

Dörthe Jung
Unternehmensberatung

Gute Unternehmenspraxis im beruflichen Wiedereinstieg

Ergebnisse der „Unternehmensbefragung 2012“ im Rahmen der Evaluation
des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*

Dipl. Soz. Dörthe Jung



Frankfurt am Main, Oktober 2012



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Sozialministeriums und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichts „Gute Unternehmenspraxis im beruflichen Wiedereinstieg“ liegt bei der Autorin.

Evaluation von *NeW* Netzwerk Wiedereinstieg

Dörthe Jung Unternehmensberatung
Walter-Kolb-Straße 1-3
60594 Frankfurt
www.doerthejung-consult.com
info@doerthejung-consult.com

Dörthe Jung
Unternehmensberatung

Inhalt

Vorbemerkung	2
1 Ergebnisse auf einen Blick	5
2 Untersuchungsdesign der „Unternehmensbefragung 2012“	6
3 Zentrale Handlungsfelder der Unternehmen im Bereich familienbewusste Arbeitsorganisation	8
3.1 Kontakthaltemaßnahmen in der Elternzeit.....	8
3.2 Flexible und reduzierte Arbeitszeit nach der Berufsrückkehr	9
3.3 Karrieremöglichkeiten mit reduziertem Arbeitszeitvolumen	11
3.4 Verbindung von Beruf und Familie.....	12
4 Bewusstsein und Sensibilität für das Potenzial der Wiedereinsteigerinnen	12
4.1 Größe und Branche der Unternehmen.....	13
4.2 Unternehmensphilosophie	14
5 Demographischer Wandel und Potenziale	15
5.1 Aktuelle Betroffenheit und Einsatz von Instrumenten.....	16
5.2 Spektrum: Traditionsunternehmen und junges, modernes Unternehmen	17
6 Gute Praxis im beruflichen Wiedereinstieg	19
6.1 Kriterien – Familienbewusste Arbeitsorganisation.....	19
6.2 Von Frauen geführte Unternehmen: „Gute Unternehmenskultur und Personalpolitik“	22
7 Ausblick	24
Literaturverzeichnis	25
Anhang	26

Vorbemerkung

Seit 2009 hat die Hessische Landesregierung mit *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ein ehrgeiziges Landesprogramm zur Unterstützung der Berufsrückkehr von Frauen aufgelegt. Acht Projektträger aus Frankfurt, Darmstadt, Wiesbaden, dem Landkreis Gießen und Rüsselsheim bieten eine breite und vielfältige Palette von Coachings, Qualifizierung und Beratung an, die jeweils individuell auf die aktuelle Situation der Teilnehmerinnen in ihrem Wiedereinstiegsprozess zugeschnitten sind¹.

Von Juni 2010 – Februar 2013 ist *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* eine Projektevaluation beigelegt². Im Evaluationszeitraum wurden unter anderem zwei Wellen qualitativer Interviews mit ausgewählten Teilnehmerinnen über ihre Erfahrungen im Prozess des beruflichen Wiedereinstiegs durchgeführt³. Die Ergebnisse dieser Interviews stellten die Grundlage für eine von der Evaluation Mitte 2012 durchgeführte Unternehmensbefragung dar⁴.

Unterstützungsprogramme für Frauen, die entweder im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit oder nach einer längeren Familienphase wieder in den Beruf zurückkehren wollen, sind in den letzten Jahren von Bund und Ländern vermehrt aufgelegt worden. Dazu trägt der im Zuge des demografischen Wandels zunehmende Fachkräftemangel bei, da in diesem Kontext die Aktivierung von Frauen aus der „Stillen Reserve“ und die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen zentrale Handlungsfelder darstellen⁵. Auf einer Konferenz des Institut für Arbeit und Berufsforschung (IAB) hob Raimund Becker, Mitglied des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit hervor, dass die Handlungsebenen zur Aktivierung des Potenzials der Frauen komplex sind: „Frauen sind das quantitativ größte, aber auch komplexestes Fachkräftepotenzial“⁶. Im Hinblick auf Fragen zur Aktivierung dieses Potenzials stehen neben möglichen Förderstrukturen auch die Veränderung wichtiger kultureller, gesetzlicher und steuerrechtlicher Rahmenbedingungen auf der Agenda, die eine Erwerbsbeteiligung von Frauen und ihre – auch auf der Ebene des Arbeitszeitvolumens – gleichberechtigte Integration in den Arbeitsmarkt erschweren.⁷

Die Evaluationsergebnisse des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* verdeutlichen, wie hoch der quantitative und qualitative Unterstützungsbedarf bei Frauen ist, die eine familienbedingte Erwerbspause eingelegt haben und sich eine qualifizierte Berufsrückkehr wünschen:

¹ Siehe www.new-hessen.de. Das Projekt wird vom Hessischen Sozialministerium und mit Mitteln des ESF gefördert. Laufzeitende ist Dezember 2013

² Mit der Evaluation ist Dörthe Jung Unternehmensberatung, Frankfurt beauftragt www.doerthejung-consult.com

³ Dörthe Jung (2011) und Dörthe Jung (2012)

⁴ Zum Untersuchungsdesign siehe Kapitel 2.

⁵ U.a. Bundesagentur für Arbeit (2011)

⁶ http://www.iab.de/de/veranstaltungen/konferenzen-und-workshops-2012/erwerbsbeteiligung_frauen.aspx (03.09.2012)

⁷ Das sind u.a. das kulturell und gesellschaftlich immer noch dominierende „Ernährermodell“, das Ehegattensplitting, gesetzliche Regelungen wie die Bedarfsgemeinschaft im SGB II

- 4.069 Frauen haben in den letzten zwei Jahren die unterschiedlichen Informations- und Beratungsangebote von sieben beteiligten Projektträgern wahrgenommen⁸.
- 46% dieser Teilnehmerinnen haben sich über einen längeren Zeitraum von zwei Monaten bis zu einem Jahr in ihrem beruflichen Wiedereinstiegsprozess qualifizieren und coachen lassen.

Qualifikationsprofile und Dauer der familienbedingten Erwerbspause sowie soziale und regionale Unterschiede dieser Frauen verweisen zudem auf die erwähnte Komplexität der Zielgruppe:

- Drei Viertel von ihnen verfügen über eine gute Berufsausbildung, mehr als die Hälfte hat eine akademische Ausbildung durchlaufen⁹.
- Frauen mit bis zu zehn Jahren Familienphase sind eher älter und kommen vermehrt aus ländlichen Gebieten.
- Für eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung von ein bis drei Jahren entscheiden sich tendenziell eher jüngere Teilnehmerinnen aus Großstädten.
- Unabhängig von der Dauer, in der die Frauen ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen, qualifizierte sich die Hälfte in dieser Zeit fachlich weiter und versuchte, beruflich ausbildungsadäquat anschlussfähig zu bleiben.
- Die Mehrheit war zudem vor der Zeit der ersten Mutterschaft langjährig qualifiziert beschäftigt, konnte also stabile Berufserfahrungen vorweisen.

Trotz der guten Berufsqualifikation sind zu Beginn der Teilnahme viele der Frauen zu einem beruflichen Wiedereinstieg auch in unterqualifizierte Tätigkeiten bereit. Der Unterstützungsprozess in den Maßnahmen und den Coachings der beteiligten Projektträger von *NeW* ebenso wie Kompetenzfeststellung und Qualifizierung bewirken, dass sich diese Frauen ihrer Qualifikationen und Kompetenzen wieder bewusst werden und sich ausbildungsadäquat bewerben bzw. beruflich (wieder)einsteigen. Aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus der Teilnehmerinnen wird auf diese Weise ein Potenzial für die benötigten Fachkräfte aktiviert, so dass die Evaluation vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung die Hessische Landesinitiative *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* als eine lohnende Investition bewerten kann.

Die Aktivierung des Fachkräftepotenzials der Wiedereinsteigerinnen wird nicht nur von den individuellen Voraussetzungen der Frauen bestimmt. Neben kulturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sind Arbeitsorganisation, Unternehmensphilosophie und Werthaltung der Unternehmen gegenüber der Zielgruppe entscheidende Faktoren, die die Chancen zur qualifizierten Berufsrückkehr erleichtern, erschweren oder sogar behindern. Als *positive „Türöffner“* hoben die Teilnehmerinnen in qualitativen Interviews hervor:

- vorhandene flexible Arbeitszeitmodelle oder die Bereitschaft des Unternehmens, diese in der ersten Zeit des Wiedereinstiegs individuell zu ermöglichen,
- kleinere und mittelständische Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe mehr Flexibilität

⁸ Zeitraum des Monitorings der Evaluation von Juni 2010 – Juli 2012

⁹ Davon häufig mit Doppelqualifikation. Siehe <http://www.doerthejung-consult.com/aktuelles.html> (17.08.2012)

- zur individuellen Arbeitszeitgestaltung eröffnen,
- die Wertschätzung der Wiedereinsteigerin als zuverlässige und vertrauenswürdige Mitarbeiterin,
 - Möglichkeiten der Kinderbetreuung – betriebliche oder verbundmäßige Einrichtung.

Neben solchen positiven Voraussetzungen und Erfahrungen in den Unternehmen sahen sich die Wiedereinsteigerinnen mit einer Vielzahl an Hürden konfrontiert. Dabei ist zu unterscheiden zwischen

1. Frauen, die im Rahmen der Elternzeit nach ein bis drei Jahren in ihr altes Unternehmen zurückkehren und
2. denjenigen, die sich nach einer längeren Familienphase auf dem offenen Stellenmarkt bewerben.

In der ersten Gruppe haben insbesondere Frauen, die im Wiedereinstieg bei dem Unternehmen mit ihrem Wunsch nach zeitreduziertem Arbeiten auf Schwierigkeiten gestoßen sind oder die im Zuge der Berufsrückkehr eine berufliche Stagnation oder einen Karriereknick erfahren haben häufiger die Angebote der Projektträger von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* wahrgenommen. Frauen aus der zweiten Gruppe stellen die Mehrheit der Teilnehmerinnen dar und haben entweder schon eine Reihe von Bewerbungen an Unternehmen versandt und waren hier erfolglos oder treten während ihrer Teilnahme an den Maßnahmen aktiv in die Bewerbungsphase ein. Sie machen häufig die Erfahrung, aufgrund ihrer beruflichen Auszeit erst gar nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Hier zeigt sich, dass Vorurteile der Firmen gegenüber der Zielgruppe einen bedeutenden Hinderungsgrund für Wiedereinstiegschancen dieser Gruppe darstellen.

Trotz der vorhandenen Schwierigkeiten beim beruflichen Wiedereinstieg von Frauen von Seiten der Unternehmen haben wir die Auswahl der in die Unternehmensbefragung einbezogenen Firmen nach positiven Kriterien gestaltet: es sollte eher untersucht werden, wie eine Potenzialaktivierung chancenreich verlaufen kann, um entsprechende Ansätze von „Guter Praxis“ zu veröffentlichen.

Auf die Notwendigkeit, positive Beispiele auch im kleineren und mittleren Unternehmenssegment vorzustellen, machen aktuell in Hessen die Ergebnisse der von der Hessischen Landesregierung eingesetzten Fachkräftekommission aufmerksam. Sie prognostiziert 400.000 bis 600.000 fehlende Fachkräfte bis 2030 in Hessen¹⁰. Neben den sozialen, sozialpflegerischen und Gesundheitsberufen werden weitere Berufe aufgelistet, in den ebenfalls traditionell viele Frauen ausgebildet sind¹¹. Vor einem solchen arbeitsmarktpolitischen Hintergrund werden auch Unternehmen, die bislang sich dieser Entwicklung gegenüber verschlossen haben, zunehmend ihre Personalstrategien verändern und im Hinblick auf verbesserte Erwerbschancen von Frauen ausrichten müssen. Hierfür können die Bedarfe und Interessen der Wiedereinsteigerinnen wegweisend sein: familienfreundliche Arbeitsorganisation, flexible Arbeitszeitgestaltung,

¹⁰ Frankfurter Rundschau, 20. September 2012

¹¹ U.a. Büro- und Rechnungskaufleute, Bank- und Versicherungskaufleute

lebbare Balance von Beruf und Familie - das sind zukünftige Herausforderungen an die Unternehmen, wollen sie die demografische Entwicklung proaktiv angehen¹².

1 Ergebnisse auf einen Blick

Ziel der Unternehmensbefragung war es, eine „Gute Unternehmenspraxis“ - im Sinne von guten Ansätzen, die den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen unterstützen - aufzuzeigen sowie eine Momentaufnahme darüber zu erstellen, inwieweit kleinere und mittelständische Unternehmen im Kontext der demografischen Entwicklung die Zielgruppe ‚Wiedereinsteigerinnen‘ als aktivierbares Potenzial zur Fachkräftegewinnung erkennen.

Unter dem Stichwort „Familienbewusste Arbeitsorganisation“ wurden vier Handlungsfelder zusammengefasst, die für einen erfolgreichen Wiedereinstieg von Frauen relevant sind und die zentrale Unternehmensbereiche zur Aktivierung des Fachkräftepotenzials von Frauen darstellen. Diese Handlungsfelder sind:

1. Kontakthaltemaßnahmen,
2. flexible und reduzierte Arbeitszeit nach der Berufsrückkehr,
3. Karrieremöglichkeiten mit reduziertem Arbeitsvolumen und
4. Maßnahmen zur besseren Verbindung von Beruf und Familie.

Die Ausgestaltung der vier Handlungsfelder differiert je nach Unternehmensgröße und Branche. Auch gelten einige Maßnahmen wie zum Beispiel reduzierte Arbeitszeit in der Berufsrückkehr nicht für diejenigen Mitarbeiterinnen, die vor der Mutterschaft in Führungspositionen oder qualifizierten Tätigkeiten beschäftigt waren.

„Gute Unternehmenspraxis“ im beruflichen Wiedereinstieg wird auf den vier Ebenen der Handlungsfelder konkretisiert. Dabei reagieren Unternehmen unterschiedlich auf interne Mitarbeiterinnen, die nach der Elternzeit wieder zurückkehren und auf externe Wiedereinsteigerinnen, die sich neu bewerben. Kleine, von Frauen geführte Unternehmen sind eher bereit, auch Frauen mit längeren familienbedingten Auszeiten einzustellen. Die Größe ihres Unternehmens ermöglicht es, die individuelle Situation der Frau und ihren Berufs- und Qualifikationsweg stärker zu berücksichtigen und Personalentscheidungen nicht ausschließlich anhand der Länge der beruflichen Auszeit zu fällen. Mit zunehmender Unternehmensgröße dominiert eine Ablehnung, Frauen nach einer längeren Familienzeit einzustellen. Zwar gibt es positive Erfahrungen mit internen Mitarbeiterinnen nach ihrer Berufsrückkehr, diese Erfahrung hat jedoch keine Rückwirkung auf eine gewachsene Bereitschaft, betriebsexterne Wiedereinsteigerinnen einzustellen.

¹² Siehe u.a.: Studie des Bundesverband der Personalmanager und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012) und das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, in dem Unternehmen zusammen geschlossen sind, die „Familienfreundlichkeit“ als ein Markenzeichen führen: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/>

Die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der demografischen Entwicklung findet in fast allen befragten Unternehmen und Institutionen statt. Branchen aus dem Wissenschafts-, Forschungs-, Gesundheits- und sozialen Bereich thematisieren jedoch viel stärker die personalpolitischen Herausforderungen, die damit einhergehen, da sie aktuell bereits in einigen Bereichen von Fachkräftemangel betroffen sind. Hier erhält das Handlungsfeld „Verbindung von Beruf und Familie“ in den Unternehmen zunehmend strategische Bedeutung.

Die kleinen und mittelständischen von Frauen geführten Unternehmen haben wir in unserer Schlussbewertung mit einem „Bonus“ für „Gute Unternehmenskultur und Personalpolitik“ ausgezeichnet, da hier die vorhandenen flexiblen Strukturen und individuellen Lösungen in Arbeitsorganisation und Arbeitszeit beste betriebliche Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen darstellen.

2 Untersuchungsdesign der „Unternehmensbefragung 2012“

Die „Unternehmensbefragung 2012“ wurde im Rahmen der Evaluation von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* von Juli - September 2012 durchgeführt. Für die qualitative Befragung wurden entsprechende Auswahlkriterien und ein Befragungsleitfaden entwickelt. Ausgewählt wurden Unternehmen unter folgenden Gesichtspunkten:

- überwiegend kleine und mittlere Unternehmen, die offen für eine familienfreundliche Arbeitsorganisation und – Arbeitszeitregelungen sind,
- Unternehmen, die sich in diesem Bereich bislang nicht öffentlich profiliert haben, mit dem Ziel, durchschnittliche kleine und mittelständische Unternehmen zu erreichen, bei denen sich die Mehrheit der Wiedereinsteigerinnen bewirbt,
- Unternehmen in den Regionen der 7 Projektträger, die in die Evaluation von *NeW* eingebunden sind,
- Unternehmensbranchen, die für die Zielgruppe von *NeW* von Interesse und tendenziell passfähig mit den Qualifikationen der angesprochenen Zielgruppe sind.

Der Befragungsleitfaden beinhaltete fünf Befragungsschwerpunkte (siehe Anhang „Unternehmensbefragung 2012 - Gesprächsleitfaden“):

1. Unternehmensdaten
2. Erfahrungen mit internen/externen Berufsrückkehrerinnen
3. Familienbewusste Arbeitsbedingungen , Unternehmenskultur
4. Demografischer Wandel: Mangel an Fach- und Führungskräften
5. Anteil von männlichen und weiblichen Führungskräften im Unternehmen

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der qualitativen Interviews mit Teilnehmerinnen des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zielte die Unternehmensbefragung darauf, gute Ansätze aufzuzeigen, die den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen unterstützen („Gute Unternehmenspraxis“) sowie eine Momentaufnahme zu

erstellen, inwieweit kleinere und mittelständische Unternehmen sowie große öffentliche Institutionen im Kontext der demografischen Entwicklung die Zielgruppe ‚Wiedereinsteigerinnen‘ als zu aktivierendes Potenzial zur Fachkräftegewinnung wahrnehmen.

An der Befragung beteiligte Unternehmen im Überblick

Unternehmensgröße	Branche
Kleine und mittelständische von Frauen geführte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">- Beratung- Finanz- und Ressourcenmanagement- Marketing- Wissenschaftskommunikation
Mittelständische Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">- Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung- Einzelhandel
Mittelgroßes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">- Chemie
Große öffentliche Institutionen	<ul style="list-style-type: none">- Wissenschaft, Forschung- Gesundheitsbranche
Große gemeinnützige Organisation	<ul style="list-style-type: none">- Sozialer Bereich

Wir haben bei insgesamt 15 Unternehmen ihre Bereitschaft für ein Interview angefragt und um einen Befragungstermin gebeten. Terminschwierigkeiten seitens der Unternehmen erschwerten uns die Durchführung, dennoch konnten wir insgesamt neun Gespräche mit verschiedenen Unternehmen führen. In das Sample aufgenommen wurden auch zwei große öffentliche Institutionen, da hier unter dem Aspekt ‚Matching‘ eine Korrespondenz von vorhandenen Kompetenzen der Wiedereinsteigerinnen und positiver Einstellungspraxis bei Teilnehmerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* vorlag. Insgesamt handelt es sich bei den befragten Unternehmen um folgendes Spektrum:

- drei kleine und mittelständische, von Frauen geführte Unternehmen in den Branchen: Finanz- und Ressourcenmanagement, Marketing und Wissenschaftskommunikation,
- zwei mittelständische Unternehmen in den Bereichen: Steuer-, Wirtschaftsprüfung und Einzelhandel,
- ein mittelgroßes Unternehmen in dem Bereich: Chemie,
- zwei große öffentliche Institutionen in den Branchen: Wissenschaft, Forschung und Gesundheit,
- eine große gemeinnützige Organisation in dem Bereich: Soziale Dienste.

Die Interviews wurden mit Inhaberinnen, Geschäftsführungen und Personalleitungen, Mitarbeiterinnen der Personalabteilung sowie mit Frauenbeauftragten geführt.

Die Gespräche dauerten jeweils 1 - 1,5 Stunden. Sie wurden auf Tonträger aufgenommen und von einer professionellen Dienstleisterin transkribiert.

3 Zentrale Handlungsfelder der Unternehmen im Bereich familienbewusste Arbeitsorganisation

Unter der Überschrift „Familienbewusste Arbeitsorganisation“ fassen wir im Folgenden vier Handlungsfelder zusammen, die für einen erfolgreichen Wiedereinstieg von Frauen relevant sind und zentrale Unternehmensbereiche zur Aktivierung des Fachkräftepotenzials von Frauen darstellen.¹³ Die Unterschiede bei den befragten Unternehmen wurden in der Auswertung der Interviews systematisiert, dabei sind Größe und Branche entscheidende Differenzierungskriterien.

3.1 Kontakthaltemaßnahmen in der Elternzeit

In diesem Bereich sind alle der befragten Unternehmen aktiv für ihre Mitarbeiterinnen, die in Elternzeit sind. Die Ausgestaltung dieses Handlungsbereiches variiert jedoch – häufig in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens. Die am häufigsten praktizierten Maßnahmen zur Kontakthaltung während der Elternzeit sind:

- die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen und Information über derartige Angebote,
- Krankheits- und Urlaubsvertretung,
- Einladungen zu Teilnahme an Personal- oder Betriebsversammlungen,
- Einladungen zu Betriebsfesten,
- kontinuierliche Information über betriebsinterne Newsletter.

Besonders die ersten beiden Maßnahmenebenen sind für einen qualifizierten Wiedereinstieg von hoher Bedeutung. In größeren Unternehmen und Organisationen besteht ein tariflich vereinbarter Rechtsanspruch auf die Teilnahme an Weiterbildung für Frauen in Elternzeit. In kleineren Unternehmen ist das branchenspezifisch unterschiedlich geregelt. Die Unternehmen, in denen eine kontinuierliche Weiterbildung etwa bei neuen gesetzlichen Vorgaben oder bei neuer branchenspezifischer Software erforderlich ist, bieten auch für ihre Mitarbeiterinnen in der Elternzeit eine Weiterbildung an – mehr noch, es wird ihnen sogar sehr „ans Herz gelegt“, die Angebote wahrzunehmen. Dabei wird ggf. von Seiten des Unternehmens auch Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Zeiten der Weiterbildung angeboten.

¹³ Nach den Ergebnissen des „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010“ bieten 10% der Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen in diesen Bereichen an. BMFSFJ (2010)

Die meisten Unternehmen klären vor Eintritt des Mutterschutzes, ob ein Interesse an Krankheits- und Urlaubsvertretung besteht, um das Recht der Frauen auf Abwesenheit vom Unternehmen nicht zu verletzen. Insbesondere in großen öffentlichen Institutionen nehmen außerdem Frauen im Rahmen einer 3-jährigen Elternzeit nicht selten die Möglichkeit in Anspruch, eine Vertretung in Form einer Teilzeitstelle wahrzunehmen. In Branchen, in denen schon jetzt Fachkräftemangel besteht, stellen diese Frauen eine wichtige Personalressource dar. Auch nutzen viele Unternehmen das Kontakthalten während der Elternzeit dazu, ihre Mitarbeiterinnen zu einer frühen Rückkehr zu motivieren. Dies geschieht mit dem Interesse, eine „wertvolle“ Mitarbeiterin weiterhin an das Unternehmen zu binden und ist mit der Garantie verbunden, auf den bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren zu können. Bei den genannten Beispielen handelte es sich jeweils um Mitarbeiterinnen in qualifizierten Tätigkeitsfeldern.

3.2 Flexible und reduzierte Arbeitszeit nach der Berufsrückkehr

Dieses Handlungsfeld steht nach den Ergebnissen der Evaluation von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* für viele Frauen im Zentrum ihrer Berufsrückkehr, weil insbesondere Mütter mit kleinen Kindern gerne mit reduzierter Arbeitszeit einsteigen wollen, solange ihre Kinder noch sehr klein sind. Je nach vorhandener Betreuungssituation brauchen sie dabei auch flexible Arbeitszeiten und variierende Arbeitszeitlagen. Frauen, die eine längere Auszeit hatten, sind häufig unsicher, inwieweit sie das Management von Beruf und Familie parallel bewältigen können und arbeiten deshalb im Übergang bevorzugt zeitreduziert, quasi als Erprobungsmöglichkeit ("Geländer"). Nicht wenige der Teilnehmerinnen berichten von schwierigen Verhandlungen mit den Unternehmen bei ihrer Rückkehr an den alten Arbeitsplatz bzw. in den Bewerbungen, wenn es um das Thema Arbeitszeit geht. Mit zunehmendem Wachstum des Kindes wollen die meisten Frauen ihre Arbeitszeit sukzessiv wieder aufstocken. Teilnehmerinnen von *New Netzwerk Wiedereinstieg* berichten, dass viele Unternehmen jedoch Schwierigkeiten haben, diese „graduelle Aufstockung in Abhängigkeit von der wachsenden Selbständigkeit des Kindes“¹⁴ zu akzeptieren.

Bei der Unternehmensbefragung 2012 sind es die kleinen und mittelständischen von Frauen geführten Unternehmen, die in diesem Handlungsfeld die größte Flexibilität ermöglichen. Das betrifft nicht nur den Wiedereinstieg, sondern auch andere familienbedingte „Störungen“ wie der Pflege von Eltern oder bei Krankheit eines Kindes. Typisch dafür ist, dass je nach Situation der Frauen individuelle Arbeitszeitmodelle praktiziert werden. Dazu gehört die Möglichkeit eines „sanften Einstiegs“ mit zunächst wenigen wöchentlichen Stunden und später die sukzessive Aufstockung der Arbeitszeit. In einem Fall wurde für die Mitarbeiterin eigens ein Home Office eingerichtet, in einem anderen Unternehmen haben generell alle Mitarbeiter/innen bei „unerwarteten familialen Vorfällen“ die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, da sie mit dem Laptop Zugang zum E-Mail-Programm des Büros haben. Diese Offenheit der Unternehmerinnen für familienbewusste Arbeitszeiten wird überwiegend unternehmensstrategisch begründet.

¹⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, Jugend (2011b), Seite 125

Dazu werden auch eigene Erfahrungen als Mutter bzw. Erfahrungen mit dem komplizierten Handling der Verbindung beider Lebensbereiche genannt.

Im Vordergrund der Entscheidung für individuelle familienfreundliche Arbeitszeitmodelle steht jedoch die Sichtweise des unternehmerischen Nutzens: diese Mitarbeiterinnen zeichnen sich durch hohe Motivation, wenig Fehlzeiten und große Beschäftigungskontinuität aus. In einem Unternehmen, das überwiegend akademisch ausgebildete Fachkräfte im MINT-Bereich¹⁵ benötigt, bezeichnet die Unternehmerin die familienfreundliche Arbeitsorganisation als Grundvoraussetzung dafür, dass sie die vorhandenen qualifizierten Mitarbeiter/innen für ihre Firma überhaupt werben konnte. Andere betonen die Zuverlässigkeit und das Vertrauensverhältnis sowie die Erfahrung, dass umgekehrt die Mitarbeiterinnen ebenfalls hohe Flexibilität zeigen, wenn bei Projektfertigstellung oder in Stoßzeiten von den vereinbarten Arbeitszeiten abgewichen werden muss. So habe man noch nie „ein Projekt in den Sand gesetzt, weil die Mitarbeiterinnen nicht verfügbar waren“.

Alle anderen Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, praktizieren ebenfalls flexible Teilzeitmodelle, die von der Mehrheit der Berufsrückkehrerinnen wahrgenommen werden. Das Spektrum der Teilzeit erstreckt sich von 20 bis zu 32 Stunden wöchentlich; lediglich in einem der kleinen Unternehmen kann auch weniger als 20 Stunden gearbeitet werden. In Branchen mit einem hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten, in denen Teilzeitarbeit Tradition hat, profitieren davon die betriebsinternen Berufsrückkehrerinnen oder extern eingestellte Wiedereinsteigerinnen, wenn sie bei der Berufsrückkehr zeitreduziert arbeiten wollen. In Unternehmen, in denen eine Mitarbeiterin vor ihrer Auszeit projektbezogen mit speziellen Kunden gearbeitet hat, müssen diese in die neue Arbeitszeitregelung eingebunden werden. So wird die Zustimmung des Kunden benötigt, wenn zum Beispiel vertrauliche Kundendokumente ins Home Office mitgenommen und dort bearbeitet werden.

Abhängig von der Größe des Unternehmens und vorhandenen betrieblichen Hierarchien gibt es jedoch betriebliche Unterschiede für unterschiedliche Mitarbeiter/innengruppen. Bei der beruflichen Rückkehr von Müttern, die qualifizierte Arbeitsplätze oder Führungspositionen wahrnehmen, ist im Unterschied etwa zu Arbeitsplätzen in der Verwaltung oder Sachbearbeitung die Umsetzung von Arbeitszeitreduktion schwieriger oder auch gar nicht möglich. Die Offenheit für flexible und Teilzeitmodelle wird von den Unternehmen unterschiedlich begründet. Die beiden Hauptmotive waren: der Wettbewerb um Fachkräfte und das steigende Interesse der Mitarbeiter/innen an flexiblen Arbeitszeiten. Das Label „Familienfreundlichkeit“ verwenden explizit in der Öffentlichkeitsarbeit außer kleinen, von Frauen geführten Unternehmen nur noch die befragte große öffentliche Institution, da sie in diesem Bereich zertifiziert ist.

¹⁵ Abkürzung für Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften und Technik

3.3 Karrieremöglichkeiten mit reduziertem Arbeitszeitvolumen

In der betrieblichen Gestaltung dieses Handlungsfeldes sehen wir einen Ausdruck dafür, wie breit und ernsthaft in den Unternehmen die Umsetzung flexibler, zeitreduzierter Arbeitsmodelle realisiert werden. Eine Vielzahl von Studien¹⁶ belegen, dass in Deutschland die beruflichen Karrieren von Frauen nach der familienbedingten Auszeit häufig immer noch stagnieren, da die Wahrnehmung von Führungspositionen oder bestimmten Leitungsfunktionen nicht mit Arbeitszeitreduzierung kompatibel zu sein scheinen. In den Interviews haben wir deshalb nach der Kontinuität der Karrieren von Wiedereinsteigerinnen gefragt sowie nach möglichen Maßnahmen, wie diese auch bei Teilzeitbeschäftigung gewahrt werden können.

Nur eines der Unternehmen unseres Befragungssamples hat Teilzeit auch für Führungskräfte eingeführt. Die Umsetzung befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews noch in einer Art „Experimentierphase“, deshalb geht das Unternehmen zunächst von einer temporären Phase in der Karriere der dieses Modell praktizierenden Führungskraft aus. Sollte das Modell sich bewähren, avisiert man allerdings eine breitere Implementation, die dann auch die Einführung von „Jobsharing“ zur Teilung von Arbeitsplätzen bei Führungskräften ermöglicht.

In den anderen befragten Unternehmen können Frauen, die vor ihrer Mutterschaft bereits auf einer oberen Führungsebene Karriere gemacht haben, diese bei Berufsrückkehr nicht zeitreduziert wahrnehmen. Etwas anders sieht es bei der mittleren Führungsebene und in qualifizierten betrieblichen Tätigkeitsbereichen aus. Zwar gibt es in keinem der befragten Unternehmen eine einheitliche Regelung, wohl aber individuelle Lösungen. Abhängig von der jeweiligen Leistung und dem personellen Bedarf machen Unternehmen durchaus Ausnahmen oder „Kompromisse“, wenn sie unbedingt die „Mitarbeiterin als Fachkraft halten möchten“. In einigen Unternehmen wird diese Kontinuität der Position und des Arbeitsplatzes bei einer gegenseitigen Einigung dann gewährleistet, wenn die Mitarbeiterinnen frühzeitig aus ihrer Elternzeit zurückkehren.

In den kleinen und mittelständischen von Frauen geführten Unternehmen ist das Thema aufgrund der bestehenden flachen Hierarchien und entsprechend wenig ausdifferenzierten Führungspositionen in der Umsetzung unproblematisch. Bei der Rückkehr zeitreduziert zu arbeiten führt nicht zu einem Ende der beruflichen Weiterentwicklung, und die Wahrnehmung verantwortlicher Positionen wie etwa einer Projektleitung kann mit entsprechender Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung problemlos bewältigt werden. Das Thema der betriebsinternen Karrieremöglichkeiten im Anschluss an die Elternzeit hat sich bei zwei der kleinen Unternehmen auf der Ebene der Unternehmensnachfolge gestellt. So ist eine der befragten Unternehmerin nach ihrer familienbedingten Auszeit von ihrem damaligen Chef auf seine Nachfolge vorbereitet worden, gleichwohl sie in der ersten Zeit des Wiedereinstiegs nicht in Vollzeit beschäftigt war und sich den Arbeitsplatz mit einer Kollegin geteilt hatte.

¹⁶ Siehe hierzu umfassend: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, Jugend (2011b), Kapitel 5

3.4 Verbindung von Beruf und Familie

In diesem Handlungsfeld stehen die Angebote der Unternehmen zur Kinderbetreuung und zur Unterstützung der Work-Life-Balance im Fokus. Hierbei kann es sich um einen betrieblichen Kindergarten handeln, um Kinderbetreuung, die das Unternehmen im Verbund mit anderen Trägern oder mit Kommunen für seine Mitarbeiter/innen anbietet oder auch um Ferienspiele oder bezuschusste Mutter-Kind-Urlaube.

Als in diesem Bereich vorbildlich erwies sich das aufgrund seiner „familiengerechten Maßnahmen“ zertifizierte Unternehmen. Es stellt für Kinder unterhalb von drei Jahren Betreuungsplätze zur Verfügung, demnächst ist auch eine Betreuung für Kinder ab drei Jahre möglich. In den Schulferien werden Ferienspiele angeboten. Darüber hinaus bietet man einen Service an für Paare, bei denen beide Partner eine berufliche Karriere anstreben. Hier können sie Unterstützung und Beratung erhalten, wie sie ihre Elternschaft mit ihrer Karriere verbinden können. Die Notwendigkeit solcher betrieblicher Dienstleistungen sieht das Unternehmen als Zeichen eines „Kulturwandels“, der in dem Unternehmens- bzw. Personalbereich stattfindet: Vorgesetzte müssen sich zunehmend mit der Thematik einer lebberen Verbindung von beruflichem Engagement und familialen Verpflichtungen auseinandersetzen. Darüber hinaus sind derartige Veränderungen im Personalmanagement auch dem Wettbewerb um die besten Fachkräfte geschuldet. Auf dieser Ebene besteht für öffentliche Institutionen Konkurrenzdruck mit der privaten Wirtschaft.

Aber auch im internationalen Wettbewerb rückt das System Familie stärker in den Unternehmensfokus, da es zum Beispiel für aus dem Ausland angeworbene Fachkräfte inzwischen zum Standard gehört, Unterstützung zur familialen Entlastung durch den Arbeitgeber zu erhalten. Unter diesem Druck stehen insbesondere diejenigen Unternehmen, die schon heute vom Fachkräftemangel betroffen sind. In unserem Sample sind das vor allem Unternehmen in der Gesundheitsbranche, im Wissenschafts- und im sozialen Bereich. Hier sind Angebote zur Kinderbetreuung, auch für Kinder unter drei Jahren, zur Selbstverständlichkeit geworden. Kleinere und mittelständische Unternehmen geben insbesondere auf der Ebene einer familienfreundlichen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hierzu gehört auch die Möglichkeit, etwa bei Krankheit des Kindes zu Hause zu arbeiten.

4 Bewusstsein und Sensibilität für das Potenzial der Wiedereinsteigerinnen

Selbst wenn Wiedereinsteigerinnen in der aktuellen Diskussion um die demografische Entwicklung und den zu erwartenden Fachkräftemangel an Bedeutung gewonnen haben, so kann man noch lange nicht davon sprechen, dass diese Zielgruppe von den Unternehmen „umworben“ wird. Die Teilnehmerinnen der Hessischen Landesinitiative *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* berichten in den qualitativen Interviews von zahlreichen Vorurteilen, mit denen

sie bei Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen konfrontiert wurden. Am häufigsten berichten die Frauen von ihrer Erfahrung, dass Mutterschaft oft mit einem „halbherzigem“ beruflichen Engagement gleichgesetzt wird und ihr Interesse an einer Teilzeitbeschäftigung diese Annahme auch noch zu bestätigen scheint. Bei externen Berufsrückkehrerinnen, die den Wiedereinstieg über Bewerbungen bei Unternehmen versuchen, entscheidet offenbar die Länge der familienbedingten Auszeit darüber, ob die Frauen die Chance zu einem Bewerbungsgespräch mit der Möglichkeit einer individuellen Performance erhalten oder aber ihre Bewerbung „gleich auf dem Stapel“ uninteressanter Stellenbewerbungen landet.

In der „Unternehmensbefragung 2012“ haben wir deshalb einen Fragenkomplex aufgenommen, der einen Schwerpunkt auf die Einstellungen der Unternehmen zur Zielgruppe Wiedereinsteigerinnen bzw. zur familienbedingten Auszeit und zu den Chancen einer individuellen Bewertung ihrer Berufs- und Qualifikationswege setzt. Bei der Auswertung der durchgeführten Interviews zeigte sich, dass die Größe der Unternehmen sowie deren Unternehmensphilosophie entscheidende Differenzierungsfaktoren bei diesem Fragenkomplex sind.

4.1 Größe und Branche der Unternehmen

Eine wichtige sozialwissenschaftliche Erkenntnis ist es, dass Einstellungen, Ressentiments und/oder Vorurteile in qualitativen Interviews nicht direkt erfragbar sind. So haben wir anhand der folgenden beiden Indikatoren versucht, die Einstellungen der Unternehmen gegenüber beruflichen Wiedereinsteigerinnen zu ermitteln:

1. Zum einen wurde nach der Bereitschaft gefragt, Berufsrückkehrerinnen einzustellen, die nicht intern im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit wieder ins Unternehmen zurückkehren, sondern sich auf externen Weg bewerben bzw. beworben haben.
2. Zum anderen wurde nach gelebten Erfahrungen im Unternehmen mit Berufsrückkehrerinnen gefragt und entsprechende Schilderungen erbeten.

Im ersten Fall sind es wieder die kleinen, von Frauen geführten Unternehmen, die bei Personalbedarf und entsprechenden Bewerbungen bereit sind, auch Frauen mit längeren familienbedingten Auszeiten einzustellen. Die Größe ihres Unternehmens macht es möglich, die individuelle Situation der Frau und ihren Berufs- und Qualifikationsweg besser zu beurteilen und Personalentscheidungen nicht ausschließlich anhand der Länge der Auszeit zu treffen.

Mit zunehmender Unternehmensgröße dominiert die Ablehnung, Frauen mit längerer Familienzeit einzustellen. Fast einhellig wird hier die Einstellung vertreten, es sei keiner Frau zu raten, länger als maximal drei Jahre Elternzeit auszusteigen. Das ist auch der Zeitrahmen, der für externe Bewerberinnen mit einer familienbedingten Auszeit personalpolitisch noch als akzeptabel gilt.

In Branchen mit einem hohen Beschäftigungsanteil von Frauen gibt es aber erwähnenswerte „Ausnahmen“, die auch Frauen mit langen Familienzeiten Einstellungschancen einräumen. So

zum Beispiel, wenn eine Pflegerin nach einer längeren beruflichen Auszeit ein Studium absolviert und sich danach für ein Praktikum im alten Unternehmen, im Anschluss daran auch um eine Einstellung bewirbt.

Auch der Weg über ein Praktikum erwies sich in einer der großen öffentlichen Institutionen für Wiedereinsteigerinnen mit längeren Familienzeiten als erfolgreich. Die Vermittlung der Praktikantinnen lief über einen der Projektträger von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* und ermöglichte in den verschiedenen Abteilungen konkrete Erfahrungen mit den Frauen, mit dem Ergebnis, dass im Laufe von drei Jahren 28 dieser Teilnehmerinnen fest angestellt wurden.

In Branchen mit einem geringen Frauenbeschäftigungsanteil gibt es nur eine verschwindend geringe Anzahl an Bewerbungen von Wiedereinsteigerinnen.

Im Vergleich zu der eher negativen Haltung gegenüber externen Bewerbungen der Zielgruppe „Wiedereinsteigerinnen“ verändert sich die Einstellung, wenn reale Erfahrungen mit betrieblichen Berufsrückkehrerinnen geschildert werden: diese werden in fast allen befragten Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, sehr positiv geschildert: „gut organisiert“, „effektiver arbeitend als vor der Mutterschaft“, „motiviert“, „vertrauenswürdig“, „flexibel“ - das sind die in den Interviews durchgängig gewählten Charakteristika für das Arbeitsverhalten der Mütter. Diese positiven Erfahrungen mit internen Mitarbeiterinnen nach der Berufsrückkehr haben allerdings bei den meisten der befragten Unternehmen wenig Rückwirkung auf die Bereitschaft, betriebsexterne Wiedereinsteigerinnen einzustellen.

4.2 Unternehmensphilosophie

Die Philosophie und das Leitbild von Institutionen und Unternehmen haben eine Orientierungsfunktion im Innenverhältnis und sind nach außen Botschafter von Zielen, Werthaltungen und Visionen, die das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen sollen. In der Regel sind es mittlere und große Unternehmen, die ein Leitbild verschriftlichen und öffentlich transparent machen. Bei kleineren Unternehmen drückt sich die Philosophie oft eher praktisch im Unternehmensalltag bzw. in der gelebten Unternehmenskultur aus. Diese ist umso stärker von der Persönlichkeit der/dem Unternehmer/innen geprägt, je kleiner das Unternehmen ist.

Im Kontext der Unternehmensbefragung der Evaluation von NeW Netzwerk Wiedereinstieg haben wir uns die Frage gestellt, inwieweit die Unternehmen in ihren Philosophien Aussagen zu Beruf und Familie, familienbewusster Arbeitsorganisation und – vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – zur Potenzialentwicklung aufgenommen haben.

In unserem Befragungssample verfügen nur zwei Institutionen über ein explizites Leitbild. Dabei handelt es sich um Institutionen, die beide die demografische Entwicklung und den Fachkräftebedarf schon heute als eine große Herausforderung verstehen. In einem dieser beiden Einrichtungen sind „familiengerechte Maßnahmen“ ein Bestandteil der Unternehmens-

philosophie, was sich auch in einer entsprechenden Zertifizierung niedergeschlagen hat. Thematisiert wird in beiden die Ebene der Unterstützung zur Verbindung von Familie und Beruf. In keinem der Leitbilder wird das unternehmerische Ziel der Potenzialentwicklung bislang nicht aktivierter Beschäftigtengruppen wie Frauen nach der Elternzeit benannt.

In Branchen mit einem traditionell hohen Anteil an Frauenbeschäftigung versteht man dieses Thema als integralen Bestandteil der gelebten Unternehmensphilosophie. Hier sind es nach Aussagen unserer Gesprächspartner/innen der schon spürbare Fachkräftemangel und die internationale Konkurrenz, die einen Wandel in der Personalstrategie erfordern und eine größere Flexibilität gegenüber Arbeitszeitwünschen von Frauen, aber auch von männlichen Mitarbeitern notwendig machen.

Der Zusammenhang von Potenzialentwicklung und gelebter Unternehmensphilosophie wird am eindringlichsten von den von frauengeführten kleinen und mittleren Unternehmen angesprochen. Im Zentrum steht hier die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Beschäftigten, Unternehmer/innen und Kunden. Individuelle Arbeitszeitmodelle, die an die Situation der Mitarbeiter/innen angepasst sind und familiäre Rahmenbedingungen berücksichtigen, sind Strategien, die Vertrauen im Unternehmen produzieren, eine Mitarbeiterbindung bewirken und die betriebliche Förderung und berufliche Weiterentwicklung von Müttern begünstigen. Alle befragten Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen betonen im Interview diesen Zusammenhang.

In Branchen mit einem geringen Anteil an weiblichen Beschäftigten konzentriert sich die Unternehmensphilosophie auf branchenspezifische Erfordernisse. Allerdings zeigt man auch hier eine zunehmende Sensibilität für personalpolitische Erfordernisse rund um das Thema der Verbindung von Familie und Beruf und versteht den antizipierten Fach- und Führungskräfte-mangel in der Branche als Auslöser für einen zukünftigen personal- und unternehmenspolitischen Wandel, fokussiert unter dem Gesichtspunkt von „Arbeitgeberattraktivität“ („Employer Branding“).

5 Demographischer Wandel und Potenziale

Unabhängig vom Leitbild hat in fast allen befragten Unternehmen und Institutionen eine Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der demografischen Entwicklung stattgefunden. Jedoch thematisieren Branchen aus dem Wissenschafts-, Gesundheits- und sozialen Bereich stärker die personalpolitischen Herausforderungen, die damit einhergehen. Die in unserem Kontext interessierende Frage, ob berufliche Wiedereinsteigerinnen als Potenziale gelten, die aktuell oder zukünftig als Fachkräfte für Unternehmen attraktiv sind, diskutiert man von Seiten der Unternehmen primär auf der Ebene, eine größere Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeitwünsche der Frauen zu entwickeln und eine besseren Verbindung von Beruf und

familialen Anforderungen zu gewährleisten wie etwa im Bereich der Kinderbetreuung, die ausgeweitet werden soll.

5.1 Aktuelle Betroffenheit und Einsatz von Instrumenten

Ob und welche Unternehmen von einem veränderten oder verringerten Fachkräfteangebot betroffen sind, muss branchenspezifisch differenziert betrachtet werden. Im Wissenschafts- und Forschungsbereich sind es eher die MINT-Berufe, in denen Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber/in für potenzielle Bewerber unter Beweis stellen müssen, da der Mangel hier schon heute spürbar ist. Bei einer großen öffentlichen Institution im Wissenschaftsbereich, die im Befragungssample einbezogenen war, wird jedoch in diesem Kontext keine spezielle Förderung von Frauen vorgenommen. Auch zur Fachkräftegewinnung gibt es keinerlei spezifische Maßnahmen wie z.B. auf der Ebene der Potenzialentwicklung von Frauen in MINT-Bereichen, in denen Frauen immer noch unterrepräsentiert sind.

Demgegenüber greift das mittelständische Unternehmen, das im Bereich Wissenskommunikation angesiedelt ist, das Thema der Potenzialförderung von Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen auf und sieht darin eine zukünftige Anforderung zur Behebung eines antizipierten Fachkräftemangels. Die Unternehmerin hat aus der Erfahrung, wie schwer es ist, qualifizierte Frauen in diesem Bereich zu gewinnen, eine ausgesprochene familienfreundliche Arbeitsorganisation aufgebaut. Sie sieht darin auch die Gewähr für die zukünftige Fachkräftegewinnung, für eine vertrauenswürdige Zusammenarbeit und für eine stabile Mitarbeiterbindung ans Unternehmen. Als Unternehmen mit einer relativ jungen Personalstruktur ist für sie die Thematik der demografischen Entwicklung im eigenen Unternehmen noch nicht brisant. Im Bewusstsein um die unternehmerische und gesellschaftspolitische Bedeutung dieser Entwicklung engagiert sie sich aber trotzdem im regionalen Kontext in der IHK, und zwar speziell mit dem Schwerpunkt Fachkräfteentwicklung und Potenzialförderung von Frauen.

Für eine in die Befragung einbezogene große gemeinnützige Organisation, die im sozialen Bereich tätig ist, zeigt sich der Fachkräftemangel aktuell insbesondere bei Erzieher/innen und in der Grundschulpädagogik. Hier gibt es einen gestiegenen Bedarf, aber verglichen mit früheren Zeiten immer weniger Bewerbungen, was sich allerdings regional unterschiedlich darstellt. Da es sich um traditionelle Frauenbeschäftigungsbereiche handelt, setzen die unternehmerischen Bemühungen um Arbeitgeberattraktivität und Gewinnung von Fachkräften gezielt auf der Ebene von Angeboten einer lebberen Verbindung von Beruf und Familie an. So wird u.a. speziell für alleinerziehende Mitarbeiterinnen ein Mutter-Kind-Urlaub subventioniert. Vorbehalte gegenüber Berufsrückkehrerinnen mit Teilzeit-Beschäftigungswünschen kann man sich diesen Tätigkeitsbereichen „nicht leisten“, da jede Fachkraft als wertvolle Mitarbeiterin gilt, die man auch weiterhin an das Unternehmen binden möchte.

Auf der Grundlage einer systematischen Personalentwicklung wird die Beschäftigtenstatistik jährlich im Hinblick auf die demografische Entwicklung im Unternehmen ausgewertet und

ermittelt, welcher Personalbedarf in den einzelnen Unternehmensbereichen und in den verschiedenen Führungssegmenten in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Dabei ist es die Absicht des Unternehmens, Potenzialentwicklung durch die Erhöhung des Anteils an weiblichen Führungskräften zu leisten, und zwar orientiert an dem hohen Anteil von Frauenbeschäftigung im Unternehmen. Bei dieser Zielorientierung kommen Instrumente der Personalentwicklung und Personalförderung zur Anwendung. Vor dem Hintergrund der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und hohen Belastung in den Tätigkeitsfeldern der Erzieherinnen und der Grundschulpädagogik ist das Thema ‚altersgerechtes Arbeiten‘ bereits Gegenstand der laufenden Tarifverhandlungen.

5.2 Spektrum: Traditionsunternehmen und junges, modernes Unternehmen

Die in die Interviews einbezogenen Unternehmen repräsentieren branchen- und größenmäßig ein Spektrum, in dem viele Teilnehmerinnen in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* vor der Mutterschaft beschäftigt waren bzw. sich im beruflichen Wiedereinstieg beworben haben:

- ein traditionsreiches größeres mittelständisches Unternehmen in einem eher traditionell männlichen Beschäftigungsbereich
- mittelständische Unternehmen mit hoher Frauenbeschäftigung
- junge moderne mittelständische sowie kleine von Frauen geführte Unternehmen
- große öffentliche und gemeinnützige Institutionen mit einem hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten.

Sehr große und multinationale Unternehmen der privaten Wirtschaft haben wir bewusst nicht aufgenommen, weil diese häufig einschlägige Programme aufgelegt haben, die bekannt sind und in diversen Veröffentlichungen zum Thema Gleichstellung/Förderung von Frauen vorgestellt wurden.¹⁷

In der Befragung wurde deutlich, dass selbst traditionelle Unternehmen in einer männerdominierten Branche zunehmend für die Potenziale der Frauen und deren Bedürfnisse im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Arbeitszeit sensibilisiert sind. Hierzu trägt entscheidend bei, dass auch männliche Mitarbeiter veränderte Zeitinteressen artikulieren und einklagen. Auch erzeugen öffentliche Diskussionen und Verbandsaktivitäten einen gewissen Druck, sich als Arbeitsgeber breiter aufzustellen und für bislang nicht angesprochene Beschäftigtengruppen mehr zu öffnen. Die Auswertung der Personalstatistik in Bezug auf die demografische Entwicklung des Unternehmens verstärkt diesen Druck.

Diese familienbewusste Flexibilisierung ist wiederum bei anderen Arbeitgebern, in denen große Unternehmensbereiche eine hohe Frauenbeschäftigung wie etwa im pflegerischen und Erziehungsbereich aufweisen, schon länger gegeben. Ein „Kulturwandel“ findet hier aufgrund

¹⁷ Gleichwohl wäre es interessant, auch hier eine Befragung zum beruflichen Wiedereinstieg und Potenzialeinschätzung von Berufsrückkehrerinnen durchzuführen. Eine solche ausgeweitete Befragung hätte jedoch den Rahmen der Evaluation von *NeW* gesprengt. In den Interviews mit den Teilnehmerinnen waren es insbesondere die akademisch ausgebildeten Frauen in qualifizierten Tätigkeiten und Positionen aus internationalen Unternehmen, die nach der Berufsrückkehr Schwierigkeiten hatten, mit einer Teilzeitbeschäftigung wieder beruflich einzusteigen.

der zunehmenden Beschäftigung von Frauen in qualifizierten bis hoch qualifizierten Tätigkeitsbereichen statt. Das zeigt sich in unserer Befragung sowohl in den öffentlichen Institutionen der Wissenschaft und Forschung wie in der Gesundheitsbranche. Auch angestellte Fachärztinnen im Krankenhaus verlangen neue Arbeitszeitmodelle, wenn sie Mütter geworden sind und an den ehemaligen Arbeitsplatz zurückkehren. Gleichzeitig sind es in diesen Branchen genau die (hoch-)qualifizierten Arbeitsstellen, in denen schon heute im Hinblick auf die demografische Entwicklung der „Kampf um die Besten“ angefangen hat. In den Interviews werden in diesen Branchen die Wettbewerbssituationen zwischen öffentlichen Institutionen und privater Wirtschaft, vor allem auch im europäischen und internationalen Kontext, thematisiert. Familienfreundliche Angebote bewertet man mit Rekurs auf diesen Wettbewerb als unabdingbar.

In die Befragung einbezogen war auch ein mittelständisches Unternehmen im Dienstleistungsbereich, das sich als jung und modern bezeichnet. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten ist 28 Jahre, die Belegschaft besteht je zur Hälfte aus Frauen und Männern und das Produkt spricht vorrangig junge Kund/innen an. Aufgrund dieses Altersdurchschnitt und der Personalstruktur sind die Themen Elternzeit und Berufsrückkehr für das Unternehmen sehr präsent. Außer wenigen Mitarbeiterinnen, die sich für eine längere berufliche Auszeit entscheiden, steigen die Mütter überwiegend schon nach einem Jahr Elternzeit wieder in ihren Beruf ein. Auch die gesetzlich vorgesehene Elternzeit für Väter von zwei Monaten wird häufig wahrgenommen. Es gibt unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, Zeitwertkonten sind eingeführt, außerdem ist man bei der Arbeitseinteilung wie z.B. beim Wochenenddienst und bei Spätarbeitsschichten bemüht, auf Familien Rücksicht zu nehmen. Das Unternehmen erfuh in den letzten Jahren einen Wachstumsprozess und hat in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Führungsebenen differenziert. Obwohl es sich immer noch um relativ flache Hierarchien handelt, sind lediglich drei Prozent der Frauen in Führungspositionen wie z.B. in der Bereichs- und Abteilungsleitung. Dieses Unternehmen ist im Spektrum unseres Befragungssamples das einzige, für das aufgrund seiner Unternehmensentwicklung und -Struktur die demografische Entwicklung „kein Thema“ ist.

In diesem Segment der Branche treffen einige Kriterien zu, die für die anderen befragten Unternehmen keine Gültigkeit haben: ein geringer Altersdurchschnitt des Personals, ein kontinuierlich hohes Angebot an Bewerber/innen sowie kein dringender Bedarf an Fachkräften, sondern stattdessen an Frauen und Männer mit „Authentizität“ für den Verkauf der Produkte, so dass entsprechend viele der Mitarbeiter/innen sogenannte „Quereinsteiger/innen“ sind. Strategische Überlegungen zur Potenzialentwicklung von spezifischen Beschäftigtengruppen oder von potenziellen Bewerber/innen finden in der aktuellen Unternehmensentwicklung nicht statt. Nachfragen nach dem geringen Anteil an weiblichen Führungskräften begegnet man mit dem in der Unternehmenskultur gepflegten Stil der „Offenheit“: grundsätzlich sei man dieser Thematik gegenüber nicht verschlossen, aber bisher hat es „nicht so gepasst“.

6 Gute Praxis im beruflichen Wiedereinstieg

Der Umfang des in die „Unternehmensbefragung 2012“ einbezogenen Samples erlaubt keine systematische und verallgemeinerbare Gütebewertung „Gute Praxis im beruflichen Wiedereinstieg“. Jedoch können wir einen ersten Überblick über die vorhandene Praxis einer Bandbreite von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Institutionen mit einem hohen Anteil an Frauenbeschäftigung geben, die für Teilnehmerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* als typische Wiedereinstiegsunternehmen gelten.

Vor dem gesellschaftspolitischen Hintergrund der demografischen Entwicklung bewerten wir Handlungsfelder der befragten Unternehmen, die für Frauen in der Berufsrückkehr relevant sind und bei den zukünftigen Herausforderungen eines knapper werdenden Angebots an Fach- und Führungskräften in der Personalpolitik und Unternehmenskultur zunehmend berücksichtigt werden müssen. In diesem Kontext betrachten wir die Wiedereinsteigerinnen als Vorreiterinnen, die Arbeits- und Zeitwünsche artikulieren, die mittelfristig auch von einer größeren Gruppe weiblicher und männlicher Beschäftigter an die Unternehmen als Arbeitgeber herangetragen werden.

6.1 Kriterien – Familienbewusste Arbeitsorganisation

Die Literatur zum Thema „Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen“ kommt einhellig zu dem Ergebnis, dass familienbewusste Arbeitsorganisation und -zeiten zentrale Rahmenbedingungen für „gute Unternehmenspraxis“ darstellen, um diese Zielgruppe zu aktivieren und eine erfolgreiche Berufsrückkehr im Rahmen von Elternzeit oder nach familienbedingter längerer beruflicher Auszeit zu sichern¹⁸. Die Auswertung der in unsere Befragung einbezogenen Unternehmen und die Ergebnisse der Interviews mit Wiedereinsteigerinnen, die zuvor von der Evaluation durchgeführt wurden, erlauben es, folgende Handlungsfelder als „gute Ansätze“ für eine erfolgreiche und nachhaltige Berufsrückkehr in dem von uns befragten Unternehmenssegment zu bewerten:

- **Flexible, individuelle und familienbewusste Arbeitszeitmodelle**

Im Kontext der Verbindung von Beruf und Familie bieten alle befragten Unternehmen flexible Arbeitszeiten an. Unterschiede gibt es allerdings – neben arbeitsplatzbedingten Erfordernissen wie Schichtarbeit – in Bezug auf die familienbewusste Flexibilität, d.h. die Anpassbarkeit der Lösungen an die individuelle Situation der Frauen. Flexible Arbeitszeiten gehen sehr häufig mit Arbeitszeitreduktion einher. Dabei spielt dann die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitlagen eine große Rolle, da dies im Hinblick auf die jeweilige familiale Situation (wie etwa die

¹⁸ U.a.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2011a)
Allmendinger, Jutta (2010) und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009)

Kinderbetreuungssituation) beim Wiedereinstieg zu sehr verschiedenen individuellen Optionen führen kann.

☺ Frauen, die nach einer relativ kurzen Elternzeit in den Beruf zurückkehren und dementsprechend noch Kleinkinder zu betreuen haben, bevorzugen meist Zeitmodelle mit zu Beginn wenigen wöchentlichen Stunden und späterer sukzessiver Stundenaufstockung. Dieses Modell zunehmender Arbeitszeiterhöhung bis hin zu vollzeitnaher Teilzeit bzw. Vollzeit wird von vielen Frauen im Laufe des Wiedereinstiegs präferiert. Im Kontext der Bewertung „Guter Unternehmenspraxis“ ist dabei entscheidend, dass sich der gewählte Arbeitszeitrahmen personalpolitisch nicht als Hindernis für die zukünftige berufliche Entwicklung und die eingeschlagene Karriere der Frauen auswirkt.

In unserer Befragungssample werden derartige Zeitmodelle nur von Frauen geführten Unternehmen und einem jungen mittelständischen Unternehmen angeboten.

▪ **Entkoppelung von Zeit und Arbeitsort – Home Office**

Die Möglichkeit, zu bestimmten Zeiten oder auch nur an einem Tag von zu Hause aus arbeiten zu können, ist ein wichtiger Baustein flexibler Arbeitszeitmodelle. Wenn von der beruflichen Tätigkeit her das Arbeiten im Home Office praktikabel ist, ermöglicht das mobile Arbeiten sowohl im Wiedereinstieg als auch generell für Mütter und Väter ein effektives Familienmanagement, besonders in Notsituationen wie z.B. bei Krankheit des Kindes.

☺ Die Entkoppelung von Arbeitszeit und Arbeitsort eröffnet im beruflichen Wiedereinstieg flexiblere Optionen zu einer besseren Verbindung von Beruf und Familie. Besonders in familialen Notsituationen, aber auch darüber hinaus wird die Möglichkeit des mobilen Arbeitens im Wiedereinstieg von Frauen sehr geschätzt. Dabei sind Kontakt und Nähe zum betrieblichen Alltag unbedingte Voraussetzung; einen reinen Home Office-Arbeitsplatz lehnt zum Beispiel die Mehrheit der Teilnehmerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ab.

In unserer Befragungssample sind es die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die im Rahmen von flexiblen und familienfreundlichen Zeitmodellen das Arbeiten von zu Hause aus anbieten.

▪ **Arbeitszeitreduktion in Führungspositionen**

Für Frauen in qualifizierten Tätigkeitsbereichen und/oder in Führungspositionen gestaltet sich der berufliche Wiedereinstieg besonders schwierig, wenn sie zunächst zeitreduziert arbeiten wollen. Nicht selten stehen sie bei der Berufsrückkehr vor den Dilemmata, schnell in eine Überforderung durch die beruflichen und familialen Verpflichtungen zu geraten, ihre Karriere zunächst zurückzufahren oder sich für den „Ausstieg aus dem Einstieg“ entscheiden zu

müssen. Flexible, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle gelten in den wenigsten Unternehmen für Führungskräfte.

☺ Eine Unternehmenspraxis, in der „Führen in Teilzeit“ gelebt wird, ermöglicht Müttern bei der Berufsrückkehr in Leitungsfunktionen und in qualifizierte Tätigkeitsbereiche einen sanfteren Einstieg, der keinen Abbruch ihrer Karriere erzwingt und die Option zur sukzessiven Stundenerhöhung offen lässt. Soll „Führen in Teilzeit“ ein kontinuierliches Arbeitszeitmodell für Führungskräfte werden, bedarf es eines personalpolitischen Pendantes, des „Job Sharing“.

In unserer Befragungssample hat nur ein einziges Unternehmen, und zwar die im sozialen Bereich aktive gemeinnützige Organisation, zeitreduziertes Arbeiten auch in Führungspositionen eingeführt.

- **Sensibilisierung von Führungskräften für den beruflichen Wiedereinstieg**

Eine „Gute Unternehmenspraxis im beruflichen Wiedereinstieg“ hängt eng mit einer Unternehmenskultur und einem Personalmanagement zusammen, in dem die Verbindung von Beruf und Familie den Stellenwert eines strategischen Handlungsfeldes im Unternehmen einnimmt. Führungskräfte mit Personalverantwortung bedürfen einer entsprechenden Kompetenzentwicklung für dieses Handlungsfeld.

☺ Erst wenn das Thema 'beruflicher Wiedereinstieg' in betrieblichen Programmen zur Führungskräfteentwicklung integriert ist, kann sich die notwendige Sensibilität für die Belange interner Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit und auch für die Aktivierung von externen Wiedereinsteigerinnen als potenzielle Fach- und Führungskräfte im Unternehmen entwickeln. Ein Leitfaden für 'Rückkehrgespräche' stellt zusätzlich zur Sensibilisierung ein Unterstützungsinstrument für Führungskräfte dar.

In unserer Befragungssample ist dieses Thema nur bei einer großen öffentlichen Institution als Baustein im Führungskräfteprogramm integriert.

- **Angebote zur Verbindung Beruf - Familie**

Verlässliche und qualitativ gute Kinderbetreuungsangebote sind zentrale Rahmenbedingung für den beruflichen Wiedereinstieg. So lange das öffentliche Betreuungsangebot quantitativ und qualitativ mangelhaft ist, zögern die Frauen bei dem derzeit bestehenden Geschlechterverhältnis eine Berufsrückkehr häufig hinaus oder arbeiten für lange Zeit nur mit einem geringem Arbeitszeitvolumen – beides führt im Lebensverlauf der Frauen zu negativen Entwicklungen in Bezug auf Einkommen, Karriere und Absicherung im Alter.

☺ Betriebliche Kinderbetreuungsangebote (auch im Verbund mit anderen Trägern) sind ein Plus im beruflichen Wiedereinstieg. Neben solchen Betreuungseinrichtungen bieten Arbeitgeber zunehmend auch weitere unternehmerische Dienstleistungen an wie z.B. die Beratung neu angeworbener Fachkräfte oder Mitarbeiter-Paare bei der Organisation der Verbindung von Familie-Beruf (u.a. „Dual Career Service“).

In unserem Befragungssample sind in diesem Feld nur die großen öffentlichen Institutionen aktiv.

- **Kontinuierlicher Kontakt mit dem Unternehmen in Elternzeit**

Alle in die Befragung einbezogenen Unternehmen bieten ihren Mitarbeiterinnen auf unterschiedlichen Ebenen Kontakthaltmöglichkeiten während des Mutterschutzes und in der Elternzeit an.

☺ Im Spektrum der betrieblichen Angebote sind insbesondere die Information über und Teilnahmemöglichkeit an (Weiterbildungs-)Seminaren ein unterstützendes Instrument, das zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiterinnen während ihrer familienbedingten Auszeit beiträgt. Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, die insbesondere in Sekretariats- und Verwaltungsbereichen häufig von den Unternehmen angeboten werden, haben ebenfalls positive, die Qualifikation der Mitarbeiterinnen erhaltende Effekte. Die Teilnahme an Personalversammlungen, an Betriebsfesten und ähnlichem sorgen für eine kontinuierliche betriebliche Vernetzung der Mütter - ein wichtiger Faktor in der weiteren beruflichen Entwicklung nach dem Wiedereinstieg.

In unserem Befragungssample ermöglichen nur die von Frauen geführten kleinen Unternehmen das volle Spektrum von Kontakthalten während der Elternzeit.

6.2 Von Frauen geführte Unternehmen: „Gute Unternehmenskultur und Personalpolitik“

Unterzieht man die in die Unternehmensbefragung einbezogenen Firmen einer Art Rating, dann erhalten in der Bewertung von Unternehmenskultur und Personalpolitik die kleinen und mittelständischen von Frauen geführten Unternehmen einen Bonus, wenn es um positive betriebliche Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen geht. Dazu gehört in unserem Sample auch ein mittelständisches Unternehmen, bei dem auf der Geschäftsführungsebene Frauen und Männern paritätisch vertreten sind.

Typisch für diese Unternehmen ist, dass sie die Verbindung von Beruf und Familie als ein strategisches Handlungsfeld bewerten, das entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sein kann. Daher hat dieses Handlungsfeld in Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert. Alle Unternehmerinnen betonen, dass die

vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen für sie einen zentralen Wert darstellt. Auf dieser Basis werden jeweils flexible und individuelle Lösungen bei Berufsrückkehr, Krankheit von Kindern oder anderen Familienangehörigen gesucht und gefunden. Das Ergebnis ist in allen diesen Unternehmen überzeugend: man findet eine hohe Mitarbeiterbindung, eine geringe Fluktuation sowie motivierte und engagierte Mitarbeiter/innen. So verwundert es nicht, dass die Unternehmerinnen ihren ökonomischen Erfolg auch als einen wesentlichen Verdienst ihres engagierten Mitarbeiter/innen-Teams verstehen.

Auch die Bewertungsmuster von Wiedereinsteigerinnen widersprechen den sonst gängigen Vorurteilen gegenüber dieser Zielgruppe: so werden bei Stellenausschreibungen die Bewerbungen von Frauen aus der Eltern- bzw. Familienzeit gründlich studiert, da man die Stärken der Wiedereinsteigerinnen sieht und als Vorteil für das Unternehmen wertschätzt: „Die Mütter, die sich in ihrem Privatleben perfekt organisieren müssen, organisieren sich auch hier perfekt.“

Typische Charakteristika der von Frauen geführten kleinen und mittelständischen Unternehmen in Bezug auf „Gute Unternehmenskultur und Personalpolitik“ im beruflichen Wiedereinstieg sind:

- flache Hierarchien, die flexible Strukturen und individuelle Lösungen in Arbeitsorganisation und –zeit ermöglichen,
- eine gelebte Unternehmensphilosophie, in der unternehmerische Maßnahmen zur guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie schon bei der Unternehmensgründung einen hohen Stellenwert einnehmen,
- flexible, an die Situation der Mitarbeiterin angepasste Arbeitszeitmodelle mit innovativen und kreativen Lösungen,
- Karrieremöglichkeiten und berufliche Entwicklungschancen für Wiedereinsteigerinnen auch in Phasen zeitreduzierenden Arbeitens bis hin zu ‚ungewöhnlichen‘ Aufstiegschancen durch Vorbereitung auf die spätere Unternehmensnachfolge der Unternehmerin,
- hohe Wertschätzung der Familienarbeit und Müttern gegenüber,
- Unternehmerinnen, die auf die eigene Work-Life Balance Wert legen.

Eine neuere Studie über von Frauen geführte Unternehmen auf europäischer Ebene kommt zu ähnlichen Ergebnissen, wie sie sich in der Unternehmensbefragung der Evaluation von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zeigen. Die Ergebnisse bestätigen, dass Unternehmerinnen sich europaweit durch ein ganzheitliches Managementverständnis auszeichnen, in dem die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie integriert ist. Zudem unterscheiden sie sich als Unternehmerinnen vergleichsweise zu Unternehmern in ihren Zielen und Motiven. Neben ökonomischen Interessen sind auch soziale Belange in der Unternehmensführung von großer Bedeutung¹⁹.

¹⁹ Die Studie zu von Frauen geführte Unternehmen wurde vom Bundeswirtschaftsministerium der Ramboll Management Consulting in Auftrag gegeben. Siehe hierzu: Frankfurter Rundschau, 16. Oktober 2012

7 Ausblick

Bei von Frauen geführten Unternehmen handelt es sich um vergleichsweise kleine mittelständische Firmen. In unserem Sample beschäftigt das größte Unternehmen 15 Mitarbeiter/innen. Dieser Unternehmenstyp hat für Wiedereinsteigerinnen eine hohe Attraktivität. Trotzdem arbeitet der größte Teil der Berufsrückkehrerinnen in anderen Unternehmen, und insbesondere für Frauen aus der „Stillen Reserve“ ist es notwendig, sich bei einem breiten Spektrum potenzieller Arbeitgeber zu bewerben.

Die Ergebnisse der Befragung machen jedoch deutlich, dass auch größere mittelständische und öffentliche Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der eigenen Personalstruktur damit beginnen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, indem sie Arbeitszeitstrukturen familienbewusst flexibilisieren und das Thema Familie stärker in die strategische Unternehmensentwicklung einbeziehen. In Branchen und Unternehmen, in denen der Fachkräftemangel in einigen Bereichen schon ‚angekommen‘ ist, gehören familienbewusste Arbeitsorganisation und –Zeiten sowie Angebote zur besseren Verbindung von Beruf und Familie bereits zu strategischen Handlungsfeldern. Hier geht man auch bewusster mit der Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen um. Verbunden mit dem Interesse, „gute Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten“, garantieren diese Unternehmen die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz, wenn die Frauen ihre Elternzeit verkürzen und es gibt die Bereitschaft, individuelle Zeitarrangements auszuhandeln, um den Mitarbeiterinnen weiterhin ausreichend Zeit für das Kind/die Kinder zu ermöglichen.

Zwar könnte man nach diesen Ergebnissen davon sprechen, dass es offenbar im Trend liegt, eine familienbewusste Unternehmenskultur zu entwickeln. Jedoch wurden im Kontext des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen auch einige strukturelle Probleme deutlich. Besonders für Frauen in Führungspositionen bleibt es weiterhin schwierig, in der Berufsrückkehr zeitreduziert zu arbeiten, wenn sie nicht einen Karriereeinbruch erfahren wollen. Das gleiche gilt für Frauen, die in (hoch)qualifizierten Tätigkeitsbereichen beschäftigt sind. Zudem betrachten die meisten Unternehmen Frauen, die sich extern bewerben und eine längere familienbedingte berufliche Auszeit haben, noch nicht im Kontext der Fachkräftegewinnung, selbst wenn die Frauen ihre Qualifikation kontinuierlich aktualisiert haben.

Die Ergebnisse dieser Unternehmensbefragung machen trotz positiver Einzelbeispiele deutlich, dass noch sehr viel Aufklärung erforderlich ist, damit Unternehmen das Potenzial der Zielgruppe „Wiedereinsteigerinnen“ für ihren unternehmerischen Nutzen erkennen.

Literaturverzeichnis

- Allmendinger, Jutta (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen. Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2009): Sinus Sociovision, Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)(2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2011a): Zeit für Wiedereinstieg – Potenziale und Perspektiven, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2011b): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht
- Bundesverband der Personalmanager und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012): „Einstellungen von Personalverantwortlichen zu familienbewussten Arbeitszeiten“; „Unternehmen bauen familienfreundliche Maßnahmen deutlich aus“ <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=514&pid=623> (03.09.2012)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vom „Gedöns“ zum Schlüssel gegen den Fachkräftemangel, Berlin
- Dörthe Jung (2011): Vielfalt im beruflichen Wiedereinstieg, Frankfurt <http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html> (17.08.2012)
- Dörthe Jung (2012): Erfolgreich im beruflichen Wiedereinstieg, Frankfurt <http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html> (17.08.2012)
- Frankfurter Rundschau, 16. Oktober 2012: „Der kleine Unterschied. Einer Studie zufolge gehen von Frauen geführte Unternehmen seltener Pleite“
- Frankfurter Rundschau, 20. September 2012: „Frauen sollen häufiger arbeiten. In Hessen fehlen ohne Gegenmaßnahmen bis 2030 mehr als 400.000 Fachkräfte“
- <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/>

Anhang

Unternehmensbefragung 2012 - Gesprächsleitfaden

1. Unternehmensdaten

- Name des Unternehmens: _____
 - Branche des Unternehmens: _____
 - Gesprächspartner/in: _____
 - Funktion der Gesprächspartnerin: _____
 - Größe des Unternehmens (Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter): _____
 - Anzahl aktuell Mitarbeiter/innen in Elternzeit: _____
 - Familienpolitische Maßnahmen vorhanden: Ja Nein
 - Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle vorhanden: Ja Nein
-

2. Berufsrückkehrerinnen - Wiedereinsteigerinnen

Betriebsintern

- Spezielle Maßnahmen für Mitarbeiter/innen in der Elternzeit – Wie werden diese wahrgenommen?
- Berufsrückkehr mit reduzierten Arbeitszeiten – wie ist die betriebliche Praxis?
- Differenzen innerhalb verschiedener Berufsgruppen, Arbeitsplätzen, Positionen – Begründungen. Wie sieht es bei qualifizierten Arbeitsplätzen aus?
- Karrieremöglichkeiten nach der Berufsrückkehr
- Beispiele von betrieblichen Karrieren
- Werthaltungen gegenüber Berufsrückkehrerinnen

Betriebsextern

- Erfahrungen mit externen Bewerbungen von Wiedereinsteigerinnen
- Betriebliche Einstellungspraxis von externen Wiedereinsteigerinnen – Zahlen?
- Beispiele
- Werthaltungen gegenüber Wiedereinsteigerinnen

3. Familienbewusste Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur

- Leitbild, Unternehmensphilosophie
 - Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, welche?
 - Wie werden sie von Seiten der Mitarbeiter/innen wahrgenommen und gibt es Auswirkungen wie bessere Motivation, weniger Fehlzeiten?
 - Umgang mit Wahrnehmung von Elternzeit bei männlichen Mitarbeitern
 - Elternzeit von männlichen Mitarbeitern – Karriererekiller?
 - Spezielle Ansprache/Kommunikation Unterstützung Elternzeit für Väter
 - Wenn familienbewusste Arbeitsbedingungen:
Auswirkungen auf Mitarbeitermotivation, Fehlzeiten, Beschäftigungskontinuität, Attraktivität als Arbeitgeber/in
-

4. Demografischer Wandel: Fach-, Führungskräftemangel

- Persönliche Einschätzung des Themas
 - Betroffenheit des Unternehmens – aktuell, perspektivisch
 - Vorhandene Potenziale im Unternehmen
 - Einschätzung: Wiedereinsteigerinnen als Potenzial (intern/extern)
 - Regionale Vernetzungen, Aktivitäten
-

5. Führungskräfte im Unternehmen

- Anteil von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen
- Wenn vorhanden: in welchen Positionen/Bereichen
- Spezielle Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen
- Einstellung zu Quote