

# ELTERNZEIT, PFLEGE, KRANKHEITEN

**Mit welchen Bedürfnissen der Beschäftigten  
werden Unternehmen konfrontiert  
und wie können sie damit umgehen?**



# ELTERNZEIT, PFLEGE, KRANKHEITEN

**Mit welchen Bedürfnissen der Beschäftigten  
werden Unternehmen konfrontiert  
und wie können sie damit umgehen?**

# INHALT

	<b>Vorwort Alexandra Vöcking, Atruvia AG</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Elternzeit, Pflegezeit &amp; längere Krankheitsphasen</b> Blick auf den Status quo	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Erwartungen, Erfahrungen &amp; Bedürfnisse der Beschäftigten</b> Ergebnisse einer Umfrage	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Elternzeit, Pflegezeit &amp; längere Krankheitsphasen</b> Einschätzungen und Umgang der Unternehmen	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Rolle der Digitalisierung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Elternzeit, Pflege sowie längeren Krankheitsphasen</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>52</b>

## LIEBE LESER:INNEN,

ein Teammitglied kommt zurück aus der Elternzeit. Eine Kollegin steigt nach langer Krankheit wieder ins Team ein. Und ein Kollege hat längere Zeit eine Angehörige gepflegt und ist nun zurück am Arbeitsplatz. Drei unterschiedliche Erfahrungen, drei unterschiedliche Lebensrealitäten – und doch drei gleichermaßen fordernde Situationen. Den Mitarbeiter:innen stellt sich vor allem eine Frage: Wie kommen sie wieder gut im Unternehmen an? Sie müssen Job und Alltag unter einen Hut bekommen, trotz neuer Herausforderungen, unvorhergesehener Hürden und vielleicht auch einzelner Rückschläge. Was dabei ungemein hilft, ist ein Arbeitgeber, der sie individuell unterstützt, ihnen Vertrauen schenkt, Verlässlichkeit und Orientierung bietet.

Unternehmen sprechen oft von der Work-Life-Balance, als gälte es, hier zwei unvereinbare Dinge gegeneinander auszuspielen. Dabei gehören „Work“ und „Life“ doch eigentlich zusammen! Beides in Einklang zu bringen, sollte für niemanden ein Balanceakt sein – und erst recht nicht zum Spagat ausarten. Das gute Zusammenspiel von Beruflichem und Privatem ist ausschlaggebend dafür, dass Mitarbeiter:innen zufrieden sind, und es ist der Grundstein für ein produktives und motiviertes Miteinander. Es ist also in unserem ureigenen Interesse, im Unternehmen die Bedingungen so zu gestalten, dass die Arbeit mehr als nur „irgendein“ Teil des Lebens ist: nämlich ein möglichst angenehmer Teil.

Für uns als Arbeitgeber geht es beim beruflichen Wiedereinstieg vor allem darum, den Mitarbeiter:innen in dieser besonderen Situation gezielt den Rücken zu stärken. Wir wollen ein Umfeld gestalten, in dem sich eine zukunftsfähige Belegschaft dauerhaft wohlfühlen kann – und sich langfristig an uns als Unternehmen bindet. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte wird das in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Bei Atruvia erkennen und fördern wir deshalb individuelles Potenzial, orientiert an den jeweiligen Bedürfnissen und unabhängig von herausfordernden Begleitumständen. Egal, wie das Leben so spielt: Wir wollen, dass jede:r ihre und seine persönliche Stärken voll entfalten und erhalten kann.

Als Unternehmen respektieren wir, dass unsere Mitarbeiter:innen unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Lebensumstände mitbringen und setzen alles daran, ihnen die bestmöglichen Bedingungen zu bieten. Dafür wollen wir sie in allen Phasen begleiten und unterstützen und ihnen auch in herausfordernden Zeiten zur Seite stehen. Denn Diversität muss gelebter Alltag und selbstverständlicher Bestandteil des Miteinanders sein – und nicht nur ein Buzzword.



**Ihre Alexandra Vöcking**  
**Principal Expert im People Management**  
**der Atruvia AG**



# EINLEITUNG

Energiekrise, gestörte Lieferketten, Inflation: Die Unternehmen sind aktuell mit zahlreichen volkswirtschaftlichen Problemen konfrontiert, die ein kurzfristiges Eingreifen erfordern. Bei der Auseinandersetzung damit dürfen sie allerdings nicht die langfristigen Entwicklungen und Herausforderungen aus dem Blick verlieren.

In den nächsten Jahrzehnten hat der demografische Wandel eine große Bedeutung für die Unternehmen. Die deutsche Bevölkerung altert und mit der Alterung droht das Erwerbspersonenpotenzial zu sinken, da die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er- und 1960er-Jahre in den Ruhestand gehen. Statt Massenarbeitslosigkeit wie zu Beginn des 20. Jahrhunderts dürfte Arbeitskräftemangel das beherrschende Arbeitsmarktthema der kommenden Dekaden werden.

Angesichts der geringeren Verfügbarkeit von Arbeitnehmer:innen wird es für die Unternehmen umso wichtiger, die Bindung zu ihren Beschäftigten zu intensivieren. Dabei spielen unterschiedliche Aspekte eine Rolle, die sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Unternehmen auswirken und damit ihre Wechselbereitschaft senken. Dazu zählen unter anderem die Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Work-Life-Balance. Viele – gerade junge – Menschen sind heute beispielsweise bereit, für kürzere Arbeitszeiten Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen.

Im Mittelpunkt dieses Reports stehen drei besondere Lebenssituationen, in denen die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Verpflichtungen eine große Rolle spielt. Das ist zum einen die Elternzeit – das Paradebeispiel für die Work-Life-Balance. Zum anderen werden die Pflegezeit beziehungsweise die Pflege von Angehörigen sowie längere persönliche Krankheitsphasen betrachtet. Die beiden letztgenannten Punkte dürften im Zuge des demografischen Wandels mit einem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaft sowie einer alternden Bevölkerung immer häufiger vorkommen. Daher wird beispielsweise die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auch politisch voran-

getrieben. Aus allen drei Situationen – Elternzeit, Pflegezeit und Krankheit – resultieren längere Abwesenheitsphasen der Beschäftigten, mit denen die Unternehmen umgehen müssen.

In Zukunft wird der Umgang mit solchen besonderen Lebenssituationen für Arbeitgeber an Bedeutung gewinnen. Denn zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit müssen die Unternehmen auf die konkreten Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen. Die betrifft sowohl die Zeit der Abwesenheit als auch die Rückkehr ins Unternehmen. Etwaigen Anforderungen, aber auch Sorgen der Mitarbeiter:innen müssen die Unternehmen in angemessener Weise begegnen.

Dieser Report analysiert die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie den (bisherigen) Umgang der Unternehmen mit den drei Lebenssituationen. Dafür werden zunächst in Kapitel zwei die gesetzlichen Hintergründe erörtert sowie der Status quo und die Entwicklung in den vergangenen Jahren hinsichtlich Elternzeit, Pflege von Angehörigen und längerer Abwesenheit aufgrund von Krankheit beleuchtet.

Die Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Beschäftigten sind Gegenstand von Kapitel drei, dessen Basis die Ergebnisse einer Erwerbstätigenbefragung sind. Nach diesem Blick auf die Arbeitnehmer:innen wird in Kapitel vier der aktuelle Umgang mit den besonderen Lebenssituationen in den Unternehmen betrachtet. Grundlage dafür sind Tiefeninterviews mit Personalentscheider:innen aus den vier Unternehmen Airbus Defence and Space, BMW, DATEV und SAP.

Die Rolle der Digitalisierung bei dieser Thematik bildet den Gegenstand von Kapitel fünf. In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt bereits stark gewandelt – Stichwort „New Work“. Inwiefern können Aspekte dieser neuen Arbeitswelt dabei helfen, den Bedürfnissen der Beschäftigten in puncto Vereinbarkeit von Arbeit mit besonderen Lebenssituationen besser gerecht zu werden? Kapitel sechs rundet den Report mit Schlussfolgerungen ab.

# MARC WAGNER

## Servicefeld-Lead Employee Experience, Atruvia AG

### Herr Wagner, wie ist der Umgang mit längeren Abwesenheitsphasen der Beschäftigten im Zuge von Elternzeit, Pflegezeit oder längerer Krankheit bei Ihnen im Unternehmen?

Ich würde die drei Szenarien noch einmal differenzierter betrachten. Eine längere Krankheit oder eine fordernde Pflegesituation ist etwas anderes als eine Elternzeit oder ein Sabbatical. Klar, man könnte erst einmal sagen, dass die Mitarbeitenden dem Unternehmen in allen Phasen weniger oder gar nicht zur Verfügung stehen. Aber ganz so einfach ist es nicht und so objektiv darf man das meiner Meinung nach auch nicht betrachten.

Atruvia ist Teil der Genossenschaftlichen Finanz-Gruppe, der ein Wertesystem zugrunde liegt. Beim Thema Krankheit galt und gilt für mich: Wir sind als Gemeinschaft und eben auch als Teil unseres genossenschaftlichen Wertesystems dazu verpflichtet, Menschen, die durch Krankheit oder andere Umstände in eine (soziale) Notsituation geraten, bestmöglich zu unterstützen und aufzufangen. Ich denke, damit haben wir bei Atruvia schon zu einem guten Umgang gefunden – wir gehen mit solchen Fällen sehr sensibel um und unterstützen die betroffenen Beschäftigten bestmöglich. Das Thema „Gesundheit“ wird dabei immer wichtiger und hier insbesondere auch Fragen rund um die „mentale Gesundheit“.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, bieten wir verstärkt Angebote zu Mindfulness, Resilienz sowie mentalen Gesundheitsfragestellungen an. Zudem haben wir ein tariflich geregeltes Pflegebudget für Betroffene, und das Team „Health, Family and Life“ steht den Kolleg:innen mit Rat und Tat zur Seite.

Bei Elternzeit und Sabbatical liegt der Fokus für mich eher auf einer flexiblen und individuellen Arbeitsgestaltung. Das ist auch ein Teil von Diversity – doch eher im weiteren Sinne.

### Sie erwähnten das Team „Health, Family and Life“ – was steckt dahinter?

Das Team stellt quasi ein sehr umfangreiches Paket für alle Mitarbeitenden bereit – von Gesundheitsprävention, über Sportkurse, Achtsamkeitsübungen oder Präventionsberatung bis hin zur Ferienbetreuung und Strategien zur Stressvermeidung. Eben alles rund um die Themen Gesundheit, Familie und im weitesten Sinne das Leben. Natürlich leisten die Kolleg:innen das nicht alles selbst. Sie haben ein Netzwerk aus Partnerorganisationen und externen Referent:innen aufgebaut, die unsere Mitarbeitenden beraten.

### Angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Durchschnittsalters der Beschäftigten, welche Rolle werden künftig längere Abwesenheitsphasen im Zuge von Elternzeit, Pflegezeit oder längerer Krankheit spielen?

Krankheits- und Pflegefälle werden schon aufgrund der demografischen Entwicklung und eines ansteigenden Durchschnittsalters zunehmen.

Hinzu kommt, dass gerade jüngere Generationen ein neues Verhältnis zur Arbeitswelt entwickeln. Dabei spielt nicht nur die Frage nach der vielbeschworenen Sinnstiftung von Arbeit eine Rolle, sondern insbesondere auch der Wunsch und die Erwartung nach einer viel flexibleren Lebensgestaltung, bei der der Job nicht oder zumindest nicht in allen Lebensphasen im Mittelpunkt steht. Längere Auszeiten, die dabei sowohl familiär bedingt sein können oder auch der persönlichen Reflektion oder Weiterbildung dienen, werden dabei keine Einzelfälle mehr sein. Und darauf müssen Arbeitgeber reagieren, um zukünftig noch Talente gewinnen und insbesondere halten zu können. Ganz im Sinne unseres New Work-Verständnisses müssen Arbeitsbedingungen dabei flexibel sein und Sabbaticals und Co. ermöglicht werden. Ich bin sicher, dass diese besonderen Situationen zunehmen werden.

### Gibt es bei Atruvia schon Beispiele für solche besonderen Situationen im Arbeitsleben?

Ich denke da sofort an meine Kollegin Alexandra Vöcking, passenderweise kennt ihr sie aus dem Vorwort. Alexandra hat sich ihren persönlichen Traum erfüllt und ein Delikatessenlädchen eröffnet. Gleichzeitig arbeitet sie weiterhin bei Atruvia – und dies in einer Leadership-Rolle. Zum Start ihres Unternehmens hat sie ein Sabbatical genommen, mittlerweile arbeitet sie bei Atruvia in Teilzeit und wuppt nebenbei das Ladengeschäft. HR gestalten und gleichzeitig Feinkost verkaufen? Dass sich beides wunderbar verbinden lässt, haben wir jetzt gelernt. In diesem Sinne ist das eine Win-win-Situation – denn wo sonst könnte man besser unternehmerisches Denken und Handeln lernen als im eigenen Unternehmen? Erfahrungen, auf die wir direkt bei Atruvia zurückgreifen können.

### Vereinfachen die Digitalisierung und Aspekte von New Work den Umgang damit?

Aufgrund unseres sehr umfangreichen New Work-Ansatzes und der Tatsache, dass wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen, sind aus meiner Sicht solche Modelle zukünftig problemlos abbildbar. Und ich denke auch, dass sie wahrscheinlich sogar eher die Regel werden. Ganz nach der Vision des Philosophen und Begründers der New Work-Bewegung Frithjof Bergmann und seiner Vorstellung einer „Tätigkeit, die Dir wirklich, wirklich wichtig ist“. Und klar, New Work heißt immer auch Flexibilität. Wie der Report ja auch zeigt, ist vor allem das auch ein wesentlicher Faktor, der es Arbeitnehmenden ermöglicht, ganz verschiedene Lebensmodelle oder -situationen zu verwirklichen oder eben zu händeln.

Hier spielt vor allem auch der Ansatz des Activity Based Working bei uns eine Rolle. Sprich: „Es ist nicht wichtig, von wo aus du arbeitest, sondern dass du für die Arbeit und Lebenssituation, in der du gerade bist, das optimale Umfeld vorfindest und Dich mit Deinem Potenzial und Fähigkeiten optimal im Sinne unserer gemeinsamen Ziele einbringen kannst.“ Sei es mobil, im Büro oder beim hybriden Arbeiten. Dieses Modell spielt auch bei der Rückkehr aus oben genannten Situationen und dem damit verbundenen Wunsch nach flexiblen Modellen eine große Rolle. Digitalisierung ist natürlich ein Teil davon.



# ELTERNZEIT, PFLEGEZEIT & LÄNGERE KRANKHEITSPHASEN

## Blick auf den Status quo

### 2.1

#### Mutterschutz und Elternzeit - Hintergrund und Entwicklung

##### Gesetzlicher Rahmen

Schwangere genießen in Deutschland einen besonderen arbeitsrechtlichen Schutz. Im Rahmen des Mutterschutzes dürfen Arbeitgeber sie sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Geburt nicht beschäftigen. Bei Frühgeburten, Zwillingen und Kindern mit einer Behinderung beträgt die Schutzfrist nach der Geburt zwölf Wochen. Während des Mutterschutzes wird Mutterschaftsgeld gezahlt. Dessen Höhe richtet sich nach dem Durchschnittsverdienst in den letzten 13 Wochen vor Beginn des Mutterschutzes. Dabei zahlt die gesetzliche Krankenkasse maximal 13 Euro pro Kalendertag. Der Arbeitgeber übernimmt meist die Differenz zum Nettolohn. Überdies sind Schwangeren gefährliche Arbeiten, Nachtschichten, Akkord- und Fließbandarbeit verboten. Gegebenenfalls sind Arbeitsplätze so umzugestalten, dass Gesundheitsgefährdungen für Mutter und Kind ausgeschlossen werden. Sonn- und Feiertagsarbeit sowie Arbeitszeiten bis 22 Uhr sind für schwangere und stillende Frauen nur erlaubt, wenn diese damit einverstanden sind.

Der Begriff Elternzeit bezeichnet die unbezahlte Freistellung von der Arbeit nach der Geburt eines Kindes. Um Familie und Beruf in Einklang zu bringen und erwerbstätigen Eltern eine Auszeit vom Job zu ermöglichen, wurde im Jahr 2007 das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) eingeführt. Es soll Eltern die Chance geben, sich auf die Betreuung und Erziehung ihrer neugeborenen Kinder zu konzentrieren.

Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes. Bis zu zwölf Monate der Elternzeit können auf den Zeitraum zwischen dem dritten und dem achten Geburtstag des Kindes übertragen werden. Die Elternzeit kann zwischen den Elternteilen gesplittet oder nur von einem Elternteil in Anspruch genommen werden. Anspruch auf Elternzeit haben Mütter und Väter gleichberechtigt und unabhängig davon, ob der oder die Partner:in ebenfalls Elternzeit nimmt. Sie können sich, auch wenn sie in Teilzeit arbeiten, vom Arbeitgeber pro Kind maximal bis zu drei Jahre vom Job freistellen lassen.

Das vom Staat gezahlte Elterngeld – vor Einführung des BEEG war es das Erziehungsgeld – schafft einen Ausgleich dafür, dass die Eltern ein geringeres Einkommen haben, wenn sie nach der Geburt zeitweise weniger oder gar nicht arbeiten. Dadurch hilft das Elterngeld, die finanzielle Lebensgrundlage der Familien zu sichern. Elterngeld gibt es auch für Eltern, die vor der Geburt gar kein Einkommen hatten. Für Eltern, deren Kinder ab dem 1. Juli 2015 geboren wurden, besteht die Möglichkeit, zwischen dem „Basiselterngeld“ und dem „Elterngeld Plus“ zu wählen oder beides zu kombinieren. Das Basiselterngeld beträgt mindestens 300 Euro, höchstens 1.800 Euro monatlich. Es wird maximal zwölf Monate für einen Elternteil gezahlt. Zwei zusätzliche Monate gibt es, wenn beide das Kind betreuen. Das Elterngeld Plus gibt es für Eltern, die in Teilzeit arbeiten möchten. Es ist halb so hoch wie das Basiselterngeld, wird aber doppelt so lange gezahlt. Die genaue Höhe dieser Leistung hängt von den persönlichen Umständen ab. Höhere Beträge sind möglich, wenn es bereits Kinder gibt – oder bei Mehrlingsgeburten. Das Basiselterngeld beträgt normalerweise 65 Prozent des Nettoeinkommens.

Grundsätzlich dürfen Empfänger:innen von Elterngeld während der Elternzeit maximal 30 Stunden pro Woche arbeiten. Der Gesetzgeber hat außerdem vorgesehen, dass Arbeitskräfte unter bestimmten Voraussetzungen vom Arbeitgeber verlangen können, während der Elternzeit in Teilzeit weiterbeschäftigt zu werden.

**Aktuelle Entwicklung**

Anfang der 2000er-Jahre gab es einen leichten Rückgang der Geburtenzahlen in Deutschland. Bereits seit 2011 hat die Anzahl der Geburten allerdings wieder um mehr als 100.000 im Jahr zugenommen (siehe Abbildung 01). Im Jahr 2021 wurden mit 795.500 Neugeborenen rund 22.000 Babys mehr geboren als im Vorjahr. Das Durchschnittsalter der Mütter betrug 31,8 Jahre. Frauen des Geburtsjahrgangs 1972 haben statistisch betrachtet im Jahr 2021, also mit 49 Jahren, das Ende ihrer Fruchtbarkeit erreicht. Durchschnittlich bekamen sie bis zu diesem Zeitpunkt 1,53 Kinder.

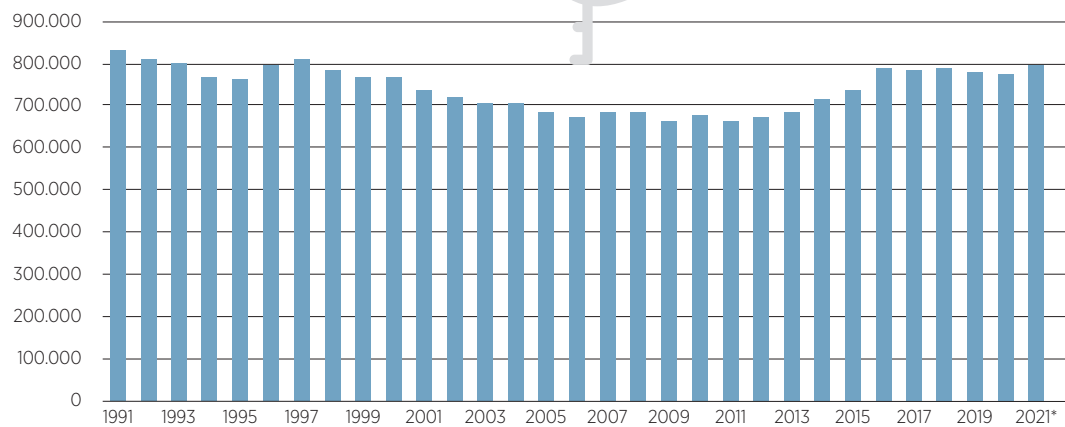
Mit zunehmender Geburtenzahl haben sich in den vergangenen Jahren auch die Inanspruchnahme von Mutterschutz und das Anrecht auf Elternzeit erhöht. Im Jahr 2019 war fast ein Viertel aller Mütter, deren jüngstes Kind unter sechs Jahren alt war, in Elternzeit. Bei den Vätern traf dies lediglich auf 1,6 Prozent zu.

Die Elternzeitquote sinkt mit zunehmendem Alter der Mütter. Während in der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen der Anteil der Mütter in Elternzeit bei gut 36 Prozent lag, belief sich dieser bei den 30- bis 39-Jährigen nur noch auf gut 25 Prozent. Unter den 40- bis 49-jährigen Müttern betrug dieser Anteil lediglich noch elf Prozent. Bei Vätern lassen sich demgegenüber kaum Altersunterschiede erkennen.

Der Anteil der Eltern in Elternzeit, deren jüngstes Kind unter sechs Jahren alt ist, hat in der vergangenen Dekade von gut neun auf 12,6 Prozent zugenommen. Schwankte der Anteil der Mütter in Elternzeit bis einschließlich 2010 um die 20 Prozent, so stieg dieser Anteil seit 2011 um rund fünf Prozentpunkte auf 24,5 Prozent im Jahr 2019 an. Bei den Vätern war der Anstieg der Elternzeitquote deutlich stärker, wenn auch auf einem geringeren Niveau. Der Anteil der Väter in Elternzeit war im Jahr 2019 mit 1,6 Prozent knapp doppelt so hoch wie im Jahr 2009 mit 0,9 Prozent.

01

**Anzahl der Geburten in Deutschland**



\* vorläufige Angabe  
Quelle: Statistisches Bundesamt

Im Jahr 2021 erhielten rund 1,9 Millionen Frauen und Männer in Deutschland Elterngeld. Das waren rund 7.800 oder 0,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Zahl der Männer, die Elterngeld bezogen, stieg im Vorjahresvergleich um 9.700 oder 2,1 Prozent. Dagegen ging die Zahl der Frauen leicht um 1.900 beziehungsweise 0,1 Prozent zurück. Infolgedessen stieg der Anteil der Väter an den Elterngeldbezieher:innen im Jahr 2021 auf 25,3 Prozent. Es ist eine kontinuierliche Zunahme des Väteranteils zu beobachten: Im Jahr 2015 hatte er erst bei 20,9 Prozent gelegen. Nach jüngsten Daten für das zweite Quartal 2022 wurden im Rahmen der zentralen Elterngeldstatistik 999.701 Leistungsbezüge gezählt; knapp 83 Prozent davon entfielen auf Frauen.

Die durchschnittliche Dauer des geplanten Elterngeldbezugs lag bei Frauen im Jahr 2021 bei 14,6 Monaten (siehe Abbildung 02). Die von Männern angestrebte Bezugsdauer war mit durchschnittlich 3,7 Monaten deutlich kürzer. Damit blieben die geplanten Bezugsdauern der Väter in den vergangenen Jahren praktisch konstant.

02

**Durchschnittlich geplante Bezugsdauer des Elterngelds in Deutschland**

in Monaten

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Männer</b>	Ohne Elterngeld Plus	3	3,1	3	2,9	2,9	2,8
	Mit Elterngeld Plus	8,5	8,7	8,9	8,8	8,6	8,2
	<b>Insgesamt</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>
<b>Frauen</b>	Ohne Elterngeld Plus	11,7	11,7	11,7	11,7	11,6	11,6
	Mit Elterngeld Plus	20,1	19,9	20	19,9	19,8	19,6
	<b>Insgesamt</b>	<b>13,3</b>	<b>13,8</b>	<b>14,2</b>	<b>14,3</b>	<b>14,5</b>	<b>14,6</b>
<b>Gesamt</b>	Ohne Elterngeld Plus	9,5	9,4	9,3	9,1	9	8,9
	Mit Elterngeld Plus	18,8	18,6	18,7	18,6	18,4	18,2
	<b>Insgesamt</b>	<b>11,1</b>	<b>11,5</b>	<b>11,7</b>	<b>11,7</b>	<b>11,8</b>	<b>11,8</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt



## 2.2

### Pflegezeit – Hintergrund und Entwicklung

#### Gesetzlicher Rahmen

Familienangehörige von Pflegebedürftigen haben in Deutschland per Gesetz die Möglichkeit, sich für die Pflege im häuslichen Umfeld von ihrem Beruf vorübergehend freistellen zu lassen. Wie lange dies möglich ist und wie sich die Pflege etwa mit Teilzeitarbeit verbinden lässt, regeln das Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und das Familienpflegezeitgesetz (FPfZG).

Für akute, also nicht planbare Pflegefälle, wie etwa nach einem Schlaganfall, regelt das Pflegezeitgesetz, dass Beschäftigte ihrer Arbeit bis zu zehn Arbeitstage fernbleiben dürfen. Voraussetzung: Dies muss erforderlich sein, um für eine:n pflegebedürftige:n Angehörige:n in einer akut auftretenden Pflegesituation eine bedarfsgerechte Pflege zu organisieren. Diese „kurzzeitige Arbeitsverhinderung“ ist nicht von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig, muss diesem aber unverzüglich mitgeteilt werden. Eine Pflicht zur Entgeltfortzahlung während dieser kurzzeitigen Arbeitsverhinderung wegen Pflege ergibt sich für den Arbeitgeber aus dem Pflegezeitgesetz nicht. Er muss die Vergütung nur dann fortzahlen, wenn sich solch eine Verpflichtung aus anderen gesetzlichen Vorschriften oder privaten Vereinbarungen ergibt, beispielsweise einem Arbeits- oder Tarifvertrag. Während der Pflegezeit kann eine Arbeitnehmer:in allerdings bei der Pflegeversicherung ein Pflegeunterstützungsgeld als Lohnersatzleistung beantragen.

Grundsätzlich gilt der Anspruch auf Pflegezeit für alle Pflegegrade. Maximal können sich Berufstätige von ihrem Arbeitgeber für die Pflege eines nahestehenden Menschen für die Dauer von sechs Monaten unbezahlt, aber sozialversichert freistellen lassen. Das PflegeZG regelt außerdem, dass Beschäftigte sich zur Sterbebegleitung einer oder eines nahen Angehörigen bis zu drei Monate lang unbezahlt von der Arbeit freistellen lassen können.

Eine Alternative zur maximal sechsmonatigen Pflegezeit stellt die Familienpflegezeit dar, die eine bis zu zweijährige Teilzeitarbeit vorsieht. Im Rahmen der Familienpflegezeit können sich Berufstätige also teilweise freistellen lassen, das heißt eine Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden mit der häuslichen Pflege einer oder eines nahen Angehörigen kombinieren. Durch die Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden in der Familienpflegezeit soll vermieden werden, dass Beschäftigte ihre berufliche Tätigkeit wegen der Pflege ganz aufgeben.

Alle Freistellungsmöglichkeiten der Pflegezeit und der Familienpflegezeit können per Gesetz miteinander kombiniert werden. Sie müssen aber nahtlos aneinander anschließen. Und die Gesamtdauer beträgt maximal 24 Monate.

Eine dem Elterngeld vergleichbare Sozialleistung gibt es während der Pflegezeit nicht. Der oder die Pflegebedürftige kann der pflegenden Person jedoch das Pflegegeld der Pflegekasse überlassen.

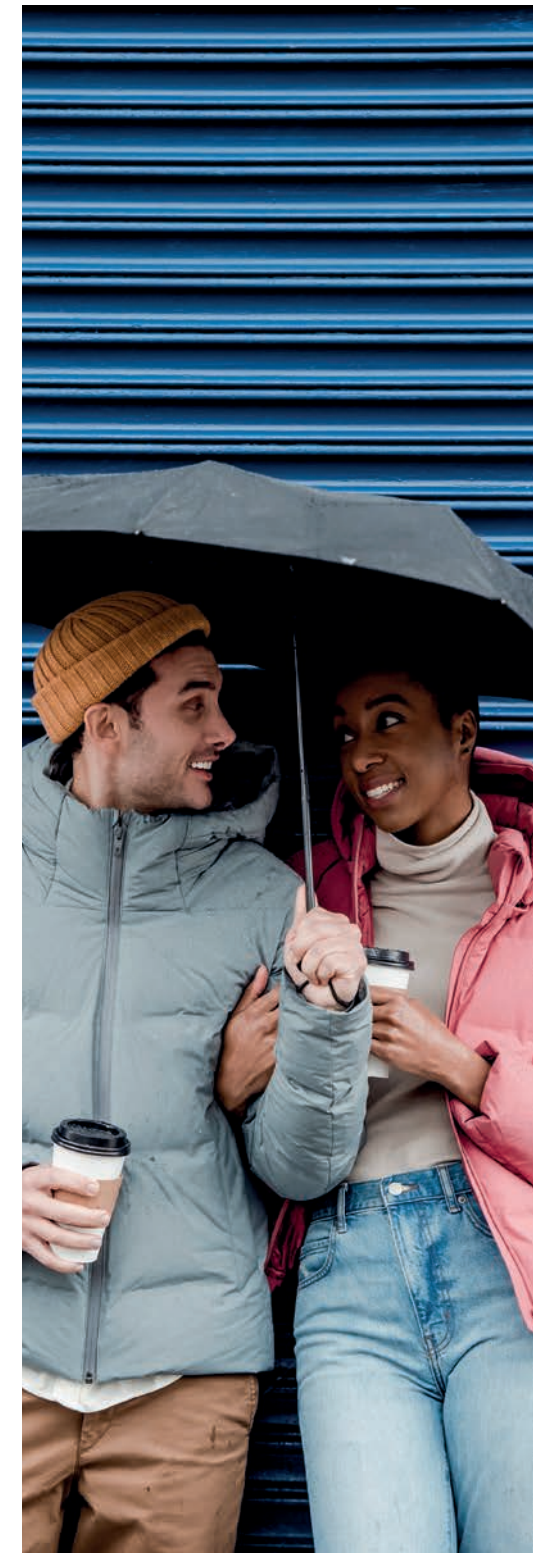
#### Aktuelle Entwicklung

Im Jahr 2017 haben rund 82.000 Menschen eine Pflege- oder Familienpflegezeit in Anspruch genommen. Um die Einkommenseinbußen währenddessen finanziell abzufedern, bietet das Bundesamt für Familie ein zinsloses Darlehen an. Die Gesamtzahl genehmigter Darlehen belief sich im Jahr 2017 auf lediglich 867.

Das bei dem akut eintretenden Pflegebedarf mit der Arbeitsverhinderung von bis zu zehn Tagen beantragbare Pflegeunterstützungsgeld wurde im Jahr 2017 von 9.000 bis 13.000 Empfänger:innen in Anspruch genommen. Zu dieser Bandbreite kommt der erste Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Im Jahr 2021 erhielten laut Bundesgesundheitsministerium 14.250 Personen diese Leistung.

Darüber hinaus waren Ende des Jahres 2021 nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums rund 4,6 Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig. Bis 2050 dürfte diese Zahl auf 6,5 Millionen ansteigen, schätzt das Ministerium. Der Anteil der Pflegebedürftigen, die zu Hause versorgt wurden, lag 2021 bei 82 Prozent. Zwei Drittel der Pflegebedürftigen erhielten 2021 ausschließlich Pflegegeld.

Von den 4,9 Millionen Personen, die Pflegebedürftige versorgen und betreuen, waren rund 61 Prozent Frauen. Rund 2,6 Millionen der Pflegenden sind erwerbstätig. Laut Bundesfamilienministerium haben 2019 etwa 93.000 Personen von der Freistellung nach dem Pflegezeitgesetz Gebrauch gemacht.





## 2.3

### Krankheit – Hintergrund und Entwicklung

#### Gesetzlicher Rahmen

Kranke Mitarbeiter:innen gehören für Unternehmen zwar zum Alltag. Gleichwohl verursacht der kurzfristige Ausfall von Personal oft Komplikationen und Kosten. So muss Vertretungspersonal vorgehalten werden, was gerade in kleinen Unternehmen kaum möglich ist. Überdies müssen Arbeitgeber erkrankten Mitarbeiter:innen sechs Wochen lang den Lohn oder das Gehalt fortzahlen. Erst nach Ablauf dieser Frist springt die Krankenkasse mit Krankengeld ein.

Beschäftigten, die nach einer längeren Krankheit ihre Arbeit wieder aufnehmen, steht neben der sofortigen vollständigen Rückkehr an den Arbeitsplatz als Alternative die stufenweise Wiedereingliederung – das sogenannte Hamburger Modell – zur Wahl. Gesetzlich ist dieses Modell in Paragraph 74 Fünftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB V) geregelt. Beschäftigten in Teilzeit steht diese Möglichkeit ebenfalls zur Verfügung.

Die Voraussetzung zur Nutzung der Wiedereingliederung ist eine längere Krankheit mit einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen. Darüber hinaus bescheinigt die Ärztin oder der Arzt, dass die Person teilweise wieder belastbar, aber weiterhin arbeitsunfähig ist. Außerdem müssen alle Beteiligten – Arbeitnehmer:in, Ärztin oder Arzt, Unternehmen, Krankenversicherung – dem zustimmen.

Vor dem Start der Wiedereingliederung, die im Regelfall von wenigen Wochen bis zu sechs Monaten dauert, wird ein Stufenplan erstellt. Dort ist geregelt, wie über die Dauer der Wiedereingliederung die wöchentliche Arbeitszeit sukzessive erhöht wird. Am Ende des Plans steht der vollständige Wiedereinstieg in den Beruf.

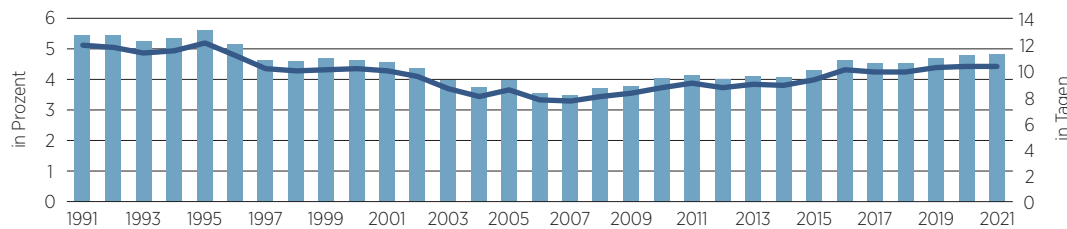
Aus gesundheitlichen oder betrieblichen Gründen kann die Wiedereingliederung bis zu sieben Tage unterbrochen werden. Ist eine längere Unterbrechung erforderlich, endet die Maßnahme offiziell. Die Wiedereingliederung kann darüber hinaus jederzeit vorzeitig abgebrochen werden, weil beispielsweise eine Verbesserung des Gesundheitszustandes eine sofortige vollständige Rückkehr ermöglicht oder eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes die Arbeit nicht mehr zulässt.

Während der Zeit der Wiedereingliederung gilt der oder die Beschäftigte weiterhin als arbeitsunfähig, sodass im Regelfall kein Gehalt gezahlt wird. Die finanzielle Absicherung erfolgt über die Krankenkasse mit Zahlung des Krankengeldes beziehungsweise über die Rentenversicherung mit Zahlung des Übergangsgeldes.

## 03

### Krankenstand in Deutschland

Durchschnittswerte



Quelle: IAB

■ Krankenstand in Arbeitstagen ■ Krankenstand der Personen in Prozent der Beschäftigten

#### Aktuelle Entwicklung

Die Arbeitszeitrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) weist im langfristigen Trend keinen zunehmenden Krankenstand der Arbeitnehmer:innen aus. So betrug der Krankenstand im Jahr 1991 durchschnittlich 12,7 Arbeitstage, während es im Jahr 2021 11,2 Tage waren (siehe Abbildung 03). Gleichwohl sank der Krankenstand von 1991 bis 2007 nahezu kontinuierlich auf 8,1 Tage, um seitdem wieder langsam anzusteigen.

Diese makroökonomischen Berechnungen decken sich mit den Daten der gesetzlichen Krankenversicherung. Im Jahr 2021 belief sich der durchschnittliche Krankenstand der Mitglieder auf rund 4,3 Prozent. Damit legte der Wert seit dem Tiefstand im Jahr 2007 um rund 1,1 Prozentpunkte zu. Der Krankenstand gibt an, wie viel Prozent der Erwerbstätigen an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt waren. Von 23 Mitarbeiter:innen war also 2021 im Durchschnitt stets einer wegen Krankheit nicht am Arbeitsplatz. Gut ein Fünftel aller Krankschreibungen basiert derzeit auf Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, ein Sechstel auf psychischen Erkrankungen und rund ein Siebtel auf Atemwegserkrankungen.

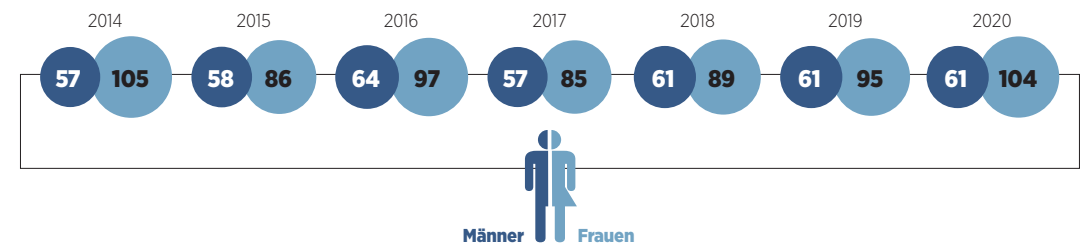
Im Trend wächst die Anzahl der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen. So nahm von 2011 bis 2021 die Anzahl solcher Tage um 41 Prozent zu. Im gleichen Zeitraum stieg der Krankenstand insgesamt – also aufgrund aller Erkrankungen – nur um zwei Prozent, so das IGES Institut. Psychische Leiden führten 2021 im Durchschnitt zu 276 Fehltagen je 100 Versicherten. Eine derartige Krankschreibung dauerte im Durchschnitt 39,2 Tage. Auch das ist ein Höchststand innerhalb der vergangenen zehn Jahre.

Speziell mit Blick auf das Burn-out-Syndrom zeigt sich eine etwas andere Entwicklung. Hier verzeichnet die Statistik bereits zwischen 2004 und 2010 einen steilen Anstieg der Fälle. Seitdem schwankt die Anzahl der Krankheitstage auf hohem Niveau, wie Erhebungen des BKK Dachverbands zeigen (siehe Abbildung 04). Im Jahr 2020 entfielen bei Männern durchschnittlich 61 Krankheitstage je 1.000 Mitglieder (ohne Rentner:innen) auf das Burn-out-Syndrom. Bei Frauen lag die durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen je 1.000 Mitglieder aus diesem Grund sogar bei 104 Tagen.

## 04

### Krankheitstage durch das Burn-out-Syndrom in Deutschland nach Geschlecht

Tage je 1.000 Beschäftigten



Quelle: BKK Dachverband

## BARBARA BURGHARDT

### Senior Vice President HR Management and Services / Talent and Transformations Management, BMW Group

#### **Frau Burghardt, mit Blick auf den demografischen Wandel und das zunehmende Durchschnittsalter der Beschäftigten: Werden längere Abwesenheitsphasen aufgrund von Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen zu einer neuen Herausforderung für die Unternehmen?**

« Auch in der Vergangenheit spielte der Umgang mit Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen der Beschäftigten bereits eine Rolle in den Unternehmen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verschärft sich nun allerdings die Situation. Zusätzlich hat die Coronapandemie Aspekte wie Werte und Familie bei den Beschäftigten stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Die BMW Group setzt sich schon lange Zeit mit diesen Themen auseinander. Bereits seit über 20 Jahren ermöglichen flexible Arbeitsmodelle, Teilzeit, Sabbatical und mobiles Arbeiten den Beschäftigten Freiräume, damit sie Arbeit und Privatleben gut miteinander vereinbaren können.

#### **Wie ist bei der BMW Group der Umgang mit längeren Abwesenheitsphasen wie Eltern- oder Pflegezeit?**

« Wir haben ein großes Angebot mit flexiblen Möglichkeiten. Dies kommunizieren wir aktiv über unser Zusatzleistungsportal, über Beratungsgespräche und auch über unsere Führungskräfte an die Mitarbeitenden. Zugleich bewerben wir diese Angebote auch aktiv beim Recruiting.

#### **Das heißt, Sie nutzen die Angebote auch im Rahmen des Employer Branding?**

« Hier zeigen wir grundsätzlich die große Flexibilität beim Thema Arbeitszeit und -ort bei der BMW Group auf. Dafür steht unsere Konzerninitiative ConnectedWorks: Moderne und effiziente Formen des Arbeitens sind Basis für unseren Erfolg. Dazu zählen perfekt orchestrierte Arbeitswelten wie beispielsweise mobiles Arbeiten, aber auch moderne und flexible Büroarbeitsplätze. Ebenso wichtig: die gesamte Bandbreite neuester IT-Tools. Unseren Mitarbeitenden ermöglicht dies mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum. Das führt zu einer zeitgemäßen Work-Life-Integration mit gleichzeitigem Blick auf die Performance zur Erreichung unserer Unternehmensziele.

Außerdem zeigen wir unsere Unternehmensleistungen auf wie zum Beispiel Kinderbetreuungsangebote. In München und dem Umland bieten wir knapp 360 Plätze über Betriebskindertagesstätten und Elterninitiativen an. An weiteren Standorten gibt es ca. 200 Plätze über verschiedene Modelle. Diese Angebote werden sehr gut angenommen.

Wir haben auch eigene Instrumente etabliert, wie die BMW Familienpflegezeit: Bei Nachweis der Pflegebedürftigkeit haben Mitarbeitende die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit bedarfsorientiert für die Dauer der Pflege zu reduzieren und individuell zu verteilen – mit der Option, jederzeit auf ihr ursprüngliches Arbeitszeitmodell zurückzukehren. Auch unsere Betriebskrankenkasse unterstützt die Mitarbeiter:innen bei der Pflege von Familienangehörigen.

Zusätzlich arbeiten wir mit dem Dienstleister AWO zusammen, der die Arbeitnehmer:innen darin unterstützt, Berufstätigkeit und Privatleben besser zu vereinbaren. Damit bieten wir Hilfe bei der Vermittlung von Pflegekräften und Kindergartenplätzen an sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Grundsätzlich nehmen wir eine steigende Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber wahr – sowohl was Breite als auch Anzahl der Angebote betrifft. Für Frauen und Männer sind dies also wichtige Faktoren in der Arbeitgeberattraktivität.

#### **Welche Ziele verfolgt die BMW Group mit den Angeboten?**

« Uns geht es darum, in einem hart umkämpften Bewerbermarkt die besten Talente für die BMW Group zu gewinnen. Die Antwort auf die Frage, wie die „Arbeitswelt der Zukunft“ aussehen wird, wird noch viel mehr zum Wettbewerbsfaktor werden. Wir möchten zusammen mit unseren Mitarbeitenden die beste Arbeitsweise für ihre Aufgabe finden und dabei die individuelle Lebenssituation berücksichtigen. Bei uns gibt es keine „One-Size-fits-all“-Lösung – dazu sind die Aufgabenbereiche und Lebenssituationen zu heterogen.

So erleichtern flexible Arbeitszeitmodelle grundsätzlich die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Im Speziellen, bei einer längeren Abwesenheit beispielsweise, kann damit die Rückkehr in den Job der individuellen Situation angepasst werden. Und für die Mitarbeitenden, die auch in Teilzeit weiterhin eine Führungsrolle übernehmen wollen, bieten wir „Joint Leadership“-Modelle an. Zwei Teilzeitkräfte teilen sich eine Führungsfunktion. Zurzeit gibt es ungefähr 40 „Joint Leadership“-Paare auf unterschiedlichen Ebenen.

#### **In der Umfrage äußerten sich die Befragten zur Herausforderung des fehlenden sozialen Kontaktes zu den Kollegen und Kolleginnen während längerer Abwesenheitsphasen wie beispielsweise der Elternzeit. Außerdem gibt es die Sorge, von den Neuigkeiten und Informationen aus dem Unternehmen abgeschnitten zu sein. Wie begegnet die BMW Group diesen Aspekten?**

« Unsere Beschäftigten können in der Elternzeit beispielsweise ihre IT-Ausstattung behalten und haben so weiterhin einen Zugriff auf alle Informationen und Nachrichten aus dem BMW Group Intranet. Seit einigen Jahren gibt es ebenfalls eine Mitarbeiter-App. Diese können die Beschäftigten auf ihrem beruflichen, aber auch auf dem privaten Smartphone nutzen. Über diese Kanäle sind alle Informationen und Leistungen verfügbar. Die Beschäftigten können hierüber auch Bescheinigungen wie einen Dienstrachweis abrufen und Zusatzleistungen einsehen.

Darüber hinaus sind wir im HR-Management bestrebt, den Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit oder Krankheit zu halten. Zwischendurch machen wir ihnen aktiv immer wieder Angebote. Beispielsweise für eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit oder eine Rückkehr in Teilzeit. Die Beschäftigten haben zusätzlich die Möglichkeit, an Trainings teilzunehmen, wofür wir sie motivieren.

HR sowie die Führungskräfte nehmen frühzeitig wieder Kontakt auf, um die Rückkehr zu besprechen und zu organisieren. So hat die BMW Group für die Rückkehr aus der Elternzeit einen Prozess etabliert, bei dem alle notwendigen Schritte automatisch passieren, sodass nichts vergessen wird. Des Weiteren ist das grundsätzliche Ziel bei der Rückkehr, dass unsere Beschäftigten wenn möglich auf der gleichen Stelle wieder einsteigen können, zumindest aber auf demselben Level wie zu dem Zeitpunkt, als sie zum Beispiel in Elternzeit gingen. Und für Mitarbeitende in der Elternzeit findet aktuell ein Pilotprojekt statt: Parental Coaching. Es handelt sich um ein Netzwerk von Kolleginnen und Kollegen, die vor und während der Elternzeit die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch bieten. So können sie mit Gleichgesinnten Themen diskutieren, die sie aktuell bewegen, sich zu Fragen austauschen und mit Ratschlägen weiterhelfen.



**Insofern findet eine begleitete Rückkehr statt.**

Ja, absolut. Meine Grundphilosophie ist, dass hier an erster Stelle die Führungskraft gefragt ist und frühzeitig das Gespräch suchen sollte. Wir als HR stehen dem Ganzen unterstützend zur Seite.

**Die Rückkehr nach einer längeren Krankheit ist mit der Wiedereingliederung gesetzlich geregelt. Gibt es für die Begleitung dieser Rückkehr bei der BMW Group ein spezialisiertes Gesundheitsmanagement?**

Ja, bei uns gibt es mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement speziell geschulte Mitarbeitende, die sich einzig und allein um die Wiedereingliederung kümmern. Sie sind die persönlichen Ansprechpartner:innen für die Betroffenen und organisieren im Austausch mit Mediziner:innen, den Führungskräften und dem Betriebsrat die Rückkehr.

Bei der Erkrankung gibt es ebenfalls einen automatischen Prozess, der bei einer bestimmten Krankheitsdauer ausgelöst wird. Dazu gehören dann die Fragen an die Führungskraft, ob sie mit den Mitarbeitenden in Kontakt stehen, wann sie oder er zurückkommt oder ob der Prozess für das betriebliche Eingliederungsmanagement gestartet werden soll. Unter Umständen möchten die Betroffenen keine Wiedereingliederung, sondern direkt – gegebenenfalls in Teilzeit – wieder starten, was dann auch ermöglicht wird.

**Erleichtern Digitalisierung, neue Technologien sowie die Möglichkeiten im Rahmen von New Work den Umgang mit den längeren Abwesenheitsphasen wie beispielsweise bei Eltern- oder Pflegezeit sowie die Rückkehr aus diesen?**

Ja, definitiv. Gerade die neuen flexiblen Arbeitsoptionen im Rahmen von ConnectedWorks, die mit den digitalen Technologien möglich werden, erleichtern die Vereinbarkeit von Arbeits- sowie Familienleben und damit auch die Ausgestaltung der Phase nach der Eltern- oder Pflegezeit.

**In der Umfrage wurde der Eindruck geäußert, dass Frauen immer noch häufiger Eltern- oder Pflegezeit nutzen als Männer. Ist dies auch Ihr Eindruck?**

Auf jeden Fall. Frauen arbeiten mehr und länger in Teilzeit. Und sie sind häufiger und länger in Eltern- oder Pflegezeit. Zwar sieht man auch immer mehr Männer, die insbesondere Elternzeit und auch unser „Joint Leadership“-Modell nutzen. Aber ich sehe noch kein wirkliches Aufholen.

Diesbezüglich ist die Situation in Deutschland leider immer noch schlechter als in anderen Ländern, wo das Verhältnis viel ausgewogener ist. Dort wird Gleichberechtigung stärker gelebt, die Verantwortung ist gleichmäßiger verteilt und das wird gesellschaftlich auch so akzeptiert.

**Welche Länder sind dies?**

Frankreich beispielsweise. Dort habe ich eine ganze Zeit lang gelebt und die dort erlebten Möglichkeiten waren dann mein Role Model für meine eigene Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Frauen in Deutschland haben nicht so viele Vorbilder und gewinnen falsche Vorstellungen, wenn sie in die Arbeitswelt schauen. Sie limitieren sich damit selbst.

**Arbeiten Sie an dem Thema auch bei der BMW Group?**

Selbstverständlich. Wir verfolgen unterschiedliche Ansätze. Erstens zeigen wir vorbildhafte Role Models auf. Zweitens unterstützt unser Unternehmen zwei interne Frauennetzwerke, die auf Eigeninitiative der Belegschaft entstanden sind. Drittens finden Veranstaltungen wie Kaminabende zu diesen Themen statt, die allen Beschäftigten offenstehen. Als Unternehmen möchten wir mit unserem Beitrag die Kultur verändern.

**Was muss sich grundsätzlich noch an den – staatlichen – Rahmenbedingungen ändern, um die gleichberechtigten Möglichkeiten für Beschäftigte hinsichtlich Elternzeit und Pflegezeit zu verbessern?**

Ein wichtiger Punkt ist die Verfügbarkeit von und die Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Wir brauchen mehr Kinderbetreuungsplätze – ganztags und für jede Einkommensgruppe leistbar. Dazu gehört auch ein Betreuungsangebot in Randzeiten, was für Beschäftigte in Schichtarbeit notwendig ist.

Erforderlich ist allerdings darüber hinaus auch ein gesellschaftlicher Wandel in Deutschland. Wir brauchen ein Rollenverständnis für Frauen, wie es in Frankreich, Italien, Spanien, Skandinavien oder auch den USA gelebt wird. Es geht um eine Offenheit in der Gesellschaft für die Erwerbstätigkeit und die Karriereentwicklung von Frauen.

# ERWARTUNGEN, ERFAHRUNGEN & BEDÜRFNISSE DER BESCHÄFTIGTEN

## Ergebnisse einer Umfrage



### 3.1

#### Längere Abwesenheitsphasen – Unterstützung durch die Unternehmen

Um Erkenntnisse zu den Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnissen zu gewinnen, die Beschäftigte hinsichtlich längerer Abwesenheitsphasen infolge von Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit haben, wurde eine Umfrage unter Erwerbstätigen durchgeführt.

##### Methodik

Basis der Analyse ist eine Umfrage, die das Marktforschungsinstitut YouGov durchgeführt hat und dazu vom 15. bis 19. August 2022 insgesamt 1.028 Erwerbstätige befragte.

Im Mittelpunkt der Befragung standen folgende Aspekte:

- Unterstützung der Unternehmen bei Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen
- Rolle der Digitalisierung
- Informationsangebot zu Elternzeit und Pflegezeit
- Nachteile längerer Abwesenheitsphasen
- Vereinbarkeit von Führung und Teilzeit, auch in Form von Jobsharing
- Ansätze zur Verbesserung der Rückkehr aus Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen

Soziodemografische Merkmale, die miterhoben wurden, ermöglichen eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse nach Geschlecht und Alter der Beschäftigten oder auch Größe des Arbeitgebers.

Im Zuge des demografischen Wandels dürften bei den Beschäftigten insbesondere die Pflege von Angehörigen sowie längere persönliche Krankheitsphasen in Zukunft häufiger vorkommen. Aktuell haben allerdings viele – genau genommen die Hälfte – der Befragten mit Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen noch keine Erfahrungen gemacht (siehe Abbildung 05). Gut 30 Prozent waren schon einmal längere Zeit krank und ungefähr ein Viertel hat bereits Elternzeit genommen.

Werden die Ergebnisse nach soziodemografischen Merkmalen differenziert betrachtet, zeigen sich einige interessante Zusammenhänge. Beispielsweise hängt die Tatsache, dass jemand schon einmal Pflegezeit genutzt hat, weder vom Alter noch vom Geschlecht ab.

Ein klarer Einfluss des Geschlechts zeigt sich hingegen bei der Elternzeit. Während bei männlichen Befragten nur 15 Prozent bereits in Elternzeit waren, ist es bei Frauen fast ein Drittel (31 Prozent). Beim Alter gibt es keinen linearen Zusammenhang. Hier zeigt sich vielmehr, dass die meisten Umfrageteilnehmer:innen mit Elternzeiterfahrung zwischen 35 und 44 Jahren alt sind. In dieser Altersgruppe beträgt der Anteil 35 Prozent.

Ob jemand bereits längere Zeit krank war, ist eine Frage des Alters. Hier zeigt sich ein positiver Zusammenhang, sodass bei älteren Befragten die Erfahrung mit längeren Krankheiten verbreiteter ist.



Egal ob Elternzeit, Pflegezeit oder längere Krankheit, der Anlass für eine längere Abwesenheit stellt für die betroffenen Beschäftigten immer eine große Herausforderung dar. Für den Umgang damit – sowie für die Zufriedenheit beim Arbeitgeber – ist es wichtig, dass die Beschäftigten dabei vom Unternehmen nicht allein gelassen, sondern unterstützt werden.

Eine solche Unterstützung wird von den Befragten auch mehrheitlich gesehen (siehe Abbildung 06). Am stärksten ausgeprägt ist dies bei der Elternzeit, für die gut drei Fünftel der Befragten angeben, dass das Unternehmen die Beschäftigten dabei unterstützt. Bei längeren Krankheitsphasen sind es 53 Prozent und bei der Pflegezeit 45 Prozent. Bei der Pflegezeit sind es damit zwar weniger als die Hälfte, aber mehr als diejenigen Befragten, die ihrem Unternehmen eine solche Unterstützung absprechen. Bei der Pflegezeit ist besonders auffällig, dass hierzu fast ein Drittel der Befragten keine Aussage machen kann. Das mag daran liegen, dass diese nur von einer Minderheit (9 Prozent) bereits in Anspruch genommen wurde und viele Befragte sich darüber hinaus mit diesem Thema noch nicht befasst haben.

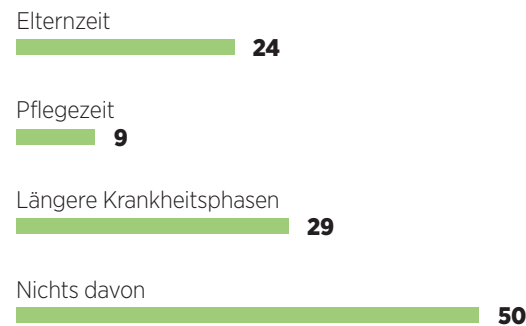
Werden nur die Aussagen derjenigen betrachtet, die die jeweilige Situation schon einmal erlebt haben, zeigt sich, dass der Anteil der Befragten größer ist, die eine Unterstützung beim Unternehmen als gegeben sehen. Dies spricht dafür, dass viele Befragte sich erst dann mit den Unterstützungsmöglichkeiten beschäftigen, wenn es notwendig wird. Zugleich folgt aus diesen Erkenntnissen, dass Unternehmen solche Angebote sichtbarer machen müssen, falls sie diese im Rahmen des Employer Branding nutzen möchten.

Darüber hinaus gibt es einen positiven Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Die Befragten aus größeren Unternehmen berichten eher von einer Unterstützung bei Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit. Grund dafür dürften die verfügbaren personellen Ressourcen sein.

05

**Welche der folgenden Situationen haben Sie selbst schon erlebt?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

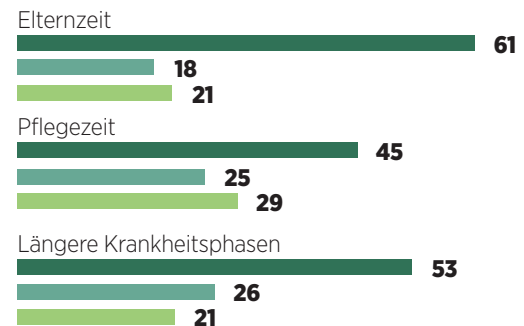


Quelle: YouGov

06

**Gibt es seitens des Arbeitgebers eine Unterstützung für die Beschäftigten bei Elternzeit, Pflegezeit oder längerer Krankheit?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent aufgrund von Rundung



Quelle: YouGov

(Eher) Ja (Eher) Nein  
Weiß nicht / keine Angabe

Die Unterstützung der Beschäftigten in längeren Abwesenheitsphasen durch die Unternehmen muss Verschiedenes leisten. Im Mittelpunkt steht die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Um diese zu steigern, sollten die Unternehmen an den Punkten ansetzen, die bei langen Abwesenheitsphasen als Nachteile gesehen werden.

Dazu zählt nach Ansicht von gut der Hälfte der Beschäftigten das fehlende Wissen über die aktuelle Unternehmensentwicklung (siehe Abbildung 07). Mit der Abwesenheit mangelt es an der Bindung und dem Kontakt der Beschäftigten zum Unternehmen; dadurch fehlen ihnen wichtige Informationen. Hierbei kann es sich beispielsweise um die wirtschaftliche Situation, die weitere Unternehmensentwicklung oder Veränderungen in der Belegschaft handeln. Es ist die Sorge, zu einer oder einem Außenstehenden zu werden, die zu Unzufriedenheit führen kann.

Gut zwei Fünftel der Befragten nennen jeweils fehlende soziale Kontakte zu den Kolleg:innen und Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung der Teamzugehörigkeit als nachteilige Aspekte. Auch hier zeigt sich erneut die Sorge, zur Außenseite-

rin oder zum Außenseiter zu werden. In der Abwesenheit, bei der die Beschäftigten nicht mehr in die tägliche Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen eingebunden sind, geht der soziale Kontakt verloren. Dies kann sich auch negativ auf das Zusammengehörigkeitsgefühl als Team auswirken.

Auch wenn die Betrachtung auf diejenigen Befragten verengt wird, die bereits längere Abwesenheitsphasen aufgrund von Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit erlebt haben, werden die gleichen Nachteile am häufigsten genannt. Insofern sind diese Aspekte nicht nur vermutete Nachteile, die Betroffenen erleben das auch so. Daher sollten Unternehmen genau hier ansetzen, um ihre Beschäftigten in den längeren Abwesenheitsphasen zu unterstützen. Dies wirkt sich deutlich positiv auf deren Zufriedenheit aus.

Für die Unterstützung sollten die Unternehmen zum einen die gesamte Zeitspanne der Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit vom Start bis zur Rückkehr im Blick haben. Zum anderen kann die Unterstützung auch Aspekte umfassen, die bereits vor der eigentlichen Abwesenheitsphase ansetzen. Hierzu gehören etwa Informationsangebote.

07

**Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht besonders nachteilig bei längeren Abwesenheitsphasen?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov

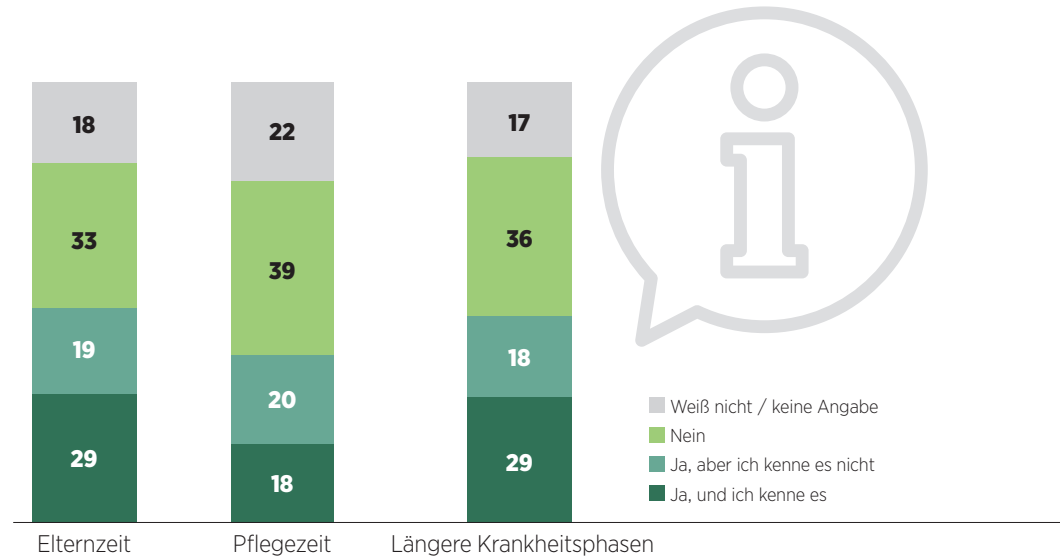
Bei diesem Thema besteht nach Meinung der Befragten noch Verbesserungspotenzial. Egal ob Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit, mehrheitlich wird ausgesagt, dass es kein Informationsangebot gibt oder dies nicht bekannt ist (siehe Abbildung 08). Und auch vielen Beschäftigten, die von solchen Informationsangeboten Kenntnis haben, sind deren genaue Inhalte nicht bekannt.

Zwar ist die Informationssituation bei größeren Unternehmen – sicherlich ressourcenbedingt – besser, aber grundsätzlich sollten Unternehmen ihre Angebote weiter ausbauen, sichtbarer machen und die Inhalte mehr Beschäftigten näherbringen. Ein gutes Informationsangebot gibt Sicherheit und bereitet die Beschäftigten auf die jeweilige Situation vor. Diese Form der Unterstützung der Mitarbeiter:innen ist zudem für Unternehmen als Maßnahme relativ leicht umzusetzen.

08

**Gibt es ein Informationsangebot von Ihrem Arbeitgeber zum Umgang mit Eltern- und Pflegezeit sowie längeren Abwesenheitsphasen infolge von Krankheit?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent aufgrund von Rundung



Quelle: YouGov

3.2

**Elternzeit**

**3.2.1 Unterstützung durch die Unternehmen bei der Elternzeit**

Ungefähr drei Fünftel der befragten Erwerbstätigen sagen aus, dass es in ihrem Unternehmen eine Unterstützung für die Beschäftigten beim Thema Elternzeit gibt (siehe Abbildung 06). Die Qualität der Maßnahmen wird allerdings unterschiedlich beurteilt. Nur 15 Prozent der Befragten betrachten sie als sehr gut (siehe Abbildung 09). Insgesamt schätzt mit 42 Prozent die Mehrheit die Unterstützung in ihrem Unternehmen als mindestens gut ein. Fast ein Fünftel sieht die Unterstützung jedoch auch nur als mittelmäßig oder sogar als schlecht an.

Insgesamt ist die Unterstützung also gut, aber in vielen Fällen gibt es auch Verbesserungspotenzial. Zudem darf nicht übersehen werden, dass es oft gar keine Unterstützung gibt beziehungsweise diese nicht bekannt ist.

Bedeutsam für die Einschätzung der Qualität von Unterstützungsmaßnahmen ist sicherlich, wie genau sie den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Als Unterstützung in der Elternzeit wünschen sich die Mitarbeiter:innen insbesondere regelmäßige Informationen aus dem Unternehmen sowie regelmäßigen Kontakt zur Abteilung beziehungsweise zum Team – jeweils gut zwei Fünftel der Befragten äußern sich in diesem Sinne (siehe Abbildung 10). Weiterbildungsangebote sind von geringerem Interesse. Und nur 12 Prozent der Befragten wünschen sich überhaupt keine Unterstützung. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mit einer Unterstützung die Zufriedenheit bei den meisten Beschäftigten gesteigert werden kann.

09

**Wie beurteilen Sie die Unterstützung seitens Ihres Arbeitgebers rund um die Elternzeit?**

Jeweils Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: Weiß nicht / keine Angabe



Quelle: YouGov



10

**Welche Art der betrieblichen Unterstützung würden Sie sich während der Elternzeit wünschen?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

- 12 Nichts
- 30 Weiterbildungsangebote
- 42 Regelmäßigen Kontakt zur Abteilung / zum Team
- 45 Regelmäßige Informationen aus dem Unternehmen

Quelle: YouGov

Bisher werden die Wünsche der Beschäftigten nicht in allen Unternehmen erfüllt. Nur gut ein Fünftel der Befragten gibt jeweils an, dass den Arbeitnehmer:innen eine solche Unterstützung – Informationen und Kontakt – vom Arbeitgeber ermöglicht wird (siehe Abbildung 11). Die Unternehmensgröße spielt dabei keine Rolle. Es ist also kein Ressourcenthema.

Werden nur die Aussagen derjenigen betrachtet, die schon einmal in Elternzeit waren und insofern die Unterstützung direkt erfahren haben, zeigt sich, dass gut 30 Prozent von einem regelmäßigen Kontakt als Unterstützung in ihrem Unternehmen berichten. Die Anteile bei Information und Weiterbildung verändern sich kaum. Hingegen geben mit 30 Prozent deutlich weniger Befragte an, es nicht zu wissen. Außerdem berichtet mit 35 Prozent ein etwas größerer Anteil von keinem Angebot.

11

**Was bietet Ihr Arbeitgeber Mitarbeitenden, die sich in Elternzeit befinden?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

- 42 Weiß nicht / keine Angabe
- 25 Nichts
- 12 Weiterbildungsangebote
- 19 Regelmäßige Informationen aus dem Unternehmen
- 23 Regelmäßigen Kontakt zur Abteilung / zum Team

Quelle: YouGov

**3.2.2 Rückkehr aus der Elternzeit**

Am Ende der Elternzeit steht die Rückkehr ins Unternehmen an. Hierzu zeigt sich in den Aussagen der Befragten überwiegend Zufriedenheit mit dem Prozess in ihren Unternehmen. Drei Fünftel beurteilen den Verlauf der Rückkehr zu ihrem Arbeitgeber als gut, nur etwa zehn Prozent als schlecht (siehe Abbildung 12). Werden nur die Antworten derjenigen betrachtet, die bereits eine Elternzeit in Anspruch genommen haben, bleibt die Einschätzung im Verhältnis ähnlich. Der Anteil derer, die keine Aussage machen, geht zurück. Und die Anteile mit positiven beziehungsweise mit negativen Einschätzungen nehmen etwas zu.

Ob die Beschäftigten mit der Rückkehr aus ihrer Elternzeit zufrieden sind, hängt auch davon ab, wie die Unternehmen ihren Präferenzen nachkommen. So favorisieren die meisten Befragten – gut 60 Prozent – eine Rückkehr auf die gleiche Position (siehe Abbildung 13). Die Hälfte wäre auch mit einer Rückkehr in die gleiche Abteilung zufrieden.

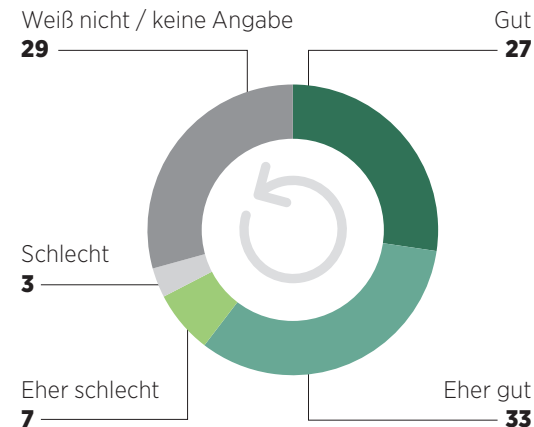
Ein zentraler Aspekt für eine gute und problemlose Rückkehr ist nach Aussage der Erwerbstätigen Flexibilität: Sie ist im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach Meinung von gut vier Fünfteln der Befragten zwingend erforderlich, damit die aus der Elternzeit zurückkehrenden Beschäftigten zufrieden sein können (siehe Abbildung 14).

Bei dieser Flexibilität kommt es auf verschiedene Aspekte an, damit die Rückkehr reibungslos verläuft. Am wichtigsten ist Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit. Gut drei Fünftel der Befragten sind dieser Ansicht (siehe Abbildung 15). Für etwas mehr als die Hälfte ist auch Verständnis für kurzfristige Ereignisse wie „Kindernotfälle“ erforderlich. Hingegen spricht sich nur jeweils gut ein Fünftel für eine Begleitung durch das Unternehmen in der Abwesenheitsphase sowie ein strukturiertes „Re-Onboarding“-Programm (über die gesetzliche Vorgabe hinaus) aus.

12

**Wie verläuft Ihrer Einschätzung nach die Rückkehr aus der Elternzeit in Ihrem Unternehmen?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent aufgrund von Rundung

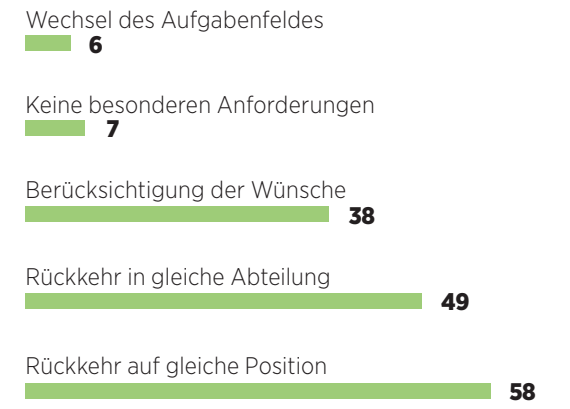


Quelle: YouGov

13

**Wie müsste die Rückkehr aus der Elternzeit ausgestaltet sein, damit Sie zufrieden wären?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

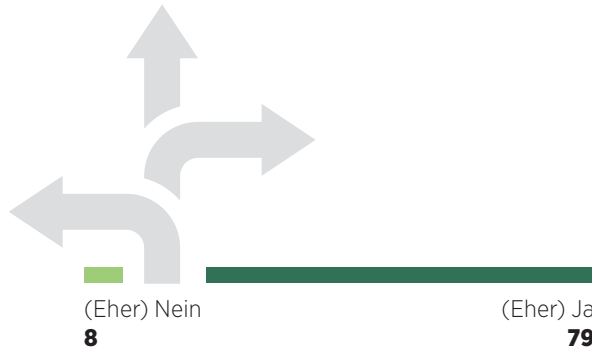


Quelle: YouGov

14

**„Flexibilität des Arbeitgebers hinsichtlich der Vereinbarung von Beruf und Familie ist zwingend erforderlich, damit aus der Elternzeit zurückkehrende Beschäftigte zufrieden sein können“ – Stimmen Sie der Aussage zu?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: Weiß nicht / keine Angabe

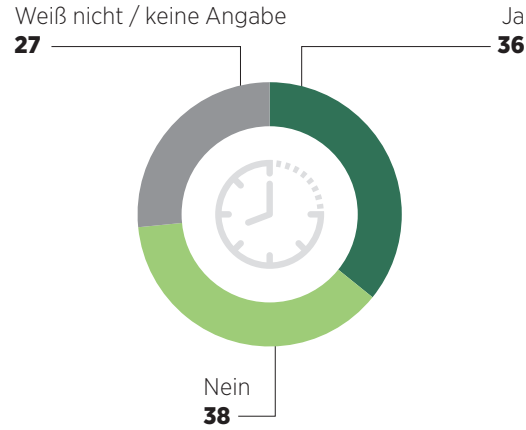


Quelle: YouGov

16

**Sind Sie nach der Elternzeit in Teilzeit ins Unternehmen zurückgekehrt, beziehungsweise würden Sie dies gerne tun?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent aufgrund von Rundung

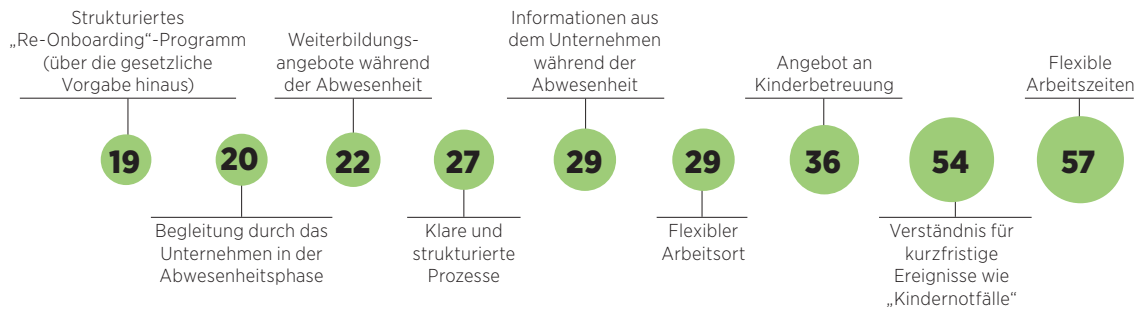


Quelle: YouGov

15

**Welche Aspekte sind besonders wichtig, damit eine Rückkehr nach der Elternzeit möglichst problemlos funktioniert?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov

Ein Aspekt der flexiblen Rückkehr kann auch eine Teilzeitbeschäftigung sein. Allerdings entspricht dies vielfach nicht den Präferenzen der Beschäftigten. Nur etwa ein Drittel der Befragten ist nach der Elternzeit in Teilzeit ins Unternehmen zurückgekehrt oder würde dies gerne tun (siehe Abbildung 16). Hier zeigt sich ein Unterschied zwischen den Geschlechtern. Während nur für etwa 30 Prozent der Männer Teilzeit nach der Elternzeit eine Option ist, sind gut zwei Fünftel der Frauen offen dafür.

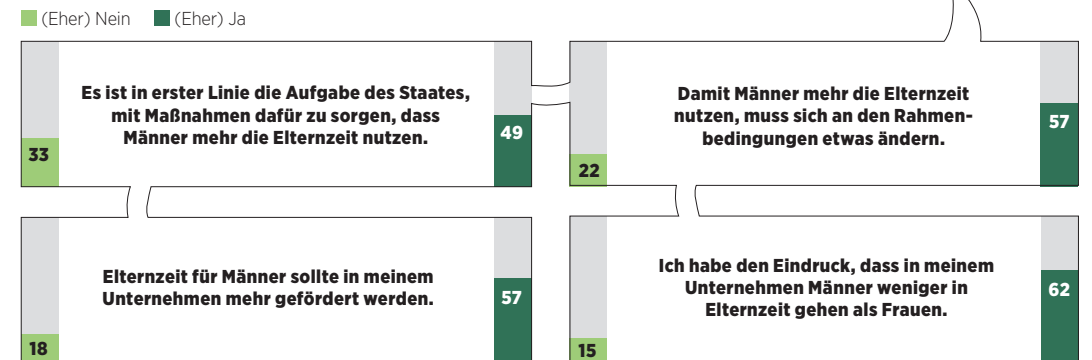
**3.2.3 Diversität bei der Elternzeit**

In der öffentlichen Diskussion wird beim Thema Elternzeit häufig auf den Umstand verwiesen, dass Frauen häufiger und länger in Elternzeit gehen als Männer. Gut drei Fünftel der Befragten sind der Ansicht, dass dies auch in ihrem Unternehmen so ist (siehe Abbildung 17). Künftig soll sich dies allerdings ändern. Und dafür sehen die Befragten die Unternehmen selbst sowie den Staat in der Verantwortung. So sind fast 60 Prozent der Befragten der Meinung, dass ihr Unternehmen gezielt eine stärkere Nutzung der Elternzeit durch Männer fördern sollte. Etwas weniger – knapp die Hälfte – sieht diese Aufgabe in erster Linie beim Staat. Gut 60 Prozent sprechen sich dafür aus, dass sich die Rahmenbedingungen verändern müssen.

17

**Stimmen Sie der Aussage zu?**

Jeweils Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: Weiß nicht / keine Angabe



Quelle: YouGov

### 3.3

#### Pflegezeit

##### 3.3.1 Herausforderungen für die Beschäftigten bei der Pflege

Während die Geburt des eigenen Kindes etwas ist, über das Mitarbeiter:innen gerne informieren, sind sie bei der Pflege von Angehörigen eher zurückhaltend. Allerdings können Arbeitgeber ohne Kenntnis des Pflegefalls die Beschäftigten nicht unterstützen. Insofern sollte der erste Schritt zu einer möglichen Unterstützung der offene Umgang der Erwerbstätigen mit der Situation sein. Unterschiedliche Sorgen und Ängste können dem allerdings im Wege stehen. Für jeweils gut die Hälfte der Befragten sind dies insbesondere die Sorge um den Arbeitsplatz und die Angst vor beruflichen Nachteilen (siehe Abbildung 18). Dabei sind diese Sorgen bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Nur gut ein Drittel findet das Thema zu persönlich. Insofern betreffen die Befürchtungen überwiegend Aspekte, auf die das Unternehmen gezielt Einfluss nehmen kann. Die Personalabteilung kann den Beschäftigten Ängste nehmen und ihnen anschließend weiterhelfen.

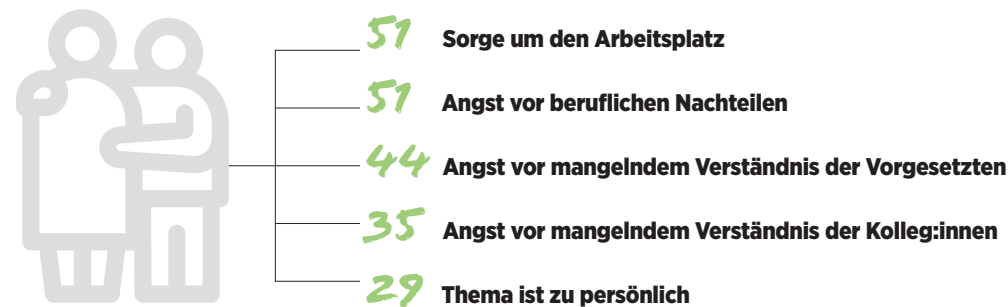
Sorgen halten die Beschäftigten aber nicht nur davon ab, ihren Arbeitgeber über die Situation zu informieren. Sorgen prägen auch die Pflegesituation selbst. Für 65 Prozent der Befragten ist die Pflege der Angehörigen aufgrund finanzieller Sorgen belastend (siehe Abbildung 19). Drei Fünftel haben zudem das Gefühl, weder für die Arbeit noch für die Pflege genug Zeit zu haben. Und etwas mehr als die Hälfte sehen zu wenig Zeit für Familienaufgaben, Freundschaften oder Freizeitaktivitäten in der Pflegesituation als Belastung. Diese Aspekte werden von Frauen eher als Belastung wahrgenommen als von Männern.

Insbesondere die finanziellen Sorgen können die Beschäftigten dazu veranlassen, während der Pflege ihrer Angehörigen weiterhin erwerbstätig zu bleiben. So sind gut drei Fünftel der Meinung, dass man parallel zur Pflege weiterhin arbeiten sollte (siehe Abbildung 20). Bei denjenigen, die finanzielle Sorgen als belastend empfinden, sind es gut zwei Drittel. Und für fast 70 Prozent der Befragten sind es finanzielle Gründe, die für eine Erwerbstätigkeit parallel zur Pflege sprechen (siehe Abbildung 21). Die Höhe des gegenwärtigen Haushaltseinkommen spielt hierbei keine Rolle. Am zweit- und dritthäufigsten genannt werden der Abstand vom häuslichen Pflegealltag (50 Prozent) sowie der Erhalt der beruflichen Kompetenz (48 Prozent).

### 18

#### Was könnte pflegende Angehörige Ihrer Meinung nach davon abhalten, dem Arbeitgeber ihre Situation mitzuteilen?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov

### 19

#### Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach während der Pflege von Angehörigen belastend?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

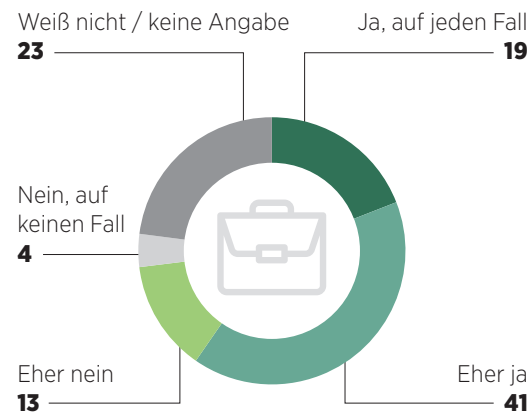


Quelle: YouGov

### 20

#### Würden Sie sagen, man sollte während der Pflege eines/einer Angehörigen erwerbstätig bleiben?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent

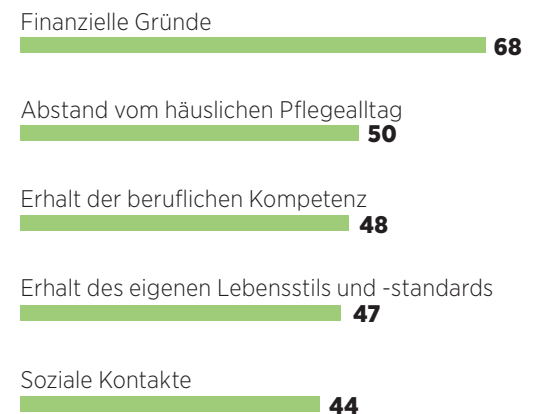


Quelle: YouGov

### 21

#### Welche Gründe sprechen dafür, während der Pflege von Angehörigen erwerbstätig zu bleiben?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov





### 3.3.2

#### Bedürfnisse und Unterstützung in der Pflegezeit

Viele Befragte möchten parallel zur Pflege ihrer Angehörigen weiterarbeiten. Dafür sind sie auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege angewiesen. Unternehmen können ihre Beschäftigten hierbei unterstützen.

In Betracht kommen dafür nach Ansicht der Befragten insbesondere eine Flexibilisierung sowie eine Reduzierung der Arbeitszeit. Mehr als die Hälfte geben jeweils an, dass diese Punkte die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fördern (siehe Abbildung 22). Weniger geht es ihnen um eine Freistellung oder das Angebot von Homeoffice beziehungsweise Remote Work, was sich jeweils nur rund ein Drittel der Befragten wünscht. In erster Linie hilft also ein flexibler Umgang mit der Arbeitszeit, die zusätzlich gegebenenfalls reduziert werden kann, um mehr Raum für die Pflege neben der Arbeit zu lassen.

Diese Bedürfnisse spiegeln sich auch in den geäußerten Wünschen für die konkrete Unterstützung seitens der Unternehmen wider. Flexible Arbeitszeiten (59 Prozent) sowie zeitlich befristete Teilzeitarbeit (43 Prozent) sind die von den Befragten meistgenannten Antworten (siehe Abbildung 23). Eine Reduzierung der Arbeitszeit mittels Jobsharing kommt für die Befragten hingegen weniger in Betracht. Dies würden sich nur 15 Prozent als Unterstützung in der Pflegezeit wünschen. Gleiches gilt für betriebliche Pflegelotts:innen als Ansprechpartner:innen.

### 3.3.3

#### Rückkehr aus der Pflegezeit

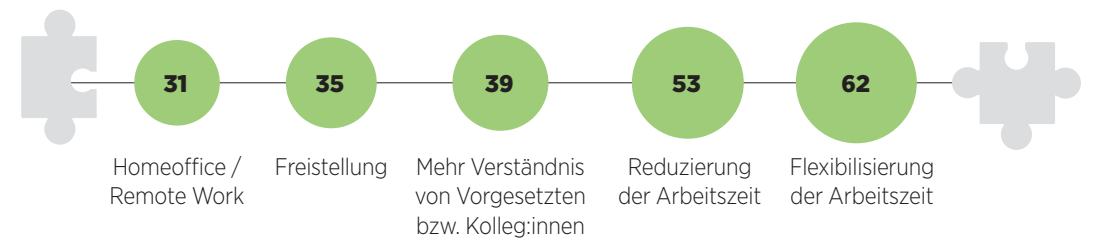
Die Rückkehr ins Unternehmen nach der Pflegezeit wird von einer relativen Mehrheit der Erwerbstätigen positiv beurteilt. Fast 45 Prozent der Befragten teilen diese Einschätzung, was damit allerdings auch weniger als die Hälfte sind (siehe Abbildung 24). Ungefähr zwei Fünftel geben hierzu keine Beurteilung ab. Grund dafür dürfte erneut die Tatsache sein, dass sich die Beschäftigten erst dann mit der Thematik auseinandersetzen, wenn es notwendig ist. Werden nur die Antworten derjenigen betrachtet, die bereits eine Pflegezeit erlebt haben, beurteilen gut drei Fünftel die Rückkehr als (eher) gut.

Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Rückkehr aus der Pflegezeit ist – abermals wie bei anderen Rückkehrprozessen nach längerer Abwesenheit vom Arbeitsplatz – Flexibilität. Genau genommen ist es die Flexibilität der Arbeitszeiten, die nach Meinung von 55 Prozent der Befragten die Rückkehr besonders problemlos gestaltet (siehe Abbildung 25). Hilfreich sind für 36 Prozent auch Informationen aus dem Unternehmen während der Abwesenheit. Dies setzt an dem generellen Nachteil von Abwesenheitsphasen an: Die Beschäftigten haben keine Informationen über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen (siehe Kapitel „Längere Abwesenheitsphasen – Unterstützung durch die Unternehmen“). Als weniger zielführend werden Möglichkeiten zur Weiterbildung während der Abwesenheit oder ein strukturiertes „Re-Onboarding“-Programm (über die gesetzliche Vorgabe hinaus) gewertet.

## 22

### Welche Wünsche haben Sie bei der Pflegezeit im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

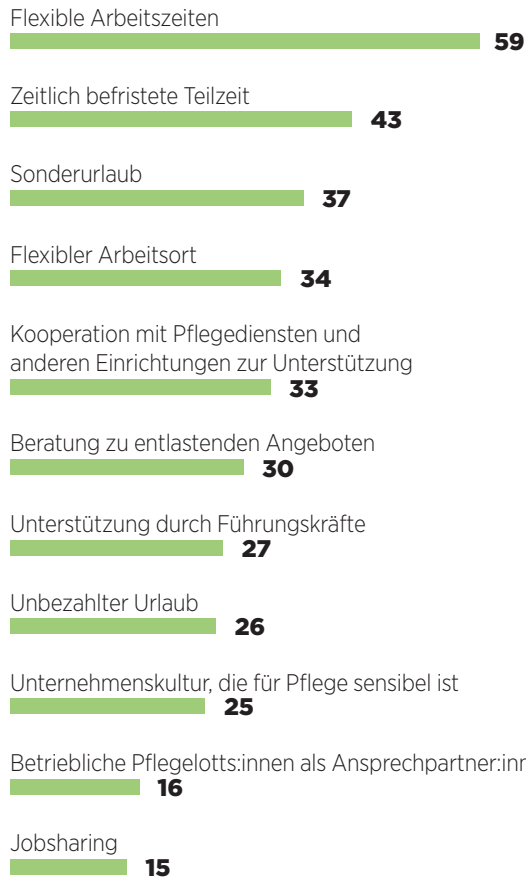


Quelle: YouGov

23

**Welche Art der betrieblichen Unterstützung würden Sie sich während der Pflegezeit wünschen?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov

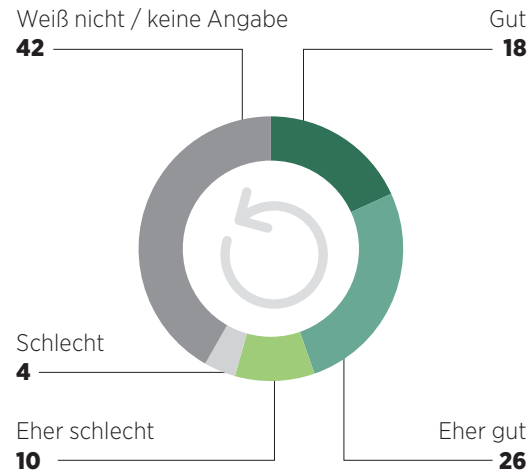
**3.3.4 Diversität bei der Pflegezeit**

Die Pflege der Angehörigen ist ähnlich wie die Elternzeit eine Situation, bei der die Gleichberechtigung nach Ansicht der Befragten noch nicht vollkommen erreicht ist. Mit 54 Prozent sind etwas mehr als die Hälfte der Ansicht, dass in ihrem Unternehmen Männer weniger häufig die Pflegezeit nutzen als Frauen (siehe Abbildung 26). Damit sich dies ändert, sollten nach Meinung von ebenfalls 54 Prozent der Befragten die Unternehmen gezielt eine stärkere Nutzung der Pflegezeit durch Männer fördern. Die Verantwortung wird in erster Linie bei den Unternehmen verortet, aber auch 48 Prozent sehen die Aufgabe beim Staat. Denn es ist vor allem eine staatliche Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu ändern, damit Männer häufiger Pflegearbeit übernehmen – wofür sich fast 60 Prozent der Befragten aussprechen.

24

**Wie verläuft Ihrer Einschätzung nach die Rückkehr aus der Pflegezeit in Ihrem Unternehmen?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent

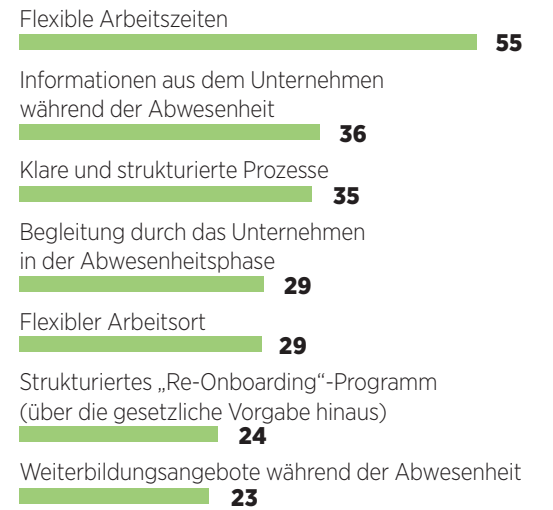


Quelle: YouGov

25

**Welche Aspekte sind Ihnen besonders wichtig, damit eine Rückkehr nach der Pflegezeit möglichst problemlos funktioniert?**

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich

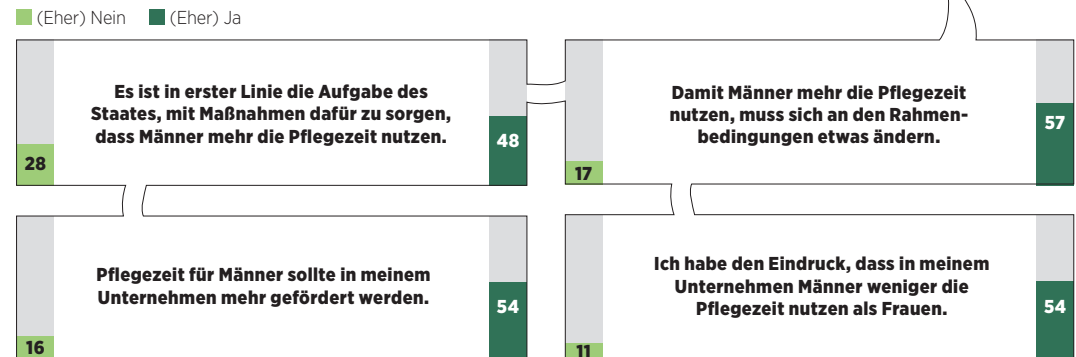


Quelle: YouGov

26

**Stimmen Sie der Aussage zu?**

Jeweils Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: Weiß nicht / keine Angabe



Quelle: YouGov



### 3.4

#### Krankheit

Krankheit ist kein selbst gewählter Grund für eine längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Allerdings kommen Krankheiten immer wieder vor und künftig – mit einer älter werdenden Belegschaft im Zuge des demografischen Wandels – unter Umständen häufiger als bisher.

Die Besonderheit bei längeren Abwesenheitsphasen infolge einer Erkrankung ist, dass für die Rückkehr mit der Wiedereingliederung eine gesetzliche Regelung existiert (siehe Kapitel „Krankheit – Hintergrund und Entwicklung“). Jedoch sind diese Regelungen nicht allen Beschäftigten bekannt. Ungefähr ein Drittel der Befragten weiß darüber nicht Bescheid (siehe Abbildung 18). In kleineren Unternehmen ist es sogar in etwa die Hälfte. Grund hierfür ist unter anderem, dass sich die Personen erst dann mit diesem Problem befassen, wenn es sie persönlich betrifft. So sind die Regelungen etwas mehr als 80 Prozent derjenigen Befragten bekannt, die schon einmal länger erkrankt waren.

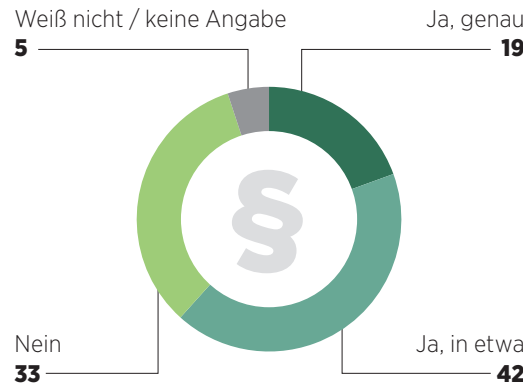
Erste unternehmensinterne Anlaufstelle für die Unterstützung bei der Rückkehr nach längerer Krankheit und der Wiedereingliederung ist vielfach die Personalabteilung. Hilfreich kann hierbei ein spezialisiertes Gesundheitsmanagement sein, in dessen Rahmen die betroffenen Beschäftigten eine fachkundige Ansprechperson haben, die sich um ihre Belange kümmert. Ein solches Gesundheitsmanagement gibt es allerdings nur in den Unternehmen von 36 Prozent der Befragten (siehe Abbildung 28). Ausschlaggebend dafür dürften die vorhandenen Ressourcen sein. So ist ein solches Gesundheitsmanagement bei größeren Unternehmen eher zu finden als bei kleinen.

In jedem Fall kann eine fachkundige, speziell dafür abgestellte Ansprechperson die zuvor erkrankten Beschäftigten bei der Rückkehr unterstützen und damit den Rückkehrprozess optimieren. Aktuell wird dieser Prozess nach längerer Krankheit von etwas mehr als der Hälfte der Befragten als (eher) gut eingeschätzt (siehe Abbildung 29). Bei denjenigen, die nach einer längeren Erkrankung den Prozess schon einmal durchlaufen haben, fällt die Beurteilung etwas positiver aus. Hier sind gut drei Fünftel zufrieden. Dennoch gibt es Potenzial zur Verbesserung.

### 27

#### Sind Ihnen die gesetzlichen Regelungen zur Wiedereingliederung bekannt?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Differenz zu 100 Prozent aufgrund von Rundung

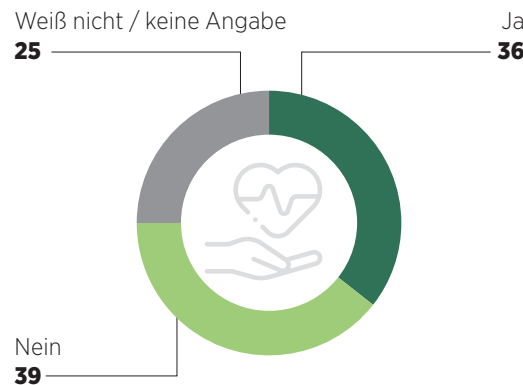


Quelle: YouGov

### 28

#### Gibt es im Unternehmen ein organisiertes Gesundheitsmanagement mit einer Ansprechperson, die sich dezidiert um die Belange von Beschäftigten kümmert, die nach längerer Krankheit zurückkehren?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent

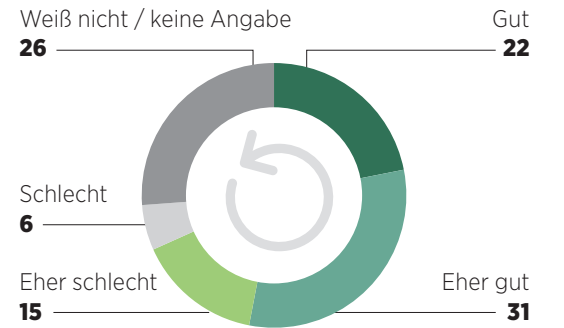


Quelle: YouGov

### 29

#### Wie verläuft Ihrer Einschätzung nach die Rückkehr aus einer längeren Krankheitsphase in Ihrem Unternehmen?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent



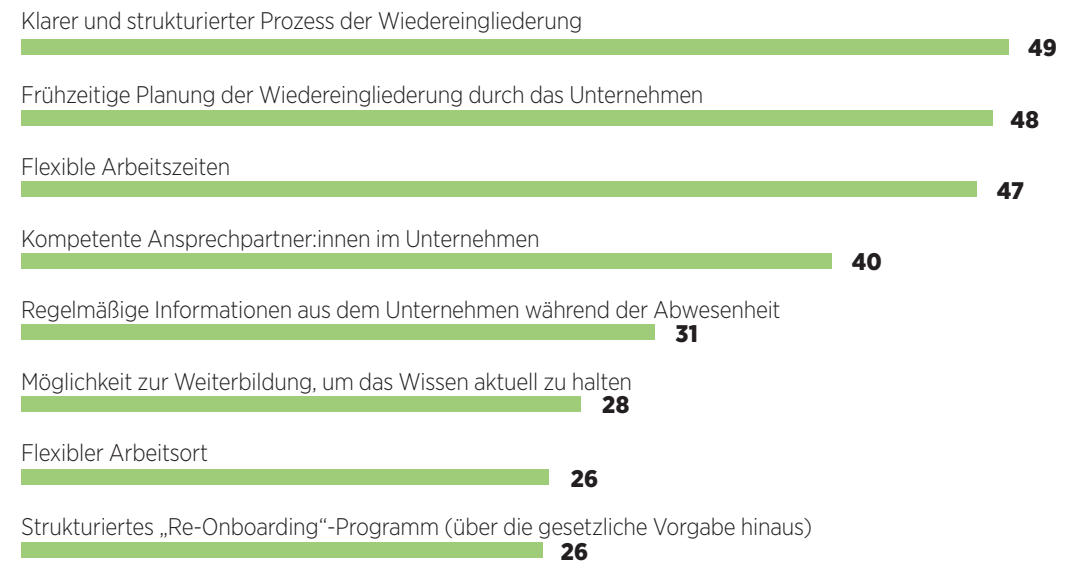
Quelle: YouGov

Die Implementierung eines speziellen Gesundheitsmanagements ist nur ein möglicher Ansatzpunkt für Unternehmen. Weitere Hebel zur Verbesserung ergeben sich aus den Bedürfnissen der Erwerbstätigen. So sind Klarheit, Struktur und Flexibilität Aspekte, auf die die Beschäftigten beim Wiedereinstieg nach einer längeren Krankheit Wert legen. Für jeweils ungefähr die Hälfte der Befragten ist es wichtig, dass der Prozess der Wiedereingliederung klar sowie strukturiert ist, dass es eine frühzeitige Planung der Wiedereingliederung durch das Unternehmen gibt und flexible Arbeitszeiten möglich sind (siehe Abbildung 30). Auf eine Weiterbildungsmöglichkeit während der Krankheit, einen flexiblen Arbeitsort oder ein strukturiertes „Re-Onboarding“-Programm (über die gesetzliche Vorgabe hinaus) legen die Befragten hingegen weniger Wert.

### 30

#### Welche Aspekte sind Ihnen beim Wiedereinstieg beziehungsweise bei der Wiedereingliederung nach längerer Krankheit wichtig?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: YouGov



## DR. ELVIRE MEIER-COMTE

### Head of HR, Airbus DS Operations, Airbus Defence and Space GmbH

#### **Frau Meier-Comte, werden im Zuge des demografischen Wandels und eines zunehmenden Durchschnittsalters der Beschäftigten längere Abwesenheitsphasen aufgrund von Elternzeit, Pflegezeit und Krankheiten als Herausforderung für die Unternehmen relevanter werden?**

Ja, davon ist auszugehen. In meinem Bereich zeigt sich der demografische Wandel allerdings noch nicht so stark. Meine Mitarbeiter:innen sind überwiegend jung und das Durchschnittsalter damit recht niedrig.

In Deutschland bemerken wir generell, dass es schwieriger wird, junge Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen. Es gibt viele konkurrierende Angebote für gut ausgebildete Leute. Hier kann eine besondere Unterstützung bei Eltern- und Pflegezeit durchaus ein ausschlaggebender Punkt bei deren Entscheidung für uns sein.

#### **Wie wird der Umgang mit diesen besonderen Lebensphasen in Ihrem Unternehmen ausgestaltet?**

Einer der Vorteile eines Großkonzerns wie Airbus ist, dass wir spezielle Angebote an bestimmte Altersgruppen richten können, die uns als Arbeitgeber besonders attraktiv machen.

Bei uns wird etwa Elternzeit für Frauen und Männer gefördert. Auch wenn dies in Deutschland schon seit längerem gesetzlich geregelt ist, so spüren Männer doch oft Nachteile im Unternehmen, wenn sie die Elternzeit nutzen. Bei uns wird dies aber aktiv gefördert und unterstützt, etwa durch eine Informationskampagne und entsprechende Kommunikation der Führungskräfte beziehungsweise des Topmanagements.

Zudem sind zusätzliche Sabbaticals möglich. Dieses Angebot wird insbesondere von jungen Mitarbeiter:innen mit Kindern angenommen.

Von Mitarbeiter:innen, die sich etwa um die eigenen Eltern kümmern müssen, wissen wir, dass sie die zusätzliche Flexibilität, die wir durch das Homeoffice ermöglichen, sehr zu schätzen wissen.

#### **Eine Sorge der Beschäftigten ist es laut Umfrage, dass sie im Laufe der Abwesenheitsphase die sozialen Kontakte zu den Kolleg:innen verlieren und nicht mehr über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen Bescheid wissen: Welche Begleitung und Unterstützung gibt es bei Ihnen in der Phase der Abwesenheit?**

Wir tragen Sorge dafür, dass unsere Mitarbeiter:innen auch bei Abwesenheit nicht den Kontakt zum Unternehmen beziehungsweise den Kolleg:innen verlieren. Basis ist bei Airbus ein spezielles Managementhandbuch, in dem es Empfehlungen für den Umgang miteinander in diesen Situationen gibt. Sie erhalten auch in Abwesenheit Einladungen zu Events und die direkten Vorgesetzten werden für mehr Achtsamkeit sensibilisiert. Wir bieten einen regelmäßigen Austausch untereinander an – nicht nur in Elternzeit, sondern beispielsweise auch, wenn ein:e Mitarbeiter:in längere Zeit krankgeschrieben ist. All dies wird unterstützt durch die Personalabteilung.

#### **Welche Begleitung und Unterstützung gibt es bei der Rückkehr?**

Es gibt einen Standardprozess zur Rückkehr der Mitarbeiter:innen, die etwa aus Elternzeit oder Pflegezeit wieder ins Unternehmen zurückkommen. Hier sind auch die Führungskräfte beziehungsweise die direkten Vorgesetzten involviert. Kommunikativ wird dies bereits einige Wochen vor der Rückkehr vom Unternehmen angestoßen. Vieles in puncto Rechte und Pflichten hängt natürlich von der individuellen Position der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters im Konzern ab. Unsere Empfehlung an die direkten Vorgesetzten und die Rückkehrer:innen selber lautet, dass es mindestens zwei Tage pro Woche die Möglichkeit geben soll, von zuhause aus zu arbeiten.

Außerdem kann die Arbeitszeit flexibel gestaltet werden, sodass man etwa nachmittags die Gelegenheit hat, mal die Kinder abzuholen oder wegzubringen und sich anschließend wieder einzuloggen. Das ist inzwischen ganz normal geworden.

#### **Vereinfachen die Digitalisierung und Aspekte von New Work die Rückkehr?**

Ich persönlich bin seit sechs Jahren bei Airbus. Als ich anfing, gab es schon Teilzeitangebote – auch für Führungskräfte – sowie die Kultur der transnational zusammengesetzten Teams. Was sich im Zuge der Coronapandemie geändert hat ist, dass es fast gar keine physischen Meetings mehr gibt. Und wenn, dann nur zu zweit oder maximal zu dritt. Das erlaubt mehr Flexibilität, weil niemand mehr extra für ein Meeting ins Büro kommen muss.

Gerade die größere Flexibilität im Rahmen von New Work bringt hier eine große Vereinfachung.

#### **Wie vereinbar sind flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und längere Abwesenheitsphasen mit einer Führungsrolle in Ihrem Unternehmen?**

Auch Führungskräfte bei Airbus nutzen die Elternzeit regelmäßig beziehungsweise häufiger als früher. Möglich ist dies unter anderem, weil wir auch Entscheiderpositionen in Teilzeit anbieten. Damit unterstützen wir speziell Frauen in Führungspositionen, für die es als Mütter mit kleinen Kindern oft ein Problem ist, in Vollzeit zu arbeiten.

Theoretisch ist es bei uns sogar möglich, eine Managementposition per Jobsharing zu besetzen, also auf zwei Teilzeitführungskräfte statt auf eine:n Vollzeitmanager:in aufzuteilen. Konkret umgesetzt wurde dies bisher aber noch nicht, da unsere Führungskräfte Teams auch transnational zusammengesetzt werden, was das Jobsharing erschwert.

#### **Nach Ansicht der befragten Beschäftigten nutzen Männer weniger Eltern- und Pflegezeit als Frauen. Nehmen Sie dies bei sich im Unternehmen auch so wahr? Gibt es im Unternehmen gegebenenfalls spezielle Ansätze, dies zu ändern?**

Früher nahmen tatsächlich deutlich mehr Frauen als Männern die Elternzeit wahr. Oder bei Aufteilung der Elternzeit lag der längere Zeitraum bei den Frauen. Jedoch gehen bei Airbus inzwischen deutlich mehr Männer als früher in Elternzeit.

Außerdem wird die Elternzeit nicht mehr nur von Frauen über einen längeren Zeitraum wahrgenommen: Die Tendenz ist inzwischen eher, dass Paare sich die Elternzeit wirklich hälftig teilen.

Um dies zu fördern und gerade auch Frauen zu zeigen, dass sich Familie und Karriere nicht ausschließen müssen, nutzen wir Role Models aus der Praxis. In Informationskampagnen im Intranet oder auf Social Media wird anhand von Beispielen aus dem Unternehmen aufgezeigt, dass es funktioniert.

# ELTERNZEIT, PFLEGEZEIT & LÄNGERE KRANKHEITSPHASEN

## Einschätzungen und Umgang der Unternehmen



Die Umfrage spiegelt das Meinungsbild der Beschäftigten zur Thematik wider. Darüber hinaus wurden im Rahmen der vorliegenden Studie auch Interviews mit Personalexpert:innen beziehungsweise -entscheider:innen aus den vier Unternehmen Airbus Defence and Space, BMW, DATEV und SAP geführt. Dadurch ist ein Einblick in die Einschätzungen und den Umgang in den Unternehmen mit den Themen Elternzeit, Pflegezeit und längere Krankheitsphasen möglich.

Hier zeigt sich, dass alle Interviewten dem Thema größere Bedeutung für die Zukunft ihres Unternehmens beimessen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werden Abwesenheitszeiten voraussichtlich zu einer größeren Herausforderung. Außerdem sind im Zuge der Coronapandemie die Familie und familiäre Verpflichtungen stärker in den Fokus der Beschäftigten gerückt (siehe Interview mit Barbara Burghardt). Ob dies langfristige Auswirkungen auf die Nutzung bestehender rechtlicher Ansprüche haben wird, bleibt abzuwarten.

Unternehmen müssen sich allerdings auch noch aus einem anderen Grund künftig vermehrt mit Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen auseinandersetzen. So ist der Umgang mit diesen herausfordernden Lebenssituationen der Beschäftigten ein wichtiger Aspekt für die Attraktivität eines Arbeitgebers (siehe Interview mit Dr. Christian Schmeichel). Die (potenziellen) Beschäftigten schauen heutzutage auf viel mehr Aspekte als nur das Gehalt, wenn sie sich für oder gegen einen Arbeitgeber entscheiden. Entscheidungsrelevante Faktoren sind die Flexibilität sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Verpflichtungen. Unternehmen, die den Bedürfnissen nicht gerecht werden, haben künftig größere Schwierigkeiten, ihre Arbeitskräftenachfrage zu decken.

Allerdings sind die Unternehmen auch schon aktiv dabei, ihre Beschäftigten bei Elternzeit, Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen sowie bei der Rückkehr in den Arbeitsalltag zu unterstützen – dies gilt jedenfalls für die vier Unternehmen, mit denen Tiefeninterviews geführt wurden. Gleichzeitig zeigen die in den Interviews geäußerten Beispiele, wie variantenreich die unterstützenden Maßnahmen sein können. Dies kann bei einer Betriebsvereinbarung anfangen, in der ein flexibler Umgang mit kurzfristig erforderlichen Abwesenheiten beispielsweise bei der Pflege von Angehörigen geregelt wird (siehe Interview mit Stefan Scheller). In diesem Zusammenhang gibt es bei BMW eine spezielle Familienpflegezeit, bei der Beschäftigte ihre Arbeitszeit für die Dauer der Pflege passend reduzieren beziehungsweise reorganisieren können (siehe Interview mit Barbara Burghardt).

Darüber hinaus gibt es auch spezifische Ansätze, mit denen die Unternehmen gerade den größten Sorgen der Beschäftigten bei längeren Abwesenheitsphasen begegnen: fehlendes Wissen über die aktuelle Unternehmensentwicklung sowie fehlende soziale Kontakte zu den Kolleg:innen und Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung der Teamzugehörigkeit (siehe Abbildung 07). So können die Beschäftigten beispielsweise in der Elternzeit ihre Unternehmens-IT – Notebook und Smartphone – behalten, wenn sie dies möchten. Damit sind sie von internen Unternehmensinformationen nicht vollständig abgeschnitten. Einige Unternehmen haben Apps für ihre Beschäftigten entwickelt – auch nutzbar auf privaten Geräten –, in denen Informationen sowie Bescheinigungen abrufbar sind. Bei SAP gibt es zudem ein „Stay-in-Touch“-Programm mit regelmäßigen Newslettern (siehe Interview mit Dr. Christian Schmeichel).





Des Weiteren gibt es Informationskampagnen und gezielte Sensibilisierungsmaßnahmen für die Führungskräfte – beispielsweise spezielle Schulungen –, damit der Kontakt zu den Beschäftigten in der Abwesenheitsphase aufrechterhalten bleibt. Dieser Kontakt reicht von einfachen Nachrichten über Einladungen zu Veranstaltungen bis hin zu Schulungsangeboten. Hilfreich kann allerdings auch ein Kontakt zwischen den „Betroffenen“ sein. Dazu bieten einige Unternehmen spezielle Netzwerke an, in denen sich beispielweise die Kolleg:innen vor oder in der Elternzeit über relevante Themen und Fragestellungen austauschen können.

Essenziell für die Zufriedenheit der Beschäftigten ist zudem der Rückkehrprozess und die Zeit nach der Abwesenheit. Auch hierbei sind insbesondere die Führungskräfte gefragt, frühzeitig Kontakt aufzunehmen und die notwendigen Schritte einzuleiten. Mitunter gibt es dafür standardisierte – teils automatisierte – Prozesse, so dass nichts vergessen wird (siehe Interviews mit Barbara Burghardt und Dr. Elvire Meier-Comte). Erleichtert wird die Rückkehr aus Elternzeit, Pflegezeit oder längerer Krankheit auch durch flexible Arbeitsmöglichkeiten (siehe Kapitel „Rolle der Digitalisierung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Elternzeit, Pflege sowie längere Krankheitsphasen“). Unterstützend bei der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und privaten Verpflichtungen ist außerdem die Hilfe bei der Vermittlung von Pflegekräften oder Kinderbetreuungsplätzen.

Die Unternehmen achten jedoch nicht nur auf die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Verpflichtungen, sondern auch auf die Vereinbarkeit von Karriere und privaten Verpflichtungen. Ein Ansatz dazu sind „Co“- beziehungsweise „Joint Leadership“-Modelle. Hierbei teilen sich zwei Beschäftigte eine Führungsposition. Dies ist in allen vier näher betrachteten Unternehmen möglich.

Ferner bestätigt sich auch aus Unternehmenssicht die Aussage der befragten Erwerbstätigen, dass Männer weniger die Eltern- und Pflegezeit nutzen als Frauen. Zugleich wird aber auch betont, dass es durchaus eine gewisse Entwicklung hin zum Ausgleich gibt. So hat etwa der Anteil der Männer, die in Elternzeit gehen, etwas zugenommen. Allerdings nutzen Frauen weiterhin häufiger und länger die Elternzeit.

Zur Steigerung des Männeranteils bei der Elternzeit nutzen die Unternehmen, die sich nach Ansicht der befragten Erwerbstätigen auch darum kümmern sollten (siehe Kapitel „Diversität bei der Elternzeit“), verschiedene Ansätze. Das sind beispielsweise Informationskampagnen – im Intranet oder auf Social Media-Kanälen –, bei denen auch anhand von Role Models aufgezeigt wird, dass die Elternzeit für alle da ist.

Mit den Role Models soll darüber hinaus auch den Frauen verdeutlicht werden, dass sich Familie und Karriere nicht ausschließen. Um in dieser Hinsicht Gleichberechtigung zu stärken, fördert BMW außerdem zwei interne Frauennetzwerke (siehe Interview mit Barbara Burghardt).

SAP nutzt beispielsweise zur Steigerung des Männeranteils bei der Elternzeit eine sogenannte Väterzeit (siehe Interview mit Dr. Christian Schmeichel). Dies ist ein Angebot zusätzlich zu den gesetzlichen Regelungen. Hierbei können Väter während der acht Wochen des Mutterschutzes ihrer Partnerin die eigene Arbeitszeit um 20 Prozent reduzieren, ohne dabei Gehaltseinbußen hinnehmen zu müssen.



## DR. CHRISTIAN SCHMEICHEL

### Senior Vice President and Chief Future of Work Officer, SAP SE

**Herr Schmeichel, werden im Zuge des demografischen Wandels und eines zunehmenden Durchschnittsalters der Beschäftigten längere Abwesenheitsphasen aufgrund von Elternzeit, Pflegezeit und Krankheiten als Herausforderung für die Unternehmen relevanter werden?**

Absolut. Das Thema wird aus verschiedenen Gründen in Zukunft immer wichtiger. Zum einen werden mit fortschreitendem demografischem Wandel die Belegschaftsstrukturen in den Unternehmen älter. Insofern kommen Abwesenheitsphasen im Zuge von Pflegezeit und längeren Krankheitsphasen häufiger vor. Unternehmen müssen dabei den Beschäftigten helfen, mit diesen besonderen Lebenssituationen bestmöglich umzugehen.

Zum anderen ist es ein wichtiger Aspekt der Attraktivität als Arbeitgeber. Gehen Unternehmen nicht gebührend auf diese Themen mit der passenden Unterstützung ein, erleiden sie am Arbeitsmarkt einen starken Wettbewerbsnachteil. Unternehmen müssen sich insofern damit auseinandersetzen, um auch künftig Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Gleiches gilt beim Retention Management für die bestehende Belegschaft.

**Werden dann die Angebote für Eltern- und Pflegezeit künftig insofern wichtiger beim Employer Branding?**

Ja. Eine attraktive Vergütung sowie interessante Karrieremöglichkeiten sind mittlerweile „Hygienefaktoren“ und machen allein keinen attraktiven Arbeitgeber mehr aus. Damit sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern differenzieren können, müssen sie sehr flexible Arbeitsmodelle sowie zusätzliche Benefits anbieten, damit die Beschäftigten die Arbeit und ihre privaten Verpflichtungen sowie besondere Lebenssituationen besser vereinbaren können.

**Wie werden die Themen bei SAP aufgegriffen?**

Bei SAP gibt es in Deutschland eine sehr breite Belegschaftsstruktur. Das Durchschnittsalter liegt bei 42 Jahren. Unsere Erfahrung zeigt, dass die besonderen Lebenssituationen für alle Generationen von Bedeutung sind.

Aus diesem Grund versuchen wir bei den Unterstützungsangeboten möglichst auf die Bedürfnisse aller Generationen einzugehen, die auch immer ähnlicher werden. Mit flexiblen Arbeitsmodellen, die bei SAP schon eine lange Historie haben, und zahlreichen Angeboten für die Eltern- sowie Pflegezeit, aber auch im Bereich Health und Wellbeing helfen wir den Beschäftigten. Als Trend zeigt sich, dass die Angebote verstärkt in Anspruch genommen werden.

**Können Sie ein paar konkrete Beispiele nennen?**

Im Gesundheitsbereich haben wir die Kampagne „Are you OK?“ aufgesetzt, die auf psychische Gesundheit fokussiert ist. Zusätzlich gibt es spezielle Trainings für Führungskräfte, um ihre Mitarbeiter:innen bei Gesundheitsthemen zu begleiten. Das umfasst auch die Sensibilisierung des Teams für die Situation und die etwaige „Re-Organisation“ der Arbeit. Eine große Nachfrage beobachten wir auch bei Trainings zu Achtsamkeit und emotionaler Intelligenz, die mittlerweile Standard sind.

Wichtig ist dabei immer, dass die Angebote nicht nur einmal aufgesetzt werden und dann einfach fortlaufen. Im Zuge des demografischen Wandels verändern sich die Anforderungen, sodass die Programme bei uns regelmäßig überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.



Unsere Erfahrung zeigt, dass gerade im Umgang mit den besonderen Lebenssituationen spezifische Angebote sehr hilfreich sind. Als wichtige Grundlage sollte sich aber das Thema flexible Arbeitszeitmodelle grundsätzlich als roter Faden durch das Unternehmen ziehen.

**In der Umfrage wurde der Eindruck geäußert, dass Frauen immer noch häufiger Eltern- oder Pflegezeit nutzen als Männer. Gibt es Ihrer Meinung nach zumindest die Entwicklung dahin, dass sich Männer hier stärker einbringen? Fördert dies SAP in irgendeiner Weise?**

Bei SAP gibt es auf jeden Fall den Trend, dass auch Männer verstärkt Elternzeit nehmen. Werden allein Führungskräfte betrachtet, ist es sogar schon fast ausgeglichen: Aktuell nehmen bei SAP 38 Prozent der weiblichen Führungskräfte Elternzeit und 37 Prozent der männlichen – auch wenn die Dauer der von Männern genommenen Elternzeit in der Regel kürzer ausfällt.

Ein Hebel dafür, dass nun auch Männer verstärkt in Elternzeit gehen, ist bei SAP das Angebot einer zusätzlichen Väterzeit – neben den bestehenden gesetzlichen Regelungen. Gleichgeschlechtliche Paare und Väter können während des achtwöchigen Mutterschutzes der Partnerin ihre Arbeitszeit um 20 Prozent reduzieren, ohne dabei Gehalts- einbußen hinnehmen zu müssen. Die gewonnene Zeit können sie so verteilen, wie es am besten zur individuellen Familiensituation passt.

**In der Umfrage äußerten die Befragten, dass die Herausforderung bei längeren Abwesenheitsphasen wie beispielsweise der Elternzeit darin bestehe, die sozialen Kontakte zu den Kolleg:innen nicht zu verlieren. Außerdem gibt es die Sorge, von den Neuigkeiten und Informationen aus dem Unternehmen abgeschnitten zu werden. Wie begegnet SAP diesen Aspekten?**

Dafür gibt es bei uns drei Ansätze. Erstens wird grundsätzlich Wert darauf gelegt, dass der Kontakt aufrechterhalten bleibt. Zweitens behalten die Kolleg:innen ihre IT-Ausstattung in der Abwesenheitsphase. Dadurch können beispielsweise in der Elternzeit administrative Prozesse und digitale Angelegenheiten abgewickelt werden.

Drittens gibt es bei SAP ein sogenanntes „Stay-in-Touch“-Programm, womit der soziale Kontakt weiterhin ermöglicht und unterstützt wird. Bestandteile sind regelmäßige Newsletter mit gebündelten Unternehmensinformationen. Außerdem gibt es Austauschgruppen für die Beschäftigten in Abwesenheit.

Darüber hinaus sind die Vorgesetzten und Mentor:innen bewusst für die Situationen sensibilisiert, sodass sie regelmäßig Touchpoints schaffen und den Kontakt immer wieder suchen.

**Wie ist bei SAP die Rückkehr aus der Abwesenheitsphase geregelt? Gibt es hier eine besondere Unterstützung?**

Das kommt immer auf den konkreten Sachverhalt an. Bei der Rückkehr aus Krankheit gibt es den gesetzlich geregelten Wiedereingliederungsprozess, bei dem Personalbereich, Führungskraft und Gesundheitsmanagement bei uns eng zusammenarbeiten.

Ansonsten wird bei SAP viel Wert auf das Thema Netzwerke gelegt. Beispielsweise gibt es ein Väter- und auch ein Elternnetzwerk. Die Kolleg:innen, die in gleichen Lebenssituationen sind, sollen sich untereinander austauschen und gegenseitig mit ihren Erfahrungen unterstützen. Damit dies funktioniert, braucht es natürlich eine gewisse Unternehmensgröße, sodass die Netzwerke ebenfalls groß genug sind.

**Erleichtern Digitalisierung, neue Technologien sowie die Möglichkeiten im Rahmen von New Work mit größerer Flexibilität den Umgang mit den längeren Abwesenheitsphasen sowie den veränderten Bedürfnissen der Beschäftigten?**

Das ist auf jeden Fall so. Mit den neuen Arbeitsmodellen – gerade den Arbeitszeitmodellen – können Unternehmen den Bedürfnissen der Beschäftigten besser Rechnung tragen. Aber auch mit mehr Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes – beispielsweise mit der Möglichkeit für mobiles Arbeiten von Zuhause – können die Mitarbeiter:innen Arbeit und private Verpflichtungen wie die Pflege von Angehörigen besser unter einen Hut bringen.

Die digitale Infrastruktur am Arbeitsplatz, mit der zum Beispiel auch Meetings aufgezeichnet werden können, erlaubt zudem ein asynchrones Arbeiten.

Teil von New Work ist neben den technologischen Veränderungen auch ein Wandel des Mindsets. Flexible Arbeitsmodelle sowie die Tatsache, dass Kolleg:innen weitere Verpflichtungen (zum Beispiel Familie oder Pflege) neben der Arbeit haben, sind heutzutage akzeptierter als in der Vergangenheit. All diese Aspekte ermöglichen die genannte Erleichterung.

**Welche Entwicklungen beobachten Sie bei Führungskräften hinsichtlich längerer Abwesenheitsphasen im Zuge von Eltern- und Pflegezeit?**

In den vergangenen Jahren – auch schon vor dem Beginn der Coronapandemie – hat hierfür die Offenheit zugenommen. Mehr Führungskräfte nutzen Eltern- und Pflegezeit – auch bei SAP. Unterstützt wird diese Entwicklung durch „Co-Leadership“-Modelle. In Deutschland gibt es bei uns aktuell 40 „Co-Leadership“-Tandems, die den Beteiligten eine bessere Balance zwischen Beruf und Familie ermöglichen.

**Auf welche Informationen stützen Sie sich bei SAP für die Entwicklung und Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote in den Bereichen Elternzeit, Pflegezeit und längere Krankheitsphasen?**

Wir sind ein sehr datengetriebenes Unternehmen. Regelmäßig führen wir Befragungen der Beschäftigten durch, um deren aktuelle Bedürfnisse zu identifizieren. Daraus kann ein neuer oder veränderter Bedarf abgeleitet werden, woran wir unsere Angebote gegebenenfalls anpassen müssen.

Zweitens ist SAP sehr international aufgestellt. Im länderübergreifenden Austausch werden Best Practices geteilt und ausprobiert. Drittens sind Experimente und Pilotprojekte grundsätzlich eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote, die wir nutzen. Und schließlich sind wir natürlich auch im Austausch mit anderen Unternehmen, um zu schauen, wo es gegebenenfalls noch interessante Impulse gibt.



# ROLLE DER DIGITALISIERUNG

## bei der Vereinbarkeit von Beruf und Elternzeit, Pflege sowie längeren Krankheitsphasen

Bereits seit einigen Jahren wandelt sich die Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung. Neue Technologien sind die Basis für veränderte Arbeitsmodelle, die – gerade in Bezug auf Arbeitsort und -zeit – mit einer größeren Flexibilität einhergehen. Die Coronapandemie hat diesen Wandel noch einmal beschleunigt.

Neben zahlreichen Vorteilen und Möglichkeiten der veränderten Arbeitswelt ist die Digitalisierung ebenfalls ein Ausgangspunkt für Erleichterungen beim Umgang der Unternehmen mit längeren Abwesenheitsphasen ihrer Beschäftigten im Zuge von Elternzeit, Pflegezeit oder Erkrankungen. Diese Einschätzung wird in allen vier Interviews mit den Expert:innen aus den Unternehmen geteilt. Gerade die größere Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit erleichtert insbesondere die Rückkehr der Beschäftigten. Denn sie ist exakt das, was sich die Beschäftigten als Unterstützung wünschen.

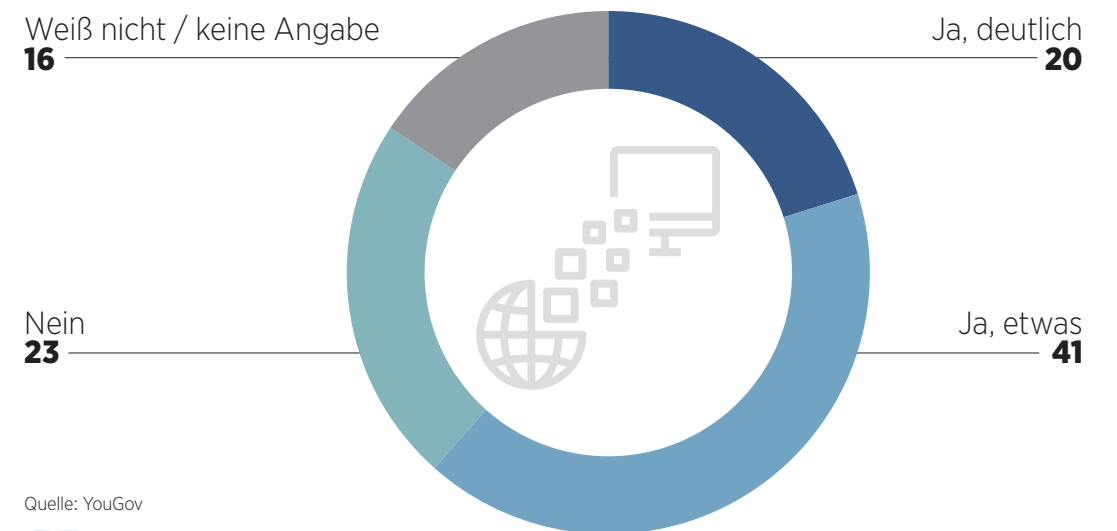
Mit den neuen Arbeitsmodellen ist eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Verpflichtungen möglich. Darüber hinaus erlauben aufgezeichnete Meetings ein asynchrones Arbeiten (siehe Interview mit Dr. Christian Schmeichel). Die neue Arbeitswelt zeichnet sich außerdem durch ein verändertes Mindset aus. Heutzutage gibt es eine größere Offenheit in den Unternehmen und in der Belegschaft dafür, dass einzelne Beschäftigte neben der Arbeit noch umfangreiche private Verpflichtungen haben.

Dass die Digitalisierung einen positiven Effekt hat, sehen auch die Beschäftigten so. Ungefähr drei Fünftel der Befragten sind der Meinung, dass mit den Veränderungen im Zuge der Digitalisierung die Rückkehr nach längeren Abwesenheitsphasen erleichtert wird (siehe Abbildung 31). Gerade die Jüngeren sind davon überzeugt. Beläuft sich der Anteil mit dieser Einschätzung bei den 18- bis 24-Jährigen auf 70 Prozent, sind es bei den Arbeitnehmer:innen ab 55 Jahren nur etwas mehr als die Hälfte (53 Prozent).

### 31

#### Erleichtern die Veränderungen im Zuge der Digitalisierung die Rückkehr nach längeren Abwesenheitsphasen?

Anteil der befragten Erwerbstätigen in Prozent



Quelle: YouGov



## STEFAN SCHELLER

### HR Skills & Competence Learning, DATEV eG

**Herr Scheller, sind Elternzeit, Pflegezeit und längere Krankheitsphasen Aspekte, die für Unternehmen künftig eine größere Rolle spielen und mit denen sich DATEV heute schon intensiver beschäftigt?**

Ja, das ist definitiv der Fall. In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung stark zugenommen, sodass wir vor allem im Bereich Pflege relativ frühzeitig aktiv geworden sind, um neue Möglichkeiten zu schaffen.

**Was wurde bei DATEV genau unternommen?**

Für den Bereich Pflege wurde eine Betriebsvereinbarung aufgesetzt, in der das Thema Sabbatical – also eine bewusste Auszeit – sowie dessen Finanzierung geregelt wird. Hier bietet das Unternehmen eine Flexibilität, die zwar vorher auch schon theoretisch denkbar war, nun allerdings geregelt ist.

**Wieso erfordert dies eine besondere Betriebsvereinbarung?**

Beim Sabbatical geht es immer auch um die Finanzierung. Vielfach können die Beschäftigten ein Sabbatical im Vorfeld planen, sodass dann auch eine Vorfinanzierung über einen Gehaltsabschlag stattfindet.

Bei der Pflege kann der Bedarf für die Auszeit allerdings von einem auf den anderen Tag aufkommen. Hier ist nur eine Nachfinanzierung möglich, die in der Betriebsvereinbarung geregelt ist. Unsere Beschäftigten haben so eine große Flexibilität – auch bei ungeplanten Ereignissen.

**Was war der Anlass dafür, dass sich das Unternehmen dem Thema intensiver gewidmet hat? War es ein Wunsch der Belegschaft? Ging die Initiative vom Vorstand aus?**

Es war ein strategisches Thema. Natürlich gab es auch einzelne Anlässe, für die es nicht länger eine Einzelfallregelung geben sollte. Deshalb wurde das Thema aufgegriffen. Auch aus dem Grund, weil bei DATEV eine lebensphasenorientierte HR umgesetzt wird.

**Welche Entwicklung gab es beim Thema Elternzeit in den vergangenen Jahren im Unternehmen?**

Hier hat zuletzt der Anteil der Männer sowie der Führungskräfte, die in Elternzeit gehen, zugenommen. Es ist normaler geworden. Auch ich habe sie in Anspruch genommen.

**Hat sich diese Entwicklung einfach so ergeben oder hat das Unternehmen aktiv darauf hingearbeitet? Gab es beispielsweise Maßnahmen dafür, dass Elternzeit auch stärker von Männern und Führungskräften in Anspruch genommen wird?**

Es gab eine große Kampagne mit Role Models, bei der beispielsweise betont wurde, dass Elternzeit etwas für Eltern – also für beide Geschlechter – und nicht nur für Frauen ist. Allerdings war dies keine dauerhafte Kampagne. Mittlerweile konzentrieren wir uns im Unternehmen weniger auf die Inanspruchnahme der Elternzeit als vielmehr auf die Unterstützung während dieser Zeit und bei der Rückkehr.

**In der Umfrage erzählten die Befragten davon, dass der soziale Kontakt zu den Kolleg:innen während längerer Abwesenheitsphasen wie der Elternzeit verloren geht - und dass sie dies als Herausforderung wahrnehmen. Außerdem sind die Beschäftigten, falls sie zum Beispiel die IT-Ausstattung des Unternehmens wie Notebook und Smartphone abgeben müssen, von den Neuigkeiten und Informationen aus dem Unternehmen abgeschnitten. Wie ist dies bei DATEV geregelt?**

Als digital getriebenes Unternehmen gibt es hier dazu bereits eine lange Historie. Wir beschäftigen uns schon seit über 15 Jahren damit. Beispielsweise der Aspekt mit den Unternehmensnews umfasst mehrere Entwicklungsstufen. Am Anfang in Stufe eins konnten die Elternteile – damals noch größtenteils Frauen – ihr Firmennotepad in der Elternzeit behalten. In Stufe zwei gab es für die Beschäftigten auch die Möglichkeit, mit ihren privaten Geräten, ergänzt um einen speziellen USB-Stick, auf das Intranet mit allen Informationen zuzugreifen. Dadurch können diejenigen, die in Elternzeit sind, jederzeit nach eigenem Belieben auf Unternehmensinformationen und News für die Mitarbeitenden zugreifen.

Vor ungefähr fünf Jahren haben wir dann eine App für die Beschäftigten eingeführt, die auch auf privaten Smartphones installiert werden kann. Hier finden sie die Nachrichten aus dem Intranet sowie Vernetzungsmöglichkeiten. Außerdem werden dort die Meldungen von den Social Media-Kanälen des Unternehmens eingespielt und es gibt einen Bereich für Kleinanzeigen.

**Was erleichtert den Beschäftigten die Rückkehr aus einer längeren Abwesenheitsphase wie beispielsweise der Elternzeit?**

Hier hilft die Mobilisierungsstrategie, die das Unternehmen bereits vor der Coronapandemie ergriffen hat. Neben mobilen Geräten umfasst diese eine Gesamtbetriebsvereinbarung, die zuletzt schnell aufgesetzt wurde. In dieser wird geregelt, dass die Teams individuell entscheiden können, wer wann, wo und wie lange mobil arbeitet. Dies kann dann auch für einen Wiedereintritt in Teilzeit genutzt werden und vereinfacht die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung.

**Erleichtern Digitalisierung, neue Technologien sowie die Möglichkeiten im Rahmen von New Work den Umgang mit längeren Abwesenheitsphasen wie beispielsweise bei Eltern- oder Pflegezeit sowie die Rückkehr aus diesen?**

Definitiv. Gerade die neuen Flexibilitätsoptionen hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort erleichtern vieles.

**Ist bei DATEV Teilzeit oder auch Job-sharing für Führungskräfte möglich?**

Ja, hier gibt es einige Beispiele. Das Thema Führung in Teilzeit war auch ein Aspekt der Kampagne mit den Role Models.

Die Herausforderung dabei ist die Vereinbarkeit mit dem Team und mit den Erwartungen der Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft. Seitens des Unternehmens wird versucht, solche Modelle immer zu ermöglichen. Dazu gehört die passende Organisation, aber auch der richtige Umgang mit den Erwartungen der Beschäftigten an ihre Führungskraft.

**Welche Aspekte der Organisation müssen angepasst werden?**

Da ist beispielsweise das Thema Entscheidungen. Falls die Führungskraft am Montag und am Freitag nicht da ist, können diese nur Dienstag bis Donnerstag stattfinden. Allerdings ist das Ziel bei DATEV sowieso, die Entscheidungsgewalt hierarchisch nach unten zu verlagern, wo die größte Kompetenz im jeweiligen Themenfeld ist.

Zum anderen müssen die Führungskräfte das Zwischenmenschliche – den persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden – dann so organisieren, dass es an den Tagen stattfindet, an denen sie da sind. Dies muss dann halt nur transparent im Team kommuniziert werden.



# FAZIT



Die Unternehmen erleben bereits in vielfacher Hinsicht einen Wandel der Arbeitswelt. Dazu gehört beispielsweise der zunehmende Arbeitskräftemangel im Zuge des demografischen Wandels sowie die veränderten Bedürfnisse der Beschäftigten. In Zukunft kommt es dabei insbesondere für jedes einzelne Unternehmen darauf an, diesen Bedürfnissen möglichst passgenau zu entsprechen, um sich im Wettbewerb um die weniger werdenden Talente durchzusetzen.

Ein Aspekt ist in diesem Zusammenhang der Umgang der Unternehmen mit längeren Abwesenheitsphasen bei Elternzeit, Pflegezeit und Krankheiten – also die Verbesserung der Möglichkeiten für die Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Beruf beziehungsweise Karriere und privaten Verpflichtungen. Denn gerade damit werden die Unternehmen künftig häufiger konfrontiert werden. So lauten auch die Einschätzungen der interviewten Expert:innen aus der Praxis.

In diesem Bereich sind die Unternehmen auch durchaus mit unterschiedlichen Angeboten aktiv, die häufig über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen. Dies zeigt sich sowohl in den Umfrageergebnissen als auch in den Interviews. Allerdings gibt es weiterhin Verbesserungspotenzial – hinsichtlich Verbreitung der Angebote und in puncto Qualität. Belegt wird dies dadurch, dass ein Teil der Befragten keine Aussage zur Unterstützung im eigenen Unternehmen machen kann.

Insofern besteht ein erster Ansatzpunkt für die Unternehmen zur Verbesserung ihres Umgangs mit längeren Abwesenheitsphasen bei Elternzeit, Pflegezeit und Krankheiten in der Bereitstellung von ausreichenden Informationen. Dafür ist die personelle Struktur in größeren Unternehmen meist besser als bei kleineren, somit sind gerade letztere hier gefordert. Auch für Unternehmen mit wenigen Mitarbeiter:innen ist eine Informationsbereitstellung machbar, da sie keine großen Ressourcen erfordert.

Auch einige andere Maßnahmen, die den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen, lassen sich ohne größeren Aufwand umsetzen. So können Unternehmen den größten Sorgen ihrer Belegschaft – fehlende Informationen und fehlender Kontakt während der Abwesenheit vom Arbeitsplatz – bereits mit relativ einfachen Lösungen begegnen (siehe Kapitel „Elternzeit, Pflegezeit und längere Krankheitsphasen – Einschätzungen und Umgang der Unternehmen“). Ein Angebot zur regelmäßigen Kontaktaufnahme, passende Newsletter und Netzwerkgruppen sowie die Überlassung der IT-Geräte zur Nutzung auch während der Abwesenheit sind wichtige Schritte ohne großen Aufwand.

Auf jeden Fall sollten die neuen Möglichkeiten genutzt werden, die sich für die Unternehmen im Zuge der Digitalisierung ergeben und die den Umgang mit längeren Abwesenheitsphasen einzelner Arbeitskräfte potenziell vereinfachen. Beim digitalen Wandel der innerbetrieblichen Arbeitswelt sollten die Unternehmen demzufolge nicht nachlassen.

Eine größere „Baustelle“ ist noch der Fakt, dass Elternzeit und Pflegezeit überwiegend von Frauen genutzt werden. Die zögerliche Entwicklung in Richtung einer etwas gleichmäßigeren Geschlechterverteilung ist noch keineswegs ausreichend. Hierbei sind allerdings nicht nur die Unternehmen gefordert, beispielsweise mit Kampagnen eine stärkere Nutzung der Angebote von Männern zu forcieren. Erforderlich ist ebenfalls ein gesellschaftlicher Wandel mit größerer Offenheit für die Vereinbarkeit von Karriereentwicklung und privaten Verpflichtungen. Diese Vereinbarkeit wird darüber hinaus auch durch mehr Möglichkeiten für die Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen verbessert, die in erster Linie im Aufgabenbereich des Staates liegen. Aber während der gesellschaftliche Wandel und der Ausbau der Betreuung mittel- bis langfristige Themen sind, können gerade die Unternehmen vieles schon kurzfristig bewegen.

# IMPRESSUM

## Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

### Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt GmbH  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Autoren: Frank Georg Heide, Dr. Sven Jung, Axel Schrunner  
Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann  
Bilder: Unsplash, Flaticon, Pexels, iStock

© 2023 Handelsblatt Research Institute

