch die Gleichstellungsarbeit.“	„Seit 2008 gibt es ein familienpolitisches Leitbild, das allerdings für die gesamte Gemeinde gilt, nicht nur in der Arbeitgeberrolle.“	„in den letzten Jahren ist die Diskussion sehr viel stärker geworden, ...“
	„Es ist wirklich in den letzten 20 Jahren Gleichstellungsarbeit ...“ [besonders der letzten 10–15 Jahre]		
[K.A.]	[Seit ca. 20 Jahren]	[Seit ca. 7 Jahren]	[In den letzten Jahren -> siehe Frage 4: seit ca. 30 Jahren]

4. Was war der Auslöser der Entscheidung, familienbewusster zu werden?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Das heißt, ich bin ja auf meine ausgebildeten Leute angewiesen.“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel]	„Das ist ja eher von außerhalb ... bräuchten wir die dann und das wird sich schon bemerkbar machen, weil: der Markt gibt kaum noch was her. Und man kann nicht so gut verdienen bei uns!“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel] [Kategorie (Auslöser): Kompensation für starres Entlohnungssystem]	„Auslöser waren die 2006 präsentierten Ergebnisse einer 2004 in Auftrag gegebenen Studie ... Da habe ich gesagt: Da muss was passieren, damit die Gemeinde nicht weiter schrumpft.“ [Kategorie (Auslöser): Demographischer Wandel]	„Also, einen Auslöser gab es: Wir haben die gleitende Arbeitszeit als eine der ersten Kommunen bereits Mitte der 80er Jahre damals eingeführt.“ [Kategorie (Auslöser): Vorbildfunktion übernehmen]
„So, und diese Aufgabenzuwächse, so wie man sie jetzt sieht, bedeuten ja	„weil wir merken, wir brauchen die Frauen! Wir brauchen die gut ausgebildeten Frauen,	„Wir bilden für den g. D. nicht mehr aus. Wir sind in Zukunft darauf angewiesen, intern	„Früher war eher so der Gedanke: „Na, ja gut. Die treten hier an, also müssen sie es auch

<p>immer: Ich brauche auch genau diese Qualität an Menschen.“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel]</p>	<p>das ist ... wir haben da so viel reingesteckt. Und wir müssen denen was anbieten, dass die auch wiederkommen und dass wir auch Führungspositionen umdenken.“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel] [Kategorie: Verlust von Humankapital] [Kategorie (Auslöser): Arbeitgeberattraktivität] [Kategorie (Auslöser): (drohende) Abwanderung nach der Elternzeit]</p>	<p>Leute zu qualifizieren oder von außen Leute anzulocken.“ [Kategorie (Auslöser): Arbeitgeberattraktivität] [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel]</p>	<p>regeln!“ ...Die sind dafür ... selbst zuständig. Und heute hat man irgendwie ... ja, auch diesen politischen Anspruch, den man immer mehr umsetzt und überlegt: „Okay, hier haben wir ’ne Kollegin - wie können wir die unterstützen?“ [Kategorie (Auslöser): Vorbildfunktion übernehmen]</p>
<p>„... die Ausbildung, die bei der Stadt genossen wird, gerade was den gehobenen Dienst, den mittleren Dienst, die Leute angeht; die kann ich nicht viel auf dem Markt einkaufen.“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel]</p>	<p>durch die Gleichstellungsarbeit - durch den früheren Frauenförderplan [Kategorie (Auslöser): Gleichstellung]</p>	<p>„Vor allem in Anbetracht des hohen Altersdurchschnitts.“ [Kategorie (Auslöser): Demographischer Wandel]</p>	
<p>„Wir brauchen diese ausgebildeten Leute und da machen wir eine ganze Menge möglich und sind auch bereit, neue Wege zu gehen.“ [Kategorie (Auslöser): Fachkräftemangel] [Kategorie (Auslöser): Arbeitgeberattraktivität]</p>			

<p>Familienbewusstsein wird in die tarifvertraglichen Regelungen aufgenommen. Analog im Beamtenrecht. ...und uns obliegt es dann, das auszugestalten, und auch da sind wir eigentlich immer eher auf der Seite der Beschäftigten.“ [Kategorie (Auslöser): Vorbildfunktion übernehmen]</p>			
---	--	--	--

Neben den Antworten, die die konkreten Auslöser nennen, lassen sich bereits hier konkrete Ziele erkennen.

Identifizierte Auslöser in Rangfolge nach a) Anzahl der Verwaltungen, von denen das Ziel angeführt wurde und b) Anzahl der Nennungen:

- **Fachkräftemangel** (7 Nennungen; von 3 Verwaltungen angeführt)
- **Arbeitgeberattraktivität** (3 Nennungen; von 3 Verwaltungen angeführt)
- **Vorbildfunktion übernehmen (als sozial verantwortungsvoller Arbeitgeber)** (3 Nennungen; von 2 Verwaltungen angeführt)
- **Demographischer Wandel** (2 Nennungen; von 1 Verwaltung angeführt)
- **Verlust von Humankapital** (1 Nennung; von 1 Verwaltung angeführt)
- **(drohende) Abwanderung nach der Elternzeit** (1 Nennungen; von 1 Verwaltung angeführt)
- **Kompensation für starres Entlohnungssystem** (1 Nennung; von 1 Verwaltung angeführt)
- **Gleichstellung** (1 Nennung; von 1 Verwaltung angeführt)

5. Liegt Ihrer Auffassung nach in der öffentlichen Verwaltung ein Arbeitskräfte- bzw. ein Fachkräftemangel vor?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Ja! Den stellen wir fest.“	„Im Moment ... noch nicht!“	„Da sind die Ansichten unterschiedlich“	
Durchschnittsaltersquote von 47 Jahren	„... wenn man die Entwicklung sieht; wie viel Stellen in den nächsten Jahren frei werden und wie viel Nachwuchs wir haben ... (...) dass wir, glaub ich, nicht mehr unsere Stellen alle besetzen können werden.“	„... der Bürgermeister ist der Meinung: „Nö, haben wir nicht.“; die Personalchefin meint hingegen: „doch, es ist absehbar, dass wir das in 5–10 Jahren spüren werden.“	„Also, bezogen auf den öffentlichen Dienst ... kommen wir, denke ich, in die Problematik hinein, was die Zukunft angeht, was Fachkräfte angeht!“
„... denn die Fluktuation wird da sein.“	Beobachtung, dass vermehrt Leute abwandern – das sei von 10 Jahren nicht so gewesen.	„Ich selbst denke, dass wir den Arbeits- bzw. Fachkräftemangel noch nicht akut merken, aber in naher Zukunft da Probleme haben werden.“	
[Ja]	[Noch nicht – aber absehbar]	[Noch nicht – aber absehbar]	[Noch nicht – aber absehbar]

6. Welche Ziele verfolgen Sie mit der Schaffung eines ‚familienbewussten Unternehmens Stadt UV‘?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Wir brauchen diese ausgebildeten Leute und da machen wir schon ’ne ganze Menge möglich und sind auch bereit, neue Wege zu gehen.“ [Kategorie: Humankapitalakkumulation] [Kategorie: Mitarbeiter halten]	„Weil: intern haben wir nicht so viele Leute.“ [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]	„Arbeitskräfte zu halten, Externe anzuwerben.“ [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]	„je kleiner die Kommune ist - und wir bilden ja auch selbst aus - aber die Leute dann, die wir zu Verwaltungsfachleuten ausgebildet haben auf Dauer auch zu halten!“ [Kategorie: Mitarbeiter halten]

<p>„Weil das ist das Kapital, das wir eine Zeit vorher dementsprechend ausgebildet haben.“</p> <p>[Kategorie: Humankapital-akkumulation]</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter halten]</p>	<p>„Also, wir haben ja ... im öffentlichen Dienst, wie in jeder Stadt, ... ein starres Entlohnungssystem hier im Besoldungs- und Tarifbereich. Und dann können wir ... nur mit weichen Faktoren werben; Arbeitskräfte anlocken. Und das, denke ich, können wir nur mit Familienfreundlichkeit.“</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]</p> <p>[Kategorie: starres Entlohnungssystem]</p> <p>[Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]</p>	<p>„Wir sind als kleine Kommune nicht in der Lage, gute Besoldung anzubieten. Aus rein monetären Gründen würden die Leute eher in große Kommunen gehen. Da kann eine kleine Kommune wie wir eher mit der familiären Atmosphäre punkten.“</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter halten]</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]</p> <p>[Kategorie: starres Entlohnungssystem]</p> <p>[Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]</p>	<p>[Fehlende] Karrieremöglichkeiten. [Kategorie: Mitarbeiter halten]</p>
<p>„... auch da finden wir individuelle Lösungen für den Einzelnen, um ihn an den Konzern, im Prinzip, zu binden.“</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter halten]</p>	<p>„Wenn die so lange raus sind, ist das sehr, sehr schwer mit den ganzen Veränderungen - das ist auch in dem Verwaltungsbereich!“</p> <p>[Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]</p> <p>[Kategorie: Humankapital-akkumulation]</p>	<p>„Beschäftigte haben einen ziemlich hohen Altersdurchschnitt von über 50 Jahren. Es werden in Zukunft viele Arbeitnehmer wegfallen; ...“</p> <p>[Kategorie: Demographischer Wandel]</p>	<p>[Fehlende] Perspektive</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter halten]</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]</p> <p>[Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]</p>
	<p>„Weil, wir müssen den ... unseren Bewerbern, unseren Mitarbeitern, die wir gewinnen wollen, klar machen, dass es sich lohnt, bei einer Verwaltung ... ,es lohnt sich, zu uns zu kommen - auch wenn man nicht so viel verdient.“</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter halten]</p> <p>[Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]</p>	<p>„... auch der Krankenstand ist hoch ...“</p> <p>[Kategorie: Fehlzeiten senken]</p>	<p>„Und wir haben eine sehr gute Qualität, was die Ausbildung angeht. ... Und wenn man natürlich dann so 'ne gute Vita hat, so ein gutes Abschlusszeugnis, dann hat man natürlich eher Chancen, in anderen Kommunen unter-zukommen.“</p>

	[Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]		[Kategorie: Mitarbeiter halten]
„Man weiß, dass die öffentliche Verwaltung ein familienbewusstes Unternehmen ist.“ [eher zu Frage 13]	[auf die Frage nach dem wichtigsten Ziel:] „die Mitarbeiter zu halten.“ [Kategorie: Mitarbeiter halten]	„Gerade in kleinen Kommunen ist es ein absolutes Problem, Elternzeitvertretungen zu organisieren. Es ist wichtig, Eltern schnell wieder an den Arbeitsplatz und in Vollbeschäftigung zu bekommen.“ [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]	„Möglicherweise wird ja jetzt zunehmend regelmäßig auch wieder ausgebildet. Aber wir hatten dann eben viele Jahre, wo das aufgrund von Sparmaßnahmen so nicht möglich war ... Und wir haben also sehr viele ältere Beschäftigte und aber zunehmend jüngere. Und manchmal ist es so: für diesen Mittelbau ... der fehlt.“ [Kategorie: Demographischer Wandel]
„... er [Anm.: ein Bewerber] möchte ein geregeltes Familienleben!“ [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen] [Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]	„Ziel ist es, sie früh wieder aus der Elternzeit zurück zu haben.“ [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]	„Das [Anm.: Familienbewusstsein] würde die Krankenzeiten mindern ...“ [Kategorie: Fehlzeiten senken]	„Motivation der Beschäftigten“ [Kategorie: Motivationssteigerung]
„Wir bekommen wirklich gute Leute. Aber die haben einen anderen Schwerpunkt. Da ist nicht der monetäre Bereich das, was die Menschen wollen.“ [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen] [Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]		„... und die Motivation steigern.“ [Kategorie: Motivationssteigerung]	„Und das ist für mich auch schon eine ... ja vielleicht auch schon eine Werbung, ja ..., gezielt, um neue Mitarbeiter ja: zu gewinnen.“ [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen] [Kategorie: Arbeitgeber-attraktivität]

<p>„kleine Bauteilchen ... in einer Imagekampagne“ [Kategorie: Imageverbesserung]</p>			<p>„die Bindung der Beschäftigten“ [Kategorie: Mitarbeiter halten]</p>
<p>„wird viel darüber nachgedacht: , wie kann ich das Image der Verwaltung verbessern?‘“ [Kategorie: Imageverbesserung]</p>			<p>„wir haben auch immer das Problem, dass wir erstens immer weniger haben, die sich bewerben und es sind auch immer weniger, die letztendlich auch geeignet sind!“ [Kategorie: Demographischer Wandel] [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen]</p>
<p>„... durch mehr Beschäftigung in der Verwaltung die Arbeitslosenquote ... [senken]“ [Kategorie: sozial verantwortungsvoller Arbeitgeber]</p>			<p>„... gut ein Drittel, glaub ich, verlässt uns ... in den nächsten 10 Jahren“ [Kategorie: Demographischer Wandel]</p>
			<p>„Durchschnittsalter haben wir: 47,26!“ [Kategorie: Demographischer Wandel]</p>
			<p>„(...) [18 Jahre]beurlaubt und die hat nicht an einer einzigen Fortbildung teilgenommen. Das wird noch schwierig werden, mal zu gucken, was wir mit der überhaupt machen.“</p>

			[Kategorie: Humankapitalakkumulation] [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]
			„verfällt ja das Wissen!“ [Kategorie: Humankapitalakkumulation] [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]
			„Es gibt ja bestimmte Stadtverwaltungen, die sagen: „Wir sind eine familienfreundliche Stadtverwaltung ... Was natürlich dann wiederum auch auf Bürgerinnen und Bürger dann anders wirkt.“ [Kategorie: Imageverbesserung]

Identifizierte Zielkategorien in Rangfolge nach a) Anzahl der Verwaltungen, von denen das Ziel angeführt wurde und b) Anzahl der Nennungen:
(Diese Rangfolge beinhaltet auch die aus Frage 7 und 8 zu gewinnenden Antworten)

- Mitarbeiter halten (11 Nennungen; von 4 Verwaltungen angeführt)
- Mitarbeiter gewinnen (11 Nennungen; von 4 Verwaltungen angeführt)
- Arbeitgeberattraktivität (7 Nennungen; von 4 Verwaltungen angeführt)
- (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit (8 Nennungen; von 3 Verwaltungen angeführt)
- Humankapitalakkumulation (5 Nennungen; von 3 Verwaltungen angeführt)
- Demographischer Wandel (6 Nennungen; von 2 Verwaltungen angeführt)
- Imageverbesserung (3 Nennungen; von 2 Verwaltungen angeführt)
- Motivationssteigerung] (2 Nennungen; von 2 Verwaltungen angeführt)
- Kategorie: Fehlzeiten senken (2 Nennungen; von 1 Verwaltung angeführt)
- sozial verantwortungsvoller Arbeitgeber (2 Nennungen; von 1 Verwaltung angeführt)

7. Machen sich Wirkungen Ihres Familienbewusstseins bemerkbar?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Wir haben keine Kennzahlen.“	Nur bei: Imageverbesserung	Nicht relevant, da Familienbewusstsein nicht verfolgt wird	„...und wir haben damit durchweg gute ... sehr gute Erfahrungen gesammelt.“ [Anm.: mit flexibler Arbeitszeit]
„Ich glaube schon.“	„Wir sehen den Wandel, dass Elternzeit kürzer genommen wird“ [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]		„[Das Durchschnittsalter] ... ist um 0,18 Jahre schon gesunken in den letzten Jahren. Das heißt also: die ein oder andere Maßnahme macht sich schon bemerkbar“ [Kategorie: Demographischer Wandel]
[Ja]	[Ja]	[Nein]	[Ja]

8. Falls ja: inwiefern? Woran erkennen Sie die Effekte?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
<p>„Die Leute, die zu uns in den öffentlichen Dienst kommen, wollen geregelte Arbeitszeiten, die wollen eine Sicherheit haben und nehmen dann in Kauf, gegenüber der freien Wirtschaft auch weniger zu verdienen.“ [Kategorie: sozial verantwortungsvoller Arbeitgeber] [Kategorie: Mitarbeiter gewinnen] [Arbeitsplatzsicherheit]</p>	<p>„Ja! Also, ich denke wir haben mittlerweile auf der einen Seite ... sehen wir den Wandel, dass Elternzeit ... [verkürzt in Anspruch genommen wird].“ [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]</p>	<p>Nicht relevant, da Familienbewusstsein nicht verfolgt wird</p>	<p>K.A.</p>
	<p>„die Langzeit-beurlaubten haben wir fast gar nicht mehr! Das hat sich wirklich gewandelt!“ [Kategorie: (schnelle) Rückkehr aus der Elternzeit]</p>		
	<p>dies ist positiv, denn eine lange Auszeit verursacht Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg</p>		
<p>[Es können leichter neue Mitarbeiter gewonnen werden]</p>	<p>[die Dauer der Elternzeit hat sich verkürzt]</p>	<p>[Keine Angabe]</p>	<p>[Keine Angabe]</p>

9. Aus Studien, die weitgehend privatrechtliche Unternehmen zum Gegenstand haben, sind bereits konkrete Ziele bekannt, die mit dem Einsatz familienbewusster Maßnahmen verfolgt werden. Ich nenne Ihnen nun die wesentlichen und würde gerne wissen, ob diese Ziele auch für die öffentliche Verwaltung gelten.

(„IV“ = Interview“)

Ziel	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig	Keine Angabe
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	IV1 IV3	IV2 IV4			
Kundenbindung erhöhen			IV2 IV4	IV1 IV3	
Imageverbesserung	IV1	IV2 IV3 IV4			
Humankapitalakkumulation	IV1 IV4	IV2 IV3			
Steigerung der Produktivität		IV3	IV1 IV2 IV4		
Mitarbeiter halten (Fluktuation senken)	IV1 IV2 IV3 IV4				
Bewerberanzahl steigern (mehr Bewerber anlocken)		IV1 IV2 IV3 IV4			
Bewerberqualität verbessern		IV1 IV2 IV3 IV4			
Dem demographischen Wandel entgegenwirken	IV1 IV3	IV2 IV4			
Krankenstand und Fehlzeiten senken	IV2 IV4	IV1 IV3			
Rückkehr aus der Elternzeit erhöhen	IV1	IV2 IV3 IV4			
Dauer der Elternzeit verkürzen	IV3	IV1 IV2			IV4
Umsatzsteigerung				IV1 IV2 IV3	

Zusätzliche Ziele	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig	Keine Angabe
Arbeitslosenquote senken (gesamtstädtisches Ziel)	IV1				
Kundenzufriedenheit		IV1			
Diversity realisieren		IV1			
Gesamtgesellschaftliche Verantwortung / Vorbildfunktion	IV2				
Kompetenzförderung der Mitarbeiter		IV3			

grün = von allen Verwaltungen als „sehr wichtig“ beurteilt

gelb = von zwei Verwaltungen als „sehr wichtig“ beurteilt

rot = von einer Verwaltung als „sehr wichtig“ und von drei Verwaltungen als „wichtig“ beurteilt

blau = von einer Verwaltung als „sehr wichtig“ und von zwei Verwaltungen als „wichtig“ beurteilt

magenta = von einer Verwaltung als „sehr wichtig“ beurteilt

10. Werden diese Ziele - so sie für Ihre Stadtverwaltung zutreffen - mithilfe familienbewusster Maßnahmen besser erreicht?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Keine Auskunft anhand von Kennzahlen	„Imageverbesserung: hat positive Wirkung.“		
Vom Gefühl her: ja	[zu: Mitarbeiter halten:]“Eben nicht! Das ist das mit Zufriedenheit, ... weil das auch andere Faktoren hat.“		
	[zu: Bewerberanzahl steigern:]“Nein.“		
	[zu: Bewerberqualität verbessern:]“Auch nicht.“		
	[zu: demographischem Wandel entgegenwirken:] „Haben wir auch nicht.“		
	[zu: Krankenstand senken:]“Nein.“		
	[zu: Vorbildfunktion erfüllen:]“Nein.“ [nach einiger Überlegung:] „Ja!“		
[Ja]	[Teils / teils]	[K.A.]	[K.A.]

11. Im öffentlichen Dienst ist betriebliches Familienbewusstsein weniger erforscht als in Wirtschaftsunternehmen. Glauben Sie, die Erkenntnisse aus der Wirtschaft lassen sich unverändert auf den öffentlichen Dienst übertragen?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
<p>„Unverändert glaube ich nicht, weil diese Flexibilität teilweise, die ein privates Unternehmen hat, in den öffentlichen Dienst sich nicht übertragen lässt.“</p> <p>[Kategorie (Hemmnis): mangelnde Flexibilität]</p>	<p>„Also, das glaube ich nicht.“</p>	<p>„Ich denke, Familienbewusstsein wäre auch gut für den öffentlichen Dienst.“</p>	<p>[funktioniert das, was in der freien Wirtschaft offenbar erfolgreich ist, funktioniert das auch im öffentlichen Dienst?] „Das wird auch funktionieren!“</p>
			<p>[Kann man das 1:1 übertragen oder gibt es da aufgrund der etwas anderen Rechtsform und der anderen Gesetzeslage Unterschiede?] „Nö! Seh ich nicht!“</p>
			<p>„Also du wirst nicht alles 1:1 übertragen können“</p>
			<p>„... die Instrumente, die in der freien Wirtschaft eingesetzt werden, müssten eigentlich auch in der öffentlichen Verwaltung greifen!“</p>
<p>[Ja, aber nicht unverändert]</p>	<p>[Nein]</p>	<p>[Ja]</p>	<p>[Ja, aber nicht unverändert]</p>

12. Welche Besonderheiten sind hinsichtlich des Familienbewusstseins beim der öffentlichen Verwaltung - in Abgrenzung zur Privatwirtschaft - aus Ihrer Erfahrung zu beachten?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
<p>„... die Privatwirtschaft zahlt einfach besser!“ [Kategorie (Besonderheit): geringere Verdienstmöglichkeit]</p>	<p>„... wir können da allein schon aus datenschutzrechtlichen Gründen, ... auch jetzt nicht so flexibel sagen: ‚Wir machen einen halben Arbeitsplatz.‘“ [Kategorie (Besonderheit): mangelnde Flexibilität]</p>	<p>„Würde ich nicht so sehen. Außer das Geld: wir müssen immer Rechenschaft ablegen, gegenüber Rat und Bürgerschaft.“ [Kategorie (Besonderheit): Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht]</p>	<p>[Anm.: nicht übertragbar, weil:] ... das wird schon, erst mal an Tarifverträgen unter Umständen scheitern, ...“ [Kategorie (Besonderheit): Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht]</p>
<p>„Monetar können wir es nicht, weil wir eben in diesem Rahmen der Besoldungsstrukturen und auch im TVöD sind. Da können wir kaum irgendeinen Anreiz bieten.“ [Kategorie (Besonderheit): starres Entlohnungssystem]</p>	<p>„Das hat viel mehr rechtliche Überprüfungen, Konsequenzen ...“ [Kategorie (Besonderheit): Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht]</p>		<p>„... du kannst ja jetzt nicht hergehen und sagen, weil jemand wirklich richtig, richtig gut ist, ... kriegt der ne Entgeltgruppe mehr. Das geht ja nicht! Während Du ja in der freien Wirtschaft unter Umständen ja ganz anders schalten und walten kannst ...“ [Kategorie (Besonderheit): starres Entlohnungssystem] [Kategorie (Besonderheit): mangelnde Flexibilität]</p>
<p>„Nee [Anm.: die Gemeinde darf nicht frei über ihre Mittel verfügen]. Es gibt ja den Haushaltsplan, da sind die Ausgaben der Gemeinde ganz explizit für dieses</p>	<p>„Ein Betrieb kann schneller entscheiden, ... kann viel flexibler auf Bedingungen, auf Anforderungen reagieren. Das können wir nicht.“</p>		<p>„... so, dann sind die Kommunen alle klamm! Das ist sowieso schon das Problem: das wir alle kein Geld haben! Von daher wird nicht alles 1:1 übertragbar sein.“</p>

<p>Haushaltsjahr veranschlagt und der muss genehmigt werden. Das heißt, dieser Plan muss auch eingehalten werden.“ [Der Rat wird familienfreundliche Maßnahmen, die etwas kosten, nicht veranschlagen]</p> <p>[Kategorie (Besonderheit): Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht]</p> <p>[Kategorie (Hemmnis): kein Geld]</p>	<p>[Kategorie (Besonderheit): mangelnde Flexibilität]</p>		<p>[Kategorie (Hemmnis): kein Geld]</p>
<p>„Die Leute, die hier anfangen – im ö. D. - die wollen geregelte Arbeitszeiten, die wollen eine Sicherheit haben ... – jetzt komme ich nochmal auf diesen Punkt zur freien Wirtschaft – nehmen dann in Kauf, eben halt auch weniger zu verdienen.“</p> <p>[Arbeitsplatz-sicherheit]</p>			
<p>„... , dass wir ja Steuergelder im Prinzip bewirtschaften, und die Ausgaben für diese ... oder diese Verteilung dieser Steuergelder, dass das schon im Sinne der Gemeinschaft sein muss. Das ist anders, als bei einem privaten Arbeitgeber.“</p>			

[Kategorie (Besonderheit): Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht]			

Identifizierte Besonderheiten in Rangfolge nach a) Anzahl der Verwaltungen, von denen die Besonderheit angeführt wurde und b) Anzahl der Nennungen:

- **Einschränkung durch (Haushalts-) spezielles Ö.D.-Recht** (5 Nennungen von 4 Verwaltungen)
- **mangelnde Flexibilität** (3 Nennungen von 2 Verwaltungen)
- **starres Entlohnungssystem** (2 Nennungen von 2 Verwaltungen)
- **geringere Verdienstmöglichkeit** (1 Nennung von 1 Verwaltung)

13. Gibt es Gründe, weswegen die öffentliche Verwaltung auf familienbewusste Maßnahmen verzichten kann, möchte oder sogar sollte? (Hemmnisse)

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
<p>„Keine weiteren Anstrengungen darüber hinaus [Anm.: über das gesetzl. Maß] würde ich nicht sagen, ...“</p>	<p>„Dass die Gleichstellungs-beauftragten doch immer wieder diese Themen in die Verwaltung gebracht haben... die nicht immer angenommen worden sind.“ [Kategorie (Hemmnis): fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung]</p>	<p>„Nein.“</p>	<p>„Es ist eigentlich so: der öffentliche Dienst bietet da von vornherein sehr, sehr viele Möglichkeiten.“ [Kategorie (Hemmnis): per se familien-freundlich]</p>
<p>„Weil kein Geld da ist“ [Kategorie (Hemmnis): kein Geld]</p>	<p>„Fachkräftemangel: wissen wir; weiß auch die Industrie, und trotzdem ... dauert es! Darauf zu ... vorzubeugen!“ [Kategorie (Hemmnis): fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung]</p>	<p>„Wir haben kein Geld, um großartige familienbewusste Maßnahmen zu ergreifen.“ [Kategorie (Hemmnis): kein Geld]</p>	<p>„Also, ich finde, das kann man und darf man auch nicht vernachlässigen, das Thema, ...“</p>
<p>„... es war eine der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen, die Ausbildungsbedarfe von 200 wieder zu reduzieren“ [Kategorie (Besonderheit): HSK]</p>	<p>„Und das [Anm.: dass Väter in Elternzeit gehen] geht natürlich auch nur, wenn auch Arbeitgeber - also wenn die Fachbereichsleiter; Abteilungsleiter - das auch unterstützen! Dass das nicht als Makel angesehen wird: ‚Wie, du willst?‘“ [Kategorie (Hemmnis): fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung]</p>	<p>„HSK-Kommune: nur Pflichtaufgaben.“ [Kategorie (Besonderheit): HSK]</p>	<p>„... das Bedürfnis, bezogen auf den öffentlichen Dienst allgemein, würde ich Ihnen recht geben, dass das ein Thema ... werden muss - insbesondere in den großen Kommunen - aber ich sag mal so bei uns, in [Kleinstadt] ... ist es seit Jahren überschaubar.“</p>
<p>„Es gibt keine Gründe. Wir brauchen familienbewusste</p>	<p>„Nein, wir können nicht darauf verzichten! ... Das ist ganz klar!“</p>	<p>„Wir haben nicht das explizite Ziel, familienbewusst zu sein.“</p>	

Maßnahmen. Wir können da nicht drauf verzichten.“			
	„Es fehlt noch an der Unterstützung durch die Führungskräfte.“ [Kategorie (Hemmnis): fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung]		
„Man weiß, dass die öffentliche Verwaltung ein familienbewusstes Unternehmen ist.“ [Kategorie (Hemmnis): per se familienfreundlich]	„Die meisten können nicht damit umgehen, sehen nur die Kosten und erwarten ständige Präsenz. Daran scheitern oft die Umsetzungen, die Maßnahmen für Familienfreundlichkeit.“ [Kategorie (Hemmnis): fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung] [Kategorie (Hemmnis): fehlende Entscheidungs-information]		

Identifizierte Hemmniskategorien in Rangfolge nach a) Anzahl der Verwaltungen, von denen das Hemmnis angeführt wurde und b) Anzahl der Nennungen:

- kein Geld (2 Nennungen von 2 Verwaltungen)
- per se familienfreundlich (2 Nennungen von 2 Verwaltungen)
- fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung (5 Nennungen von 1 Verwaltung)
- fehlende Entscheidungsinformation (1 Nennung von 1 Verwaltung)

Weitere identifizierte Besonderheit: Haushaltssicherungskonzept (HSK). Damit ist die Auflage der Bezirksregierung an die Kommunen gemeint, nur noch unabweibare Zahlungen zu leisten. Unter das Gebot, nur noch Aufgaben wahrzunehmen, zu denen die Verwaltung verpflichtet ist, kann auch – je nach Auslegung – die Einrichtung familienfreundlicher Maßnahmen subsumiert werden.

13. Existieren in Ihrer Stadtverwaltung bereits konkrete Messgrößen (z. B. Kennzahlen) für die Bewertung der Zielerreichung?
zum Beispiel:

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Also, ich kann es nicht messen, ne? Weil, wir haben diese Zahlen nicht.“	Mitarbeiterzufriedenheit: keine Messung, keine Auswertung	„Nein, das haben wir alles nicht erfasst.“	„... die Teilbeurlaubungen, die stehen für uns fest, also, da haben wir schon Messgrößen.“
	„Nein, gibt es nicht.“		
... ich hab jetzt in unserem Personalbericht gelesen: [Durchschnittsalter von 47 Jahren]	Dauer der Elternzeit: „Die werden festgehalten. Ja, natürlich. Im Personalbericht haben wir die ja drin.“		„... die in Elternzeit sind, die sind auch extra aufgeführt ... also, Messgrößen haben wir da schon.“
	Fluktuation: „Wird alles festgehalten.“		„Also, wir haben ja neben dem Personalbericht ... die Stellenkurzbeschreibung.“
	„... also, da hätte ich mich vorbereiten müssen.“		
	„Die meisten Kommunen machen einen Personalbericht oder einen Verwaltungsbericht, in dem dann auch meist ähnliche Kennziffern, wie z. B. Fluktuation und Krankenstand, erhoben werden. Das ist aber nicht standardisiert.“		

Weitere Punkte aus offenen Antworten

- Konkrete Familienfreundlichkeit: worin zeigt sich das schon vorhandene Familienbewusstsein?

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„... immer wieder kommen neue Dinge auf, die ... denen sich die Stadtverwaltung dann auch stellt“	Existenzsichernde Einkommen.	„Als kleine Kommune regeln wir das unbürokratisch.“	„gleitende Arbeitszeit“
„Auszubildende in Teilzeit“	dass die Existenz gesichert ist.	„Bedürfnisse von Eltern werden berücksichtigt und im Einzelfall wird reagiert.“	„... dann haben wir eine Dienstvereinbarung über Heimarbeitsplätze; alternierende Telearbeit abgeschlossen...“
„Netzwerktreffen für Frauen“		„Flexible Arbeitszeiten werden möglich gemacht im Einzelfall.“	„Möglichkeit, über die gleitende Arbeitszeit hinaus ... 12 Tage im Jahr sich zu erarbeiten.“
„Mentoring“		„Gleitzeiten“	
„Verbindung zu den Müttern, die in Erziehungsurlaub sind, die beurlaubt sind, zu halten.“		„... Und trotzdem [Anm.: auch, wenn die Eltern gebraucht werden] werden Teilzeitwünsche erfüllt.“	„Ja, also die könnten, wenn sie wollten, auch während der Elternzeit an Fortbildungen hier teilnehmen.“
„Fortbildungsmaßnahmen während der Elternzeit“			[Individuelle, unbürokratische Lösungen] „Ja.“ ²
„Um Fortbildungsmaßnahmen anzubieten, auch während der Elternzeit.“			
„... ganz viele Fortbildungsangebote extra für Wiedereinsteiger ...“			

- Wirkungslosigkeit anderer Instrumente

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„... wir sind berechtigt ... das Gehalt zu erhöhen durch eine Zulage, um diesem			

Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken. Das nützt aber nichts.“			
---	--	--	--

- Familienfreundlichkeit = Teil der Gleichstellungsarbeit

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
„Ja, gerade da setzt bei uns ... setzen Maßnahmen des Gleichstellungsbüros an.“	„Vereinbarkeit von Familie und Beruf - das ist eigentlich ein Ur-Thema der Gleichstellungsarbeit.“	„Im Übrigen liegen die Ziele eher in der Frauenförderung“	„das wird aus meiner Sicht in den nächsten Jahren wahrscheinlich immer noch mehr diskutiert werden in den öffentlichen Verwaltungen, weil die öffentliche Verwaltung - wenn wir uns über die Kernverwaltung unterhalten - immer weiblicher wird!“
	„So, und für die Frauen ist es immer selbstverständlich, dass die gehen. Für die Männer ist es eher ... komisch.“	„Frauen haben weniger Chancen“	
	„Die Verwaltung ist männlich geprägt. Ja.“	„Familienaufgaben werden nicht als Leistung (an-) erkannt.“	
	„Und selbst wenn Frauen in Führungspositionen sind, sind es im Moment immer noch Frauen, die keine Kinder haben.“		
	„Sodass wir auch für junge Frauen; junge Familien wenig Identifikationsfiguren haben. Wie haben die es denn geschafft?“		

- Karriereknick

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
	„es ist für beide Bereiche [Anm.: Männer und Frauen] dann auch ein Karriereknick. Auch für den Mann! Auch für den Mann ist es ein Karriereknick.“	„Frauen haben weniger Chancen“	

- **Familie als Qualifizierungselement;** als Ort, an dem Schlüsselqualifikationen erworben werden. „: Mitarbeiter mit Kindern sind kompetent in Fachgebieten, die Familien betreffen.“
 „Wenn ich was für die Kommune plane und habe selber keine Kinder: wie soll ich was planen, wie soll ich Verständnis aufbringen. Da kann ich mich ja gar nicht reinversetzen: wie müssen Verkehrswege geplant, Spielplätze gebaut werden? Wie läuft es in der Schule? Da ist es wichtig, dass die Mitarbeiter selbst kompetent sind und diese Kompetenz haben Leute, die selbst Kinder haben.“
- **Familienfreundliche Maßnahmen ohne Kosten:**
 [Teamweise Organisation der Arbeitszeiten unter Teilzeitkräften] „Und das klappt aber dann - da müssen wir dann als Führung nicht eingreifen und da, finde ich, sollte man mal 'n bißchen stolz drauf sein.“

Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben und meine Arbeit unterstützen!

Anhang 3 – Ergebnisse der Vorstudie (aggregiert)

Zu Forschungsfrage 1 (Vorstudie):

Welche Ziele – sowohl aus dem Forschungsstand als auch neue - sind für die Kommunalverwaltungen wichtig?

Interviewfrage 4:

Neben konkreten Zielkategorien lassen sich aus den Antworten auch Informationen über die Motivation der Verwaltungen erfahren, also die Auslöser, warum sie sich um Familienfreundlichkeit bemühen. In vielen Fällen sind die Auslöser identisch mit den Zielen bzw. diametrale Ursache der Ziele. Die Kommunalverwaltungen bemühen sich um mehr Familienfreundlichkeit, weil sie erkannt haben, dass der Markt für die von ihnen benötigten Mitarbeiter/innen sehr eingeschränkt ist und der öffentliche Dienst gegenüber der Privatwirtschaft nicht mit monetären Anreizen punkten kann. Die Ausbildung im öffentlichen Dienst ist speziell, d. h., die Kommunalverwaltungen haben nur einen eingeschränkten Personalmarkt, aus dem sie ihre Mitarbeiter rekrutieren können. Da einige Verwaltungen gar nicht ausbilden, meist aus Spargründen, verschärft sich die Situation. Gleichzeitig ist von Aufgabenzuwächsen die Rede, sodass einem immer größer werdenden Arbeitsvolumen eine tendenzielle sinkende - Anzahl an Spezialisten gegenübersteht. Die Kommunalverwaltungen sind, nach Angaben der Experten, auf diese speziell für den öffentlichen Dienst ausgebildeten Personen angewiesen, stehen aber dabei nicht nur untereinander in Konkurrenz um diese Arbeitskräfte, sondern auch mit der Privatwirtschaft. „... die Ausbildung, die bei der Stadt genossen wird, gerade was den gehobenen Dienst, den mittleren Dienst, die Leute angeht; die kann ich nicht viel auf dem Markt einkaufen.“¹ Besonders kleine Kommunen erleiden in diesem Konkurrenzkampf Nachteile. Da sie häufig nicht selbst ausbilden, sind sie gezwungen, die Fachkräfte extern anzuwerben. Gegenüber größeren Kommunen können sie jedoch weniger Perspektiven in Form von hoch dotierten Stellen bieten. Generell sind Kommunalverwaltungen durch die Tarifverträge, das Beamtenbesoldungsgesetz und den fast überall vorliegenden Haushaltsdefiziten finanzielle Grenzen gesetzt. Die öffentliche Verwaltung kann zumeist weniger bezahlen als die Privatwirtschaft, daher ist sie auf „weiche Faktoren“, wie z. B. Familienfreundlichkeit, angewiesen, um Arbeitskräfte anzuwerben und zu halten.

⇒ **Es gibt nur einen begrenzten Personalmarkt. Öffentliche Verwaltungen sind auf speziell ausgebildetes Personal angewiesen, um das sie auf dem Personalmarkt mit anderen Verwaltungen wie auch mit der Privatwirtschaft konkurrieren. Familienbewusste Personalpolitik ist hierbei ein wesentliches Instrument, um adäquates Personal zu akquirieren und zu halten.**

Als Auslöser für mehr Familienfreundlichkeit werden identifiziert:

- **(Drohender) Fachkräftemangel**
- **Arbeitgeberattraktivität erhalten**
- **Vorbildfunktion innehaben (ein sozial verantwortungsvoller Arbeitgeber sein)**
- **Demographischer Wandel**
- **Verlust von Humankapital**
(Drohende) Abwanderung nach der Elternzeit
- **Kompensation für starres Entlohnungssystem**
- **Gleichstellungsarbeit**

¹ Experte 1

Diese Auslöser rufen naturgemäß Gegenmaßnahmen hervor, die dementsprechend einen Teil der Ziele bilden, die eine Kommunalverwaltung mit familienfreundlicher Personalpolitik erreichen möchte. Insofern besteht zwischen den Auslösern und den Zielen zwangsweise ein starker inhaltlicher Zusammenhang.

Interviewfrage 6:

Die Kommunalverwaltung, was die Kernverwaltung betrifft, „wird immer weiblicher“. D. h., es sind viele Frauen dort beschäftigt, mit steigender Tendenz. Da auch die Experten bestätigen, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den meisten Fällen Frauen betrifft („Familienfreundlichkeit ist ein Ur-Thema der Gleichstellungsarbeit“²), ist es den Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber wichtig, diese Frauen als Mitarbeiterinnen zu halten und dafür zu sorgen, dass möglichst wenig ihrer Qualifikationen verloren gehen. „... weil wir merken, wir brauchen die Frauen! Wir brauchen die gut ausgebildeten Frauen, das ist ... wir haben da so viel reingesteckt. Und wir müssen denen was anbieten, dass die auch wiederkommen und dass wir auch Führungspositionen umdenken.“³

Das bedeutet, auch den Kommunalverwaltungen ist durchaus bewusst, dass die Aus- und Fortbildung und das verwaltungs- sowie gemeindespezifische Erfahrungswissen wertvolles Kapital darstellt, das es zu erhalten und auch zu behalten gilt. „Weil das ist das Kapital, das wir eine Zeit vorher dementsprechend ausgebildet haben.“⁴

⇒ **Humankapitalakkumulation ist für Kommunalverwaltungen von zentraler Bedeutung.**

Des Weiteren beschreiben mehrere Experten eine Entwicklung hin zu einer verständnisvollen Kultur und zu einem An- und Wahrnehmen sozialer Verantwortung. Zum Teil wird bemängelt, dass diese Entwicklung zu langsam voranschreitet und die Entscheider das Potenzial nicht ausschöpfen, zum Teil sehen die Experten ihre Verwaltung jedoch bereits in einer Vorbildfunktion, die gut erfüllt wird. „Früher war eher so der Gedanke: „Na, ja gut. Die treten hier an, also müssen sie es auch regeln!“ ...Die sind dafür ... selbst zuständig. Und heute hat man irgendwie ... ja, auch diesen politischen Anspruch, den man immer mehr umsetzt und überlegt: Okay, hier haben wir ,ne Kollegin - wie können wir die unterstützen?“⁵ Als weiterer Aspekt der sozialen Verantwortung wurde geschildert, dass Familienfreundlichkeit nicht nur der einzelnen Person, die trotz familiären Verpflichtungen ein eigenes Einkommen erzielt, zugutekommt, sondern auch einen Beitrag zu gesamtstädtischen, wenn nicht gar volkswirtschaftlichen Zielen leisten, wie z. B. höhere Beschäftigungsquote = weniger Transferleistungen = geringere Staatsausgaben. „... durch mehr Beschäftigung in der Verwaltung die Arbeitslosenquote ... [senken]“⁶

⇒ **Familienfreundlich zu sein ist ein eigener politischer Anspruch; es gehört zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung, die die öffentliche Verwaltung in besonderem Maße trägt.**

Verbunden mit dieser Vorbildfunktion, jedoch durchaus als eigenes Ziel, wurden Aspekte der Imageverbesserung genannt. „Es gibt ja bestimmte Stadtverwaltungen, die sagen: „Wir sind

² Experte 2

³ Experte 2

⁴ Experte 1

⁵ Experte 4

⁶ Experte 1

eine familien-freundliche Stadtverwaltung ... Was natürlich dann wiederum auch auf Bürgerinnen und Bürger dann anders wirkt.“⁷ Den Kommunalverwaltungen ist ihre Außenwirkung wichtig und Familienfreundlichkeit ist ein werbewirksamer Bestandteil des Auftretens. „Es ,... wird viel darüber nachgedacht: Wie kann ich das Image der Verwaltung verbessern?“⁸

⇒ **Ihr Image ist den Kommunalverwaltungen wichtig. Durch Familienfreundlichkeit soll es verbessert werden.**

Interviewfrage 9:

Die Abfrage, wie wichtig die konkreten Ziele (inklusive der aus der bisherigen Forschung bekannten) sind, brachte folgendes Bild:

Mitarbeiter halten (Fluktuation senken)

(„sehr wichtig“ (N = 4))

Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Humankapitalakkumulation

Dem demographischen Wandel entgegenwirken

Krankenstand und Fehlzeiten senken

(alle: „sehr wichtig“ (N = 2), „wichtig“ (N = 2))

Imageverbesserung

Rückkehr aus der Elternzeit erhöhen

(alle: „sehr wichtig“ (N = 1), „wichtig“ (N = 3))

Dauer der Elternzeit verkürzen

(„sehr wichtig“ (N = 1), „wichtig“ (N = 2))

Arbeitslosenquote senken

Gesamtgesellschaftliche Verantwortung / Vorbildfunktion

(alle: „sehr wichtig“ (N = 1))

Bewerberanzahl steigern (mehr Bewerber anlocken)

Bewerberqualität verbessern

(alle: „wichtig“ (N = 4))

Die weiteren Ziele erwiesen sich als wenig oder gar nicht bedeutsam für die öffentliche Verwaltung.

Zu Forschungsfrage 2 (Vorstudie):

Wird die Vermutung, dass betriebliches Familienbewusstsein auch im öffentlichen Dienst Erfolg haben wird, grundsätzlich bestätigt?

Interviewfrage 1:

⁷ Experte 4

⁸ Experte 1

Alle befragten Experten gaben an, dass Familienfreundlichkeit in ihrer Verwaltung eine Rolle spielt und betonten die Bedeutung dieses Themas. In einem Fall lag der Schwerpunkt der Familienfreundlichkeit zwar auf dem Verhältnis zu den Bürger/innen, jedoch wurde in den Interviews sehr deutlich, dass das Thema betriebliche Familienfreundlichkeit - mit steigender Tendenz - behandelt wird.

⇒ **Familienfreundliche Personalpolitik ist ein präsenes und wichtiges Thema in Kommunalverwaltungen.**

Interviewfrage 2:

Alle Experten halten ihre Verwaltung zum jetzigen Zeitpunkt für familienbewusst. Es wurde allerdings darauf hingewiesen, dass dem unlängst noch nicht so war und dieser Zustand das Ergebnis einer jahrelangen Entwicklung ist, die immer noch anhält und an Fahrt gewinnt.

⇒ **Die öffentliche Verwaltung ist im Status Quo bereits familienfreundlich.**

Interviewfrage 3:

Seit wann die Bemühungen um (mehr) Familienfreundlichkeit andauern, kann nicht immer gesagt werden. Zumeist wird familienfreundliche Personalpolitik im Zusammenhang mit Gleichstellungsarbeit gesehen. Die Anfänge der Bildung einer konkreten Familienfreundlichkeit können in der Mitte der 1980er Jahre verortet werden. Als Auslöser werden gesetzliche Verpflichtungen wie z. B. das Landesgleichstellungsgesetz und der Frauenförderplan genannt. Jedoch auch die Erkenntnis, dass sich die öffentliche Verwaltung im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte positionieren muss, sowie die Weitsicht, rechtzeitig Ersatz für aus Altersgründen scheidende Mitarbeiter/innen zu sorgen, sind Motive für eine familienfreundliche Personalpolitik.

⇒ **Familienfreundliche Personalpolitik kam vor ungefähr 30 Jahren konkret in Kommunalverwaltungen auf und wird seit ca. 10 Jahren verstärkt thematisiert und umgesetzt.**

⇒ **Familienfreundliche Personalpolitik entspringt der Gleichstellungsarbeit und ist noch heute eng mit ihr verknüpft.**

Wenngleich getrennt nach Besonderheiten und nach Hemmnissen gefragt wurde, ergaben die Antworten, dass einige Hemmnisse in speziellen Phänomenen des öffentlichen Dienstes bestehen, also beide Kategorien zutreffen.

Interviewfrage 7:

In drei von vier Verwaltungen urteilten die Probanden aufgrund ihrer subjektiven Wahrnehmung, dass ihre Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik positive Wirkung entfalten. „...und wir haben damit [Anm.: mit flexibler Arbeitszeit]durchweg gute ... sehr gute Erfahrungen gesammelt.“⁹ Konkret wurde ein Rückgang der Dauer der Elternzeit sowie die Senkung des Durchschnittsalters der Belegschaft beobachtet. Es sind also Auswirkungen spürbar, die jedoch nicht in Form von Kennzahlen zu belegen sind. „Das heißt also: Die ein oder andere Maßnahme macht sich schon bemerkbar“¹⁰ aber „Wir haben keine Kennzahlen.“¹¹

⁹ Interview 4

¹⁰ Interview 4

¹¹ Interview 1

⇒ **Nach dem subjektiven Urteil der Experten hat familienfreundliche Personalpolitik pauschal positive Auswirkungen, jedoch werden diese nicht gemessen.**

Interviewfrage 8:

Auf die konkrete Frage: „Inwiefern machen sich die Wirkungen ihres Familienbewusstseins (so dies auf die jeweilige Stadtverwaltung zutrifft) bemerkbar?“ konnten zwei Experten keine Auskunft geben. Dies liegt vor allem daran, dass es keine konkreten Kennzahlen oder ähnliche Daten gibt, anhand derer dies deutlich würde. Es sind einzelne konkrete Effekte spürbar. Zum Beispiel wurde genannt, dass Beurlaubungen aus familiären Gründen kürzer andauern: „Wir sehen den Wandel, dass Elternzeit kürzer genommen wird“¹² Daneben wurde angegeben, dass es der Kommunalverwaltung aufgrund seiner Familienfreundlichkeit möglich ist, überhaupt qualifiziertes Personal für sich zu begeistern. „Die Leute, die zu uns in den öffentlichen Dienst kommen, wollen geregelte Arbeitszeiten, die wollen eine Sicherheit haben und nehmen dann in Kauf, gegenüber der freien Wirtschaft auch weniger zu verdienen.“¹³

⇒ **Es werden konkrete positive Effekte registriert, Kennzahlen liegen jedoch kaum vor.**

Interviewfrage 10:

Auf die Frage, ob die einzelnen, in Frage 9 genannten Ziele mithilfe familienbewusster Maßnahmen besser erreicht werden, konnte nur ein Experte konkrete, auf subjektiver Einschätzung basierende, Antworten geben. In zwei Fällen wurden mit Verweis auf die fehlende Datenbasis, d. h., weil hierzu keine Kennzahlen erhoben werden, keine Angaben gemacht. In einem Interview wurde die pauschale subjektive Einschätzung vorgenommen, dass familienbewusste Personalpolitik positiv auf die Erreichung dieser konkreten Ziele wirkt: „Vom Gefühl her: ja!“¹⁴ Hinsichtlich der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen auf die erfragten Ziele besteht also große Unsicherheit und Heterogenität in der Wahrnehmung durch die Experten. Neben Antworten, die positive Auswirkungen auf die konkret genannten Ziele verneinen, finden sich auch solche, die sie bestätigen. Z. B. wird ein positiver Beitrag zum Image konstatiert: „Imageverbesserung: hat positive Wirkung.“¹⁵ Ebenso wird gesehen, dass Familienbewusstsein dazu beiträgt, die Vorbildfunktion zu erfüllen.¹⁶

⇒ **Während bei einigen Experten das Gefühl besteht, dass sich Familienfreundlichkeit positiv auf konkret genannte Ziele auswirkt, kann keiner dies bestätigen oder durch objektive Daten belegen.**

Interviewfrage 11:

Direkt nach der Übertragbarkeit familienbewusster Personalpolitik von der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung gefragt, zeigt sich ein unterschiedliches Meinungsbild. Sowohl Zustimmung („Das wird auch funktionieren!“¹⁷; „Ich denke, Familienbewusstsein wäre auch gut für den öffentlichen Dienst.“¹⁸) als auch Ablehnung („Also, das glaube ich nicht.“¹⁹) wird geäußert. Daneben zeigen sich einige Experten auch skeptisch und unentschlossen

¹² Interview 2

¹³ Interview 1

¹⁴ Interview 1

¹⁵ Interview 2

¹⁶ Interview 2

¹⁷ Interview 4

¹⁸ Interview 3

¹⁹ Interview 1

(„Unverändert glaube ich nicht, weil diese Flexibilität teilweise, die ein privates Unternehmen hat, in den öffentlichen Dienst sich nicht übertragen lässt.“²⁰) Tenor aller Gespräche ist, dass die Konzepte und Wirkungen familienbewusster Personalpolitik prinzipiell auch in der öffentlichen Verwaltung anwendbar und erfolgreich sein müssten und z. T. auch schon sind, jedoch nicht unverändert übertragbar sind. „... die Instrumente, die in der freien Wirtschaft eingesetzt werden, müssten eigentlich auch in der öffentlichen Verwaltung greifen!“²¹

⇒ **Konzepte Familienbewusste Personalpolitik dürften auch in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich angewendet werden können, sind jedoch nicht unverändert übertragbar.**

Zu: Forschungsfrage 3 (Vorstudie):
Gibt es Hinweise auf Lücken in der bisherigen Erkenntnissen?

In den Gesprächen traten einige Aspekte auf, die bislang noch unbeachtet geblieben sind. Wichtig scheint beispielsweise, dass Familienfreundlichkeit mitunter dann eingesetzt wird, weil andere Instrumente wirkungslos blieben: „... wir sind berechtigt ... das Gehalt zu erhöhen durch eine Zulage, um diesem Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken. Das nützt aber nichts.“²²

⇒ **Familienfreundlichkeit ist mitunter das Mittel der Wahl, wenn monetäre Anreize, so sie überhaupt möglich sind, wirkungslos bleiben.**

Familienfreundlichkeit steht im engen Zusammenhang mit der Gleichstellung der beiden Geschlechter. Die folgenden, in der Theorie vorgefundenen Aussagen werden von den Experten zum Teil bestätigt:

- **Frauen sind von der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärker betroffen** („So, und für die Frauen ist es immer selbstverständlich, dass die gehen. Für die Männer ist es eher ... komisch.“²³; „Frauen haben weniger Chancen“²⁴)
- **Die Wahrnehmung von Familienaufgaben geht mit beruflichen Nachteilen einher** („es ist für beide Bereiche [Anm.: Männer und Frauen] dann auch ein Karriereknick. Auch für den Mann! Auch für den Mann ist es ein Karriereknick.“²⁵)
- **Führungsaufgaben werden mehrheitlich von Personen wahrgenommen, die der Vereinbarkeitsproblematik nicht ausgesetzt sind**, d. h. in der Regel Männer, die keine Familienaufgaben wahrnehmen oder in seltenen Fällen Frauen. „Und selbst wenn Frauen in Führungspositionen sind, sind es im Moment immer noch Frauen, die keine Kinder haben.“²⁶

Während aus den Interviews einerseits deutlich wird, dass die Kommunen als Arbeitgeber eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich sozialer Verantwortung innehaben, lassen einige Auskünfte andererseits erkennen, dass diese Vorbild- und Vorreiterfunktion nicht genügend

²⁰ Interview 1

²¹ Interview 4

²² Interview 1

²³ Interview 2

²⁴ Interview 3

²⁵ Interview 2

²⁶ Interview 2

ausgefüllt wird. „Sodass wir auch für junge Frauen; junge Familien wenig Identifikationsfiguren haben. Wie haben die es denn geschafft?“²⁷

⇒ **Kommunalverwaltungen tragen eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich sozialer Verantwortung, nehmen diese jedoch in wesentlichen Punkten nicht wahr.**

Die Entscheidungen und Vorgaben stammen von meist männlichen Führungskräften wohingegen tendenziell immer mehr Frauen in der ausführenden Ebene arbeiten, d. h. von den Entscheidungen betroffen sind. „Die Verwaltung ist männlich geprägt. Ja.“²⁸ Hier entsteht eine Kluft zwischen den Bedürfnissen der Betroffenen und den Entscheidungen der Nicht-Betroffenen. „Das wird aus meiner Sicht in den nächsten Jahren wahrscheinlich immer noch mehr diskutiert werden in den öffentlichen Verwaltungen, weil die öffentliche Verwaltung - wenn wir uns über die Kernverwaltung unterhalten - immer weiblicher wird!“²⁹

Ein völlig neuer, interessanter Aspekt ist, dass die Leistung, die innerhalb der Familie erbracht wird, als solche anerkannt wird und den Status einer Qualifizierungsmaßnahme erhält. „: Mitarbeiter mit Kindern sind kompetent in Fachgebieten, die Familien betreffen.“³⁰

⇒ **Familie als Qualifizierungselement**; als Ort, an dem Schlüsselqualifikationen wie z. B. Belastbarkeit, Organisationstalent, kommunikative Kompetenz usw. erworben werden. Das Gleiche gilt für das Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der großen Gruppe an Bürgern „Kinder“ und „Eltern“: „Wenn ich was für die Kommune plane und habe selber keine Kinder: Wie soll ich was planen, wie soll ich Verständnis aufbringen. Da kann ich mich ja gar nicht reinversetzen: Wie müssen Verkehrswege geplant, Spielplätze gebaut werden? Wie läuft es in der Schule? Da ist es wichtig, dass die Mitarbeiter selbst kompetent sind und diese Kompetenz haben Leute, die selbst Kinder haben.“³¹

Familienfreundliche Maßnahmen ohne Kosten:

[Teamweise Organisation der Arbeitszeiten unter Teilzeitkräften] „Und das klappt aber dann - da müssen wir dann als Führung nicht eingreifen und da, finde ich, sollte man mal ‚n‘ bisschen stolz drauf sein.“

Interviewfrage 12:

Die größte Besonderheit liegt in den speziellen Vorschriften für den öffentlichen Dienst, die zahlreiche Einschränkungen sowohl hinsichtlich von Entscheidungen über die Aufgaben als auch über die Verwendung von Finanzmitteln mit sich bringen. Diese fehlende Flexibilität ist neben dem Tarifvertrag und Beamtenbesoldungsgesetz auch auf die grundsätzliche Situation zurückzuführen, dass die öffentliche Verwaltung öffentliche Gelder treuhänderisch verwaltet: „Würde ich nicht so sehen [Anm. gemeint ist: es gibt keine Besonderheiten zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst bzgl. Familienfreundlichkeit]. Außer das Geld: wir müssen immer Rechenschaft ablegen, gegenüber Rat und Bürgerschaft.“³² Eine besondere Form der Restriktionen durch spezielle Normen des öffentlichen Dienstes ist das sog. Haushaltssicherungskonzept. Damit ist die Auflage der Bezirksregierung an jene Kommunen gemeint, die ein so großes Defizit im Haushalt aufweisen, dass sie unter besonderer Aufsicht

²⁷ Interview 2

²⁸ Interview 2

²⁹ Interview 3

³⁰ Interview 3

³¹ Interview 3

³² Interview 3

der Bezirksregierungen stehen und einem strikten Sparzwang unterliegen. Demnach besteht kaum Spielraum für finanzielle Aufwendungen, zu denen die Kommune nicht verpflichtet ist. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, unterliegt fast jede der 396 Kommunen in NRW einem Haushaltssicherungskonzept. „HSK-Kommune: nur Pflichtaufgaben.“³³ Zum Teil sind es sogar diese Sparmaßnahmen, die kontraproduktiv zu familienbewusster Personalpolitik wirken „... es war eine der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen, die Ausbildungsbedarfe von 200 wieder zu reduzieren“³⁴

⇒ **Es gibt Einschränkung durch verschiedene Regelungen des Öffentlichen Dienstrechtes, insbesondere durch das Haushaltsrecht.**

Eine weitere Besonderheit und gleichzeitig starkes Hemmnis ist die fehlende Freiheit, über die Bezahlung der Mitarbeiter/innen beliebig entscheiden zu können. „Nee [Anm.: die Gemeinde darf nicht frei über ihre Mittel verfügen]. Es gibt ja den Haushaltsplan, da sind die Ausgaben der Gemeinde ganz explizit für dieses Haushaltsjahr veranschlagt und der muss genehmigt werden. Das heißt, dieser Plan muss auch eingehalten werden.“³⁵ Der Unterschied zur Privatwirtschaft besteht zum einen in der generell niedrigeren Bezahlung („... die Privatwirtschaft zahlt einfach besser!“³⁶) und zum anderen in den fehlenden Entwicklungsperspektiven, da alle Stellen in ihrer Anzahl und Wertigkeit, also auch Bezahlung, festgelegt und starr sind. D. h., die Leistung eines/einer Mitarbeiters/Mitarbeiterin kann u. U. nicht adäquat entlohnt werden. „... du kannst ja jetzt nicht hergehen und sagen, weil jemand wirklich richtig, richtig gut ist, ... kriegt der ‚ne Entgeltgruppe mehr. Das geht ja nicht! Während Du ja in der freien Wirtschaft unter Umständen ja ganz anders schalten und walten kannst ...“³⁷ „Monetär können wir es nicht, weil wir eben in diesem Rahmen der Besoldungsstrukturen und auch im TVöD sind. Da können wir kaum irgendeinen Anreiz bieten.“³⁸

⇒ **Eine wesentliche Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ist das starre Entlohnungssystem, das kaum Möglichkeiten bietet, monetäre Anreize zu geben.**

Ebenso eklatant als Besonderheit wie auch als größtes Hemmnis genannt wurden die generell fehlenden Finanzmittel. „... so, dann sind die Kommunen alle klamm! Das ist sowieso schon das Problem: das wir alle kein Geld haben! Von daher wird nicht alles 1:1 übertragbar sein.“³⁹

⇒ **Als wichtigen Hinderungsgrund an der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen wird fehlendes Geld genannt.**

In diesem Zusammenhang gibt es Hinweise der Experten, dass das fehlende Geld als Totschlagargument verwendet wird, faktisch jedoch der Nutzen familienfreundliche Maßnahmen völlig ignoriert wird. „Die meisten können nicht damit umgehen, sehen nur die Kosten und erwarten ständige Präsenz. Daran scheitern oft die Umsetzungen, die Maßnahmen für Familienfreundlichkeit.“⁴⁰ Dies ist eine Bestätigung des von Schneider et al. identifizierten, klassischen betrieblichen Entscheidungsproblems. Über die Umsetzung

³³ Interview 4

³⁴ Interview 4

³⁵ Interview 1

³⁶ Interview 1

³⁷ Interview 4

³⁸ Interview 1

³⁹ Interview 4

⁴⁰ Interview 2

familienfreundlicher Maßnahmen kann gar nicht entschieden werden, weil der Output unbekannt ist und der Input per se als zu hoch angesehen wird.

⇒ **Auch im öffentlichen Dienst liegt das klassische betriebliche Entscheidungsproblem vor: Output und z.T. auch Input sind unbekannt**

Die Abfrage der konkreten Besonderheiten brachte zusammengefasst folgende Ergebnisse:

- **Einschränkung durch spezielles Recht (Öffentliches Dienstrecht / Haushaltsrecht)**
- **Mangelnde Flexibilität**
- **starres Entlohnungssystem**
- **Haushaltssicherungskonzept (HSK)**
- **Geringere Verdienstmöglichkeit**

Interviewfrage 13:

Die Abfrage der konkreten Hemmnisse brachte folgende Ergebnisse:

- **kein Geld**
- **per se familienfreundlich**
- **fehlende Unterstützung durch Entscheider / Führung**
- **fehlende Entscheidungsinformation**

Die wohl wichtigste Erkenntnis dieser Frage ist, dass alle Experten es für unverzichtbar halten, dass der öffentliche Dienst familienfreundliche Personalpolitik betreibt. „Nein, wir können nicht darauf verzichten! ... Das ist ganz klar!“⁴¹

Zwar gibt es Gründe, die der Einführung bzw. Ausübung familienfreundlicher Personalpolitik entgegenstehen, jedoch ist die Mehrzahl der Experten der Ansicht, dass dennoch Anstrengungen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit unternommen werden müssen. „Es gibt keine Gründe. Wir brauchen familienbewusste Maßnahmen. Wir können da nicht drauf verzichten.“⁴²

⇒ **Einhellige Meinung der Experten ist, dass der öffentliche Dienst nicht auf familienfreundliche Personalpolitik verzichten kann.**

Dem scheint zu widersprechen, dass einige Experten angeben, der öffentliche Dienst sei bereits dadurch familienfreundlich, dass die Arbeitsverhältnisse – insbesondere das Beamtenverhältnis – verlässlich sind, Bestand haben und, dass die Arbeitszeiten planbar und

⁴¹ Interview 2

⁴² Interview 1

meist mit familiären Bedürfnissen vereinbar seien und gesetzeskonform eingehalten werden. „Alleine dadurch, dass der ö. D. ein sicherer Arbeitgeber ist, ist er für Familien attraktiv.“⁴³ D. h., dass allein die Arbeitsplatzsicherheit und die Verlässlichkeit, nicht über die zumutbare und gesetzlich verbrieft Arbeitszeit hinaus beansprucht zu werden, zeichnet nach Ansicht einiger Experten die Kommunalverwaltungen als familienfreundlich aus. „Es ist eigentlich so: der öffentliche Dienst bietet da von vornherein sehr, sehr viele Möglichkeiten.“⁴⁴

⇒ **Der öffentliche Dienst wird bereits allein aufgrund der hier gebotenen Arbeitsplatzsicherheit und Wahrung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeiten als ausreichend familienfreundlich klassifiziert**

Dieser Widerspruch wird dadurch aufgelöst, dass die Sicherheit und Gesetzeskonformität nicht als ausreichend erachtet werden, um als familienfreundlicher Arbeitgeber ausreichende Attraktivität zu besitzen, die gewünschten Ziele – insbesondere angemessenes Personal – zu erreichen. Es ist ebenfalls kritisch zu sehen, dass und die Arbeitsplatzsicherheit und die Gewähr, das Arbeitsrecht einzuhalten, bereits als „familienfreundlich“ klassifiziert werden. Schließlich sind grundsätzlich alle Unternehmen, also auch privatwirtschaftliche, zur Einhaltung von Gesetzen verpflichtet. Familienfreundlichkeit entfaltet sich primär in den freiwilligen, über die Gesetze hinaus ergriffenen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Was die Arbeitsplatzsicherheit angeht, ist kritisch anzumerken, dass auch der öffentliche Dienst in der jüngeren Vergangenheit verstärkt unbefristete durch prekäre (befristete, unsichere) Arbeitsverhältnisse austauscht. Zu prüfen wäre, ob die Prämisse der Arbeitsplatzsicherheit noch in dem hohen Maße vorliegt, wie es nach Angaben der Experten den Anschein hat.

Interviewfrage 5: Lassen sich Einschätzungen finden, die eine Tendenz hinsichtlich der Frage, ob im öffentlichen Dienst eher ein Arbeitskräftemangel oder ein Arbeitsmangel vorliegt, erkennen lassen?

Die Frage nach dem Arbeitskräftemangel, die in der theoretischen Vorarbeit nicht eindeutig beantwortet werden konnte, teilt auch die Experten. Akut konstatiert nur eine von vier Verwaltungen einen Arbeitskräftemangel, jedoch besteht einhellig die Meinung, dass mittelfristig viele ältere Mitarbeiter/innen in den Ruhestand gehen und es dann zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel kommen wird. Zwei Experten nennen einen Altersdurchschnitt der Belegschaft von 47 bzw. 50 Jahren, in dem sich der drohende Arbeitskräftemangel manifestiert. Von einem Arbeitsmangel spricht hingegen niemand, sodass davon ausgegangen werden kann, dass im öffentlichen Dienst kein Mangel an Arbeit herrscht.

⇒ **Akut besteht kaum ein Arbeitskräftemangel. Er zeichnet sich jedoch konkret in den nächsten 5 bis 10 Jahren ab.**

⇒ **Ein Arbeitsmangel in Kommunalverwaltungen wurde nicht bestätigt.**

Gegen die generelle Beurteilung, ein Arbeits- und Fachkräftemangel liege derzeit noch nicht vor sprechen die Aussagen aller Experten, nur sehr begrenzt das geforderte Personal (spezielle Ausbildung) zur Verfügung zu haben. Möglicherweise deutet dies auf einen bereits

⁴³ Interview 3

⁴⁴ Interview 4

vorliegenden Mangel an Arbeitskräften hin, der sich noch nicht vehement manifestiert, z. B. weil die noch vorhandenen Mitarbeiter/innen dies zu einem großen Teil auffangen können oder nicht alle Kommunen in demselben Maße betroffen sind, wobei sich die Experten aller Gemeindeklassen sowohl in der Bemühung um die raren Spezialisten als auch in der Auffassung, ein Arbeitskräftemangel sei erst mittelfristig zu erwarten, einig sind.

Quintessenz zu den Zielen der Kommunalverwaltungen

In der Essenz lassen sich folgende wesentliche Ziele herausarbeiten, die mithilfe betrieblicher Familienfreundlichkeit positiv beeinflusst werden sollen:

- Mitarbeiter halten (Fluktuation senken)
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Humankapitalakkumulation
- Dem demographischen Wandel entgegenwirken
- Krankenstand und Fehlzeiten senken
- Imageverbesserung
- Dauer der Elternzeit verkürzen / Rückkehr aus der Elternzeit erhöhen
- Vorbildfunktion bezüglich gesamtgesellschaftlicher Verantwortung
- Mitarbeiter gewinnen (Bewerberpool verbessern)

Anhang 4 – Entwicklung des Online-Fragebogens

Die Entwicklung des Berufundfamilie-Indexes basiert auf der Metaanalyse vorangegangener Versuche, Familienfreundlichkeit zu erfassen und messbar zu machen. Unter anderem wurde auf wissenschaftliche wie auch der Praxis entsprungene Quellen (z. B.: Families and Work Institute, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), Sloan Work and Family Research Network, Center for Work and Family, Australian Institute of Family Studies, u. v. m.) zurückgegriffen.¹ Im Ergebnis stellen die analysierten Modelle zwar erste Ansätze dar, sich dem Konstrukt zu nähern, jedoch wiesen sie sämtlich eklatante Mängel in der oben beschriebenen Art und Weise auf. Eine erneute Analyse der von Schneider et al. untersuchten Studien ist an dieser Stelle erlässlich.

Operationalisierung der Familienfreundlichkeit

In der Ursprungsfassung stellte sich der Berufundfamilie-Index wie folgt dar.

Familienbewusstsein		
Dimension	Subdimension	Faktoren → Indikatoren
1. Dialog	1. Information	1. Umfang
		2. Aktualität
		3. Differenziertheit
		4. Initiative
		5. Rahmenbedingungen
	2. Kommunikation	6. Kommunikationsintensität
		7. Häufigkeit
		8. Umfang der Kommunikation
	3. Reaktion	9. Zeitnahe Reaktion
		10. Beteiligung der Mitarbeiter
		11. Zusammenarbeit
2. Leistung	4. Quantität	12. Umfang der vorhandenen Maßnahmen
	5. Qualität	13. Nachfrageadäquanz
	6. Investitionen	14. Ausdifferenzierung
	7. Zeitraum	15. Volumen
	8. Flexibilität	16. Historie
3. Kultur	9. Normen und Werte	18. Wertevielfalt
		19. Wertennormierung
	10. Unternehmensführung	20. Führungskultur
		21. Entwicklungschancen
	11. Betriebsklima	22. Kollegialität

Schema des Berufundfamilie-Indexes nach FFP, 2008

(Quelle: Der Berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 4 / 2008)

Um Familienfreundlichkeit anhand dieser Indikatoren messen zu können, ist es erforderlich, die theoretischen Begriffe der Indikatoren über Annahmen über die Realität – sog. „Korrespondenzregeln“ – mit den empirisch wahrnehmbaren Sachverhalten, die sie widerspiegeln sollen, zu verknüpfen.² Dazu wurde für jeden Indikator eine entsprechende

¹ Vgl. Schneider et al, 2008, S. 9.

² Vgl. Kromrey, S. 49.

Aussage formuliert. Die 22 Indikatoren wurden in 23 Items überführt, da Indikator Nr. 5 durch zwei Aussagen gemessen wird.

Inwieweit der Indikator in der Realität vorhanden ist, kann nun anhand der Zustimmung der Probanden zu der jeweiligen Aussage gemessen werden. Die folgende Tabelle stellt die „Übersetzung“ der theoretischen Indikatoren in die empirisch unmittelbar wahrnehmbaren Aussagen und die zugrunde gelegten Korrespondenzregeln dar:

Indikator	Korrespondenzregel Der Grad des Familienbewusstseins ist umso höher, ...	Aussage (Item in der Befragung)
1. Umfang (an Informationen)	... je mehr Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich der Vereinbarkeitsfrage dem Arbeitgeber vorliegen.	„Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
2. Aktualität	... je aktueller die vorhandenen Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind.	„Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.“
3. Differenziertheit	... je differenzierter die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter(gruppen) bekannt sind.	„Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitenden gut informiert.“
4. Initiative (Informationen einzuholen)	... je mehr der Arbeitgeber an den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter hinsichtlich der Vereinbarkeitsfrage interessiert ist. Dieses Interesse äußert sich an der Initiative, Informationen einzuholen.	„In unserem Unternehmen werden Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv von der Unternehmensleitung eingeholt.“
Indikator (Fortsetzung)	Korrespondenzregel Der Grad des Familienbewusstseins ist umso höher, ...	Aussage (Item in der Befragung)
5. Rahmenbedingungen	... je besser der Arbeitgeber über bereits vorhandene Möglichkeiten des Familienbewusstseins informiert ist. Dies bezieht sich sowohl auf gesetzliche Rahmenbedingungen wie auch auf erprobte Lösungen aus der Praxis.	„Unser Unternehmen ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut informiert.“
		„Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen ist uns weitgehend bekannt.“
6. Mitarbeiterorientierung	... je leichter den Betroffenen der Zugang zu Informationen	„Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und

	über die bestehenden Möglichkeiten gemacht wird.	Familie wird mitarbeitergerecht kommuniziert.“
7. Häufigkeit	... je uneingeschränkter die Betroffenen auf die vorhandenen Informationen zugreifen können.	„In unserem Unternehmen existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
8. Umfang der Kommunikation	... je umfassender die Betroffenen über die bestehenden Möglichkeiten informiert werden.	„Unsere Mitarbeitenden erhalten umfassende Informationen zu unserem Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
9. Zeitnahe Reaktion	... je schneller auf Anregungen der Betroffenen reagiert wird.	„Anregungen von Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden schnell geprüft.“
10. Beteiligung der Mitarbeiter	... je besser die Einbindung der Betroffenen bei der Umsetzung der Lösungen gelingt.	„Unsere Mitarbeitenden werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfassend eingebunden.“
11. Umfang (an familienbewussten Maßnahmen)	... je mehr familienbewusste Maßnahmen das Unternehmen anbietet.	„Unsere Mitarbeitenden sind mit dem Ausmaß unseres Angebots an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden.“
12. Nachfrageadäquanz	... je mehr die vorgehaltenen Angebote inhaltlich der Nachfrage entsprechen. Eine hohe Anzahl an Maßnahmen vorzuhalten schafft dennoch kein höheres Familienbewusstsein, wenn die Betroffenen sie nicht benötigen.	„Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter.“
Indikator (Fortsetzung)	Korrespondenzregel Der Grad des Familienbewusstseins ist umso höher, ...	Aussage (Item in der Befragung)
13. Volumen	... je mehr direkte oder mittelbare finanzielle Unterstützung der Arbeitgeber leistet bzw. in das Maßnahmenangebot investiert.	„In Relation zu vergleichbaren Unternehmen investieren wir finanziell mehr in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
14. Maßnahmenanpassung	... je flexibler der Arbeitgeber die Maßnahmen an den Erfordernissen der Betroffenen ausrichtet.	„Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir flexibel an sich verändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden an.“

15. Wertevielfalt	... je selbstverständlicher familiäre Anforderungen und deren Auswirkungen akzeptiert werden.	In unserem Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit.
16. Dauerhaftigkeit	... je nachhaltiger das Unternehmen das Thema bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf verfolgt.	„Wir verfolgen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernsthaft, sie ist für uns kein Modethema.“
17. Führungskultur	... je mehr sich Führungskräfte durch eine ausgeprägte soziale Kompetenz sowie den Einsatz für Mitarbeiterbelange auszeichnen.	„Unsere Unternehmensführung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
		„Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“
18. Entwicklungschancen	... je deutlicher Mitarbeitenden mit Familienpflichten die gleichen Aufstiegs- und Entwicklungschancen eingeräumt werden wie jenen ohne Familienpflichten.	„In Relation zu vergleichbaren Unternehmen arbeiten in unserem Unternehmen überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.“
19. Kollegialität	... je harmonischer das Verhältnis zwischen mitarbeitenden Eltern und Kinderlosen ist.	„In unserem Unternehmen treten selten Spannungen zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Familienpflichten auf.“

Tab. 14: Korrespondenzregeln zur Ableitung der Items – Berufundfamilie-Index

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FFP

Aus der Vorstudie wurde deutlich, dass die hier vorgefundenen Indikatoren nicht vollumfänglich geeignet für die Messung der Familienfreundlichkeit in der öffentlichen Verwaltung sind. Allein aus semantischen Gründen sind - zumindest partiell - Adaptionen erforderlich. Daher erfolgen zunächst eine kritische Auseinandersetzung mit dem Berufundfamilie-Index sowie anschließend die Anpassung des Messinstrumentes.

Alternative Messinstrumente

Alternative Messinstrumente wären die Vorgänger des Berufundfamilie-Indexes, insbesondere der family-friendly-Index des work-and-family-Institute (USA, 1991)³, der Index für Familienverantwortung (Family Responsible Employer Index, FREI, Spanien)⁴ sowie der Ansatz der wahrgenommenen familiären Unterstützung durch den Arbeitgeber (Perceived Organisational Family support, POSF, USA, 2003)⁵. Da jedoch der Berufundfamilie-Index auf deren Basis und unter Überwindung ihrer Limitationen entwickelt wurde, wird es nicht als sinnvoll erachtet, diesen Rückschritt zu gehen.

³ Gerlach et al., 2012, S. 111.

⁴ Gerlach et al., 2012, S. 112.

⁵ Gerlach et al., 2012, S. 112 f.

In international beachteten Studien finden sich heterogene Versuche, Familienfreundlichkeit zu bestimmen. Zumeist wird sie durch einige der gängigen Maßnahmen beschrieben. Beispielsweise sich Kim et al. in ihrer Studie auf diejenigen Maßnahmen, die ihrem Wissen nach den Befragten zur Verfügung standen. Darunter wählten sie neun Maßnahmen, die abgefragt wurden. Die Messung erfolgte durch Befragung, in welchem Ausmaß die Probanden die jeweiligen Maßnahmen in Anspruch nahmen. Diese Messmethode ist weniger umfassend als der Berufundfamilie-Index. Alle neun Maßnahmen fallen in die Dimension „Leistung“. Unter ihnen befinden sich keine Indikatoren, die etwas über die Dimensionen Dialog und Kultur aussagen. Als weiteres Beispiel definieren Bourhis / Mekkaoui familienfreundliche Maßnahmen in Anlehnung an Friedman als Human-Resource-Praktiken, die darauf ausgelegt sind, den Beschäftigten zu helfen, den Konflikt zwischen Arbeits- und Familienrollen zu erleichtern.⁶ Auch hier findet sich lediglich eine nominale Abfrage von vier Kategorien: Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Arbeitsbefreiung (incl. Mutterschutz oder Familienzeit), Unterstützungsprogramme und Beratung für Beschäftigte sowie flexible Arbeitszeitangebote.⁷

Wenngleich mit dem Fragebogen zur Erhebung des Berufundfamilie-Indexes ein validiertes und taugliches Messinstrument zur Bestimmung des Ausmaßes an betrieblicher Familienfreundlichkeit vorliegt, wäre es riskant, es unreflektiert anzuwenden. Bei der Auseinandersetzung mit den Items ergibt sich – vor dem Hintergrund der Andersartigkeit der öffentlichen Verwaltung - der Bedarf, einige Adaptionen am Fragebogen vorzunehmen. Nichtsdestotrotz ist streng darauf zu achten, so nah wie möglich am Original-Messinstrument zu bleiben, um die Anschlussfähigkeit zu gewährleisten.

1. *Diskussionspunkt: Soziale Erwünschtheit der Antworten*

Das vermutlich größte Problem der Befragung wird sein, dass sich die Befragten nicht in einer privaten Situation befinden, was sich auf die Authentizität ihrer Antworten auswirkt. D. h. die Probanden werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht das antworten, was sie selbst denken, sondern das, von dem sie annehmen, dass es dem gängigen Ideal entspricht, also gesellschaftlich erwartet wird.

Die Möglichkeiten, diesen Effekt zu vermeiden, sind bei adaptierten Messinstrumenten eingeschränkt. Üblicherweise ist der Effekt, „sozial erwünschte“ Antworten zu geben, umso geringer, desto mehr sich der Proband in einer privaten Situation befindet. Die Motivation, in privaten Situationen sozial erwünscht zu antworten, ist gering. Die elaborierten Ideen gehen davon aus, dass 3 wesentliche Faktoren die Privatheit einer Situation zunichtemachen:

1. die Befragten wissen, dass sie sich in einer Befragung befinden
2. es muss ein Anerkennungsbedürfnis bei den Befragten vorhanden sein
3. die Befragten müssen Sanktionen befürchten.

Diese drei Faktoren wirken multiplikativ, d. h. sobald einer von ihnen nicht gegeben ist, besteht eine private Situation und die Wahrscheinlichkeit, dass sozial erwünschte Antworten gegeben werden, ist niedrig.

Bei dem Messinstrument „Berufundfamilie-Index“ hingegen besteht keine Privatheit der Situation, da hier zunächst alle drei Faktoren einer Erwartungssituation sozialer Erwünschtheit gegeben sind. Es ist also eine extrem geringe Varianz bei den zu

⁶ Bourhis / Mekkaoui, 2010, S. 99

⁷ Bourhis / Mekkaoui, 2010, S. 99

erhebenden Daten zu erwarten, da vermutlich alle Probanden ähnliche Antworten, nämlich sozial erwünschte, geben werden.

Gegenstrategien gegen den „Soziale-Erwünschtheit-Effekt“

Um möglichst authentische Antwortwerte zu erhalten, sind folgende Maßnahmen zu überlegen:

- a) es ist zu prüfen, ob die Privatheit der Situation hergestellt werden kann. Es würde nach den o. g. Ausführungen ausreichen, einen der drei genannten Faktoren auszuschalten. Dies dürfte beim 3. Faktor „Furcht vor Sanktionen“ dann möglich sein, wenn Anonymität glaubhaft gewährleistet ist.
- b) mit suggestiven Fragen arbeiten, die die Hemmschwelle, auch sozial nicht erwünschte Antworten zu geben, senken. Diese Option scheidet jedoch aus, da dieser Eingriff in den Originalfragebogen als zu stark empfunden wird.
- c) Suggestive Hinweise integrieren, d. h. den Befragten bewusst machen, dass der Authentizität der Vorzug gegenüber der erwarteten Meinung gegeben wird.
- b) Proxys einbauen; d. h. Fragen, die eigentlich nicht auf die Meinung des Befragten, sondern mittelbar nach der Meinung eines anderen abzielen. Von dieser Option wird ebenfalls abgesehen, da es bereits zahlreiche Proxys im Original-Fragebogen gibt.

Lösung: Nach Abwägung der konfligierenden Einflüsse, einerseits die Originalität zu wahren, andererseits den Aussagegehalt zu verbessern, werden als Milderung des „Soziale-Erwünschtheits-Effektes“ die Strategien a) und d) gewählt. In den Fragebogen werden Hinweis-Texte integriert und zwar in der Einleitung der Befragung und - wen technisch möglich - auch in den einzelnen Fragen (z. B. als Instruktion). Zudem wird explizit auf die Anonymität der Befragung wie auch der Auswertung und der Art der Veröffentlichung der Ergebnisse, die keine Rückschlüsse auf die Probanden zulassen, hingewiesen.

2. *Diskussionspunkt: durchgehend subjektive Einschätzungen*

Kritisch zu hinterfragen ist, ob der Berufundfamilie-Index den tatsächlichen Stand der vorhandenen Familienfreundlichkeit messen kann, wenn die ihm zugrunde liegenden Daten ausschließlich aus subjektiven Einschätzungen bestehen. Es gibt keine Items, die die tatsächlichen Maßnahmen erfragen, sondern nur nach dem, was der Befragte wahrnimmt, einschätzt. Es kann vertreten werden, dass der so erhobene Index dennoch ein valides Datum ist, weil es Experten sind, die die Einschätzungen vornehmen. Vor diesem Hintergrund und um die Anschlussfähigkeit an die vorgefundenen Studien zu ermöglichen, wird der Berufundfamilie-Index an sich nicht adaptiert. Dennoch werden – getrennt von der Index-Messung - einige wenige Items ergänzt, die dazu dienen, die Plausibilität des im Index gemessenen Wertes zu prüfen.

Solche, als fehlend betrachteten, wichtigen Indikatoren sind z. B.

- wie viele Teilzeitstellen in Führungspositionen gibt es tatsächlich?
- wie viele Frauen / Männer haben Teilzeit beantragt und tatsächlich bekommen?
- Bietet die Kommunalverwaltung familienfreundliche Maßnahmen an? Wenn ja, welche?
- Wie viele der Führungspositionen sind mit Eltern besetzt?
- Bieten Sie familienfreundliche Maßnahmen an, für die keine oder nur geringe Investitionen anfallen?

3. *Diskussionspunkt: Antwort-Option „keine Angabe“*

Während die siebenstufige Likert-Skala als gut geeignet zur Erfassung der Antworten angesehen wird, bereitet die zusätzliche Antwort-Option „k. A.“ Probleme. Es ist nicht

ratsam, die Option „keine Angabe“ bei Items anzubieten, bei denen diese Antwort nicht plausibel wäre. Zum einen, weil diese Antwortmöglichkeit generell höhere fehlende Werte generiert und zum anderen, weil sie nur bei Fragen sinnvoll ist, bei denen es plausibel sein kann, keine Antwort zu geben. Dies trifft auf die meisten Fragen des Berufundfamilie-Index nicht zu. Die Items fragen Einschätzungen ab, die in jedem Fall gegeben werden können, d. h. es ist nicht plausibel, „keine Angabe“ zu wählen.

Wenn aktiv die Möglichkeit angeboten wird, den Fragebogen schnell abzuschließen, wählen die Probanden dies auch häufiger aus. Die Option „keine Angabe“ motiviert dazu, Fragen schnell zu umgehen. Der Fragebogen sollte daher derart gestaltet werden, dass Antworten nur mit hohem Aufwand vermieden werden können. Idealerweise sollte die Option „keine Angabe“ ganz entfallen bei Fragen, die man auf jeden Fall beantworten kann. Da jedoch im Berufundfamilie-Index stets die Option „keine Angabe“ angeboten wird, kann sie auch im adaptierten Fragebogen nicht eliminiert werden.

In dem adaptierten Fragebogen können jedoch stilistische Hürden geschaffen werden, die es den Probanden erschweren, leichtfertig die Option „k. A.“ zu wählen.

- a) Es können „Reminder“ integriert werden, die dann erscheinen, wenn die Option „keine Angabe“ gewählt wurde (z. B. „sind Sie sicher, dass Sie zu dieser Frage keinerlei Einschätzung abgeben können?“)
- b) Ebenso kann ein Hinweis im Einleitungstext erfolgen, dass die Option „k. A.“ nur nach Bedacht gewählt werden möge
- b) Die Antwortmöglichkeit, nicht zu antworten, bleibt bestehen, wird jedoch umformuliert in „weiß ich nicht“ und „möchte ich nicht beantworten“. Denn hier hat sich gezeigt, dass Probanden eher Antworten geben als bei der pauschalen Option „k. A.“
- c) Bei der Zielerhebung, bei der nicht auf eine Anschlussfähigkeit zu achten ist, möglichst auf „k. A.“ verzichten.

4. *Diskussionspunkt: Navigation im Fragebogen*

Bei der Platzierung der Fragen in der Fragebogenstruktur ist darauf zu achten, dass Ausstrahlungseffekte vermieden werden. Die Befragten sollen möglichst nicht die Antworten auf vorhergehende Fragen als kognitiven Bezugsrahmen für weitere Antworten verwenden, also möglichst von bereits gegebenen Antworten unbeeinflusst bleiben. Um Monotonie-Effekte bei der Beantwortung zu vermeiden, wurden auch negativ formulierte Items verwendet. In diesen Fällen ist die Skala nachträglich im Zuge der Auswertung umcodiert worden.

Eine weitere Form der Navigation besteht im Einsatz von Filterfragen. Abhängig von deren Beantwortung und ggf. der Antwort selber, hängt die Weiterleitung zur nächsten Frage ab. Eine weitere Strategie, um möglichst viele verwertbare Datensätze zu erhalten, ist es, „Cut-off-Werte“ an das Ende des Fragebogens zu platzieren. D. h. Fragen, die sensible Bereiche betreffen oder bei denen Ermüdung zu erwarten ist, werden erst am Ende abgefragt. So wird erreicht, dass zumindest die wichtigsten Daten schon gesichert erhoben sind, bevor der Punkt erreicht wird, an dem der Proband ermüdet bzw. sensible Fragen scheut und den Fragebogen abbricht. Deswegen werden die Fragen zu statistischen Merkmalen ans Ende platziert.

In dem Zeitraum zwischen dem ersten Einsatz des Berufundfamilie-Indexes in 2007 und der neueren Studie des FFP in 2012 wurde das Messinstrument aufgrund der zwischenzeitlich gewonnenen Erfahrungen geringfügig geändert. Der bereits durch das FFP originär

modifizierte Berufundfamilie-Index umfasst weiterhin 21 Items. Zudem sind nach der zuvor dargestellten Diskussion und aufgrund der Andersartigkeit der Zielgruppe weitere Adaptionen vorzunehmen, bevor der Berufundfamilie-Index als Fragebogen für die Kommunalverwaltungen verwendet werden kann. Des Weiteren ergaben Rückmeldungen aus dem Pre-Test, dass der Fragebogen insgesamt zu lang sei, sodass - wo möglich - Zusammenfassungen und Kürzungen erfolgen sollten. Ebenso wurden Formulierungsvorschläge unterbreitet, denen z. T. gefolgt wurde.

Gegenüber dem ursprünglichen Berufundfamilie-Index wurden folgende Adaptionen in den einzelnen Items vorgenommen:

Zu Indikatoren 1 – Umfang, 2 – Aktualität und 3 - Differenziertheit der Informationen:

- Die differenzierte Abfrage nach Umfang, Aktualität und Zielgruppengenauigkeit der Informationen führt bei den Probanden zu Unklarheiten. Leichter und klarer zu beantworten und zudem ausreichend ist die Frage danach, ob die Kommunalverwaltung gut über die Bedürfnisse informiert ist. Dies impliziert die drei genannten Aspekte. Darum werden die Indikatoren „Umfang“, „Aktualität“ und „Differenziertheit“ zusammengefasst zum Indikator „Informationsumfang“.
- Das neu entstehende Item ist: „Unsere Kommunalverwaltung ist über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.“
- Die Korrespondenzregel lautet: ... je besser das Unternehmen über die Bedürfnisse informiert ist.

Zu Indikator 4 - Initiative:

Das Item wurde in die aktive Schreibweise umformuliert.

Zu Indikator 8 - Umfang der Kommunikation

Da im vorangegangenen Item das ständige Informationsangebot abgefragt wird, ist dieses Item redundant und wird eliminiert. An seine Stelle tritt die Frage danach, ob das Thema grundsätzlich in der Verwaltung kommuniziert wird. Das neue Item lautet: „Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema in der Kommunikation unserer Verwaltung.“

Zu Indikator 9 - Zeitnahe Reaktion

Eine durch das FFP vorgenommen Adaption in der neueren Version des Berufundfamilie-Index wird übernommen: Die Bezeichnung wird in „Ernsthaftigkeit“ geändert. Inhaltlich bleibt das Item gleich.

Zu 12 – Umfang der vorhandenen Maßnahmen:

Allein die Anzahl an Maßnahmen ist nicht aussagekräftig hinsichtlich des Beitrags zur Familienfreundlichkeit. Zu wenige Maßnahmen reichen nicht aus, zu viele hingegen sind nicht wirtschaftlich. Daher muss die Korrespondenzregel lauten: ... je mehr die vorgehaltenen Angebote mengenmäßig der Nachfrage entsprechen. Das Item wird umformuliert in: „Unsere Mitarbeitenden sind mit dem Ausmaß unseres Angebots an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden.“

Weitere Anpassungen

Substantivierungen wurden wegen der besseren Lesbarkeit durch eine aktive Schreibweise ausgetauscht. Weitere sprachliche Anpassungen an die Gegebenheiten der Kommunalverwaltungen waren in allen Items erforderlich. Es wurden Zwischengliederungen eingefügt, die als Frage formulieren, worauf die Item-Aussagen abzielen. Hierdurch sollen die

Lesbarkeit und die Verständlichkeit der Aussagen erhöht werden. Dies erleichtert dem Befragten, eine genauere Vorstellung von dem zu entwickeln, was mit den z. T. abstrakten Item-Formulierungen gemeint ist und verbessert dadurch die Qualität der Daten.

Der Adaption des Messinstrumentes sind jedoch auch Limitationen gesetzt. Mit dem Berufundfamilie-Index soll das Familienbewusstsein nach Schneider et al. gemessen werden. Wird das Messinstrument zu stark verändert, ist nicht mehr gesichert, dass das Gleiche gemessen wird. Grundsätzlich sollte das Messinstrument nicht verändert werden, da es in dieser Studie jedoch geboten ist, wird so wenig wie möglich adaptiert.

Das *Merkmal* „Familienbewusstsein“ kann als latentes Konstrukt nicht in eine einzige Variable gefasst werden, sondern wird durch die systematische Verdichtung der Werte von Indikatoren abgebildet. Für jeden Indikator - mit Ausnahme der Indikatoren 3, 16 und 17 wird ein Item formuliert. Die Indikatoren 3, 16 und 17 werden mithilfe von jeweils zwei Items erfragt. Jedes Item stellt eine Variable dar. Somit gibt es 21 Variablen, die wie folgt benannt werden:

- 1 = V_Info_Umfang (V_2)
- 2 = V_Initiative (V_3)
- 3 = V_Rahmenbedingungen_1 (V_4) und
V_Rahmenbedingungen_2 (V_5)
- 4 = V_MAorientierung (V_6)
- 5 = V_Haeufigkeit (V_73)
- 6 = V_Thematisierung (V_74)
- 7 = V_Ernsthaftigkeit (V_75)
- 8 = V_Beteiligung (V_76)
- 9 = V_Quant_Umfang (V_77)
- 10 = V_Nachfrageadaequanz (V_12)
- 11 = V_Volumen (V_13)
- 12 = V_Massnahmennutzung (V_14)
- 13 = V_Wertevielfalt (V_15)
- 14 = V_Zeitkultur (V_16)
- 15 = V_Dauerhaftigkeit (V_83)
- 16 = V_Fuehrungskultur_1 (V_84) und
V_Fuehrungskultur_2 (V_85)
- 17 = V_Entwicklungschancen_1 (V_86) und
V_Entwicklungschancen_2 (V_87)
- 18 = V_Kollegialitaet (V_88)

Diese Aufzählung gibt die Nummer des Faktors / Indikators an, den externen Variablennamen und in Klammern den internen Variablennamen. Die Schreibweise ist dem Format von SPSS angepasst, da das Programm keine Umlaute und nicht alle Sonderzeichen erfasst. Die durchbrochene Nummerierung der internen Variablen ist dem Umstand geschuldet, dass Arbeitsschritte bei der Erstellung des Fragebogens unterbrochen, verworfen oder wiederholt wurden, während unipark eine fortlaufende Nummerierung vergibt.

Nach den dargestellten Schritten der Adaption des Berufundfamilie-Indexes wird die in der folgenden Abbildung gezeigte finale Version im Onlinefragebogen verwendet.

Code (V_n)	Item = Frage	Indikator	Sub-dimension	Dimen-sion
Info_Umfang (V_2)	1. Unsere Kommunalverwaltung ist über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	Umfang	Information	Dialog
Initiative (V_3)	2. Unsere Verwaltungsleitung holt aktiv Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.	Initiative		
Rahmenbedingungen_1 (V_4)	3. Unsere Kommunalverwaltung ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	Rahmenbedingungen		
Rahmenbedingungen_2 (V_5)	4. Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Kommunalverwaltungen ist unserer Verwaltung weitgehend bekannt.			
MAorientierung (V_6)	5. Unsere Kommunalverwaltung kommuniziert ihr Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitarbeitendengerecht.	Mitarbeiterorientierung	Kommunikation	
Häufigkeit (V_73)	6. In unserer Kommunalverwaltung existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit.	Häufigkeit		
Thematisierung (V_74)	7. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema in der Kommunikation unserer Verwaltung	Thematisierung		
Ernsthaftigkeit (V_75)	8. Anregungen von Mitarbeiter/innen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von unserer Verwaltung schnell geprüft.	Ernsthaftigkeit	Reaktion	
Beteiligung (V_76)	9. Die Mitarbeiter/innen werden in die Planung von familienfreundlichen Maßnahmen umfassend eingebunden.	Beteiligung der Mitarbeiter		
Quant_Umfang (V_77)	10. Die Mitarbeiter/innen sind mit dem Ausmaß des Angebotes an familienfreundlichen Maßnahmen, das unsere Verwaltung bietet, zufrieden.	Umfang	Quantität	
Nachfrageadäquanz (V_12)	11. Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen.	Nachfrageadäquanz	Qualität	
Volumen (V_13)	12. In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen investiert unsere Verwaltung finanziell mehr in familienfreundliche Maßnahmen.	Volumen	Investitionen	
Maßnahmen-nutzung (V_14)	13. Auf die von unserer Kommunalverwaltung angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen können die Mitarbeiter/innen unbürokratisch zugreifen.	Maßnahmen-nutzung	Flexibilität	

Code (V_n) (Fortsetzung)	Item = Frage	Indikator	Sub- dimension	Dimen- sion
Wertevielfalt (V_15)	14. In unserer Kommunalverwaltung ist das Miteinander von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit.	Werte- vielfalt	Normen / Werte	Kultur
Zeitkultur (V_16)	15. In unserer Kommunalverwaltung wird die Arbeitsleistung in erster Linie danach bewertet, wie lange man an Arbeitstagen anwesend ist. <i>(umgekehrte Skala)</i>	Zeitkultur		
Dauer- haftigkeit (V_83)	16. In unserer Kommunalverwaltung wird familienfreundliche Personalpolitik nachhaltig verfolgt; sie ist hier kein Modethema.	Dauer- haftigkeit	Kontinui- tät	
Führungs- kultur_1 (V_84)	17. Unsere Verwaltungsleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	Führungs- kultur	Unter- nehmens- führung	
Führungs- kultur_2 (V_85)	18. Führungskräfte und Personalverantwortliche ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeiter/innen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.			
Entwicklungs- chancen_1 (V_86)	19. In unserer Kommunalverwaltung haben Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten bei gleicher Qualifikation die gleichen Karrierechancen.	Entwick- lungs- chancen		
Entwicklungs- chancen_2 (V_87)	20. In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen arbeiten in unserer Verwaltung überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.			
Kollegialität (V_88)	21. In unserer Kommunalverwaltung treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten auf. <i>(umgekehrte Skala)</i>	Kollegialität	Betriebs- klima	

Abb. 17: Übersicht über die Inhalte der Variablen sowie den Aufbau des angepassten Berufundfamilie-Index, (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das FFP, 2008)

Messniveau

Basis dieser Operationalisierung ist eine siebenstufige Likert-Skala, auf der der Grad der Zustimmung zu jedem, als Aussage formulierten, Item angegeben werden kann. Über das Ausmaß der Zustimmung wird die Ausprägung eines jeden Items festgestellt. Zur Veranschaulichung dient das folgende Beispiel:

Das Item Nr. 9 bildet den Indikator „Umfang“ ab. Seine Aussage lautet:
 „In unserer Kommunalverwaltung werden ausreichend viele Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeboten.“

Das Urteil des Probanden (Experten) wird dadurch deutlich, inwieweit er dieser Aussage zustimmt. Je deutlicher die Zustimmung ausfällt, desto höher ist der Beitrag dieses Indikators zur Qualität des Merkmals „Familienbewusstsein“. Andersherum bedeutet eine geringe

Zustimmung, dass in diesem Bereich das Familienbewusstsein wenig ausgeprägt, möglicherweise gar nicht vorhanden ist.

Als Werte stehen die Zahlen 1 bis 7 zur Verfügung, wobei der Wert 1 die Ausprägung „die Aussage trifft nicht zu“ widerspiegelt und der Wert 7 die Ausprägung „Die Aussage trifft voll und ganz zu“ bedeutet. Der Mittelwert 4 bietet die Möglichkeit, einer Unentschlossenheit Ausdruck zu geben, und bedeutet „teils – teils“.

Die zur Messung verwendete Likert-Skala erfüllt den metrischen Begriff insoweit nicht, als dass die Abstände zwischen zwei Punktwerten nicht exakt quantifiziert werden können. Es fehlt an der Maßeinheit. Die erfragten, sozialwissenschaftlichen Daten, nämlich der Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung der Item-Aussagen, liegen auf Ordinal-Niveau vor. In der Wirtschaftswissenschaft gilt die Ordinalskala als akzeptiert. Unter Statistikern sind Ansichten verbreitet, welche die Behandlung ordinaler Daten wie metrische Daten rechtfertigen. Jedoch lassen sich auch Meinungen finden, die dies ablehnen. Beispielsweise vertritt der Statistiker Bortz die Auffassung: „Wurde ein Datenmaterial erhoben, bei dem vermutet werden kann, dass die Skalenqualität im Bereich zwischen Ordinal- und Intervallskala liegt (...), bleibt es dem Untersucher überlassen, anzunehmen, dass äquidistante Beziehungen zwischen den Zahlen des numerischen Relativs äquidistante Beziehungen zwischen den gemessenen Objekten abbilden, dass also eine Intervallskala vorliegt.“⁸ Hinsichtlich der Likert-Skala des Berufundfamilie-Indexes wird die Auffassung vertreten, dass äquidistante Beziehungen bei der Abstufung des Urteils über die Items vorliegen.

Operationalisierung der Ziele

Wie bereits festgestellt, kann keines der beiden untersuchten Merkmale „Familienfreundlichkeit“ und „Zielerreichung“ direkt empirisch beobachtet werden. Um hinsichtlich des Merkmals „Zielerreichung“ an statistisch verwendbare Daten, also an empirisch wahrnehmbare Informationen, zu kommen, werden gemäß Kromrey Indikatoren eingesetzt, die – verknüpft über Korrespondenzregeln - Aussagen über die Zielerreichung zulassen. „Auf der empirischen Ebene (der Ebene der Sachverhalte und Phänomene) ist eine analoge »Übersetzungs «-Aufgabe zu lösen: Für den mit dem theoretischen Begriff gemeinten (nicht direkt beobachtbaren) Sachverhalt müssen andere (und zwar: unmittelbar wahrnehmbare) Sachverhalte bestimmt und über sog. »Korrespondenzregeln « mit dem theoretischen Sachverhalt verknüpft werden, sodass sie in eindeutiger Weise als (beobachtbare) »Indikatoren« für das »eigentlich « Gemeinte dienen können.“⁹ Hinsichtlich des Merkmals „Familienfreundlichkeit“ ist mit dem Berufundfamilie-Index diese „Übersetzung“ bereits erfolgt. Unter Einhaltung dieser Logik wurden die folgenden Indikatoren für die „Zielerreichung“ der identifizierten Ziele bestimmt:

Kausalverknüpfungen zwischen Zielen und Familienfreundlichkeit

Indikator	Kausalverknüpfung mit Familienfreundlichkeit	Ziel
Dauer der Elternzeit in Monaten	Je besser den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit gelingt, desto kürzer ist die Elternzeit, desto geringer sind die Überbrückungskosten	Elternzeit verkürzen

⁸ Bortz, Jürgen;: Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler; Berlin, 1977/1989, S. 32, zitiert von Kromrey, S. 418.

⁹ Kromrey, S. 49.

Fluktuation	Je besser den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt, desto seltener werden sie das Unternehmen verlassen, desto geringer ist der Verlust an Humankapital und desto geringer sind die Ersatzbeschaffungskosten	Fluktuation senken
Fehlzeiten	Je besser den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt, desto geringer ist die Gefahr einer Erkrankung und desto geringer ist die Not, aus familiären Gründen der Arbeit fernzubleiben	Fehlzeiten senken
Anteil der erfolgreichen Stellenbesetzung	Je besser den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt, desto mehr qualifizierte Bewerber sind unter den Anwärtern, desto schneller werden vakante Stellen mit adäquat leistungsfähigen Mitarbeitern besetzt	Stellenbesetzungsquote erhöhen
Urteil über die Erfüllung der Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber	Je höher die Familienfreundlichkeit ist, desto besser wird die Erfüllung der Vorbildfunktion beurteilt	Vorbildfunktion möglichst gut erfüllen

Tab. 15: Bestimmung und Kausalverknüpfung der Indikatoren für die Zielerreichung
Quelle: eigene Darstellung

Aus dem Pre-Test sind folgende weitere Verbesserungsvorschläge hervorgegangen:

Zu Ziel 1: Es ist aufwändig, die Personalkennziffer herauszusuchen. Es ist ratsam, vorab konkret zu fragen, wie gut das Ziel erreicht wird, sodass eine schnelle - dann zwar subjektive - Antwort gegeben werden kann. Impulsantworten erzeugen im Allgemeinen unverfärbte Einschätzungen. Daher werden zu dieser Frage die subjektiven Einschätzungen in jedem Fall erhoben, unabhängig von möglicherweise gegebenen konkreten Zahlen.

Es wird die Frage ergänzt: „Wie gut gelingt es Ihrer Kommunalverwaltung, Mitarbeiter/innen zu halten?“

Die Einschätzungen werden auf der 7-stufigen Likert-Skala abgetragen

1 = nicht gut

4 = durchschnittlich

7 = sehr gut

Zu Ziel 2: Auch hier wird eine vorgeschaltete Impulsfrage empfohlen.

Es wird die Frage ergänzt: „Wie schwierig ist es für Ihre Kommunalverwaltung, offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen?“

Die Einschätzungen werden auf der 7-stufigen Likert-Skala abgetragen

1 = sehr schwierig

4 = durchschnittlich

7 = sehr einfach

Zu Ziel 4: Neben der aktuellen Kennzahl sollte die Entwicklung abgefragt werden. Wenngleich grundsätzlich Status-quo-Werte erhoben werden, so sei die subjektive Einschätzung über die Entwicklung der Fehlzeiten in einem überschaubaren, aber ausreichend langen Zeitraum aufschlussreich.

Es wird die Frage ergänzt: „Können Sie einschätzen, wie sich die Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren tendenziell entwickelt haben?“

Die Einschätzungen werden auf der 7-stufigen Likert-Skala abgetragen

1 = die Fehlzeiten sind stark angestiegen

4 = die Fehlzeiten haben sich nicht geändert

7 = die Fehlzeiten sind stark gesunken

Zu Ziel 5: Auch hier wird eine zusätzliche Frage nach der Entwicklung empfohlen.

Es wird die Frage ergänzt: „Wie hat sich die Dauer der Elternzeit (bzw. familiär bedingten Auszeit) nach Ihrer Beobachtung in den vergangenen 10 Jahren entwickelt?“

Die Einschätzungen werden auf der 7-stufigen Likert-Skala abgetragen

1 = Eltern nehmen längere Elternzeit

4 = die Dauer der Elternzeit hat sich nicht verändert

7 = Eltern nehmen kürzere Elternzeit

Anhang 5: Fragebogen „Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst“. Papierform

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Ich freue mich sehr über Ihre Bereitschaft, an dieser Studie mitzuwirken!

In dem folgenden Fragebogen erwarten Sie Fragen zu unterschiedlichen Aspekten einer familienfreundlichen Personalpolitik - bezogen auf Ihre Kernverwaltung.

Bitte scheuen Sie sich nicht, Ihre Erfahrung und Meinung deutlich zu machen! Angepasste Antworten schränken den Aussagegehalt der Studie deutlich ein. Gerade die Verschiedenartigkeit der einzelnen Verwaltungen ist hier relevant!

Sie können die Beantwortung beschleunigen, indem Sie den Personalbericht Ihrer Verwaltung bereitlegen.

Ich erhebe die Daten ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken und habe keinerlei Auftrag weder seitens der Verwaltung noch Dritter erhalten. Ergebnisse werde ich sehr gerne, jedoch nur auf Anfrage und ausschließlich auszugsweise und in zusammengefasster Form mitteilen, so dass keine Rückschlüsse auf die befragten Personen möglich sind. Es werden keine personenbezogenen Daten erfragt.

Wenn Sie weitere Fragen zu der Studie haben, freue ich mich auf Ihre Rückmeldung unter:

Telefon: 02 31 / 18 84 66 40

Mobil: 0177-3672222

E-Mail: Alexandra.Krohn@wirtschaft.uni-kassel.de

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Derzeitiger Stand in Ihrer Verwaltung

Zunächst würde ich gerne einen Eindruck erhalten, wo Ihre Verwaltung derzeit in puncto Familienfreundlichkeit steht. Die insgesamt 21 Punkte der folgenden 4 Seiten bilden eine Kennzahl analog des berufundfamilie-Index. Die Indexermittlung ist nur dann exakt, wenn kein Punkte offen bleibt.

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	2	3	4	5	6	(trifft voll und ganz zu) 7
Unsere Kommunalverwaltung ist über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kommunalverwaltung holt aktiv Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kommunalverwaltung ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vergleichbarer Kommunalverwaltungen ist unserer Verwaltung weitgehend bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kommunalverwaltung kommuniziert ihr Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitarbeitendengerecht (= in der Form, dass Jeder, auch unterschiedliche Zielgruppen, die Informationen aufnehmen können).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	2	3	4	5	6	(trifft voll und ganz zu) 7
In unserer Kommunalverwaltung existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema in der Kommunikation unserer Verwaltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anregungen von Mitarbeiter/innen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von uns schnell geprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter/innen werden in die Planung von familienfreundlichen Maßnahmen umfassend eingebunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter/innen sind mit dem Ausmaß des Angebotes an familienfreundlichen Maßnahmen, das unsere Verwaltung bietet, zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	2	3	4	5	6	(trifft voll und ganz zu) 7
Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen investiert unsere Verwaltung finanziell mehr in familienfreundliche Maßnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf die von unserer Kommunalverwaltung angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen können die Mitarbeiter/innen unbürokratisch zugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Kommunalverwaltung ist das Miteinander von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Kommunalverwaltung wird die Arbeitsleistung in erster Linie danach bewertet, wie lange man an Arbeitstagen anwesend ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	2	3	4	5	6	(trifft voll und ganz zu) 7
In unserer Kommunalverwaltung wird familienfreundliche Personalpolitik nachhaltig verfolgt; sie ist hier kein Modethema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Verwaltungsleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte und Personalverantwortliche ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeiter/innen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Kommunalverwaltung haben Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten bei gleicher Qualifikation die gleichen Karrierechancen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen arbeiten in unserer Verwaltung überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Kommunalverwaltung treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst Ziele

Nun stelle ich einige Fragen zu Zielen, die mithilfe familienfreundlicher Personalpolitik verfolgt werden. Hierbei werden einige Kennzahlen aus der Personalstatistik erfragt. Da sie objektiv sind, bitte ich bevorzugt um diese Kennzahlen. Darüber hinaus - und, falls Kennzahlen nicht vorliegen - bitte ich in gesonderten Fragen um Ihre Einschätzung.

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst Ziele

1. Mitarbeiterbindung (eigene Mitarbeiter/innen in der Verwaltung halten)

Wie gut gelingt es Ihrer Kommunalverwaltung, bestehende Mitarbeiter/innen zu halten?

(nicht gut) 1

2

3

(durchschnittlich) 4

5

6

(sehr gut) 7



+

Kennziffer: Wie hoch war die Fluktuationsquote im Haushaltsjahr 2014?

%S% |

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

1. Mitarbeiterbindung (eigene Mitarbeiter/innen in der Verwaltung halten)

**Falls Sie die Zahl nicht genau kennen:
Können Sie sie schätzen?**

||



Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

2. Geeignete Bewerber/innen finden

Wie schwierig ist es für Ihre Kommunalverwaltung, offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen?

(sehr schwierig) 1

2

3

(durchschnittlich) 4

5

6

(sehr einfach) 7

Wie hoch war die Stellenbesetzungsquote im Haushaltsjahr 2014?

%s% |

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

**Falls Sie die Stellenbesetzungsquote nicht genau kennen:
Können Sie sie schätzen?**

||





Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

3. Vorbildfunktion wahrnehmen

Ist Ihre Kommunalverwaltung ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung betrifft?

	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	2	3	4	5	6	(trifft voll und ganz zu) 7
Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

4. Fehlzeiten reduzieren
(übergeordnet: Kosten senken und Know-How erhalten)

Kennziffer: Wie viele Krankheits- und Fehltage hatten die Mitarbeiter/innen ihrer Kommunalverwaltung durchschnittlich im Haushaltsjahr 2014?

Tage |

Können Sie einschätzen, wie sich die Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren tendenziell entwickelt haben?

- 1 (die Fehlzeiten sind stark angestiegen)
- 2
- 3
- 4 (die Fehlzeiten haben sich nicht geändert)
- 5
- 5
- (die Fehlzeiten sind stark gesunken) 7



Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Ziele

5. Elternzeit verkürzen
(übergeordnet: Kosten senken und Know-How erhalten)

Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich in Elternzeit?

Monate |

Wie hat sich die Dauer der Elternzeit (bzw. familiär bedingten Auszeit) nach Ihrer Beobachtung in den vergangenen 10 Jahren entwickelt?

	1	2	3	4	5	6	7
	(Eltern nehmen längere Elternzeit)			(Dauer der Elternzeit hat sich nicht verändert)			(Eltern nehmen kürzere Elternzeit)
ohne Titel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Bei den folgenden Fragen interessiert mich, welche konkreten familienfreundlichen Maßnahmen es in Ihrer Verwaltung bereits gibt bzw. geplant sind.

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch?

- Ja
- Nein

Welche Stelle ist dies?

- Eigenes Familienbüro / Servicestelle
- Ansprechpartner im Personalamt
- Gleichstellungsstelle
- Sonstige, nämlich



Welche dieser familienfreundlichen Maßnahmen bietet Ihre Verwaltung an bzw. plant sie, mittelfristig einzuführen?

	wird angeboten	soll demnächst eingeführt werden	weder noch
Flexible Arbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teleheimarbeit / Home Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicebüro für Mitarbeiter mit Familienpflichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen im Intranet, Verwaltungszeitung o.ä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsstellen in Teilzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Kinderbetreuungsangebote (z.B. eigene Kita, Belegplätze in nahen Kitas,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notfallbetreuungsangebote (d.h. Ersatzbetreuung, wenn die reguläre Betreuung ungeplant ausfällt.z.B. durch einen Familienservice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eltern-Kind-Büro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, nämlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Sehen Sie eine Entwicklung bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Kommunalverwaltung?

- Es gibt tendenziell immer mehr befristete Beschäftigungsverhältnisse.
- Es lässt sich keine Veränderung feststellen.
- Es gibt tendenziell immer weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse.

Wie hoch ist der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Verwaltung aktuell?

%s% befristete Beschäftigungsverhältnisse |

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Falls Sie den Prozentsatz nicht genau kennen: Was schätzen Sie, wie viel Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse befristet sind?

|





Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Haben Frauen und Männer in Ihrer Kommunalverwaltung dieselben Karrierechancen, hier: gemessen am Zugang zum höheren Dienst?

- Nein, es gibt mehr Männer in höherwertigen Positionen.
- Ja, Männer und Frauen sind in etwa in gleichem Maße auf höherwertigen Positionen anzutreffen.
- Nein, es gibt mehr Frauen in höherwertigen Positionen.

Wieviele Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) sind in Ihrer Verwaltung mit Männern besetzt?

%s% |

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Konkrete Maßnahmen

Falls Sie den Prozentsatz nicht genau kennen: Was schätzen Sie, wie viel Prozent der höherwertigen Stellen mit Männern besetzt sind?

||





Ganz pauschal: Wie familienfreundlich ist Ihre Kommunalverwaltung aktuell?

- 1 (gar nicht familienfreundlich)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- (sehr familienfreundlich) 7

**Was denken Sie?
Muss sich der öffentliche Dienst überhaupt um mehr Familienfreundlichkeit bemühen?**

Ja, weil

Nein, weil





Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Statistische Merkmale

Zu guter Letzt bitte ich Sie um einige statistische Angaben, um eine sinnvolle Auswertung der Ergebnisse zu ermöglichen.

Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst
Statistische Merkmale

In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig?

- Personal
- Gleichstellung
- anderer, nämlich: |

Auf welche Kommunalverwaltung beziehen sich die Angaben?

|

Können Sie zumindest die Größenordnung Ihrer Kommunalverwaltung angeben?

- Kleinstadt (< 20.000 Einwohner)
- Mittelstadt (20.000 < 100.000 Einwohner)
- Kleine Großstadt (100.000 < 500.000 Einwohner)
- Große Großstadt (ab 500.000 Einwohner)





Familienfreundliche Personalpolitik
im öffentlichen Dienst

Möchten Sie mir noch etwas mitteilen, nach dem noch nicht gefragt wurde?





Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt!

Ich danke Ihnen sehr herzlich für Ihre Erfahrungen, Ihre Einschätzungen und Ihre Meinung!
Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen haben, sende ich Ihnen im Falle des erfolgreichen Abschließens
gerne die Dissertation zu! Bitte richten Sie hierzu eine separate Anfrage an mich: Alexandra.
Krohn@wirtschaft.uni-kassel.de

Freundliche Grüße
Alexandra Krohn-Petersen



Anhang 6: Codebuch Onlinebefragung

Codebuch (Projekt "Familienfreundliche Personalpolitik ö.D.")

Anzeigeoptionen

Info: Hier können Sie optional die Anzeigeoptionen verändern.

- Anzeigeoptionen einstellen:
- Filter anzeigen
 - Trigger anzeigen
 - Plausichcks anzeigen
 - Ausblendbedingungen anzeigen
 - Direktlinks zum Editieren anzeigen
 - Ausfüllanweisungen anzeigen
 - Inhaltsverzeichnis anzeigen
 - Bspaltungsinformation (z. B. für Quantum) anzeigen aus Exportvorlage
 -
 - Spaltenbreiten in Exportvorlage für diesen Exportvorgang an Größe der Daten anpassen (ohne Missing-Werte)
 - Teilnehmervariablen anzeigen
 - Umfragevariablen anzeigen
 - Gruppen und Gruppenzugehörigkeit von Items und Gruppen anzeigen

Einstellungen speichern

Sprache auswählen

Variablenamen bearbeiten

- Variablenamen bearbeiten
- Variablenamen direkt in diesem Formular ändern
 - Variablenamen gemäss gewähltem Algorithmus neu erzeugen
([Algorithmus für Variablenamengenerierung auswählen](#))
 - Variablenamen für externe Bearbeitung exportieren
 -
 - Extern bearbeitete Variablenamen importieren
 - Original-Variablenamen wiederherstellen
 - Variablen in dynamischen Antwortblöcken so umbenennen, dass die Verknüpfung zur Originalvariable aus dem Variablenamen ablesbar ist.

Einstellungen speichern

Exportieren

Familienfreundliche Personalpolitik ö.D.

Projekt-ID	564936
URL der Umfrage	http://ww3.unipark.de /uc/Familienfreundliche_Personalpolitik/
Datum	04.03.2016 14:00:44
Anzahl der Variablen in der Umfragetabelle	133 (Anzahl kann sich durch Generieren verändern)

1 Seite: System (PGID 3681257)**3 Seite: Begrüßungsseite (PGID 3681259)****4 Seite: berufundfamilie-Index 1 (PGID 3681260)****Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (q_6524448 - Typ 311)**

Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung ist über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.
v_2	v_Info_Umfang		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung holt aktiv Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.
v_3	v_Initiative		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.
v_4	v_Rahmenbedingungen_1		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	Das Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vergleichbarer Kommunalverwaltungen ist unserer Verwaltung weitgehend bekannt.
v_5	v_Rahmenbedingungen_2		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	
v_6	v_MAorientierung	int	Unsere Kommunalverwaltung kommuniziert ihr Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitarbeitendengerecht (= in der Form, dass Jeder, auch unterschiedliche Zielgruppen, die Informationen aufnehmen können).

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

5 Seite: berufundfamilie-Index 2 (PGID 3681261)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (q_6742520 - Typ 311)

Variablenname	Externer Variablenname	int	
v_73	v_Haeufigkeit	int	In unserer Kommunalverwaltung existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	
v_74	v_Thematisierung	int	Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema in der Kommunikation unserer Verwaltung.

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	
v_75	v_Ernsthaftigkeit	int	Anregungen von Mitarbeiter/innen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von uns schnell geprüft.

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

351

			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	Die Mitarbeiter/innen werden in die Planung von familienfreundlichen Maßnahmen umfassend eingebunden.	
v_76	v_Beteiligung		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	Die Mitarbeiter/innen sind mit dem Ausmaß des Angebotes an familienfreundlichen Maßnahmen, das unsere Verwaltung bietet, zufrieden.	
v_77	v_Quant_Umfang		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7

6 Seite: berufundfamilie-Index 3 (PGID 3681262)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (q_6530178 - Typ 311)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen.	
v_12	v_Nachfrageadaequanz		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen investiert unsere Verwaltung finanziell mehr in familienfreundliche Maßnahmen.	
v_13	v_Volumen		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	Auf die von unserer Kommunalverwaltung angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen können die Mitarbeiter/innen unbürokratisch zugreifen.
v_14	v_Massnahmennutzung		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	In unserer Kommunalverwaltung ist das Miteinander von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit.
v_15	v_Wertevielfalt		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

Variablenname	Externer Variablenname	int	In unserer Kommunalverwaltung wird die Arbeitsleistung in erster Linie danach bewertet, wie lange man an Arbeitstagen anwesend ist.
v_16	v_Zeitkultur		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 (trifft voll und ganz zu) 7

7 Seite: berufundfamilie-Index 4 (PGID 3681263)

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (q_6742546 - Typ 311)

Variablenname	Externer Variablenname	int	In unserer Kommunalverwaltung wird familienfreundliche Personalpolitik nachhaltig verfolgt; sie ist hier kein Modethema.
v_83	v_Dauerhaftigkeit		

1 (trifft ganz und gar nicht zu) 1

			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int		Unsere Verwaltungsleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
v_84	v_Fuehrungskultur_1		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int		Führungskräfte und Personalverantwortliche ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeiter/innen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
v_85	v_Fuehrungskultur_2		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int		In unserer Kommunalverwaltung haben Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten bei gleicher Qualifikation die gleichen Karrierechancen.
v_86	v_Entwicklungschancen_1		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int		In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen arbeiten in unserer Verwaltung überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.
v_87	v_Entwicklungschancen_2		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3

		4	4
		5	5
		6	6
		7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	In unserer Kommunalverwaltung treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten auf.
v_88	v_Kollegialitaet		
		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		6	6
		7	(trifft voll und ganz zu) 7

8 Seite: Ziele 1 - Einführungstext (PGID 3681264)

9 Seite: Ziele 1 (PGID 3681265)

Wie gut gelingt es Ihrer Kommunalverwaltung, bestehende Mitarbeiter/innen zu halten? (q_6924398 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Fluktuation - konkret gefragt
v_128	v_128		
		1	(nicht gut) 1
		2	2
		3	3
		4	(durchschnittlich) 4
		5	5
		6	6
		7	(sehr gut) 7

Kennziffer: Wie hoch war die Fluktuationsquote im Haushaltsjahr 2014? (q_6533946 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	%s%
v_64	v_64		

10 Seite: Filter: Schätzung Fluktuationsquote (PGID 3681266)

Filter:

v_64 %s%	<p>Kennziffer: Wie hoch war die Fluktuationsquote im Haushaltsjahr 2014?</p> - %s% (von Seite 9: Ziele 1)	enthält irgendein

10.1 Seite: Filter: Schätzung Fluktuationsquote (PGID 3681267)

Falls Sie die Zahl nicht genau kennen: Können Sie sie schätzen? (q_6845356 - Typ 141)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	Schätzung Fluktuationsquote
v_111	v_111		

11 Seite: Ziele 2 (PGID 3681268)

Wie schwierig ist es für Ihre Kommunalverwaltung, offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen? (q_6924400 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Stellenbesetzung - konkret gefragt
v_129	v_129		
		1	(sehr schwierig) 1
		2	2
		3	3
		5	5
		6	6
		7	(sehr einfach) 7
		9	(durchschnittlich) 4

Wie hoch war die Stellenbesetzungsquote im Haushaltsjahr 2014? (q_6533958 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	%s%
v_66	v_66		

12 Seite: Filter: Schätzung Stellenbesetzungsquote (PGID 3681269)

Filter:

v_66	<p>Wie hoch war die Stellenbesetzungsquote im Haushaltsjahr 2014?</p> - %s% (von Seite 11: Ziele 2)	enthält irgendein
------	---	----------------------

12.1 Seite: Filter: Schätzung Stellenbesetzungsquote (PGID 3681270)

Falls Sie die Stellenbesetzungsquote nicht genau kennen: Können Sie sie schätzen? (q_6845357 - Typ 141)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar	Schätzung Stellenbesetzungsquote
v_112	v_112		

13 Seite: Ziele 3 (PGID 3681271)

Ist Ihre Kommunalverwaltung ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung betrifft? (q_6891233 - Typ 311)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.
v_118	v_118		
		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
		2	2
		3	3

			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.	
v_119	v_119		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7
Variablenname	Externer Variablenname	int	Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.	
v_130	v_130		1	(trifft ganz und gar nicht zu) 1
			2	2
			3	3
			4	4
			5	5
			6	6
			7	(trifft voll und ganz zu) 7

14 Seite: Ziele 4 (PGID 3681272)

Kennziffer: Wie viele Krankheits- und Fehltage hatten die Mitarbeiter/innen ihrer Kommunalverwaltung durchschnittlich im Haushaltsjahr 2014? (q_6756431 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	Tage
v_96	v_96		

Können Sie einschätzen, wie sich die Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren tendenziell entwickelt haben? (q_6924401 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Schätzung Fehlzeiten - Entwicklung
v_131	v_131		
		1	1 (die Fehlzeiten sind stark angestiegen)
		2	2
		3	3
		4	4 (die Fehlzeiten haben sich nicht geändert)
		5	5
		6	5
		7	(die Fehlzeiten sind stark gesunken) 7

15 Seite: Ziele 5 (PGID 3681273)

Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich in Elternzeit? (q_6756526 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	Monate
v_100	v_100		

Wie hat sich die Dauer der Elternzeit (bzw. familiär bedingten Auszeit) nach Ihrer Beobachtung in den vergangenen 10 Jahren entwickelt? (q_6891253 - Typ 311)

Variablenname	Externer Variablenname	int	ohne Titel
v_123	v_123		
		1	(Eltern nehmen längere Elternzeit) 1
		2	2
		3	3
		4	(Dauer der Elternzeit hat sich nicht verändert) 4
		5	5
		6	6
		7	(Eltern nehmen kürzere Elternzeit) 7

16 Seite: Plausibilitätsfragen Einführungstext (PGID 3681965)**17 Seite: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 1 (PGID 3681274)**

Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch? (q_6533539 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Anlaufstelle Familienservice?
v_39	v_39		
		1	Ja
		2	Nein

Welche Stelle ist dies? (q_6533542 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Eigenes Familienbüro / Servicestelle
v_44	v_44		
		0	not quoted
		1	quoted
Variablenname	Externer Variablenname	int	Ansprechpartner im Personalamt
v_45	v_45		
		0	not quoted
		1	quoted
Variablenname	Externer Variablenname	int	Gleichstellungsstelle
v_46	v_46		

		0	not quoted
		1	quoted
Variablenname v_49	Externer Variablenname v_49	int	Sonstige, nämlich
		0	not quoted
		1	quoted
Variablenname v_50	Externer Variablenname v_50	varchar	Sonstige, nämlich

18 Seite: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 2 (PGID 3681275)

Welche dieser familienfreundlichen Maßnahmen bietet Ihre Verwaltung an bzw. plant sie, mittelfristig einzuführen? (q_6530494 - Typ 311)

Variablenname v_28	Externer Variablenname v_28	int	Flexible Arbeitszeit
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname v_29	Externer Variablenname v_29	int	Teleheimarbeit / Home Office
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname v_30	Externer Variablenname v_30	int	Servicebüro für Mitarbeiter mit Familienpflichten
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname v_31	Externer Variablenname v_31	int	Informationen im Intranet, Verwaltungszeitung o.ä.
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname v_32	Externer Variablenname v_32	int	Führungsstellen in Teilzeit
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname v_33	Externer Variablenname v_33	int	Regelmäßige Kinderbetreuungsangebote (z.B. eigene Kita, Belegplätze in nahen Kitas,...)
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch

Variablenname	Externer Variablenname	int	
v_34	v_34		Notfallbetreuungsangebote (d.h. Ersatzbetreuung, wenn die reguläre Betreuung ungeplant ausfällt.z.B. durch einen Familienservice)
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname	Externer Variablenname	int	Eltern-Kind-Büro
v_35	v_35		
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname	Externer Variablenname	int	Sonstige, nämlich
v_36	v_36		
		1	wird angeboten
		2	soll demnächst eingeführt werden
		3	weder noch
Variablenname	Externer Variablenname	varchar	Sonstige, nämlich
v_37	v_37		

19 Seite: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 3 (PGID 3681276)

Sehen Sie eine Entwicklung bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Kommunalverwaltung? (q_6924413 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Befristete Stellen - konkret gefragt
v_136	v_136		
		1	Es gibt tendenziell immer mehr befristete Beschäftigungsverhältnisse.
		2	Es lässt sich keine Veränderung feststellen.
		3	Es gibt tendenziell immer weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse.

Wie hoch ist der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Verwaltung aktuell? (q_6533938 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	%s% befristete Beschäftigungsverhältnisse
v_60	v_60		

20 Seite: Filter: Schätzung befristete Stellen (PGID 3681277)

Filter:

v_60	%s% befristete Beschäftigungsverhältnisse	<p>Wie hoch ist der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Verwaltung aktuell?</p> - %s% befristete Beschäftigungsverhältnisse (von	enthält irgendein
------	---	--	-------------------

Seite 19: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 3)

20.1 Seite: Filter: Schätzung befristete Stellen (PGID 3681278)

Falls Sie den Prozentsatz nicht genau kennen: Was schätzen Sie, wie viel Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse befristet sind? (q_6924412 - Typ 141)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	Schätzung befristete Beschäftigungsverhältnisse
v_135	v_135		

21 Seite: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 4 (PGID 3681279)

Haben Frauen und Männer in Ihrer Kommunalverwaltung dieselben Karrierechancen, hier: gemessen am Zugang zum höheren Dienst? (q_6924420 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Höherwertige Stellen - konkret gefragt
v_137	v_137		
		1	Nein, es gibt mehr Männer in höherwertigen Positionen.
		2	Ja, Männer und Frauen sind in etwa in gleichem Maße auf höherwertigen Positionen anzutreffen.
		3	Nein, es gibt mehr Frauen in höherwertigen Positionen.

Wieviel Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) sind in Ihrer Verwaltung mit Männern besetzt? (q_6533943 - Typ 121)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Ganzzahl)	%s%
v_62	v_62		

22 Seite: Filter Schätzung höherwertige Stellen (PGID 3681280)

Filter:

v_62 %s%	Wieviel Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) sind in Ihrer Verwaltung mit Männern besetzt? - %s% (von Seite 21: <u>Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 4)</u>	enthält irgendein
-------------	--	-------------------

22.1 Seite: Filter: Schätzung höherwertige Stellen (PGID 3681281)

Falls Sie den Prozentsatz nicht genau kennen: Was schätzen Sie, wie viel Prozent der höherwertigen Stellen mit Männern besetzt sind? (q_6921571 - Typ 141)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar	Filter: Schätzung höherwertige Stellen
v_124	v_124		

23 Seite: Plausibilitätsfragen zum Stand Familienbewusstsein 5 (PGID 3681282)

Ganz pauschal: Wie familienfreundlich ist Ihre Kommunalverwaltung aktuell?

(q_6924404 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Familienfreundlichekeit Pauschalurteil
v_134	v_134		
		1	1 (gar nicht familienfreundlich)
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		6	6
		7	(sehr familienfreundlich) 7

Was denken Sie? Muss sich der öffentliche Dienst überhaupt um mehr Familienfreundlichkeit bemühen? (q_6932085 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Wichtigkeit für den ö.D.
v_139	v_139		
		1	Ja, weil
		2	Nein, weil
v_140	v_140	varchar	Ja, weil
v_141	v_141	varchar	Nein, weil

24 Seite: Statistik Einführungstext (PGID 3681975)**25 Seite: Statistische Merkmale (PGID 3681283)****In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig? (q_6756551 - Typ 111)**

Variablenname	Externer Variablenname	int	Funktionsbereich
v_103	v_103		
		1	Personal
		2	Gleichstellung
		3	anderer, nämlich:
v_126	v_126	varchar	anderer, nämlich:

Auf welche Kommunalverwaltung beziehen sich die Angaben? (q_6756566 - Typ 141)

Variablenname	Externer Variablenname	varchar (mit Typencheck: Nur Buchstaben)	Kommune
v_104	v_104		

26 Seite: Filter: Kommune (PGID 3681284)**Filter:**

v_104 Kommune	Auf welche Kommunalverwaltung beziehen sich die Angaben? - Kommune (von Seite 25: Statistische Merkmale)	enthält irgendein
------------------	---	-------------------

26.1 Seite: Filter: Kommune (PGID 3681285)

Können Sie zumindest die Größenordnung Ihrer Kommunalverwaltung angeben?
(q_6924433 - Typ 111)

Variablenname	Externer Variablenname	int	Kommune: Gemeindeklassifizierung
v_138	v_138		
		1	Kleinstadt (< 20.000 Einwohner)
		2	Mittelstadt (20.000 < 100.000 Einwohner)
		3	Kleine Großstadt (100.000 < 500.000 Einwohner)
		4	Große Großstadt (ab 500.000 Einwohner)

27 Seite: Abschluss - offene Frage (PGID 3681286)

Möchten Sie mir noch etwas mitteilen, nach dem noch nicht gefragt wurde?
(q_6759617 - Typ 142)

Variablenname	Externer Variablenname	blob	offene Frage
v_105	v_105		

Anhang 6 – Dokumentation der Auswertung mithilfe der Statistikprogramme SPSS und Stata sowie der Standardsoftware MS Excel

Als erstes wird die Originaldatei, in der Form, wie sie aus Unipark exportiert wurde, mit SPSS geöffnet.

GET

```
FILE='E:\Originaldaten_data_project_564936_2016_03_09.sav'.  
DATASET NAME DatenSet1 WINDOW=FRONT.
```

Bereinigung des Datensatzes und Aufbereitung der weiter auszuwertenden Daten

Der Roh-Export aus dem System unipark enthält zahlreiche Systemvariablen, die für die Auswertung irrelevant sind. Darüber hinaus sind nicht alle Datensätze brauchbar und es sind weitere Aufbereitungsarbeiten erforderlich, um einen Datensatz zu erhalten, der ausgewertet werden kann. Insofern werden zwei Datensätze gespeichert: der Roh-Export als „Originaldaten_data_project_564936_2016_03_09.sav“ sowie der aufbereitete Datensatz als „Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav“.

Schritt 1: Aus den Originaldatensätzen werden die Systemvariablen entfernt, die für die Auswertung irrelevant sind (Vorgehen: Spalten markieren, rechte Maustaste „Löschen“). Es verbleiben die selbst erzeugten Variablen (= Items aus dem Fragebogen), die laufende Nummer und die Ortsangabe („participant_city“). Es werden 67 Variablen beibehalten. Die Datei wird umbenannt in „Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav“. Die Originaldatei bleibt erhalten.

```
SAVE OUTFILE='E:\Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav'  
/COMPRESSED.
```

Schritt 2: Definition fehlender Werte. Voraussetzung für weitere Analysen ist, dass alle fehlenden Werte in SPSS als solche erkannt werden. D. h. die von unipark übermittelten Werte müssen – wenn es sich nicht bereits um systemdefinierten missing values handelt - zum Teil nachträglich als „fehlende Werte“ definiert werden. Das betrifft den Wert „0“. In allen Variablen des berufundfamilie-Indexes (v_Info_Umfang, v_Intiative, v_Rahmenbedingungen_1, v_Rahmenbedingungen_2, v_MAorientierung, v_Haeufigkeit, v_Thematisierung, v_Ernsthaftigkeit, v_Beteiligung, v_Quant_Umfang, v_Nachfrageadaequanz, v_Volumen, v_Massnahmennutzung, v_Wertevielfalt, v_Zeitkultur, v_Dauerhaftigkeit, v_Fuehrungskultur_1, v_Fuehrungskultur_2, v_Entwicklungschancen_1, v_Entwicklungschancen_2, v_Kollegialitaet) sowie in den Variablen v_111, v_118, v_119, v_130, v_96, v_131, v_100, v_28, v_29, v_30, v_31, v_32, v_33, v_34, v_35, v_36, v_135, v_137, v_134 und v_139 wird die „0“ als fehlender Wert deklariert, da diese Variablen aufgrund von Filtern nicht gesehen wurden oder Nullwerte hier nicht plausibel sind. (Vorgehen: manuelles Einfügen in der entsprechenden Dialogbox einer jeden betroffenen Variable, Spalte „Fehlende Werte“ in der Variablenansicht). Des Weiteren sind bei den Variablen v_64, v_66 und v_60 die Werte „0“ und „1“ vom System als „not quoted“ bzw. „quoted“ definiert worden; dies ist zu korrigieren, da hier diese Ziffern echte Werte (vom Probanden als solche eingegeben) darstellen. (Vorgehen: manuelles Ändern in der entsprechenden Dialogbox einer jeden betroffenen Variable, Spalte „Wertelabel“ in der Variablenansicht). Bei den Variablen v_112, v_124, v_104, v_126 und v_105 werden als fehlende Werte die „-99“ und die „-66“ definiert.

Schritt 4: Korrektur von offensichtlichen Fehlern:

- a) ein Schreibfehler in der Variable „v_Initiative“ wird korrigiert (ein „i“ fehlte).
- b) bei v_96 (Ziel 4) weisen zwei Fälle (lfd. Nrn. 53 und 83) offenbar Gesamtzahlen und keine Durchschnittswerte auf. Hier werden die Informationen von den jeweiligen Homepages ergänzt, sodass es möglich ist, die Gesamtzahl der Fehltage durch die Zahl der Mitarbeiter/innen zu dividieren und so den Durchschnittswert zu erhalten. Die so ermittelte Zahl wird manuell ersetzt. Quellen:
- c) Stadt Recklinghausen = 1.197 Beschäftigte lt. Telef. Auskunft sowie homepage „Vierteljahresbericht 03/2015“. Gesamt 224 / 1.197 = 0,18. Nicht plausibel -> fehlender Wert „0“.
- d) Gemeinde Wenden = 88 Beschäftigte lt. Haushaltsplanentwurf 2016, Stellenplan, S. 374). $540/88=6$
- e) Bei v_37 steht in Fall 141 die Null, obwohl eine sonstige Maßnahmen angegeben ist. Die Null wird daher durch die (korrekterweise dorthin gehörende) 1 ersetzt.

Schritt 5: Eliminieren unbrauchbarer Fälle. Der vollständige Datensatz enthält 114 Fälle. Der Fall mit der lfd. Nr. 142 wird auf Bitten des Teilnehmers eliminiert (Grund: keine echten Werte, Vorgehen: Zeile markieren, rechte Maustaste „Löschen“) Es verbleiben 113 Fälle. Unter diesen wird geprüft, welche Fälle auswertbar sind. Dies ist der Fall, wenn der berufundfamilie-Index zu ermitteln ist. Nicht brauchbar sind die Fälle, die in den 21 Variablen des berufundfamilie-Indexes mehr als 3 missing values aufweisen. Bei bis zu 3 fehlenden Werten ist es vertretbar, diese durch Schätzwerte mittels Imputationsverfahren zu ergänzen, um den Index ermitteln zu können. Wenn weniger als 18 Items des berufundfamilie-Indexes mit echten Werten gefüllt sind, scheint es nicht vertretbar, den berufundfamilie-Index zu berechnen. Diese Datensätze sind für die Regressionsanalysen wertlos. Dazu werden die missing values in den Variablen des berufundfamilie-Indexes in allen Fällen gezählt. Die Anzahl der missing values im berufundfamilie-Index wird in einer neuen Variablen "v_missing values" gespeichert. (Funktion "Transformieren" - "Werte in Fällen zählen")

```

COUNT v_missing_values=v_Info_Umfang v_Initiative v_Rahmenbedingungen_1
v_Rahmenbedingungen_2 v_MAorientierung v_Haeufigkeit v_Thematisierung v_Ernsthaftigkeit
v_Beteiligung v_Quant_Umfang v_Nachfrageadaequanz v_Volumen v_Massnahmennutzung
v_Wertevielfalt
v_Zeitkultur v_Dauerhaftigkeit v_Fuehrungskultur_1 v_Fuehrungskultur_2 v_Entwicklungschancen_1
v_Entwicklungschancen_2 v_Kollegialitaet(MISSING).
VARIABLE LABELS v_missing_values 'v_missing_values'.
EXECUTE.

```

Die Fälle, die mehr als 3 missing values aufweisen, werden nicht weiter ausgewertet. Möglicherweise enthalten sie dennoch Informationen, die von Interesse sind. Daher werden sie separiert und in einem eigenen Datenblatt „Eliminierte Fälle.sav“ aufbewahrt.

```

DATASET COPY Eliminierte_Fälle.
DATASET ACTIVATE Eliminierte_Fälle.
FILTER OFF.
USE ALL.
SELECT IF (v_missing_values > 3).
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE DatenSet1.
DATASET ACTIVATE Eliminierte_Fälle.
SAVE OUTFILE='E:\Eliminierte Fälle.sav'
/COMPRESSED.

```


Schritt 6: Löschen der eliminierten Fälle. Von den 113 Fällen werden 63 in das neue Datenblatt "Elimierte_Fälle.sav" gespeichert. Es stellt sich bei weiterer Durchsicht der Fälle heraus, dass neben den unzureichend beantworteten berufundfamilie-Index-Items keinerlei Antworten mehr gegeben wurden, d. h. die eliminierten Fälle sind für weitere Auswertungen wertlos. Da sie nicht automatisch im Datenblatt „Bereinigter Datensatz“ gelöscht wurde, wird dies nun nachgeholt. Dazu werden die Fälle aufsteigend nach dem Wert der Variable v_missing_values sortiert (Befehl „Daten“, „Fälle sortieren“) und alle Fälle, die einen Wert von über 3 aufweisen, gelöscht (Markieren, rechte Maustaste „Löschen“).

```
SORT CASES BY v_missing_values(A).  
SAVE OUTFILE='E:\Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav'  
/COMPRESSED.
```

Es verbleiben 50 Fälle im Datenblatt „Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav“, diese werden wieder nach laufender Nr. sortiert (Befehl „Daten“, „Fälle sortieren“)

```
SORT CASES BY lfdn(A).
```

Schritt 7: Imputation fehlender Werte. Bei Fall lfd. Nr. 6 liegt ein fehlender Wert bei der Variable „v_Dauerhaftigkeit“ vor. Er wird durch Mittelwert-Imputation geschätzt und ergänzt (gerundetes, arithmetisches Mittel der Werte aller anderen Fälle dieser Variable). Das gleiche Verfahren wird bei Fall lfd. Nr. 48 bezüglich der Variablen „v_MAorientierung“ und „v_Ernsthaftigkeit“ angewendet.

Schritt 8: Recodierung aufgrund eines Codierfehlers bei v_129: der interne Code für die Antwort „4 (durchschnittlich)“ ist 9, muss aber logischerweise 4 sein. (Umkodierung: 9 wird durch 4 ersetzt).

```
RECODE v_129 (9=4).  
EXECUTE.
```

Schritt 9: Integrieren der Schätzwerte.

In Fällen, in denen stufenweise nach Kennzahlen gefragt wurde, werden die Schätzwerte manuell anstelle von missing values in den Kennzahlen gesetzt (z. B. Ziel 1: v_111 ersetzt missing values in v_64, Ziel 2: v_112 ersetzt missing values in v_66). Dies ist möglich, da dasselbe Messniveau verwendet wurde. Diese beiden Werte sollen nun in einen Wert konsolidiert werden, um weitere Berechnungen anstellen zu können. Das betrifft die Variablenpaare

v_64 und v_111

v_66 und v_112

v_60 und v_135

v_62 und v_124

Die Übertragung der Schätzwerte in die missing values der vorgeschalteten Variablen wird manuell vorgenommen. Zudem können in einigen Fällen die missing values in v_104 durch die Systemvariable „participant_city“ ersetzt werden; wo dies möglich ist, wird dies vorgenommen.

Bei v_103 wurden die Werte der v_126 („3“ = „anderer“) ersetzt durch entweder „1“ (wenn der Eintrag „anderer“ der Arbeitgebersicht zuzuordnen ist) oder „2“ (wenn der Eintrag „anderer“ der Arbeitnehmersicht zuzuordnen ist)

Schritt 10: Kontrollvariablen manuell ergänzen

Als weitere Variablen sind manuell

- die Einwohnerzahl (v_Einwohner),
 - die Gemeindeklassifizierung (v_138),
 - die Anzahl der Beschäftigten (v_Beschaeftigtenzahl),
 - die Veränderung der Beschäftigten im Jahr 2014 (v_Personalveraenderung),
 - die Frauenquote aller Beschäftigten (v_Frauenquote_insg)
 - die Frauenquote bei den Beamten (v_Frauenquote_Beamte) und
 - die Beamtenquote (v_Beamtenquote)
- nachzutragen.

Diese Kontrollvariablen wurden z. T. nicht im Fragebogen erhoben, weil sie durch Quellenanalyse ermittelt werden konnten und der Fragebogen nicht unnötig umfangreich werden sollte. Die Daten der Kontrollvariablen stammen aus der Datenbank des Landesbetriebes Information und Technik NRW, darunter

- v_Einwohner: Strukturdaten für (jeweilige Gemeinde), IT.NRW, (<https://www.it.nrw.de/kommunalprofil/2014/index.html>) [Zugriff am 03.10.2016], Stand 10.12.2014

- v_Beschaeftigtenzahl: IT.NRW

(<https://www.landesdatenbank.nrw.de/ldb NRW/online/data;jsessionid=F2D2DF388EE7571E65B2CA705782B38A?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1475048080349&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=74121-12iz&auswahltext=%23Z-30.06.2015&werteabruf=Werteabruf>) [Zugriff am 28.09.2016]

- v_Arbeitslose: IT.NRW

(<https://www.landesdatenbank.nrw.de/ldb NRW/online/data;jsessionid=FA164DC7F0CE64B5C7EA17445EB8B999?operation=previous&levelindex=3&levelid=1475216518663&step=3>) [Zugriff am 28.09.2016]

- v_Frauenquote_Beamte: IT.NRW, Personalstandstatistik der Länder, Gemeinden/GV

(<https://www.landesdatenbank.nrw.de/ldb NRW/online/data;jsessionid=F2D2DF388EE7571E65B2CA705782B38A?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1475048080349&auswahloperation=abruftabelleAus>) [Zugriff am 28.09.2016]

- v_Beamtenquote: IT.NRW, Personalstandstatistik der Länder, Gemeinden/GV

(<https://www.landesdatenbank.nrw.de/ldb NRW/online/data;jsessionid=F2D2DF388EE7571E65B2CA705782B38A?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1475048080349&auswahloperation=abruftabelleAus>) [Zugriff am 28.09.2016]

```
SAVE OUTFILE='E:\Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav'  
/COMPRESSED.
```

Ermittlung berufundfamilie-Index

Nach Unterbrechung wird die Datei "Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav" erneut geöffnet und die Auswertungen fortgesetzt.

```
GET
```

```
FILE='E:\Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav'.  
DATASET NAME DatenSet1 WINDOW=FRONT.
```

Nun wird der berufundfamilie-Index gebildet. Dazu werden in der Datenbank „Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav.“, zwei Variablen umkodiert, weil die Items 15 und 21 des berufundfamilie-Indexes negativ formuliert sind, also die Skala umgekehrt werden muss.

```
RECODE v_Zeitkultur (1=7) (2=6) (3=5) (5=3) (6=2) (7=1).  
EXECUTE.  
RECODE v_Kollegialitaet (1=7) (2=6) (3=5) (5=3) (6=2) (7=1).  
EXECUTE.
```

Danach wird der berufundfamilie-Index gemäß Vorgaben des FFP gebildet.

Ermittlung der 11 Sub-Dimensionswerte mit Missingtoleranz

```
COMPUTE SUB_Information=MEAN(v_Info_Umfang,v_Initiative,v_Rahmenbedingungen_1,  
v_Rahmenbedingungen_2).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Kommunikation=MEAN(v_MAorientierung,v_Haeufigkeit,v_Thematisierung).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Reaktion=MEAN(v_Ernsthaftigkeit,v_Beteiligung).  
EXECUTE.  
  
COMPUTE SUB_Quantitaet=MEAN(v_Quant_Umfang).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Qualitaet=MEAN(v_Nachfrageadaequanz).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Investition=MEAN(v_Volumen).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Flexibilitaet=MEAN(v_Massnahmennutzung).  
EXECUTE.  
  
COMPUTE SUB_Normen=MEAN(v_Wertevielfalt,v_Zeitkultur).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Kontinuitaet=MEAN(v_Dauerhaftigkeit).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Ufuehrung=MEAN(v_Fuehrungskultur_1,  
v_Fuehrungskultur_2,v_Entwicklungschancen_1, v_Entwicklungschancen_2).  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Klima=MEAN(v_Kollegialitaet).  
EXECUTE.
```

Normierung der Subdimensionen

```
COMPUTE SUB_Information100=((SUB_Information-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Kommunikation100=((SUB_Kommunikation-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Reaktion100=((SUB_Reaktion-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Quantitaet100=((SUB_Quantitaet-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Qualitaet100=((SUB_Qualitaet-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Investition100=((SUB_Investition-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Flexibilitaet100=((SUB_Flexibilitaet-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Normen100=((SUB_Normen-1)/6)*100.
```

```
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Kontinuitaet100=((SUB_Kontinuitaet-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Ufuehrung100=((SUB_Ufuehrung-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
COMPUTE SUB_Klima100=((SUB_Klima-1)/6)*100.  
EXECUTE.
```

Ermittlung der Dimensionswerte mit Missingtoleranz

```
COMPUTE DIM_Dialog=MEAN(SUB_Information,SUB_Kommunikation,SUB_Reaktion).  
EXECUTE.  
  
COMPUTE DIM_Leistung=MEAN(SUB_Quantitaet,SUB_Qualitaet,SUB_Investition,SUB_Flexibilitaet).  
EXECUTE.  
  
COMPUTE DIM_Kultur=MEAN(SUB_Normen,SUB_Kontinuitaet,SUB_Ufuehrung,SUB_Klima).  
EXECUTE.
```

Normierung der Dimensionen

```
COMPUTE DIM_Dialog100=((DIM_Dialog-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE DIM_Leistung100=((DIM_Leistung-1)/6)*100.  
EXECUTE.  
  
COMPUTE DIM_Kultur100=((DIM_Kultur-1)/6)*100.  
EXECUTE.
```

Ermittlung des Indexwertes

```
COMPUTE INDEX = MEAN(DIM_Dialog,DIM_Leistung,DIM_Kultur).  
EXECUTE.
```

Normierung des Indexes auf 100

```
COMPUTE INDEX_100=((INDEX-1)/6)*100.  
EXECUTE.
```

Die Datei wird gespeichert und umbenannt in „Bereinigter Datensatz_mit_buf-Index.sav“

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\Public\Promotion_09.09.2016\Empirische '+  
  'Studie\Onlinebefragung\Auswertung\Qualitätssicherung\Bereinigter  
Datensatz_mit_buf-Index.sav'  
  /COMPRESSED.
```

Grundauszählung

Die deskriptive Statistik wird z. T. mit SPSS und z. T. mit der Standardsoftware Microsoft Excel durchgeführt. Grundsätzlich erfolgt die Grundauszählung zunächst in SPSS.

Häufigkeitsverteilung SPSS

GET

FILE='E:\Bereinigter Datensatz_data_project_564936_2016_03_09.sav'.
DATASET NAME DatenSet1 WINDOW=FRONT.

Häufigkeitsverteilung 21 Variablen des berufundfamilie-Indexes.

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_Info_Umfang v_Initiative v_Rahmenbedingungen_1  
v_Rahmenbedingungen_2 v_MAorientierung v_Haeufigkeit v_Thematisierung v_Ernsthaftigkeit  
v_Beteiligung v_Quant_Umfang v_Nachfrageadaequanz v_Volumen v_Massnahmennutzung  
v_Wertevielfalt  
v_Zeitkultur v_Dauerhaftigkeit v_Fuehrungskultur_1 v_Fuehrungskultur_2 v_Entwicklungschancen_1  
v_Entwicklungschancen_2 v_Kollegialitaet  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Ziel 1 - Fluktuation

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_128 v_64  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Ziel 2 – Mitarbeiter gewinnen

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_129 v_66  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Ziel 3 – Soziales Vorbild

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_118 v_119 v_130  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Ziel 4 - Fehlzeiten

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_96 v_131  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Ziel 5 - Elternzeit

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_100 v_123  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Plausibilitätsfragen 1 – Anlaufstelle Familienservice

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_39 v_44 v_45 v_46 v_49 v_50  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Plausibilitätsfragen 2 – konkrete Maßnahmen

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_28 v_29 v_30 v_31 v_32 v_33 v_34 v_35 v_36 v_37  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Plausibilitätsfragen 3 - Arbeitsplatzsicherheit

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_136 v_60
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeitsverteilung Plausibilitätsfragen 4 - Chancengleichheit

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_137 v_62 v_124
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

*Häufigkeitsverteilung Plausibilitätsfragen 5 – Pauschalurteil Familienfreundlichkeit

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_134 v_139 v_140 v_141
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

*Häufigkeitsverteilung Statistische Angaben

```
FREQUENCIES VARIABLES=v_103 v_126 v_104 v_138 v_105
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Sofern von einer Gemeinde mehr als ein Vertreter teilgenommen hat, wird die Gemeinde hier dennoch nur einmal aufgeführt. Ergänzt wurden die Gemeindekategorien der Teilnehmer, die anonym geantwortet haben.

Häufigkeitsverteilung und deskriptive Statistik in Excel

Die Kontrollvariablen werden in Excel analysiert. Zudem werden einige weitere Berechnungen in Excel angestellt. Für die Berechnungen in Excel werden der vollständige Datensatz aus SPSS nach Excel exportiert. Für jede Frage werden z. T. die Ausgaben der SPSS-Häufigkeitsanalyse in Excel weiterverwendet als auch die Daten der jeweils relevanten Variablen ausgewertet. Die verschiedenen Berechnungen wurden mit folgenden Formeln angestellt:

Häufigkeit: =ANZAHL(Bereich einbezogenen Daten)
Minimum: =MINA(Bereich einbezogenen Daten)
Maximum: =MAXA(Bereich einbezogenen Daten)
Mittelwert: =MITTELWERT(Bereich einbezogenen Daten)
Median: =MEDIAN(Bereich einbezogenen Daten)
Standardabweichung: =STABWA(Bereich einbezogenen Daten)
Spannweite: =MAXA-MINA

Folgende Zwischenschritte waren bei den einzelnen Variablen erforderlich:

Ziel 2 – Stellenbesetzungsquote: in einigen Fällen sind einstellige Werte angegeben. Entweder sind es echte Prozentangaben, die ausdrücken, dass die Verwaltung kaum eine Stelle adäquat besetzen konnte, oder es handelt sich um Verständnisfehler bei den Probanden, die hier absolute Werte statt Prozentangaben eingetragen haben. Die einstelligen Werte, einschließlich der Null, sind bei dieser Interpretation nicht plausibel, denn es ist nicht anzunehmen, dass eine Verwaltung keine einzige bzw. nur einen einstelligen Prozentsatz ihrer

ausgeschriebenen Stellen adäquat besetzen konnte. Darum werden alle Fälle mit einer Prozentangabe von weniger als 10 Prozent ausgeschlossen.

Kontrollvariable A (Einwohnerzahl): Folgende Fälle wurden ausgeschlossen, da sie fehlende Werte enthalten oder eine mehrfache Erfassung derselben Gemeinde darstellen: lfd. Nr. 48, 56, 82, 91, 129, 136, 137 und 138.

Kontrollvariable B (Beschäftigtenzahl): Folgende Fälle wurden ausgeschlossen, da sie fehlende Werte enthalten oder eine mehrfache Erfassung derselben Gemeinde darstellen: lfd. Nr. 48, 56, 65, 80, 82, 91, 129, 136, 137 und 138.

Kontrollvariable C (Arbeitslosenquote): Folgende Fälle wurden ausgeschlossen, da sie fehlende Werte enthalten oder eine mehrfache Erfassung derselben Gemeinde darstellen: lfd. Nr. 48, 56, 65, 80, 82, 91, 129, 136, 137 und 138.

Kontrollvariable D (Frauenquote bei Beamten): Folgende Fälle wurden ausgeschlossen, da sie fehlende Werte enthalten oder eine mehrfache Erfassung derselben Gemeinde darstellen: lfd. Nr. 48, 56, 65, 80, 82, 91, 129, 136, 137 und 138.

Die offenen Antworten werden nach Excel exportiert und fließen paraphrasiert in die Auswertung ein.

Regressionsanalysen

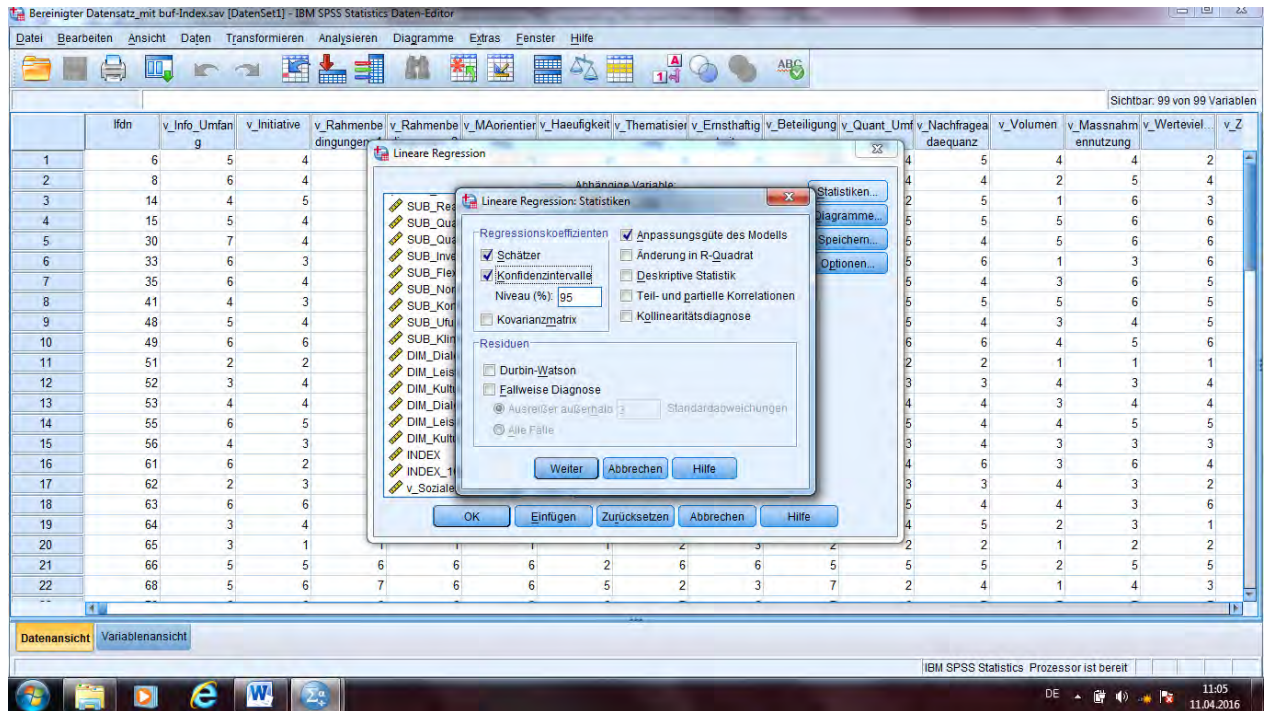
Die Regressionen werden ermittelt zwischen der unabhängigen Variable (INDEX_100) und der abhängigen Variable (Variablen der 5 Ziele). Da die Ziele jeweils z. T. mit mehreren Variablen gemessen wurden, sind Zwischenschritte notwendig.

1. Zwischenschritt: für die Regression von Ziel 3 (soziale Verantwortung) wird zunächst aus den 3 Items ein „Index“ (als arithmetisches Mittel) für „soziale Vorbildfunktion“ gebildet und in der neuen Variable „v_Soziales_Vorbild“ gespeichert (= abhängige Variable Ziel 3).

```
COMPUTE v_Soziales_Vorbild=MEAN(v_118,v_119,v_130).  
EXECUTE.
```

2. Zwischenschritt: In folgenden Variablen sind Missing Values enthalten, die eine korrekte Regressionsanalyse verhindern: v_128, v_64, v_129, v_66, v_118, v_119, v_130, v_Soziale_Verantwortung. In diesen Fällen ist ein fallweiser Ausschluss in SPSS nicht gewünscht, weil damit auf die Ermittlung der berufundfamilie-Indizes in weiteren Fällen hätte verzichtet werden müssen. Also wurden die Fälle in der Datenbank belassen. Für die Dauer der Ermittlung der Regressionen werden diese Fälle eliminiert, aber wieder eingefügt bzw. die Änderung nicht gespeichert, sodass dieser Schritt in der SPSS-Datei nicht erkennbar ist.

Die Regressionsanalyse erfolgt bei jedem der 5 Ziele mit dem Befehl „Analysieren“, „Regression“, „Linear“. Gewählt werden die Parameter: Schätzer und Konfidenzintervall-Niveau von 95 %. Fälle, in denen in den zur Berechnung der Regression notwendigen Variablen missing values vorkommen, werden ausgeschlossen (Parameter „missing listwise“)



Regression zwischen INDEX_100 und v_128 (Fluktuation – konkret gefragt)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_128
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_64 (inkl. V_111) (Fluktuationsquote)
(ACHTUNG: die Fälle, in denen in v_64 missing values auftreten, werden kurzzeitig eliminiert)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_64
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_129 (Stellenbesetzung – konkret gefragt)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_129
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```


Regression zwischen INDEX_100 und v_66 (inkl. V_112) (Stellenbesetzungsquote)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT v_66  
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_Soziales_Vorbild

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT v_Soziales_Vorbild  
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_96 (Kennziffer Kranken- und Fehltag)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT v_96  
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_131 (Entwicklung Kranken- und Fehltag)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT v_131  
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_100 (Dauer Elternzeit)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT v_100  
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Regression zwischen INDEX_100 und v_123 (Entwicklung Elternzeit)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_123
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Zusammenhänge zwischen buf-Index und Plausibilitätsfragen

Plausibilitätsfrage 1: Der Zusammenhang zwischen berufundfamilie-Index (INDEX_100) und Vorhandensein einer Anlaufstelle (v_39) wird manuell in Excel betrachtet. Da es sich um nominale Daten handelt, ist eine Regressionsanalyse nicht möglich. Die Daten der genannten Variablen werden nach Excel exportiert und mithilfe der Pivot-Funktion dahingehend ausgewertet, wie häufig eine Anlaufstelle unter den überdurchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich familienfreundlichen Verwaltungen anzutreffen ist. Dabei werden folgende Fälle als „K. A.“ gewertet, da sie in der Variable v_39 ausschließlich fehlende Werte aufweisen: lfd. Nr. 49, 70, 73, 90, 100 und 102.

Plausibilitätsfrage 2: Der Zusammenhang zwischen berufundfamilie-Index (INDEX_100) und dem Ausmaß an angebotenen bzw. geplanten konkreten familienfreundlichen Maßnahmen (v_28 bis v_36) wird manuell in Excel betrachtet. Da es sich um nominale Daten handelt, ist eine direkte Regressionsanalyse nicht möglich. Die Daten der genannten Variablen werden nach Excel exportiert, die Anzahl der a) umgesetzten und b) geplanten Maßnahmen gezählt und mithilfe der Diagrammfunktion dahingehend ausgewertet, wie viele geplante und umgesetzte Maßnahmen die Verwaltungen in Abhängigkeit ihres erreichten Indexwertes aufweisen. Im Diagramm lässt sich die Regression der Anzahl an Maßnahmen auf den Indexwert ermitteln. Dabei werden folgende Fälle eliminiert, da in den Variablen v_28 bis v_36 ausschließlich fehlende Werte aufweisen: lfd. Nr. 49, 65, 70, 73, 90, 100, 102, 120 und 127.

Plausibilitätsfrage 3: Regression zwischen berufundfamilie-Index und Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse (v_60)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_60
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Zusätzlich werden die Daten der genannten Variablen nach Excel exportiert und mithilfe der Diagrammfunktion wird ein Diagramm erzeugt, das die Regressionsgerade beinhaltet. Dabei werden folgende Fälle eliminiert, da sie in der Variable v_60 fehlende Werte enthalten: lfd. Nr. 49, 70, 73, 90, 100 und 102.

Plausibilitätsfrage 4: Regression zwischen berufundfamilie-Index und Anteil an Männern in höherwertigen Positionen (v_62)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_62
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

In den Antworten zu dieser Frage werden bei folgenden Fällen unplausible Werte entdeckt: lfd. Nr. 35, 53, 61, 87, 101, 122 und 127. Aufgrund dessen werden diese Fälle eliminiert. Des Weiteren werden folgende Fälle ausgeschlossen, da sie in der Variablen v_62 fehlende Werte aufweisen: lfd. Nr. 49, 70, 73, 90, 100 und 102. Die Daten der genannten Variablen werden nach Excel exportiert und mithilfe der Diagrammfunktion erneut ausgewertet. Hierzu wird ein Diagramm erzeugt, das die Regressionsgerade beinhaltet.

Plausibilitätsfrage 5: Regression zwischen berufundfamilie-Index (INDEX_100) und pauschaler Beurteilung der Familienfreundlichkeit (v_134)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v_134
/METHOD=ENTER INDEX_100.
```

Zusätzlich werden die Daten der genannten Variablen nach Excel exportiert und mithilfe der Diagrammfunktion wird ein Diagramm erzeugt, das die Regressionsgerade beinhaltet. Dabei werden folgende Fälle eliminiert, da sie in der Variable v_134 fehlende Werte enthalten: lfd. Nr. 15, 49, 70, 73, 90, 100 und 102.

Zusammenhänge zwischen Kontrollvariablen und Zielen

Die Regressionsanalysen bezüglich der Kontrollvariablen wurden nicht mit SPSS, sondern mit Stata durchgeführt.

```
name: <unnamed>
log: e:\ak.log
log type: text
opened on: 30 Nov 2016, 16:17:06

.
. use "ak.dta" , clear

.
. rename * , lower

.
. local ziele          ///
>   v_128 v_64          /// Fluktuation
>   v_129 v_66          /// Stellenbesetzung
>   v_soziales_vorbild  ///
>   v_131 v_96          /// Fehlzeiten
>   v_123 v_100         /// Elternzeit
>
```

```

. local kontr          ///
>   v_einwohner        ///
>   v_beschaefigtzahl  ///
>   v_arbeitslose      ///
>   v_frauenquote_insg  ///
>   v_beamtenquote

.
. mvdecode `ziele' `kontr', mv(-77 -11)
  v_128: 3 missing values generated
  v_64: 3 missing values generated
  v_129: 3 missing values generated
  v_66: 3 missing values generated
  v_131: 4 missing values generated
  v_96: 4 missing values generated
  v_123: 6 missing values generated
  v_100: 6 missing values generated
v_arbeitsl~e: 3 missing values generated
v_frauenqu~g: 3 missing values generated
v_beamtenq~e: 3 missing values generated

. foreach var in v_einwohner v_beschaefigtzahl {
  2.   replace `var' = . if (`var' == 0)
  3. }
(3 real changes made, 3 to missing)
(3 real changes made, 3 to missing)

.
. keep `ziele' `kontr' index_100

.
. generate v_einwohner10000 = v_einwohner/10000
(3 missing values generated)

.
. capture program drop show

. program show
  1.   args r2 b se p N
  2.   display "R2          = " %9.3f `r2'
  3.   display "Koeffizient = " %9.3f `b'
  4.   display "Standardfehler = " %9.3f `se'
  5.   display "Signifikanz = " %9.3f `p'
  6.   display "N          = " %9.0f `N'
  7. end

. tempname pvalue

. tempvar sample

```

```

. generate `sample' = 0

. foreach z of local ziele {
2.     quietly regress `z' index_100
3.     quietly replace `sample' = e(sample)
4.     di _n(5) "Ziel: `z'" _n
5.     foreach k of local kontr {
6.         if ("`k'" == "v_einwohner") {
7.             local k v_einwohner10000
8.         }
9.         display _n "Kontrollvariable: `k'" _n
10.        quietly regress `z' `k' if `sample'
11.        scalar `pvalue' = 2*ttail(e(df_r), abs(_b[`k']/_se[`k']))
12.
.        show `=e(r2)' `=_b[`k]\' `=_se[`k]\' `pvalue' `= e(N)'
13.
.        if (`pvalue' <= 0.05) {
14.            display _n "Signifikantes Resultat"
15.            displa "Regression von index_100 auf `k'" _n
16.            quietly regress index_100 `k' if `sample'
17.            scalar `pvalue' = 2*ttail(e(df_r), abs(_b[`k']/_se[`k']))
18.            show `=e(r2)' `=_b[`k]\' `=_se[`k]\' `pvalue' `= e(N)'
19.            if (`pvalue' <= 0.05) {
20.                local relevant `relevant' (`z' `k')
21.            }
22.        }
23.    }
24. }

```

Cronbachs Alpha

Für den berufundfamilie-Index wird der Cronbachs-Alpha-Schätzer ermittelt.

GET

```

FILE='E:\Bereinigter Datensatz_mit buf-Index.sav'.
DATASET NAME DatenSet1 WINDOW=FRONT.

```

Befehl “Analysieren, “Skalierung”, “Reliabilitätsanalyse”. Einbezogen wurden die 21 Items des berufundfamilie-Indexes.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=v_Info_Umfang v_Initiative v_Rahmenbedingungen_1 v_Rahmenbedingungen_2
v_MAorientierung v_Haeufigkeit v_Thematisierung v_Ernsthaftigkeit v_Beteiligung v_Quant_Umfang
v_Nachfrageadaequanz v_Volumen v_Massnahmennutzung v_Wertevielfalt
v_Zeitkultur v_Dauerhaftigkeit v_Fuehrungskultur_1 v_Fuehrungskultur_2 v_Entwicklungschancen_1
v_Entwicklungschancen_2 v_Kollegialitaet
/SCALE('Alpha-cronbachs') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Abschluss der Auswertung. Datenbank schließen.

Anhang 8 – Ergebnisse Onlinebefragung (Detail)

Deskriptive Analyse - Grundauszählung

Grad an Familienbewusstsein, gemessen mit dem adaptierten Berufundfamilie-Index

(Teil 1)	trifft nicht zu					trifft zu		Gesamt (N =)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Unsere Kommunalverwaltung ist über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	0 0 %	3 6 %	6 12 %	8 16 %	11 22 %	19 38 %	3 6 %	50 100 %
2. Unsere Kommunalverwaltung holt aktiv Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.	2 4 %	8 16 %	5 10 %	13 26 %	9 18 %	11 22 %	2 4 %	50 100 %
3. Unsere Kommunalverwaltung ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut informiert.	2 4 %	1 2 %	1 2 %	8 16 %	8 16 %	22 44 %	8 16 %	50 100 %
4. Das Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vergleichbarer Kommunalverwaltungen ist unserer Verwaltung weitgehend bekannt.	2 4 %	5 10 %	7 14 %	12 24 %	8 16 %	15 30 %	1 2 %	50 100 %
5. Unsere Kommunalverwaltung kommuniziert ihr Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitarbeitendengerecht.	5 10 %	2 4 %	10 20 %	6 12 %	14 28 %	11 22 %	2 4 %	50 100 %

(Teil 2)	trifft nicht zu						trifft zu	Gesamt (N =)
	1	2	3	4	5	6	7	
6. In unserer Kommunalverwaltung existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	4 8 %	6 12 %	10 20 %	10 20 %	8 16 %	8 16 %	4 8 %	50 100 %
7. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema in der Kommunikation unserer Verwaltung.	2 4 %	3 6 %	4 8 %	13 26 %	6 12 %	14 28 %	8 16 %	50 100 %
8. Anregungen von Mitarbeiter/innen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von uns schnell geprüft.	0 0 %	3 6 %	8 16 %	6 12 %	11 22 %	17 34 %	5 10 %	50 100 %
9. Die Mitarbeiter/innen werden in die Planung von familienfreundlichen Maßnahmen umfassend eingebunden.	2 4 %	6 12 %	9 18 %	11 22 %	10 20 %	8 16 %	4 8 %	50 100 %
10. Die Mitarbeiter/innen sind mit dem Ausmaß des Angebotes an familienfreundlichen Maßnahmen, das unsere Verwaltung bietet, zufrieden.	0 0 %	7 14 %	4 8 %	9 18 %	15 30 %	13 26 %	2 4 %	50 100 %

(Teil 3)	trifft nicht zu						trifft zu		Gesamt (N =)
	1	2	3	4	5	6	7		
11. Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen.	0 0 %	4 8 %	3 6 %	12 24 %	9 18 %	16 32 %	6 12 %	50 100 %	
12. In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen investiert unsere Verwaltung finanziell mehr in familienfreundliche Maßnahmen.	8 16 %	5 10 %	9 18 %	15 30 %	6 12 %	6 12 %	1 2 %	50 100 %	
13. Auf die von unserer Kommunalverwaltung angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen können die Mitarbeiter/innen unbürokratisch zugreifen.	3 6 %	2 4 %	7 14 %	6 12 %	11 22 %	17 34 %	4 8 %	50 100 %	
14. In unserer Kommunalverwaltung ist das Miteinander von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit.	2 4 %	5 10 %	7 14 %	6 12 %	11 22 %	13 26 %	6 12 %	50 100 %	
15. In unserer Kommunalverwaltung wird die Arbeitsleistung in erster Linie danach bewertet, wie lange man an Arbeitstagen anwesend ist.	10 10 %	19 38 %	6 12 %	4 8 %	8 16 %	1 2 %	2 4 %	50 90 %	
Achtung: hier sind die Werte NICHT umcodiert! -> für die Berechnung buf-Index werden sie umcodiert.									

(Teil 4)	trifft nicht zu						trifft zu		Gesamt (N =)
	1	2	3	4	5	6	7		
16. In unserer Kommunalverwaltung wird familienfreundliche Personalpolitik nachhaltig verfolgt; sie ist hier kein Modethema.	2 4 %	6 12 %	4 8 %	9 18 %	7 14 %	16 32 %	6 12 %	50 100 %	
17. Unsere Verwaltungsleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	0 0 %	6 12 %	9 18 %	8 16 %	6 12 %	15 30 %	6 12 %	50 100 %	
18. Führungskräfte und Personalverantwortliche ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeiter/innen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	0 0 %	4 8 %	6 12 %	3 6 %	15 30 %	14 28 %	8 16 %	50 100 %	
19. In unserer Kommunalverwaltung haben Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten bei gleicher Qualifikation die gleichen Karrierechancen.	0 0 %	7 14 %	5 10 %	8 16 %	12 24 %	12 24 %	6 12 %	50 100 %	
20. In Relation zu vergleichbaren Kommunalverwaltungen arbeiten in unserer Verwaltung überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	4 8 %	9 18 %	10 20 %	13 26 %	10 20 %	2 4 %	2 4 %	50 100 %	
21. In unserer Kommunalverwaltung treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeiter/innen mit und ohne Familienpflichten auf. <i>Achtung: hier sind die Werte NICHT umcodiert! -> für die Berechnung buf-Index werden sie umcodiert.</i>	7 14 %	24 48 %	6 12 %	5 10 %	6 12 %	2 4 %	0 0 %	50 100 %	

lfd. Nr.	INDEX_100
6	51,77
8	55,94
14	47,65
15	75,15
30	69,64
33	58,02
35	66,67
41	63,04
48	52,51
49	81,13
51	10,92
52	41,94
53	49,15
55	65,51
56	42,98
61	59,80
62	37,46
63	67,05
64	38,93
65	22,03
66	69,29
68	42,28
70	92,17
73	79,48
74	70,79
78	71,10
80	74,00
82	51,58
83	76,23
86	74,23
87	81,33
90	66,90
91	33,26
92	79,71
95	73,50
99	21,57
100	19,02
101	50,12
102	83,41
106	69,91
119	72,26
120	37,15
122	81,06
127	82,91
129	67,75
134	66,98
136	66,86
137	79,51
138	39,78
141	86,07

Median	66,88
Mittelwert	60,35
Minimum	10,92
Maximum	92,17
Spannweite	81,25
Standard- abweichung	19,42

Reliabilität des Messinstrumentes – Cronbachs-alpha

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
,958	,958	21

Ziel 1 – Fluktuation

Wie gut gelingt es Ihrer Kommunalverwaltung, bestehende Mitarbeiter/innen zu halten?

Fluktuation - konkret gefragt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	1	2,0	2,1	2,1
	3	3	6,0	6,4	8,5
	(durchschnittlich) 4	12	24,0	25,5	34,0
	5	9	18,0	19,1	53,2
	6	15	30,0	31,9	85,1
	(sehr gut) 7	7	14,0	14,9	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	5,17
Spannweite	5,00
Standard-abweichung	1,27

Kennziffer: wie hoch war die Fluktuationsquote im Haushaltsjahr 2014?

%s %

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 %	14	28,0	29,8	29,8
	1 %	14	28,0	29,8	59,6
	2 %	10	20,0	21,3	80,9
	3 %	1	2,0	2,1	83,0
	5 %	3	6,0	6,4	89,4
	7 %	1	2,0	2,1	91,5
	10 %	3	6,0	6,4	97,9
	15 %	1	2,0	2,1	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	0,00 %	
Maximum	15,00 %	
Median	1,00 %	
Mittelwert	2,21 %	
Spannweite	15,00 %	Prozentpunkte
Standard- abweichung	3,24 %	Prozentpunkte

Ziel 2 – Geeignete Bewerber/innen finden

Wie schwierig ist es für Ihre Kommunalverwaltung, offene Stellen mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen?

Stellenbesetzung - konkret gefragt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr schwierig) 1	1	2,0	2,1	2,1
	2	2	4,0	4,3	6,4
	3	6	12,0	12,8	19,1
	4	22	44,0	46,8	66,0
	5	5	10,0	10,6	76,6
	6	7	14,0	14,9	91,5
	(sehr einfach) 7	4	8,0	8,5	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	4,00
Mittelwert	4,38
Spannweite	6,00
Standard- abweichung	1,36

Kennziffer: wie hoch war die Stellenbesetzungsquote im Haushaltsjahr 2014?

"10 %"	1	2 %
"70 %"	3	6 %
"80 %"	4	8 %
"90 %"	9	18 %
"95 %"	10	20 %
"98 %"	2	4 %
"99 %"	6	12 %
"100 %"	1	2 %
Missing / eliminiert	14	28 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Minimum	10 %	
Maximum	100 %	
Median	95 %	
Mittelwert	89 %	
Spannweite	90 %	Prozentpunkte
Standardabweichung	16 %	Prozentpunkte

Ziel 3 – Vorbildfunktion

Ist Ihre Kommunalverwaltung ein vorbildlicher Arbeitgeber, was soziale Verantwortung betrifft?

Indexwert Soziale Verantwortung	Anzahl	Anteil
2,00	1	2 %
3,00	2	4 %
3,33	1	2 %
3,67	3	6 %
4,00	1	2 %
4,33	3	6 %
4,67	4	8 %
5,00	4	8 %
5,33	3	6 %
5,67	7	14 %
6,00	8	16 %
6,33	5	10 %
6,67	2	4 %
7,00	2	4 %
Missing / eliminiert	4	8 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,67
Mittelwert	5,23
Spannweite	5,00
Standardabweichung	1,15

Die Antworten auf die einzelnen Items stellen sich folgendermaßen dar:

Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.

Unsere Kommunalverwaltung handelt als Arbeitgeber sozial verantwortlich.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	1	2,0	2,2	2,2
	3	2	4,0	4,3	6,5
	4	5	10,0	10,9	17,4
	5	11	22,0	23,9	41,3
	6	20	40,0	43,5	84,8
	(trifft voll und ganz zu) 7	7	14,0	15,2	100,0
Gesamt		46	92,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
	0	1	2,0		
	Gesamt	4	8,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	6,00
Mittelwert	5,48
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,15

Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.

Unsere Kommunalverwaltung ist unter diesem Aspekt ein Vorbild für andere Arbeitgeber.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(trifft ganz und gar nicht zu) 1	1	2,0	2,2	2,2
	2	3	6,0	6,5	8,7
	3	3	6,0	6,5	15,2
	4	7	14,0	15,2	30,4
	5	12	24,0	26,1	56,5
	6	15	30,0	32,6	89,1
	(trifft voll und ganz zu) 7	5	10,0	10,9	100,0
Gesamt		46	92,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
	0	1	2,0		
	Gesamt	4	8,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	4,98
Spannweite	6,00
Standard- abweichung	1,47

Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.

Unsere Kommunalverwaltung hat ein gutes Image als Arbeitgeber.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	1	2,0	2,2	2,2
	3	3	6,0	6,5	8,7
	4	6	12,0	13,0	21,7
	5	15	30,0	32,6	54,3
	6	16	32,0	34,8	89,1
	(trifft voll und ganz zu) 7	5	10,0	10,9	100,0
	Gesamt	46	92,0	100,0	
Fehlend	-77	3	6,0		
	0	1	2,0		
	Gesamt	4	8,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	2,00
Maximum	7,00
Median	5,00
Mittelwert	5,24
Spannweite	5,00
Standard- abweichung	1,16

Ziel 4 – Fehlzeiten reduzieren

Kennziffer: Wie viele Krankheits- und Fehltage hatten die Mitarbeiter/innen ihrer Kommunalverwaltung durchschnittlich im Haushaltsjahr 2014?

Tage

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3	1	2,0	3,2	3,2
	6	1	2,0	3,2	6,5
	7	4	8,0	12,9	19,4
	8	1	2,0	3,2	22,6
	9	1	2,0	3,2	25,8
	10	3	6,0	9,7	35,5
	11	1	2,0	3,2	38,7
	12	2	4,0	6,5	45,2
	15	3	6,0	9,7	54,8
	17	4	8,0	12,9	67,7
	18	4	8,0	12,9	80,6
	22	1	2,0	3,2	83,9
	24	3	6,0	9,7	93,5
	26	2	4,0	6,5	100,0
	Gesamt	31	62,0	100,0	
Fehlend	-77	4	8,0		
	not quoted	15	30,0		
	Gesamt	19	38,0		
Gesamt	50	100,0			

Minimum	3,00
Maximum	26,00
Median	15,00
Mittelwert	14,52
Spannweite	23,00
Standard- abweichung	6,46

Können Sie einschätzen, wie sich die Fehlzeiten in den vergangenen 10 Jahren tendenziell entwickelt haben?

Schätzung Fehltag - Entwicklung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 (die Fehlzeiten sind stark angestiegen)	2	4,0	4,7	4,7
	2	11	22,0	25,6	30,2
	3	13	26,0	30,2	60,5
	4 (die Fehlzeiten haben sich nicht geändert)	12	24,0	27,9	88,4
	5	5	10,0	11,6	100,0
	Gesamt	43	86,0	100,0	
Fehlend	-77	4	8,0		
	0	3	6,0		
	Gesamt	7	14,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	1,00
Maximum	5,00
Median	3,00
Mittelwert	3,16
Spannweite	4,00
Standard- abweichung	1,09

Ziel 5 – Elternzeit verkürzen

Wie lange bleiben Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich in Elternzeit?

Monate

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	5	1	2,0	2,6	2,6
	6	1	2,0	2,6	5,1
	12	9	18,0	23,1	28,2
	14	1	2,0	2,6	30,8
	15	2	4,0	5,1	35,9
	16	1	2,0	2,6	38,5
	18	6	12,0	15,4	53,8
	20	3	6,0	7,7	61,5
	21	1	2,0	2,6	64,1
	24	10	20,0	25,6	89,7
	25	1	2,0	2,6	92,3
	30	1	2,0	2,6	94,9
	36	2	4,0	5,1	100,0
	Gesamt	39	78,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
	not quoted	5	10,0		
	Gesamt	11	22,0		
Gesamt	50	100,0			

Minimum	5,00
Maximum	36,00
Median	18,00
Mittelwert	18,85
Spannweite	31,00
Standard- abweichung	7,01

Wie hat sich die Dauer der Elternzeit (bzw. familiär bedingten Auszeit) nach Ihrer Beobachtung in den vergangenen 10 Jahren entwickelt?

Entwicklung der Elternzeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(Eltern nehmen längere Elternzeit) 1	3	6,0	6,8	6,8
	2	3	6,0	6,8	13,6
	3	5	10,0	11,4	25,0
	(Dauer der Elternzeit hat sich nicht verändert) 4	13	26,0	29,5	54,5
	5	7	14,0	15,9	70,5
	6	10	20,0	22,7	93,2
	(Eltern nehmen kürzere Elternzeit) 7	3	6,0	6,8	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Minimum	1,00
Maximum	7,00
Median	4,00
Mittelwert	4,36
Spannweite	6,00
Standard- abweichung	1,62

Verbreitung konkreter vereinbarkeitsfördernder Angebote

Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familie oder Familienwunsch?

Anlaufstelle Familienservice?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	28	56,0	63,6	63,6
	Nein	16	32,0	36,4	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Welche Stelle ist dies? (Mehrfachnennung möglich)

Eigenes Familienbüro / Servicestelle

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	not quoted	42	84,0	95,5	95,5
	quoted	2	4,0	4,5	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Ansprechpartner im Personalamt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	not quoted	20	40,0	45,5	45,5
	quoted	24	48,0	54,5	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Gleichstellungsstelle

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	not quoted	18	36,0	40,9	40,9
	quoted	26	52,0	59,1	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Sonstige, nämlich

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	-66	6	12,0	12,0	12,0
	-99	38	76,0	76,0	88,0
	Alle Vorgesetzten.	1	2,0	2,0	90,0
	Beauftragte für Gleichstellung in den Fachbereichen	2	4,0	4,0	94,0
	die Personalsachbearbeiter beraten auf Wunsch in ihrer Eigenschaft als Sachbearbeiter. Die GLB berät im Rahmen ihrer Aufgaben, ist aber nicht offiziell als Anlaufstelle der Verwaltung benannt worden.	1	2,0	2,0	96,0
	Jugendamt	1	2,0	2,0	98,0
	Kinder- und Familienbüro; Kinder- und Familienbeauftragte	1	2,0	2,0	100,0
	Gesamt	50	100,0	100,0	

Welche dieser familienfreundlichen Maßnahmen bietet Ihre Verwaltung an?

	wird angeboten	soll demnächst eingeführt werden	weder noch	K.A.	Gesamt (N =)
Flexible Arbeitszeit	44 88%	0 0%	0 0%	6 12%	50 100%
Teleheimarbeit / Home Office	24 48%	4 8%	14 28%	8 16%	50 100%
Servicebüro für Mitarbeiter mit Familienpflichten	2 4%	2 4%	37 74%	9 18%	50 100%
Informationen im Intranet, Verwaltungszeitung o.ä.	21 42%	3 6%	17 34%	9 18%	50 100%
Führungsstellen in Teilzeit	28 56%	3 6%	10 20%	9 18%	50 100%
Regelmäßige Kinderbetreuung	6 12%	2 4%	33 66%	9 18%	50 100%
Notfall-kinderbetreuung	4 8%	2 4%	35 70%	9 18%	50 100%
Eltern-Kind-Büro	2 4%	3 6%	35 70%	10 20%	50 100%
Sonstige:	4 8%	0 0%	22 44%	24 48%	50 100%
<i>auf Belange der Mitarbeiter/innen wird möglichst eingegangen</i>	1	0	0		1
<i>Ferienbetreuung (in Kooperation)</i>	1	0	0		1
<i>Projekt zur Vereinbarkeit von Beruf & Pflege</i>	1	0	0		1
<i>Übernahme von Kinderbetreuungskosten bei Fortbildungen</i>	1	0	0		1

Häufigkeiten der Anzahl an Maßnahmen je Verwaltung

	...umgesetzt?		...geplant?		...umgesetzt und weitere geplant?	
Wie viele Verwaltungen haben keine Maßnahme...	0	0%	31	62%	0	0%
Wie viele Verwaltungen haben 1 Maßnahme...	8	16%	10	20%	7	14%
Wie viele Verwaltungen haben 2 Maßnahmen...	12	24%	1	2%	10	20%
Wie viele Verwaltungen haben 3 Maßnahmen...	4	8%	1	2%	4	8%
Wie viele Verwaltungen haben 4 Maßnahmen...	13	26%	1	2%	10	20%
Wie viele Verwaltungen haben 5 Maßnahmen...	7	14%	0	0%	10	20%
Wie viele Verwaltungen haben 6 Maßnahmen...	0	0%	0	0%	1	2%
Wie viele Verwaltungen haben 7 Maßnahmen...	0	0%	0	0%	1	2%
Wie viele Verwaltungen haben 8 Maßnahmen...	0	0%	0	0%	1	2%
K.A.	6	12%	6	12%	6	12%
N=	50	100%	50	100%	50	100%

Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse

Sehen Sie eine Entwicklung bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Kommunalverwaltung?

Befristete Stellen - konkret gefragt

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Es gibt tendenziell immer mehr befristete Beschäftigungsverhältnisse.	17	34,0	38,6	38,6
Es lässt sich keine Veränderung feststellen.	19	38,0	43,2	81,8
Es gibt tendenziell immer weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse.	8	16,0	18,2	100,0
Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend -77	6	12,0		
Gesamt	50	100,0		

Wie hoch ist der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in Ihrer Verwaltung aktuell?

%s % befristete Beschäftigungsverhältnisse

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	6	12,0	13,6	13,6
	2	3	6,0	6,8	20,5
	3	6	12,0	13,6	34,1
	4	4	8,0	9,1	43,2
	5	5	10,0	11,4	54,5
	6	2	4,0	4,5	59,1
	8	1	2,0	2,3	61,4
	10	9	18,0	20,5	81,8
	13	1	2,0	2,3	84,1
	15	2	4,0	4,5	88,6
	20	4	8,0	9,1	97,7
	40	1	2,0	2,3	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Median	5,00 %	
Mittelwert	7,68 %	
Minimum	0,00 %	
Maximum	40,00 %	
Spannweite	40,00 %	Prozentpunkte
Standard- abweichung	7,65 %	Prozentpunkte

Karrierechancen bei männlichen und weiblichen Beschäftigten

Haben Frauen und Männer in Ihrer Kommunalverwaltung dieselben Karrierechancen, hier: gemessen am Zugang zum höheren Dienst?

Nein, es gibt mehr Männer in höherwertigen Positionen	37	74 %
Ja, Männer und Frauen sind in etwa in gleichem Maße auf höherwertigen Positionen anzutreffen.	6	12 %
Nein, es gibt mehr Frauen in höherwertigen Positionen	0	0 %
K. A.	7	14 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Wie viel Prozent der höherwertigen Stellen (höherer Dienst bzw. ab EG 13) sind in Ihrer Verwaltung mit Männern besetzt?

a) Alle Antworten

	Nennungen	Prozent	Prozent kumuliert
"2 %"	2	5 %	5 %
"3 %"	1	2 %	7 %
"4 %"	1	2 %	9 %
"20 %"	1	2 %	11 %
"25 %"	2	5 %	16 %
"32 %"	1	2 %	18 %
"35 %"	1	2 %	20 %
"50 %"	2	5 %	25 %
"60 %"	2	5 %	30 %
"61 %"	2	5 %	34 %
"65 %"	1	2 %	36 %
"66 %"	1	2 %	39 %
"69 %"	1	2 %	41 %
"70 %"	2	5 %	45 %
"75 %"	5	11 %	57 %
"80 %"	6	14 %	70 %
"85 %"	2	5 %	75 %
"87 %"	1	2 %	77 %
"90 %"	1	2 %	80 %
"92 %"	1	2 %	82 %
"95 %"	2	5 %	86 %
"100 %"	6	14 %	100 %
Gültig (N =)	44	100 %	

Median	75,00 %	
Mittelwert	66,23 %	
Minimum	2,00 %	
Maximum	100,00 %	
Streuung		
Spannweite	98,00 %	Prozentpunkte
Standardabweichung	29,29 %	Prozentpunkte

Es fällt auf, dass in diesen Ergebnissen unschlüssige Antworten enthalten sind, die angeben, dass deutlich weniger als 50 % der höherwertigen Stellen mit Männern besetzt seien. Dies ist nicht plausibel, da kein einziger Teilnehmer die vorangegangene Frage, ob es mehr Frauen als Männer in höherwertigen Positionen gäbe, mit 'Ja' beantwortet hat. Möglicherweise sind hierunter die Personen, die die vorangegangene Frage nicht beantwortet haben. Eine Prüfung ergibt, dass dies nicht der Fall ist. Die meisten derjenigen, die eine niedrige Prozentzahl angeben, haben vorher geantwortet, dass es mehr Männer in höherwertigen Positionen gibt oder in etwa gleich viele. Hier wird vermutet, dass es sich um einen Verständnisfehler handelt

und statt Prozentangaben absolute Werte genannt wurden. Als "in etwa in gleichem Maße" werden Prozentangaben von mindestens 30 % toleriert. Darunter liegende Werte werden als nicht plausible Antworten gewertet.

b) Nach Ausschluss nicht plausibler Antworten

	Nennungen	Prozent	Prozent kumuliert
"32 %"	1	3%	3%
"35 %"	1	3%	5%
"50 %"	2	5%	11%
"60 %"	2	5%	16%
"61 %"	2	5%	22%
"65 %"	1	3%	24%
"66 %"	1	3%	27%
"69 %"	1	3%	30%
"70 %"	2	5%	35%
"75 %"	5	14%	49%
"80 %"	6	16%	65%
"85 %"	2	5%	70%
"87 %"	1	3%	73%
"90 %"	1	3%	76%
"92 %"	1	3%	78%
"95 %"	2	5%	84%
"100 %"	6	16%	100%
Gesamt (N =)	37	100%	

Median	80,00 %	
Mittelwert	76,57 %	
Minimum	32,00 %	
Maximum	100,00 %	
Streuung		
Spannweite	68,00 %	Prozentpunkte
Standardabweichung	17,70 %	Prozentpunkte

Pauschaleinschätzung der eigenen Familienfreundlichkeit

Ganz pauschal: Wie familienfreundlich ist Ihre Kommunalverwaltung aktuell?

1 (gar nicht familienfreundlich)	0	0 %
2	1	2 %
3	5	10 %
4	12	24 %
5	10	20 %
6	13	26 %
7 (sehr familienfreundlich)	2	4 %
K.A.	7	14 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Median	5,00
Mittelwert	4,81
Minimum	2,00
Maximum	7,00
Streuung	
Spannweite	5,00
Standardabweichung	1,20

Notwendigkeit der Bemühung um Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst

Was denken Sie: Muss sich der öffentliche Dienst überhaupt um mehr Familienfreundlichkeit bemühen?

Ja	32	64 %
Nein	10	20 %
K.A.	8	16 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Kontrollvariable A - Größe der Kommune (in Einwohnerzahl)

lfd. Nr.	Einwohner (Stand: 1.12.2014)	Gemeinde-klasse (v_138)
14	46.313	Mittelstadt
122	73.501	Mittelstadt
129	73.501	Mittelstadt
15	59.272	Mittelstadt
106	13.196	Kleinstadt
64	15.469	Kleinstadt
70	73.449	Mittelstadt
55	62.498	Mittelstadt
56	62.498	Mittelstadt
102	575.944	Großstadt
136	575.944	Großstadt
137	575.944	Großstadt
62	486.855	Großstadt
41	29.825	Mittelstadt
99	15.663	Kleinstadt
73	55.026	Mittelstadt
95	16.958	Kleinstadt
63	95.507	Mittelstadt
6	185.996	Großstadt
49	176.048	Großstadt
61	38.709	Mittelstadt
87	50.438	Mittelstadt
134	222.058	Großstadt
138	222.058	Großstadt
35	30.899	Mittelstadt
86	12.446	Kleinstadt
51	72.927	Mittelstadt
68	84.775	Mittelstadt
90	103.108	Großstadt
120	299.708	Großstadt
65	9.000	Kleinstadt
8	24.592	Mittelstadt
91	24.592	Mittelstadt
100	143.659	Großstadt
53	115.320	Großstadt
92	27.792	Mittelstadt
74	13.909	Kleinstadt
33	12.880	Kleinstadt
48	12.880	Kleinstadt
127	8.190	Kleinstadt
141	80.572	Mittelstadt
101	22.389	Mittelstadt
30	8.720	Kleinstadt
52	27.713	Mittelstadt
83	19.528	Kleinstadt
78	30.061	Mittelstadt
119	343.488	Großstadt
66	37.685	Mittelstadt
80	0	Kleinstadt
82	0	0

Median	46.313
Mittelwert	93.222
Maximum	575.944
Minimum	8.190
Spannweite	567.754
Standard- abweichung	126.900

Kontrollvariable B – Zahl der Beschäftigten

Beschäftigtenzahl

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	60	1	2,0	2,1	2,1
	70	1	2,0	2,1	4,3
	90	2	4,0	4,3	8,5
	110	2	4,0	4,3	12,8
	125	3	6,0	6,4	19,1
	130	1	2,0	2,1	21,3
	150	1	2,0	2,1	23,4
	155	1	2,0	2,1	25,5
	165	2	4,0	4,3	29,8
	200	2	4,0	4,3	34,0
	235	1	2,0	2,1	36,2
	245	1	2,0	2,1	38,3
	385	1	2,0	2,1	40,4
	390	1	2,0	2,1	42,6
	395	1	2,0	2,1	44,7
	495	1	2,0	2,1	46,8
	595	1	2,0	2,1	48,9
	660	1	2,0	2,1	51,1
	790	3	6,0	6,4	57,4
	860	1	2,0	2,1	59,6
	865	1	2,0	2,1	61,7
	910	1	2,0	2,1	63,8
	970	2	4,0	4,3	68,1
	1020	1	2,0	2,1	70,2
	1235	1	2,0	2,1	72,3
	1305	1	2,0	2,1	74,5
	1930	1	2,0	2,1	76,6
	2105	1	2,0	2,1	78,7
	2525	1	2,0	2,1	80,9
	2805	1	2,0	2,1	83,0
	3445	2	4,0	4,3	87,2
	5340	1	2,0	2,1	89,4
	5610	1	2,0	2,1	91,5
6680	1	2,0	2,1	93,6	
11125	3	6,0	6,4	100,0	
Gesamt		47	94,0	100,0	
Fehlend	0	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Beschäftigte	Anzahl	Prozent
< 100	3	6 %
100 < 500	17	34 %
500 < 1.000	8	16 %
1.000 < 5.000	8	16 %
5.000 < 10.000	3	6 %
> 10.000	1	2 %
Missings / eliminiert	10	20 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Median	545
Mittelwert	1.387
Maximum	11.125
Minimum	60
Spannweite	11.065
Standardabweichung	2.243

Kontrollvariable C - Arbeitslosenquote

Arbeitslosenquote

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.74	1	2,0	2,1	2,1
	1.90	1	2,0	2,1	4,3
	2.08	1	2,0	2,1	6,4
	2.16	1	2,0	2,1	8,5
	2.24	1	2,0	2,1	10,6
	2.25	1	2,0	2,1	12,8
	2.26	1	2,0	2,1	14,9
	2.31	2	4,0	4,3	19,1
	2.48	1	2,0	2,1	21,3
	2.50	1	2,0	2,1	23,4
	2.54	2	4,0	4,3	27,7
	2.58	1	2,0	2,1	29,8
	2.59	1	2,0	2,1	31,9
	2.80	2	4,0	4,3	36,2
	2.95	1	2,0	2,1	38,3
	3.07	1	2,0	2,1	40,4
	3.32	1	2,0	2,1	42,6
	3.40	1	2,0	2,1	44,7
	3.41	1	2,0	2,1	46,8
	3.57	1	2,0	2,1	48,9
	3.73	1	2,0	2,1	51,1
	4.02	2	4,0	4,3	55,3
	4.10	1	2,0	2,1	57,4
	4.14	2	4,0	4,3	61,7
	4.23	1	2,0	2,1	63,8
	4.29	1	2,0	2,1	66,0
	4.60	1	2,0	2,1	68,1
	4.66	1	2,0	2,1	70,2
	4.76	1	2,0	2,1	72,3
	4.97	1	2,0	2,1	74,5
	4.99	1	2,0	2,1	76,6
	5.22	1	2,0	2,1	78,7
	5.38	1	2,0	2,1	80,9
	5.67	1	2,0	2,1	83,0
	5.76	2	4,0	4,3	87,2
	6.23	1	2,0	2,1	89,4
	6.45	3	6,0	6,4	95,7
	6.59	1	2,0	2,1	97,9
	6.72	1	2,0	2,1	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-11.00	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Median	3,65 %	
Mittelwert	3,82 %	
Maximum	6,72 %	
Minimum	1,74 %	
Spannweite	4,98 %	Prozentpunkte
Standard- abweichung	1,44 %	Prozentpunkte

Arbeitslosenquote	Anzahl	Prozent
0-0,99 %	0	0 %
1-1,99 %	2	4 %
2-2,99 %	13	26 %
3-3,99 %	6	12 %
4-4,99 %	11	22 %
5-5,99 %	4	8 %
6-6,99 %	4	8 %
Missing / eliminiert	10	20 %
Gesamt (N=)	50	100 %

Kontrollvariable D – Frauenquote innerhalb der Beamten

Frauenquote Beamte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	4	8,0	8,5	8,5
	22.00	1	2,0	2,1	10,6
	24.00	1	2,0	2,1	12,8
	25.00	4	8,0	8,5	21,3
	26.00	1	2,0	2,1	23,4
	28.00	1	2,0	2,1	25,5
	29.00	1	2,0	2,1	27,7
	31.00	2	4,0	4,3	31,9
	32.00	5	10,0	10,6	42,6
	33.00	5	10,0	10,6	53,2
	34.00	2	4,0	4,3	57,4
	35.00	1	2,0	2,1	59,6
	36.00	3	6,0	6,4	66,0
	39.00	2	4,0	4,3	70,2
	40.00	5	10,0	10,6	80,9
	42.00	2	4,0	4,3	85,1
	45.00	1	2,0	2,1	87,2
	47.00	1	2,0	2,1	89,4
	50.00	4	8,0	8,5	97,9
	60.00	1	2,0	2,1	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-11.00	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Frauenquote Beamte	Anzahl Nennungen	Prozent
0-9,99 %	4	8 %
10-19,99 %	0	0 %
20-29,99 %	9	18 %
30-39,99 %	17	34 %
40-49,99 %	6	12 %
50-59,99 %	3	6 %
60-69,99 %	1	2 %
Missing / eliminiert	10	20 %
Gesamt (N=)	50	100 %

Median	33,33 %	
Mittelwert	31,80 %	
Maximum	60,00 %	
Minimum	0,00 %	
Spannweite	60,00 %	Prozentpunkte
Standard- abweichung	13,60 %	Prozentpunkte

Kontrollvariable E – Beamtenquote innerhalb der Beschäftigten

Anteil Beamte an allen Beschäftigten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	8.00	3	6,0	6,4	6,4
	9.00	1	2,0	2,1	8,5
	11.00	1	2,0	2,1	10,6
	13.00	3	6,0	6,4	17,0
	14.00	2	4,0	4,3	21,3
	15.00	3	6,0	6,4	27,7
	16.00	2	4,0	4,3	31,9
	17.00	2	4,0	4,3	36,2
	18.00	1	2,0	2,1	38,3
	19.00	3	6,0	6,4	44,7
	20.00	2	4,0	4,3	48,9
	21.00	6	12,0	12,8	61,7
	22.00	2	4,0	4,3	66,0
	23.00	2	4,0	4,3	70,2
	24.00	4	8,0	8,5	78,7
	26.00	1	2,0	2,1	80,9
	27.00	5	10,0	10,6	91,5
	28.00	2	4,0	4,3	95,7
	29.00	2	4,0	4,3	100,0
	Gesamt	47	94,0	100,0	
Fehlend	-11.00	3	6,0		
Gesamt		50	100,0		

Beamtenquote	Anzahl	Prozent
0-10 %	4	8 %
11-20 %	16	32 %
21-30 %	20	40 %
31-40 %	0	0 %
41-50 %	0	0 %
51-60 %	0	0 %
61-70 %	0	0 %
71-80 %	0	0 %
81-90 %	0	0 %
91-100 %	0	0 %
Missing / eliminiert	10	20 %
Gesamt (N=)	50	100 %

Median	19,90 %	
Mittelwert	19,32 %	
Maximum	28,59 %	
Minimum	7,69 %	
Spannweite	20,90 %	Prozentpunkte
Standardabweichung	6,08 %	Prozentpunkte

Statistische Angaben

In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig?

		Funktionsbereich			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Personal	30	60,0	68,2	68,2
	Gleichstellung	14	28,0	31,8	100,0
	Gesamt	44	88,0	100,0	
Fehlend	-77	6	12,0		
Gesamt		50	100,0		

Auf welche Kommunalverwaltung beziehen sich Ihre Angaben?
(siehe auch Kontrollvariable A)

Gemeindeklasse	Nennungen	Prozent
Kleinstadt	12	24 %
Mittelstadt	20	40 %
Großstadt	10	20 %
Missing / eliminiert	8	16 %
Gesamt (N =)	50	100 %

Offene Antworten

1. „Der Konkurrenzdruck zwischen der Öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft hat erheblich zugenommen. Qualifizierte Bewerbungen bleiben bereits heute schon aus.“
2. „Die Personaldaten sind unterschiedlich zu betrachten, je nach Bereich einer Stadtverwaltung. Definition von Familienfreundlichkeit ist offen, Bereich Pflege wird nicht genannt.“
3. „Die Schwierigkeit der zeitnahen qualifizierten Besetzung von vakanten Stellen liegt im Wesentlichen an anderen Ursachen und derzeit noch wenig an der vielleicht mangelnden Familienfreundlichkeit. So sind qualifizierte Feuerwehrleute, Erzieher/innen, Sozialarbeiter/innen, Ingenieure und Architekten derzeit kaum zu finden, weil nach diesen Berufsbildern aus anderen Gründen in den vergangenen Jahren eine immense Nachfrage entstanden ist, die die Zahl der ausgebildeten Bewerber bei Weitem übersteigt. Derzeit ist Gleiches auch für den allgemeinen Verwaltungsdienst aufgrund der akuten Flüchtlingskrise zu verzeichnen.“
4. „Die (...) [Gemeinde] hat in 2014 das verliehene Prädikat TOTAL-E-QUALITY - Engagement für Chancengleichheit von Frauen und Männern - erhalten. In Stellenausschreibungen und auf unserer Internetseite wird explizit auf Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und den Umgang mit Interkulturalität als notwendige und unverzichtbare Elemente unseres Verwaltungshandels hingewiesen. Das Thema Gleichstellung ist auch ein Element von Diversity. Die (...) [Gemeinde] hat in 2014 den Max-Spohr-Preis erhalten.“

5. „Familienformen werden vielfältiger, bunter und älter, daher sind nach meiner Einschätzung, individuellere, kreative am Bedarf ausgerichtete Maßnahmen zur Unterstützung wichtig. Frage, wie viele Männer Teilzeit arbeiten oder Elternzeit nehmen oder pflegen ist wichtig. Pflege als Thema ist eine Herausforderung u. s. w.“
6. „Familienfreundlichkeit wird zukünftig nicht nur gemessen an der Betreuung von Kindern sondern insbesondere auch an der Betreuung pflegebedürftiger Angehörige.“
7. „(...) Die Angaben, warum wir Probleme haben gute MA zu bekommen, liegt u. a. daran, dass bei unserem Stellenabbau kaum noch Aufstiegschancen vorhanden sind und wir somit mit den großen Kommunen konkurrieren. Für die mittelständigen Kommunalverwaltungen ist einiges schwieriger, das liegt zum Teil daran, dass insgesamt immer weniger Personen in einer konkreten Familienphase sind.“
8. „(...)M. E. sind wir familienfreundlich aufgestellt. Wir genehmigen primär unseren Mitarbeiterinnen recht flexible Arbeitszeiten nach immer neuen Modell[en].“
9. „Ich würde mich freuen, wenn sich bei der (...) [Gemeinde] die Entwicklung zum Heimarbeitsplatz deutlich beschleunigen würde. Dies würde für Männer und Frauen die Möglichkeit, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können, stark erhöhen. Da der öffentliche Dienst aber auch Sprechzeiten zu besetzen hat, müssen neue Wege entwickelt werden, wie dem Bedürfnis des Bürgers und denen der Mitarbeiter ausgewogen Genüge getan werden kann.“
10. „Wir sind eine kleine Verwaltung mit überschaubarem Personalbestand. Hier kennt jeder jeden und man ist aus diesem Grund häufig miteinander im Gespräch. Probleme werden unkompliziert, schnell und familienorientiert gelöst. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um die Betreuung bei Krankheit und Ausfall der Betreuungsperson eines Kindes handelt, oder um die Versorgung eines zu pflegenden Familienmitgliedes (Vater, Mutter oder Partner.) Das soll nicht heißen, dass wir den demographischen Wandel und die Änderungen in der Personalpolitik allgemein nur aus der Perspektive unserer kleinen Verwaltung sehen. Veränderungen, Einführungen und Absprachen werden schriftlich festgehalten und dokumentiert. Der neue Gleichstellungsplan mit Fortschreibung ist zur Zeit in Arbeit.“
11. „Zertifizierung im Rahmen von Total E-Quality 2014“

Regressionsanalysen

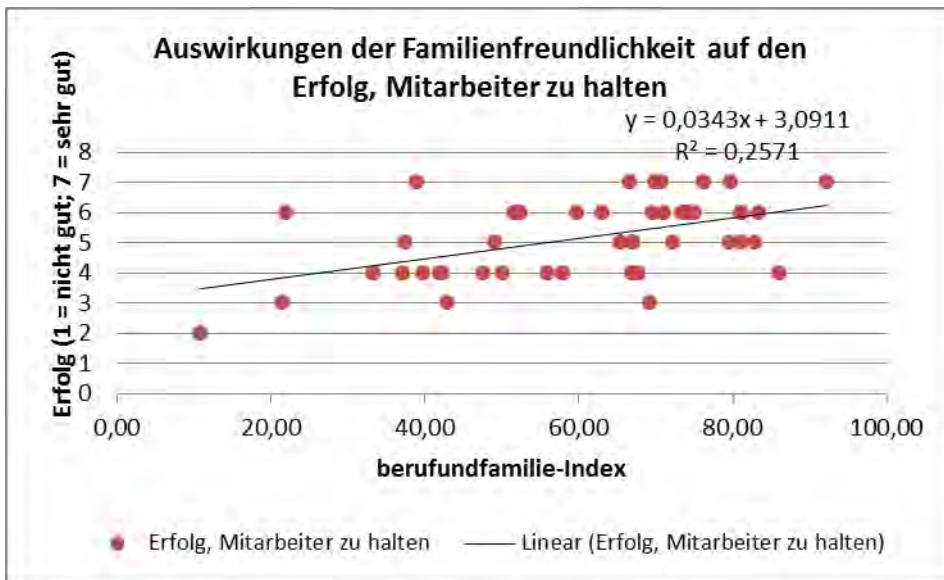
Die Regressionsanalysen der 5 gemessenen Ziele in Bezug auf den Berufundfamilie-Index haben folgende Ergebnisse:

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit reduzieren	
	H1a: ... niedrigere Fluktuationsquote	H1b: ... bessere Einschätzung MA halten	H2a: ... höhere Stellenbesetzungsquote	H2b: ... bessere Einschätzung Stellenbesetzung	H3: ... bessere Bewertung Soziales Vorbild	H4a: ... geringere Anzahl Fehltag	H4b: ... bessere Entwicklung Fehlzeiten	H5a: ... geringere Dauer Elternzeit	H5b: ... bessere Entwicklung Elternzeit.
R-Quadrat	0,045	0,257	0,055	0,149	0,458	0,002	0,095	0,016	0,012
Regressionskoeffizient	-0,036	0,034	0,195	0,028	0,041	0,019	0,019	-0,047	0,010
Standardfehler	0,025	0,009	0,139	0,010	0,007	0,074	0,009	0,061	0,014
Signifikanzwert	0,152	0,000***	0,170	0,007**	0,000***	0,799	0,044*	0,442	0,482
T	-1,456	3,946	1,403	2,804	6,099	0,258	2,074	-0,777	0,709
N	47	47	36	47	45	30	42	38	43

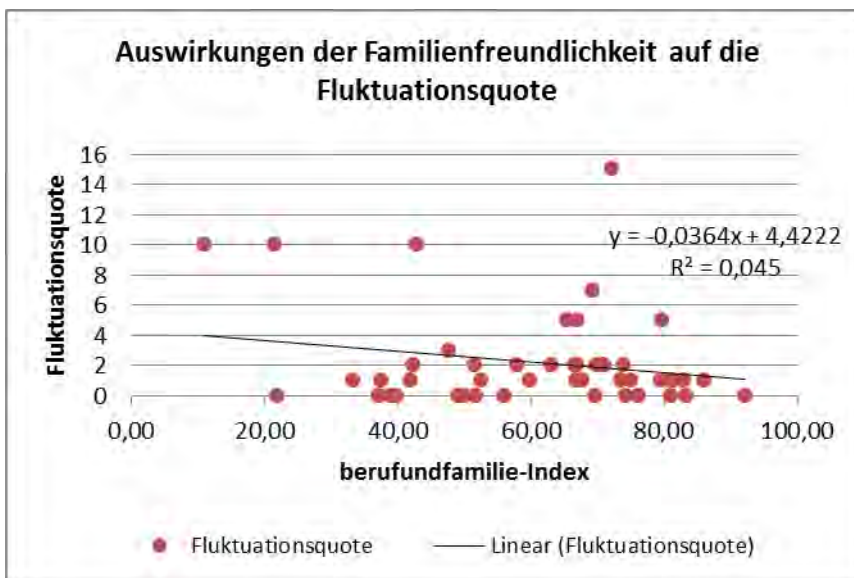
Ziel 1: Fluktuation senken

Das Ausmaß, inwieweit Mitarbeiter/innen in der Verwaltung bleiben bzw. sie verlassen, wurde mit zwei Variablen gemessen: a) der Impulseinschätzung zu der konkret formulierten Frage und b) mit der Kennzahl 'Fluktuationsquote'.

- a) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und der Einschätzung des Erfolges, Mitarbeiter zu halten (Retentionserfolg)



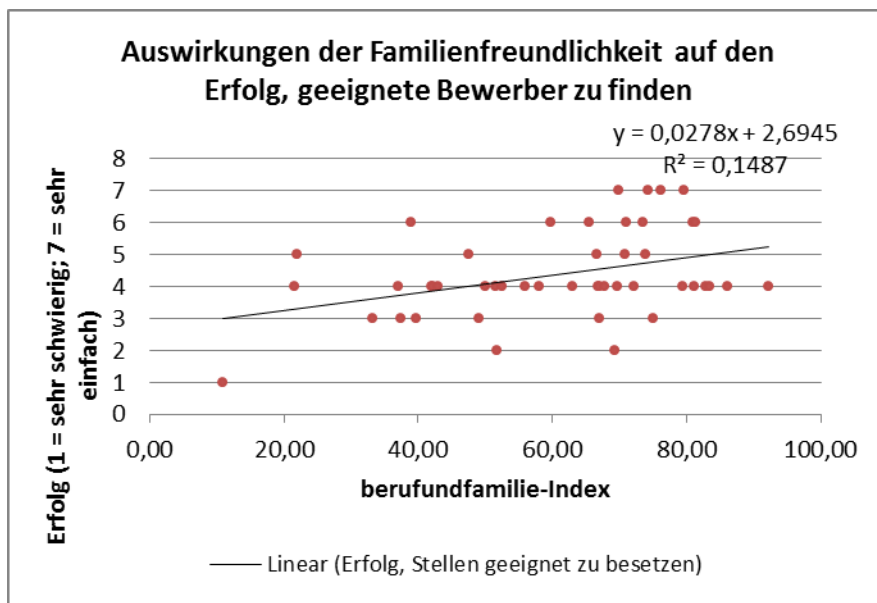
- b) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Fluktuationsquote



Ziel 2: Geeignete Bewerber/innen finden

Das Ausmaß, inwieweit neue Mitarbeiter/innen akquiriert werden können, wurde mit zwei Variablen gemessen: a) der Impulseinschätzung zu der konkret formulierten Frage und b) mit der Kennzahl 'Stellenbesetzungsquote'.

- a) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und der Einschätzung des Erfolges, Stellen besetzen zu können.



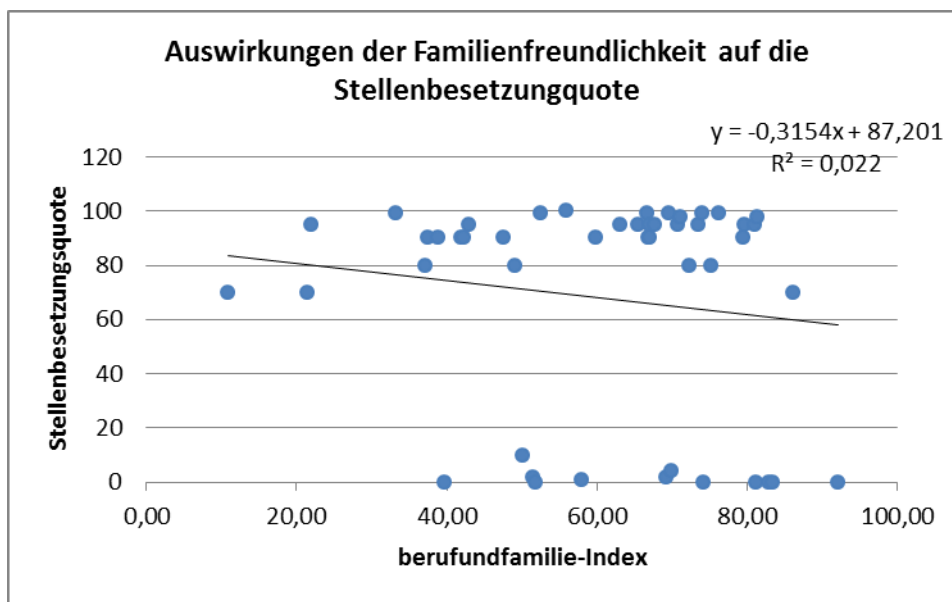
Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Stellenbesetzungsquote

Betrachtet man die einzelnen Werte, so fällt auf, dass in 11 Fällen Extremwerte in Form von einstelligen Werten und Nullwerten angegeben wurden. Diese Ausreißer können in zweierlei Richtungen interpretiert werden: Entweder sind dies echte Prozentangaben, die ausdrücken, dass die Verwaltung kaum eine Stelle besetzen konnte, oder es handelt sich um Verständnisfehler bei den Probanden, die hier absolute Werte statt Prozentangaben eingetragen haben. Ersteres scheint nicht plausibel, denn es ist nicht anzunehmen, dass eine Verwaltung keine einzige bzw. nur 4 % ihrer vakanten Stellen besetzen konnte. Es sei denn, es handelt sich um sehr kleine Verwaltungen, die evtl. nur eine Stelle in 2014 ausgeschrieben und keinen geeigneten Bewerber gefunden haben. Eine Prüfung ergibt, dass sich unter den 11 Fällen sowohl Klein-, als auch Großstädte befinden.

Darum wird die Regression zunächst unter Einschluss der nicht plausiblen Werte durchgeführt und dann nach Eliminierung der Ausreißerwerte (kleiner als 10) wiederholt.

ba) unter Einschluss der Extremwerte

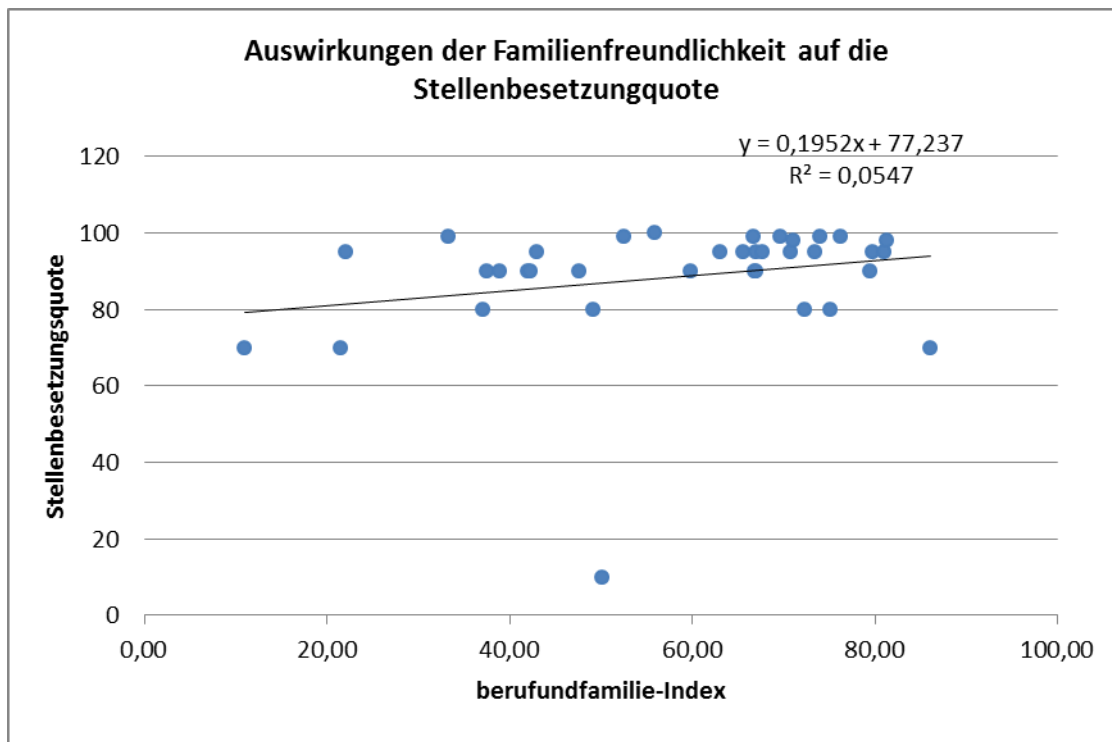
abhängige Variable:	Ziel 2: Stellenbesetzung (alle Fälle)
	Kennzahl
R-Quadrat	0,22
Regressionskoeffizient	-0,315
Standardfehler	0,313
Signifikanzwert	0,32
N	47



Wie oben beschrieben, liegt es nahe, dass die Extremwerte auf Verständnisfehler zurückzuführen sind, sodass der Zusammenhang hier nochmals - nach Eliminierung der nicht plausiblen Werte - dargestellt wird.

bb) nach Eliminierung der Extremwerte

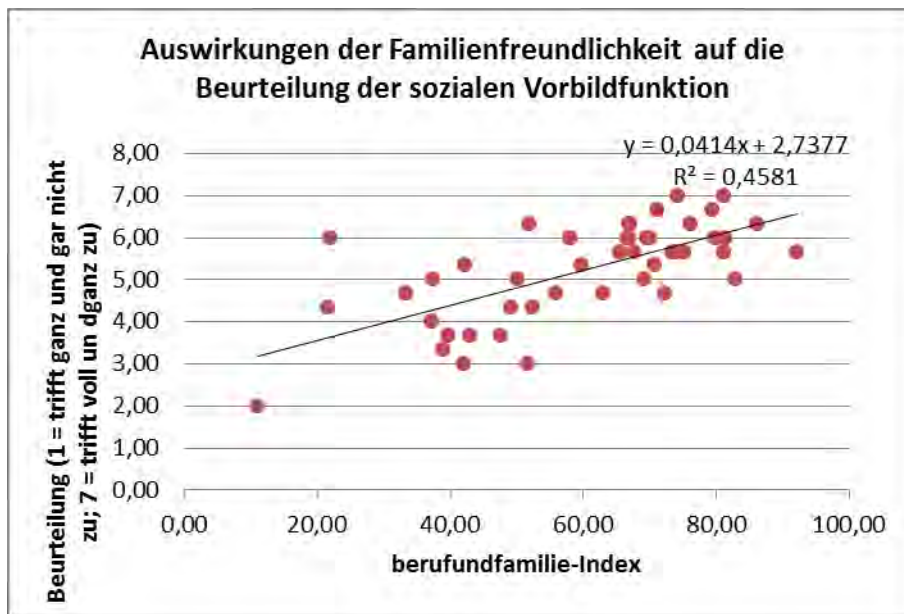
abhängige Variable:	Ziel 2: Stellenbesetzung korrigiert (alle gültigen Fälle)
	Kennzahl
R-Quadrat	0,055
Regressionskoeffizient	0,195
Standardfehler	0,139
Signifikanzwert	0,170
N	36



Die Extremwerte verkehren also das Ergebnis ins Gegenteil. Vor dem Hintergrund der qualitativen Antworten und der Vorstudie ergeben die einstelligen Prozentangaben keinen Sinn. Deswegen wird auf Basis der korrigierten Auswertung interpretiert. In die Ergebnisdiskussion werden nur die Berechnungen mit korrigierter Stellenbesetzung verwendet, da diese plausibler sind.

Ziel 3: Die Vorbildfunktion als sozialer Arbeitgeber wahrnehmen

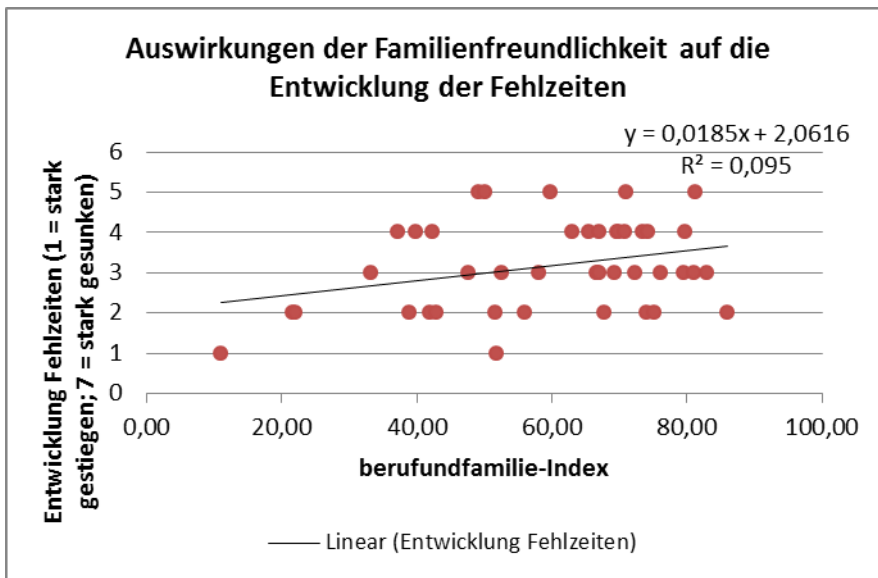
Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Index-Wert Soziales Vorbild



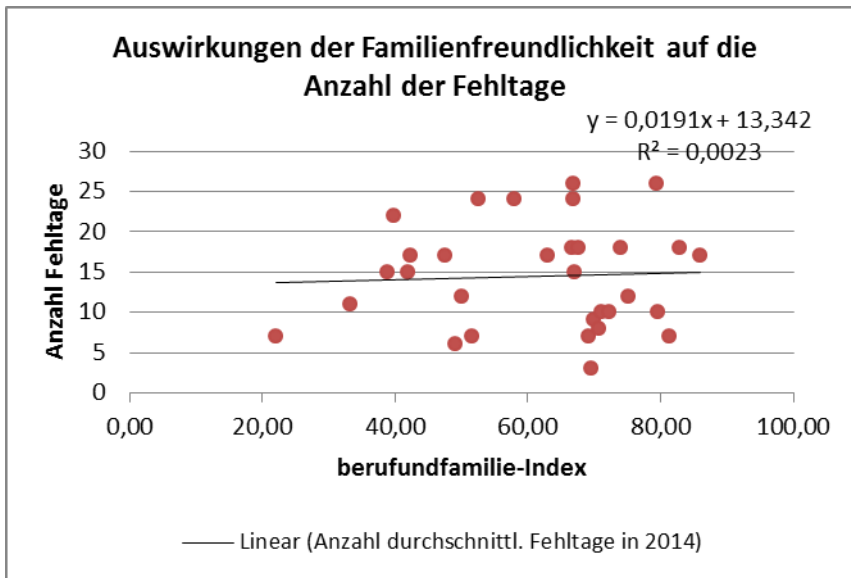
Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren

Das Ausmaß, wie inwieweit die Fehlzeiten gesenkt werden, wurde mit zwei Variablen gemessen: a) der Beobachtung der Entwicklung der Fehlzeiten und b) der Kennzahl 'Anzahl der Fehltage'.

a) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Entwicklung der Fehltage



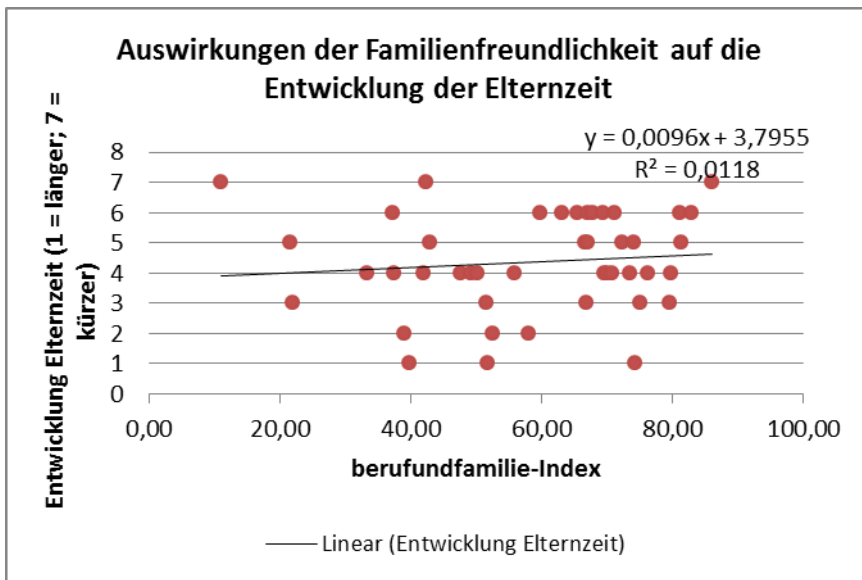
b) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Anzahl der Fehltage



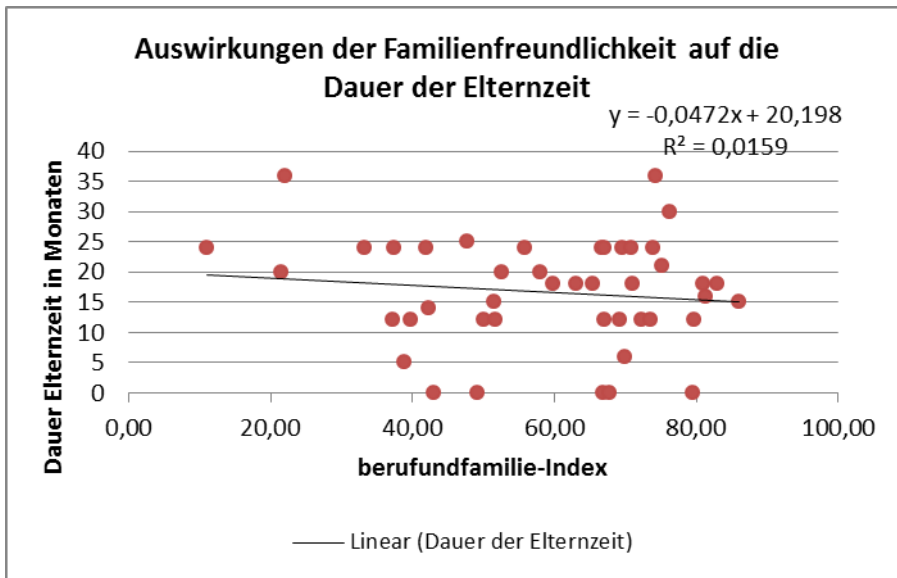
Ziel 5: Elternzeit verkürzen

Das Ausmaß, inwieweit die Dauer der Elternzeit verkürzt wird, wurde mit zwei Variablen gemessen: a) der Beobachtung der Entwicklung der Elternzeit und b) der Kennzahl „Dauer der Elternzeit“.

a) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Entwicklung der Elternzeit



b) Regression zwischen Berufundfamilie-Index und Dauer der Elternzeit



Kontrollvariablen

Kontrollvariable A - Einwohnerzahl

Regressionsanalyse (Unabhängige Variable = Einwohnerzahl in Zehntausend)

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit verkürzen	
	Impuls-einschätzung	Kennzahl	Impuls-einschätzung	Kennzahl	Index Soziales Vorbild	Entwicklung	Kennzahl	Entwicklung	Kennzahl
R-Quadrat	0,006	0,001	0,081	0,004	0,008	0,048	0,046	0,016	0,163
Regressionskoeffizient	-0,006	-0,005	-0,025	-0,160	0,007	-0,020	0,131	-0,014	-0,235
Standardfehler	0,012	0,032	0,013	0,381	0,012	0,014	0,093	0,018	0,085
Signifikanzwert	0,623	0,884	0,061	0,676	0,557	0,158	0,165	0,427	0,009**
N	44	44	44	44	43	43	43	41	41

Die Größe der Gemeinde (nach Einwohnerzahl) hat auf das Ziel „Dauer der Elternzeit“ einen Einfluss. Dieser Faktor könnte also die Zielerreichung „Elternzeit verkürzen“ erklären, sofern er gleichzeitig Einfluss auf den Berufundfamilie-Index nimmt. Dies wird in einem zweiten Schritt geprüft.

Regression des Berufundfamilie-Indexes auf die Einwohnerzahl:

R-Quadrat	0,000
Regressionskoeffizient	-0,024
Standardfehler	0,191
Signifikanzwert	0,901
N	41

Der Berufundfamilie-Index ist nicht auf die Größe der Gemeinde zurückzuführen, also ist die Größe der Gemeinde keine intervenierende Variable.

Kontrollvariable B - Zahl der Beschäftigten

Regressionsanalyse (Unabhängige Variable = Zahl der Beschäftigten)

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit verkürzen	
	Impuls-einschätzung	Kennzahl	Impuls-einschätzung	Kennzahl		Entwicklung	Kennzahl	Entwicklung	Kennzahl
R-Quadrat	0,003	0,001	0,065	0,005	0,010	0,026	0,066	0,023	0,193
Regressionskoeffizient	0,000	0,000	0,000	-0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	-0,001
Standardfehler	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
Signifikanzwert	0,708	0,810	0,095	0,652	0,513	0,305	0,096	0,345	0,004**

Die Zahl der Beschäftigten hat ebenfalls Auswirkungen auf die Dauer der Elternzeit. Je mehr Beschäftigte eine Kommunalverwaltung hat, desto kürzer ist die Dauer der Elternzeit. D.h. dass dieser Faktor auf Ziel 5 einwirkt. Nun ist zu prüfen, ob auch der Berufundfamilie-Index auf die Beschäftigtenzahl zurückzuführen ist.

Regression des Berufundfamilie-Indexes auf die Beschäftigtenzahl:

R-Quadrat	0,000
Regressionskoeffizient	0,000
Standardfehler	0,001
Signifikanzwert	0,939
N	41

Der Berufundfamilie-Index ist nicht auf die Anzahl der Beschäftigten zurückzuführen, also ist die Größe der Gemeinde keine intervenierende Variable.

Kontrollvariable C - Arbeitslosenquote

Regressionsanalyse (Unabhängige Variable = Arbeitslosenquote)

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit verkürzen	
	Impulseinschätzung	Kennzahl	Impulseinschätzung	Kennzahl	Index Soziales Vorbild	Entwicklung	Kennzahl	Entwicklung	Kennzahl
R-Quadrat	0,014	0,005	0,168	0,004	0,000	0,061	0,026	0,002	0,115
Regressionskoeffizient	-0,102	-0,153	-0,374	-1,710	0,014	-0,220	0,951	-0,053	-1,929
Standardfehler	0,130	0,334	0,128	3,987	0,118	0,135	0,912	0,173	0,858
Signifikanzwert	0,437	0,650	0,006**	0,670	0,906	0,111	0,303	0,762	0,030*
N	44	44	44	44	43	43	43	41	41

Die Arbeitslosenquote hat Auswirkungen auf zwei Ziele.

Regression des Berufundfamilie-Indexes auf die Arbeitslosenquote:

R-Quadrat	0,000
Regressionskoeffizient	-0,153
Standardfehler	1,852
Signifikanzwert	0,934
N	44

Auf den Berufundfamilie-Index hat die Arbeitslosenquote keinen Einfluss. Auch sie ist keine intervenierende Variable.

Kontrollvariable D - Frauenquote innerhalb der Beamten

Regressionsanalyse (Unabhängige Variable = Frauenquote bei Beamten)

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit verkürzen	
	Impulseinschätzung	Kennzahl	Impulseinschätzung	Kennzahl	Index Soziales Vorbild	Entwicklung	Kennzahl	Entwicklung	Kennzahl
R-Quadrat	0,017	0,031	0,000	0,002	0,003	0,004	0,002	0,005	0,102
Regressionskoeffizient	0,019	0,065	0,002	0,195	-0,007	-0,009	-0,045	0,013	-0,289
Standardfehler	0,022	0,057	0,024	0,684	0,019	0,023	0,153	0,028	0,142
Signifikanzwert	0,401	0,257	0,932	0,777	0,732	0,685	0,772	0,659	0,042*
N	44	44	44	44	43	43	43	41	41

Auch der Anteil an Frauen an den Beamten einer Kommunalverwaltung wirkt sich auf die Dauer der Elternzeit aus.

Regression des Berufundfamilie-Indexes auf die Frauenquote bei Beamten:

R-Quadrat	0,002
Regressionskoeffizient	0,077
Standardfehler	0,307
Signifikanzwert	0,804
N	41

Es ist kein statistischer Zusammenhang zwischen Berufundfamilie-Index und Frauenquote festzustellen, insofern ist die Frauenquote keine intervenierende Variable.

Kontrollvariable E - Beamtenquote innerhalb der Beschäftigten

Regressionsanalysen

abhängige Variable:	Ziel 1: Fluktuation senken		Ziel 2: Stellenbesetzung erhöhen		Ziel 3: Vorbildfunktion erfüllen	Ziel 4: Fehlzeiten reduzieren		Ziel 5: Dauer der Elternzeit verkürzen	
	Impulseinschätzung	Fluktuationsquote	Impulseinschätzung	Kennzahl	Index Soziales Vorbild	Entwicklung	Kennzahl	Entwicklung	Kennzahl
R-Quadrat	0,094	0,012	0,201	0,006	0,000	0,060	0,003	0,030	0,003
Regressionskoeffizient	-0,065	-0,059	-0,102	0,488	-0,004	-0,053	0,074	0,045	-0,068
Standardfehler	0,031	0,083	0,031	0,996	0,028	0,033	0,223	0,041	0,218
Signifikanzwert	0,043*	0,480	0,002**	0,626	0,900	0,112	0,741	0,278	0,756
N	44	44	44	44	43	43	43	41	41

Auf die beiden Ziele „Fluktuation senken“ und „Stellenbesetzung erhöhen“ hat der Anteil an Beamten einen Einfluss. Daher ist im nächsten Schritt zu prüfen, ob gleichzeitig der Berufundfamilie-Index auf die Beamtenquote zurückzuführen ist.

Regression des Berufundfamilie-Indexes auf die Beamtenquote:

R-Quadrat	0,013
Regressionskoeffizient	-0,343
Standardfehler	0,460
Signifikanzwert	0,460
N	44

Der Berufundfamilie-Index ist nicht auf den Anteil der Beamten an allen Beschäftigten zurückzuführen, also ist die Beamtenquote keine intervenierende Variable.

Konkrete familienfreundliche Angebote

Nicht zu allen Plausibilitätsfragen ist eine Auswertung in Form einer Regressionsanalyse möglich bzw. sinnvoll. Daher wird die Prüfung wahlweise mit SPSS oder Excel vorgenommen.

Plausibilitätsfrage 1: Haben die Verwaltung, die einen hohen Berufundfamilie-Index (höher als 60,35) aufweisen, häufiger eine Anlaufstelle für Mitarbeitende mit Familienpflichten als jene mit einem niedrigen Berufundfamilie-Index?

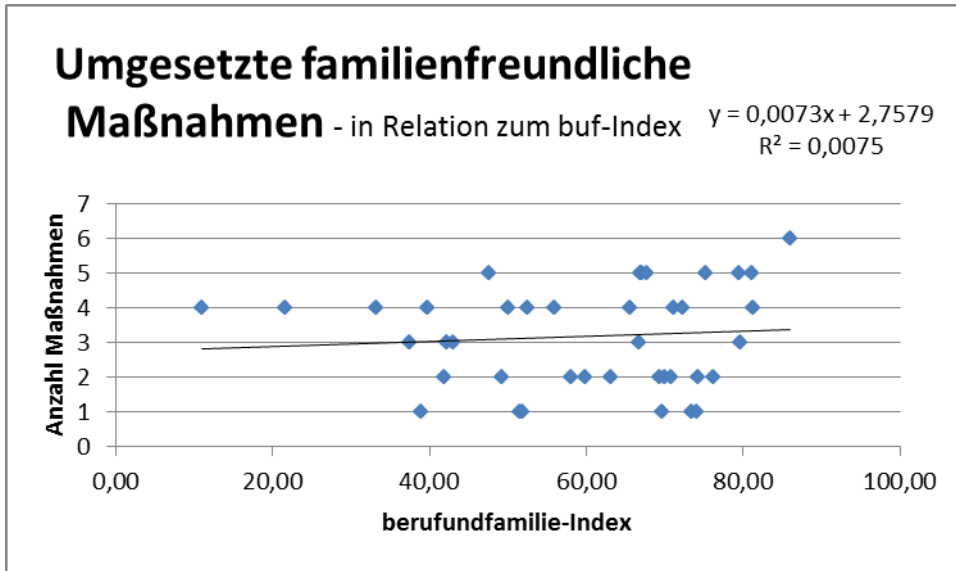
Da das Merkmal „Anlaufstelle vorhanden“ nur nominales Skalenniveau aufweist, ist eine Regressionsanalyse nicht möglich. Stattdessen wird die Häufigkeit der positiven bzw. negativen Antworten auf die Eigenschaften „überdurchschnittlich familienbewusst“ (Index > 60,35)“ und „unterdurchschnittlich familienbewusst“ (Index <= 60,35) bezogen.

Absolut	Ja	Nein	K.A.	Gesamtergebnis
überdurchschnittlich	21	3	5	29
unterdurchschnittlich	7	13	1	21
	28	16	6	50

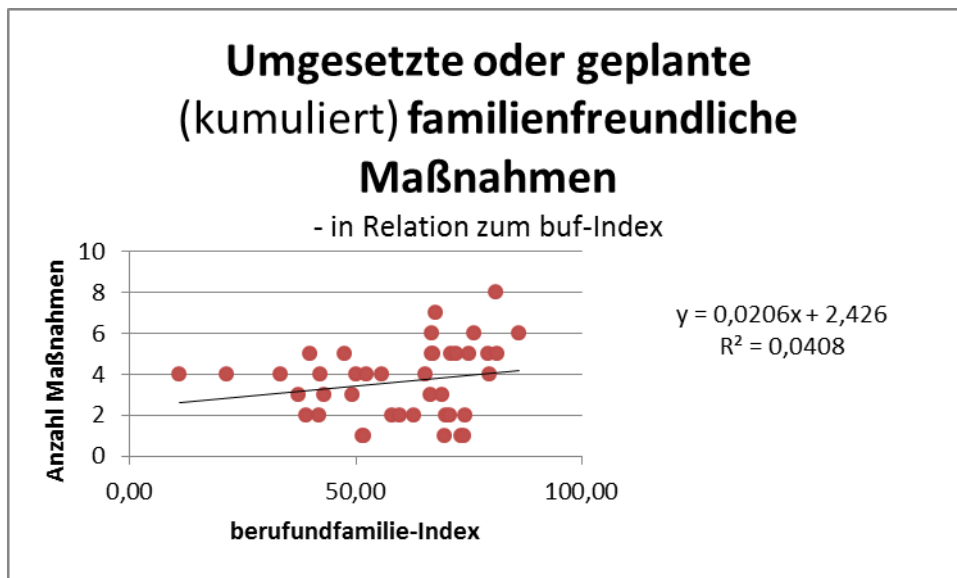
in Prozent	Ja	Nein	K.A.	Gesamtergebnis
überdurchschnittlich	72,41 %	10,34 %	17,24 %	100 %
unterdurchschnittlich	33,33 %	61,90 %	4,76 %	100 %

Plausibilitätsfrage 2: Bieten Verwaltungen, die einen hohen Berufundfamilie-Index (höher als 60,35) aufweisen, mehr konkrete Maßnahmen an bzw. planen sie mehr Maßnahmen, als Verwaltungen mit niedrigem Index?

a) ausschließlich umgesetzte Maßnahmen

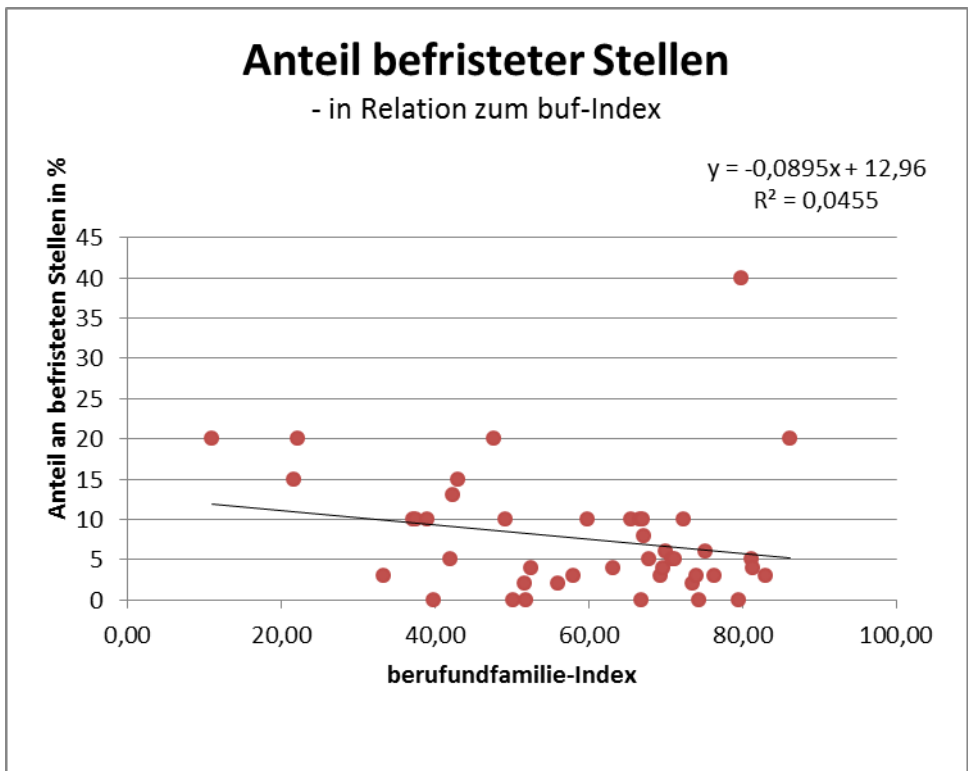


b) umgesetzte und geplante Maßnahmen



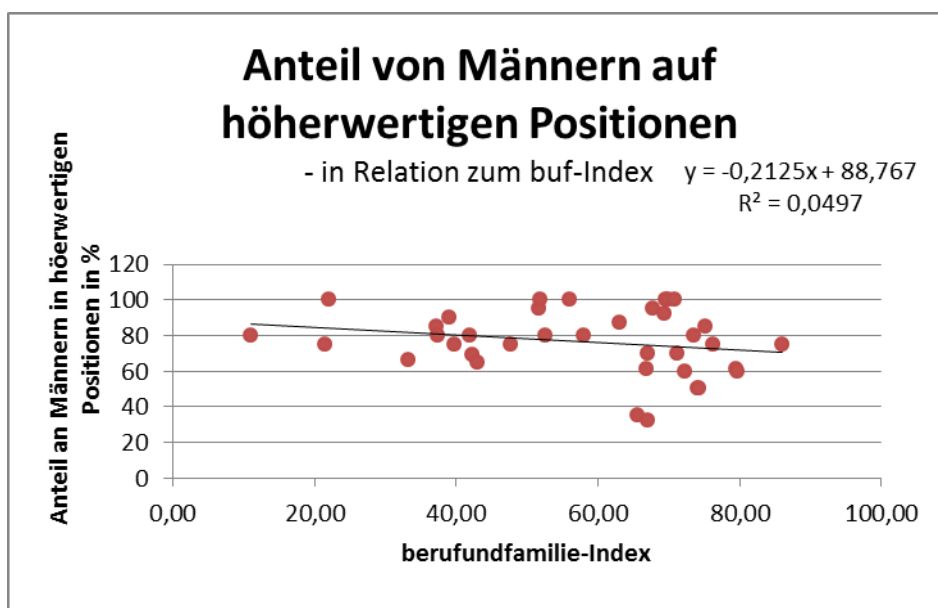
Plausibilitätsfrage 3: Haben die Verwaltung, die einen hohen Berufundfamilie-Index aufweisen, weniger befristete Beschäftigungsverhältnisse?

R-Quadrat	0,046
Regressionskoeffizient	-0,089
Standardfehler	0,063
Signifikanzwert	0,164



Plausibilitätsfrage 4: Haben die Verwaltung, die einen hohen Berufundfamilie-Index aufweisen, tatsächlich eine gleiche Verteilung zwischen den Geschlechtern in den höherwertigen Positionen?

R-Quadrat	0,049
Regressionskoeffizient	-0,213
Standardfehler	N.N.
Signifikanzwert	N.N.



Plausibilitätsfrage 5: Haben die Probanden, deren Verwaltung einen hohen Berufundfamilie-Index aufweisen, ihre Verwaltung auch als familienfreundlich beurteilt?

R-Quadrat	0,665
Regressionskoeffizient	0,054
Standardfehler	0,006
Signifikanzwert	0,000

