

# 6. ■ Ergebnisse

Auszug aus der Studie von Astrid Vornmoor.



## Es ist ein Geben und ein Nehmen

Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrnehmen.  
Eine Studie im Bergischen Städtedreieck.

# 6. Ergebnisse

Die für diese Studie interviewten Personalverantwortlichen haben überwiegend positive Erfahrungen mit Wiedereinsteigerinnen zum Ausdruck gebracht. Weibliche Beschäftigte kehren oft nach vergleichsweise kurzen Familienzeiten von ein bis drei Jahren zu ihren alten Arbeitgebern zurück und arbeiten sich schnell wieder ein an ihrem Arbeitsplatz. Wiedereinsteigerinnen, die zu ihren alten Arbeitgebern zurückkehren, haben es vergleichsweise leicht, wieder in ihren Job einzusteigen. Für externe Wiedereinsteigerinnen dagegen ist es schwieriger, einen Einstieg in Teilzeit zu finden. Die Erfahrungen der hier zitierten Personalverantwortlichen beziehen sich hauptsächlich auf Wiedereinsteigerinnen, die nach der Elternzeit in ihr altes Unternehmen zurückkehren.

**Das Bergische Städtedreieck hat viele kleine und mittlere Unternehmen, die familienbewusste Arbeitszeiten ermöglichen**

Fast alle Wiedereinsteigerinnen, auf die sich die Aussagen der hier zitierten Personalverantwortlichen beziehen, wollen Teilzeit arbeiten, um Erwerbsarbeit und Familienverantwortung zu vereinbaren. Dabei ist die Gestaltung des Vereinbarkeitsmodells abhängig von den Teilzeitmöglichkeiten im Unternehmen, den Rahmenbedingungen der öffentlichen und privaten Kinderbetreuung sowie dem Paarrangement zwischen den erwerbstätigen Eltern.

Die vorliegende Studie hat sich auf die Bedeutung des Arbeitgebers konzentriert und auf die Erfahrungen, die Personalverantwortliche mit Wiedereinsteigerinnen gemacht haben.

Alle Unternehmen, die hier portraitiert wurden, sind als familienfreundliche Unternehmen von den im Vorfeld interviewten Expertinnen und Experten benannt worden oder haben sich als solche in der lokalen Presse präsentiert. Ein Unternehmen befindet sich am Anfang des Auditierungsprozesses „Familie und Beruf“ der Hertie-Stiftung. Familienfreundliche Arbeitgeber, wie sie hier exemplarisch für das Bergische Städtedreieck dargestellt wurden, sind attraktive Arbeitgeber am regionalen Fachkräftemarkt und unterscheiden sich von anderen Arbeitgebern insbesondere durch ihre Offenheit hinsichtlich etablierter und innovativer Teilzeitregelungen sowie flexibler Vollzeitmodelle. Neben den klassischen Halbtagsstellen spielen insbesondere **individuelle Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich** eine bedeutsame Rolle für die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen. Die Region des Bergischen Städtedreiecks hat viele kleine und mittelständische

Unternehmen, die familienbewusste Arbeitszeiten ermöglichen, ohne dies öffentlichkeitswirksam zu thematisieren. Die Familienfreundlichkeit von Unternehmen ist aber zunehmend ein harter Standortfaktor, um die Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck zu stärken. Flexible, individuelle Arbeitszeiten sind teilweise entscheidend für Arbeitgeber, um insbesondere weibliche Fachkräfte mit Familie zu halten und nach der Elternzeit eine schnelle und dauerhafte Rückkehr in ihren Arbeitsbereich zu gewährleisten.

Die Unternehmensportraits haben deutlich gemacht, dass eine familienfreundliche Personalführung in den dargestellten Unternehmen keine sogenannte good-will-Entscheidung der Personalleitung ist, sondern mit einem klaren Nutzen für das jeweilige Unternehmen verbunden wird. Immer wieder wurden die Personalverantwortlichen zitiert mit den Worten, dass es „**ein Geben und ein Nehmen**“ sei, wenn individuelle Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienverantwortung ermöglicht werden. Dabei bezieht sich das Prinzip des Gebens und Nehmens auf beide Seiten einer ausgewogenen Kooperation zwischen dem Arbeitgeber einerseits und der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer andererseits. Nur so kann die vielzitierte „Win-win“ Situation für alle Beteiligten entstehen.

So unterschiedlich die Unternehmen sind, die hier portraitiert wurden hinsichtlich der Unternehmensgröße und der Branchen aus denen sie kommen, so vielfältig sind die Möglichkeiten und Spielräume, die sich unternehmensspezifisch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der betrieblichen Praxis zeigen.



Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend aufgelistet:

■ **Wiedereinsteigerinnen sind Fachkräfte**, unabhängig davon, ob sie Vollzeit oder Teilzeit arbeiten, in der oder nach der Elternzeit. Das Bild der Fachkraft als Vollzeitkraft muss hinterfragt werden. Die dargestellten Portraits zeigen, dass Teilzeitkräfte ebenso wie Vollzeitkräfte als Fachkräfte tätig sind und auch als solche wertgeschätzt werden. Die Anzahl der Erwerbstätigkeitsstunden sollte deshalb nicht mit der Qualität der Arbeitskraft gleichgesetzt werden.

■ **Wiedereinsteigerinnen kehren** tendenziell **früher wieder ins Unternehmen** zurück, als noch vor 10 Jahren. In vielen Unternehmen sind Wiedereinsteigerinnen nach ca. einem Jahr wieder zurück, oder nach 2,5 bis 3 Jahren. Deutlich ist, dass weibliche Beschäftigte in Elternzeit früher wieder zurückkehren, wenn die Kinderbetreuung gesichert ist und das Unternehmen flexible Teilzeit oder Vollzeitoptionen kombiniert mit anderen familienfreundlichen Instrumenten wie z.B. Gleitzeit oder Telearbeit ermöglicht.

Ein wichtiges Kriterium für die Dauer des Ausstiegs ist die Schnelllebigkeit des Wissensverlusts durch den Ausstieg in der Elternzeit. Hier zeigen sich branchenspezifische Unterschiede, z.B. im Vergleich zwischen Lebensmitteleinzelhandel (gering) und Krankenhausbetrieb in der Pflege (hoch).

■ Das Thema der **Fachkräftesicherung** wird in den exemplarisch dargestellten Unternehmen entscheidend durch **Ausbildung und Weiterbildung** gewährleistet. Ausbildungen können bei Offenheit des ausbildenden Unternehmens auch als **Teilzeitausbildung** für Auszubildende mit Familienaufgaben ermöglicht werden. Die Fachkräftesicherung durch Teilzeitausbildung für junge Auszubildende mit Kindern ist aber insgesamt noch wenig bekannt und wird vergleichsweise selten praktiziert.

Im Krankenhausbereich ist die **Ausbildung** zur Krankenschwester oder Pflegeassistentin **auch für ältere Wiedereinsteigerinnen** zwischen 40 und 50 Jahren möglich und wird aufgrund der guten Erfahrungen mit älteren weiblichen Auszubildenden hinsichtlich ihrer Ernsthaftigkeit und Zuverlässigkeit von den befragten Personalverantwortlichen befürwortet.

Die **Weiterbildung der eigenen Beschäftigten** zur Fachkräftesicherung ist ein wichtiges Instrument, um das Fachwissen im Unternehmen bedarfsgerecht zu gestalten und anzupassen. Potenzielle Führungskräfte werden aus den eigenen Reihen identifiziert und unternehmensspezifisch weitergebildet. Die Weiterbildung auch von Teilzeitkräften in der und nach der Elternzeit wird von einigen der porträtierten Unternehmen unterstützt und ist ein wichtiger Baustein einer nachhaltigen Fachkräftesicherung.

■ Einen **akuten Fachkräftemangel** gibt es bei den befragten Unternehmen im Ärztebereich und in einzelnen Bereichen der Pflege, bei RoboterprogrammiererInnen, in Messerberufen und im Bereich BerufskraftfahrerInnen, im Lebensmitteleinzelhandel im Verkauf an der Käse- und Wursttheke und im Hotelleriebereich in der Küche bezüglich der Position Koch/Köchin. Damit wird exemplarisch deutlich, dass sich das Thema des Fachkräftemangels und der Fachkräftesicherung **nicht nur auf hochqualifizierte akademische Kräfte** bezieht, sondern auch auf das mittlere Qualifikationsniveau quer durch verschiedenste Branchen. Die Fachkräftebedarfe liegen in allen Bereichen auf einem vergleichsweise höheren Niveau: Die Anforderungen z.B. an immer qualifizierteres kaufmännisches Personal seien in den vergangenen 10 bis 15 Jahren nach Einschätzung einer interviewten Personalverantwortlichen deutlich gestiegen.

Auch für den Hilfskräftemarkt im Bereich der Gebäudereinigung werden von einem Unternehmen Engpässe in der Zukunft erwartet.

■ Die Fachkräftesicherung und auch die Fachkräftegewinnung insbesondere von akademischen Nachwuchskräften betreiben einige Unternehmen gezielt durch ihre **Profilierung als familienfreundlicher Arbeitgeber am Fachkräftemarkt**. Damit reagieren sie auf Befragungsergebnisse, die bestätigen, dass für die Mehrheit der befragten Beschäftigten **mit Kindern unter 18 Jahren für die Wahl eines neuen Arbeitgebers** die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtigere oder **genauso wichtige Rolle spielen**, wie die Höhe des zu erzielenden **Einkommens**.<sup>1</sup>

■ Eine Personalverantwortliche weist darauf hin, dass sie bei den Nachwuchskräften auch eine **stärkere Nachfrage nach eigenständigem und flexiblerem Arbeiten** feststellen kann.

<sup>1</sup> Vgl. Befragung im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), 2007, zitiert nach: Familienreport 2010. Leistungen, Wirkungen, Trends. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S.138.

- **Fachkräfte mit Migrationshintergrund** sind in den portraitierten Unternehmen nach Aussage der befragten Personalverantwortlichen gut integrierte Beschäftigte, die oft im gewerblichen Bereich arbeiten, aber auch im kaufmännischen Bereich und vereinzelt in Führungspositionen tätig sind. Sie verfügen überwiegend über gute Deutschkenntnisse oder sprechen Deutsch wie ihre Muttersprache. Insofern sind sie als Beschäftigte mit Migrationshintergrund meist nur noch am Namen zu erkennen. Aber auch dieser ist kein eindeutiges Indiz für einen Migrationshintergrund, da sich durch Heirat eine veränderte Namensgebung ergeben kann. In international ausgerichteten Unternehmen sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund aufgrund ihrer zusätzlichen Sprachkompetenz gern gesehene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vereinzelt führen unterschiedliche kulturelle Wertesysteme hinsichtlich eines gleichberechtigten und respektvollen Umgangs zwischen traditionsverhafteten Männern und westlichen Frauen zu Reibungen im Arbeitsprozess – unabhängig davon, ob der Mann oder die Frau die hierarchisch übergeordnete Position innehat. Hier zeigen sich Ansätze für die Notwendigkeit interkultureller Schulungen und Führungskräfteseminare zur Personalentwicklung.
- Wesentliche Voraussetzung für den Wiedereinstieg ist das **Kontakthalten** zwischen Arbeitgeber und Beschäftigter **in der Elternzeit**. Die Art des Kontakthaltens ist möglich durch die Initiative der Beschäftigten sowie durch den Arbeitgeber z.B. in Form von Informationsschreiben oder Einladungen zu Betriebsfesten. Wenige Unternehmen haben der Bedeutung des Kontakthaltens zu ihren Beschäftigten in der Elternzeit eine angemessene, systematische Rückkopplung gegeben und sie auch in der Elternzeit als Fachkräfte mit Familie im Blick, z.B. durch die Möglichkeiten, an **Weiterbildungen** teilzunehmen und so bei wichtigen Neuerungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu bleiben oder durch **Urlaubsvertretungen** den Kontakt zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen zu pflegen. Oft bleibt es der Initiative der Beschäftigten selbst überlassen, den Kontakt

zum Unternehmen zu pflegen, um vom Arbeitgeber nicht vergessen zu werden. Teilweise erwarten Arbeitgeber auch, dass die Initiative des Kontakthalts von der Beschäftigten in Elternzeit ausgeht. Wird der Kontakt nicht systematisch vom Arbeitgeber gehalten, kann es allerdings auch passieren, dass sich für die Beschäftigte Distanz zum alten Arbeitgeber aufbaut und sie sich anderweitig beruflich orientiert. Das ist meist nicht im Sinne des Arbeitgebers, wird aber erstaunlich oft einfach hingenommen.

- Entscheidend für den Wiedereinstieg in oder nach der Elternzeit ist die Möglichkeit, **Teilzeit** arbeiten zu können, weil der überwiegende Anteil erwerbsorientierter Mütter im Bergischen Städtedreieck nach der Rückkehr in den Beruf eine Teilzeittätigkeit sucht, um Familienaufgaben und Erwerbsarbeit zu vereinbaren. Obwohl ein großer Anteil der Wiedereinsteigerinnen nach Aussage der Personalverantwortlichen den Wunsch nach einer Halbtagsstelle von 8 bis 12 Uhr formuliert, werden auch viele andere Modelle in Teilzeit mit einer längeren Dauer und anderen Lage der Arbeitszeiten praktiziert.

Die Verknüpfung von Teilzeit- mit **Gleitzeitregelungen** führt zu einer größtmöglichen Flexibilität für Arbeitgeber und Beschäftigte insofern, als dass dadurch auch oft vollzeitnahe Erwerbsarbeit für Beschäftigte mit Familienaufgaben praktikabel wird.

- Teilzeit ist nicht nur ein Modell für weibliche Beschäftigte mit Familienaufgaben auf dem mittleren Qualifikationsniveau, sondern als **vollzeitnahe Teilzeit** im 30 bis 35 Stundenmodell auch für **höher qualifizierte leitende weibliche Beschäftigte mit Familienaufgaben**. Die **Vereinbarkeit von Karriere und Familie** nicht nur für männliche sondern **auch für weibliche Beschäftigte** ist ein wichtiges Ziel, das zwar einige Arbeitgeber mit einem familienfreundlichen Unternehmensprofil ermöglichen, aber längst nicht alle genauso deutlich im Blick haben, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Beschäftigte ohne Leitungsfunktion. Hier zeigt sich, dass eine familienfreundliche Personalführung zwar die Bedingungen verbessern kann, damit mehr Eltern Beruf und Familie vereinbaren können, dass dies allein aber nicht zwingend auch zu ausgewogenen weiblichen und männlichen Anteilen bei den Führungskräften führt.



- Entscheidend für eine gelungene **Umsetzung von Teilzeitregelungen bei Fach- und Führungstätigkeiten** ist einerseits die organisatorische **Anpassung der Arbeitspakete** an die verkürzte Arbeitszeit, andererseits eine **vertrauensvolle Basis und gute Kommunikation** zwischen der Fachkraft in Teilzeit und ihren Vorgesetzten. Daneben ist die **Akzeptanz** der Teilzeitregelungen durch andere Beschäftigte im Team oder in der Abteilung ausschlaggebend für eine nachhaltig tragfähige Teilzeitbeschäftigung der Wiedereinsteigerin als Fach- oder Führungskraft.
- Die Portraits der dargestellten Unternehmen haben gezeigt, dass die Umsetzungsfähigkeit familienbewusster Arbeitszeitregelungen zuerst eine **Entscheidung der Unternehmensleitung „Top-down“** ist und im zweiten Schritt entscheidend von der **Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz der Führungskraft**, die ungewohnte, innovative Arbeitszeitregelungen ermöglicht, abhängt. Damit ergibt sich ein neuer Blick auf das Thema der Durchsetzungsfähigkeit von Teilzeitoptionen: Es ist nicht nur wesentlich, dass eine Geschäftsleitung oder Vorgesetzte familienfreundliche Arbeitszeitmodelle einführen wollen, sondern ob sie auch in der Lage sind, eine familienbewusste Personalführung umzusetzen. Hier zeigen sich Ansätze, mit Hilfe von Führungskräfteseminaren Sensibilisierungen und vereinbarkeitsorientierte Führungskompetenzen zu entwickeln.
- Inwieweit eine Führungskraft eine aktive Rolle einnimmt bei der Umsetzung von innovativen Arbeitszeitmodellen zur Unterstützung von Beschäftigten mit Familie, wird auch von der **persönlichen Betroffenheit** und spezifischen Lebenserfahrung der Personalverantwortlichen geprägt, z.B. als Familienvater mit berufstätiger Partnerin oder als alleinerziehender Vater.
- Teilzeit ist oft ein Karriereknick, muss es aber nicht sein. Auch Teilzeitkräfte können nach einer Familienphase wieder stärker im Unternehmen Führungsaufgaben übernehmen, wenn der oder die Personalverantwortliche, wie in einigen der porträtierten Unternehmen, sie für zukünftige, leitende Aufgaben im Blick hat.
- Das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit ist insbesondere für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Beschäftigten ein wichtiges Thema. Die interviewten Personalverantwortlichen berichten aber ebenso davon, dass zunehmend auch **Männer in die Elternzeit** gehen und zumindest die sogenannten **„Vätermonate“** Elternzeit nehmen. Vereinzelt wollen Väter in der Elternzeit bis 30 Stunden Teilzeit arbeiten. Auch gibt es alleinerziehende erwerbstätige Väter, die Anfragen nach flexibleren Arbeitszeiten im Rahmen ihrer Vollzeitstelle stellen oder es gibt Väter, die Anfragen nach reduzierter Vollzeit stellen, um Familienverantwortung für die Erziehung ihrer Kinder oder Versorgungsleistungen für ältere Angehörige zu übernehmen.
- Obwohl das Thema der **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege** nach Aussage der ExpertInnen und Personalverantwortlichen noch nicht spürbar in den regionalen Unternehmen angekommen ist, zeigen einzelne Anfragen der Beschäftigten bei den Personalverantwortlichen, dass das Thema Pflege in naher Zukunft häufiger auf die Unternehmen zukommen wird. Der demografische Wandel wird diese Entwicklung aller Voraussicht nach noch verstärken. Dabei sind nicht mehr nur weibliche Beschäftigte mit Pflegeaufgaben betraut, sondern zunehmend auch männliche Beschäftigte, die ihre kranken Ehefrauen oder alten Eltern pflegen.



**nicht die Unternehmensgröße ist entscheidend**

- Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Analyse der Unternehmensportraits ist, dass **nicht die Unternehmensgröße entscheidend** ist für ein familienfreundliches Unternehmensprofil. Auch kleine Unternehmen können insbesondere durch **individuelle Arbeitszeitregelungen** punkten und dadurch eine erfolgreiche Fachkräftesicherung betreiben. Auch durch **Teilzeitausbildungen** oder **Jobsharingmodelle** können Fachkräfte für Unternehmen gewonnen werden. Zudem ist die Kommunikation in kleineren Unternehmen leichter als in großen Unternehmen, die bei der Umsetzung familienfreundlicher Leitlinien der Geschäftsleitung einen größeren Aufwand betreiben müssen, um alle Beschäftigten zu erreichen. Die kleineren Unternehmen unserer Stichprobe haben z.B. gezeigt, dass sie genauso wie die großen Unternehmen Möglichkeiten umsetzen, leitende Positionen mit vollzeitnahen Arbeitszeitregelungen zu gewährleisten. Insofern können **kleinere Unternehmen hinsichtlich familienbewusster Arbeitszeiten genauso innovativ sein, wie größere oder große Unternehmen**, ohne dass sie dabei deren strukturelle Kommunikationskomplexität zu überwinden haben.

**Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung am Standort**

- Der Boden, auf dem familienfreundliche Maßnahmen wachsen und gedeihen, ist eine wertschätzende und freundliche **Unternehmenskultur. Offenheit und Menschlichkeit** sind Attribute, die in diesem Zusammenhang mehrfach von den interviewten Personalverantwortlichen als prägend für den Umgang im Unternehmen genannt wurden. In kleinen und größeren Unternehmen dieser Stichprobe wurde das Betriebsklima als „**familiär**“ beschrieben und darauf hingewiesen, dass mit der Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch **soziale Verantwortung am Standort** übernommen wird. Entscheidend war oft, dass die Unternehmensleitung die familienfreundliche Unternehmenskultur geprägt hat durch Vorgesetzte, die als Familienväter auch Vorbildcharakter im Unternehmen hatten und den **Wert der Familie ins Unternehmen getragen** haben.

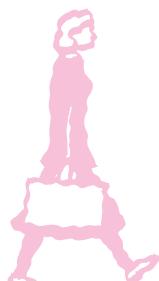
**familienfreundliches Betriebsklima motiviert die Beschäftigten und verringert Fluktuation**

Die Investition in ein angenehmes Betriebsklima zahlt sich aus für die Unternehmen: Die überwiegende Anzahl der befragten Personalleiterinnen und Personalleiter bestätigten eine **geringe Fluktuation** ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Steigerung der **Motivation** ihrer Beschäftigten am Arbeitsplatz durch die Berücksichtigung familiärer Belange.

- Die Rückkehr in die Erwerbsarbeit hängt während oder nach der Elternzeit immer noch entscheidend von den bestehenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung ab. Wenn Unternehmen die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen als wichtige Beschäftigtengruppe für ihre nachhaltige Fachkräftesicherung erkannt haben, sind sie zunehmend offen, flexible Teilzeit- oder Vollzeitregelungen zu ermöglichen und sich gegebenenfalls auch für eine betriebliche oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, z.B. durch Kooperationsvereinbarungen mit benachbarten Betreuungseinrichtungen, zu entscheiden. Insofern sind einerseits flexible Arbeitszeitregelungen wichtig, andererseits die Rahmenbedingungen einer pädagogisch überzeugenden und zeitlich ausreichenden und flexiblen **Kinderbetreuung entscheidend für die Fachkräftesicherung** von Beschäftigten mit Kindern.

Die Befragung der Unternehmen mit **betrieblicher Kinderbetreuung** in der Stichprobe hat gezeigt, dass durch die betriebliche Kinderbetreuung die **Mütter ca. ein Jahr in Elternzeit waren und schnell wieder ins Unternehmen zurückgekehrt sind**. Die Kosten der betrieblichen Kinderbetreuung machen sich so durch die schnelle Rückkehr der erwerbstätigen Mütter bezahlt. Die betriebliche Kinderbetreuung, die über die kommunalen Betreuungszeiten hinausgeht, ermöglicht flexiblere Gestaltung von Vollzeit- und Teilzeitstellen abhängig von den Unternehmensbedarfen und den Bedürfnissen der erwerbstätigen Eltern.

Allerdings haben die Interviews auch gezeigt, dass sich nicht alle erwerbstätigen Mütter in den befragten Unternehmen eine betriebliche Kinderbetreuung wünschen, sondern diese zum Teil lieber privat über ihre Familiennetze oder Nachbarschaft organisieren.



Die Nachfrage von werdenden Müttern nach Teilzeitoptionen in oder nach der Elternzeit zwecks Versorgung von kleinen Kindern wird von Personalverantwortlichen oft nachvollzogen. Wenn die Kinder größer werden, erwarten Personalverantwortliche aber auch eine Aufstockung und zunehmende Rückkehr zum Vollzeitmodell von ihren weiblichen Beschäftigten mit Kindern. Dem stehen oft langfristigere Teilzeitwünsche der erwerbstätigen Mütter gegenüber, die auch für größere Kinder noch einen erhöhten Betreuungsbedarf sehen. Hinter diesen unterschiedlichen Betreuungsvorstellungen stehen unterschiedliche **Leitbilder vom Kindeswohl**, die sich hinsichtlich der Definition guter Versorgung und Erziehung von Kindern durch Mütter, Väter, Kita und andere Betreuungspersonen unterschiedlich gewichtet profilieren. In diesem Zusammenhang hat ein Personalverantwortlicher u.a. darauf hingewiesen, dass das Angstbild von der „**Rabenmutter**“ immer noch prägend sei für die 2,5 jährige Ausstiegsdauer von Müttern in seinem betrieblichen Umfeld.

Ein Unternehmensvertreter wünscht sich in diesem Zusammenhang längere und flexible Betreuungszeiten von 6:00 bis 20:00 Uhr, damit Beschäftigte mit Kindern den langen Arbeitszeiten in seiner Branche gerecht werden können.

In verschiedenen Unternehmen wurde auf die Zuverlässigkeit und das Engagement älterer weiblicher Beschäftigter hingewiesen.

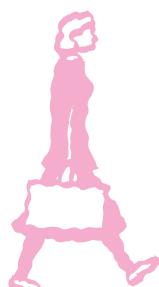
Mehrere interviewte Personalverantwortliche in der Bergischen Region haben angemerkt, dass sie die **starke Nachfrage nach Halbtagsstellen** von acht bis zwölf Uhr bei erwerbsorientierten Müttern in oder nach der Elternzeit als Überforderung empfinden und sich wünschen, dass Mütter längere und flexible Arbeitszeiten anbieten.

Die Ergebnisse aus den Unternehmensinterviews zeigen eine **Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten**, wie in der betrieblichen Praxis die Fachkräfte sicherung mit Hilfe verschiedener Ansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestärkt werden kann. Dabei hat sich gezeigt, dass **alle Bereiche der Fachkräfte sicherung**, die bereits am Anfang der Studie für das Bergische Städtedreieck dargestellt wurden, auch **einen Bezug zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufweisen**. So gewinnt der Bereich der Weiterbildung der eigenen Beschäftigten, den 59 Prozent der befragten Unternehmen in der Konjunkturmfrage der IHK zur Fachkräfte sicherung genannt hatten, vor dem Hintergrund der Situation von Wiedereinsteigerinnen noch einmal eine neue Dimension. Die Unternehmensportraits haben gezeigt, dass nur in einigen Unternehmen der Kontakt zu Wiedereinsteigerinnen gehalten wird, in vielen aber nicht oder nur in Abhängigkeit von der Initiative der weiblichen Beschäftigten selbst. Die **Weiterbildung von Wiedereinsteigerinnen in der Elternzeit und die Teilnahme an Weiterbildungen für teilzeitarbeitende Wiedereinsteigerinnen** sind weitere Ansätze, die nur vereinzelt von den porträtierten Unternehmen in den Blick genommen werden.

58 Prozent der Bergischen Unternehmen insgesamt beabsichtigen, der Fachkräfte sicherung durch eine verstärkte Ausbildung junger Kräfte zu begegnen. In diesem Zusammenhang sind durch die Portraits zwei interessante Aspekte in den Blick geraten: Zum einen die Option, durch eine **Teilzeitausbildung** auch jungen Müttern mit Kind eine Ausbildung zu ermöglichen. Zum anderen die Möglichkeit einer **Ausbildung für Wiedereinsteigerinnen** zwischen 30 und 50 Jahren z.B. für den Pflegebereich im Krankenhaus, in den Fokus zu nehmen.

Alle porträtierten Unternehmen wollen mit familienfreundlichen Arbeitszeitregelungen ihre **Arbeitgeberattraktivität steigern** und haben dies nach eigenen Angaben durch eine geringe Fluktuation der Beschäftigten und eine überwiegend ausreichende Anzahl von Bewerbungen auch erreicht. Es hat sich gezeigt, dass für jedes Unternehmen branchenspezifische Rahmenbedingungen gelten, die Spielräume und Grenzen der betrieblichen Unterstützung familiärer Belange der Beschäftigten eröffnen und abstecken.

**Alle Bereiche der Fachkräfte sicherung haben einen Bezug zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**



**Fachkräfte-sicherung durch Weiterbildung von Wiedereinsteigerinnen in der Elternzeit und danach – auch in Teilzeit**

Hinsichtlich der Fachkräftesicherung wird sich mittel- und langfristig zeigen, welche Unternehmen mit Hilfe welcher Strategien das Rennen um die besten Köpfe gewinnen werden. Wer sich hier in die Startlöcher begibt, sollte aber nicht vergessen, auch rechts und links der Rennstrecke zu schauen: Die Analyse des Beschäftigungsmarktes und der Arbeitsmarktstruktur für das Bergische Städtedreieck hat gezeigt, dass noch Potenziale hinsichtlich der weiblichen Erwerbsquoten in Wuppertal, Solingen und insbesondere in Remscheid bestehen: Ca. 30.000 weibliche Teilzeitbeschäftigte und über 8000 Frauen in geringfügiger Beschäftigung, davon ca. 600 Akademikerinnen, und viele weibliche Arbeitslose, die gegebenenfalls nicht mangels Qualifikation sondern aufgrund ihrer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit und ohne ausreichende Kinderbetreuung keine Stelle finden, stellen ein Fachkräftepotenzial dar, das möglicherweise noch stärker genutzt werden könnte, wenn mehr Unternehmen familienbewusste Arbeitszeitmodelle anbieten würden und die vorhandenen Kinderbetreuungsangebote noch ausgeweitet und flexibler genutzt werden könnten. Insbesondere die Zielgruppe der alleinerziehenden Mütter und Väter würde davon profitieren.

**Fachkräfte-sicherung durch Teilzeitausbildung und durch Ausbildung von Wiedereinsteigerinnen in der Pflege**

75 Prozent der Unternehmen in der Region suchen Vollzeitkräfte, 75 Prozent der Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck suchen Teilzeitstellen. Durch eine flexiblere Gestaltung von Teilzeitstellen, insbesondere im vollzeitnahen Bereich, könnten Spielräume entstehen, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen attraktiv sind.

Hinsichtlich **der Rolle der Wiedereinsteigerinnen** selbst hat diese Studie gezeigt, dass Wiedereinsteigerinnen den **Kontakt zum alten Arbeitgeber halten** sollten, da die Möglichkeiten der Rückkehr in Teilzeit hier vergleichsweise gut sind. Dies sollte auch von den Beratenden im Gespräch mit Wiedereinsteigerinnen deutlich hervorgehoben werden. Einen Arbeitgeber zu finden, der eine Teilzeitstelle für eine Mitarbeiterin anbietet, die er nicht kennt, ist zwar nicht unmöglich, wie einige Porträts dieser Studie gezeigt haben. Nach Aussage der wirtschaftsnahen ExpertInnen und einiger Personalverantwortlicher im Interview ist dies insgesamt gesehen aber eher schwierig, da die Unternehmen ihre eigenen Beschäftigten in Elternzeit zuerst berücksichtigen und darüber hinaus keine oder nur noch vereinzelte und spezifische Fachkräftebedarfe haben. Hier sei aus Sicht der Expertinnen nötig, noch stärker für flexible Teilzeit- und Vollzeitmodelle zu sensibilisieren und die Stärken und den Nutzen dieser Modelle für die Unternehmen bekannt zu machen.

Insgesamt haben sowohl die Expertinnen in den Interviews als auch die Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen bestätigt, dass die **Dauer des Ausstiegs** von Wiedereinsteigerinnen spürbar **kürzer** geworden sei, jedoch immer in Abhängigkeit von bestehenden flexiblen Arbeitszeitmodellen, dem Alter der Kinder der beschäftigten Mütter und den Rahmenbedingungen der Kinderbetreuung stehe. Je flexibler die Möglichkeiten der Kinderbetreuung einerseits und die Spielräume der Arbeitszeitgestaltung andererseits, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Wiedereinsteigerinnen nach einem Jahr oder früher wieder im Unternehmen sind. Dafür braucht die Wiedereinsteigerin aber auch **Managementfähigkeiten**, um Familienaufgaben und Erwerbstätigkeit erfolgreich miteinander zu vereinbaren. Da diese nicht automatisch mit der Mutterchaft vom Himmel fallen, zeigen sich hier Ansätze, dass Wiedereinsteigerinnen durch Schulungen zum Zeit- und Aufgabenmanagement unterstützt werden könnten.

Repräsentative Befragungen von erwerbstätigen Müttern mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung haben ergeben, dass ein Drittel bis ein Viertel beider Zielgruppen grundsätzlich ein hohes Interesse an **beruflicher Weiterentwicklung** haben und teilweise auch an einer beruflichen **Karriere**. Diese Ambitionen gilt es durch Weiterbildungsangebote zu fördern – auch bei Teilzeitkräften.

Die überwiegende Anzahl, aber nicht alle Wiedereinsteigerinnen sind an Teilzeit interessiert. Insbesondere auch Alleinerziehende könnten möglicherweise eher eine Vollzeit oder vollzeitnahe Erwerbsarbeit annehmen, wenn sie flexiblere Möglichkeiten haben, ihre Arbeitszeit zu gestalten und eine für sie zufriedenstellende Balance zwischen Beruf und Familienverpflichtungen herzustellen. Diese Spielräume, die sich durch flexible Arbeitszeitmodelle für die Besetzung von reduzierten Vollzeitstellen nach Aussage der Befragten in den Expertinneninterviews und den Unternehmensbefragungen gezeigt haben, könnten in der Beratungspraxis der Arbeitsagentur von Wiedereinsteigerinnen und Arbeitgebern noch stärker ausgelotet werden.

Für immer mehr Wiedereinsteigerinnen ist eine eigene finanzielle Sicherung für das Familieneinkommen und die Altersvorsorge genauso wichtig wie die Familienorientierung. Das hängt vermutlich nicht nur mit steigenden Scheidungsquoten zusammen und einer großen Anzahl weiblicher Alleinerziehender, sondern auch damit, dass **Beruf und Familie** für eine überwiegende Anzahl von Müttern **entscheidende Bereiche für ein sinnerfülltes Leben** sind.

Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck sind überwiegend gut qualifiziert und haben mehrjährige Berufserfahrungen, bevor sie wegen der Familiengründung eine Zeit lang aus dem Erwerbsleben aussteigen. Für das Bergische Städtedreieck waren das für das Jahr 2010 fast 2200 Mütter, die vor dem Elterngeldbezug erwerbstätig waren. Gleichzeitig waren 2500 Mütter vor dem Elterngeldbezug nicht erwerbstätig. Ob die Ursachen dafür in einer Aufeinanderfolge mehrerer Schwangerschaften liegt oder welche Ursachen sich hinter dieser Anzahl verbirgt, können hier nicht geklärt werden.

Die Leitbilder geschlechterspezifischer Arbeitsteilung prägen die Erwerbsorientierung von Müttern und die Wahl des Vereinbarkeitsmodells zwischen Eltern. Das traditionelle Familienmodell prägt die Rolle des männlichen Familiennährers in Vollzeit und die Rolle der weiblichen Zuverdienerin mit Halbtagsbeschäftigung oder in geringfügiger Beschäftigung mit der Hauptverantwortung für die Familie und den Haushalt.

Das partnerschaftliche Familienmodell ermöglicht auch Vollzeit oder vollzeitnahe Teilzeit für Mütter und Väter, da beide sich auch zeitlich mit Versorgungsaufgaben in der Familienverantwortung teilen. **Partnerschaftliche Familienmodelle** bieten durch die Aufteilung der Familienverantwortung zwischen den Eltern größere Möglichkeiten für Mütter, auch vollzeitnahe Arbeitszeiten zu realisieren. Sie **sind damit für das Ziel der Fachkräftesicherung förderlich**. Die Steigerung der weiblichen Erwerbsquote im Bergischen Städtedreieck könnte insofern auch mit einer höheren Sensibilisierung für ein partnerschaftliches Familienmodell befördert werden und somit zur Fachkräftesicherung beitragen.

Wiedereinsteigerinnen mit **Migrationshintergrund** sind genauso heterogen hinsichtlich ihrer Erwerbsorientierung und den dadurch geprägten Vereinbarkeitsmodellen wie die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen insgesamt. Sie sind gut integriert in den regionalen Arbeitsmarkt, sofern sie eine abgeschlossene Berufsausbildung und gute Deutschkenntnisse vorzuweisen haben. Die zusätzlichen Sprachkompetenzen der Beschäftigten mit Migrationshintergrund werden insbesondere von Arbeitgebern mit internationalem Geschäftsbezug aber auch im Krankenhausbereich hinsichtlich der Versorgung von Patienten mit Migrationshintergrund als Mehrwert gesehen und geschätzt.

Vor dem Hintergrund, dass auch in der Region des Bergischen Städtedreiecks als altem Industriestandort der produzierende Bereich an Bedeutung verliert und der Dienstleistungssektor wächst, ist die Zielgruppe der erwerbstätigen Mütter mit und ohne Migrationshintergrund, die zu großen Anteilen im **Dienstleistungsbereich** tätig sind, von großer Bedeutung für die Fachkräftesicherung des Standorts. Aus diesem Grund ist entscheidend, die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen als regionale Fachkräfte des produzierenden sowie des Dienstleistungssektors nicht aus dem Blick zu verlieren.

Ein gelungener Wiedereinstieg, insbesondere von weiblichen Beschäftigten nach einem familiär bedingten Ausstieg, ist kein Selbstläufer sondern ein komplexes und gut geplantes Zusammenspiel zwischen der Wiedereinsteigerin, dem Arbeitgeber, der Kinderbetreuungsinfrastruktur und dem Partner und anderen Familienmitgliedern der Wiedereinsteigerin. Die porträtierten Unternehmen haben gezeigt, dass in der betrieblichen Praxis unterschiedliche betriebspezifische Möglichkeiten bestehen, um den Wiedereinstieg auch nachhaltig zur Zufriedenheit aller Beteiligten erfolgreich zu gestalten. Daneben spielen auch die Arbeitsagentur und mögliche Weiterbildungsträger eine wichtige Rolle. Insgesamt ist der **Wiedereinstieg ein Prozess**, der alle genannten Akteure fordert. Die **hohe Motivation**, die Wiedereinsteigerinnen dabei mitbringen und die von vielen Personalverantwortlichen wiederholt positiv hervorgehoben wurde, ist dabei eine wichtige Beförderung des Zusammenspiels.

**Wiedereinsteigerinnen sind regional ansässige Fachkräfte**

**Partnerschaftliche Familienmodelle sind für das Ziel der Fachkräftesicherung förderlich**

