



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Vergleich zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft  
in  
Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines/einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Elina Wolf

Studienjahr 2023/2024

Erstgutachter: Prof. Dr. R. Bauschke  
Zweitgutachter: H. Nothacker

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung .....	2
1.2 Aufbau und Vorgehensweise .....	3
<b>2. Definitionen und Abgrenzungen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Öffentlicher Dienst.....	4
2.2 Privatwirtschaft.....	4
2.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	5
<b>3. Fachkräftemangel.....</b>	<b>6</b>
3.1 Generation Z.....	7
3.2 Notwendigkeit zur Förderung der Vereinbarkeitsthematik.....	10
<b>4. Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>12</b>
4.1 Mutterschutz.....	12
4.2 Elternzeit und Elterngeld .....	12
4.3 Pflegezeit.....	13
<b>5. Vergleich des privaten und öffentlichen Sektors .....</b>	<b>13</b>
5.1 Zertifikate.....	13
5.2 Hypothese.....	15
5.3 Forschungsmethode .....	15
5.4 Stichprobe .....	16
5.5 Gütekriterien der Forschung.....	20
<b>6. Datenauswertung.....</b>	<b>21</b>
6.1 Auswertung öffentlicher Sektor .....	21
6.2 Auswertung privater Sektor .....	35
6.3 Vergleich der beiden Sektoren .....	46
<b>7. Kritische Betrachtung der Ergebnisse .....</b>	<b>62</b>
<b>8. Fazit.....</b>	<b>63</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>65</b>

<b>Genderhinweis.....</b>	<b>72</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>73</b>

## Abkürzungsverzeichnis

BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BW	Baden-Württemberg
bzgl.	bezüglich
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V
ET	Errechneter Entbindungstermin
EU	Europäische Union
ebd.	ebenda
FK	Führungskräfte
FPfZG	Familienpflegezeitgesetz
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
GU	Großunternehmen
Kiga	Kindergarten
Kita	Kindertageseinrichtung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LBesGBW	Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg
MA	Mitarbeiter
Mio.	Millionen
öD	öffentlicher Dienst
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
PM	Public Management
rd.	rund
RP	Regierungspräsidien
SGB XI	elfte Sozialgesetzbuch
Ü3	Kindertageseinrichtung für Kinder über 3 Jahren
U3	Kindertageseinrichtung für Kinder unter 3 Jahren
u.U.	unter Umständen
VRUG	Vereinbarkeitsrichtlinienumsetzungsgesetz

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Generationenübersicht .....	8
Abbildung 2: Was ist Millennials beim Arbeitgeber wichtig?.....	9
Abbildung 3: Ansprüche der Gen Z an den Arbeitgeber .....	9
Abbildung 4: Regierungspräsidien & Ministerien .....	18
Abbildung 5: Landkreise.....	19
Abbildung 6: Stadtkreise.....	20
Abbildung 7: Anzahl der Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst.....	22
Abbildung 8: Anteil der Mitarbeiter in Vollzeit.....	22
Abbildung 9: Anteil der Mitarbeiter in Teilzeit .....	23
Abbildung 10: Anteil der weiblichen Mitarbeiter .....	24
Abbildung 11: Wie lange die Pflege zuhause dauert .....	31
Abbildung 12: Branchen der Teilnehmer.....	35
Abbildung 13: Anzahl der Arbeitnehmer im privaten Sektor .....	36
Abbildung 14: Anteil der weiblichen Mitarbeiter .....	37
Abbildung 15: Elternzeit immer noch ungleich verteilt.....	48
Abbildung 16: Wer zuhause pflegt.....	49
Abbildung 17: Mit diesen Maßnahmen unterstützen Unternehmen Väter bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit.....	54
Abbildung 18: Erwerbstätigenquoten .....	55
Abbildung 19: Vorteile eines Zuschusses für haushaltsnahe Dienstleistungen aus Unternehmersicht .....	59

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1	Durchführung und Herausforderungen der Umfrage
Anlage 2	Elterngeld, Elternzeit und Pflege
Anlage 3	Größte deutsche Unternehmen nach Anzahl der weltweit Beschäftigten im Geschäftsjahr 2021/2022
Anlage 4	Familienkostenzuschlag
Anlage 5	Umfrage
Anlage 6	Wie häufig kaufen Sie online ein?
Anlage 7	Zertifikate
Anlage 8	Alle kontaktierten Unternehmen

## 1. Einleitung

*Manchmal kommt bei der Arbeit etwas dazwischen – das Leben.* Das BMFSFJ hat bereits auf diesen Umstand aufmerksam gemacht (DIHK, 2022). Einige berufstätige Menschen stehen vor der Herausforderung Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. 75% der Beschäftigten sagen aus, dass Familienfreundlichkeit die Wahl des Arbeitgebers bestimmt und, dass sie bereit wären den Arbeitgeber bei mangelnder Familienorientierung zu wechseln (DIHK, 2022). Damit ist es für den Arbeitgeber essenziell sich mit Unterstützungsmaßnahmen für das Personal auseinanderzusetzen. Potenzielle Bewerber geben an, dass ein nicht familienorientiertes Unternehmen 12% mehr Gehalt zahlen muss, um die mangelnde Unterstützung für Familien auszugleichen (DIHK, 2022). Arbeitgeber sind aufgrund des demografischen Wandels gezwungen sich attraktiv im Kampf, um Fachkräfte zu zeigen und sollten sich deshalb mit deren Bedürfnissen auseinandersetzen. Der Fachkräftemangel sorgt dafür, dass sich die jeweiligen Sektoren über die eigenen Absolventen hinaus um qualifizierte Arbeitskräfte bemühen müssen. Quereinsteiger sind für die Deckung des vakanten Stellenbedarfs notwendig. Deshalb konkurrieren der öffentliche und private Sektor auf dem Arbeitsmarkt und eine vergleichende Betrachtung in Bezug auf die für Fachkräfte wesentlichen Kriterien an einen Arbeitgeber ist sinnvoll. Der Trend „Female Shift“, der sich in den letzten Jahren zunehmend etabliert hat, zeigt, dass sich die Rolle der Frau in der Gesellschaft gewandelt hat. Frauen streben finanzielle Unabhängigkeit an und möchten sich im Berufsleben weiterentwickeln. Männer möchten vermehrt die Chance erhalten einen signifikanten Anteil an der Kinderbetreuung auszuüben. Das signalisiert der steigende Anteil an elterngeldbeziehenden Vätern, der 2022 26,1% betrug (Statista, 2023). Jedoch zeigt der Anteil auch, dass Frauen deutlich häufiger Elternzeit nehmen, trotz der Veränderung der Geschlechterrollen in der Gesellschaft. Die Familiengründung schränkt vor allen Dingen Frauen zwischen 21 und 30 Jahren in ihrem Berufsleben ein (Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2012). Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die gleichmäßige Betrachtung der Geschlechter bei den Vereinbarkeitsmodellen der Arbeitgeber ein Manko aufweist.

Mittlerweile arbeiten 36% „der Mütter mit mindestens einem Kind unter drei Jahren“ (DIHK, 2022), sodass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Nicht nur junge Familien sind von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf betroffen. Im Jahr 2021 waren insgesamt 4.960.000 Menschen in Deutschland pflegebedürftig, davon werden über 80% zu Hause primär durch Angehörige gepflegt (Statistisches Bundesamt, 2023). Diese sind meist erwerbstätig und sind gezwungen in ihrem Alltag die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bewältigen. Lediglich jedes siebte Unternehmen plant eine Ausweitung der Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (BMFSFJ, 2021). Durch den demografischen Wandel wird der Anteil der Pflegebedürftigen steigen, für 2060 werden insgesamt 6.720.000 Pflegebedürftige in Deutschland prognostiziert (Demografieportal, 2023). Damit spielt Pflege ebenfalls eine entscheidende Rolle in der Gesellschaft. Von diesem Vereinbarkeitsproblem sind wie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch zum Großteil Frauen betroffen, da sie Hauptpflegepersonen sind (Hans-Böckler-Stiftung, 2017). Somit stellt sich für junge sowie bereits im Arbeitsleben integrierte Fachkräfte die Frage: *In welchem Sektor bin ich am besten aufgehoben, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können?* Das Ziel dieser Bachelor-Arbeit ist es dieser Frage auf den Grund zu gehen und eine wissenschaftliche Analyse zu der Hypothese durchzuführen.

## 1.1 Zielsetzung

Wie bereits dargestellt, prägt die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Arbeitswelt und nimmt mittlerweile eine entscheidende Rolle in der Gesellschaft ein. Für Arbeitgeber ist es entscheidend die Bedürfnisse der Gen Z und Y an die Arbeitsbedingungen anzupassen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen und bestehende Arbeitskräfte langfristig zu binden. Für ein gelungenes „Employer Branding“ ist eine Förderung der Vereinbarkeitsthematik unerlässlich. In dieser Thesis geht es darum herauszufinden, ob der öffentliche Sektor oder die Privatwirtschaft die besseren Arbeitsbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liefert. Hierfür wird ebenfalls innerhalb des privaten Sektors in Bezug auf



die Größe der Unternehmen eine Differenzierung vorgenommen. Diese Arbeit soll den beiden Sektoren zeigen, wie sie im Vergleich zu dem jeweils anderen Sektor abschneiden und in welchem Maß weiterer Handlungsbedarf besteht.

## 1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Die Thesis setzt sich aus acht Kapiteln zusammen. Nach der Einleitung soll ein theoretisches Verständnis für die grundlegenden Begrifflichkeiten geschaffen werden. Daraufhin wird der Fachkräftemangel mit seinen Ursachen und Auswirkungen auf die Arbeitswelt dargestellt. In diesem Zusammenhang werden die Ansprüche der Gen Z und Y an den Arbeitgeber analysiert und daraus die wesentlichen Faktoren für die Gewinnung und Bindung der Nachwuchskräfte formuliert. Zunächst wird herausgearbeitet, welche rechtlichen Grundlagen vom Gesetzgeber geschaffen wurden, um Arbeitskräften eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Der erste Schritt des Vergleichs der beiden Sektoren findet statt, indem die Unternehmen und Verwaltungsbehörden nach einem Zertifikat für familienfreundliche Arbeitgeber geprüft werden. Daraufhin wird die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung dargestellt, wobei zunächst die Auswahl der Probanden eine Rolle spielt. Daraufhin werden die Gütekriterien der Umfrage erklärt. Anschließend werden die Ergebnisse der einzelnen Sektoren ausgewertet und miteinander verglichen. Zuletzt wird ein Fazit formuliert und ein kritischer Blick auf die Ergebnisse geworfen.

## **2. Definitionen und Abgrenzungen**

Zum Verständnis der grundlegenden Begrifflichkeiten, mit denen sich die vorliegende Arbeit befasst, werden diese im aktuellen Kapitel erläutert. Da sich die Thesis mit der vergleichenden Betrachtung des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft befasst, werden beide Sektoren im Anschluss definiert und eingegrenzt. Eine Darstellung der in dieser Thesis im Vordergrund stehenden Bezeichnung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ wird vorgenommen. Die darauffolgenden Kapitel bauen auf die in diesem Kapitel determinierten Begrifflichkeiten auf.

## 2.1 Öffentlicher Dienst

Der Begriff „öffentlicher Dienst“ meint den Arbeitsbereich aller Arbeitskräfte, die für die Verwaltungsbehörden, öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen tätig sind. Dazu zählen „Beamtinnen und Beamte, Tarifbeschäftigte, Richterinnen und Richter, Soldatinnen und Soldaten“ (Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2023). Im Juni 2021 waren 613.320 Beschäftigte im öD in BW tätig (Statistisches Landesamt BW, 2022). Die Thesis beschränkt sich auf die Beamten und Tarifbeschäftigten in den Kommunalverwaltungen, Ministerien und Regierungspräsidien des Landes Baden-Württemberg. Das hat den Hintergrund, dass primär die Arbeitsbedingungen bei den künftigen Arbeitgebern der Absolventen des Studiengangs PM mit den Bedingungen in der Privatwirtschaft verglichen werden sollen. Die Absolventen sind weder für das Richteramt noch für das Soldatentum befähigt und ausgebildet. Zudem sind die Absolventen nach der Erlangung des Bachelor-Abschluss Kommunal-und Landesbeamte des Landes BW und keine Bundesbeamte. Sie werden gezielt auf die Arbeit im öD des Landes BW vorbereitet, da jedes Bundesland differenzierte Regelungen für die Exekutive normiert hat.

## 2.2 Privatwirtschaft

Zu diesem Arbeitsfeld zählen alle Subjekte, (die) „nicht im Eigentum oder unter der Leitung des Staates steh(en)“ (Wiktionary, 2022). Die Subjekte sind „ein in der Marktwirtschaft vorkommendes wirtschaftliches Gebilde, das nach einem von der Unternehmensleitung bestimmten Wirtschaftsplan durch Einsatz der Produktionsfaktoren Güter hervorbringt, vorrangig mit der Zielsetzung, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften (...)“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016). Diese Subjekte werden als Unternehmen bezeichnet (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016). Die Unternehmen sind nach verschiedenen Größenklassen skalierbar (Statistisches Bundesamt, 2023). Das statistische Bundesamt klassifiziert die Unternehmen in der KMU-Statistik nach der Empfehlung der Europäischen Kommission nach Umsatz und Anzahl der Beschäftigten (Statistisches Bundesamt, 2023). Die KMU-Statistik umfasst kleine und mittlere Unternehmen, die meisten

Unternehmen Deutschlands zählen zu den KMU-Unternehmen (Statistisches Bundesamt, 2023). Die Kleinstunternehmen in der KMU-Statistik umfassen 9 Beschäftigte und beziehen bis zu 2 Mio. Euro Umsatz im Jahr (ebd.). Die kleinen Unternehmen verzeichnen bis zu 49 Beschäftigte und bis zu 10 Mio. Euro Umsatz im Jahr, die Mittelbetriebe bis zu 249 Beschäftigte und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz im Jahr und die großen Unternehmen beinhalten über 249 Beschäftigte oder über 50 Mio. Euro Umsatz im Jahr (ebd.). Große Unternehmen beschäftigen bis zu 1.999 MA, ab 2.000 Mitarbeitern handelt es sich um Großunternehmen (Dr. Dominic Lindner, 2019). Klein- und Kleinstunternehmen werden nicht in den Blick genommen, da Kommunen selten weniger als 50 MA beschäftigen und die Größe für die Familienfreundlichkeit relevant sein könnte. Deshalb gelten auch einzelne Schutzmaßnahmen für Arbeitnehmer nicht für diese Betriebsgrößen. In dieser Thesis wird das Hauptaugenmerk auf den Mittleren Unternehmen, den großen Unternehmen, den Großunternehmen liegen. Sodass in der vergleichbaren Betrachtung Arbeitgeber aus der Privatwirtschaft mit einer Anzahl von Beschäftigten zwischen 49 und über 2.000 in den Blick genommen werden.

### 2.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht berufstätigen Menschen sowohl dem Berufs- als auch dem Familienleben nachzugehen (Fürstenberg, Mönninghoff, o.D.). Eine gelungene Vereinbarkeit zeichnet sich dadurch aus, dass in keinem der beiden Bereiche für den jeweils anderen Bereich Abstriche gemacht werden müssen oder lediglich in einem verschwindend geringen Umfang. „Familienleben umfasst hierbei alle (Lebens-)Gemeinschaften, in denen langfristige soziale Verantwortung für andere übernommen wird“ (Fürstenberg, Mönninghoff, o.D.). Eine Familie zeichnet sich damit durch „Eltern/-teile und im Haushalt lebende Kinder“ aus (Statistisches Bundesamt, 2023). Das Alter der Kinder spielt für den Begriff der Familie keine Rolle (Statistisches Bundesamt, 2023). Ein zwei Generationenhaushalt kann aus Ehepaaren, nichtehelichen Paaren, gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften, Patchwork- und Pflegefamilien, Adoptivfamilien und Alleinerziehenden mit Kindern bestehen (ebd.). Familie meint neben Eltern-

Kind Gemeinschaften auch die Geschwister der Eltern und deren Eltern (Fürstenberg, Mönninghoff, o.D.). Somit verlangt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur Unterstützungsmaßnahmen für Eltern mit minderjährigen Kindern, sondern auch Modelle zur Unterstützung für die Versorgung von Vorfahren und Geschwistern.

Mit Beruf ist „jede auf Dauer angelegte, der Schaffung und Erhaltung einer Lebensgrundlage dienende (jur. Person: auf einen Erwerbszweck gerichtete) Tätigkeit, die nicht (...) gemeinschädlich (...) ist“, gemeint (Andrea Löher, o.D.). Die Tätigkeit kann entweder in einem Angestelltenverhältnis oder in der Selbstständigkeit ausgeführt werden. Diese Thesis befasst sich mit den Arbeitsbedingungen für Berufstätige im Angestelltenverhältnis. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die der Arbeitgeber umsetzen kann.

### **3. Fachkräftemangel**

Als Fachkräftemangel wird die Ausgangssituation bezeichnet, in der eine Vielzahl von Arbeitsplätzen nicht besetzt werden kann, weil die dafür qualifizierten Arbeitskräfte nicht vorhanden sind (Talention, o.D.). Mit qualifizierten Arbeitskräften, auch als Fachkräfte bezeichnet, sind Personen gemeint, „die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). Abgrenzend hierzu sind alle erwerbsfähigen Menschen, ohne deren Qualifikationsniveau zu berücksichtigen, zu betrachten, diese werden als Arbeitskräfte bezeichnet. Ein Fachkräftemangel kann auch dann vorliegen, wenn die Nachfrage nach Arbeit durch das gesamtwirtschaftliche Angebot an Arbeitskräften mathematisch gesehen gedeckt ist (Tim Obermeier, 2014). Das ist der Fall, „(...) wenn die Qualifikationen der Arbeitslosen nicht mit den benötigten Qualifikationen der Arbeitgeber übereinstimmen“, dann existiert ein sog. Mismatch (Tim Obermeier, 2014). Der Fachkräftemangel betrifft den öffentlichen Sektor am stärksten. Eine Prognose besagt, dass der öD bis 2030 einen Mangel von mind. 1 Mio. Fachkräften verzeichnen wird (PricewaterhouseCoopers, 2022). Die wesentlichen Gründe für den Fachkräftemangel in Deutschland sind „die drei D“, Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung

(BMWK, 2022). In dieser Thesis wird lediglich auf die Demografie eingegangen. Der demografische Wandel macht sich durch die sinkende Anzahl der jüngeren Menschen und steigende Anzahl der älteren Menschen in der Gesellschaft bemerkbar (Statistisches Bundesamt, 2023). „Jede zweite Person in Deutschland ist heute älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre“ (Statistisches Bundesamt, 2023). Die Geburtenrate ist eine wichtige Kennzahl im demografischen Wandel (Statistisches Bundesamt, 2023). Im Jahr 1964 wurden 1,36 Mio. Kinder in Deutschland geboren, dieses geburtenreichste Jahr wird als Babyboom bezeichnet. Nach dem Babyboom ging die Geburtenrate, bis auf einen Anstieg zwischen 2014 und 2016, kontinuierlich zurück. Die Geburtenrate lag 2022 bei 1,46 Kinder pro Frau (ebd.). Um eine gleichbleibende Altersstruktur in der Bevölkerung gewährleisten zu können, müsste die Geburtenrate bei 2,1 Kindern je Frau in Deutschland liegen“ (ebd.). Für den Arbeitsmarkt bedeutet der demografische Wandel, dass mehr Arbeits-/Fachkräfte in den Ruhestand gehen als Nachwuchskräfte nachrücken (ebd.). Diese Tatsache ist ein zentraler Punkt, der für ein mangelndes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften sorgt. Eine Komponente, die Einfluss auf den Kinderwunsch hat ist, inwiefern der Arbeitgeber die MA bei einer Auszeit aufgrund familiärer Verantwortung unterstützt und in welchem Maß seitens des Arbeitgebers für Beschäftigte befriedigende Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2022). Wenn Arbeitgeber Mitarbeitern ein befriedigendes Angebot an Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf liefern, kann das zu einem Anstieg der Geburtenrate führen. Dies würde dem Fachkräftemangel entgegenwirken und ein gesamtgesellschaftliches Problem mildern. Damit haben die Arbeitgeber nicht nur eine individuelle Verantwortung, sondern tragen Verantwortung für die gesamte Gesellschaft.

### 3.1 Generation Z

Der Gen Z gehören Menschen an, die zwischen 1995 und 2010 geboren sind, die vorangegangene Generation ist die Gen Y, sie wird auch als Millennials bezeichnet (clevis consult, 2023). Die Forscher sind sich uneinig darüber, wann genau der Beginn der Gen Z, die auch als Digital Natives bezeichnet wird, stattgefunden hat. In dieser Arbeit wird die Gruppierung nach der folgenden Grafik übernommen.

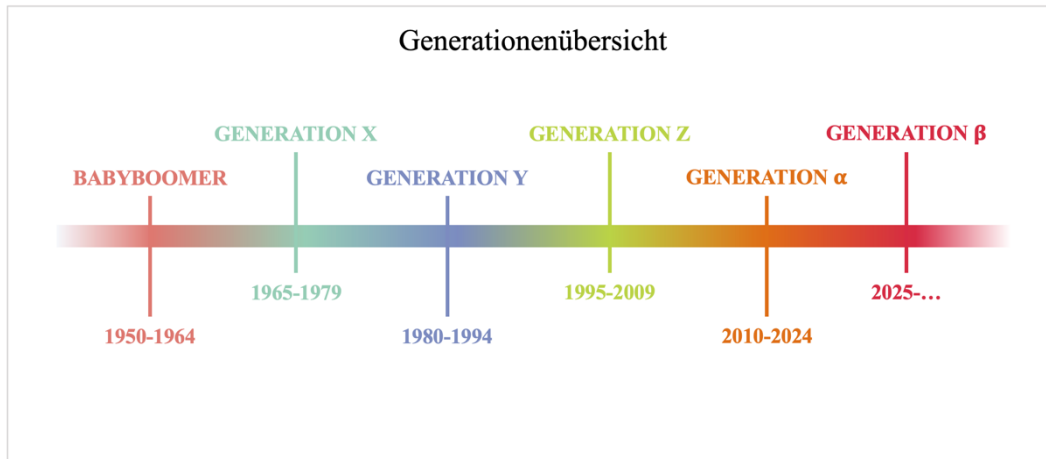


Abbildung 1: Generationenübersicht (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://simon-schnetzler.com/generation-xyz/>)

Besonders elementar für diese Thesis ist die Betrachtung der Gen Z und Y, da sie den Arbeitsmarkt in den nächsten Jahrzehnten dominieren, indem sie mit ihren Wertvorstellungen eine Richtung in der Personalpolitik vorgeben. Der Wunsch nach einer zufrieden stellenden Work-Life-Balance ist bei beiden Generationen entscheidend. Sie möchten ausreichend Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben. Die Gen Z fordert Autonomie und Selbstbestimmung in Bezug auf die Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort (IHK Niederbayern, o.D.). Die Digital Natives legen ihren Fokus nicht auf die Karriere und möchten auf keinen Fall Überstunden machen, denn ihre Freizeit nimmt für sie einen hohen Stellenwert ein (clevis consult, o.D.). Für Gen Y ist eine gute Work-Life-Balance auch zentral, jedoch sind sie leistungsorientierter als ihre Nachfolger und haben Bestrebungen auf der Karriereleiter weiter hochzukommen (Statista, 2016). Die folgende Abb. stellt die Anforderungen der Gen Y an die Arbeitswelt dar.

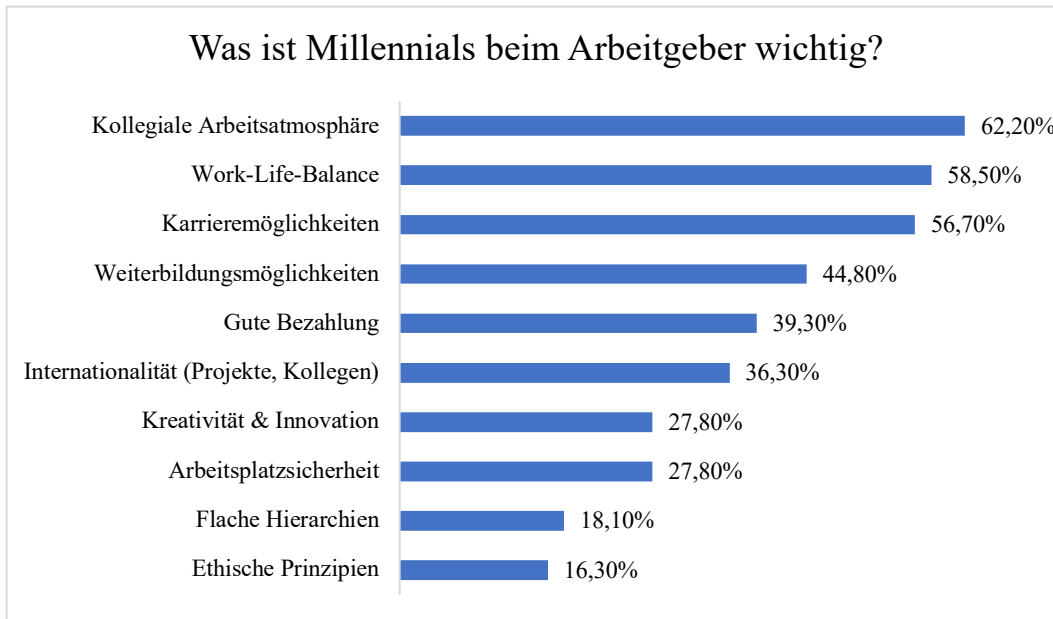


Abbildung 2: Was ist Millennials beim Arbeitgeber wichtig? (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://de.statista.com/infografik/9231/was-millennials-beim-arbeitgeber-wichtig-ist/#:~:text=Ein%20gutes%20Verh%C3%A4ltnis%20zu%20den,40%20Prozent%20der%20Befragten%20entscheidend>)

Sie bestätigt, die bereits getroffenen Aussagen über die Millennials. Die Work-Life-Balance nimmt einen sehr hohen Stellenwert bei ihnen ein. Die meisten von ihnen streben im Gegensatz zur Gen Z trotz mehr Flexibilität im Arbeitsleben eine Karriere an. Im Folgenden werden die Ansprüche der Gen Z an den Arbeitgeber illustriert.

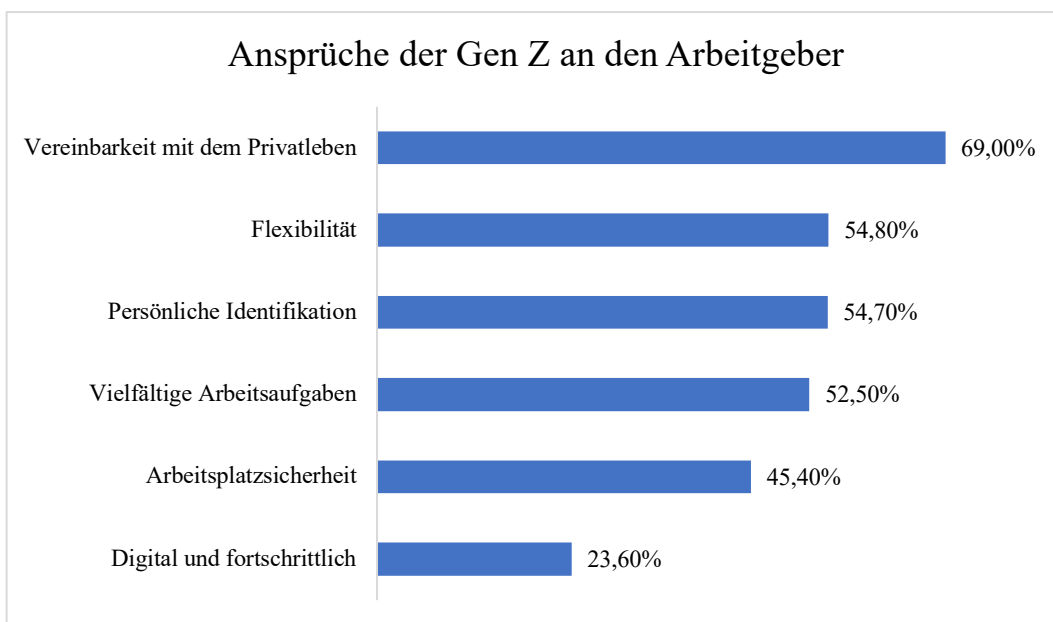


Abbildung 3: Ansprüche der Gen Z an den Arbeitgeber (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.wuv.de/Archiv/Das-w%C3%BCnscht-sich-die-Generation-Z-von-ihrem-Job>)

Dabei stellt sich heraus, dass den Digital Natives die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben am wichtigsten ist. Unter Privatleben lassen sich sowohl Hobbys und persönliche Interessen als auch Familie und private Beziehungen subsumieren. Platz 2 zeigt, dass sie sich Flexibilität im Berufsleben wünschen. Aus der Erwartung an eine ausgeprägte Work-Life-Balance resultiert meistens der Wunsch Zeit mit der Familie zu verbringen. Den meisten Menschen reicht das Berufsleben als Lebensinhalt nicht aus, sie möchten sich auch in familiärer Hinsicht verwirklichen und eine eigene Familie gründen, ebenso ist ihnen wichtig trotz Beruf in der Lage sein, sich um Angehörige zu kümmern, wenn diese nicht fähig sind, sich selbst zu versorgen.

### 3.2 Notwendigkeit zur Förderung der Vereinbarkeitsthematik

Der Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, Robert Habeck, hat in einer Pressekonferenz zum Fachkräftegipfel den Fachkräftemangel als „eines der großen Problemkinder der Politik für einen wirtschaftlichen Aufschwung und für Wohlstand und Wachstum in Deutschland“, bezeichnet (BMWK, 2023). Fachkräfte sind die wichtigste Ressource auf dem Arbeitsmarkt. Sie sorgen mit ihren Fachkenntnissen und Innovationen für das wirtschaftliche Wachstum. Die gesellschaftlichen Bedürfnisse sowie das Bewusstsein für bewegende Themen wie Umweltschutz und Digitalisierung sind dynamisch und fordern die Arbeitswelt jedes Mal aufs Neue heraus. Die Unternehmen müssen ihr Produkt-/und Dienstleistungsportfolio sowie ihre Strategie auf die immer wieder auftretenden Veränderungen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, dafür benötigen sie qualifizierte Arbeitskräfte. Sie sind auch für bereits bestehende und künftig zweifelsohne anhaltende Stellen wichtig, zu diesem Arbeitsfeld zählen z.B. Pflegefachkräfte. Das Bedürfnis nach Pflege von hilfebedürftigen Menschen wird immer in der Gesellschaft verankert sein. Sprich, beschäftigt ein Unternehmen nicht genügend Fachkräfte wird es über kurz oder lang nicht wettbewerbsfähig bleiben können und wichtige Aufgaben für die Gesellschaft können nicht erfüllt werden. Auch aus Sicht der öffentlichen Verwaltung sind ausreichend Fachkräfte relevant. Verwaltungsbehörden unterliegen zwar keinem Wettbewerb, sind jedoch für die Sicherstellung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung zuständig. Um den dynamischen Bedürfnissen der Gesellschaft und



den dazukommenden politischen Regelungen gerecht zu werden, benötigen sie Fachkräfte, die diesen Wandel steuern und dabei effiziente Umsetzungsmechanismen entwickeln. Ohne Fachkräfte ist der öffentliche Sektor nicht handlungsfähig und kann seiner Tätigkeit als Exekutive nicht gerecht werden. Ein Mangel hat zur Folge, dass das Gemeinwohl in Gefahr ist und öffentliche Einrichtungen nicht mehr bestehen bleiben können. Aus diesem Grund ist es für beide Sektoren unerlässlich sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren, sie müssen sich zum einen um zusätzliche Absolventen und Quereinsteiger bemühen. Zum anderen müssen sie Fluktuation und Absentismus vermeiden.

Zur Sicherung des Fachkräftepotenzials lassen sich drei grundlegende Strategien ableiten (PricewaterhouseCoopers, 2017). Die bereits vorhandenen Fachkräfte müssen langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden, neue Fachkräfte müssen verstärkt angeworben werden (PricewaterhouseCoopers, 2017). Das Defizit der Nachfrage und des Angebots an Fachkräften kann durch eine erhöhte Produktivität der bestehenden Fachkräfte ausgeglichen werden (PricewaterhouseCoopers, 2017). Wenn Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, sorgt das für motivierte Mitarbeiter, die dadurch eine höhere Produktivität aufweisen. Zusätzlich fühlen sich MA dem Arbeitgeber verbunden, weil die persönliche und familiäre Situation berücksichtigt wird. Das sorgt für langfristige Loyalität und verringert die Gefahr, dass andere Arbeitgeber, evtl. sogar aus einem anderen Sektor, bessere Bedingungen bieten und der MA die Institution mit seinem Wissen und seiner Erfahrung verlässt. 91% antworteten, dass Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers ihnen „mindestens so wichtig wie das Gehalt“ ist (DIHK, 2022). Wenn Mütter und Väter wissen, dass sie trotz ihrer beruflichen Tätigkeit ihre familiären Verpflichtungen nicht vernachlässigen müssen, steigen sie nach der Elternzeit schneller wieder ins Berufsleben ein (DIHK, 2022). Besteht jedoch eine unbefriedigende Situation für Familien, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die jeweilige Fachkraft durch Absentismus und eine geringere Produktivität, weniger Leistung erbringt. Das ist der Grund, weshalb diese Thematik für den Arbeitsmarkt von Bedeutung ist, sie soll den Fachkräften Auskunft erteilen, welcher Sektor ihren Bedürfnissen am ehesten gerecht wird. Auch den beiden Sektoren wird klar, wie gut

sie im Vergleich zueinander in Bezug auf die zentralen Bedürfnisse der Gen Z und Y positioniert sind.

#### **4. Rechtliche Rahmenbedingungen**

Bevor es zum Teil der empirischen Untersuchung kommt, wird zunächst dargestellt, welche rechtlichen Verpflichtungen vom Gesetzgeber zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen wurden. In jüngster Vergangenheit wurde von der Bundesregierung ein Gesetzesentwurf zum VRUG verabschiedet, der am 24.12.2022 Rechtskraft erlangt hat (BMFSFJ, 2022). Das VRUG dient dazu den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern und hierfür gesetzliche Mindeststandards einzurichten, an die sich Arbeitgeber halten müssen (ebd.). Die zentrale Zielsetzung beläuft sich auf die Förderung der Parität von Frauen und Männern in Bezug auf die Chancen am Arbeitsmarkt und dem Umgang am Arbeitsplatz (ebd.). Detailliertere Ausführungen zu dem VRUG befinden sich in der Anlage 2.

##### **4.1 Mutterschutz**

Mutterschutz soll schwangere und stillende Frauen, die berufstätig sind, schützen (Familienportal, 2023). Mütter unterliegen sechs Wochen vor der Geburt und acht Wochen nach der Entbindung einem Beschäftigungsverbot (Familienportal, 2023). Mutterschutz dient zum Schutz vor der Gesundheit am Arbeitsplatz, vor Kündigungsschutz und als gesicherte finanzielle Einnahme während des Beschäftigungsverbot (ebd.). Der Mutterschutzlohn beträgt genauso viel wie das durchschnittliche Gehalt der letzten drei Monate vor der Schwangerschaft in Brutto (ebd.). Die Mutterschutzregelungen für Beamte, die einem besonderen Beschäftigungsverhältnis unterliegen, befinden sich in der Anlage 2.

##### **4.2 Elternzeit und Elterngeld**

Unter Elternzeit versteht man eine Zeit, in der Eltern nicht arbeiten oder ihre Arbeitszeit reduzieren, um sich der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder zu widmen (BMFSFJ, 2021). Die Höchstdauer beträgt drei Jahre (BMFSFJ, 2021). Elterngeld dient dazu Eltern-/teile finanziell zu unterstützen, damit sie sich die Betreuung der Kinder leisten können (ebd.). Wenn Paare oder getrennt Erziehende

ein gemeinsames, jährliches, zu versteuerndes Einkommen von über 300.000€ aufweisen, haben sie keinen Anspruch auf Elterngeld (BMFSFJ, 2023). Bei Alleinerziehenden liegt die Grenze bei 250.000 € im Jahr, künftig soll die Grenze bei Alleinerziehenden und Paaren auf 150.000 € reduziert werden (BMFSFJ, 2023). Elterngeld gibt es in Form von dem Basiselterngeld, dem ElterngeldPlus und dem Partnerschaftsbonus, diese Varianten sind kombinierbar (BMFSFJ, 2021).

### 4.3 Pflegezeit

Normen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind in dem PflegeZG, FPfZG sowie im SGB XI geregelt (BMFSFJ, 2020). Die Normen erhalten ihre Gültigkeit, wenn eine Pflegebedürftigkeit nach §§14,15 SGB XI vorliegt (BMFSFJ, 2020). Die Auszeit bei der Pflegezeit beläuft sich auf sechs Monate bei der Familienpflegezeit auf 24 Monate. Wenn die Pflegeperson aus besonderen Gründen nicht ersetzt werden kann, verlängert sich die Auszeit bei einer Kombination aus verschiedenen Ansprüchen im PflegeZG und FPfZG bis zu einer Dauer von maximal zwei Jahren. Weitere Ausführungen zu den rechtlichen Regelungen befinden sich in der Anlage 2.

## 5. Vergleich des privaten und öffentlichen Sektors

In diesem Kapitel findet die vergleichende Betrachtung des öffentlichen und privaten Sektors statt. Zunächst werden die beiden Bereiche anhand von Zertifikaten miteinander verglichen. Anschließend folgen die Hypothese und die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung sowie die Auswertung der Ergebnisse mit der Formulierung eines Fazits.

### 5.1 Zertifikate

Das Audit berufundfamilie/familiengerechte Hochschule unterstützt Unternehmen, Institutionen und Hochschulen darin, den Ist-Zustand der familien- und lebensphasenorientierten Personalpolitik festzustellen und neue Zielsetzungen festzulegen (berufundfamilie Service GmbH, 2023). Dabei erfolgt zunächst eine Bestandsauf-

nahme der aktuellen Situation über die familienorientierten Angebote (berufundfamilie Service GmbH, 2023). Im Prozess der Auditierung werden Zielformulierungen festgelegt, die der Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Organisation dienen, die Umsetzung der Ziele wird in festgelegten Zeiträumen kontrolliert (ebd.). Die formalen und inhaltlichen Kriterien des Zertifikates sowie der Ablauf des Prozesses sind in der Anlage 7 nachzulesen.

Das Programm „familienbewusst und demografieorientiert“ steht allen Arbeitgebern aus BW zur Verfügung (Statistisches Landesamt FAFO Familienforschung et al., o.D.). Das Programm konzipiert spezifische Zielsetzungen für ein nachhaltiges Personalmanagement, die auf die jeweilige Institution zugeschnitten sind. Diese sollen die Ziele selbstständig umsetzen. Weitere Informationen zu dem Programm finden sich in der Anlage 7. Dabei sollen die größten Vertreter aus den jeweiligen Sektoren in den Blick genommen werden. Deshalb wurden die 20 größten Unternehmen Deutschlands sowie die 20 größten Verwaltungsbehörden aus BW auf die Zertifizierungen überprüft. Sie verfügen über ausgeprägte Personalabteilungen, die ausreichend Ressourcen besitzen, um sich detailliert mit familienbewussten Themen beschäftigen zu können.

Die Verwaltungsbehörden sind auf BW beschränkt, da die Absolventen des Studiengangs PM für den exekutiven Bereich in diesem Bundesland ausgebildet werden. In der Privatwirtschaft ist diese Eingrenzung nicht sinnvoll, weil die Unternehmen Niederlassungen an verschiedenen Standorten haben und überall nach demselben Prinzip arbeiten. Die auf die Zertifizierung untersuchten Unternehmen befinden sich in Anlage 5. Von den 20 größten Unternehmen Deutschlands haben 20 % eine Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber vorzuweisen. Bei den 20 größten Verwaltungsbehörden aus BW sind es 45%. Die Arbeitgeber des öffentlichen Sektors befassen sich im Gesamten intensiver mit der Implementierung von Familienbewusstsein, indem sie die Lage in ihren Betrieben auf Familienfreundlichkeit untersucht haben und sich durch neue Zielsetzungen in diesem Bereich stetig weiterentwickeln möchten. Die Gewinnorientierung des privaten Sektors könnte eine

mögliche Ursache für die geringeren Zertifizierungen sein, da diese mit Kosten verbunden sind. Das Programm „familienbewusst und demografieorientiert“ steht lediglich allen Arbeitgebern in BW kostenfrei zur Verfügung. Die Unternehmen wurden nicht auf BW beschränkt, weshalb ihnen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit kein kostenfreies Programm zur Verfügung steht. Jedoch würden Einsparnisse in diesem Bereich auch bedeuten, dass Familienorientierung keinen zentralen Aspekt der Unternehmenskultur darstellt.

## 5.2 Hypothese

Aus der Darstellung der theoretischen Grundlagen resultiert die Hypothese „Der öffentliche Sektor bietet im Vergleich zur Privatwirtschaft die besseren Arbeitsbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ Mittels der Items soll herausgefunden werden, welche Unterstützungsmaßnahmen der öffentliche Sektor für pflegende Beschäftigte und Familien mit minderjährigen Kindern im Unternehmen implementiert hat. Anschließend mit denen der Verwaltungsbehörden in BW verglichen werden. Die vergleichende Betrachtung stellt dar in welchem Sektor die Familienorientierung stärker vertreten ist. Es lässt sich vermuten, dass zu dieser Hypothese keine Literatur bzw. wissenschaftliche Arbeit besteht.

## 5.3 Forschungsmethode

Bei der Datenerhebung wurde eine quantitative Forschungsmethode mit einem geringen Anteil von rd. 5% an qualitativen Items angewandt. Als Erhebungsinstrument wurde eine Online-Befragung mit dem Umfragetool Survio durchgeführt. Die Umfrage ist in verschiedene Blöcke gegliedert. Dabei werden zunächst grundlegende Fragen zur Personalstruktur gestellt. Im zweiten Block stehen flexibilisierte Arbeitszeitmodelle im Fokus. Anschließend werden Daten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bezug auf Kinderbetreuung erhoben. Block 4 widmet sich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Darauf folgt die Gewährung von Zusatzleistungen, die eine indirekte Förderung der Vereinbarkeitsthematik darstellt. Der nächste Block handelt von Führungskräften, um die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf zu ermitteln. Zum Schluss wird der Gesamteindruck der Befragten über die Vereinbarkeit in der jeweiligen Institution eruiert. Der letzte Block beinhaltet ein

Textfeld, indem Platz für Ergänzungen ist. Damit bezieht sich die Umfrage auf mehrere Kategorien, um die Vereinbarkeitssituation der Betroffenen von verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Die gezielte Förderung der Vereinbarkeit ist dann gegeben, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können sowie in der Betreuung von Angehörigen anhand von verschiedenen Modellen unterstützt werden. Dabei lag der Fokus auch darauf, herauszufinden, ob FK sowie Männer und Frauen gleichermaßen berücksichtigt werden. Die qualitativen Items wurden in die Umfrage aufgenommen, um die jeweilige Antwort der quantitativen Items zu spezifizieren. Dadurch wird die Qualität der vorhandenen Maßnahmen überprüft. Die Umfrage besteht sowohl aus geschlossenen Fragen als auch aus offenen Fragen und Einschätzungsfragen. Ein Nachteil, der im Rahmen der geschlossenen Fragen häufig genannt wird, ist die mangelnde Berücksichtigung auf individuelle Aussagen der Probanden. Um diesen einzugrenzen, wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, individuelle Äußerungen zu nennen.

#### 5.4 Stichprobe

Um die Hypothese zu untersuchen, wurden Probanden ausgesucht, die repräsentative Ergebnisse liefern. Die Stichprobe muss also so gewählt werden, dass sie die charakteristischen Eigenschaften der Grundgesamtheit reflektiert. Zu Beginn war geplant die 40 DAX Unternehmen mit den 40 größten Verwaltungsbehörden aus BW zu untersuchen. Das hat den Hintergrund, dass große Unternehmen und Verwaltungsbehörden mit einer Vielzahl von Beschäftigten arbeiten und dadurch auch häufiger mit Vereinbarkeitsproblemen innerhalb der Belegschaft konfrontiert sind. Zusätzlich besitzen sie als Arbeitgeber mit einer großen Anzahl an Beschäftigten die Kapazität Arbeitnehmern flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, weil sie deren Ausfall für eine gewisse Zeit kompensieren können. Es sind ausreichend Arbeitskräfte in der Institution beschäftigt, auf die zurückgegriffen werden kann. Diese Tatsache wurde auch vom Gesetzgeber berücksichtigt, indem er z.B. die Freistellung für pflegende Beschäftigte an eine Mindestanzahl der im Unternehmen beschäftigten MA koppelt.

In Verwaltungsbehörden und Unternehmen mit einer vergleichsweise geringeren Anzahl an Beschäftigten sind keine großen Personalabteilungen vorhanden, die meist die Möglichkeiten haben sich detailliert mit Vereinbarkeitsmodellen für das Personal auseinandersetzen. Bei der Stichprobe des privaten Sektors sind versch. Branchen vertreten, sodass bei der empirischen Untersuchung versch. Arbeitsweisen mit unterschiedlichen Produkten bzw. Dienstleistungen vertreten sind. Bei den Verwaltungsbehörden fallen in der Regel dieselben Aufgaben an, Unterschiede gibt es zw. den Ministerien, RPs und den Stadt-/ und Landkreisen. Die Verwaltungsbehörden sind in keine bestimmten Branchen unterteilt, jede Gemeinde ist für ihr Hoheitsgebiet zuständig oder jedes LRA für den eigenen Landkreis. Das Aufgabengebiet von RPs und Stadt-/Landkreisen unterscheidet sich, die RPs führen eine Aufsichtsfunktion gegenüber den beiden Kreisen aus und bestehen aus zusätzlichen Ämtern. Die größten Unternehmen Deutschlands hingegen, sind mit ihren Niederlassungen im ganzen Land verstreut. Für die Vergleichbarkeit spielt es keine Rolle in welchem Bundesland der Hauptsitz liegt, weil die Unternehmen überall nach gleichen Grundätzen und Regelungen arbeiten.

Die Umfrage wurde für MA aus der Personalabteilung, speziell aus dem Bereich Human Resources bzw. Personalentwicklung erstellt. Es liegt im Tätigkeitsfeld der Personaler Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu entwickeln und umzusetzen, sie steuern die Arbeitsbedingungen für die MA.

Die Befürchtung lag nahe, dass DAX Unternehmen nicht primär den Fokus darauflegen, studentische Abschlussarbeiten zu unterstützen und nicht alle Unternehmen an der Umfrage teilnehmen. Zumal es schwer war, die MA aus der Personalabteilung ausfindig zu machen, da deren Kontaktdaten gerade bei den Großunternehmen auf der Website nicht auffindbar waren. Meist musste man die Personaler über eine allgemeine Kontaktadresse oder über die Presse kontaktieren. Dadurch war man darauf angewiesen, dass andere Personen die Umfrage an die Personaler weiterleiten. Aufgrund dieser Schwierigkeiten wurden ebenfalls die MDAX und SDAX Unternehmen angeschrieben. Nach kurzer Zeit wurde durch die mangelnde Resonanz und die zahlreichen Absagen klar, dass die gewünschte Rücklaufquote nur dann erreicht

werden kann, wenn weitere Unternehmen angeschrieben werden. Deshalb wurden zusätzlich die 30 größten Familienunternehmen Deutschlands sowie mittelständische Unternehmen aus dem privaten Umfeld angeschrieben. Insgesamt konnten 57 Rückmeldungen erzielt werden. Davon sind 27 Teilnehmer dem öffentlichen Sektor und 30 dem privaten Sektor zuzuordnen. Die Durchführung der Umfrage sowie die damit verbundenen Schwierigkeiten befinden sich in der Anlage 1. In den folgenden Grafiken befinden sich alle Behörden nach der Anzahl der Beschäftigten skaliert, die für die Teilnahme an der Umfrage angeschrieben wurden. Eine Übersicht über alle Unternehmen, die angeschrieben wurden, befindet sich in der Anlage 8.



Abbildung 4: Regierungspräsidien & Ministerien (Eigene Abbildung)



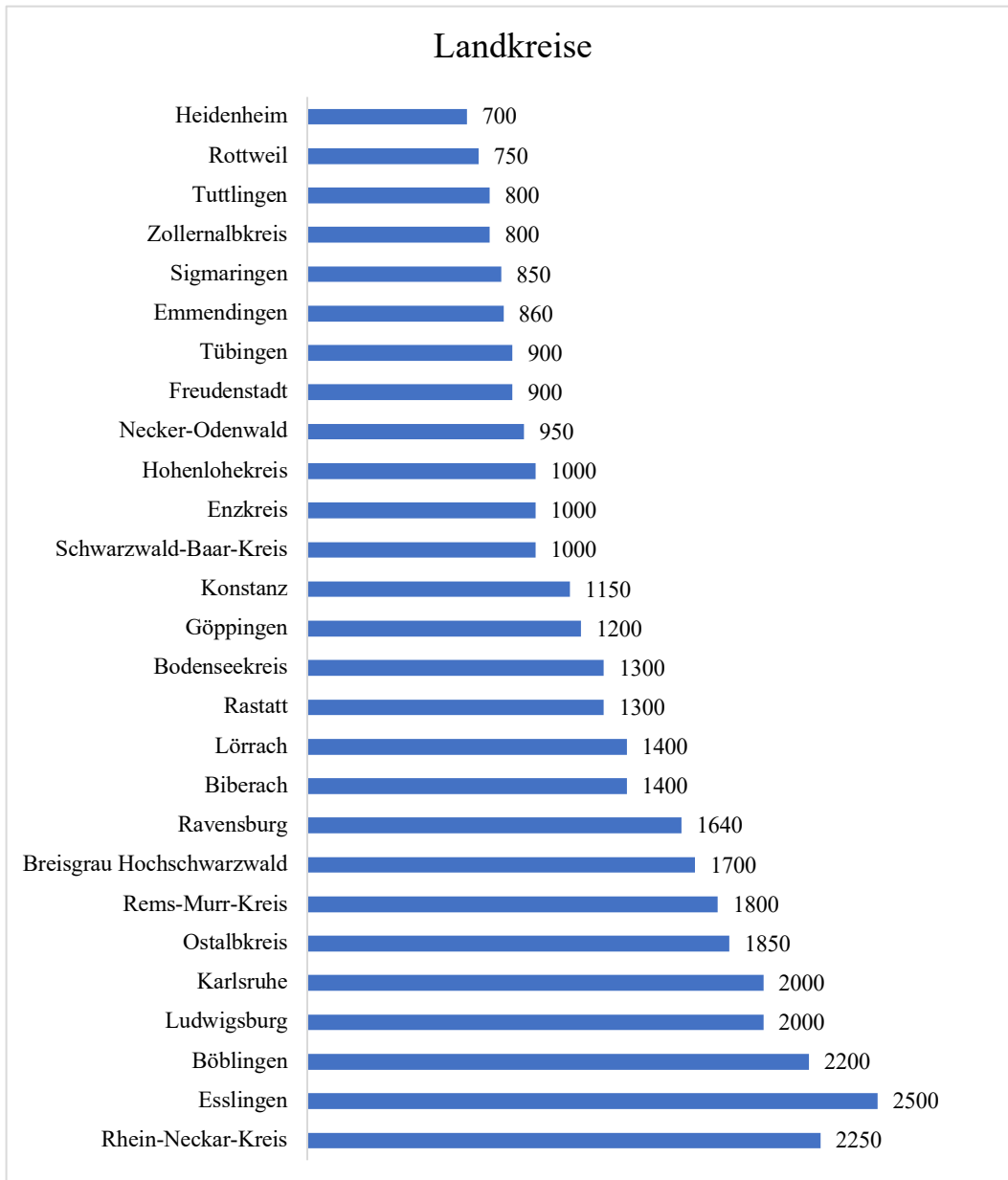


Abbildung 5: Landkreise (Eigene Abbildung)

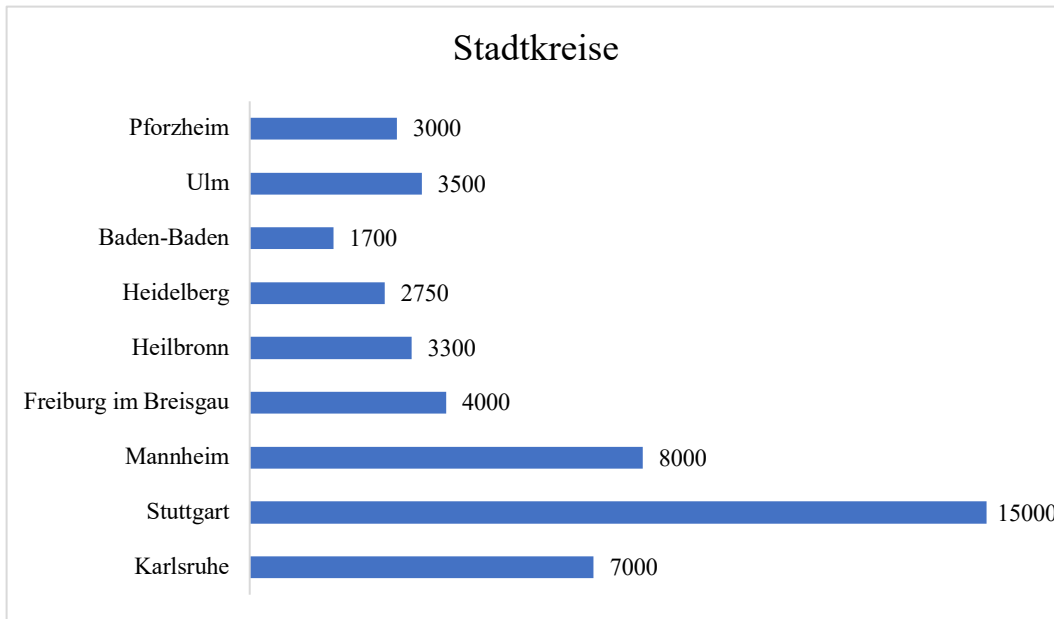


Abbildung 6: Stadtkreise (Eigene Abbildung)

## 5.5 Gütekriterien der Forschung

Um die Qualität der Forschungsergebnisse sicherzustellen, werden die Gütekriterien der quantitativen Forschung untersucht. Die Objektivität ist gegeben, wenn die Durchführung der Umfrage, unabhängig von Meinungen der forschenden Person oder den anderen Teilnehmern erfolgt (Bachelorprint, 2022). Dies ist im vorliegenden Fall zutreffend. Zu Beginn der Umfrage wurde betont, dass keine Antworten richtig oder falsch sind, ferner wurden die Fragen neutral gestellt. Der Autor hat den Teilnehmenden nicht persönlich, sondern mittels eines Online-Tools die Fragen gestellt, sodass die Teilnehmer in keine Richtung gelenkt wurden. Zudem hat jeder Teilnehmer dieselben Items mit demselben Begrüßungstext in der Umfrage erhalten. Damit haben alle Befragten eine gleiche Grundlage für ihre Antworten erhalten, das sorgt für die Vergleichbarkeit der Daten.

Die Reliabilität erfordert zuverlässige Ergebnisse sowie in etwa dieselben Antworten bei einer wiederholten Teilnahme (Bachelorprint, 2022). Das ist der Fall, wenn der Teilnehmer die Items versteht und sie zu einem anderen Zeitpunkt nicht anders deuten würde, zusätzlich müssen die Antwortmöglichkeiten verständlich sein. Dies

wurde durch die einheitliche Reihenfolge der Items bei jedem Teilnehmer gewährleistet. Die Fragen wurden in der gesamten Umfrage nach einem ähnlichen Schema aufgebaut und die Begriffe, die im allgemeinen Alltagsgebrauch nicht eindeutig sind, wie z.B. Kinderkrank-Tage wurden erklärt. Zudem wurde betont, dass die Daten anonym behandelt werden, um sozial erwünschte Antworten auszuschließen (Bachelorprint, 2022). Die Skalen wurden gleich gehalten, bspw. bei Fragen nach einem Anteil wurden dieselben prozentualen Kategorien als Antwortmöglichkeiten verwendet. Bei den Einschätzungsfragen wurde konstant eine 5-stufige Likert-Skala mit denselben Stufen verwendet. Ferner wurde ein Pretest durchgeführt. Die Testpersonen sollten Auskunft über technische Schwierigkeiten, sowie Unklarheiten in der Umfrage erteilen.

Die Validität bewertet, inwiefern die Umfrage das misst, was gemessen werden soll, um die Hypothese überprüfen zu können, die Umfrage wurde vorab an beide Betreuer gesendet, um die Relevanz der Fragen zu bewerten. Die Hypothese zielt darauf ab, den Grad der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den einzelnen Institutionen zu ermitteln, um anschließend eine vergleichende Betrachtung des privaten und öffentlichen Sektors durchzuführen. Die Umfrage untersucht die zentralen Aspekte der Thematik. Im Vergleich der Ergebnisse beider Sektoren wird der Zweck der Items bzgl. der Vereinbarkeitsthematik dargestellt.

## 6. Datenauswertung

### 6.1 Auswertung öffentlicher Sektor

Nachdem die Items erklärt wurden, beginnt der Teil der Auswertung. Begonnen wird mit der Untersuchung des öffentlichen Sektors. Abb.7 illustriert die Größe der Behörden nach Beschäftigtenanzahl.

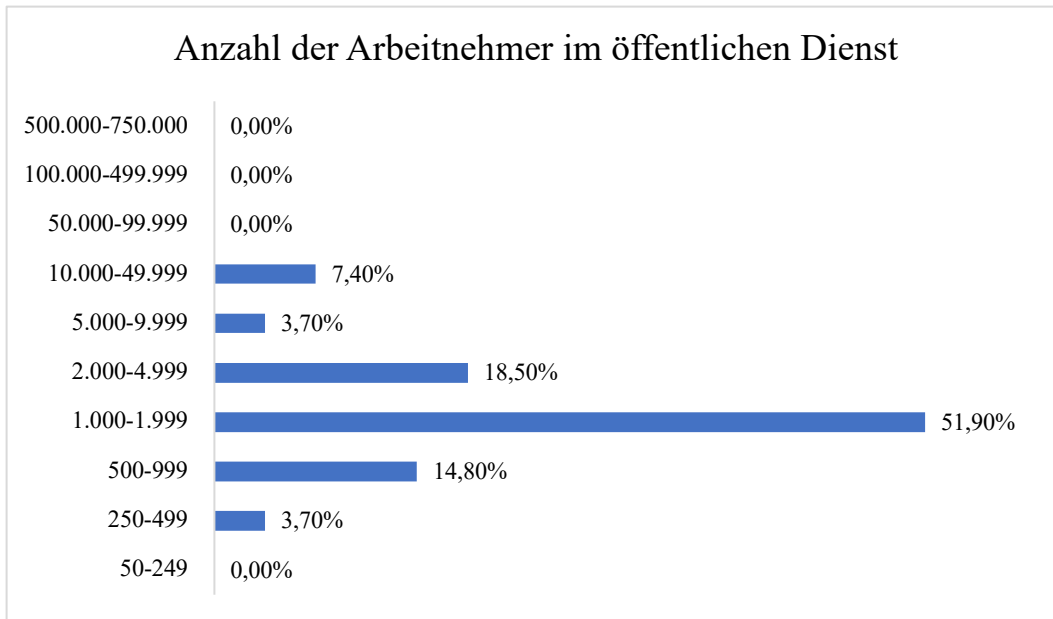


Abbildung 7: Anzahl der Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst (Eigene Abbildung)

51,9% der Teilnehmer verzeichnet 1.000-1.999 MA, vgl. Abb. 7. Die wenigsten Behörden zu jeweils 3,7% weisen eine Belegschaft in Höhe von 250-499 und 5.000-9.999 auf.

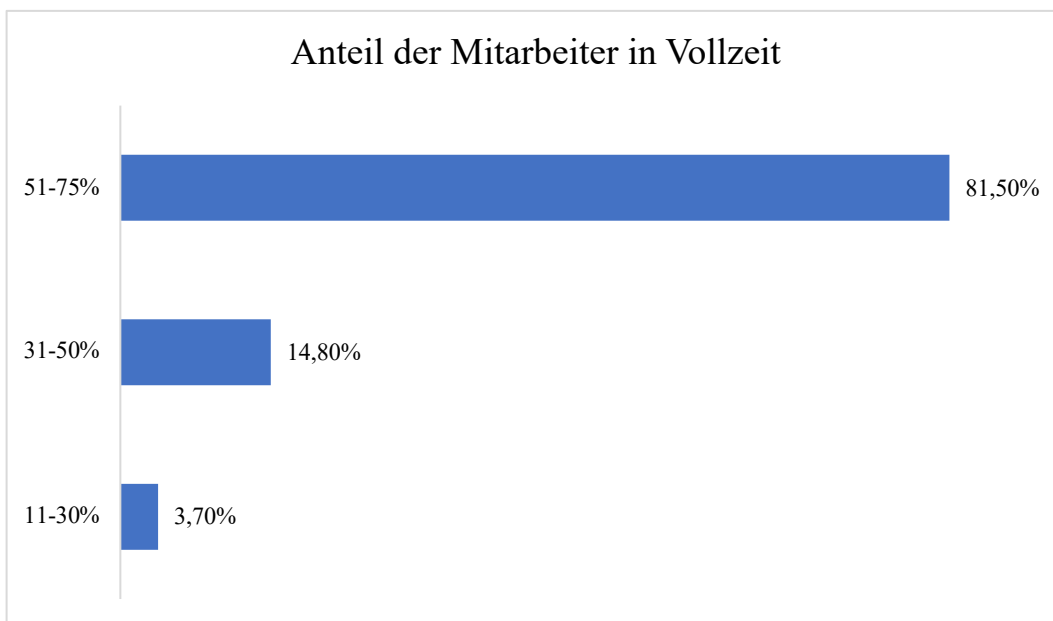


Abbildung 8: Anteil der Mitarbeiter in Vollzeit (Eigene Abbildung)

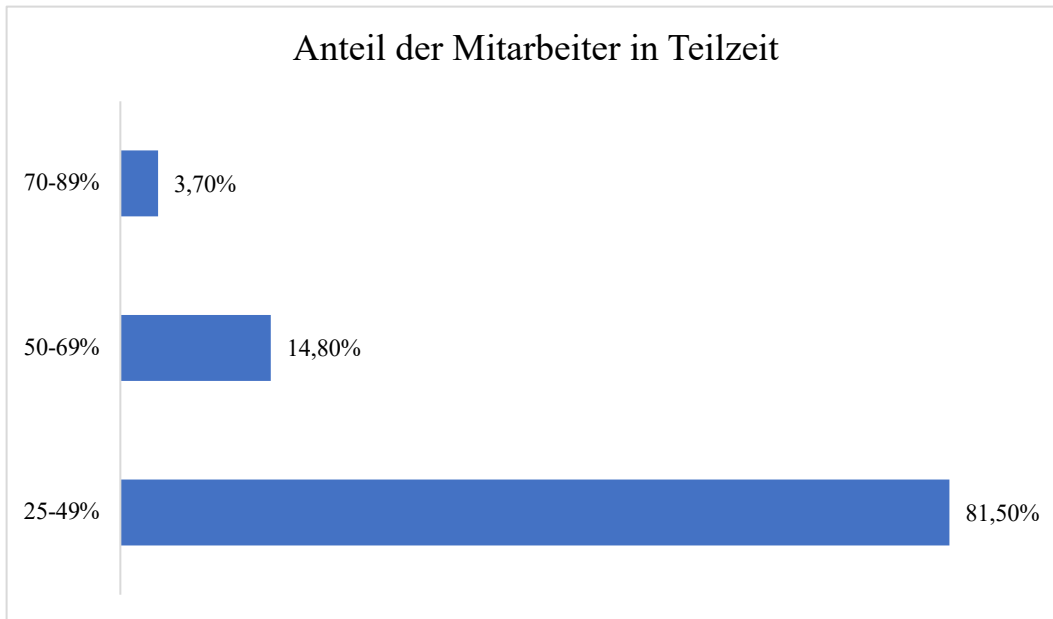


Abbildung 9: Anteil der Mitarbeiter in Teilzeit (Eigene Abbildung)

81,5% der Behörden gibt an, dass 51-75% der Belegschaft in Vollzeit beschäftigt wird. 14,8% der Teilnehmer beschäftigen 31-50% der MA in Vollzeit. 3,7% der Verwaltungsbehörden weisen lediglich 11-30% besetzte Vollzeitstellen auf. Der überwiegende Teil beschäftigt die Hälfte bis Dreiviertel des Personals in Vollzeit. Das zeigt, dass die Behörden nicht primär eine hohe Präsenz des Personals erwarten. 81,5% der Behörden beschäftigen 25-49% in Teilzeit, bei 14,8% sind es 50-69% Teilzeitbeschäftigte und bei 3,7% auf 70-89%, daher wird insgesamt ein hoher Grad an Teilzeitbeschäftigten akzeptiert. Rd. 15% der Teilnehmer beanspruchen lediglich 31-50% der Belegschaft in Vollzeit, das bedeutet, dass die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten bei diesen Behörden höher bzw. gleich ist wie die der Vollzeitbeschäftigten.

Abb. 10 zeigt den Anteil an weiblichen Beschäftigten, den die Befragten im öD aufweisen. 77,8% der Beteiligten verzeichnet einen weiblichen Anteil des Personals in Höhe von 51-75%, 18,5% der Behörden beschäftigt zu 31-50% Frauen, 3,7% spricht sogar von über 75% weiblichen Angestellten.

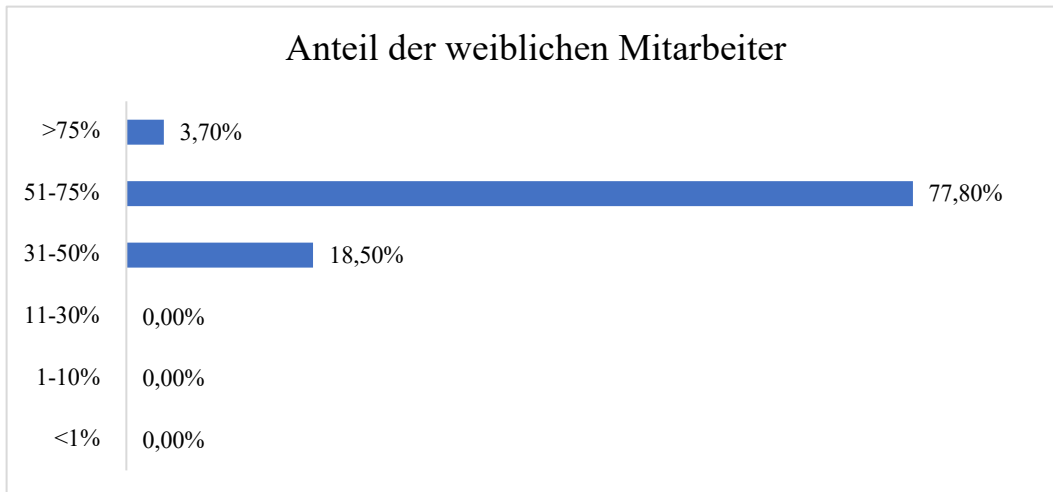


Abbildung 10: Anteil der weiblichen Mitarbeiter (Eigene Abbildung)

Nun folgt die Betrachtung der angebotenen Arbeitszeitmodelle für MA. Die Jahresarbeitszeit ist ein Modell, bei dem die Arbeitszeit auf das Jahr summiert wird, der Wert wird je nach Bedarf bei dauerhaft vollem Gehalt abgearbeitet.

Dieses Modell hat sich kaum im öD etabliert, da es bei 81,5% der Behörden nicht angeboten wird. 11,1% offeriert dieses Modell für jeden MA und jeweils 3,7% achten auf die Position sowie auf die Abteilung. Keiner macht das Angebot von der Dauer in der Behörde abhängig. Das Modell bietet den Beschäftigten die Möglichkeit die Arbeitszeit auf das Jahr verteilt abzuleisten. Je nachdem, wie viel Arbeit ansteht und wie die Personen die Arbeit mit ihrer familiären Situation vereinbaren können, kann die Arbeitszeit mal höher, mal geringer ausfallen. Eine Vermutung für das geringe Angebot ist, dass dieses Modell für die Verwaltung nicht umsetzbar ist. Die Arbeit in den Behörden ist nicht saisonal abhängig, vor allem nicht bei den Verwaltungsfachkräften.

Die Vertrauensarbeitszeit meint keine feste Vorgabe an Arbeitsstunden, die in der Woche gearbeitet werden müssen, sondern lediglich die Vorgabe an Aufgaben.

60,7% der Organisationen bietet sie nicht an, 28,6% je nach Position und 7,1% je nach Abteilung. Somit wird die Vertrauensarbeitszeit, wenn sie angeboten wird, hauptsächlich von der hierarchischen Ordnung abhängig gemacht, was negativ für die Chancengleichheit innerhalb der Organisationen ist.

Sabbaticals erlaubt 64,3% der Arbeitgeber für alle MA, gefolgt von 14,3%, die das Angebot von der Dauer in der Behörde festmacht, 10,7%, die ein Sabbatical von der Position abhängig macht. Keiner der Behörden macht es von der Abteilung abhängig. Das kann damit zusammenhängen, dass MA sich zunächst in die Organisationsstruktur einarbeiten und bewähren müssen, bevor sie diese lange Pause nutzen. Die Auszeit kann auch verstärkt für die Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen genutzt werden, sie hat sich mittlerweile etabliert und wird von dem überwiegenden Teil angeboten.

Jobsharing ist ein wichtiges Modell, das zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt. Hierbei teilen sich zwei oder mehr MA eine Vollzeit-Stelle. Damit bekommt eine Teilzeitkraft trotz Teilzeit die Chance, verantwortungsvolle Aufgaben in der Behörde wahrzunehmen. Zudem kann sie Stellen ausführen, die nur in Vollzeit angeboten werden. Dies sind meistens Stellen, die als Karrieresprungbrett wirken sowie Führungsstellen. Positiv ist zu bemerken, dass 62,5% dieses Modell jedem MA anbietet, 25% knüpft das Angebot an eine gewisse Position. Deshalb wird im späteren Verlauf die Frage gestellt, ob Führung im Tandem möglich ist. Lediglich 3,1% der Organisationen verneint das Modell.

Ein Arbeitszeitkonto dient dazu, die vertraglich festgelegte Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum über-/oder unterzuschreiten und später wieder auszugleichen, das sorgt für mehr Flexibilität im Arbeitsalltag. 74% der Befragten bietet dieses Modell jedem MA an, 18,5% bietet es keinem an und 7,4% achtet dabei auf die Abteilung. Die Differenzierung nach der Abteilung ist sinnvoll, wenn die Art der Arbeit damit unvereinbar ist. Gleitzeit bedeutet die flexible Entscheidung über den Arbeitsbeginn und das -ende in einem bestimmten Zeitrahmen. Sie wird in den meisten Verwaltungsbehörden durchgeführt, das zeigt die Quote von 88,9%, die Gleitzeit jedem MA anbietet. Es gibt keine Behörde, die dieses Modell nicht bereitstellt, 7,4% macht es von der Abteilung abhängig, was evtl. auch mit der Art der Arbeit zusammenhängt bzw. mit bestehendem Kundenkontakt. Schichtarbeit wird zu 59,3% durchgeführt, von denen die es anbieten, wird das Modell bei der

Hälfte von der Abteilung abhängig gemacht. Teilzeitmodelle stellt 92,3% zur Verfügung, jeweils 3,8% macht Teilzeit von der Abteilung sowie von der Position abhängig. Diese beiden Anteile machen jedoch summiert nicht einmal 10% aus. Teilzeit ist mit 92,6% beim Großteil für jeden MA möglich, es gibt keine Behörde, die keine verschiedenen Teilzeitmodelle anbietet.

So gut wie alle MA des öffentlichen Dienstes haben die Möglichkeit auf Homeoffice. Während in der Hälfte der Fälle Homeoffice jedem MA zusteht, ist sie in 20% der Fälle von der Abteilung und Position abhängig. Ein Grund hierfür könnte das Aufgabenfeld sein, da es bspw. als Außendienst nicht möglich ist von zu Hause zu arbeiten.

Mobiles Arbeiten sorgt für Flexibilität, denn bei diesem Modell ist eine komplett freie Wahl des Arbeitsortes möglich, der MA kann sich bspw. auf Reisen befinden oder im Café arbeiten. Kaum ein Modell ermöglicht dem Arbeitnehmer so viel Freiraum, nur 10,7% bietet dieses Modell nicht an. Genau die Hälfte der Behörden ermöglicht jedem MA diese Arbeitsweise. 17,9% der Behörden lässt mobiles Arbeiten je nach Abteilung zu und 28,6% macht dieses Modell von der Hierarchie abhängig. Mobiles Arbeiten hat sich noch nicht lange in der Arbeitswelt manifestiert und setzt es eine hohe Vertrauensbasis voraus, deshalb ist das hohe Angebot sehr positiv zu bewerten.

Lebensarbeitszeitkonten ermöglichen Arbeitnehmern Geld bzw. Überstunden ansparen, um früher in Ruhestand gehen zu können, oder die Eltern-/Pflegezeit zu verlängern. Negativ zu bemerken ist, dass nur 14,8% dieses Angebot offeriert.

37% der Behörden hat eine Kernarbeitszeit eingeführt, damit besteht bei den meisten kein festgelegter Arbeitszeitraum. 29,6% bietet eine teilw. freie Gestaltung der Arbeitszeit an. Nur 11,1% räumt eine komplett freie Gestaltung der Arbeitszeit ein. Bei 22,2% erhält das Personal dieses Privileg je nach Position bzw. Abteilung. Der Anteil der komplett freien Arbeitszeitgestaltung fällt sehr gering aus.



Die Dauer als auch den Beginn der Mittagspause dürfen sich die MA bei 74,1% der Arbeitgeber selbst aussuchen, nur bei 3,7% sind die MA an feste Regeln gebunden. Lediglich 14,8% macht dieses Privileg von der Position bzw. Abteilung abhängig. Somit können sich bei rd. drei Viertel der Behörden die MA ihre Pause eigenständig einteilen, was für Flexibilität im Arbeitsalltag sorgt. Alle Teilnehmer erlauben dem Personal die Überstunden in Freizeit umzuwandeln, sodass erhöhter Arbeitsaufwand durch mehr Freizeit ausgeglichen werden kann. Jedoch bietet 85,2% dem Personal nicht an, Anteile des Gehaltes in Freizeit umzuwandeln. Damit wird bei den meisten die Höhe der Arbeitszeit nach den vertraglich, festgelegten Wochenstunden bestimmt und kann nicht flexibel nach Bedarf gesenkt werden, es sei denn ein Arbeitszeitkonto wird angeboten, was bei fast drei Viertel der Behörden für alle MA der Fall war.

Eine Elternschicht weicht von den typischen Früh-/Spät-/Nachtschichten ab und ist an die regulären Kinderbetreuungszeiten angepasst, sie sorgt dafür, dass schichtende MA familiären Verpflichtungen besser nachgehen können. Die Ablehnung ist mit 92,6%, die diese Schicht verneint, groß. 77,8% der Behörden hat für jeden MA eine Vertretung bestimmt.

Der Anteil der männlichen MA in Elternzeit fällt gering aus. 76,9% der Befragten berichtet, dass 1-10% der männlichen Beschäftigten derzeit in Elternzeit sind. Das ist ein Indiz dafür, dass Väter nicht gleichermaßen, wie Mütter beim Thema Kinderbetreuung in den Blick genommen werden. 15,4% gibt sogar einen Anteil von weniger als 1% an. Es liegt die Vermutung nahe, dass Elternzeit für Männer in den Organisationskulturen nicht intensiv genug vermittelt werden und Männer möglicherweise Sorge um karrieretechnische Einbußen haben. An ökonomischen Gründen kann es zumindest nicht liegen, da alle Teilnehmer geantwortet haben, dass Frauen in derselben Position unter denselben Bedingungen, genauso viel wie ihre männlichen Kollegen verdienen. Dieses Ergebnis kann für den öD im Allgemeinen übernommen werden, weil die Angestellten nach dem TVöD und die Beamten nach dem LBesGBW vergütet werden.

Die nächste Frage handelt um die Gewährung von sog. „Kinderkrank-Tagen“, diese stellen zusätzliche Urlaubstage für Eltern dar, sie sollen damit mehr Zeit zur Betreuung der Kinder erhalten. Durch die Kiga-/Schulferien entsteht eine bedeutende Betreuungslücke für Eltern, bei einer weit verbreiteten 5 Tages-Woche, besteht ein Anspruch von 30 Urlaubstagen, das entspricht 6 Wochen, dies gleicht schon der Länge der Sommerferien. 85,2% der Behörden gewährt den Eltern diese Option.

Aufgrund der Betreuungslücke, die nicht nur in den Ferien, sondern auch im Alltag bei berufstätigen Eltern entsteht, wurde eine Matrix zu den unterstützenden Kinderbetreuungsmaßnahmen für Kinder jeden Alters in die Umfrage eingebaut. Sie zeigt, dass 85,2% keinen Tagesmutter-service anbietet. Ein geringer Anteil von 11,1% bietet für jeden MA diesen Betreuungsservice an. Die Betreuung kann ebenso durch einen betriebseigenen Kiga oder im Verbund mit anderen Organisationen gewährt werden, fast die Hälfte mit 48,1% der Befragten verneint dieses Angebot. 44,4% bietet dieses Angebot für alle an und jeweils 3,7% unterscheiden nach Position und Abteilung der Beschäftigten. Knapp über die Hälfte bietet einen Kiga an, dieses Angebot wirkt für Eltern in finanzieller, zeitlicher als auch emotionaler Hinsicht unterstützend. Der Kiga wird damit deutlich häufiger als ein Tagesmutter-service angeboten. Keiner der Behörden bietet eine Hausaufgabenbetreuung, die eine nachschulische Betreuung darstellt, an.

In die Umfrage wurde die Frage nach einem Tagesmutter-service und einem betriebseigenen Kiga für U/Ü3-Jährige aufgenommen. Dabei fiel die höhere Berücksichtigung der U3-Jährigen auf. 63,6% stellt einen betriebseigenen Kiga für den U3-Bereich zur Verfügung und 18,2% einen Tagesmutter-service. Dem gegenübergestellt, bietet nur 9,1% einen Kiga und den obigen Service für über 3-Jährige an, 9,1% bietet eine Tagesmutter für beide Altersgruppen an, keiner bietet einen Kiga für beide Altersstufen an. Somit wird ein Kiga häufiger als eine Tagesmutter angeboten, und zwar vermehrt im U3-Bereich. Evtl. ist der Bedarf an U3- Betreuung höher, weil weniger Kinder eine Kita als einen Kiga besuchen.

Eine weitere wichtige Unterstützung stellt die Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros dar. Diese speziellen Büros ermöglichen Eltern, Kinder zur Arbeit mitzunehmen, um sie währenddessen zu betreuen. Säuglinge können in dem Büro bspw. gestillt werden. Diese Intervention sorgt für eine gelungene Vereinbarkeit, da sich Eltern die Zeit für die Arbeit und die Kinder nehmen können, ohne einer räumlichen Trennung ausgesetzt zu sein. 29,6% bietet diese Räumlichkeiten für alle MA an, wobei eine minimale Quote von 3,7% das Angebot von der Abteilung abhängig macht. Die Abteilung als Kriterium ist nachvollziehbar, wenn Eltern in ihren beruflichen Tätigkeiten viel Kundenkontakt ausgesetzt sind, da in diesem Fall ein Eltern-Kind-Büro schwer umsetzbar ist. Da zwei Drittel diese Räume nicht anbieten, hat sich diese Maßnahme in den Behörden unterproportional etabliert.

Eine Ferienbetreuung wird mit rd. 59,3% überwiegend für Schulkinder, mit 29,6% wird sie evident seltener für Kinder im jüngeren Alter für jeden MA angeboten. 70,4% der Behörden bietet Angebote zur gleichmäßigen Elternzeitverteilung bei Paaren an, das ist im Hinblick auf die Parität beider Elternteile wichtig. Finanzielle Unterstützung ist eine wichtige Komponente in der Vereinbarkeitsthematik, da die Kitaplätze für einige Eltern kostspielig sind, vor allem Ganztagesplätze. Für Schulkinder kann bei berufstätigen Eltern je nach Unterrichtsende ein Hort erforderlich sein, der auch zusätzliche Kosten verursacht. Der Großteil mit 77,8% setzt keine finanzielle Unterstützung für Eltern um, das sind rd. drei Viertel der Befragten. Hinzuzufügen ist, dass Beamten gem. §40 LBesGBW ein Familienzuschlag gewährt wird, er wird monatlich je Kind und für den Ehepartner ausbezahlt. Dieser Zuschlag erhöht sich ab dem dritten Kind. In Anlage 4 befindet sich die Tabelle mit den Beträgen. Der Zuschlag stellt eine erhebliche finanzielle Unterstützung dar, worauf sogar rechtlicher Anspruch besteht. Für Angestellte des öffentlichen Dienstes gilt dieses Privileg jedoch nicht.

Nun folgt die Auswertung über die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Pflege spielt allem Anschein nach, keine große Rolle im Leben der Beamten und Ange-

stellten. 54,5% gibt an, dass 1-10% der Belegschaft einen Angehörigen pflegt. Anschließend folgt ein Anteil von 36,4% der aussagt, dass weniger als 1% der MA Angehörige pflegt. 9,1% der Behörden geht von 11-30% pflegendem Personal aus. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Arbeitgeber diesbezüglich informiert sind, da Pflege meist ein weniger offenkundiges Thema als Kinderbetreuung ist. Die Tatsache, dass man einer elterlichen Sorge unterliegt, ist offenkundig. Eine Pflegesituation muss nicht zwingend publiziert werden und kann ganz plötzlich und unerwartet auftreten. Die Tatsache, dass ein MA Kinder hat, ist allein schon aufgrund der Freibeträge bekannt, bei Frauen wegen des Mutterschutzes, der auch für Adoptivkinder gewährt wird (vgl. Anlage 2).

Der männliche Anteil an pflegendem Personal, fällt wie bei der Elternzeit minimal aus, wobei sich auch hier die Frage stellt, inwieweit der Arbeitgeber mit den tatsächlichen Umständen vertraut ist und eine fundierte Aussage liefern kann. 59,1% der Behörden gibt weniger als 1% an männlichen, pflegenden MA an. 40,9% benennt 1-10%, damit sind kaum pflegende Männer existent. Vor allem der Gesamtanteil der pflegenden MA ist als kritisch zu betrachten, da statisch gesehen, die Pflege eine immer größere Rolle in der deutschen Gesellschaft spielt. Es bleibt abzuwarten, was die Privatwirtschaft zu dem Thema angibt.

15,6% der Befragten bietet keine Unterstützung für pflegende MA an. 53,1% bietet Beratungsgespräche zu dem Thema an, was zu einem Informationsfluss führt, aber keine aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit liefert. 31,3% bietet Pflegekranktage an, das sind zusätzliche Urlaubstage für pflegende Beschäftigte. Sowohl langfristige als auch kurzfristige Heimplätze werden von keiner Behörde angemietet, ebenso wenig ein mobiler Pflegeservice. Zudem zahlt 96,3 % keinen finanziellen Zuschuss an pflegende MA. Insgesamt sind sehr wenig bis keine Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im öffentlichen Sektor gegeben.

Abb. 11 stellt die durchschnittliche, zeitliche Belastung eines pflegenden Angehörigen in der Woche dar. Sie zeigt, wie wichtig Unterstützung seitens des Arbeitgebers

ist. Im Schnitt investiert die Hauptpflegeperson 54,4 Stunden in der Woche in die Pflege. Neben dem Beruf stellt diese zusätzliche Betreuung eine enorme Belastung dar.

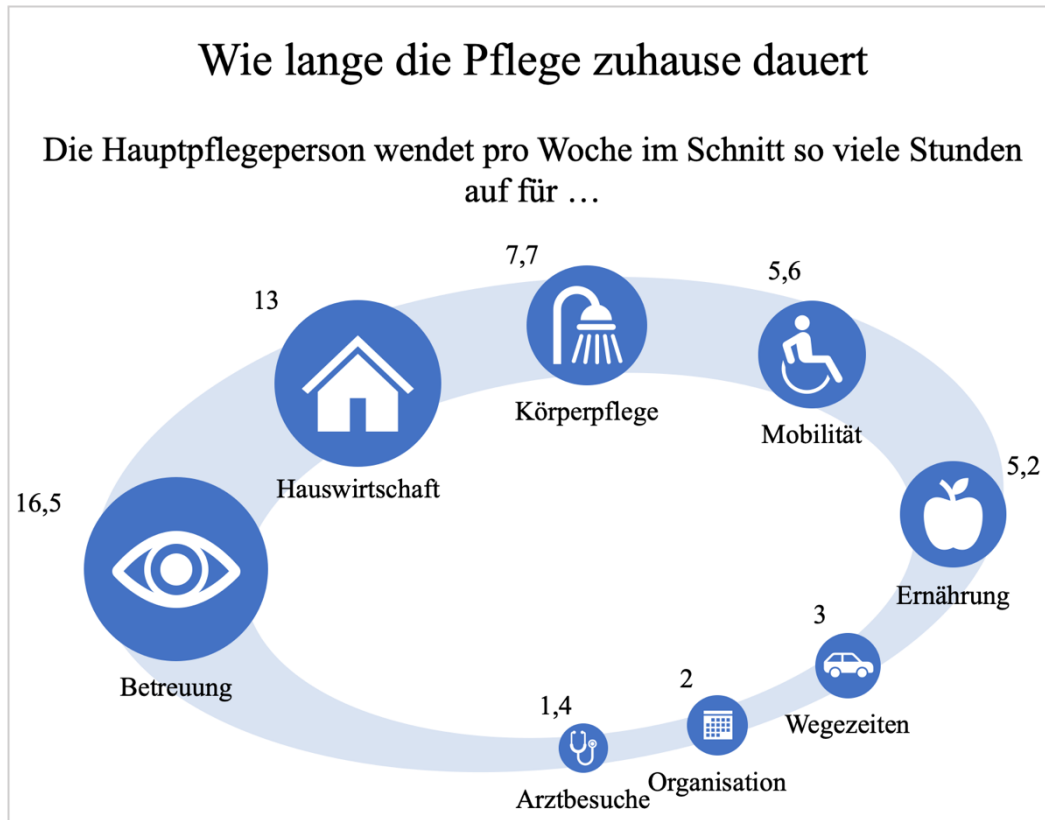


Abbildung 11: Wie lange die Pflege zuhause dauert (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-pflege-und-beruf-kaum-vereinbar-3721.htm#:~:text=Meist%20gibt%20es%20eine%20Hauptpflegeperson,um%20Ehefrauen%2C%20Töchter%20oder%20Schwiegertöchter>)

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Matrix zur Befragung von Zusatzleistungen für MA dargestellt. Der Anteil an der Gewährung von Zusatzleistungen fällt gering aus, da 73,3% der Behörden keine offeriert. 16,7% realisiert mit anderen Organisationen im Verbund Projekte, die MA in allen Lebenslagen unterstützen sollen. Die Projekte sind zwar unbekannt, zeigen aber, dass Behörden in dem Bereich aktiv werden. 6,7% verfügt über eine Packstation auf dem Betriebsgelände. 3,3% unterstützt die MA bei der Wohnungssuche. Bei einem Haushalt mit Kindern und Pflegebedürftigen kommt es nicht selten vor, dass eine Vergrößerung des Wohnraumes notwendig ist bzw. pflegegerechte Wohnräume benötigt werden. Wohnraum ist teuer und aufgrund der hohen Nachfrage in Deutschland schwer zu bekommen.

Deshalb ist eine Unterstützung in diesem Fall sinnvoll und findet im öD so gut wie gar nicht statt. Ein Wäsche- und Bügelservice sowie ein Einkaufsservice werden nicht angeboten, diese beiden Zusatzleistungen würden die Betroffenen effektiv in ihren alltäglichen Aufgaben entlasten. Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen oder die Bereitstellung einer Haushaltshilfe werden ebenfalls nicht offeriert.

Abb. 11 demonstriert, dass die Hauswirtschaft ein zentraler Aufgabenbereich in der Pflege ist und eine Unterstützung in diesem Bereich eine enorme zeitliche Einsparung bedeuten würde.

Um Unterstützungsmaßnahmen in die Unternehmenskultur zu implementieren, ist eine familienorientierte Führung fundamental. 51,9% der Behörden setzt Schulungen in diesem Bereich um. Die knappe Mehrheit zeigt, dass in dem Bereich weiterer Handlungsbedarf besteht. Führung in Teilzeit wird von 77,8% der Behörden umgesetzt, was einen wichtigen Schritt zur Vereinbarkeit von Karriere und familiärer Verantwortung darstellt.

Die Mehrheit sagt aus, dass 1-5 oder wenige Tandemführungen bzw. keine derzeit im Betrieb bestehen. Wenige geben 10-15 oder mehr derzeitige Führungen im Tandem an. Zwei der Befragten äußern, dass alle Führungspositionen seitens des Arbeitgebers teilbar sind, das Angebot jedoch nicht oft wahrgenommen wird. In toto haben sich Tandemführungen bereits im öD durchgesetzt. Erwähnenswert ist, dass bei 76,9% der Behörden FK selbst aktiv Methoden zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nutzen. Weniger als die Hälfte mit 40,7% strebt eine Frauenquote in Führungspositionen an. Bei den Behörden, die eine angestrebte Frauenquote bejaht haben, wurde nach der Quote gefragt. 70% strebt eine Parität an. 20% peilt eine Quote von rund 30% an, davon gab ein Befragter an, dass trotzdem 47% der FK weiblich sind. Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass ein der Parität näheres Ergebnis erzielt werden kann, trotz dem Anstreben einer geringeren Quote. Die Frauenquote ist ein bloßer Richtwert, und stellt keine Grenze dar. Die Behörden, die sich eine Quote zum Ziel gesetzt haben, sind mit rd. 41% unterrepräsentiert. Jedoch strebt davon der Großteil eine geschlechtsspezifische Parität in Führungspositionen an.

Zum Schluss folgt die Bewertung der Einschätzungsfragen, dabei wurde jeweils eine 5-stufige Likert-Skala vorgegeben. Die Stufen lauten „trifft zu, trifft eher zu, teils; teils, trifft eher nicht zu und trifft nicht zu.“ Diese Alternativen wurden gewählt, um ein allg. Meinungsbild zu dem Thema zu erfragen. „Trifft zu“ und „trifft nicht zu“, meinen, dass die Aussage vollkommen zutrifft. „Trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“ signalisieren, dass mehr zur bejahenden bzw. ablehnenden Seite tendiert wird. „Teils, Teils“ wurde als Mitte gewählt, in der keine Tendenz abgegeben werden kann. Die Gefahr besteht, dass sich die Befragten eher zu der Mitte hinreißen lassen, weil sie keine Tendenz abgeben müssen. Gibt es keine Mitte als Antwortmöglichkeit, ist die Gefahr da, dass die falsche Richtung gewählt wird, wenn sich die Befragten uneinig sind.

Das erste Item behauptet dem Arbeitgeber sei der Wiedereinstieg der Frauen kurz nach der Geburt wichtig. 59,2% sieht diese Aussage als vollkommen sowie eher zutreffend an, 7,4% verneint sie größtenteils. Damit bieten die meisten Behörden den frisch gewordenen Müttern so gute Bedingungen, dass sie direkt nach der Geburt wieder arbeiten können. Das zweite Item behauptet Karriere und Familie stehen sich nicht im Wege und FK können Maßnahmen zur Vereinbarkeit beanspruchen. Die Resonanz befindet sich fast ausschließlich im bejahenden Bereich. Denn 63% stimmt dieser These zu, 33,3% stimmt ihr eher zu, nur 3,7% kann keine Tendenz liefern.

Die nächste These meint die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sei für das Personal im höchsten Maße erfüllt. Das bedeutet in keinem der beiden Bereiche muss für den jeweils anderen Abstriche gemacht werden. 59,3% der Behörden bejaht diese These, 29,6% bejaht sie eher und 3,7% verneint diese Aussage eher. Damit ist der Großteil davon überzeugt, dass die Vereinbarkeitsproblematik vom Arbeitgeber bestmöglich gelöst wurde. Nun folgt die These, Männer und Frauen werden bei den Unterstützungsmaßnahmen gleichermaßen berücksichtigt. 85,2% stimmt der Parität von Männern und Frauen zu, 14,8% bejaht sie größtenteils. So-

mit werden die beiden Geschlechter laut dem Gesamteindruck bei der Vereinbarkeitsthematik gleichbehandelt, das deckt sich aber nicht mit dem geringen Anteil der männlichen MA bei der Betreuung von Kindern bzw. Angehörigen.

88,9% der Behörden gibt eine völlige sowie eher völlige Berücksichtigung der Betroffenen bei der Urlaubsplanung an. 3,7% sagt aus, dass den Wünschen zum Großteil keine Beachtung geschenkt wird. Somit werden die Urlaubswünsche von Eltern bzw. pflegenden Beschäftigten von nahezu jeder Behörde priorisiert. Bei dem Aufgabenzuschnitt sieht es anders aus, dieser wird lediglich bei 7,4% voll auf die familiäre Situation angepasst. 55,6% der Behörden sieht die Beachtung als eher gegeben an. 7,4% bewegt sich im verneinten Bereich. Zuletzt wird behauptet, die Behörden würden sich mit den unterstützenden Maßnahmen anderer Arbeitgeber auseinandersetzen. Hier fallen die Antworten ziemlich verstreut aus und zeigen eine Tendenz von 48,1% zu der bejahenden Seite bzgl. der Auseinandersetzung mit den Angeboten. 18,5% stimmt der These eher nicht zu.



## 6.2 Auswertung privater Sektor

In diesem Abschnitt beginnt die Auswertung des privaten Sektors. In Abb. 12 sind die Quoten der Teilnehmer aus den jeweiligen Branchen aufgeführt.

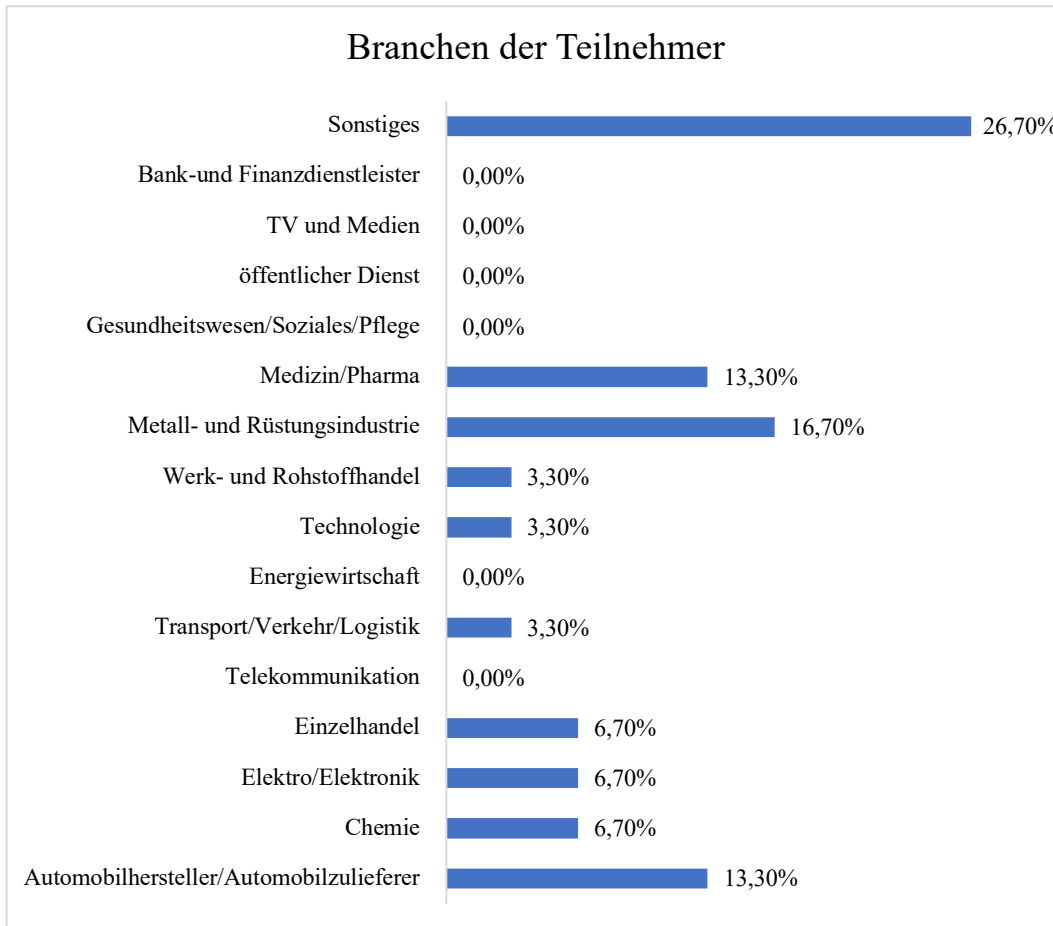


Abbildung 12: Branchen der Teilnehmer (Eigene Abbildung)

Die folgende Grafik zeigt die Anzahl der Beschäftigten in den jeweiligen Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

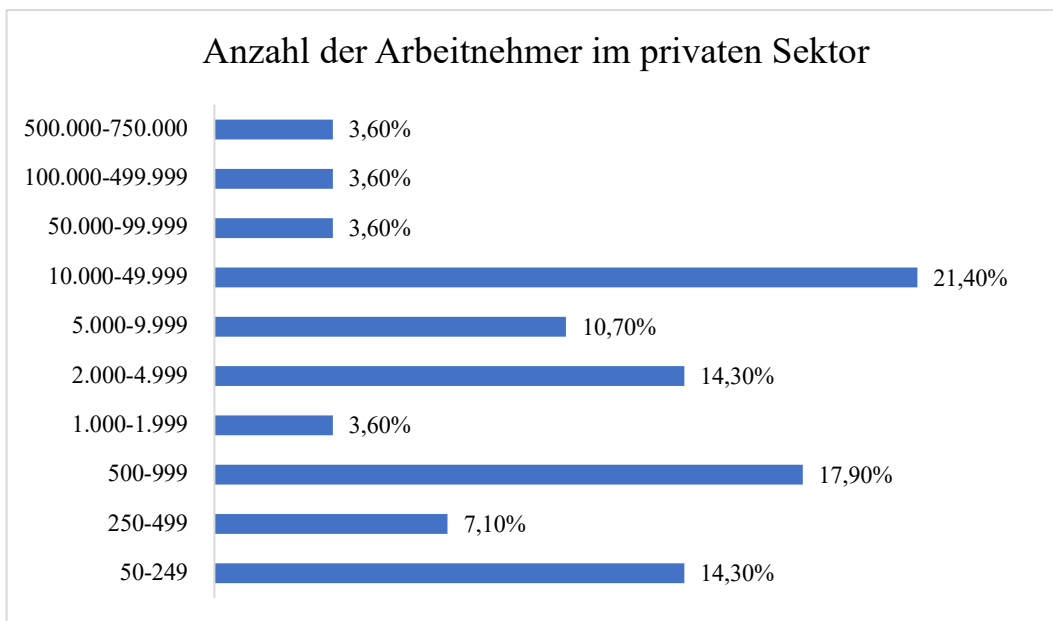


Abbildung 13: Anzahl der Arbeitnehmer im privaten Sektor (Eigene Abbildung)

Abb. 13 ist zu entnehmen, dass Betriebe mit 10.000-49.999 Beschäftigten am stärksten vertreten sind. Den letzten Platz teilen sich Unternehmen mit 1.000-1.999, 50.000-99.999, 100.000-499.999 und 500.00-750.000 Mitarbeitern. Über die Hälfte der Teilnehmer sind mit 57,2% den GU zuzuordnen. 28,6% der Institutionen gehört zu den großen Unternehmen, nur 14,3% zählt zu den mittelständischen Betrieben. Die Befragten befinden sich in einer Spannweite von mind. 50 bis max. 750.000 Beschäftigten.

Die meisten Unternehmen beschäftigen mit 63,3% über 75% der MA in Vollzeit. 26,7% der Betriebe beschäftigt 51-75% in Vollzeit. 10% gibt einen Vollzeitbeschäftigtenanteil von 1-10% und 31-50% an. Auffällig ist, dass 50% der GU über 75% der MA in Vollzeit beschäftigt, was fast nur Vollzeitkräfte bedeutet. Im Bereich der großen Unternehmen fällt die Quote extremer aus, 87,5% beschäftigt über 75% in Vollzeit. Daher wird bei diesen Betriebsgrößen kaum Teilzeit praktiziert. Damit ist Vollzeit im privaten Sektor stark vertreten, aber immerhin wird bei 37,5% der Unternehmen, 25-49% des Personals in Teilzeit beschäftigt. Abb. 14 veranschaulicht den Anteil der weiblichen MA, dieser bewegt sich beim Großteil zw. 11-50%.

Diese Quote zeigt eine Unterrepräsentation der Frauen, da sie bei den meisten Betrieben nicht einmal die Hälfte der Belegschaft ausmacht. Bei lediglich 3,4% der Befragten sind über 75% Frauen angestellt. Die Hälfte der GU weist lediglich 11-30% an weiblichen Angestellten auf. Das zeigt, dass Frauen vor allem bei den größeren Betrieben unterrepräsentiert sind.

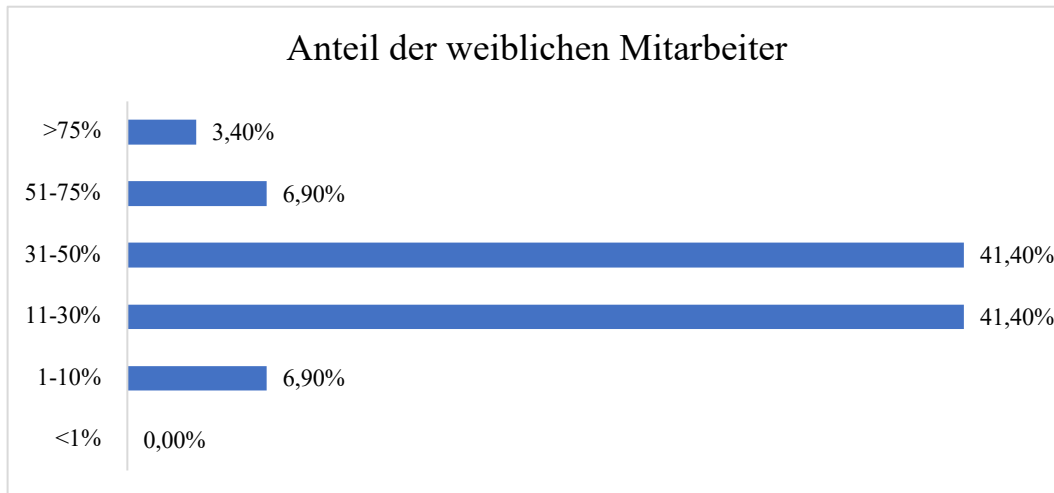


Abbildung 14: Anteil der weiblichen Mitarbeiter (Eigene Abbildung)

Im Anschluss wird in einer Matrix das Angebot an verschiedenen Arbeitszeitmodellen abgefragt. Die einzelnen Modelle wurden bereits in der Analyse des öffentlichen Sektors erläutert, weswegen in diesem Teil auf eine erneute Erläuterung verzichtet wird. Die Jahresarbeitszeit bietet zwei Drittel der Unternehmen nicht an. Die Mehrheit, die dieses Modell offeriert, macht es von der Position im Unternehmen abhängig, nur ein Zehntel stellt es jedem MA zur Verfügung. Der überwiegende Anteil der GU mit 88,9% stellt dieses Modell nicht jedem MA zur Verfügung. Ein Drittel von ihnen macht das Angebot von der Position abhängig und jeder der großen Unternehmen lehnt das Angebot ab. In Summe ist das Modell vereinzelt in GU zu finden, jedoch von der Stellung im Unternehmen abhängig. Die Vertrauensarbeitszeit wird insgesamt von drei Viertel angeboten. Die Unternehmen, die das Modell anbieten, machen es zu 58,3% von der Position abhängig. 20,8% der Anbietenden offeriert die Vertrauenszeit je nach Abteilung. Im Ganzen hat sich das Modell im privaten Sektor größtenteils etabliert. Erwähnenswert ist, dass bei den GU 44,4% und bei den großen Unternehmen sowie bei den Mittelbetrieben genau die Hälfte die Vertrauensarbeitszeit von der Position abhängig macht.

Ein Sabbatical wird lediglich von 16,7% nicht offeriert. Fast die Hälfte der Befragten bietet mit 43,3% die längere Auszeit für jeden MA an. 23,3% achtet dabei auf die Abteilung, weitere 23,3% macht das Angebot von der Position und der Dauer im Unternehmen abhängig. In toto wird das Modell vom überwiegenden Teil durchgeführt, fast die Hälfte gewährt es sogar jedem MA. Von denen, die Sabbaticals nicht anbieten, sind 80% den großen Unternehmen zuzuordnen.

Jobsharing wird mit 53,3% im privaten Sektor überwiegend nicht durchgeführt. Die Betriebe des privaten Sektors, die Jobsharing jedem MA gewähren, sind zu 85,7% GU, die Bereitstellung dieses Modells für alle MA findet damit fast ausschließlich bei dieser Betriebsgröße statt. 40% der Unternehmen setzt ein Arbeitszeitkonto für alle Beschäftigten um. 16,7% der Betriebe achtet auf die Abteilung, das erscheint plausibel, weil die Art der Arbeit bei diesem Modell von Bedeutung sein kann. Sollte ein MA in wichtige Projekte involviert sein, die ein Stichtdatum haben, kann er in der Projektphase aus betrieblichen Gründen nicht weniger arbeiten, da das Ziel ansonsten gefährdet ist. Zwei Drittel der GU lehnt dieses Modell ab, bei den großen Unternehmen sind es 62,5%, bei den Mittelbetrieben sind es 75%.

43,3% der Arbeitgeber im privaten Sektor bietet Gleitzeit für jeden MA an. 26,7% macht das Angebot von der Funktion im Unternehmen abhängig. Von den GU achtet 27,8% und bei den großen Unternehmen 25% auf die Position, damit ist die Situation in beiden Größenklassen ähnlich. Drei Viertel der Mittelbetriebe bietet allen Beschäftigten Gleitzeit an. Damit differenzieren die Betriebe mit mehr Personal eher nach der Hierarchie. Etwa drei Viertel des privaten Sektors führt Schichtarbeit durch, der Großteil der Unternehmen macht dieses Arbeitsmodell von der Abteilung abhängig. Lediglich bei einem Sechzehntel der Befragten muss jeder MA schichten.

80% der Unternehmen stellt dem gesamten Personal verschiedene Teilzeitmodelle zur Verfügung. 87,5% der großen Unternehmen gewährt jedem MA ein Angebot an diversen Teilzeitmodellen, das sind etwas mehr als bei den Konzernen, bei diesen bietet 72,2% jedem MA diese Modelle an. Das mobile Arbeiten wird lediglich von

rd. 7% der Unternehmen nicht offeriert. Von den meisten Unternehmen wird das Angebot von der Abteilung abhängig gemacht, gefolgt von rd. 30%, die auf die Position achtet. In toto wurde das Modell weitestgehend im privaten Sektor integriert. 72,2% der GU lehnt mobile Arbeit für alle MA ab, davon achtet 46,2% verstärkt auf die Position. Bei den großen Unternehmen gewährt nur ein Viertel mobile Arbeit je nach Position. Merkwürdig ist, dass 33,3% der Unternehmen Homeoffice ablehnt, diese Quote ist höher als bei der mobilen Arbeit. Da mobile Arbeit auch die Arbeit von zu Hause beinhaltet. 71,4% der Unternehmen stellt Homeoffice zur Verfügung, davon hängt bei 36% das Angebot von der Position ab und 40% bietet es je nach Abteilung an. Lediglich ein Sechstel der Konzerne gewährt der gesamten Belegschaft Homeoffice, jeweils ein Drittel achtet auf die Position und auf die Abteilung. Keiner der großen Unternehmen bietet dem gesamten Personal Homeoffice an, bei drei Viertel der mittelständischen Betriebe darf nicht jeder von zu Hause arbeiten, die Hälfte lehnt Homeoffice komplett ab.

Lebensarbeitszeitkonten werden im privaten Sektor von weniger als der Hälfte der Unternehmen mit 34,5% angeboten. Sowohl bei den großen als auch bei den mittelständischen Unternehmen lehnt 75% Lebensarbeitszeitkonten ab, bei den Konzernen ist es mit 55,6% knapp die Hälfte. Damit stehen sie dem Modell offener gegenüber als kleinere Betriebe.

Die höchste Quote mit 36,7% der Unternehmen ist bei der Kernarbeitszeit angesiedelt, gefolgt von 33,3%, die eine freie Gestaltung der Arbeitszeit je nach Position bzw. Abteilung offeriert. 23,3% bietet eine teilw. freie Gestaltung der Arbeitszeit an. Nur 6,7% gewährt dem Personal eine komplett freie Gestaltung der Arbeitszeit. Größtenteils gibt es im privaten Sektor eine festgelegte Kernzeit und lediglich für bestimmte Positionen bzw. Abteilungen die Möglichkeit der freien Gestaltung. Bei den mittelständischen Betrieben hat keiner eine festgelegte Kernarbeitszeit eingeführt, bei den großen Unternehmen ist dies bei der Hälfte der Fall. Damit liefern die Mittelbetriebe ihrem Personal die größte Freiheit bzgl. der Arbeitszeiteinteilung.

Die freie Pauseneinteilung wird bei 31% der Unternehmen von der Position bzw. Abteilung abhängig gemacht, weitere 31% lässt die MA ihre Pause nach Dauer und Beginn selbstständig einteilen. 13,8% der Betriebe erlaubt keine freie Pausengestaltung. Die GU sind gespaltenen Meinung, denn 27,8% erlaubt die freie Einteilung der Mittagspause lediglich nach Position bzw. Abteilung, weitere 27,8% lässt allen den Freiraum die Pause selbst zu bestimmen und nochmal weitere 27,8% gestattet den Pausenbeginn frei zu wählen. Bei der Hälfte der großen Unternehmen ist eine freie Pauseneinteilung nur nach bestimmten Abteilungen bzw. Positionen möglich, drei Viertel der mittelständischen Unternehmen lässt eine komplett freie Pausengestaltung zu, damit sind die Mittelständler in dieser Kategorie am flexibelsten. Bis jetzt ist also klar, dass sich viele flexibilisierte Modelle größtenteils im privaten Sektor etabliert haben, nur nicht für MA in der Produktion bzw. in der Schichtarbeit.

90% der Unternehmen ermöglicht dem Personal die Überstunden in Freizeit umzuwandeln. 33,3% der Unternehmen erlaubt die Umwandlung von Anteilen des Gehaltes in Freizeit. Es fällt auf, dass keiner der großen Unternehmen diese Option bietet, bei den Mittelbetrieben sind es drei Viertel, die dieses Modell umsetzt. Die Frage nach der Elternsicht wurde gestellt, um herauszufinden, ob aufgrund der weitverbreiteten, unflexiblen Schichtarbeit eine Elternsicht eingeführt wurde. Gerade in der Produktion sind MA von diesem Zeitmodell betroffen, deshalb wäre eine Elternsicht, die andere Arbeitszeiten als eine Früh-/Spät- und Nachtschicht enthält, für Eltern in diesem Arbeitsfeld sinnvoll. Jedoch wird sie nur von 6,7% angeboten, dieser Anteil fällt komplett auf die GU zurück. Die geringe Präsenz im privaten Sektor ist besonders negativ, da er einen hohen Anteil von schichtendem Personal aufweist.

63,3% der Befragten des privaten Sektors hat für jeden MA eine Vertretung festgelegt. Die großen Unternehmen bewegen sich mit 62,5%, die für jeden MA eine Vertretung bestimmt haben und die GU mit 61,1% bei über der Hälfte. Drei Viertel der Mittelbetriebe hat für jeden MA eine Vertretung bestimmt, sie sind damit in dem Sektor überdurchschnittlich aufgestellt.

Nun werden die Fragen im Bereich der Kinderbetreuung analysiert. Dabei sagt 44,8% der Unternehmen, dass weniger als 1% der männlichen MA in Elternzeit ist. 41,4% geht von 1-10% aus, 10,3% von 11-30%. Damit geht 86,2% von keinen Männern in Elternzeit bzw. von 1-10% im jeweiligen Unternehmen aus, was eine deutliche Minderheit darstellt. Ins Auge sticht, dass in den GU der Anteil an Männern in Elternzeit höher ausfällt als bei den anderen Unternehmensgrößen. 80% der Betriebe gewährt Kinderkrank-Tage. Die meisten Unternehmen, die keine zusätzlichen Urlaubstage für Eltern gewähren, sind GU.

Nun folgt die Auswertung des Blockes über die Unterstützungsmaßnahmen für Eltern in Bezug auf die Kinderbetreuung. Ein Tagesmutter-service wird von den Betrieben mit 90% ganz klar abgelehnt, 6,7% bietet den Service für alle MA an, was eine sehr geringe Quote darstellt. Auch der betriebseigene bzw. im Verbund mit anderen Betrieben bestehende Kiga wird von der klaren Mehrheit der Unternehmen mit 70% nicht bereitgestellt. Nur 23,3% stellt einen Kiga für alle MA bereit. 87,5% der großen Unternehmen bietet keinen Kiga an, 55,6% der GU auch nicht, bei den Mittelständlern macht es keiner.

Advers für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gerade für Eltern mit Säuglingen, ist die Tatsache, dass 76,7% der Betriebe kein Eltern-Kind-Büro eingerichtet haben. Damit haben Eltern keine Chance ihre Kinder während der Arbeit zu betreuen und damit Kinderbetreuung mit Arbeit gleichzeitig umzusetzen. Diese Büroräumlichkeiten werden nur von GU eingerichtet. Lediglich 16,7% der Betriebe im privaten Sektor bietet diese Räumlichkeiten dem gesamten Personal an. Die Hausaufgabenbetreuung für Schulkinder wird mit 96,7% von fast allen Arbeitgebern abgelehnt. Nur 3,3% realisiert dieses Modell, und zwar nur für MA, die seit einer bestimmten Dauer im Betrieb arbeiten und nur in GU. Die Ferienbetreuung für Kinder im Kiga-Alter sowie für Schulkinder wird auch im privaten Sektor kaum realisiert. 73,3% lehnt die Ferienbetreuung für Kinder im Kiga-Alter und 63,3% für Schulkinder ab, sie wird für beide Altersgruppen hauptsächlich in GU umgesetzt.

Knapp über die Hälfte mit 56,7% der Unternehmen stellt dem gesamten Personal Angebote zur gleichmäßigen Verteilung der Elternzeit zur Verfügung, sodass Väter gezielt angesprochen werden. Bei 61,1% der GU wird das Angebot an gleichmäßiger Elternzeit dem gesamten Personal offeriert, im Bereich der Mittelbetriebe sind es 75% und bei den großen Unternehmen stellt nur 37,5% das Modell bereit, damit deutlich seltener als bei den GU. Signifikant ist, dass trotz der überwiegenden gleichmäßigen Betrachtung beider Geschlechter, im privaten Sektor in den meisten Unternehmen weniger als 1% der Väter in Elternzeit sind, dicht gefolgt von 41,4% bei denen es 1-10% sind. Obwohl nach Aussage der meisten Betriebe keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gemacht werden und 89,7% der Unternehmen Frauen unter denselben Bedingungen gleich bezahlen, nehmen Väter kaum Elternzeit. Wenn die Unternehmen einen Kiga zur Verfügung stellen, dann bietet davon die Mehrheit mit 66,7% diesen Service für Kinder im Ü und U-3 Alter an.

Im privaten Sektor bietet fast die Hälfte der Arbeitgeber Eltern eine finanzielle Unterstützung an, 53,3% bietet keine an. Die Mittelbetriebe schneiden hier am familienfreundlichsten ab, da jeder von ihnen Eltern eine finanzielle Unterstützung gewährt, gefolgt von den GU mit 44,4%. Die großen Unternehmen bieten diese Option nur zu 25% an.

In diesem Abschnitt findet die Betrachtung der Ergebnisse in Bezug auf Vereinbarkeit von Pflege und Beruf statt. Im privaten Sektor liegt der Anteil der pflegenden MA bei 55,6% der Unternehmen bei weniger als 1%. Was auch bedeuten kann, dass keiner der MA einen Angehörigen pflegt. 37% der Betriebe nennt 1-10% pflegende MA, die GU haben im Vergleich zu den anderen Betriebsgrößen die höchsten Quoten an pflegenden Beschäftigten zu verzeichnen. Keiner der Befragten geht über die Kategorie von 30% hinaus. Den Quoten zur Folge spielt das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im Leben der MA insgesamt keine große Rolle. Der männliche Anteil der pflegenden MA liegt bei 44% der Unternehmen bei weniger als 1%. Was auch bedeuten kann, dass kein Mann im Betrieb einen Angehörigen pflegt, gefolgt von 32% bei denen 1-10% der Männer Angehörige pflegen, 12% geht sogar von 31-50% aus. Damit befindet sich die Mehrheit im Bereich zw. kleiner als 1%



und 1-10%. Auch hier haben die GU die höchsten Anteile an pflegenden, männlichen Beschäftigten vorzuweisen.

Im privaten Sektor ist jede aufgeführte Kategorie der Unterstützungsmaßnahmen zur Pflege vertreten. Von den wenigsten werden mit 2,6% kurzzeitige Heimplätze angemietet sowie mit 2,6% ein mobiler Pflegeservice angeboten. 5,3% mietet langfristige Pflegeplätze an. Diese drei Modelle sind jedoch bei den geringen Quoten kaum im privaten Sektor vertreten. 31,6% der Befragten gewährt Pflegekrank-Tage, weitere 31,6% führt Pflegeberatungsgespräche mit dem Personal durch. Von denen, die Pflegekrank-Tage gewähren, sind 58,3% GU, auch bei den Pflegeberatungsgesprächen nehmen sie von dem Gesamtanteil aller Anbietenden mit 75% den größten Anteil ein. Insgesamt liegt der Anteil der Betriebe, der keine Optionen anbietet im privaten Sektor bei 26,3%. Eine finanzielle Unterstützung für pflegende MA offeriert 90% der Betriebe nicht, zu den 10% gehören lediglich GU.

Im folgenden Abschnitt werden die Zusatzleistungen in den Blick genommen. 30% der Unternehmen sind dem Personal bei der Wohnungssuche behilflich, mit 26,7% folgt der Wäsche- und Bügelservice. 20% der Betriebe realisiert Projekte im Verbund mit anderen Unternehmen, die MA in allen Lebenslagen unterstützen sollen. 13,3% der Unternehmen besitzt eine Packstation auf dem Betriebsgelände, 3,3% stellt dem Personal sogar eine Haushaltshilfe zur Verfügung. Ein Einkaufsservice wird nicht angeboten. Über alle Zusatzleistungen hinweg wird deutlich, dass bei jeder Leistung die GU den größten Anteil an dem gesamten Anteil der Anbieter einnehmen. Der Wäsche- und Bügelservice wird vom Gesamtanteil zu 87,5% von GU angeboten, die Packstation zu 75%, die Haushaltshilfe nur von GU und die Unterstützung bei der Wohnungssuche sowie die Realisierung von Projekten im Verbund werden von dem Gesamtanteil der Anbieter zwei Drittel den GU zugeschrieben.

In diesem Block werden die Items bzgl. der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ausgewertet. Der Großteil der Unternehmen mit 66,7% bietet keine familienorientierten Schulungen für FK an. 90% von denjenigen, die Schulungen für FK anbietet,

sind GU, damit werden Schulungen für eine familienorientierte Führung fast ausschließlich von GU durchgeführt. Die Mehrheit der Unternehmen bietet keine Teilzeitmodelle für FK an. Die GU sind bei dem Angebot an Teilzeitmodellen am stärksten vertreten, ihr Anteil an den gesamten Gewährenden macht 76,9% aus. Die Situation im privaten Sektor zeigt, dass sich Karriere und familiäre Verantwortung im Wege stehen, dementsprechend fällt auch die Anzahl der Tandemführungen sehr gering aus. Genau 50% der Unternehmen gibt an, dass FK fördernde Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf nutzen, somit besteht im Bereich der FK definitiv noch Handlungsbedarf. Ebenso in Bezug auf die Situation innerhalb der einzelnen Betriebsgrößen besteht Handlungsbedarf, von denen die angegeben haben, dass die Leitungspersonen Vereinbarkeitsmaßnahmen beanspruchen, sind 93,3% GU, damit nutzen in den großen Unternehmen und Mittelbetrieben FK nahezu keine Vereinbarkeitsmodelle.

Der überwiegende Anteil im privaten Sektor strebt mit 56,7% eine Frauenquote in leitenden Positionen an. Die Mehrheit derjenigen Unternehmen, die eine Frauenquote anpeilt, sind mit 70,6% GU. Also schneidet diese Betriebsgröße auch in diesem Bereich am familienorientiertesten ab. Die Frauenquote ist, wie bereits erläutert, ein zentraler Punkt in der Vereinbarkeitsthematik, denn Frauen übernehmen meistens die Betreuung und Pflege von Angehörigen. Es wurde tiefergehend nach den Quoten gefragt, dieses Item war sinnvoll, weil sich dabei etwas Unerwartetes herausstellte. Lediglich 14,3% der Unternehmen strebt eine Parität an, weitere 14,3% hat sich eine bedenkliche Quote von 5-10% als Ziel gesetzt. 14,3% der Unternehmen streben an, dass Frauen kaum in leitenden Stellen vertreten sind. Die meisten Befragten mit 42,9% streben eine Quote von 20-30% an, was auch eine Unterrepräsentation der Frauen als FK bedeutet. Dieses Resümee zeigt, dass der private Sektor insgesamt weit von den Bestrebungen an einer geschlechtsspezifischen Parität in Führungspositionen entfernt ist.

Abschließend folgt die Analyse der Einschätzungsfragen. Die meisten Unternehmen können keine Tendenz über die Wichtigkeit für den Arbeitgeber angeben, dass

Frauen kurz nach der Geburt wieder ins Berufsleben einsteigen, denn 41,4% stimmt für „teils, teils“.

Die Mehrheit mit 51,7% stimmt der Behauptung zu, dass sich Karriere und Familie im Betrieb nicht im Weg stehen. Die Quote deckt sich in etwa mit dem Anteil von 50% der FK die Vereinbarkeitsmodelle in Anspruch nehmen, jedoch nicht mit der Tatsache, dass etwas weniger mit 43,3% der Unternehmen Teilzeitmodelle für FK umsetzt. 24,1% stimmt der These eher zu.

Dass die Vereinbarkeit in den Unternehmen in so einem hohen Maß erfüllt ist, dass in keinem der beiden Bereich Abstriche gemacht werden müssen, wird von 48,3% eher bejaht, nur 34,5% stimmt voll zu und 6,9% stimmt eher nicht zu. Dass diese These nicht von der Mehrheit bejaht wird, ist allein schon aufgrund der mangelnden Tandemführungen und der geringen Frauenquote in leitenden Positionen realistisch. 75,9% bejaht die These, die besagt, dass Männer und Frauen gleichermaßen bei den Vereinbarkeitsmodellen in den Blick genommen werden, 17,2% bejaht sie eher. Das widerspricht sich mit dem mangelnden Anteil an Männern die Angehörige pflegen bzw. Kinder betreuen, denn die Mehrheit gibt in beiden Bereichen weniger als 1% an. Was entweder auf Unwissenheit oder auf keine gleichmäßige Betrachtung beider Geschlechter zurückzuführen ist, da es sehr unwahrscheinlich ist, dass so wenig Männer von sich aus die Betreuung nicht übernehmen wollen.

72,4% der Unternehmen berücksichtigt bei der Urlaubsplanung MA mit familiärer Verantwortung, 13,8% berücksichtigt diese Gruppe eher, somit lassen die meisten Betriebe eine Priorisierung der Betroffenen bzgl. der Einteilung ihres Urlaubes zu. Insgesamt gibt der private Sektor zu 75,8% an, dass der Aufgabenzuschnitt eher sowie vollkommen auf die familiäre Situation der Betroffenen abgestimmt wird. So dass die Zuteilung der Aufgaben der MA an deren familiäre Situation angepasst wird. Mit den Modellen zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf der Konkurrenz setzt sich nur 27,6% der Unternehmen vollkommen auseinander und 34,6% tendiert eher zur bejahenden Seite. 17,2% der Betriebe befindet sich im Bereich

eher nicht bzw. nicht. Somit kann von einem allgemeinen Interesse an der stetigen Weiterentwicklung zur Vereinbarkeit ausgegangen werden.

### 6.3 Vergleich der beiden Sektoren

Im folgenden Kapitel findet die vergleichende Betrachtung der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes statt. Im öD sind die Verwaltungsbehörden keinen Branchen im klassischen Sinn zugeordnet. Die verschiedenen Ämter sind für unterschiedliche Aufgaben und Dienstleistungen verantwortlich, je nach Behörde können die Ämter und damit auch das Aufgabenfeld variieren, jedoch erfüllen sie alle dieselbe Funktion als Exekutive. Die Anzahl der MA ist auch schwierig zu vergleichen, da selbst die obersten Landesbehörden in BW nicht so viele Beschäftigte aufweisen, wie die größten Unternehmen Deutschlands. Die Unternehmen wurden der Größe nach klassifiziert, die Teilnehmer sind den Mittelbetrieben, großen Unternehmen sowie GU zuzuordnen. Im öD sind die Befragten die größten Stadt-/Landkreise aus BW sowie RPs und Ministerien, sie stellen die größten Behörden aus BW als künftige Arbeitgeber der Absolventen des Studiengangs PM dar und sind mit den großen Unternehmen vergleichbar.

Bei den Antwortmöglichkeiten in prozentualen Kategorien, wie z.B. 1-10%, 31-50% und >75%, wurde der Median berechnet, um die beiden Sektoren miteinander zu vergleichen. Ebenso wurde er bei der Anzahl der Beschäftigten und bei den Einschätzungsfragen verwendet. Der Median ist der Wert, der eine Datenreihe in zwei Hälften teilt, 50% der Werte liegen über dem Median und 50% unter dem Median (BachelorPrint, 2022). Bei einer ungeraden Datenreihe ist der Median der mittlere Wert, bei einer geraden Datenreihe stellt er den Durchschnitt beider Zahlen in der Mitte dar (ebd.). Der Median wurde gewählt, da er für ordinalskalierte Daten berechnet werden kann, die bei den oben genannten Items vorliegen und weil er resistent gegenüber Ausreißern in der Datenreihe ist (ebd.).

Bei den Antwortmöglichkeiten der Items mit keiner natürlichen Reihenfolge wie bspw. „ja/nein“ oder „Kernarbeitszeit“ wurde der Modus als Mittelwert herangezogen, da er für nominalskalierte Daten berechnet werden kann (StudySmarter, o.D.).

Der Modus ist der Datenpunkt, der in einem Datensatz am häufigsten auftritt, er ist wie der Median unempfindlich gegenüber Ausreißern, weil er misst, wie häufig Werte auftreten (StudySmarter, o.D.).

Im privaten Sektor liegt der Median bei 2.000-4.999 Beschäftigten, das ist die Größe eines Großunternehmens. Im öffentlichen Sektor liegt der Median bei 1.000-1.999 Beschäftigten. Damit haben die Teilnehmer aus dem privaten Sektor im Schnitt mehr Beschäftigte als die im öffentlichen Sektor. Trotzdem sind die Ergebnisse vergleichbar, da es sich jeweils um die größten Vertreter des jeweiligen Sektors handelt. Vollzeitstellen sorgen für eine schlechtere Work-Life-Balance und für weniger Flexibilität im Arbeitsalltag. Ein hoher Anteil an Vollzeit zeigt, dass der Arbeitgeber im Gesamten eine hohe Präsenz der MA erwartet. Ferner demonstriert der Arbeitgeber den Wunsch möglichst viele Aufgaben auf so wenig Personal wie möglich zu verteilen, um zusätzliches Personal zu sparen. Zusätzliches Personal sorgt für höhere Fixkosten im Personalbereich. Jeder MA benötigt eine Einarbeitungszeit und zusätzliches Equipment, Ausgaben für Schulungen und ähnliche Maßnahmen sind ebenfalls erforderlich. Auch die Betriebsräume müssen entsprechend der Anzahl der MA genügen. Hinzukommen freiwillige Zuschüsse wie z.B. Weihnachts-/Urlaubsgeld oder eine Fahrtkostenpauschale, die sich mit jedem weiteren MA summieren. Deshalb ist es aus ökonomischen Gründen für den Arbeitgeber sinnvoll mehr Vollzeitstellen als Teilzeitstellen zu besetzen, da dadurch weniger Personal benötigt wird. Für das Personal bedeutet diese Unternehmensphilosophie weniger Flexibilität und eine schlechtere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da mehr Arbeitszeit verlangt wird. Beim öD liegt der mittlere Wert bei dem Anteil der Vollzeitstellen bei 51-75% und in der Privatwirtschaft bei >75%. Der öD weist im Schnitt 25-49% an Teilzeitstellen auf, in der Privatwirtschaft sind es weniger als 25%, damit schneidet der öD in diesem Punkt flexibler ab.

Der Median im privaten Sektor liegt bei einem Anteil von 11-30% an weiblichen Angestellten, damit liegt der Anteil der männlichen MA bei 70-89%. Frauen sind damit im privaten Sektor unterrepräsentiert. Im öffentlichen Sektor sieht es anders aus, der Median liegt hier bei 51-75%, damit sind hier im Schnitt mehr Frauen als

Männer beschäftigt. Der öD nimmt durch den höheren Anteil an weiblichem Personal statistisch gesehen höhere Ausfälle und damit einhergehenden höheren Personalkosten in Kauf. Abb.15 zeigt, dass Frauen primär die Kinderbetreuung übernehmen. Im Jahr 2022 waren 26,1 % der Elterngeldbeziehenden männlich (Statista, 2023).

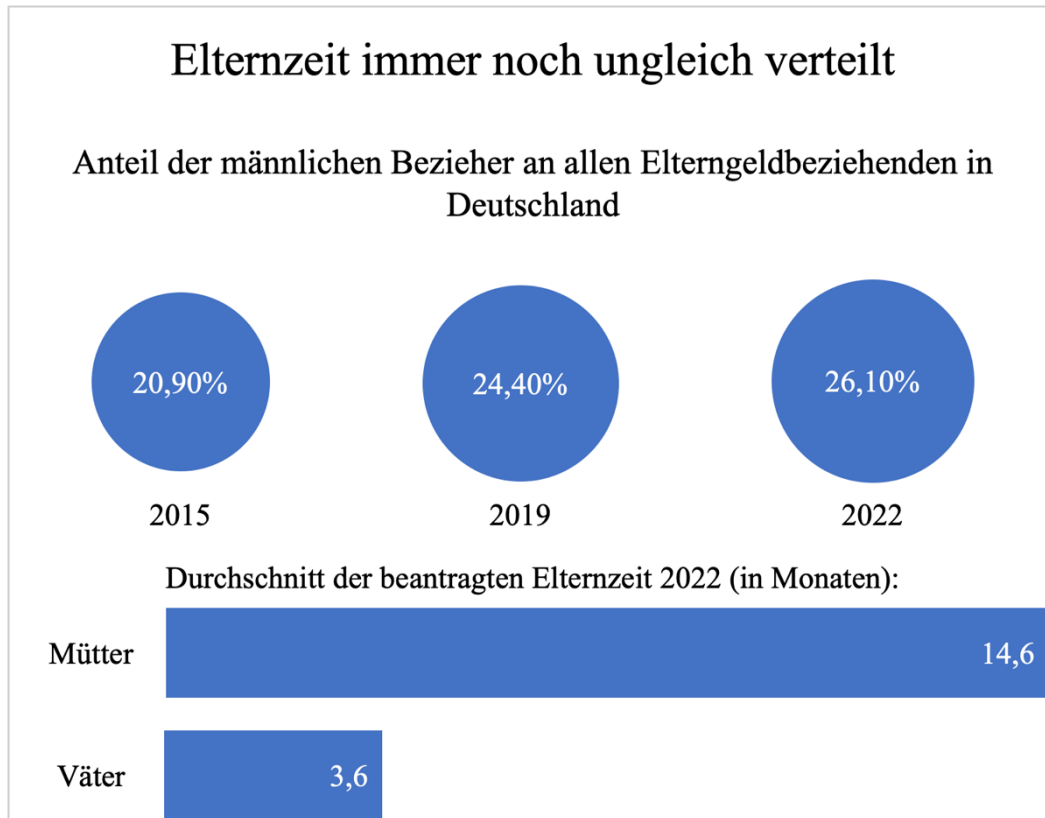


Abbildung 15: Elternzeit immer noch ungleich verteilt (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://de.statista.com/infografik/24835/anteil-der-vaeter-in-deutschland-die-elterngeld-bezieher/#:~:text=Seit%202015%20ist%20der%20Väteranteil,wie%20die%20Statista%2DGrafik%20zeigt>)

Diese Werte zeigen, dass eine gleichmäßige Verteilung beider Geschlechter in der Elternzeit noch weit entfernt ist, da die Dauer der Väter in Elternzeit gering ausfällt. Zudem ist der Anteil der männlichen Elterngeldbeziehenden weit von 50% entfernt, was eine Parität mit den Müttern darstellen würde. Die Grafik berücksichtigt lediglich die bereits erwähnten Einkommensgrenzen bzgl. des Elterngeldes, deshalb repräsentiert sie nicht alle Paare in Deutschland.

Einer Umfrage der Hans Böckler Stiftung nach, aus dem Jahr 2017, sind mind. 60% aller häuslich pflegenden Personen weiblich.



Abbildung 16: Wer zuhause pflegt (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-pflege-und-beruf-kaum-vereinbar-3721.htm#:~:text=Meist%20gibt%20es%20eine%20Hauptpflegeperson,um%20Ehefrauen%2C%20T%20ochter%20oder%20Schwiegert%20ochter>)

Folglich müssen sich Arbeitgeber bei einem hohen Anteil weiblichen Personals auf familiäre Verpflichtungen seitens der Mitarbeiterinnen einstellen. Dies stellt für den öD offensichtlich weniger ein Problem dar. Auch hier schneidet er sozialer ab, es ist sehr unwahrscheinlich, dass der geringe Anteil der weiblichen Angestellten im privaten Sektor lediglich von anderen Faktoren abhängt.

Bei den Arbeitszeitmodellen liegt der öD in Punkto Chancengleichheit klar vorne. Von den 10 Modellen, die in der Matrix abgefragt wurden, stellt der öD bei 8 von 10 für jeden MA das jeweilige Modell prozentual gesehen häufiger zur Verfügung. Wichtig ist, dass bei der Schichtarbeit darauf geachtet wurde, welcher der beiden Sektoren dieses Modell prozentual gesehen seltener für jeden MA anbietet. Da sich mit Schichtarbeit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwer gestalten lässt, denn diese ist durch einen eindeutig festgelegten Arbeitsbeginn- sowie ein eindeutig

festgelegtes Arbeitsende gekennzeichnet. Der öD bietet die unterstützenden Modelle nicht nur insgesamt häufiger an, sondern liegt mit 231,16 Prozentpunkten vor dem privaten Sektor. Das bedeutet, dass auch der prozentuale Unterschied bzgl. des Angebots der jeweiligen Modelle hoch ausfällt. Die Modelle wurden danach abgefragt, ob sie für jeden MA, je Position, je Abteilung, je Dauer oder gar nicht angeboten werden. Diese Kategorien wurden gewählt, um genauere Aussagen über das Angebot treffen zu können. Wenn es diese Kategorien nicht geben würde und ein Befragter das jeweilige Modell bejaht, jedoch in Wirklichkeit nur für die FK oder für eine einzige Abteilung angeboten wird, wird das Modell so bewertet, als wäre es in die Organisation implementiert, dabei wird es nur für einen Bruchteil der MA angeboten. Zudem soll herausgefunden werden, inwieweit Chancengleichheit in der jeweiligen Institution besteht, bekommen nur die FK Flexibilität bzgl. ihrer Arbeitszeit oder werden alle gleichbehandelt. Der öD bietet insgesamt mehr Arbeitszeitmodelle an, bei 7 von 11 Modellen lehnen prozentual gesehen weniger Organisationen das Angebot der Modelle im öffentlichen Sektor als im privaten Sektor ab. Der öD hat hierbei nicht nur häufiger eine geringere prozentuale Ablehnung vorzuweisen, auch der Unterschied zw. den beiden Sektoren liegt bei 150,37 Prozentpunkten. Das bedeutet, dass in dieser Kategorie der Unterschied nicht so hoch ist wie bei der Gleichheit des Angebots für jeden MA, aber auch nicht unerheblich ist.

Nun gilt es noch herauszufinden, inwieweit der jeweilige Sektor das Angebot von der hierarchischen Struktur und der Art der Aufgaben abhängig macht. Bei der Auswertung sticht heraus, dass die Dauer im Unternehmen über die gesamte Umfrage hinweg eine geringfügige Rolle gespielt hat, deshalb wird sie nicht gezielt analysiert. Bei der Betrachtung der Position fällt auf, dass der öD von 10 Modellen bei 7 prozentual gesehen seltener auf die Position achtet als die Privatwirtschaft, bei der Abteilung konzentriert sich der öffentliche Sektor bei 8 von 10 Modellen weniger auf diese als der private Sektor. Die Schichtarbeit wurde positiver nach dem prozentual höheren Anteil bei der Kategorie der Abteilung und Position ausgewertet, da sie damit seltener vorkommt. In Summe bietet der öD insgesamt häufiger Arbeitszeitmodelle an, diese werden öfter für alle in der Organisation angeboten und seltener wird das Angebot von der Position bzw. Abteilung als in der Privatwirtschaft



abhängig gemacht. Somit spielt die Hierarchie sowie das Aufgabenfeld bei der Gewähr von Flexibilität seltener im öD als im privaten Sektor eine Rolle.

Im öD gibt es häufiger eine festgelegte Kernarbeitszeit, jedoch nur um 0,3% Prozent, das ist ein verschwindend geringer Unterschied, da der Unterschied nicht einmal 1 Prozentpunkt beträgt. Die Kernarbeitszeitquote in beiden Sektoren ist nahezu identisch, bis auf die gezieltere Betrachtung von Abteilung und Position in der Privatwirtschaft. Ein vertretbarer Grund wäre, dass sich die Aufgabenfelder innerhalb der Unternehmen stärker unterscheiden als im öffentlichen Sektor.

Deshalb wurde die Frage gestellt, in welcher Abteilung bzw. Position die Arbeitszeit frei eingeteilt werden kann. Dabei antwortet drei Viertel der Arbeitgeber des privaten Sektors, dass das Personal in der Verwaltung und im kaufmännischen Bereich die Arbeitszeit selbstständig einteilen kann, da deren Aufgabenbereich im Gegensatz zur Produktion nicht durch Schichtarbeit geprägt ist. Ein Achtel nennt den Außendienst als Bereich, in dem eine freie Gestaltung möglich ist. 6,3% meint, dass es ab einem „Führungslevel“ nicht mehr möglich sei, sich die Arbeitszeit frei einzuteilen, da man Projekte leitet, mit Kunden zusammenarbeitet und viel Verantwortung trägt. Weitere 6,3% sagt, dass lediglich FK und Stabsfunktionen dieses Privileg haben. Damit bestätigt sich die Vermutung, dass die freie Gestaltung der Arbeitszeit vor allem von dem Aufgabengebiet abhängt und die Produktion nicht darunterfällt. Dadurch wird der Unterschied zum öD deutlich, 57,1% gibt nämlich an, dass die freie Gestaltung nur dann nicht möglich ist, wenn betriebliche Gründe dagegenstehen, zudem ist eine Absprache mit dem Vorgesetzten notwendig. Was die Freiheit einschränkt, da die MA nicht die eigenständige Entscheidungsgewalt besitzen. 28,6% bedingt, dass kein Bürgerkontakt besteht. 14,3% gibt an, dass dieses Privileg lediglich Führungspositionen zusteht. Klar wird, dass im öD überwiegend Aufgaben ausgeführt werden, die mit diesem Privileg vereinbar sind, bis auf Stellen, die größtenteils Bürgerkontakt pflegen. Damit ist die freie Einteilung der Arbeitszeit für mehr Abteilungen möglich, wird aber durch die notwendige Erlaubnis des Vorgesetzten eingeschränkt, was dem MA die Freiheit und die Planungssicher-

heit nimmt. Die komplett freie Gestaltung der Arbeitszeit sowie die teilw. freie Gestaltung der Arbeitszeit sind im öD um etwa 5% minimal öfter vertreten. Damit schneiden beide Sektoren in diesem Bereich ähnlich ab. Die Autonomie über die Einteilung der Pause ist im öD deutlich höher, bei 74,1% der Behörden darf die Pause nach Uhrzeit und Dauer frei bestimmt werden, im privaten Sektor ist dies bei 31% der Fall. Zudem lässt 31% der Unternehmen die freie Gestaltung nur nach Abteilung bzw. Position zu, im öffentlichen Sektor achtet lediglich 14,8% darauf. Im öD darf nur bei 3,7% die Pause nicht frei eingeteilt werden, im privaten Sektor ist dies bei 13,8% der Fall. Somit sind im öffentlichen Sektor mehr Organisationen bereit dem Personal die Autonomie über ihre Pauseneinteilung zu überlassen und gewähren dieses Privileg weniger nach Position bzw. Abteilung. Eine freie Einteilung der Pausen ist wichtig, da die Arbeitszeit flexibler gestaltet werden kann und die Dauer sowie der Zeitpunkt der Pause an die familiäre Verpflichtung angepasst werden kann.

Überstunden können im öffentlichen Sektor bei jedem Arbeitgeber in Freizeit umgewandelt werden, beim privaten Sektor ist dies bei 90% der Arbeitgeber der Fall, damit schneidet der öD etwas besser ab. Auch was die Steuerung der gesamten Arbeitszeitdauer angeht, gewährt der öD dem Personal mehr Flexibilität und Freiheit. Bei 85,2% der Arbeitgeber aus dem öD dürfen MA Anteile ihres Gehaltes in Freizeit umwandeln, dadurch kann die gesamte Arbeitszeit kurzzeitig geändert werden, um bei Bedarf oder in Sondersituationen handeln zu können. Im privaten Sektor ist dies lediglich bei 33,3% der Betriebe möglich. Die Schichtarbeit ist im Gesamten im privaten Sektor öfter vertreten, deshalb ist die Einführung einer Elternschicht besonders in diesem Sektor eine enorme Unterstützung für Eltern. Die Zeiten dieser Schicht heben sich von denen der klassischen Früh-/Spät- und Nachtschicht ab und lassen sich besser mit der Kinderbetreuung vereinbaren. Schichtarbeit sorgt für eine Belastung des Personals, da die Schichten wochenweise oder monatsweise wechseln und dadurch keine Routine im Alltag möglich ist. Zusätzlich erfolgt die Schichtarbeit in einem festgelegten Zeitrahmen, sodass die Arbeitszeit nicht flexibel eingeteilt werden kann und folglich auch weniger Zeit für familiäre Verpflichtungen besteht. Leider wird die Elternschicht von nahezu allen Arbeitgebern aus

beiden Sektoren abgelehnt. Im privaten Sektor sind es 93,3% und im öffentlichen sind es 92,6%. Der Unterschied ist nur minimal, jedoch besteht im privaten Sektor ein höherer Bedarf für solch eine Schicht, weswegen hier weniger auf die Bedürfnisse der MA geachtet wird.

Eine kollegiale Vertretung sorgt dafür, dass die MA flexibler bei familiären Verpflichtungen reagieren können, bspw. bei unerwarteten Ereignissen wie Unterrichtsausfall von Schulkindern, bei Krankheit der Kinder oder einer Notsituation bei einem Pflegebedürftigen Angehörigen. Die Organisation kann reibungslos weiterarbeiten, ohne dass Arbeit liegen bleibt, eine Vertretung sorgt für ein flexibleres Arbeitsumfeld. Der MA kann sorgenfrei Unterstützungsmodelle in Anspruch nehmen, bleibt die Arbeit in der Zeit aufgrund einer fehlenden Vertretung liegen, würde er u.U. auf die Inanspruchnahme verzichten oder diese nur in absoluten Notfällen annehmen, da die Zeit sonst später für Kinder oder Pflegebedürftige fehlt und das Vereinbarkeitsproblem lediglich auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird. Der öffentliche Sektor bietet sie zu 77,8% an, der private Sektor zu 63,3%. Damit schneidet der öD auch hier flexibler ab. Im ersten Abschnitt der flexibilisierten Arbeitszeitmodelle schneidet der öffentliche Sektor in allen Punkten flexibler ab.

Nun folgt die Auswertung der Items zum Thema Kinderbetreuung. Bei dem Anteil der männlichen MA in Elternzeit befindet sich der Median bei beiden Sektoren bei 1-10%. Das bedeutet, dass in beiden Sektoren vielmehr Frauen als Männer in Elternzeit sind. Das könnte daran liegen, dass die Organisation nicht vermittelt, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit keine Einbußen in Sachen Karriere bedeutet oder, dass Frauen in derselben Position unter denselben Bedingungen weniger verdienen. Man darf nicht außer Acht lassen, dass es Fälle gibt, in denen die Partnerin schlechter qualifiziert ist als der Partner und sie dadurch weniger verdient und deshalb aus ökonomischer Sicht Elternzeit nimmt. Diese Situation ist aber nicht die Regel (Hans Böckler Stiftung, 2022). Die Statistik muss jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da nicht bekannt ist, ob die Daten von Frauen in Beziehungen mit Kin-

dern oder von kinderlosen Karrierefrauen beeinflusst wurden. Bei den Kinderkrank-Tagen steht der öD minimal besser da, diese werden bei 85,2% der Behörden gewährt, im privaten Sektor sind es 80% der Betriebe die, diese zusätzlichen Urlaubstage für Eltern zur Kinderbetreuung gewähren. Positiv ist, dass beide Sektoren in diesem Bereich kinderfreundlich abschneiden. Bei den Unterstützungsmodellen in der Matrix im Bereich der Kinderbetreuung erzielt der öffentliche Sektor deutlich bessere Ergebnisse. Jedes der Modelle sowie die gleichmäßige Betrachtung beider Geschlechter bei der Elternzeitverteilung bietet er häufiger für jeden MA an als der private Sektor. Er schneidet in dem Bereich um 84,4% Prozentpunkte besser ab. Die Dauer der MA im Unternehmen spielt auch bei der Gewährung dieser Modelle so gut wie keine Rolle, weswegen sie außer Acht gelassen wird.

Die folgende Grafik zeigt, wie Unternehmen Väter gezielt bei der Inanspruchnahme von familienorientierten Unterstützungsmodellen unterstützen können, damit künftig eine Parität erzielt werden kann.

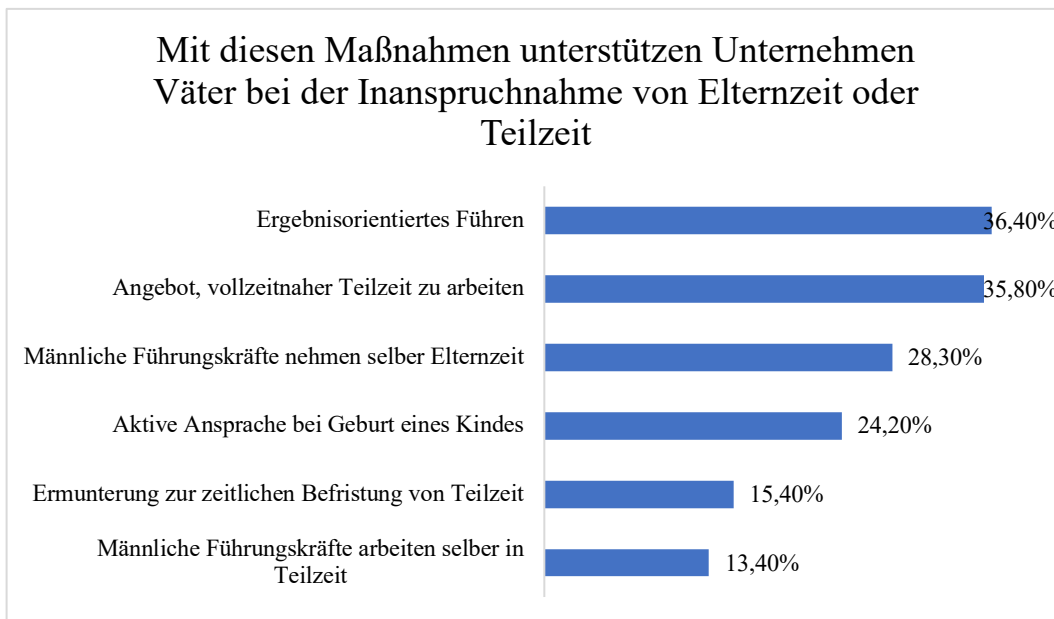


Abbildung 17: Mit diesen Maßnahmen unterstützen Unternehmen Väter bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/checkheft-familienorientierte-personalpolitik-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-727088>)

Den Bedarf für die gezielte Förderung von Vätern zeigt die folgende Grafik.

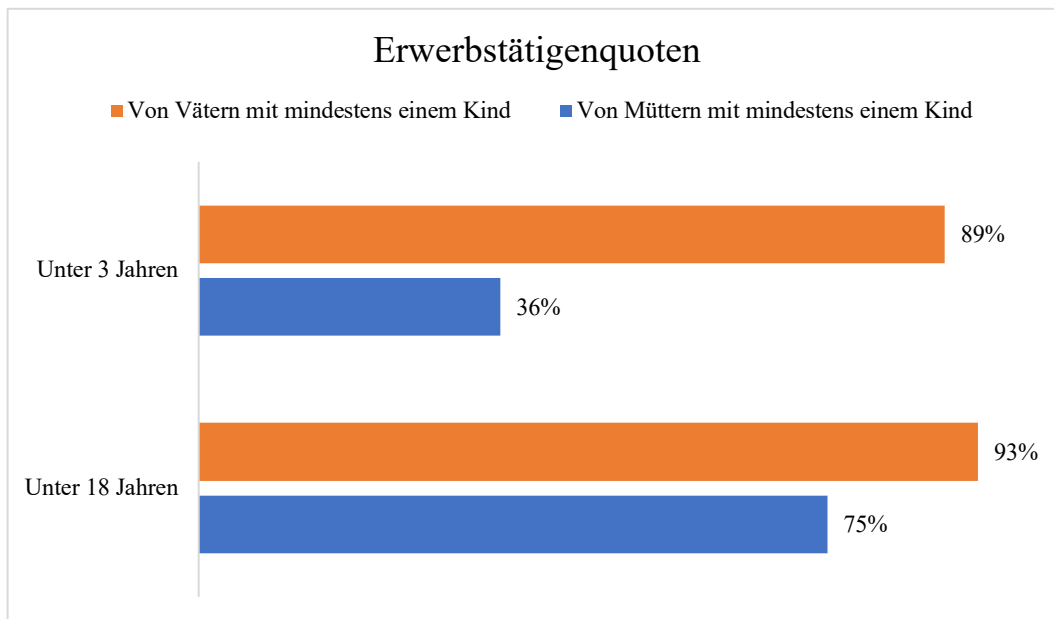


Abbildung 18: Erwerbstätigenquoten (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/checkheft-familienorientierte-personalpolitik-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-727088>)

Auf den ersten Blick sieht man, dass das Verhältnis beider Geschlechter bzgl. der Kinderbetreuung bei Weitem nicht ausgeglichen ist, weswegen Väter gezielt in den Blick genommen werden müssen. Ein Tagesmutterservice ist sinnvoll, wenn ein kurzfristiger, ungeplanter Betreuungsbedarf entsteht, bspw. bei einem Unterrichtsausfall in der Schule oder aber bei einem langfristigen Bedarf für Kinder unter 3 Jahren, die keinen Platz in der Kita bekommen haben oder die Beiträge für die Eltern im U3-Bereich zu hoch sind. Die Vorteile eines betriebseigenen Kindergartens resultieren aus den an die Arbeitszeiten angepassten Betreuungszeiten der Kinder, der unmittelbaren Nähe zu den Eltern und der Ersparnis der Kindergartenbeiträge. Infolgedessen ist dieses Angebot wichtig und unterstützt die Eltern enorm. Der öD achtet nur bei dem Kiga auf die Position des Mitarbeiters in der Behörde und das auch nur zu einem geringen Anteil von 3,7%. Bei der Privatwirtschaft wird beim Tagesmutterservice, beim Kiga und bei der Ferienbetreuung für Schulkinder auf die Position geachtet, wenn auch nur zu einem geringen Anteil von jeweils 3,3%. Der öD achtet bei drei Kategorien auf die Abteilung, der private Sektor bei fünf Kategorien. Dabei ist der Anteil immer bei weniger als 10% und gilt damit als gering. Insgesamt lässt sich behaupten, dass der öD weniger auf die Position und die Abteilung bei der Gewährung der unterstützenden Modelle für Eltern achtet

als der private Sektor. Auch die insgesamt Ablehnung der Modelle ist im privaten Sektor um 58,1 Prozentpunkte höher als im öffentlichen, und zwar in jeder Kategorie. Lediglich im Bereich der Hausaufgabenbetreuung ist der Anteil der Ablehnung um 3,3% im privaten Sektor geringer als im öffentlichen. Er schneidet damit bzgl. der Gewährung von Unterstützungsmodellen für Eltern familienbewusster als der private Sektor ab.

46,7% der Unternehmen unterstützt Eltern zusätzlich in finanzieller Hinsicht, während lediglich 22,2% der öffentlichen Hand dieses macht. Damit sieht es auf den ersten Blick so aus, als würde der private Sektor um doppelt so viele Prozentpunkte vorne liegen. Der Unterschied liegt darin, dass im öffentlichen Sektor für Beamte ein rechtlicher Anspruch auf den sog. Familienzuschlag besteht. Die Werte hierfür befinden sich im Anhang. Dieser Zuschlag wird pro Kind ausgezahlt, sowie eine monatliche Pauschale für den Ehegatten gewährt. Da dieser Zuschlag rechtlich verankert ist, hat jeder Beamte in BW Anspruch darauf, jedoch nicht die Angestellten. Am 30. Juni 2021 hatte der öffentliche Sektor des Landes BW insgesamt 613.320 MA zu verzeichnen, davon sind 36% Beamte. Dieser Anteil bekommt eine rechtlich verankerte Unterstützung bei einer eigenen Familie. Damit ist zwar der Anteil der Unternehmen, die eine finanzielle Unterstützung für Eltern gewähren im privaten Sektor höher, aber im öffentlichen Sektor gibt es hierfür für einen Teil des Personals sogar eine Rechtsgrundlage. Jedoch besteht dieser Rechtsanspruch nicht für jeden, was eine Ungleichbehandlung innerhalb des öffentlichen Sektors darstellt. Damit lässt sich darüber streiten, wer in diesem Bereich besser abschneidet. Laut dem öD verdienen weibliche Beschäftigte in derselben Position unter denselben Bedingungen ebenso viel wie männliche MA. 89,7% aus dem privaten Sektor gibt an, dass beide Geschlechter gleich verdienen. Das stellt auch den Großteil dar, aber trotzdem weniger als im öD. Damit kann der geringe männliche Anteil in Elternzeit nicht auf eine ungleiche Bezahlung zurückgeführt werden. Insgesamt schneidet auch in diesem Bereich der öD besser ab.

Im privaten Sektor liegt der Median der pflegenden MA bei weniger als 1%, beim öffentlichen Sektor bei 1-10%. Weniger als 1% kann auch bedeuten, dass keiner der

MA einen Angehörigen pflegt. Damit hat der öD einen höheren Anteil an pflegenden MA zu verzeichnen als der private Sektor. Der mittlere Wert bei den pflegenden, männlichen Beschäftigten fällt bei dem privaten Sektor mit 1-10% höher aus als im öffentlichen Sektor mit weniger als 1%. Insgesamt haben die beiden Sektoren sehr wenig pflegendes Personal zu verzeichnen. Von dem geringen Anteil an pflegendem Personal nehmen Männer eine sehr untergeordnete Rolle ein, sodass sich auch hier, wie in der Gesellschaft auch, bestätigt, dass Frauen Hauptpflegepersonen sind. Der männliche, pflegende Anteil ist im privaten Sektor höher als im öD, das kann ein Indiz dafür sein, dass Männer im privaten Sektor eher bei dem Thema in den Blick genommen werden. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Arbeitgeber diesbezüglich informiert sind, da Pflege meist ein weniger offenkundiges Thema als Kinderbetreuung ist. Wie bereits in den Auswertungen der beiden Sektoren erwähnt, ist die Tatsache, dass man einer elterlichen Sorge unterliegt offenkundig, Pflege muss nicht zwingend publiziert werden und kann ganz plötzlich und unerwartet auftauchen.

Die Unterstützungsmaßnahmen für die pflegenden Beschäftigten fallen im Gesamten nüchtern aus. Es fällt auf, dass die Modelle nicht stark in den Betrieben beider Sektoren etabliert sind. Von den 6 Unterstützungsmodellen sind 5 häufiger im privaten Sektor vertreten. Vergleicht man die prozentualen Werte miteinander fällt aber auf, dass der private Sektor auch, wenn er bei 5 Modellen weiter vorne liegt, jeweils nur mit einem geringen Abstand führt. Bei einem der Modelle, den Pflegeberatungsgesprächen führt der öD, weil sie von mehr Behörden durchgeführt werden als von Unternehmen. Der Unterschied in dem Bereich ist höher als der prozentuale Unterschied der anderen vier Modelle zusammen, in denen der private Sektor gegenüber dem öD führt. Zudem ist der Anteil der Betriebe, die keine der genannten Optionen anbietet im privaten Sektor höher als im öffentlichen, damit liegt der öD im Bereich der Pflegeunterstützungsmaßnahmen 15,1 Prozentpunkte über dem privaten Sektor, obwohl der private Sektor mehr Modelle anbietet. Es lässt sich darüber streiten, welcher Sektor besser abschneidet. Der Autor findet, dass der private Sektor pflegefreundlicher abschneidet, weil er eine größere Vielfalt an Unterstützungsmodellen liefert, wenn auch zu einem geringen Anteil. Darüber hinaus liegt

der öffentliche Sektor lediglich vorne, weil mehr Behörden Pflegeberatungsgespräche durchführen als Unternehmen. Diese Gespräche sind zur Kommunikation und Informationsverbreitung wichtig, es können individuelle Regelungen getroffen werden, jedoch stellen sie ein weniger aktiv unterstützendes Modell als die Anmietung von Heimplätzen sowie ein mobiler Pflegeservice dar. Diese Modelle sorgen für eine finanzielle Entlastung der pflegenden MA und nehmen ihnen die Pflege ab, sie sind daher höher zu gewichten als Beratungsgespräche. Damit schneidet der private Sektor in dem Bereich Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geringfügig besser ab.

Nun folgt der Vergleich in Bezug auf die Gewährung von Zusatzleistungen. Bei der Vereinbarkeitsthematik wird häufig lediglich an die Unterstützung der Betreuung von Kindern und Pflege gedacht, dabei wird regelmäßig der Beruf der Betroffenen als einzige Hürde zur Vereinbarkeit angesehen. Jedoch sind Betroffene auch durch weitere alltägliche Aufgaben eingespannt. Infolgedessen ist es essenziell die MA auch bei Aufgaben, wie dem Einkauf, der Wäsche und dem Reinigen des Haushaltes zu unterstützen. Die Zusatzleistungen sind keine direkten Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sie entlasten die MA jedoch indirekt, damit diese die Bereiche besser miteinander vereinbaren können, um mehr Zeit in die Betreuung von Angehörigen oder in den Beruf investieren zu können. Zudem erhöhen Zusatzleistungen die Attraktivität der Arbeitgeber im Kampf um Fachkräfte. Diesen Bereich gewinnt der private Sektor klar für sich. Durch die familiären und beruflichen Verpflichtungen fehlt die Zeit zum Einkaufen, weswegen Dinge oft online bestellt werden, was bequem von zu Hause aus geht. Mittlerweile kann alles von A-Z online bestellt werden. Im Jahr 2020 gab 29% der Deutschen zw. 18 und 64 Jahren an, dass sie mind. einmal in der Woche online bestellen (Statista, 2023). In dieser Altersspanne sind einige Menschen erwerbstätig. Die Grafik hierzu befindet sich in Anlage 6. In Deutschland herrschte 2020 zwar die Coronapandemie, trotzdem haben einige ihr Online-Shopping Verhalten beibehalten.

Wäsche muss aufgrund der täglichen Kontaminierung kontinuierlich gereinigt werden. Durch Kinder und Pflegebedürftige wird der Bedarf noch höher, durch einen Wäsche- und Bügelservice können die Betroffenen zeitlich entlastet werden. Im



Alltag sowie vermehrt durch die Betreuung von Kindern bzw. Angehörigen fallen frequent Verschmutzungen in den Wohnräumen an, diese zu beseitigen kostet Kraft und Zeit. Eine Unterstützung im Haushalt ist effektiv, damit sich effizienter um die Verpflichtungen im Berufs- und Familienleben gekümmert werden kann. Die folgende Grafik zeigt die Vorteile eines Zuschusses für haushaltsnahe Dienstleistungen.

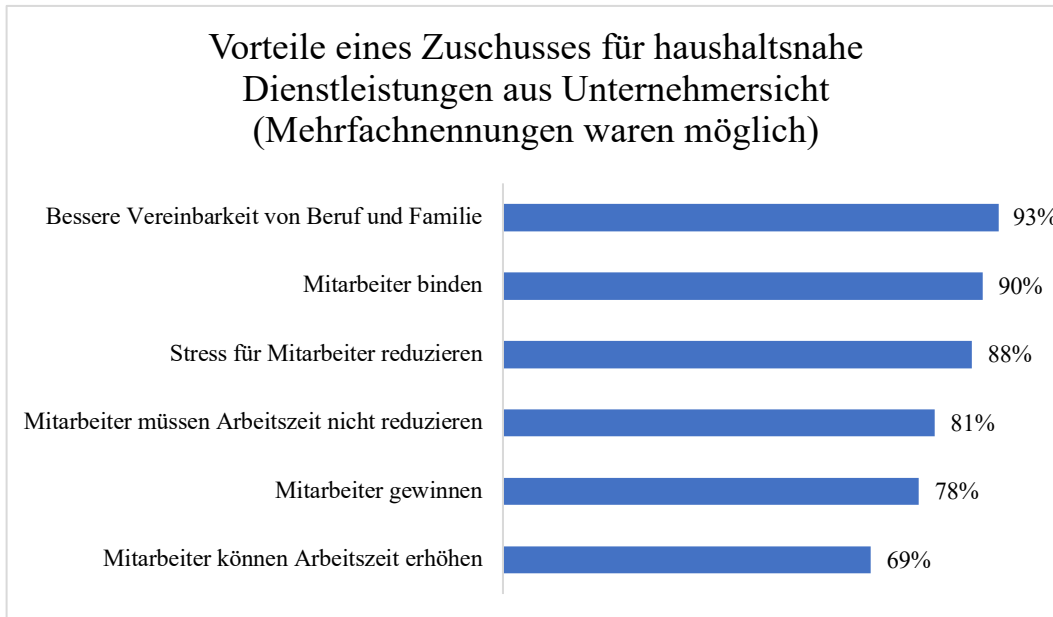


Abbildung 19: Vorteile eines Zuschusses für haushaltsnahe Dienstleistungen aus Unternehmersicht (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/checkheft-familienorientierte-personalpolitik-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-727088>)

Die Zusatzleistungen kommen nicht nur dem Personal zugute, das von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen ist, sondern auch die anderen MA entlastet werden. Im Hinblick auf die notwendige Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des Fachkräftemangels, ist es elementar Personal mit alltagsentlastenden Zusatzleistungen zu locken. 73,3% der Behörden bietet keine Zusatzleistungen an, das stellt fast drei Viertel aller Befragten dar, im privaten Sektor verneinen sie nur 31,7%, wie bereits dargestellt, ist die Breite des Angebots an Zusatzleistungen im privaten Sektor größer.

Im Folgenden folgt die Auswertung zu den Items über die FK. Um Unterstützungsmaßnahmen in die Unternehmenskultur zu implementieren, ist eine familienorientierte Führung fundamental. Die FK sind in der Lage familiengerechte Maßnahmen ins Leben zu rufen und diesbezüglich Prozesse zu steuern sowie als beratende Ansprechpartner für ihre Angestellten zu fungieren. 51,9% der Behörden schult ihre

Führungspersönlichkeiten in diesem Bereich, im privaten Sektor sind es mit 33,3% deutlich weniger. Der Anteil der Arbeitgeber bei denen FK selbst Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nutzen, fällt im öD mit rd. 25 Prozentpunkten höher aus. Ein wichtiger Aspekt der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist die Chance Führungspositionen als Teilzeitkraft in Anspruch nehmen zu können. Diese Stellen sind meist Vollzeitstellen. Aufgrund der familiären Verpflichtungen ist Vollzeit oft nicht möglich. Der öD bietet zu 34,5 Prozentpunkten öfter Teilzeitmodelle für FK an. Da Frauen meistens mit familiären Verpflichtungen übernehme, wurde die Frage gestellt, ob eine Frauenquote in Führungspositionen angestrebt wird. Wie bereits erläutert, sind Frauen sowohl bei der Pflege als auch bei der Kinderbetreuung statistisch gesehen häufiger involviert als Männer. Da die Wahrscheinlichkeit von Ausfällen im Berufsleben bei Frauen deutlich höher sind als bei Männern, möchten viele Betriebe aus ökonomischen Gründen weniger Frauen in Führungspositionen besetzen als Männer. Ein zentraler Punkt in der Vereinbarkeitsthematik ist die Gleichstellung von Männern und Frauen im Beruf sowie im Familienleben. Die Umfrage ergab, dass der private Sektor mit 56,7% öfter nach einer Frauenquote strebt als der öD mit 40,7%.

Tiefergehend wurde die Frage gestellt, welche Quote angestrebt wird. Dabei stellte sich heraus, dass der öD größtenteils eine Parität anstrebt und der private Sektor kaum eine Parität anstrebt, zudem wurden teilw. geringe Quote von 5-10% genannt, das bedeutet, dass sich hier eine deutliche Unterrepräsentation von weiblichen Leitungspersonen als Ziel gesetzt wurde. Die Kategorie Vereinbarkeit von Karriere und Beruf in Bezug auf die Berücksichtigung der FK gewinnt der öD für sich. Da in diesem Sektor mehr FK selbst Unterstützungsmodelle beanspruchen und in diesem Bereich öfter geschult werden als im privaten Sektor. Darüber hinaus gibt es bisher mehr Tandemführungen im öD und die Bestrebungen nach einer geschlechtsspezifischen Parität in Führungspositionen ist auch höher.

Zuletzt folgt der Vergleich der Einschätzungsfragen, diese wurden gewählt, um das gesamte Meinungsbild bzgl. der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der beiden Sektoren abzufragen. Die Einschätzungsfragen sind mittels einer 5-stufigen Likert-

Skala zu beantworten. Die erste These sagt aus, dass dem Arbeitgeber ein Wiedereinstieg der weiblichen MA kurz nach der Geburt wichtig ist. Diese Tatsache zeigt, dass der Arbeitgeber so zufriedenstellende Vereinbarkeitsmaßnahmen für Neumütter anbietet, dass diese bereit sind kurz nach der Geburt wieder ins Berufsleben einzusteigen, weil sie Beruf und Familie als vereinbar sehen. Der Median liegt im öD bei „trifft eher zu“, in der Privatwirtschaft liegt er bei „teils, teils“, damit kann der private Sektor in diesem Bereich keine Tendenz abgeben und der öD sieht die Aussage als eher erfüllt. Die zweite These sagt aus, dass Karriere und Familie miteinander vereinbar sind und FK ebenso Unterstützungsmodelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beanspruchen können. Diese Chance ist wichtig, um sich trotz familiärer Verantwortung auch in beruflicher Hinsicht weiterentwickeln zu können. Hier liegt der Median im öD sowie im privaten Sektor bei „trifft zu“. Damit sehen alle Teilnehmer die Aussage als vollkommen erfüllt.

Im nächsten Item wird behauptet, dass die Vereinbarkeit so gut gegeben ist, dass in keinem der beiden Bereiche für den jeweils anderen Abstriche gemacht werden müssen. Mit anderen Worten, die Vereinbarkeit ist bestmöglich gegeben, damit gewährt der Arbeitgeber im Rahmen seiner Möglichkeit die besten Konditionen für die Vereinbarkeit. Hier liegt der Median in der Privatwirtschaft bei „trifft eher zu“ und im öD bei „trifft zu“, damit sieht der private Sektor im Schnitt die These als eher erfüllt und der öD sieht die Vereinbarkeit im Schnitt als bestmöglich gegeben. Im Folgenden wird ausgesagt, dass Männer und Frauen gleichermaßen bei den Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeitsthematik berücksichtigt werden. Dies ist für die Parität beider Geschlechter von Bedeutung, die jeweilige Organisationskultur sollte symbolisieren, dass sich Männer und Frauen sowohl im Familienleben als auch im Berufsleben Verantwortung übernehmen können, ohne dabei anders behandelt zu werden. Der Zentralwert liegt in beiden Sektoren bei „trifft zu“, sodass sie keine Unterschiede bei Männern und Frauen sehen. Die nächste These fragt, ob Beschäftigte mit familiärer Verantwortung bei der Urlaubsplanung privilegiert werden. Gerade bei Kindern entsteht durch die Ferien ein Bedarf bei den Eltern genau zu dieser Zeit Urlaub zu nehmen. Bei Pflegebedürftigen können medizinisch notwendige Eingriffe stattfinden sowie Arztbesuche, an denen sich die Angehörigen u.U.

frei nehmen möchten. Weswegen eine Privilegierung in diesen Fällen Sinn macht, bei beiden Sektoren liegt der Zentralwert bei „trifft zu“, damit sehen sie die Berücksichtigung der familiären Bedürfnisse bei der Urlaubsplanung als vollständig erfüllt. Auch der Aufgabenzuschnitt sollte soweit möglich auf die familiäre Situation angepasst werden, sodass es nicht förderlich für die Vereinbarkeit ist, wenn Eltern oder pflegende MA häufig Geschäftsreisen wahrnehmen müssen oder der Terminkalender voller Abendtermine steckt. Die Verteilung dieser Aufgaben ist nicht immer realisierbar, es kann aber ein Augenmerk daraufgelegt werden. Beide Sektoren weisen den Median bei „trifft eher zu“ auf, das bedeutet, dass die These nicht vollkommen erfüllt ist aber zum Großteil. Die letzte These stellt die Behauptung auf, dass dem Arbeitgeber die Unterstützungsmodelle anderer Arbeitgeber bekannt sind. Hier liegt der Median im öD bei „teil, teils“ im privaten Sektor bei „trifft eher zu“. Damit befassen sich die Behörden im Schnitt seltener mit den Unterstützungsmaßnahmen anderer als die Unternehmen. In dem Textfeld das für persönliche Ergänzungen bereit gestellt wurde, wurden keine weiteren Äußerungen zur Vereinbarkeitsthematik genannt.

Im Gesamten befindet sich der Zentralwert bei beiden Sektoren häufig bei derselben Aussage, der öD liegt minimal öfter im bejahenden Bereich als der private Sektor und schneidet geringfügig besser ab. Innerhalb des privaten Sektors fällt auf, dass die GU über die Kategorien hinweg, die meisten Angebote zur Unterstützung bereitstellen, jedoch weniger Flexibilität bzgl. der Arbeitszeiten für jeden MA gewähren. Die großen Unternehmen schneiden am schlechtesten ab. Die Mittelbetriebe weisen insgesamt kein ausgeprägtes Angebot an Unterstützungsmodellen auf, gewähren aber dem Großteil der Beschäftigten Flexibilität.

## **7. Kritische Betrachtung der Ergebnisse**

Die Gütekriterien der Ergebnisse wurden sichergestellt. Ein wichtiger Punkt bei der Durchführung einer Umfrage ist die Ehrlichkeit der Befragten, diese kann nie zu 100% sichergestellt werden, um sie zu fördern, wurde jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es keine richtigen und falschen Antworten gibt und die Daten anonym behandelt werden. Zusätzlich ist nicht eindeutig, wie die Teilnehmer antworten, wenn sie keine Antwort auf die Frage wissen. Die meisten Fragen stellten

keine Pflichtfelder dar, weil die Wahrscheinlichkeit des vorzeitigen Abbruchs der Umfrage bei Pflichtfeldern höher ist und die Gewinnung der Teilnehmer sich ohnehin als schwierig erwiesen hat. Nähere Informationen hierzu befinden sich im Anhang. Deshalb hatten die Befragten bei Unwissenheit die Chance, die Antwortmöglichkeit zu wählen, die ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft bzw. die Frage zu überspringen. Die absoluten Zahlen der Antworten variieren zu einem geringen Grad über die Umfrage hinweg. Das zeigt, dass sich die Teilnehmer eher dafür entschieden haben, bei Unwissenheit keine Antwort zu geben und die Frage zu überspringen als eine unrichtige Aussage zu treffen. Insbesondere der Anteil der männlichen MA in Pflege-/und Elternzeit fällt ziemlich gering aus. Hier stellt sich die Frage, ob aus Unwissenheit eine geringe Kategorie ausgewählt wurde oder ob der Anteil in Wahrheit so minimal ausfällt. Wobei die Personaler aufgrund ihrer Funktion in der Institution auch bei keiner Kenntnis über die exakten Zahlen der Männer in Eltern-/Pflegezeit aufgrund der Durchführung der Mitarbeitergespräche sowie der Präsenz Inanspruchnahme von Unterstützungsmodellen und der Personalausfälle aufgrund familiärer Situationen eine fundierte Vorstellung davon haben müssten, wie hoch die Quote ausfällt. Zudem gibt es in einigen Kategorien Antworten, die gegen eine gelungene Vereinbarkeit sprechen und somit keine sozial erwünschten Antworten darstellen, wie bspw. die Frage nach den Unterstützungsmodellen für pflegende MA. In Summe kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten ehrliche Antworten abgegeben haben. Weitere Faktoren können ebenfalls eine Rolle bei der Beurteilung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerhalb der Sektoren spielen, jedoch wurde im Rahmen dieser Thesis darauf geachtet, dass die wesentlichen Faktoren untersucht werden.

## **8. Fazit**

Summa Summarum hat sich die Hypothese bestätigt und der öffentliche Sektor bietet die besseren Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bereits die Zertifikate haben gezeigt, dass sich der öffentliche Sektor intensiver mit der Thematik befasst hat, indem mehr Arbeitgeber im Vergleich zum privaten Sektor Ziele zur Förderung der Vereinbarkeit formuliert und umgesetzt haben. Verwaltungsbehörden bieten für Eltern in Bezug auf die Kinderbetreuung eine bessere Unterstützung an. Auch die Vereinbarkeit von Karriere und Familie wurde in diesem

Sektor effektiver umgesetzt, da Führungspersönlichkeiten zu einem größeren Anteil im Vergleich zum privaten Sektor Unterstützungsmodelle beanspruchen. Die Konditionen für alle FK sowie für weibliche FK sind im öffentlichen Sektor fortgeschrittener. Führung in Teilzeit hat sich stärker in diesem Sektor etabliert sowie die Förderung von Frauen in leitenden Positionen. Die flexibilisierten Arbeitszeitmodelle für eine ausgewogenen Work-Life-Balance der Beschäftigten sind im öD deutlich stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Diese Tatsache ist nicht nur für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf relevant, sondern stärkt auch die Arbeitgeberattraktivität. Da die Gen Z und Y auf diese Punkte Wert legen. Zuletzt fiel der Gesamteindruck durch die Einschätzungsfragen über die Situation von Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Sektor familienorientierter als im privaten Sektor aus. Der private Sektor ist im Bereich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, wenn auch nur geringfügig, effizienter als der öD aufgestellt. Auch in Punkto Zusatzleistungen, die zwar nicht direkt für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sorgen, aber die Beschäftigten in ihren alltäglichen Aufgaben außerhalb der familiären Verpflichtungen sowie beruflichen Tätigkeiten entlasten, ist die Privatwirtschaft besser aufgestellt. Damit wird insgesamt deutlich, dass im öffentlichen Sektor bessere Konditionen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben sind als im privaten Sektor. Wobei in beiden Sektoren weiterer Handlungsbedarf bzgl. der Ausweitung der Unterstützungsmodelle sowohl im Bereich der Kinderbetreuung als auch im Bereich der Pflege besteht und männliche Beschäftigte gezielter für die Übernahme von familiärer Verantwortung angesprochen werden müssen. Darüber hinaus fällt auf, dass das Programm der Zusatzleistungen weiter ausgeweitet werden muss, da den Beschäftigten in diesem Bereich nur geringfügig Angebote zur Verfügung gestellt werden und sie eine nachhaltige Auswirkung auf die Vereinbarkeitsthematik haben. Durch die Zusatzleistungen werden Beschäftigte im Alltag entlastet und können sich verstärkt auf ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen fokussieren. Zudem können sich Arbeitgeber mit diesen zusätzlichen Leistungen auf dem Arbeitsmarkt von der Konkurrenz deutlich abheben. Weitergehend könnte eine Untersuchung durchgeführt werden, weshalb der öffentliche Sektor am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen ist, obwohl er die Aspekte, die Gen Z und Y am Arbeitgeber besonders wichtig sind, eher erfüllt.

## Literaturverzeichnis

Agile Unternehmen (2019): Unterschiede der Karriere im Mittelstand und in den Konzernen

<https://agile-unternehmen.de/unterschiede-karriere-mittelstand-konzernen/>

(aufgerufen am 15.07.2023)

Andrea Löher (o.D.): Anmerkungen zum Schutzbereich von Art. 12 Abs.1 GG

[https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb5/prof/OEF005/Andrea\\_Grundrechte/Fall\\_6/D1\\_Fall\\_6\\_Schutzbereich\\_Art.12.docx.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb5/prof/OEF005/Andrea_Grundrechte/Fall_6/D1_Fall_6_Schutzbereich_Art.12.docx.pdf)

(aufgerufen am 23.07.2023)

Bachelorprint (2022): Gütekriterien quantitativer Forschung – Der Überblick

[https://www.bachelorprint.de/methodik/guetekriterien-quantitativer-forschung/#:~:text=Die%20drei%20Guetekriterien%20quantitativer%20Forschung,\(Freiheit%20von%20äußeren%20Einflüssen\)](https://www.bachelorprint.de/methodik/guetekriterien-quantitativer-forschung/#:~:text=Die%20drei%20Guetekriterien%20quantitativer%20Forschung,(Freiheit%20von%20äußeren%20Einflüssen))

(aufgerufen am 28.08.2023)

Bachelorprint (2022): Median – Anwendung und Berechnung mit Beispielen

<https://www.bachelorprint.de/statistik/median/>

(aufgerufen am 01.09.2023)

Berufundfamilie (o.D.): Die Kriterien: Qualitätssicherung des Zertifikats

<https://www.berufundfamilie.de/zertifikat-audit-berufundfamilie/auszeichnung/zertifizierungskriterien>

(aufgerufen am 05.08.2023)

Bundesministerium des Innern und für Heimat (o.D.): Öffentlicher Dienst

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/oeffentlicher-dienst-node.html>

(aufgerufen am 15.08.2023)

Bundesministerium des Innern und für Heimat (o.D.): Mutterschutz für Beamtinnen

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/beamtinnen-und-beamte/mutterschutz/mutterschutz-node.html#:~:text=In%20den%20ersten%20acht%20Wochen,nach%20der%20Entbindung%20zweölf%20Wochen>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2020, 8.Auflage):

Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93364/74e5abf709193877e29a47b086fdc725/bessere-vereinbarkeit-von-famiie-pflege-und-beruf-broschuere-data.pdf>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2022, 1.Auflage):  
Checkheft – Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/checkheft-familienorientierte-personalpolitik-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-727088>

(aufgerufen am 01.07.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2022, 26.Auflage): Elterngeld und Elternzeit

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/185424/5b90c242725e545669b2e7536503c75b/elterngeld-und-elternzeit-data.pdf>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2021, 2.Auflage):  
Pflegerische Beschäftigte brauchen Unterstützung

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/161690/afd185be09cf84ad9a6e38fbd3ee637a/pflegerische-beschaeftigte-brauchen-unterstuetzung-data.pdf>

(aufgerufen am 15.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2021): Elternzeit

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familienleistungen/elternzeit/elternzeit-73832#:~:text=Elternzeit%20ist%20eine%20Auszeit%20vom,Betreuung%20und%20Erziehung%20seines%20Kindes>

(aufgerufen am 16.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2022): Gesetz zur weiteren Umsetzung der europäischen Vereinbarkeitsrichtlinie in Deutschland (Vereinbarkeitsrichtlinienumsetzungsgesetz - VRUG)

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/vereinbarkeitsrichtlinienumsetzungsgesetz-vrug-198236>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2023): Fragen und Antworten zu den neuen Einkommensgrenzen im Elterngeld

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familienleistungen/fragen-und-antworten-zu-den-neuen-einkommensgrenzen-im-elterngeld-228588#:~:text=Wo%20liegt%20die%20neue%20Einkommensgrenze,können%20Eltern%20kein%20Elterngeld%20bekommen>

(aufgerufen am 17.08.2023)



Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o.D.): In vielen Branchen herrscht akuter Fachkräftemangel

<https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Fachkraefteland/home.html#start>

(aufgerufen am 20.07.2023)

Bundeszentrale für politische Bildung (2016, 6.Auflage): Unternehmen

<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20918/unternehmen/>

(aufgerufen am 15.07.2023)

Clevis Consult (o.D.): Gen Z? Alles was Sie über Generation Z wissen sollten

<https://www.clevis.de/ratgeber/generation-z/>

(aufgerufen am 28.07.2023)

Demografieportal (2021): Anzahl der Pflegebedürftigen

<https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/pflegebeduerftige.html>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V (2022, 1. Auflage): Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/re->

[source/blob/212670/c432456e8d6d85f4fbee0f60bf34a0e9/wissensplattform-pdf-checkheft-data.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/re-source/blob/212670/c432456e8d6d85f4fbee0f60bf34a0e9/wissensplattform-pdf-checkheft-data.pdf)

(aufgerufen am 23.06.2023)

Die deutsche Wirtschaft (2022): Die 30 größten Arbeitgeber der deutschen Familienunternehmen

<https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-zehn-groessten-arbeitgeber/>

(aufgerufen am: 20.07.2023)

Europäische Union (o.D.): Arten von Rechtsvorschriften

[https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation\\_de](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/law/types-legislation_de)

(aufgerufen am 17.08.2023)

Familienportal (o.D.): Mutterschutz

<https://familienportal.de/familienportal/familienleistungen/mutterschutz>

(aufgerufen am 17.08.2023)

Finanzen.net (o.D.): DAX 40

<https://www.finanzen.net/index/dax>

(aufgerufen am 20.07.2023)

Finanzen.net (o.D.): MDAX

<https://www.finanzen.net/index/mdax>

(aufgerufen am 20.07.2023)

Finanzen.net (o.D.): SDAX

<https://www.finanzen.net/index/sdax>

(aufgerufen am 20.07.2023)

Handwerkskammer Region Stuttgart (o.D.): VRUG: Vereinbarkeit von Familie und Beruf

<https://www.hwk-stuttgart.de/artikel/vrug-vereinbarkeit-von-beruf-und-familie-67,403,2860.html>

(aufgerufen am 17.08.2022)

Hans Böckler Stiftung (2017): Pflege und Beruf kaum vereinbar

<https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-pflege-und-beruf-kaum-vereinbar-3721.htm#:~:text=Meist%20gibt%20es%20eine%20Hauptpflegeperson,um%20Ehefrauen%2C%20Töchter%20oder%20Schwiegertöchter>

(aufgerufen am 31.08.2023)

Hans Böckler Stiftung (2022): Studien zu Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit

<https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-studien-zu-gleichstellung-und-geschlechtergerechtigkeit-21085.htm>

(aufgerufen am 20.07.2023)

IHK Niederbayern (o.D.): Bedürfnisse der Gen Y und Z in der Arbeitswelt

<https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/fachkraeftesicherung/recruiting-generation-y-und-z/beduerfnisse-der-gen-y-und-z-in-der-arbeitswelt--5690720>

(aufgerufen am 01.08.2023)

Martin Bujard (2022): Die Ursachen der Geburtenentwicklung

<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/demografischer-wandel-350/507788/die-ursachen-der-geburtenentwicklung>

(aufgerufen am 20.08.2023)

Reinhild Fürstenberg, Maren Mönninghoff (o.D.): Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen verbe... / 1 Beruf und Familie – Was ist das? Begriff und Geschichte

[https://www.haufe.de/arbeitsschutz/arbeitsschutz-office-professional/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie-im-unternehmen-verbe-1-beruf-und-familie-was-ist-das-begriff-und-geschichte\\_i-desk\\_PI13633\\_HI10865806.html#:~:text=Die%20Vereinbarkeit%20von%20Beruf%20und,Verantwortung%20für%20andere%20übernommen%20wird](https://www.haufe.de/arbeitsschutz/arbeitsschutz-office-professional/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie-im-unternehmen-verbe-1-beruf-und-familie-was-ist-das-begriff-und-geschichte_i-desk_PI13633_HI10865806.html#:~:text=Die%20Vereinbarkeit%20von%20Beruf%20und,Verantwortung%20für%20andere%20übernommen%20wird)

(aufgerufen am 16.07.2023)

PricewaterhouseCoopers GmbH (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor  
<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>

(aufgerufen am 18.07.2023)

PricewaterhouseCoopers GmbH (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst  
<https://www.daserste.de/information/wirtschaft-boerse/plusminus/sendung/studie-pwc-oeffentlicher-dienst-100.pdf>

(aufgerufen am 23.07.2023)

Simon Ritter (2023): Familienpflegezeit und Lohnersatzleistung

<https://www.gruene-bundestag.de/themen/pflege/familienpflegezeit-und-lohnersatzleistung>

(aufgerufen am 19.08.2023)

Simon Schnetzer (o.D.): 1. Generationenübersicht XYZ & Alpha

<https://simon-schnetzer.com/generation-xyz>

(aufgerufen am 30.07.2023)

Statista (2016): Was ist Millennials beim Arbeitgeber wichtig?

<https://de.statista.com/infografik/9231/was-millennials-beim-arbeitgeber-wichtig-ist/#:~:text=Ein%20gutes%20Verh%C3%A4ltnis%20zu%20den,40%20Prozent%20der%20Befragten%20entscheidend>

(aufgerufen am 15.07.2023)

Statista (2023): Elternzeit immer noch ungleich verteilt

<https://de.statista.com/infografik/24835/anteil-der-vaeter-in-deutschland-die-elterngeld-beziehen/#:~:text=Seit%202015%20ist%20der%20V%C3%A4teranteil,wie%20die%20Statista%20Infografik%20zeigt>

(aufgerufen am 04.08.2023)

Statistisches Bundesamt (o.D.): Familien

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Haushalte-Familien/Glossar/familien.html>

(aufgerufen am 16.07.2023)

Statistisches Bundesamt (2023): Über 80% werden zu Hause versorgt

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruende-Auswirkungen/demografie-pflege.html#:~:text=Im%20Dezember%201999%20gab%20es,waren%20es%204%2096%20Millionen>

(aufgerufen am 18.07.2023)

Statistisches Bundesamt (o.D.): Demografischer Wandel

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html)

(aufgerufen am 15.07.2023)

Statistisches Bundesamt (o.D.): Geburten

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/\\_inhalt.html#:~:text=Der%20Babyboom%20erreichte%201964%20mit,es%20insgesamt%20773%20144%20Neugeborene](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html#:~:text=Der%20Babyboom%20erreichte%201964%20mit,es%20insgesamt%20773%20144%20Neugeborene)

(aufgerufen am 18.07.2023)

Statistisches Bundesamt (o.D.): Kleine und mittlere Unternehmen

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/\\_inhalt.html#:~:text=Bei%20KMU%20unterscheiden%20wir%20zwischen,Umsatz%20und%20kein%20kleines%20Unternehmen](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html#:~:text=Bei%20KMU%20unterscheiden%20wir%20zwischen,Umsatz%20und%20kein%20kleines%20Unternehmen)

(aufgerufen am 15.07.2023)

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2010): Vereinbarkeit von Familie und Beruf

[https://www.rehm-verlag.de/\\_STATIC\\_/Archiv/medien/01-personal/luz/self/vereinbarkeitfamilieberuf\\_112\\_1413110039000.pdf](https://www.rehm-verlag.de/_STATIC_/Archiv/medien/01-personal/luz/self/vereinbarkeitfamilieberuf_112_1413110039000.pdf)

(aufgerufen am 25.07.2023)

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2022): Der öffentliche Dienst in Baden-Württemberg wächst weiter

<https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2022095#:~:text=Zum%20Erhebungszeitpunkt%20waren%20im%20öffentlichen,mit%20331%20405%20der%20Größe>

(aufgerufen am 20.07.2023)

Statistisches Landesamt FAFO Familienforschung „et al.“ (o.D.): Programm Familienbewusst & Demografieorientiert

<https://www.statistik-bw.de/FaFo/Publikationen/ProgrammF+D.pdf>

(aufgerufen am 05.08.2023)

Talention (o.D.): Fachkräftemangel- Was versteht man darunter?

<https://www.talention.de/blog/fachkraeftemangel#:~:text=Fachkräftemangel%20beschreibt%20den%20Zustand%2C%20bei,auf%20dem%20freien%20Arbeitsmarkt%20gibt>

(aufgerufen am 01.08.2023)

Tim Obermeier (2014): Fachkräftemangel

<https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/#:~:text=Als%20Arbeitskräfte%20werden%2C%20unabhängig%20von,mindestens%20zwei-jährige%20Berufsausbildung%20absolviert%20haben>

(aufgerufen am 18.07.2023)

Wiktionary (2022): Privatwirtschaft

<https://de.wiktionary.org/wiki/Privatwirtschaft#:~:text=Hörbeispiele%3A-,Privatwirtschaft,der%20Leitung%20des%20Staates%20steht>

(aufgerufen am 15.07.2023)

W&V (2021): Das wünscht sich die Generation Z von ihrem Job  
<https://www.wuv.de/Archiv/Das-wuenscht-sich-die-Generation-Z-von-ihrem-Job>  
(aufgerufen am 28.07.2023)

## **Genderhinweis**

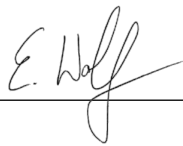
„Genderhinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.“

Eine ausführliche Erläuterung zu den verschiedenen Möglichkeiten und weitere Beispiele finden Sie im Duden Ratgeber ‚Richtig gendern‘<sup>3</sup>.

## **Eigenständigkeitserklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

Leutenbach, 13.09.2023,

  
\_\_\_\_\_