



# **WORK-LIFE-BALANCE UND IHRE AUSWIRKUNG AUF DIE MITARBEITERMOTIVATION IN DER SOZIALEN ARBEIT**

# **Work-Life-Balance und ihre Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation in der Sozialen Arbeit**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © Studylab 2019

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Motivation</b> .....	<b>7</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	7
2.2 Intrinsische und Extrinsische Motivation .....	8
2.3 Die Flow-Theorie .....	9
2.4 Motivationstheorien .....	10
2.5 Ausgewählte Motivationsinstrumente.....	18
<b>3 Work-Life-Balance</b> .....	<b>32</b>
3.1 Wertewandel und digitaler Wandel in der Arbeitswelt.....	36
3.2 Zahlen und Fakten .....	38
3.3 Chancengleichheit zwischen Männer und Frauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.....	39
3.4 Work-Life-Balance-Maßnahmen .....	40
<b>4 Das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit und deren Beschäftigte</b> .....	<b>55</b>
4.1 Das Arbeitsfeld der sozialen Arbeit: eine Kurzbeschreibung .....	55
4.2 Motive und Bedürfnisse der Beschäftigten in der Sozialen Arbeit.....	56

<b>5 Untersuchung der Work-Life-Balance und deren Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation</b> .....	<b>58</b>
5.1 Vereinsprofil .....	58
5.2 Beschreibung der Probanden: ambulantes Team.....	59
5.3 Erhebungsmethode: Fragebogen.....	62
5.4 Untersuchungsergebnisse .....	65
5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse/Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	73
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>78</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>83</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
et al.	und andere
s.	siehe
SGB	Sozialgesetzbuch
Vgl.	vergleiche
WLB	Work-Life-Balance
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Arbeitskräftesaldo nach ausgewählten Berufsgruppen, 2010-2030, Absolute Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage.....	2
Abb. 2 Bedürfnispyramide von Abraham Maslow.....	11
Abb. 3 Zwei-Faktoren Theorie von Frederick Herzberg .....	14
Abb. 4: Motivationsmodell von Vroom .....	16
Abb. 5: Motivationsmodell von Porter/Lawer .....	17
Abb. 6: Motivationsinstrumente/Anreize .....	18
Abb. 7: Work-Life-Balance .....	35
Abb. 8: Forsa Meinungsumfrage 2012: Meinungen und Einstellungen der Väter in Deutschland .....	54

## **1 Einleitung**

Durch die Globalisierung, den technischen Fortschritt und den demografischen Wandel haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in den letzten Jahren stark verändert. Das Personal ist die bedeutendste Ressource mit dem größten Erfolgspotenzial in (sozialen) Unternehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen das Unternehmen voran und bestimmen durch ihre Motivation und Qualifikation die Qualität (vgl. Hölzle 2006, S. 11).

Eine Personalkostenquote von 70 bis 80 Prozent in sozialen Unternehmen unterstreicht die Relevanz der Mitarbeitenden. Einer der bedeutsamsten Prozesse besteht auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels darin, Angestellte zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Bieker/Vomberg 2012, S. 92). Die Anforderungen, die an die Belegschaft gestellt werden, wachsen stetig. Resultierend daraus treten psychische Belastungen immer häufiger auf. Zuverlässige, engagierte und motivierte Beschäftigte arbeiten bis zur Erschöpfung.

Durch eine veränderte Lebensführung und Lebensplanung der Menschen werden die Vorgesetzten in Unternehmen vermehrt gezwungen, die Personalpolitik umzustrukturieren (vgl. Kochschmieder 2008, S. 2). Die Menschen wünschen sich ein selbstbestimmtes Leben, in dem die Lebensbereiche ‚Beruf‘ und ‚Arbeit‘ gut miteinander vereinbart werden können. Nicht nur für Frauen mit Kindern ist dieses Thema von hoher Relevanz. Auch Männer wünschen sich, mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen zu können, und junge Menschen streben ein ausgeprägtes Privatleben an. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Lebensbereichen Berufs- und Privatleben bzw. Familienleben zu schaffen, trägt zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei und dient der Gesundheits- sowie der Motivationssteigerung. Unternehmen haben erkannt, dass die Arbeitsleistung durch eine höhere Arbeitsmotivation steigt. Die ‚Work-Life-Balance‘ dient daher als wesentliches Steuerungsinstrument im Personalmanagement zur Erhaltung der Arbeitsmotivation.

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Im Jahr 2013 gab es bei etwa einem Drittel der deutschen Unternehmen Probleme qualifiziertes Personal zu finden und ausgeschriebene Stellen zu besetzen. Aufgrund des demografischen Wandels wird sich diese Problematik weiter verstärken. Deutschland entlässt jährlich 250 000 bis 300 000 Erwerbspersonen in die Rente. Die Arbeitskräftelücke kann ohne Gegenmaßnahmen nicht gefüllt werden. Vor allem der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften ist spürbar (vgl. Prognos 2011,

S. 1). In den Sozialberufen würde unter aktuellen Voraussetzungen bis 2030 ein Fünftel der Stellen unbesetzt bleiben (s. Abb.1).

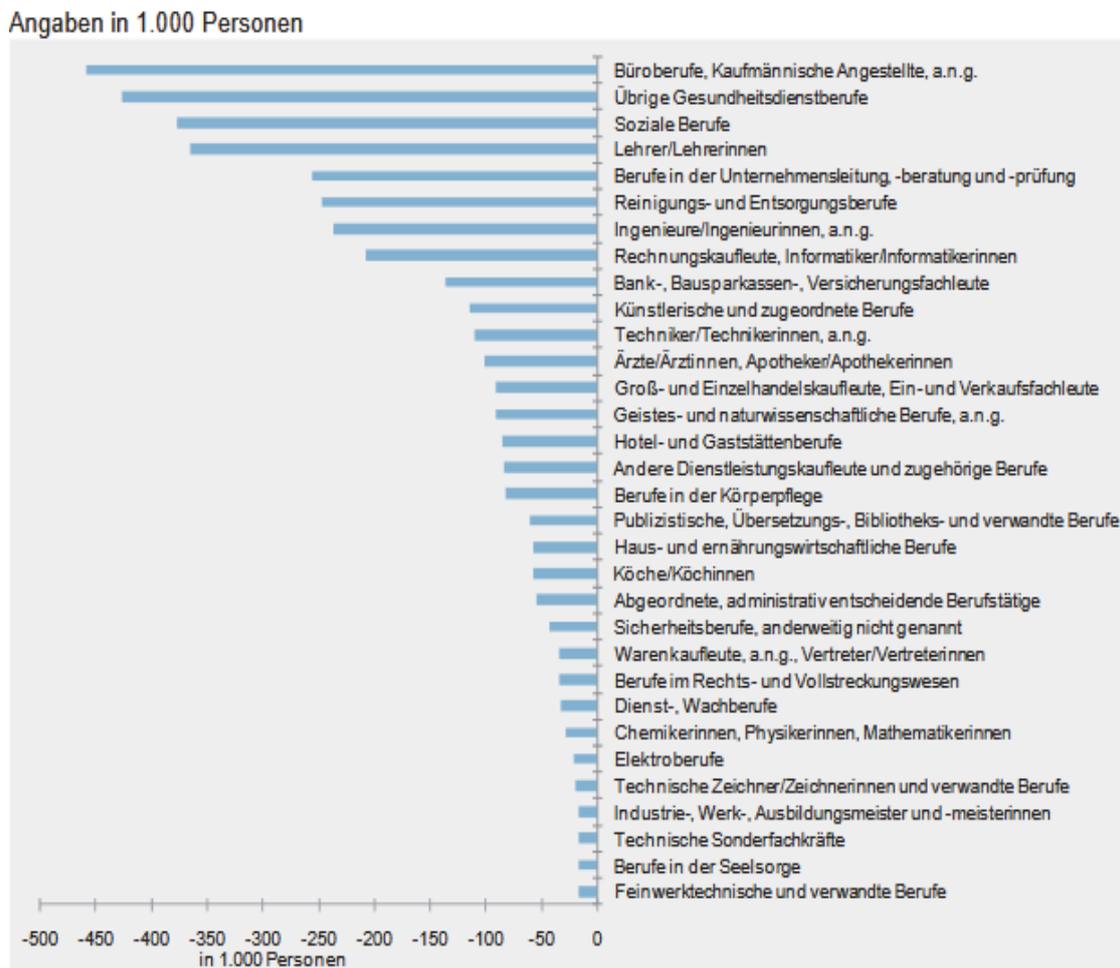


Abb. 1: Arbeitskräftesaldo nach ausgewählten Berufsgruppen, 2010-2030, Absolute Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage (Prognos 2011, S. 45)

In der sozialen Arbeit besteht eine der wesentlichsten Aufgaben darin, Menschen in Not zu helfen und die Integration oder Reintegration dieser Menschen in die Gesellschaft sicherzustellen (vgl. Bieker/Vomberg 2012, S. 11). Beschäftigte im sozialen Sektor werden täglich mit sozialen Problemen anderer Menschen konfrontiert und sind damit beschäftigt, Menschen dabei zu unterstützen, eine Lösung für ihre schwierige Situation zu finden. Diese Angestellten in der sozialen Arbeit klagen häufig über eine unzureichende Bezahlung und schlechte Arbeitsbedingungen. Bestandteile der wesentlichen Arbeitsausstattung wie funktionierende Computer, Internetzugang, ausreichende Büros für Beschäftigte und dazugehöriges Equipment sind oft Mangelware, was die tägliche Arbeit erschwert. In vielen Organisationen fehlt es darüber hinaus an qualifiziertem Personal, was durch Mitarbeitende kompensiert wird. Unerlässliche Ruhephasen für den Körper und die Psyche können

nicht eingehalten werden, worunter letztendlich das Privatleben leidet. Unzufriedene Angestellte suchen sich eine neue Arbeitsstelle oder kündigen ‚innerlich‘, sodass die Arbeitsleistung sinkt. Psychische und physische Belastungen und Erkrankungen können auftreten. Gerade in sozialen Einrichtungen, in denen die Arbeit und deren Ergebnisse von der Arbeitsbeziehung zwischen Klientinnen und Klienten einerseits sowie Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern andererseits bestimmt sind, kann unter solchen Bedingungen nicht zielführend gearbeitet werden (vgl. Gehrman/Müller 2013, S. 49-50).

Eine langfristig fehlende Work-Life-Balance kann demzufolge physische oder psychische Erkrankungen zur Folge haben. Dadurch entstehen für Unternehmen jährlich hohe Kosten, die auf Fehlzeiten und geringe Motivation oder Engagement der Mitarbeitenden zurückzuführen sind. Diese Arbeitsbedingungen bringen letztendlich weder Vorteile für die wirtschaftliche Situation der Unternehmen noch für die Angestellten oder den Klienten, obwohl gerade sozial benachteiligte Menschen durch Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern Unterstützung und Hilfe erhalten. Diese kann jedoch nicht durch demotivierte und psychisch belastete Arbeitskräfte geleistet werden (vgl. Gehrman/Müller 2013, S.49-50).

Geschäftsführer und Vorgesetzte in Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie ihre Beschäftigten motivieren und die Arbeitsmotivation langfristig aufrechterhalten oder sogar steigern können, sodass der Erfolg des Unternehmens und somit die Wirtschaftskraft und der daraus resultierende Profit stetig ansteigen.

Gegenstand dieser Masterarbeit ist es, die Auswirkungen der Work-Life-Balance auf die Arbeitsmotivation hervorzuheben. Diesbezüglich wird der Motivationsbegriff detailliert beleuchtet und erarbeitet, was Menschen im Arbeitsalltag motiviert. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das Konzept der Work-Life-Balance als Teil der Mitarbeitermotivation. Die Begriffe ‚Work-Life-Balance‘ und ‚Motivation‘ sind so weit gefächert, dass es in dieser Arbeit nicht darum gehen kann, jeden einzelnen Aspekt der Motivation oder der WLB aufzugreifen. Vielmehr geht es darum, den Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und WLB zu verdeutlichen und auf das Arbeitsfeld der sozialen Arbeit zu übertragen.

Da Führungskräfte oft selber von einer fehlenden Work-Life-Balance betroffen sind, werden sie in dieser Arbeit neben den Mitarbeitenden in den Fokus genommen. Vorgesetzte sollen Verantwortung für die Angestellten übernehmen und als Vorbild agieren. Des Weiteren haben sie die Befugnis, geeignete Maßnahmen zur WLB umzusetzen. Unstrittig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass jeder