



Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Soldaten – Möglichkeiten und Grenzen einer familienorientierten Personalpolitik in der Bundeswehr

Empirisches Forschungsprojekt
Abschlussbericht

Prof. Dr. RAINER MARR
Dipl.-Human-Org. TÍMEA BÍRÓ
Dipl.-Kfm. KARIN STEINER

Neubiberg
Januar 2003



Institut für Personal- und Organisationsforschung
Universität der Bundeswehr München
85577 Neubiberg

Tel.: (0 89) 60 04 – 42 05
Fax: (0 89) 60 04 – 42 06
www.pers-org.de

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Zielsetzung der Studie.....	3
1.2 Gang der Untersuchung	4
2 KONZEPTIONELLER HINTERGRUND	11
2.1 Soziodemographischer Wandel.....	11
2.2 Personalwissenschaftliche Ansätze.....	14
2.3 Basistheoretische Annahmen.....	30
2.4 Modell einer familienorientierten Personalpolitik (FOPP).....	33
3 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	37
3.1 Forschungsanordnung der empirischen Erhebung.....	37
3.2 Problemfeld A: Arbeitszeit und Regeneration.....	56
3.3 Problemfeld B: Versetzungen und Auslandseinsätze und -verwendungen.....	75
3.4 Problemfeld C: Dienstlich bedingte Abwesenheiten und Trennungen.....	95
3.5 Problemfeld D: Fürsorgeangebot und Informationspolitik	102
3.6 Problemfeld E: Familienorientierte Führung	120
3.7 Problemfeld F: Vereinbarkeit von Familie und Beruf	126
4 PRIORISIERUNG DER PROBLEMFELDER.....	149
4.1 Bewertung von möglichen Handlungsempfehlungen durch die Interviewpartner	149
4.2 Mögliche Ziele einer familienorientierten Personalpolitik	151
5 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	155
5.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	155
5.2 Handlungsempfehlungen	158
5.3 FOPP-Scorecard zur Umsetzung	165
ANHANG.....	169
LITERATURVERZEICHNIS.....	225

VORWORT

Familienorientierung in der Bundeswehr - das ist eine Wortkombination deren Berechtigung sich auf den ersten Blick nicht notwendigerweise zu erschließen scheint. Verfechter einer familienorientierten Personalpolitik in der Bundeswehr könnten sich leicht etwa mit folgenden Argumenten - wenn nicht sogar Vorurteilen - konfrontiert sehen:

„Die Bundeswehr hat hier keinen Handlungsbedarf!“

„Angesichts der leeren Kassen können wir uns das nicht leisten!“

„Das ist rechtlich kaum machbar!“

„Die Bundeswehr hat ganz andere Probleme!“

Tatsache ist: *Geänderte Rahmenbedingungen, wie z. B. vermehrte Auslandseinsätze oder Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung, zwingen die Bundeswehr zum Tätigwerden!*

Tatsache ist: *Gerade bei knappen Kassen ist es erforderlich, alle effizienzsteigernden Potentiale zu nutzen!*

Tatsache ist: *Sowohl das Grundgesetz (Art. 6 Ehe, Familie) als auch das Soldatengesetz (§ 31 Fürsorge) verpflichten sogar dazu!*

Tatsache ist: *Familienorientierung wirkt sich auf alle Bereiche der Bundeswehr aus und kann viele Probleme verringern!*

Daher liegt es nahe zu fragen, welche Wirkungszusammenhänge sich konkret identifizieren lassen, welche Bereiche der Bundeswehr besonders effizienzsteigerndes Potential aufweisen oder welche Gestaltungsmöglichkeiten sich einer familienorientierten Personalpolitik in der Bundeswehr eröffnen.

Dieser Bericht dokumentiert die Ergebnisse einer Untersuchung zum Thema *Familienorientierung in der Bundeswehr*, mit der das Bundesministerium der Verteidigung das Institut für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München beauftragt hat. Er soll eine erste Grundlage für eine künftig vertiefte Diskussion der Chancen und Probleme einer familienorientierten Personalpolitik schaffen. Die vorgelegten empirischen Ergebnisse beanspruchen dabei keine statistische Repräsentativität, da das Schwergewicht bei diesem ersten Schritt der Problemanalyse auf das intensive Gespräch mit den betroffenen Soldaten und (zum Teil) ihren Familienangehörigen gelegt wurde.

Unser besonderer Dank gilt allen, die durch ihr Engagement, ihre Initiative und ihr Fachwissen zum erfolgreichen Abschluss dieser Studie beigetragen haben. Insbesondere waren es die teilnehmenden Soldaten und ihre Familienangehörigen, die bei den Befragungen und dem Workshop mit wertvollen Anregungen zur Entwicklung des Konzeptes einer familienorientierten Personalpolitik in der Bundeswehr beitrugen. Profitiert haben wir auch von den informativen Expertengesprächen und Befragungen im Hause NETMA, wofür wir Herrn Biener und seinen Mitarbeitern Frau Pigott und Herrn Mai sowie den teilnehmenden Offizieren herzlich danken. Die fachlichen Beiträge der Teilnehmer des Expertenworkshops, des Deutschen Bundeswehrverbandes und der Mitarbeiter der Fürsorgeeinrichtungen der Bundeswehr trugen wesentlich zum Gelingen des Forschungsprojektes bei.

Die Durchführung einer solchen Studie ist aber ohne ein leistungsfähiges Lehrstuhlteam nicht möglich. Danken möchten wir daher für die konstruktive Kritik und die redaktionelle Endabstimmung Herrn Dr. Holger Morick sowie für die umsichtigen Manuskriptänderungen Frau Katrin Wenglein. Für die hervorragende Zuarbeit während der gesamten Arbeitsphase, insbesondere bei der Erstellung der Abschlusspräsentation, bedanken wir uns herzlich bei den studentischen Mitarbeitern Herrn Martin Damm, Herrn Sandro Freudenberg, Herrn Matthias Greune, Herrn René Hoffmann und Herrn Franc Niewiem.

Neubiberg im Januar 2003

Rainer Marr
Tímea Bíró
Karin Steiner

2.2.3	Work-Life-Balance (W-L-B)	27
2.2.4	Employer of Choice (EPC)	28
2.3	Basistheoretische Annahmen.....	30
2.4	Modell einer familienorientierten Personalpolitik (FOPP).....	33
3	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	37
3.1	Forschungsanordnung der empirischen Erhebung.....	37
3.1.1	Untersuchungsdesign	37
3.1.2	Konzeption und Durchführung der Erhebung.....	38
3.1.3	Auswertung und Interpretation der Daten.....	39
3.1.4	Wesentliche Merkmale der Stichprobe	41
3.1.4.1	Erhebungsbasis	42
3.1.4.2	Zusammensetzung der Stichprobe	43
3.1.4.3	Familiäre Situation.....	48
3.1.5	Spezifizierung von Problemfeldern.....	53
3.2	Problemfeld A: Arbeitszeit und Regeneration.....	56
3.2.1	Volumen der Arbeitszeit	56
3.2.2	Lage und Planbarkeit der Arbeitszeit	59
3.2.2.1	Allgemeine Bewertung der Planbarkeit der Arbeitszeit	59
3.2.2.2	Möglichkeit zur familienbewussten Mitgestaltung der Arbeitszeit	60
3.2.2.3	Sichere Planbarkeit der persönlichen Arbeitszeit	62
3.2.2.4	Probleme für Planungen im familiären Bereich auf Grund der Arbeitszeiten.....	62
3.2.3	Optionen der Arbeitszeitgestaltung.....	65
3.2.4	Allgemeine Bewertung der Arbeitszeit und Regenerationsmöglichkeiten.....	70
3.2.5	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	71
3.2.5.1	Bewertung der Rahmenbedingungen.....	71
3.2.5.2	Verbesserungsvorschläge zur Vermeidung von arbeitszeitbezogenen Problemen.....	72
3.2.5.3	Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung.....	73

3.3	Problemfeld B: Versetzungen und Auslandseinsätze und -verwendungen.....	75
3.3.1	Versetzungen und deren Wirkungen.....	75
3.3.1.1	Anzahl der Versetzungen und Umzüge	75
3.3.1.2	Auswirkungen auf das Familienleben.....	77
3.3.1.3	Berücksichtigung der familiären Situation	79
3.3.1.4	Allgemeine Bewertung der Folgen von Versetzungen.....	81
3.3.1.5	Mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Umzugsbereitschaft.....	86
3.3.2	Bewertung von Auslandseinsätzen und -verwendungen.....	87
3.3.2.1	Anzahl von Auslandseinsätzen und -verwendungen	87
3.3.2.2	Probleme bei Auslandseinsätzen.....	88
3.3.2.3	Probleme bei Auslandsverwendungen.....	89
3.3.3	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	90
3.3.3.1	Bewertung der Rahmenbedingungen von Versetzungen...	90
3.3.3.2	Verbesserungsvorschläge zur Steigerung der Umzugsbereitschaft.....	93
3.3.3.3	Verbesserungsvorschläge in Bezug auf Auslandseinsätze	93
3.4	Problemfeld C: Dienstlich bedingte Abwesenheiten und Trennungen.....	95
3.4.1	Differenzierte Betrachtung der Folgen.....	95
3.4.1.1	Folgen der Trennungen aus Sicht des Partners	96
3.4.1.2	Folgen der Trennungen aus Sicht der Kinder	97
3.4.1.3	Folgen der Trennungen aus Sicht des Soldaten selbst	98
3.4.2	Mögliche Maßnahmen zur Milderung der Folgen dienstlich bedingter Trennungen	98
3.4.3	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	100
3.4.3.1	Folgen von dienstlich bedingter Abwesenheit und Trennung	100
3.4.3.2	Maßnahmen zur Milderung der Folgen von dienstlich bedingten Abwesenheiten.....	100

3.5	Problemfeld D: Fürsorgeangebot und Informationspolitik	102
3.5.1	Erste allgemeine Bewertung des Fürsorgeangebotes	102
3.5.2	Erfahrungen mit finanziellen familienunterstützenden Serviceleistungen	104
3.5.3	Erfahrungen mit nicht-monetären familienunterstützenden Serviceleistungen	106
3.5.4	Information über das Fürsorgeangebot	109
3.5.5	Vertrauen zu Personen und Einrichtungen.....	110
3.5.6	Erfahrungen mit der Wohnungsfürsorge	111
3.5.7	Quantitative und qualitative Bewertung des Fürsorgeangebotes.....	112
3.5.8	Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit.....	116
3.5.9	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	117
3.5.9.1	Bewertung der Rahmenbedingungen.....	117
3.5.9.2	Verbesserungsvorschläge für die Zufriedenheit mit dem Fürsorgeangebot.....	119
3.6	Problemfeld E: Familienorientierte Führung	120
3.6.1	Differenzierte Bewertung der familienorientierten Führung in der Bundeswehr	120
3.6.2	Erwartungen an eine familienorientierte Führung	122
3.6.3	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	124
3.6.3.1	Bewertung der Führung im Feld der Familienorientierung.....	124
3.6.3.2	Erwartungshaltung gegenüber einer verbesserten familienorientierten Führung	125
3.7	Problemfeld F: Vereinbarkeit von Familie und Beruf	126
3.7.1	Bewertung der Vereinbarkeit	126
3.7.1.1	Allgemeine Bewertung der Familienorientierung	126
3.7.1.2	Vergleich der Bewertungen	127
3.7.1.3	Bewertung der allgemeinen Einstellungen	129
3.7.1.4	Bewertung der persönlichen Situation.....	131
3.7.1.5	Bewertung der Auswirkungen auf die Motivation.....	133
3.7.2	Belastungen für das Familienleben.....	134
3.7.3	Lebensziele	136
3.7.4	Loyalitätskonflikte zwischen Arbeitgeber und Familie	140

3.7.5	Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....	142
3.7.5.1	Bewertung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	142
3.7.5.2	Bewertung der allgemeinen Einstellungen	143
3.7.5.3	Bewertung der persönlichen Situation.....	144
3.7.5.4	Auswirkung auf die Motivation	145
3.7.5.5	Belastungen für das Familienleben.....	146
3.7.5.6	Lebensziele und ihre Konsequenzen.....	147
4	PRIORISIERUNG DER PROBLEMFELDER.....	149
4.1	Bewertung von möglichen Handlungsempfehlungen durch die Interviewpartner	149
4.2	Mögliche Ziele einer familienorientierten Personalpolitik	151
5	ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	155
5.1	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	155
5.2	Handlungsempfehlungen	158
5.3	FOPP-Scorecard zur Umsetzung	165
ANHANG I: ERGEBNISPROTOKOLL DES ERHEBUNGSWORKSHOPS		169
ANHANG II: ERGEBNISPROTOKOLL DES EXPERTENWORKSHOPS		181
ANHANG III: INTERVIEWLEITFADEN		191
ANHANG IV: KURZFRAGEBOGEN		219
LITERATURVERZEICHNIS.....		225

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1:	Modularer Forschungsaufbau.....	5
Abbildung 1-2:	Inhalte der Analysephase.....	6
Abbildung 1-3:	Handlungsfelder des Familien-Audit	7
Abbildung 2-1:	Familienstruktur der Bundeswehr	17
Abbildung 2-2:	Handlungsparameter von FOPP	19
Abbildung 2-3:	Die Bundeswehr als „Employer of Choice“	29
Abbildung 2-4:	Basis des Zusammenhanges zwischen familienbezogenen Anreizen und individuellem Leistungs-(Beitrags-)Verhalten.....	31
Abbildung 2-5:	Zusammenhang zwischen individuellen und organisatorischen Interessen als Basis für die Gestaltung einer familienorientierten Personalpolitik	33
Abbildung 2-6:	Handlungsmodell einer FOPP in der Bundeswehr	34
Abbildung 3-1:	Konzeption und Durchführung der Erhebung	39
Abbildung 3-2:	Zusammenfassung der Merkmale der empirischen Erhebung	43
Abbildung 3-3:	Verteilung der Altersgruppen.....	44
Abbildung 3-4:	Verteilung der Dienstgradgruppen.....	45
Abbildung 3-5:	Überlegungen zur Berufswahl „Soldat“	49
Abbildung 3-6:	Abgrenzung der Problemfelder	55
Abbildung 3-7:	Belastungen durch die Arbeitszeit (Übersicht).....	56
Abbildung 3-8:	Belastung durch das Arbeitszeitvolumen.....	58
Abbildung 3-9:	Bewertung der Planbarkeit der Arbeitszeit.....	60
Abbildung 3-10:	Bewertung möglicher Arbeitszeitmaßnahmen.....	66
Abbildung 3-11:	Verbesserungsvorschläge zur Planbarkeit der Arbeitszeit (Zusammenfassung)	73
Abbildung 3-12:	Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung (Prioritätsindex)	74
Abbildung 3-13:	Anzahl Versetzungen und Umzüge	76
Abbildung 3-14:	Berücksichtigung der familiären Situation (Zusammenfassung)	80
Abbildung 3-15:	Positive Erfahrungen mit Versetzungen.....	90
Abbildung 3-16:	Negative Erfahrungen mit Versetzungen	91
Abbildung 3-17:	Verbesserungsvorschläge zur Steigerung der Umzugsbereitschaft (Zusammenfassung)	93

Abbildung 3-18:	Folgen dienstlich bedingter Trennungen (Zusammenfassung)	100
Abbildung 3-19:	Verbesserungsvorschläge zur Minderung der Folgen dienstlich bedingter Trennungen.....	101
Abbildung 3-20:	Erste allgemeine Bewertung des Fürsorgeangebotes	103
Abbildung 3-21:	Erfahrungen mit finanziellen familienunterstützenden Serviceleistungen.....	105
Abbildung 3-22:	Erfahrungen mit nicht-monetären familienunterstützenden Serviceleistungen.....	107
Abbildung 3-23:	Bewertung der finanziellen Fürsorgeangebote	114
Abbildung 3-24:	Bewertung der nicht-monetären Fürsorgeangebote.....	114
Abbildung 3-25:	Verbesserungsvorschläge zum Fürsorgeangebot (Zusammenfassung)	119
Abbildung 3-26:	Sensibilität in Bezug auf Familienbelange	121
Abbildung 3-27:	Bewertung der familienorientierten Führung (Zusammenfassung)	124
Abbildung 3-28:	Erwartungshaltung zur familienorientierten Führung	125
Abbildung 3-29:	Vergleich der Bewertung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	128
Abbildung 3-30:	Vergleich der Bewertung zur Familienfreundlichkeit der Bundeswehr	129
Abbildung 3-31:	Verteilung der Prioritätsgruppen (Lebensziele)	138
Abbildung 3-32:	Loyalitätskonflikte zwischen Arbeitgeber und Familie	141

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1:	Anteil der weiblichen Hochschulabsolventen im Jahr 2000	11
Tabelle 2-2:	Erwerbstätige Ehepaare im Mai 2000 nach der Wochenarbeitszeit	12
Tabelle 3-1:	Verteilung auf Teilstreitkräfte	45
Tabelle 3-2:	Verteilung auf Truppengattungen	46
Tabelle 3-3:	Häufigste Verwendungen.....	47
Tabelle 3-4:	Verteilung nach Art des Dienstverhältnisses und Dienstaltersgruppen.....	47
Tabelle 3-5:	Verteilung nach Familienstand	48
Tabelle 3-6:	Überlegungen zur Berufswahl „Soldat“	51
Tabelle 3-7:	Verteilung nach Anzahl der Kinder	52
Tabelle 3-8:	Verteilung nach Altersgruppe der Kinder	52
Tabelle 3-9:	Verteilung nach der Erwerbstätigkeit des Partners	53
Tabelle 3-10:	Verteilung nach Bildungsabschluss des Partners.....	53
Tabelle 3-11:	Belastung durch das Arbeitszeitvolumen (Anmerkungen)	59
Tabelle 3-12:	Familienbewusste Mitgestaltung der Lage der Arbeitszeit	61
Tabelle 3-13:	Sichere Planbarkeit der Lage der Arbeitszeit	62
Tabelle 3-14:	Probleme für Planungen im familiären Bereich auf Grund der Arbeitszeiten.....	63
Tabelle 3-15:	Verbesserungsvorschläge zur Planbarkeit der Arbeitszeit	64
Tabelle 3-16:	Bewertung möglicher Arbeitszeitmaßnahmen (Häufigkeiten)	65
Tabelle 3-17:	Individueller Prioritätsindex der Arbeitszeitoptionen.....	67
Tabelle 3-18:	Individuelle Bewertung der Arbeitszeitoptionen	69
Tabelle 3-19:	Bewertung von Arbeitszeit und Regenerationsmöglichkeiten.....	70
Tabelle 3-20:	Zusammenfassende Bewertung der Arbeitszeit	72
Tabelle 3-21:	Positive Erfahrungen mit Versetzungen.....	77
Tabelle 3-22:	Negative Erfahrungen mit Versetzungen.....	79
Tabelle 3-23:	Berücksichtigung der familiären Situation.....	81
Tabelle 3-24:	Bewertung der Folgen von Versetzungen.....	82
Tabelle 3-25:	Bewertung der Folgen von Versetzungen (Anmerkungen).....	84
Tabelle 3-26:	Weitere Folgen von Versetzungen.....	85