

Wiedereinsteigerinnen – ein vernachlässigtes Potenzial

Ressourcen von Frauen besser nutzen

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung werden auf dem Arbeitsmarkt zunehmend spürbar: Der Schweizer Wirtschaft gehen die Fach- und Führungskräfte aus. Dennoch werden die Potenziale der Frauen bislang unzureichend genutzt. Dies wird sich in den nächsten Jahren ändern, denn gerade hervorragend ausgebildete Wiedereinsteigerinnen sind äusserst interessant für viele Unternehmen. **Gudrun Sander**

Wenn gut ausgebildete Frauen nach einer längeren Elternzeit nicht in ihren erlernten Beruf zurückkehren, ist dies nicht nur ökonomisch, sondern auch gesellschaftspolitisch zu hinterfragen. Einerseits gehen unserer Gesellschaft dadurch wertvolle Ressourcen verloren. Andererseits bedeutet das aber auch, dass diese Frauen keine Karriereentwicklung mehr erfahren und im Alter schlechter gestellt sein werden, weil sie sich keine oder eine nur unzureichende Rente aufbauen können.

Wir werden stetig älter, die Sozialsysteme sind mit der bisherigen traditionellen Rollenteilung nicht mehr zu finanzieren. Gleichzeitig werden die Potenziale der zunehmend besser ausgebildeten Frauen für den Arbeitsmarkt trotz Fachkräftemangels oftmals links liegen gelassen. So besitzen etwa 10 Prozent der Frauen zwischen 30 und 45 Jahren einen Tertiärabschluss und sind nicht erwerbstätig. Dazu kommt ein beträchtlicher Teil hoch qualifizierter Frauen, die in kleinen Pensen weit unter ihrer Qualifikation arbeiten.



Bild: zvg

Gudrun Sander ist Leiterin des Programms «Women Back to Business» an der Uni St. Gallen.

Vielseitige Qualifikationen

Die klassische lineare Dreiteilung in Kindheit/Jugend, Erwerbstätigkeit beziehungsweise Haushalt und Kindererziehung sowie Pensionierung löst sich mehr und mehr auf. Stattdessen ergeben sich mehrmals im Leben Zeitfenster, die einen Neustart ermöglichen – zunehmend auch bei Frauen zwischen 35 und 50 Jahren. So hat auch eine 45-jährige Frau noch mehr als 15 Berufsjahre vor sich und damit allen Grund, eine herausfordernde und befriedigende Tätigkeit anzustreben sowie nebenbei noch etwas für ihre finanzielle Absicherung im Alter zu tun.

Neben diesen eher allgemeinen Gründen bieten Wiedereinsteigerinnen als Arbeitnehmerinnen ganz konkrete Vorteile, die nicht allen Unternehmen bewusst sind: Die Familienplanung ist abgeschlossen, die Rückkehrerinnen sind hoch motiviert und engagiert, und sie bleiben der Unternehmung in den meisten Fällen treu – anders als junge Studienabgänger, die in der Regel nach zwei bis drei Jahren die Stelle wieder wechseln. Zudem besitzen gerade diese Frauen viele von Unternehmen gern ge-

sehene Kompetenzen, wie etwa Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Organisationstalent, Erfahrung im Netzwerken sowie Zuverlässigkeit. Neben ihrer oft hervorragenden Ausbildung und den Schlüsselqualifikationen, welche Mütter während der Familienphase sammeln, sind sie häufig in verantwortungsvollen Positionen ehrenamtlich tätig – eine Qualifikation, die oftmals nicht als solche anerkannt wird.

All dies hilft ihnen, etwa auch in heiklen Situationen gelassener zu bleiben

als etwa Berufsanfänger. Viele dieser gut ausgebildeten Frauen können komplexe Projekte aufgrund ihrer Erfahrungen und Netzwerke lösungsorientiert führen. Frauen mit Lebenserfahrung werden daher sowohl im Team als auch auf Kundenseite ernst genommen und geschätzt.

Unterschiedliche Erwartungen

Zugegeben, viele Frauen können nach einer längeren Familienphase nicht mehr im zuvor ausgeübten Beruf tätig sein. Aber es gibt eine Reihe spannender Jobs, in denen die Kompetenzen dieser Frauen voll zum Tragen kommen und deren Lebenserfahrung Vorteile bietet. Dies ist etwa in allen Tätigkeiten der Fall, die eine hohe Beratungskompetenz, gepaart mit Fachwissen, erfordern, wie etwa als Projektleiterin oder Kundenberaterin. Wieso aber wird dieses offenkundige Potenzial so wenig wahrgenommen? Viele Arbeitgeber haben immer noch Vorbehalte. Die Erwartungen der Arbeitgeber und der Berufsrückkehrerinnen sind häufig nicht deckungsgleich: Insbesondere hinsichtlich der Flexibilität der Arbeitszeiten, des Aufgabenprofils und der Weiterqualifikation existieren oft unterschiedliche Ansprüche, die sich zunächst annähern müssen.

Eine Frau, welche zwei Studiengänge abgeschlossen hat, in der Politik tätig war und eine Familienphase von fünf Jahren gemacht hat, ist mit einem unqualifizierten Teilzeitjob unterfordert. Zudem werden die oben genannten Kompetenzen häufig nicht in den Vordergrund gestellt, sondern in der schriftlichen Bewerbung und der Personalauswahl vor allem die fehlenden beziehungsweise veralteten Fach-, Branchen- und Marktkennnisse betont.

Familienfreundliche Arbeitgeber gefragt

Qualifizierte Jobs für Berufsrückkehrerinnen sehen anders aus als solche für Studienabgänger. Die wenigsten Wiedereinsteigerinnen suchen eine Vollzeitstelle, sondern anspruchsvolle Tätigkeiten mit flexiblen und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen. Zusätzlich ist die räumliche und zeitliche Flexibilität (noch) eingeschränkt. Die Leistungs-

bereitschaft und das Engagement sind aber mindestens gleich gross wie bei den jungen «High Potentials».

Andererseits sind die Anreize sehr unterschiedlich, besonders bei jenen sehr gut ausgebildeten Frauen, die nicht ausschliesslich aus ökonomischen Gründen

«Notwendig sind flexible und kreative Einstiegsmodelle sowie eine gute Unterstützung.»

zurück ins Erwerbsleben eintreten wollen. Hier zählen nicht ein möglichst hohes Gehalt, sondern eine anspruchsvolle, erfüllende Tätigkeit, eine hohe Flexibilität des Arbeitsplatzes, ein gutes Team, Freiräume in der Gestaltung der Aufgabe und ein motivierendes Arbeitsklima. Zudem ist der berufliche Wiedereinstieg für die meisten Frauen kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt. Flexible und kreative Einstiegsmodelle sowie eine gute Unterstützung sind also notwendig. Eine Möglichkeit, welche in Amerika und in Deutschland bereits von einigen Firmen praktiziert wird, sind sogenannte «Returnships», also massgeschneiderte Trainee-Programme für Wiedereinsteigerinnen oder Umsteiger.

Die Politik sieht hier eindeutig die Schweizer Wirtschaft in der Pflicht. Bun-

desrätin Doris Leuthard meint dazu: «Von der Integration von Frauen in die Schweizer Wirtschaft profitieren in erster Linie die Unternehmen selber. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, wenn sich die Firmen an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit Familienpflichten anpassen.»

Mehr Frauen dank Diversity-Management

Einige Unternehmen haben dies bereits erkannt und engagieren sich aktiv, um Berufsrückkehrerinnen besser integrieren zu können. Für sie ist das Diversity-Management ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Und so werden erste Erfolge sichtbar: Der Frauenanteil in diesen Firmen steigt kontinuierlich, wenn auch langsam an. Frauen in Führungspositionen werden häufiger, und der Anteil der Rückkehrerinnen nach der Geburt eines oder mehrerer Kinder steigt markant an.

Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, muss die Schweiz sämtliche Ressourcen nutzen – besonders jene der Frauen und jene der sehr gut ausgebildeten Wiedereinsteigerinnen. Die Schaffung der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die Ausweitung des Betreuungsangebots für Kinder sowie Änderungen im Steuer- und Rentensystem, eine Veränderung der (Unternehmens-)Kulturen und die gezielte Förderung von engagierten Frauen sind wesentliche Meilensteine auf diesem Weg. ■

Spezifisches Weiterbildungsangebot und spannende Porträts

Die Universität St. Gallen hat ein Weiterbildungsangebot entwickelt, das speziell auf die Situation von Wiedereinsteigerinnen zugeschnitten ist: das Zertifikatsprogramm «Women Back to Business». Dabei werden Berufsrückkehrerinnen – neben einer fachlichen Weiterbildung in allen wichtigen Managementbereichen – durch Coachings und Ressourcenworkshops wieder fit für den Arbeitsmarkt gemacht. Denn ein mangelndes Selbstbewusstsein und eine teils unrealistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen sind meistens die grössten Barrieren für eine gezielte Bewerbung.

Zehn erfolgreiche Wiedereinsteigerinnen sind in der Publikation «Mutmacherinnen – zehn Erfolgsgeschichten gelungener Wiedereinstiege» der Universität St. Gallen porträtiert. ■

www.es.unisg.ch/wbb