Dörthe Jung
Unternehmensberatung

„Fachkräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg?"

Abschlussbericht der Evaluation von *New Netzwerk Wiedereinstieg*

Dipl. Soz. Dörthe Jung

NeW
Netzwerk Wiedereinstieg

Frankfurt am Main, Februar 2013

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

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichts „Fachkräftemangel: Zeitenwende für den 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

Inhalt

1 Vorbemerkung Hessische Initiative zur Potenzialaktivierung - *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ... 1

2 Ergebnisse auf einen Blick ... 3

3 Projektdesign *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ... 8

3.1 Konzeption und Angebotsstruktur ... 8

3.2 Externe Evaluation ... 11

3.3 Daten zur Potenzialaktivierung im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ... 12

4 Anreizsysteme für den beruflichen Wiedereinstieg: gesellschaftliche Rahmenbedingungen im europäischen Kontext ... 14

4.1 Beruflicher Wiedereinstieg im europäischen Kontext ... 15

4.2 Erwerbstätigenquote und Arbeitszeitvolumina von Frauen ... 17

5 Wen erreicht *NeW-Netzwerk Wiedereinstieg*? ... 18

5.1 Heterogenität der Zielgruppe ... 18

5.2 Alter, Familienstand, Dauer der Erwerbsunterbrechung und soziale Situation bei Teilnahmebeginn von *NeW* ... 20

5.3 Qualifikationspotenziale der Wiedereinsteigerinnen ... 23

6 Aktivierungspotenziale der Wiedereinsteigerinnen im hessischen Netzwerk ... 28

6.1 Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung ... 28

6.2 Potenzialträgerinnen mit akademischer Ausbildung ... 29

6.3 Projektkundinnen mit Migrationshintergrund ... 30

6.4 Aktivierungspotenziale der Wiedereinsteigerinnen im hessischen Netzwerk ... 31

7 Unterstützungsstrukturen ... 32

7.1 Ressource *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* – starke Partnerinnen im Wiedereinstieg. 32

7.2 Familie und Partnerschaft ... 34

8 Wege des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen ... 37

8.1 Muster des Wiedereinstiegs ... 37

8.2 Sehr gut qualifizierte Frauen mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung ... 38

8.3 Wiedereinsteigerinnen mit klassischer Frauenerwerbsbiografie ... 39

8.4 Wiedereinsteigerinnen mit Patchwork-Berufsverläufen ... 40

8.5 Qualifizierte Wiedereinsteigerinnen mit Migrationsgeschichte ... 40

8.6 Berufsspezifische Einstiegschancen und Hemmnisse für den Wiedereinstieg ... 42

9 Erfolgreiche berufliche Wiedereinstiegsszenarien 42

9.1 Beruflicher Wiedereinstieg ohne große Hindernisse..... 43

9.2 Wiedereinstieg mit erfolgreicher Unternehmensgründung..... 46

9.3 Mit Patchwork und Einwanderungshindernissen in den ersten Arbeitsmarkt 48

10 Positive und negative Faktoren für einen erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg 50

10.1 Kompetenzzugewinn, Netzwerke und Flexibilität - positive Faktoren für den Wiedereinstieg 50

10.2 Mangelnde unternehmerische Flexibilität – negative Faktoren im Wiedereinstieg.... 54

11 Vermeidung von Karrierebrüchen im Wiedereinstieg und Kulturwandel in Unternehmen..... 56

11.1 Wandel von Unternehmenskulturen..... 56

11.2 Ansätze betrieblicher Strategien für nachhaltige Karrierechancen von Wiedereinsteigerinnen..... 57

11.3 „Führungskräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg?" 60

12 „Gute Rahmenbedingungen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen" - Empfehlungen 62

Abbildungsverzeichnis..... 66

Tabellenverzeichnis 66

Literaturverzeichnis..... 67

1 Vorbemerkung Hessische Initiative zur Potenzialaktivierung – *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*

Die Hessische Landesregierung hat zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen seit Oktober 2009 ein ambitioniertes Landesprogramm aufgelegt: *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*.[1]

Acht Projektträger aus Frankfurt, Darmstadt, Wiesbaden, dem Landkreis Gießen und Rüsselsheim bieten eine breite und vielfältige Palette von Coachings, Qualifizierungen, Mentoring und Beratung an. Die Angebote sind jeweils individuell auf die aktuelle Situation der Teilnehmerinnen in ihrem Wiedereinstiegsprozess zugeschnitten. Dem Netzwerk war eine externe Evaluation beigestellt.[2]

Der vorliegende Abschlussbericht fasst relevante Ergebnisse des zweieinhalbjährigen Evaluationszeitraums zusammen. Im Mittelpunkt stehen die Identifizierung von Potenzialträgerinnen für Fach- und Führungskräfte und die Auswertung der Erfahrungen der Teilnehmerinnen in ihrem Wiedereinstiegsprozess.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Das Hessische Landesprogramm *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* steht im gesellschaftspolitischen Kontext des Fach- und Führungskräftemangels und der erforderlichen Fachkräfteaktivierung. Eine wesentliche Ursache für den zu erwartenden Fachkräftemangel ist die demografische Entwicklung, aufgrund derer nach einschlägigen Prognosen das Erwerbspersonenpotenzial schon bis 2025 eklatant sinken wird.[3] So erwartet die 2012 von der Hessischen Landesregierung eingesetzte Fachkräftekommission bis 2030 einen Rückgang in Hessen von 400.000 bis 600.000 Personen im erwerbsfähigen Alter.[4] Ein hoher Bedarf an Fachkräften ist neben technischen Berufen wie Ingenieur/innen auch in den klassischen Domänen der Frauenberufe in sozialen, sozialpflegerischen und Gesundheitsberufen absehbar. Die Prognosen listen weitere Berufe mit hohem Bedarf auf, in den ebenfalls traditionell viele Frauen ausgebildet sind.[5]

Die in der Fachöffentlichkeit diskutierten Strategien zur Steigerung des Fachkräfteangebots sind vielfältig.[6] Im Fokus dieser Strategiediskussion steht die Frage nach der stärkeren Aktivierung und verbesserten Nutzung des Erwerbspotenzials von Frauen. Immerhin sind 5,6 Millionen Frauen unter 60 Jahren bundesweit nicht erwerbstätig[7]. Dabei handelt es sich,

---

[1] Laufzeitdauer: Oktober 2009 - Dezember 2013. Das Programm wird vom Hessischen Sozialministerium und mit Mitteln des ESF gefördert, s. www.new-hessen.de (18.02.2013)

[2] Evaluationszeitraum: Juni 2010 – Dezember 2012. Mit der Evaluation war Dörthe Jung Unternehmensberatung, Frankfurt beauftragt, s. www.doerthejung-consult.com (18.02.2013)

[3] Siehe u.a. BWP 3/2011 und IAB-Regional (2012)

[4] Fachkräftekommission Hessen (2012), speziell

[5] U.a. Büro- und Rechnungskaufleute, Bank- und Versicherungskaufleute. Fachkräftekommission Hessen (2012), S. 12f

[6] Siehe u.a. Bundesagentur für Arbeit (2011)

[7] Allmendinger, Jutta (2010), Seite 45ff

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

verglichen mit anderen nicht erwerbstätigen Gruppen, um das größte, aber auch komplexeste Erwerbspersonenpotenzial.[8] Deshalb steht auch das Thema des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen nach der Eltern- und Familienzeit seit geraumer Zeit wieder auf der politischen Agenda.[9]

Vor dem Hintergrund der notwendigen Fachkräfteaktivierung wird diese Zielgruppe in den nächsten Jahren arbeitsmarkt- und personalpolitisch verstärkt an Bedeutung gewinnen, unter anderem auch deshalb, weil es eine wachsende Zahl an gut ausgebildeten jüngeren Frauen mit teilweise hoch qualifizierten Berufskarrieren vor der Elternzeit gibt. In deren Lebenskonzept nehmen Beruf und Familie eine gleichwertige Bedeutung ein, und sie wollen nach der Geburt eines Kindes relativ schnell wieder in den Beruf einsteigen. Aber auch unter den Frauen, die sich für eine längere Familienzeit zur Versorgung der Kinder entschieden haben, verfügt ein nicht geringer Anteil über eine gute Berufsausbildung und über Qualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt zukünftig stark nachgefragt werden. Für diese Gruppen von Wiedereinsteigerinnen sind die Beratungs- und Qualifizierungsangebote von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* von hoher Attraktivität und ihre Teilnahme an Qualifizierungen, Beratung und Coachings mündete mehrheitlich in eine erfolgreiche qualifizierte Berufsrückkehr, in eine Neuqualifizierung oder einen beruflichen Neuanfang zum Beispiel in Form unternehmerischer Selbstständigkeit.

Trotz der gestiegenen öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit, die die Zielgruppe zunehmend erfährt, gibt es noch viele Hindernisse und Vorurteile, mit denen Frauen in ihrem Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Unterbrechung der Erwerbstätigkeit zu kämpfen haben. Dieser Bericht fokussiert die Potenziale dieser Zielgruppe und ihre Aktivierung im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* und stellt mit Blick auf die demografische Entwicklung die Frage, ob sich angesichts des prognostizierten Fachkräftemangels bei den Unternehmen eine Trendwende für bessere Karrierechancen von beruflichen Wiedereinsteigerinnen abzeichnet: „Fachkräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg?". In diesem Kontext werden Qualifikationsprofile der Teilnehmerinnen, typische berufliche Wiedereinstiegsmuster und erfolgreiche Einstiegsverläufe vorgestellt sowie notwendige unternehmenskulturelle Veränderungen diskutiert. Abschließend sind Empfehlungen für gute Rahmenbedingungen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen formuliert.

---

[8] So verwies auf einer Konferenz des Institut für Arbeit und Berufsforschung (IAB) im Juli 2012 Raimund Becker, Mitglied des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit, auf die Tatsache, dass die Handlungsebenen zur Aktivierung des Potenzials der Frauen komplex sind: „Frauen sind das quantitativ größte, aber auch komplexestes Fachkräftepotenzial". Für Hessen s. Fachkräftekommission Hessen (2012), S. 25ff

[9] Siehe auch die Bundesinitiative „Perspektive Wiedereinstieg", die mittlerweile schon in der 2. Programmphase angelaufen ist, s. http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/ (18.02.2013)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

2 Ergebnisse auf einen Blick

New Netzwerk Wiedereinstieg

Die Hessische Landesregierung hat zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen seit Oktober 2009 ein ambitioniertes Landesprogramm aufgelegt: *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*.

- Acht Projektträger aus Frankfurt, Darmstadt, Wiesbaden, dem Landkreis Gießen und Rüsselsheim bieten bis Dezember 2013 eine breite und vielfältige Palette von Coachings, Qualifizierungen, Mentoring und Beratung an.

Das Netzwerk wurde über zweieinhalb Jahren vor einer externen Evaluation begleitet.

- Dieser Abschlussbericht der Evaluation fokussiert die Potenziale dieser Zielgruppe und ihre Aktivierung im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* und stellt mit Blick auf die demografische Entwicklung die Frage, ob sich angesichts des prognostizierten Fachkräftemangels bei den Unternehmen eine Trendwende für bessere Karrierechancen von beruflichen Wiedereinsteigerinnen abzeichnet: „Fachkräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg?"

Ziele und Konzeption

Zielsetzung des Hessischen Landesprogramms zum beruflichen Wiedereinstieg ist die Unterstützung von Frauen bei dem beruflichen Wiedereinstieg und ihre Potenzialaktivierung nach einer familial bedingten Erwerbsunterbrechung. Im Vordergrund der Zielsetzung steht die Aktivierung von Wiedereinsteigerinnen aus der „Stillen Reserve".

Konzept und Angebotsstruktur der beteiligten Projektträger berücksichtigen, dass die Zielgruppe heterogen ist und es sich bei der Berufsrückkehr nicht um ein punktuelles Ereignis im Lebensverlauf der Frauen handelt, sondern um einen komplexen, teilweise auch langwierigen Prozess. Vor diesem Hintergrund werden in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* drei Gruppen von Teilnehmerinnen unterschieden:

- Informationskundinnen
- Kurzberatungskundinnen
- Projektkundinnen

Die ersten beiden Gruppen nehmen die Angebote des Netzwerkes für eine kürzere Zeit wahr. Im Zentrum des Netzwerkes steht die dritte Gruppe der Projektkundinnen, die in ihrem Wiedereinstiegsprozess eine längere Unterstützung in *NeW* zur nachhaltigen Rückkehr in den Beruf in Anspruch nehmen.

Alleinstellungsmerkmale der hessischen Initiative sind die gezielte Ansprache von qualifizierten Migrantinnen und das Angebot einer qualifizierten Unterstützung im unternehmerischen Gründungsprozess.

Evaluation

Zur Qualitätssicherung, zur Identifizierung von erfolgreichen Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg und zur Fachkräfteaktivierung wurde dem hessischen Netzwerk *NeW* von Juni 2010 bis Dezember 2012 eine externe Evaluation beigestellt. Zur Umsetzung

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

dieser Ziele kamen im Evaluationszeitraum quantitative und qualitative methodische Instrumentarien zum Einsatz.

Daten zur Potenzialaktivierung

Die Daten zur Potenzialaktivierung im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* sind überzeugend:

- Von Juni 2010 bis Dezember 2012 haben über 3.700 Frauen die verschiedenen Angebote des hessischen Netzwerkes wahrgenommen. Davon plante fast die Hälfte ihre Berufsrückkehr im Rahmen von *NeW* über einen längeren Zeitraum (Gruppe „Projektkundinnen"). Von den ausgeschiedenen Projektkundinnen haben 62% auf dem ersten Arbeitsmarkt eine Stelle gefunden (85%) bzw. sich erfolgreich selbstständig (15%) gemacht. Knapp ein Drittel hat sich für eine weitere fachliche Qualifizierung entschieden oder befand sich in einer aktiven Bewerbungsphase. Nur 10% der Teilnehmerinnen haben das hessische Netzwerk verlassen, ohne ihre Wiedereinstiegspläne realisieren zu können.
- Die Teilnahme an den Angeboten des hessischen Netzwerkes haben qualifikationsgerechte Wiedereinstiegswege bei den Frauen unterstützt, worüber ein Potenzial für den benötigten Fachkräftemangel aktiviert werden konnte.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg im europäischen Kontext

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern mit einem vergleichsweise zu Deutschland stärker egalitären Geschlechtermodell und einer Sozialgesetzgebung, die auf partnerschaftliche Elternschaft und ökonomische Eigenständigkeit von Frauen und Männern abzielen, führen die in Deutschland vorherrschenden kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen bei Müttern häufig zu langen familienbedingten Erwerbsunterbrechungen und zu einer späten Rückkehr in den Beruf. Einen Hauptfaktor für diese kulturellen Differenzen stellt die dominante Geschlechterkultur in Deutschland dar, die immer noch von dem männlichen Hauptverdiener und der meist weiblichen ‚Nebenverdienerin' geprägt ist.

Wen erreicht *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*?

Die soziodemografischen Daten der Projektkundinnen verdeutlichen, dass die Initiative der hessischen Landesregierung besonders attraktiv für Wiedereinsteigerinnen ist, die ein spezifisches Profil aufweisen:

- Frauen, die nicht im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit in den Beruf zurückkehren
- Frauen, die mit aktivem Interesse nachhaltig wieder in den Beruf einsteigen wollen
- Verheiratete Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt länger unterbrochen haben
- Wiedereinsteigerinnen aus der „Stillen Reserve"
- Teilnehmerinnen mit einem hohen Qualifikationsniveau

Frauen, die sich für eine Familienphase von vier Jahren und mehr entschieden haben und sich beim Wiedereinstieg auf dem Arbeitsmarkt neu bewerben oder sich für eine berufliche

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Selbstständigkeit entscheiden stellen in *New Netzwerk Wiedereinstieg* mit 80% aller Projektkundinnen die Mehrheit dar.
Das durchschnittliche Alter der Projektkundinnen des hessischen Netzwerkes *NeW* beträgt 44 Jahre. Die durchschnittliche Dauer der Erwerbsunterbrechung mit 10 Jahren ist bei der Gruppe der Projektkundinnen im hessischen Netzwerk relativ hoch.

- Die soziodemografischen Daten der Teilnehmerinnen weisen je nach regionalem Standort im Netzwerk Differenzen auf: in der Metropole Frankfurt sind die Frauen jünger und haben kürzere Erwerbsunterbrechungen als die Projektkundinnen aus dem Landkreis Gießen. Fast die Hälfte aller Projektkundinnen stellt das Potenzial der „Stillen Reserve" dar.
- Die Mehrheit der Projektkundinnen in NeW hat ein hohes Qualifikationsniveau: bei der Hälfte handelt es sich um Akademikerinnen und drei Viertel haben einen guten Berufsabschluss (Doppelqualifikation von 23% mit beruflicher Ausbildung und akademischen Abschluss).

Aktivierungspotenziale der Wiedereinsteigerinnen in *NeW*

Die in *NeW* erreichte Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung und akademischem Abschluss stellen im Hinblick auf ihre qualifikatorischen Voraussetzungen und beruflichen Erfahrungen vor der Mutterschaft ein interessantes Potenzial für die Fachkräfteaktivierung dar. Beide Gruppen treffen in Bezug auf ihre fachliche Ausbildung auf Branchen, in denen nach aktuellen Prognosen zukünftig ein erheblicher qualifizierter Personalbedarf zu erwarten ist.

- Bei den Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung lässt sich eine große Gruppe als potenzielle Fachkräfte identifizieren, die bei entsprechenden gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen (u.a. keine Diskriminierung von älteren Beschäftigtengruppen; Offenheit für diese Zielgruppe und Erkennen ihrer Potenziale; Teilzeitbeschäftigung auch in verantwortungsvollen Tätigkeiten) gute Chancen für einen Wiedereinstieg haben.
- Die Wiedereinstiegschancen und das Aktivierungspotenzial der Frauen mit akademischer Ausbildung sind im Hinblick auf Altersstruktur, kürzere Dauer der familienbedingten Erwerbsunterbrechung und akademische Fachqualifikation als sehr gut zu bewerten – unter der Voraussetzung, dass sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf flexible Zeitgestaltung und familienbewusste Arbeitsorganisation für qualifizierte Fach- und Führungskräfte künftig verbessern.
- Vergleichsweise zu Fachkräften aus dem Ausland, die im Rahmen zu der Demografie-Strategie angeworben werden, handelt es sich bei den qualifizierten Migrantinnen um eine Gruppe von Frauen, die gut ausgebildet, aufgrund ihres längeren Aufenthalts in Deutschland bereits kulturell integriert ist und in der Regel die deutsche Sprache gut beherrscht.

In den Kapiteln zu Unterstützungsstrukturen und beruflichen Wiedereinstiegsszenarien werden Ergebnisse aus zwei Befragungswellen qualitativer Interviews mit Teilnehmerinnen des hessischen Netzwerkes vorgestellt.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Unterstützungsstrukturen

Die Wahrnehmung der Angebote der Projektträger von *NeW* hat in den unterschiedlichen Phasen des Wiedereinstiegsprozesses eine positiv verstärkende und unterstützende Funktion. Die Teilnahme im Netzwerk selbst ist in den meisten Fällen bereits ein Indikator für die Eigenaktivität der Frauen und ihr starkes Interesse, wieder erwerbstätig sein zu wollen.

- Die Bildungs- und Beratungsangebote werden von den Frauen als eine wichtige Ressource wahrgenommen, um den „besten Weg für ihre Rückkehr in den Beruf" zu finden.

Die Ergebnisse beider Wellen qualitativer Interviews bestätigen andere sozialwissenschaftliche Erkenntnisse,

- dass mit der Mutterschaft eine Retraditionalisierung in der Arbeitsteilung der Geschlechter stattfindet. Je länger sich die traditionelle Arbeitsteilung in der Familie während der Zeit der Erwerbsunterbrechung eingeschliffen hat, umso geringer ist die Chance, dass sich mit der Berufsrückkehr ein neues, partnerschaftliches Modell entwickeln wird.

Wege des beruflichen Wiedereinstiegs

Es werden anhand vier verschiedener Teil-Zielgruppen spezifische Typologien des Wiedereinstiegs differenziert:

- (hoch-) qualifizierte und gut qualifizierte Frauen mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung
- Wiedereinsteigerinnen mit klassischer Frauenerwerbsbiografie
- Frauen mit einer Patchwork-Berufsbiografie
- Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund

sowie anhand von Beispielen drei erfolgreiche Verlaufsformen des beruflichen Wiedereinstiegs vorgestellt:

- Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt ohne große Hindernisse
- als Gründerin und Unternehmerin in den Beruf zurückkehren
- Erfolgreicher, aber mit Hindernissen verbundener Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt von qualifizierten Migrantinnen

In den Intensivinterviews haben wir folgende Tendenzen identifiziert:

- Frauen mit einer Ausbildung in sogenannten typischen Frauenberufen entscheiden sich meist für eine wesentlich längere Erwerbsunterbrechung als Frauen mit überwiegend akademischer Ausbildung.
- Die Berufsverläufe von Akademikerinnen sind häufig in Tätigkeits- und Berufsbereichen angesiedelt, die an männliche Karrierewege angepasst sind, so dass die hier vorherrschenden Arbeitszeitstrukturen und die betriebliche Flexibilität entscheidend die Muster ihrer Berufsrückkehr prägen.
- In den qualitativen Interviews überraschte insbesondere die geringe Flexibilität großer und globalisierter Unternehmen, den High-Potentials im Wiedereinstieg temporär flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, die ihnen ermöglichen würden, wenigstens in

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

der Kleinkind-Phase mehr Zeit für die Verbindung von mütterlicher Fürsorge und Berufsinteressen aufwenden zu können.

- Wesentlich größere Flexibilität bieten die klassischen Frauenberufe sowie kleinere und mittlere Unternehmen, wo Frauen schon seit Jahrzehnten ihr Interesse an Teilzeitarbeit durchgesetzt haben und sich Unternehmen in diesen Tätigkeitsbereichen auf die Arbeitszeitprioritäten der Frauen eingestellt haben.

Vermeidung von Karrierebrüchen im Wiedereinstieg und Kulturwandel in Unternehmen

Die Karrierebrüche, die High-Potentials in ihrem beruflichen Wiedereinstieg häufig erfahren, werden in die Kontexte eines erforderlichen Kulturwandels in den Unternehmen und der betrieblichen Gleichstellungspolitik gestellt.

- Vor dem Hintergrund der Ergebnisse in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* werden zwei Ansätze betrieblicher Personalstrategien für nachhaltige Karrierechancen von Wiedereinsteigerinnen als „Gute Praxis" aufgegriffen, die die zwei zentralen Benachteiligungsfaktoren für Wiedereinsteigerinnen versprechen aufbrechen zu können: das Tabu der Teilzeitverträglichkeit von Führungspositionen und die Homogenisierung von Karrieremustern und –wege.
- Bei diesen Ansätzen handelt es sich um Teilzeit in Führungspositionen, Job-Sharing, Mixed-Leadership und das Konzept der lebensphasenspezifischen Personalstrategie.
- Abschließend beantworten wir resümierend die Titelfrage des Abschlussberichts, inwieweit die „Diagnose: Führungskräftemangel" für den beruflichen Wiedereinstieg eine Zeitenwende bedeutet, dass sich für Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung die Chancen zur qualifizierten Berufsrückkehr verbessern und sie von den Unternehmen als Potenzialträgerinnen erkannt und umworben werden.
- Es werden positive Impulse und Bedenken für eine Zeitenwende diskutiert.

Empfehlungen

Auf der Grundlage der Auswertungsergebnisse der Evaluation von *NeW Netzwerk Widereinstieg* werden Empfehlungen für „gute Rahmenbedingungen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen" formuliert:

Programme für Wiedereinsteigerinnen mit Potenzialaktivierung

- Qualifizierte Migrantinnen in Wiedereinstiegsprogrammen gezielt ansprechen
- Aktivierung für unternehmerische Selbstständigkeit
- Entwicklung einer „Hessischen Demografiestrategie"
- Imagekampagne zur Aktivierung von Wiedereinsteigerinnen und zur Sensibilisierung von Unternehmen
- Weiterer quantitativ und qualitativ hochwertiger Ausbau der Betreuungsinfrastruktur in Hessen

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

3 Projektdesign *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*

Zielsetzung des Hessischen Landesprogramms zum beruflichen Wiedereinstieg ist die Unterstützung von Frauen bei dem beruflichen Wiedereinstieg und ihre Potenzialaktivierung nach einer familial bedingten Erwerbsunterbrechung.

3.1 Konzeption und Angebotsstruktur

Im konzeptionellen Mittelpunkt der Beratungs- und Qualifizierungsangebote der an dem Netzwerk beteiligten acht Projektträger steht die individuelle Unterstützung der Frauen entsprechend ihrer qualifikatorischen und sozialen Voraussetzungen sowie ihrer jeweiligen Entwicklung im Prozess des Wiedereinstiegs. Konzept und Angebotsstruktur berücksichtigen, dass die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen[10] heterogen ist und es sich bei der Berufsrückkehr nicht um ein punktuelles Ereignis im Lebensverlauf der Frauen handelt, sondern um einen komplexen, teilweise auch langwierigen Prozess. Aufgrund dieser Struktur verbieten sich Standardlösungen in Beratung und Qualifizierung von selbst, da sie im Hinblick auf die Potenzialaktivierung und die nachhaltige Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt wenig effektiv sind. In *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* unterscheidet man vor dem Hintergrund der Prozesshaftigkeit des Wiedereinstiegs drei Gruppen von Teilnehmerinnen:

- Informationskundinnen
- Kurzberatungskundinnen
- Projektkundinnen

Die ersten beiden Gruppen nehmen die Angebote des Netzwerkes für eine kürzere Zeit wahr – häufig aufgrund eines ersten Informationsbedarfs, aber auch, um letzte noch bestehende Fragen bei der Berufsrückkehr zu klären. Im Zentrum des Netzwerkes steht die dritte Gruppe der Projektkundinnen[11], die in ihrem Wiedereinstiegsprozess eine längere Unterstützung in *NeW* zur nachhaltigen Rückkehr in den Beruf in Anspruch nehmen.

Die Heterogenität der Zielgruppe spiegelt sich im konzeptionellen Vorgehen und in unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Projektträger wider:

- Einige Projekte unterstützen die eigenständige Arbeitsplatzsuche der Frauen auf der Basis von (im Projekt erarbeiteten) Kompetenzprofilen der Teilnehmerinnen und dem Abgleich von eigenen Perspektiven und konkreten Arbeitsmöglichkeiten.
- Andere Projekte wiederum geben durch ein passgenaues Vermittlungsmanagement konkrete Hilfestellung bei der Arbeitsmarktintegration.
- Fünf der im Netzwerk beteiligten Projektträger bieten in einer modularen Angebotsstruktur die Möglichkeit zur zeitlich und inhaltlich flexiblen Wahrnehmung der

[10] Es wird in der einschlägigen Fachliteratur nicht zwischen Widereinsteigerinnen und Berufsrückkehrerinnen unterschieden. Auch im vorliegenden Bericht wird hier keine konsequente Unterscheidung vorgenommen, jedoch vorrangig von Wiedereinsteigerinnen gesprochen. Bei Berufsrückkehrerinnen handelt es sich eher um Frauen, die im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit in ihr Unternehmen vor der Mutterschaft zurückkehren. Diese Zielgruppe stellt in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* eine Minderheit dar. Es werden häufiger die Beratungsangebote von Frauen wahrgenommen, die ihren beruflichen Widereinstieg außerhalb der gesetzlichen Elternzeit vorbereiten.

[11] Von diesen Teilnehmerinnen wurden im Evaluationszeitraum kontinuierlich die soziodemografischen Daten erhoben. Mit 40 Frauen aus dieser Gruppe wurden außerdem qualitative Interviews durchgeführt.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Maßnahmen, je nach individuellem Bedarf und Entwicklungsstand der Wiedereinsteigerinnen im Prozess des Wiedereinstiegs. Die Teilnahmedauer variiert hier und sie ist individuell von den Frauen selbst bestimmbar.

- Zwei Projektträger bieten für (hoch-)qualifizierte Wiedereinsteigerinnen mit und ohne Migrationshintergrund ein einjähriges Mentoringprogramm[12] an.
- Ein weiteres Projekt führt ein mehrmonatiges, zeitlich kompaktes Programm zur Orientierung, Kompetenzfeststellung und zur aktiven Stellensuche durch.
- Alleinstellungsmerkmal von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* ist die gezielte Ansprache von qualifizierten Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund und die Unterstützung von Wiedereinsteigerinnen im Gründungsprozess eines Unternehmens.
- Alleinstellungsmerkmale der hessischen Initiative sind die gezielte Ansprache von qualifizierten Migrantinnen und das Angebot einer qualifizierten Unterstützung im unternehmerischen Gründungsprozess.

Entsprechend der unterschiedlichen Entwicklungen der Teilnehmerinnen in ihrem Prozess des Wiedereinstiegs und ihrer verschiedenen beruflichen und sozialen Voraussetzungen liegen die Beratungs- und Qualifizierungsangebote der Projektträger von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* in einem breiten Spektrum: von Information, Einzel- und Gruppenberatung, Coaching, Mentoring, fachliche Qualifizierung, über Unterstützung beim Bewerbungsprozess, Vermittlung von Praktika bis hin zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen zwecks Stellenvermittlung. Die Angebote im Einzelnen:

- Information und Beratung über Einstiegsbedingungen und –Möglichkeiten sowie über die regionale Arbeitsmarktsituation
- Orientierungsberatung
- Coaching zur Kompetenzfeststellung und Potenzialanalyse
- Persönliches Coaching zur Stärkung von Selbstbewusstsein und Handlungskompetenz
- Qualifizierung für Bewerbung und eigene Präsentation
- Mentoring zur Unterstützung unternehmerischer Selbstständigkeit
- Mentoring zur Unterstützung von (hoch-)qualifizierten Migrantinnen bei einer Festanstellung
- IT-Qualifizierung und Beratung
- Fachliche Zusatzqualifikation
- Unterstützung bei Praktikums- und Stellensuche

[12] Im Mentoring werden die Teilnehmerinnen individuell von einer/einem Mentor/in begleitet und mit flankierenden Trainings unterstützt.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Projektträger des Netzwerkes und Angebotsschwerpunkte

Projektträger	Angebotsschwerpunkte für den Wiedereinstieg
In Frankfurt am Main:	
berami berufliche Integration e.V.	Mentoring zur Unterstützung (hoch)qualifizierter Frauen mit und ohne Migrationshintergrund
Frauen-Softwarehaus e.V.	IT-Qualifizierung und -Beratung für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen
jumpp – *Ihr* Sprungbrett in die Selbstständigkeit, Frauenbetriebe e.V.	Mentoring zur Unterstützung von (hoch)qualifizierten Frauen auf ihrem Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit
Verein zur beruflichen Förderung von Frauen e.V.- VbFF	Einzelberatung zur Erarbeitung von Handlungsschritten und Entwicklung individueller Bewerbungsstrategien Kompetenzfeststellung und Potenzialanalyse Erfolgsteams
In Darmstadt:	
sefo femkom e.V., Frauenkompetenzzentrum	Nachhaltige Arbeitsmarktintegration von Berufsrückkehrerinnen durch passgenaues Vermittlungsmanagement mit Kompetenzfeststellung und Potenzialanalyse
In Wiesbaden:	
GbQ Gesellschaft für berufliche Weiterqualifizierung e.V.	Eine „Kompetenz-Lounge" schafft Raum für eine Lernkultur, in der die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten von Frauen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Lebenssituation gefördert werden Ergänzende und begleitende Qualifizierungen
In Rüsselsheim:	
Frauenzentrum e.V.	Persönliche Beratung Kompetenzfeststellung Perspektivenentwicklung
Im Landkreis Gießen:	
ZAUG Zentrum Arbeit und Umwelt – Gießener gemeinnützige Berufsbildungsgesellschaft mbH	Mehrmonatige Kurse zur beruflichen Orientierung und Berufsplanung für Wiedereinsteigerinnen im ländlichen Raum

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Netzwerkphilosophie

In *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* haben sich acht hessische Projektträger mit ihrer Kernkompetenz zur Beratung und Weiterbildung von Frauen in einem Netzwerkverbund zusammengeschlossen. Diese Struktur ermöglicht es, Synergien zu stärken, regionale Potenziale zu nutzen und Transparenz zu bestehenden Angeboten herzustellen.

Als regionales Netzwerk verfügt *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* über ein großes Potenzial an weiblichen Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und mit verschiedenen Kompetenzportfolios. Da sich aufgrund spezifischer Wirtschaftsstrukturen die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in den einzelnen Städten und Landkreisen unterschiedlich darstellen, hat sich *NeW* mit der Entwicklung von standortorientierten Unternehmenskooperationen ein weiteres Ziel gesetzt. Es werden im Rahmen eines Projektbausteins „Kooperation mit Unternehmen" verschiedene Aktivitäten zur Sensibilisierung von Unternehmen für die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen entwickelt. Hier wird u.a. im Jahr 2013 ein Preis für das „Wiedereinstiegsfreundlichste Unternehmen" ausgelobt.

Das Netzwerk arbeitet an der Schnittstelle von Wiedereinsteigerinnen, Arbeitsverwaltung und potenziellen Arbeitgebern.

3.2 Externe Evaluation

Zur Qualitätssicherung, zur Identifizierung von erfolgreichen Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg und zur Fachkräfteaktivierung wurde dem hessischen Netzwerk *NeW* von Juni 2010 bis Dezember 2012 eine externe Evaluation beigestellt. Zur Umsetzung dieser Ziele kamen im Evaluationszeitraum verschiedene methodische Instrumentarien zum Einsatz:

- Im Monitoring sind in einem zeitlichen Abstand von fünf bis sechs Monaten die Anzahl der unterschiedlichen Teilnehmerinnengruppen, der durchgeführten Beratungen und Coachings sowie die Vermittlungsquote in den Arbeitsmarkt erhoben worden.
- Zu Beginn ihrer Teilnahme wurden die soziodemografischen Daten der Frauen, ihre individuellen Rahmenbedingungen und Perspektiven zum beruflichen Wiedereinstieg in quantitativer Form in sogenannten „Profilbögen" für die Gruppe der Projektkundinnen[13] festgehalten.
- In zwei qualitativen Befragungswellen haben wir Berufsverläufe und Wiedereinstiegsszenarien von 40 Teilnehmerinnen nachverfolgt.
- In einer Unternehmensbefragung wurden vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung „Gute Praxis" bei kleinen, mittelständischen und öffentlichen Unternehmen im Kontext des beruflichen Wiedereinstiegs identifiziert.

Im Evaluationszeitraum haben wir in mehreren Transfers für die beteiligten Projektträger kontinuierlich die Ergebnisse der eingesetzten Befragungsinstrumente zur Überprüfung und

[13] Projektkundinnen sind Wiedereinsteigerinnen mit längerer Teilnahmedauer, die in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* mit Coachings, Qualifizierungen für Bewerbungen, Kompetenzüberprüfungen und Mentoring Unterstützung in ihrem Prozess der beruflichen Rückkehr erhalten. Die Länge dieses Prozesses bestimmen die Teilnehmerinnen selbst, so dass einige auch über ein Jahr hinweg begleitet werden. Neben den Projektkundinnen nehmen Informations- und Beratungskundinnen für eine kürzere Zeit die Angebote der Projektträger wahr. Siehe Seite 3 dieses Berichts.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

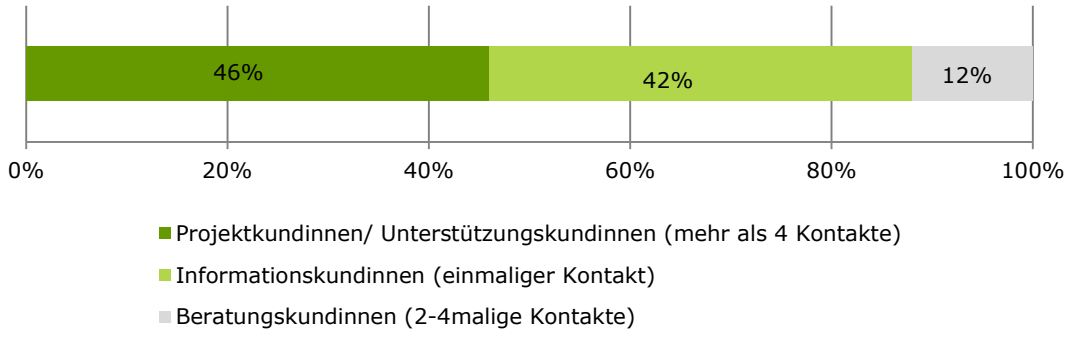
konzeptionellen Optimierung vermittelt. Die Auswertungsprodukte sind in unterschiedlichen Formen dokumentiert und veröffentlicht.[14]

Der vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der Endauswertungen vor und schließt mit Empfehlungen für „gute Rahmenbedingungen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen".

3.3 Daten zur Potenzialaktivierung im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg*

Im Evaluationszeitraum von Juni 2010 bis Dezember 2012 haben über 3.700 Frauen die verschiedenen Angebote der sieben Projektträger des hessischen Netzwerkes wahrgenommen[15]. Davon plante fast die Hälfte (46%) ihre Berufsrückkehr im Rahmen von *NeW* über einen längeren Zeitraum (Gruppe „Projektkundinnen"). Jede vierte Teilnehmerin rief zunächst erst einmal wichtige Basisinformationen für den Wiedereinstieg ab (Gruppe „Informationskundinnen") und eine Minderheit nahm bis zu vier Mal eine Beratung wahr (Gruppe "Beratungskundinnen", Abbildung 1). Projektkundinnen können zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal Informations- und/oder Beratungskundinnen gewesen sein und stehen im Fokus der hessischen Wiedereinstiegsinitiative *NeW*, da sie sich an einem Entwicklungspunkt befinden, in dem sie ihren Wiedereinstiegsprozess mit qualifizierter Unterstützung ernsthaft und nachhaltig gestalten wollen. Über diese Teilnehmerinnengruppe und ihre Vermittlungssituation hat die Evaluation zum Abschluss der Teilnahme umfangreiche soziodemografische Daten erhoben.

Abbildung 1: Anzahl aller Teilnehmerinnen von Juni 2010 – November 2012[16]



Im Evaluationszeitraum führten die sieben Projektträger insgesamt 4.782 Beratungen und Unterstützungsangebote durch, entsprechend der jeweiligen Bedarfe der Wiedereinsteigerinnen in unterschiedlicher Frequenz.

---

[14] Die Berichte zu den Ergebnissen der qualitativen Interviews mit Teilnehmerinnen sind veröffentlicht in „Vielfalt im beruflichen Wiedereinstieg" und „Erfolgreich im beruflichen Wiedereinstieg", die der Unternehmensbefragung in „Gute Praxis im beruflichen Wiedereinstieg". Diese Dokumente stehen zum Download bereit unter: http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html (18.02.2013)

Die Abschluss-Auswertung der soziodemografischen Daten und der Wiedereinstiegsperspektiven zu Beginn der Teilnahme an *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* von 516 Teilnehmerinnen stehen zum Download bereit unter: http://www.doerthejung-consult.com/aktuelles.html (18.02.2013)

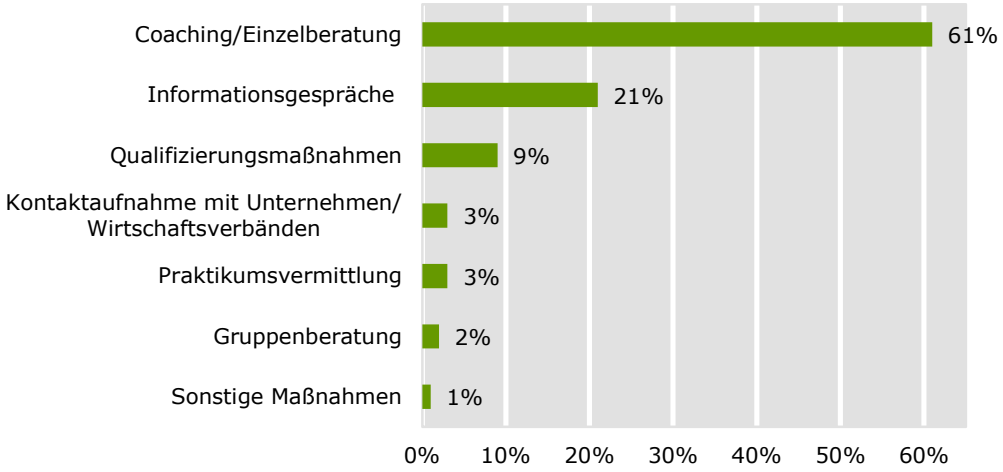
[15] Das Partnerprojekt aus Rüsselsheim ist im Verlauf der Durchführung des Landesprogramms später zum Netzwerk hinzugekommen und deshalb nicht mehr Teil der Evaluation. Insofern beziehen sich alle Daten der Evaluation in diesem Abschlussbericht auf Teilnehmerinnen von sieben Projektträgern.

[16] Insgesamt haben im angegebenen Zeitraum 3733 Wiedereinsteigerinnen teilgenommen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Am häufigsten wurden Coachings und Einzelberatungen wahrgenommen, gefolgt von ersten Informationsgesprächen und verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen wie z.B. Mentoring zur Unterstützung der unternehmerischen Selbstständigkeit (Abbildung 2). Die einzelnen Angebote erfordern einen unterschiedlichen zeitlichen Rahmen; deshalb sind die Qualifizierungsmaßnahmen zahlenmäßig geringer, da sie deutlich länger dauern als etwa Informationsgespräche und Coachings.

Abbildung 2: Angebotsspektrum im Evaluationszeitraum Juni 2010 – Dezember 2012[17]



Im Vordergrund der Zielsetzung von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* steht die Aktivierung von Wiedereinsteigerinnen aus der „Stillen Reserve". Es werden Frauen angesprochen, die längere familienbedingte Auszeiten wahrgenommen und dadurch den Kontakt zu ihrem ehemaligen Unternehmen verloren haben, die auch nicht bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet sind und damit das klassische Potenzial der „stillen Reserve" bilden.

- Unter dem Gesichtspunkt der Potenzialaktivierung ist die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt oder die Einmündung in eine unternehmerische Selbstständigkeit als „erfolgreiches Wiedereinstiegsszenarium" zu werten.
- Als ebenfalls erfolgreiche Entwicklungsschritte im Prozess der Berufsrückkehr gelten in der Philosophie des Netzwerkes die Aufnahme einer beruflichen Weiterbildung, die Durchführung eines Praktikums oder der Einstieg in die aktive Bewerbungsphase.

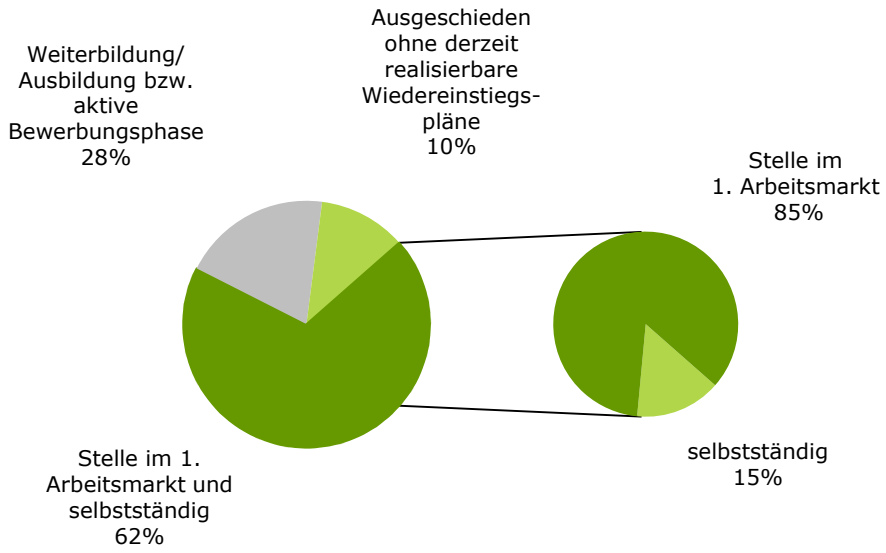
Das Monitoring der Evaluation erfasste die aktuelle Situation der Projektkundinnen nach der Beendigung ihrer Teilnahme. Da die hessische Wiedereinstiegsinitiative *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zum Zeitpunkt des Evaluationsabschluss noch weiter fortgeführt wird, nahmen zum Stichtag 30. November 2012 rund 60 % Prozent der Teilnehmerinnen weiterhin an den unterschiedlichen Angeboten teil. Von den ausgeschiedenen Projektkundinnen im Evaluationszeitraum Juni 2010 bis November 2012 haben 62% auf dem ersten Arbeitsmarkt eine Stelle gefunden bzw. sich erfolgreich selbstständig gemacht. Knapp ein Drittel (28%) hat sich für eine weitere fachliche Qualifizierung entschieden oder befand sich in einer aktiven

[17] Insgesamt handelt es sich im angegebenen Zeitraum um 4782 Angebote der sieben projektträger im Netzwerk.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Bewerbungsphase. Nur 10% der Teilnehmerinnen haben das hessische Netzwerk verlassen, ohne ihre Wiedereinstiegspläne realisieren zu können (Abbildung 3).

Abbildung 3: Situation der ausgeschiedenen Projektkundinnen am Stichtag 30.11.2012[18]



4 Anreizsysteme für den beruflichen Wiedereinstieg: gesellschaftliche Rahmenbedingungen im europäischen Kontext

Seit der öffentlichen Diskussion zu den prognostizierten Auswirkungen des demografischen Wandels gibt es einen gesellschaftlichen Konsens, „aus gleichstellungs- und arbeitsmarktpolitischer Perspektive … den Wiedereinstieg von Frauen zu fördern und zu unterstützen."[19] Dieser Förderbedarf erklärt sich aus der Struktur diskontinuierlicher Erwerbsbiografien von Frauen, die in Deutschland in der Regel durch die Geburt eines Kindes bedingt ist.

Die Ergebnisse der Evaluation des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zu den beruflichen, familialen und qualifikatorischen Voraussetzungen der Teilnehmerinnen bestätigen diesen Förderbedarf, insbesondere auf den folgenden Ebenen[20]:

- Längere berufliche Auszeiten bewirken Qualifikationsverluste, so dass entweder eine berufliche Neuorientierung oder eine Aktualisierung vorhandener Berufskompetenz erforderlich werden – ein Kompetenz-Clearing ist notwendig.

[18] N=631

[19] IAB-Kurzbericht (2011b), S. 2

[20] Ergebnisse des Monitorings der Evaluation von *NeW*, der Auswertungen aus den Profilbögen der Projektkundinnen sowie der Ergebnisse der qualitativen Interviews

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Unabhängig von der wahrgenommenen Dauer der Elternzeit und Familienphase leidet das berufliche und persönliche Selbstbewusstsein der Frauen – der Wiedereinstieg ist von Selbstzweifel und Ängsten begleitet.
- Das Know-how zu Bewerbungsverfahren und Bewerbungsgesprächen ist nicht mehr auf dem aktuellen Stand – eine entsprechende Professionalität im Bewerbungsverfahren erhöht die Erfolgschancen bei der Stellensuche.
- Der soziale Austausch über berufliche Wiedereinstiegsbedingungen fehlt – der Austausch in der Frauengruppe ermöglicht neue Vernetzungen und gibt neuen Mut.
- Die Rahmenbedingungen für die Kinder- und Schulbetreuung sind ungenügend –Tipps über qualitativ gute Betreuungsmöglichkeiten und Unterstützung zum Abbau von Schuldgefühlen, wenn Kinder allein gelassen werden müssen, sind hier hilfreich.
- Fehlende Unterstützung vom Partner und /oder familialen Umfeld erschweren die Entscheidung für die Berufsrückkehr – Austausch mit anderen Müttern über vergleichbare Erfahrungen und Problemlösungsstrategien erleichtern die Entscheidung.

4.1 Beruflicher Wiedereinstieg im europäischen Kontext

Aus der europäischen Vergleichsperspektive ist die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen eine soziale Gruppe, die entlang vorherrschender kultureller und gesetzlicher Regelungen ein länderspezifisches Profil aufweist. So sind beispielsweise in Ländern, in denen die Rahmenbedingungen für Mütter eine gerechte Verteilung von Erwerbsarbeit und Vorsorgearbeit ermöglichen, Wiedereinsteigerinnen *keine* gesellschaftlich relevante Zielgruppe.

Diskontinuierliche Erwerbsbiografien von Müttern verweisen hingegen auf strukturelle Rahmenbedingungen, die wenig Anreiz für eine frühe Rückkehr in den Beruf nach der Geburt eines Kindes setzen.

- Zieht man europäische Studien zur Situation von Berufsrückkehrerinnen zum Vergleich heran[21], dann stoßen Wiedereinsteigerinnen in Deutschland mit dem Wunsch nach einer frühzeitigen Berufsrückkehr nicht auf fördernde, sondern eher hemmende Voraussetzungen – und zwar nicht nur im Hinblick auf einen erfolgreichen und reibungslosen beruflichen Wiedereinstieg, sondern auch bezogen auf die Chancen für eine kontinuierliche Erwerbsbiografie, die finanzielle Selbstständigkeit und Eigenvorsorge den Frauen im Lebensverlauf garantieren kann.

Hierfür ist ein Bündel verschiedener gesetzlicher Regelungen und kultureller Normen verantwortlich.[22] Einen Hauptfaktor stellt die dominante Geschlechterkultur in Deutschland in Form des männlichen Hauptverdieners und der meist weiblichen Nebenverdienerin dar. Das Muster dieses „Ernährer-Modells" durchzieht gesetzliche Regelungen wie z.B. im Steuersystem,

[21] Almendinger, Jutta (2010), Kapitel 2

[22] Siehe hierzu u.a. IAB-Discussion Paper (2012). Hier wird der Einfluss kultureller Normen auf die Dauer der Erwerbsunterbrechung am Beispiel von ost- und westdeutschen Frauen analysiert.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

aber auch arbeitsmarktpolitische Instrumentarien zur Förderung von Beschäftigungsverhältnissen wie etwa Minijobs, die die Frauen in die Rolle einer „Zuverdienerin" verweisen[23].

- Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern mit einem stärker egalitären Geschlechtermodell und einer Sozialgesetzgebung, die auf partnerschaftliche Elternschaft und ökonomische Eigenständigkeit von Frauen und Männern abzielen[24], führen die in Deutschland vorherrschenden kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen bei Müttern häufig zu langen familienbedingten Erwerbsunterbrechungen und zu einer späten Rückkehr in den Beruf. So liegt in Deutschland/West die mittlere Dauer der Erwerbsunterbrechung bei 8,3, in Finnland dagegen nur bei 3,5 Jahren.[25]

Als Hauptfaktoren für diese unterschiedlichen Muster der Erwerbsunterbrechung sind in Deutschland zu nennen:

- Das traditionelle Rollenmodell eines männlichen Haupternährers,
- Eine quantitative und qualitativ ungenügende Betreuungsinfrastruktur für Kleinkinder sowie fehlende Ganztagsschulen,
- familienpolitische Regelungen wie das jüngst beschlossene Betreuungsgeld für Mütter, falls sie ihre Kinder zu Hause betreuen,
- Konservative Familienmodelle durch eine gemeinsame Einkommensveranlagung und Besteuerung der (Ehe)Partner (Ehegattensplittung),
- Hohe Quoten von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen und Teilzeitarbeit durch Beschäftigungsformen wie etwa dem „Minijob" von Frauen,
- Mangelnde familienbewusste Unternehmensstrukturen.

Anders ist es in den nordeuropäischen Ländern: hier unterstützen die institutionellen Rahmenbedingungen kontinuierliche Erwerbsbiografien auch von Müttern, so dass diese kürzere familienbedingte Erwerbspausen nehmen und nach der Geburt eines Kindes weniger in Teilzeit arbeiten. Sie können sich daher durch ihre eigene Erwerbsarbeit finanziell selbstständig absichern und eine ausreichende Altersvorsorge aufbauen.
Die folgenden Rahmenbedingungen wirken als Anreize für einen frühen beruflichen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes:

- Ein gesetzlicher Anspruch auf kostenlose öffentliche Betreuung der Kinder schon im Kleinkinderalter – mit einer flächendeckenden, qualitativ hochwertigen Betreuungsinfrastruktur für Klein- und Schulkinder,
- Individualbesteuerung, die eine Besteuerung der Frauen unabhängig vom Partnereinkommen vornimmt und ihre finanzielle Eigenständigkeit kulturell normiert und de facto garantiert,

---

[23] Siehe hierzu ausführlich den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, BMFSFJ (2011a), insbesondere Kap. 5

[24] Hierzu zählen Länder mit sogenannten „sozialdemokratischen Wohlfahrtstaatskonzepten" wie Schweden, Finnland, Dänemark im Vergleich zu liberalen (England) und konservativen (Deutschland) Sozialstaatsmodellen. S. Esping-Andersen (1990)

[25] Allmendinger, Jutta (2010), S. 30

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Vollzeitnahe Arbeitszeitregelungen und geringe Teilzeitquoten von Frauen,
- Familienfreundliche Unternehmenskulturen,
- Ein kulturell verankertes partnerschaftliches Rollenmodell.

In diesen Ländern ist der berufliche Wiedereinstieg von Müttern sowohl gesellschaftlich als auch im individuellen Lebensverlauf ein ganz selbstverständlicher Berufsabschnitt – ohne gravierende Nachteile für die Berufsbiografie der Frauen.

4.2 Erwerbstätigenquote und Arbeitszeitvolumina von Frauen

Anders als in den nordeuropäischen Ländern bedeutet bei der in Deutschland vorherrschenden Struktur der Erwerbsbiografien von Frauen die Geburt eines Kindes häufig den Beginn eines diskontinuierlichen Erwerbsverlaufs. Die Entwicklung der Erwerbstätigenquote[26] und der Arbeitszeitvolumina von Frauen reflektieren dieses gesellschaftspolitische Faktum.

Die positive Meldung über die seit Jahren steigende Erwerbstätigenquote von Frauen in Deutschland, die laut dem Statistischen Bundesamt im Jahr 2011 bei 68% lag[27], bedarf einer differenzierteren Betrachtung.

- Im Hinblick auf die Bewertung der Erwerbstätigkeit als Garant für die ökonomische Absicherung im Lebensverlauf von Frauen ist das Heranziehen der Erwerbstätigenquote allein nicht ausreichend. Entscheidend ist, ob die Tatsache, dass immer mehr Frauen erwerbstätig sind, auch mit dem Anstieg des von Frauen geleisteten gesamtgesellschaftlichen Arbeitsvolumens einhergeht. Und hierbei wird deutlich: die Erhöhung des Anteils erwerbstätiger Frauen geht *nicht* mit einer Steigerung des von ihnen geleisteten Arbeitszeitvolumens einher, weil dieser Anstieg vor allem das Ergebnis der Ausweitung von Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen bei Frauen ist.

Misst man die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Vollzeitäquivalenten, so zeichnet sich sogar umgekehrt eine Stagnation der Anzahl erwerbstätiger Frauen in Deutschland ab[28], denn die Arbeitszeiten von Frauen haben sich in den letzten zwanzig Jahren stark reduziert, da immer weniger Frauen in Vollzeit arbeiten und Teilzeitarbeit sich zu einer heterogenen Beschäftigungsform entwickelt hat.[29] Das Spektrum reicht inzwischen von vollzeitnaher Teilzeit (mit 30-35 Stunden pro Woche) bis hin zu geringen Arbeitszeitvolumina unterhalb von 15

---

[26] Die Erwerbstätigenquote der 15- bis unter 65-jährigen Frauen spiegelt die Erwerbsbeteiligung von Frauen im erwerbsfähigen Alter wider. Sie ist in der Regel höher als die Beschäftigtenquote, die den Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftiger einbezieht und von daher den hohen Anteil an nicht-sozialversicherungspflichtig beschäftigen Frauen nicht enthält. Die Erwerbstätigenquote ist jedoch Grundlage der europäischen Gleichstellungspolitik und insofern kommt ihr im europäischen Vergleich eine besondere Bedeutung zu. Die Europäische Union hat im Wirtschaftsprogramm „Europa 2020" die Erhöhung der Erwerbstätigenquote der Bevölkerung im Alter von 20- bis unter 65 Jahren auf mindestens 75 % als Ziel formuliert.

[27] Statistisches Bundesamt (2012a), S. 44

[28] U.a. BMFSFJ (Hrsg.) (2011a), S.110 ff; WSI-GenderDatenPortal, s. http://www.boeckler.de/wsi_38957.htm (18.02.2013)

[29] Im Jahr 1991 waren zwei Drittel der abhängig beschäftigten Frauen in Vollzeit tätig - im Jahr 2010 trifft dies dagegen nur noch auf knapp die Hälfte der abhängig beschäftigten Frauen zu. Zwischen 1991 und 2010 nahm somit der Anteil der vollzeitbeschäftigten Frauen um rund 20 Prozent ab, WSI-GenderDatenPortal, Arbeitszeiten: http://www.boeckler.de/39163.htm (18.02.2013)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Stunden.[30] Für die Zunahme geringer Wochenarbeitszeiten spielt die Einführung der sogenannten Minijobs im Jahr 2003 eine entscheidende Rolle, die zu über zwei Dritteln von Frauen ausgeübt werden.[31]
Diese Entwicklung spiegelt sich in den Mustern der Erwerbsverläufe von Frauen wider, die in Deutschland, verglichen mit anderen europäischen Ländern, aus familialen Gründen länger unterbrochen und bei einer späteren Berufsrückkehr mehrheitlich in Form von Teilzeitbeschäftigung[32] wieder aufgenommen werden. So liegt in Deutschland die Erwerbstätigenquote der Mütter bei 60%, sie weist dabei allerdings eine Teilzeitquote von 69% auf.[33]

Im Kontext der Entwicklungen von Erwerbstätigenquote und Arbeitszeitvolumina sowie von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen von Frauen ist die Zielgruppe der beruflichen Wiedereinsteigerinnen von hoher gesellschaftspolitischer Relevanz.

> Die nachfolgend beschriebenen Ergebnisse der Evaluation des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* greifen die Schwierigkeiten bei der Berufsrückkehr nach einer familienbedingten Auszeit auf und machen gleichzeitig auf die Potenziale der Wiedereinsteigerinnen aufmerksam, die in den vorherrschenden Strukturen in hohem Maße ungenutzt bleiben.

5 Wen erreicht *NeW-Netzwerk Wiedereinstieg*?

5.1 Heterogenität der Zielgruppe

Die Ergebnisse aktueller sozialwissenschaftlicher Studien zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen zeigen, dass es sich bei Frauen, die nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder in den Beruf einsteigen wollen, um eine sehr heterogene Zielgruppe handelt.[34] Diese Heterogenität ist ein Ausdruck individualisierter Lebensformen, die sich in unterschiedlich gelebten Partnerschaftskonzepten, einer altersmäßigen Verschiebung des Zeitpunktes der Geburt ins höhere Lebensalter und unterschiedlichen Vorstellungen zur Verbindung von Beruf und Familie ausdrücken.
Im Hinblick auf die Wiedereinstiegschancen und die Unterstützung bei der Berufsrückkehr sind zwei Gruppen von Frauen zu unterscheiden:

1. Frauen, die im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit eine familienbedingte Auszeit bis zu drei Jahren nehmen und danach in ihr ehemaliges Unternehmen zurückkehren.

---

[30] Die gewachsene Heterogenität von Teilzeitarbeit und geringfügigen Beschäftigungsformen ist auch Ergebnis arbeitsmarktpolitischer Regulierungen, wie etwa der Einführung von ‚Minijobs', die von Seiten der Arbeitgeber vermehrt angeboten werden. Studien zeigen, dass bei teilzeitarbeitenden Frauen insbesondere in unteren Arbeitszeitsegmenten vielfach der Wunsch nach höheren Arbeitszeiten als den tatsächlich vereinbarten besteht. Siehe: IAB-Kurzbericht (2011a)

[31] Siehe BMFSFJ (Hrsg.)(2012a) und Bertelsmann Stiftung (2012) und für Hessen: IWAK (2012)

[32] Wenn in diesem Bericht von Teilzeitarbeit gesprochen wird, ist die Ausdifferenzierung dieser Beschäftigungsform berücksichtigt; d.h. bezogen wird sich nicht nur auf die klassische Form von 20 Wochenstunden vormittags, sondern sowohl auf flexible Formen von Arbeitszeitlagen als auch auf höhere Wochenstundenbudgets bis hin zur vollzeitnahen Beschäftigung von 35 Wochenstunden.

[33] Statistisches Bundesamt (2012b) S. 1082

[34] U.a. Allmendinger, Jutta (2010); BMFSFJ (Hrsg.)(2012b), (2011a,b), (2009)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

2. Frauen, die sich für eine Familienphase von vier Jahren und mehr entschieden haben und sich daher beim Wiedereinstieg auf dem Arbeitsmarkt neu bewerben oder sich für eine berufliche Selbstständigkeit entscheiden.

In *New Netzwerk Wiedereinstieg* stellt die zweite Gruppe mit 80 % aller Projektkundinnen die Mehrheit dar.

- Frauen mit längeren familienbedingten Auszeiten haben in der Regel den Kontakt zu ihrem alten Arbeitgeber verloren, ihre früheren beruflichen Netzwerke funktionieren nicht mehr und mit steigender Familienzeit schwindet auch ihr berufliches und fachliches Selbstbewusstsein. Die spezifischen Angebote der Projektträger des hessischen Netzwerkes haben sich im Verlauf des 2,5 jährigen Evaluationszeitraum für diese Zielgruppe als besonders attraktiv erwiesen. Sie suchen und erhalten hier die notwendige Orientierung und Unterstützung in ihrem Wiedereinstiegsprozess.
- Mit steigendem Bekanntheitsgrad des Netzwerkes im institutionellen und regionalen Kontext wie auch in Bezug auf die zunehmende „Mund-zu-Mund Propaganda" ist ihr Anteil in diesen 2,5 Jahren noch weiter gestiegen. Die Attraktivität von *New Netzwerk Wiedereinstieg* für diese spezifische Gruppe der Wiedereinsteigerinnen ist ein Indikator dafür, wie erfolgreich die hessische Initiative ihre Zielsetzung der Potenzialaktivierung umsetzen konnte.
- Nur ein Fünftel der teilnehmenden Projektkundinnen hat eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung von 1-3 Jahren wahrgenommen (Abbildung 6). Wenn sie vor der Mutterschaft erwerbstätig waren, kehrten sie mehrheitlich nicht im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit an ihren alten Arbeitsplatz zurück. Die Gründewaren unterschiedlich: z.B. wurde während ihrer Elternzeit das Unternehmen verkauft und die Frauen im Rahmen eines Sozialplanes abgefunden, oder die Frauen haben von sich aus gekündigt bzw. wollt en aus anderen Gründen nicht mehr bei ihren alten Arbeitsgeber erwerbstätig sein.
- Eine spezifische Gruppe stellen hier diejenigen Frauen dar, die bei ihrer Berufsrückkehr in ihr ehemaliges Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit auf betriebliche Schwierigkeiten stießen und sich daher nach einem ersten Wiedereinstieg entschieden, wieder auszusteigen („Einstieg aus dem Ausstieg"[35]). In *NeW* handelt es hierbei häufig um hochqualifizierte Frauen, die aufgrund einer vorübergehenden gewünschten Teilzeittätigkeit[36] betriebliche Karrierenachteile erfahren und sich deshalb entschieden haben, den Arbeitgeber zu wechseln oder die Perspektive unternehmerischer Selbstständigkeit einzuschlagen.

[35] Ein Drittel der Wiedereinsteigerinnen denkt laut einer neueren Untersuchung „nach gelungener Berufsrückkehr über einen Ausstieg aus dem beruflichen Wiedereinstieg nach." BMFSFJ (Hrsg.)(2011b), S. 6

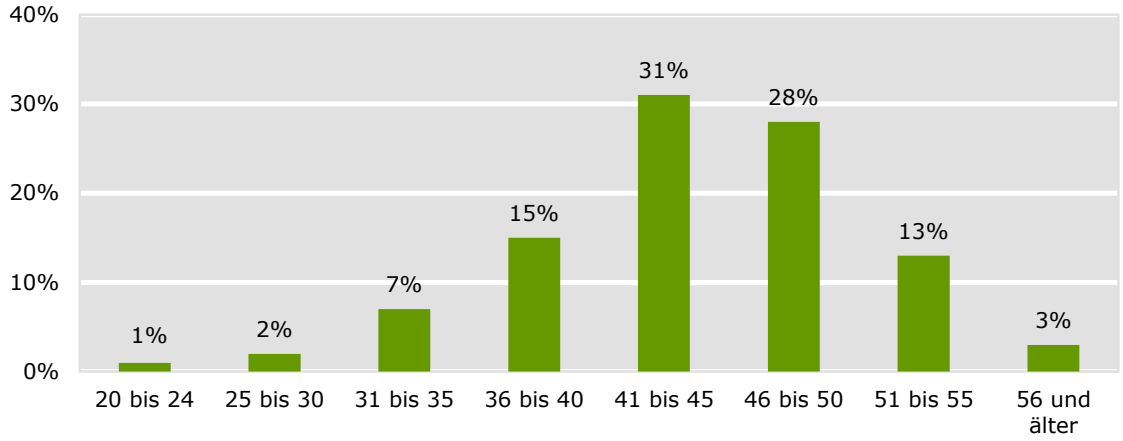
[36] Siehe Fußnote 31 dieses Berichts

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

5.2 Alter, Familienstand, Dauer der Erwerbsunterbrechung und soziale Situation bei Teilnahmebeginn von *NeW*[37]

Das durchschnittliche Alter der Projektkundinnen des hessischen Netzwerkes *NeW* beträgt 44 Jahre. In dem zweieinhalbjährigen Evaluationszeitraum nahmen nur wenige Frauen zwischen 20-30 Jahren teil, ein Ergebnis, das mit der statistischen Erkenntnis übereinstimmt, dass sich eine erste familienbedingte Erwerbsunterbrechung mehrheitlich um das 30. Lebensjahr herum ereignet.[38] Über die Hälfte der Frauen war zwischen 41-50 Jahre alt (59%), ein Drittel 41-45 Jahre (Abbildung 4).

Abbildung 4: Alter in Klassen



New Netzwerk Wiedereinstieg ist ein regionales Netzwerk, daher unterscheiden sich die Projektkundinnen anhand ihrer soziodemografischen Daten im Hinblick auf ihren Wohnort und ihrer Region in etlichen Merkmalen. Was z.B. das Alter angeht, so sind die eher jüngeren Wiedereinsteigerinnen von 31-45 Jahren häufiger in der Metropole Frankfurt zu finden. Eine weitere Differenzierung in der Altersklasse der Teilnehmerinnen zeigt sich auf der Ebene der Ausbildung: die meisten Akademikerinnen waren zum Zeitpunkt ihrer Teilnahme in einem Alter von 41-45, eine Berufsausbildung hatten am häufigsten Projektkundinnen von 46-50 Jahren (und älter).[39]

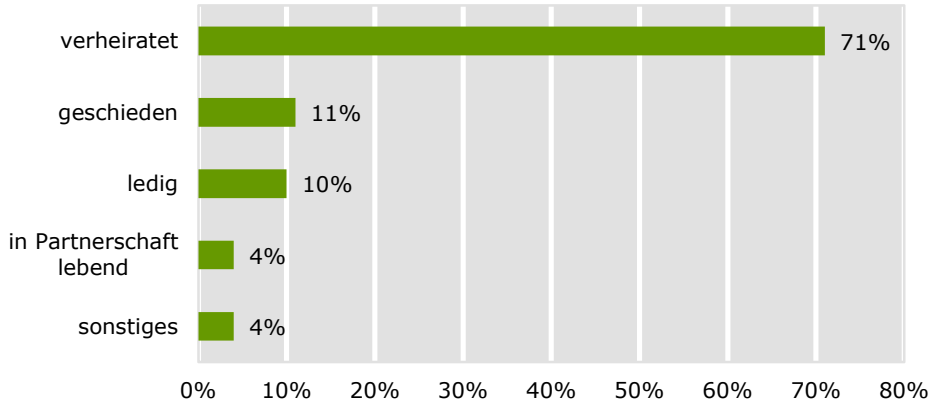
[37] In den folgenden Kapiteln 4. und 5. werden die Auswertungsergebnisse von *516 Teilnehmerinnen-Profilbögen* der Projektkundinnen vorgestellt; das sind ein Drittel von insgesamt 1728 Projektkundinnen, die im Evaluationszeitraum von Juni 2010 – Dezember 2012 teilgenommen haben. Die Daten wurden zu Beginn der Teilnahme erhoben.

[38] Dieses Ergebnis bestätigte sich auch in einer vom BMFSFJ in Auftrag gegebenen Untersuchung zur Erwerbsunterbrechung. Bei 30- bis 49-jährigen Frauen steigt der Anteil an Frauen mit Erwerbsunterbrechung signifikant. BMFSFJ (Hrsg.)(2009), Seite 9

[39] Es werden im Folgenden auch Ergebnisse von Kreuztabellen wiedergegeben, die im Einzelnen nicht grafisch dokumentiert werden.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Abbildung 5: Familialer Status

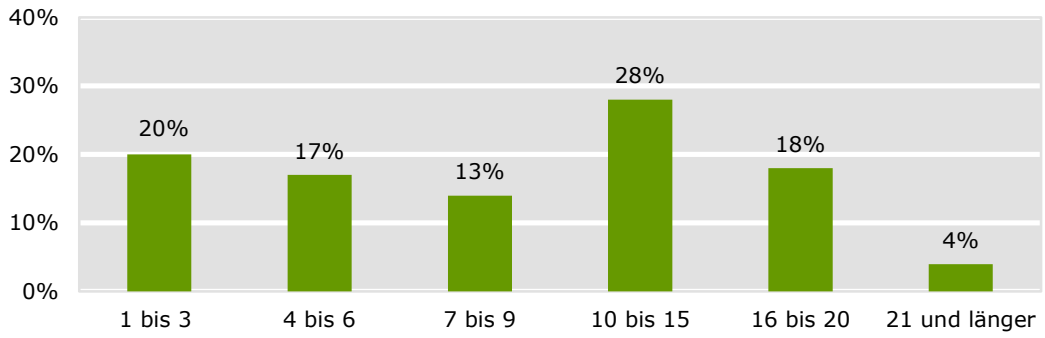


Sonstiges: getrennt, in Scheidung lebend, verwitwet

Berufliche Wiedereinstiegsmaßnahmen werden in der Regel von einem relativ hohen Anteil verheirateter Frauen besucht. Dies ist auch im *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* der Fall. Gleichwohl ist es vor dem gesellschaftspolitischen Hintergrund der zunehmenden Ausdifferenzierung von Lebensformen bemerkenswert, dass getrennte oder in Partnerschaft lebende sowie geschiedene und alleinerziehende Frauen seltener vertreten sind (Abbildung 5). Soweit sie Teilnehmerinnen im *NeW* sind, wohnen sie häufiger in Frankfurt als in den anderen Standorten der hessischen Initiative.

> Für diese Gruppe ist der ökonomische Druck erheblich größer, frühzeitig beruflich wieder einzusteigen als für Frauen, die in der finanziell abgesicherten Form der Ehe leben. Über 50 % der ledigen Projektkundinnen hat ihre Erwerbstätigkeit lediglich 1-3 Jahre familienbedingt unterbrochen, während verheiratete Frauen beim *NeW* mehrheitlich 10 Jahre und länger beruflich ausschieden. Hier drücken sich ebenfalls die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland aus, die längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen in Eheverhältnissen begünstigen.[40]

Abbildung 6: Dauer der Erwerbsunterbrechung in Klassen



[40] Siehe Kapitel 3

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Die durchschnittliche Dauer der Erwerbsunterbrechung ist bei der Gruppe der Projektkundinnen im hessischen Netzwerk relativ hoch.[41] Hier wirkt ein Zusammenhang von Länge der Erwerbsunterbrechung, Lebensalter und Anzahl der Kinder:

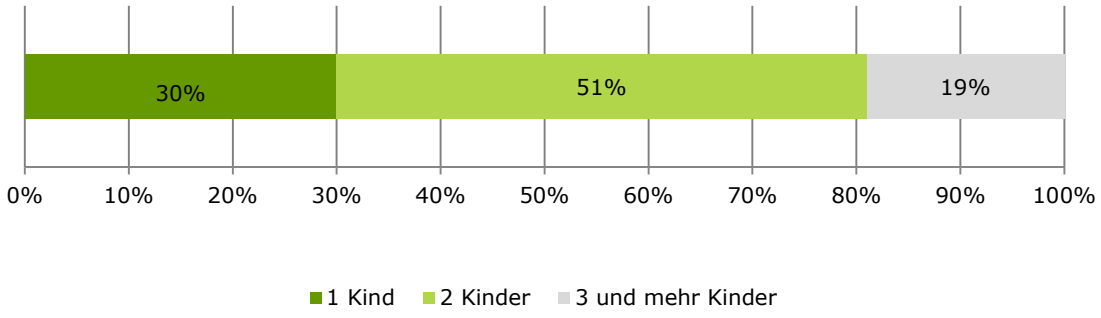
- Im Evaluationszeitraum ist der Altersdurchschnitt der Teilnahmerinnen gestiegen und damit zugleich die durchschnittliche Dauer der Erwerbsunterbrechung von 9 auf 10 Jahre.
- Familienbedingte Erwerbspausen von 1-3 Jahren finden sich am häufigsten bei Frauen im Alter von 41-45 Jahren, Erwerbspausen von 10 Jahren und mehr eher bei Teilnehmerinnen ab 46 Jahren.
- Frauen mit einem Kind unterbrechen zu 50 % ihre Erwerbstätigkeit nur 1-3 Jahre, 50 % der Frauen mit drei und vier Kindern unterbrechen 16 Jahre und länger.

Die Dauer der Erwerbsunterbrechung differiert nach regionalem Standort. In Frankfurt unterbrechen mit knapp einem Drittel die meisten Frauen mit 1-3 Jahren ihre Erwerbstätigkeit am kürzesten. Im ländlichen Gießener Raum ist diese Gruppe mit einem Viertel zwar noch relativ groß, jedoch ist hier eine deutliche Mehrheit (69%) bereits 10 Jahre und länger familienbedingt aus dem Erwerbsleben ausgeschieden (Tabelle 1).

Tabelle 1: Regionaler Standort und Dauer der Erwerbsunterbrechung

Dauer der Erwerbsunterbrechung	Projekte aus Frankfurt (4)	Projekt aus Wiesbaden	Projekt aus Darmstadt	Projekt aus Gießen
1-3 Jahre	28%	18%	8%	23%
4-9 Jahre	34%	18%	40%	8%
10-15 Jahre	23%	39%	32%	26%
16 Jahre und mehr	15%	25%	20%	43%

Abbildung 7: Anzahl der Kinder



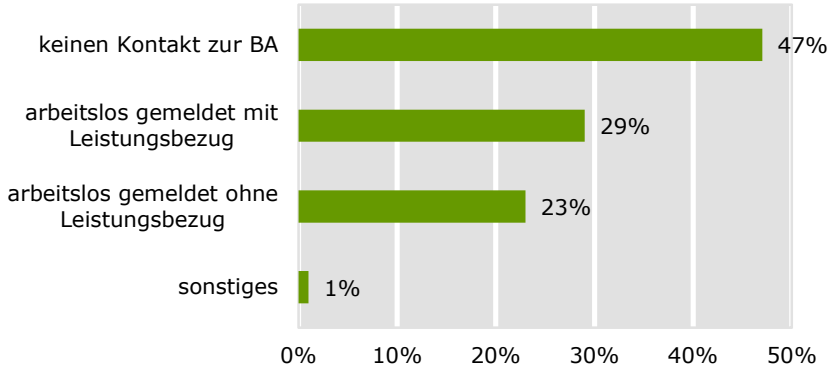
[41] Eine Studie von Sinus Sociovision berechnet als durchschnittliche Dauer der familienbedingten Erwerbsunterbrechung 56 Monate (4 Jahre und 8 Monate). BMFSFJ (Hrsg.)(2009)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Die Hälfte der Projektkundinnen hat zwei Kinder (Abbildung 7). Bei über einem Drittel (34%) ist das jüngste Kind in der Altersstufe von 11-18 Jahren. Diese Gruppe der Projektkundinnen hat also schon größere Kinder, wenn sie sich zum beruflichen Wiedereinstieg entscheidet.

Leider gibt es keine Statistik über den genauen Anteil der Frauen in Deutschland, die nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung aktiv in den Beruf zurückkehren wollen.[42] Nicht alle Frauen melden sich bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) arbeitslos, insbesondere dann, wenn der Zeitpunkt der letzten Erwerbstätigkeit bereits länger zurückliegt. Frauen, die aktiv wieder in den Beruf einsteigen wollen, aber ohne Kontakt zur BA sind, gehören zu der sogenannten „Stillen Reserve". Im hessischen Wiedereinstiegs-Netzwerk stammt fast die Hälfte der Projektkundinnen aus dem Potenzial der „Stillen Reserve" (Merkmal „keinen Kontakt zur BA") (Abbildung 8). Im Landkreis Gießen ist der Anteil der Frauen aus der „Stillen Reserve" mit über zwei Dritteln am höchsten, gefolgt von 51% der Projektkundinnen aus Frankfurt. Je länger die Frauen familienbedingt nicht erwerbstätig sind, je häufiger haben sie keinen Kontakt zur Bundesagentur der Arbeit. Die ledigen, geschiedenen und in Partnerschaft lebenden Frauen sind dagegen häufiger bei der Bundesagentur gemeldet und beziehen Leistungen.

Abbildung 8: Aktuelle Situation der Wiedereinsteigerinnen bei Teilnahmebeginn



5.3 Qualifikationspotenziale der Wiedereinsteigerinnen

Die soziodemografischen Daten der Projektkundinnen haben verdeutlicht, dass die Wiedereinstiegsinitiative der hessischen Landesregierung besonders attraktiv für Berufsrückkehrerinnen ist, die ein spezifisches Profil aufweisen:

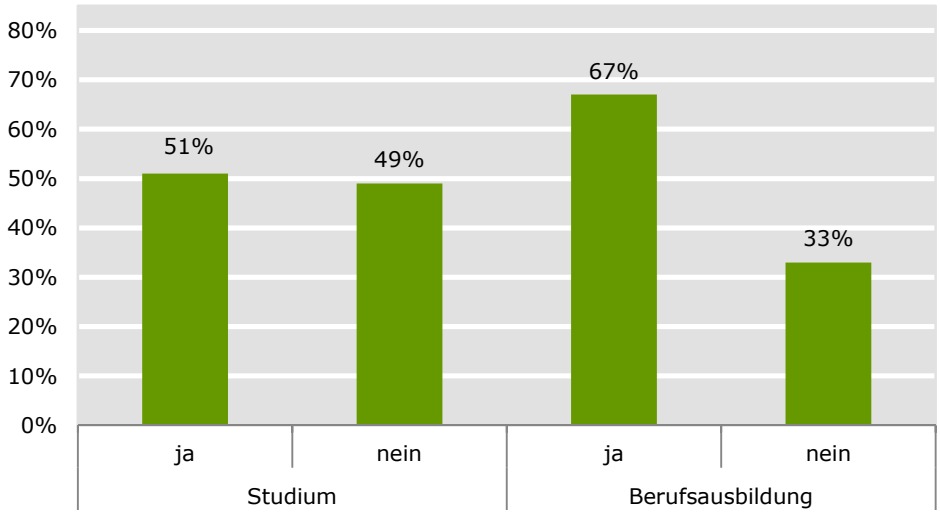
- Frauen, die nicht im Rahmen der gesetzlichen Elternzeit in den Beruf zurückkehren
- Frauen, die mit aktivem Interesse nachhaltig wieder in den Beruf einsteigen wollen
- Verheiratete Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt länger unterbrochen haben
- Wiedereinsteigerinnen aus der „Stillen Reserve"
- Teilnehmerinnen mit einem vergleichsweise hohen Qualifikationsniveau

[42] Allmendiger (2010) errechnet anhand der Daten des Mikrozensus 2005 5,6 Millionen bundesweit nicht erwerbstätiger Frauen (Alter 25-59 Jahre). Dabei bleibt aber unklar, wie hoch die Anzahl derjenigen ist, die ein „ungenutztes Potenzial" darstellen, d.h. die einen Arbeitswunsch haben und/oder sich aktiv um eine Beschäftigung bemühen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Unter dem Gesichtspunkt des *NeW*-Ziels, Potenziale von Wiedereinsteigerinnen zu aktivieren, werden die folgenden Merkmale als Indikatoren für vorhandene Potenziale der Wiedereinsteigerinnen gewertet: Ausbildung – Länge der Erwerbstätigkeit vor der familienbedingten Erwerbsunterbrechung – Erwerbstätigkeit während der Berufsunterbrechung in einer der Qualifikation entsprechenden Tätigkeit – Weiterbildungsaktivitäten.

Abbildung 9: Ausbildungsqualifikation



Der hohe Qualifikationsstand der Projektkundinnen (zur Hälfte Akademikerinnen, drei Viertel mit einer guten Berufsausbildung) ist im 2,5-jährigen Evaluationszeitraum konstant geblieben (Abbildung 9).[43] Das gilt auch für die Doppelqualifikation: 23 % der Projektkundinnen können eine Berufsausbildung plus ein Studium vorweisen. Entsprechend hoch ist auch ihre Schulbildung: über zwei Drittel der Wiedereinsteigerinnen hat Abitur gemacht, knapp ein Drittel hat die Mittlere Reife.

Die drei am häufigsten absolvierten Studiengänge liegen im Wirtschafts-, Betriebswirtschaftlichen Bereich, gefolgt von Natur- und Sozialwissenschaften (Tabelle 2). Die Plätze eins und drei entsprechen den durchschnittlichen Studienpräferenzen von Frauen. Die relativ zahlreichen Projektkundinnen mit einem naturwissenschaftlichen akademischen Abschluss sind im bundesdeutschen Durchschnitt hingegen eher unterrepräsentiert. Hierbei handelt es sich zum Teil um Teilnehmerinnen mit eigener Migrationserfahrung, die aus den ehemaligen kommunistischen Ländern Osteuropas emigriert sind.

[43] In der Bundesinitiative „Perspektive Wiedereinstieg" verfügten die Projektkundinnen zu 33% über eine akademische Ausbildung, 62% über eine Berufsausbildung und 50% über das Abitur (Ergebnisse aus der Programmumsetzung vom 1.03.2009 - 29.2.2009)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Tabelle 2: Akademische Qualifikation / Studium (drei häufigste Nennungen)

Wirtschaftswissenschaften (BWL, VWL, Dipl. Sozioökonomie)	58
Architektur, Ingenieurwissenschaft, Naturwissenschaften (Mathematik; Biologie; Chemie), Medizin	54
Pädagogik, Psychologie, Soziologie, Sozialarbeit	45

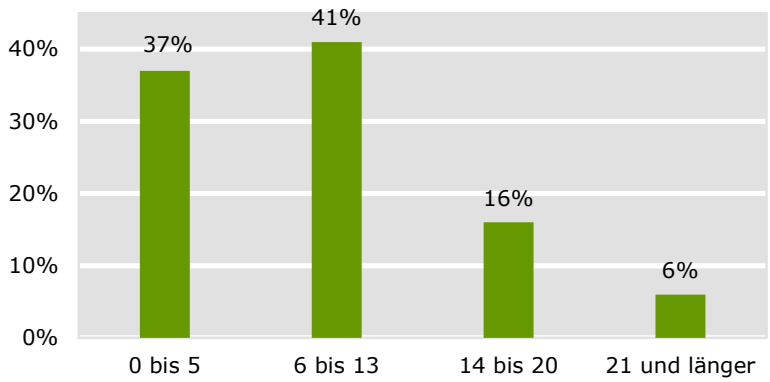
Die überwältigende Mehrheit der Projektkundinnen mit Berufsausbildung hat diese im kaufmännischen Bereich absolviert, gefolgt – mit relativ großem Abstand – von Ausbildungen im Gesundheitsbereich und dem klassischen Beruf der Sekretärin (Tabelle 3).

Tabelle 3: Berufsausbildung (drei häufigste Nennungen)

Kauffrau (Büro-, Industrie-, Groß- und Einzelhandels-, Speditions-, Reise-, Versicherungs-, Verlags-, Bank-, Werbekauffrau)	119
Ausbildung im Gesundheitsbereich (Krankenschwester und -pflegerin; Med.-technische Assistentin; Hebamme; Zahntechnikerin, (Zahn-)Arzthelferin; Physiotherapeutin)	45
(Steno-)Sekretärin	20

Unter dem Gesichtspunkt der Potenzialaktivierung ist neben der Qualifikation der Frauen auch von Bedeutung, inwieweit vor der Mutterschaft berufliche Erfahrungen gesammelt haben und so eine berufliche Professionalität entwickeln konnten (Abbildung 10).

Abbildung 10: Dauer der Erwerbstätigkeit <u>vor</u> der Erwerbsunterbrechung



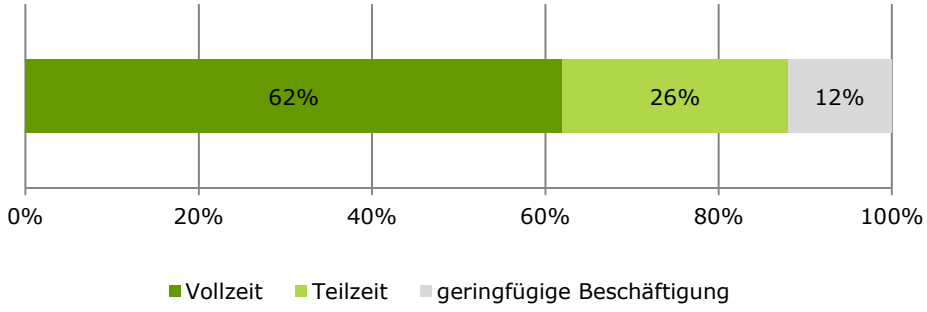
Im Durchschnitt waren *New*-Projektkundinnen vor der Mutterschaft 9 Jahre erwerbstätig, die meisten 6-13 Jahre. Ein Fünftel verfügte vor der Geburt des Kindes über eine 14- bis 20-jährige Berufserfahrung; hier überwiegen Projektkundinnen mit Berufsausbildung. Frauen mit akademischem Abschluss waren aufgrund ihrer längeren Ausbildungszeit vor der Mutterschaft mehrheitlich eine kürzere Zeit erwerbstätig.

In der Phase ihrer Berufskarriere *vor* der Mutterschaft arbeitete die Mehrheit der Frauen (zwei Drittel) in Vollzeitbeschäftigung, 26%, d.i. knapp ein Drittel in Form von Teilzeit und ein

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

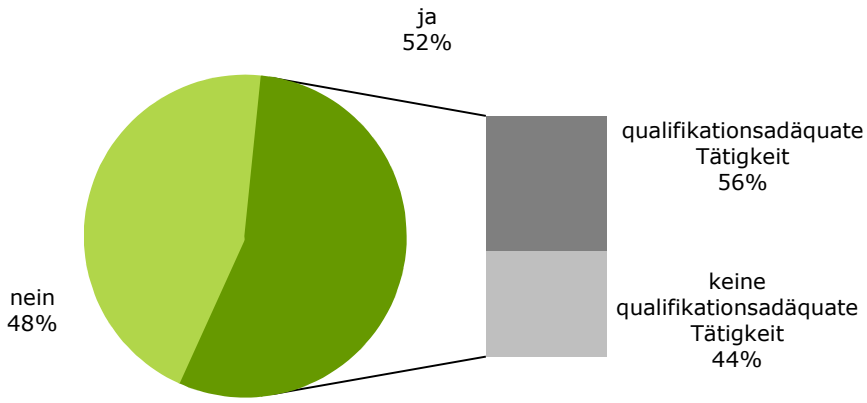
geringer Anteil befand sich in einer geringfügigen Beschäftigung (wegen Doppelzählung sind auch Wechsel von Vollzeit in Teilzeit hier erfasst) (Abbildung 11).

Abbildung 11: Arbeitszeit in der Beschäftigung vor der Erwerbsunterbrechung



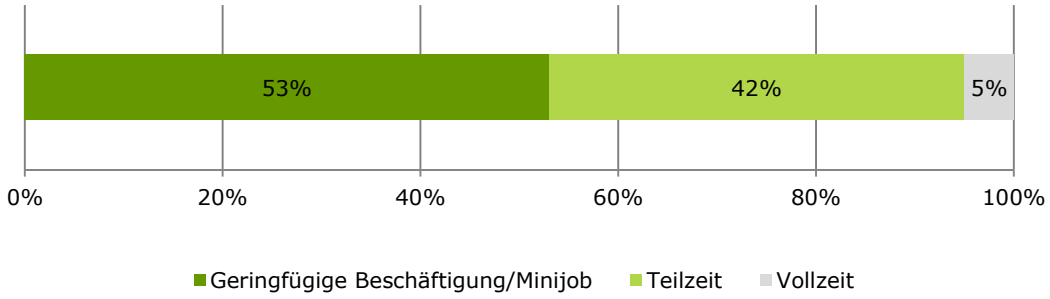
Berufserfahrungen wurden jedoch auch *während* der Zeiten von Erwerbsunterbrechung gesammelt. Die Hälfte der Projektkundinnen war während ihrer Eltern- und Familienzeit zwischenzeitlich erwerbstätig (Abbildung 12), und zwar unabhängig von ihrer Qualifikation (Berufsausbildung oder akademischer Abschluss). Eine Ausnahme stellen die Frauen mit einer beruflichen Auszeit von 16 Jahren und mehr dar: sie waren in ihrer Familienphase seltener erwerbstätig. Bei zwischenzeitlicher Erwerbstätigkeit innerhalb der Eltern- oder Familienzeit arbeiteten mehr als die Hälfte der Frauen zwar in einem qualifikationsadäquaten Bereich (Abbildung 12), jedoch zumeist in geringfügigen oder in sozialversicherungspflichtigen Teilzeitarbeitsverhältnissen (Abbildung 13). Frauen mit einer Berufsausbildung waren – im Vergleich zu Projektkundinnen mit einem Studium – häufiger in Minijobs tätig (55 % zu 38 %).

Abbildung 12: Erwerbstätigkeit während der Erwerbspause



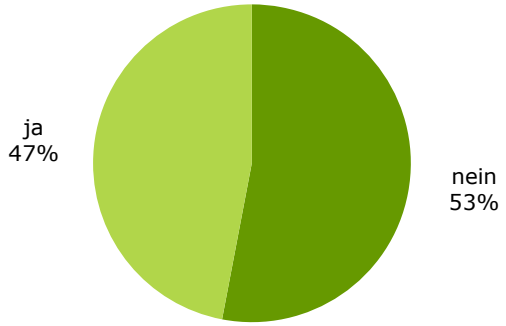
© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Abbildung 13: Arbeitszeit in einer Tätigkeit <u>während</u> der Erwerbsunterbrechung



Neben ihrem bereits bestehenden hohen Qualifikationsniveau in der Erstausbildung haben sich fast 50 % der Projektkundinnen von *NeW* sowohl in ihrer ersten Phase der Erwerbstätigkeit wie auch in der Zeit der Erwerbsunterbrechung weitergebildet (Abbildung 14).

Abbildung 14: Berufliche Weiterbildung



Die teilnehmenden Projektkundinnen haben durch alle Altersklassen hindurch - mit Ausnahme der 31- 35-jährigen – berufliche Weiterbildung wahrgenommen. Im Hinblick auf die Dauer der Erwerbspause haben Frauen mit 1-3 Jahren Unterbrechung sich häufiger, Frauen mit einer längeren Familienphase in geringerem Maß weitergebildet. Rund 23% haben neben ihrer Erstqualifikation noch eine zertifizierte und/oder akademische Zusatzausbildung oder fachliche Neuausbildung absolviert.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

6 Aktivierungspotenziale der Wiedereinsteigerinnen im hessischen Netzwerk

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der Notwendigkeit, Fachkräfte zu aktivieren, werden im Folgenden die soziodemografischen Daten und beruflichen Perspektiven der Gruppen gut ausgebildeter Projektkundinnen mit akademischer und beruflicher Ausbildung analysiert, um spezifische Potenzialträgerinnen im hessischen Netzwerk zu identifizieren.

6.1 Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung

Breite Qualifikationspalette und viel Berufserfahrung

Teilnehmerinnen mit einer Berufsausbildung stellen die Mehrheit, d.h. zwei Drittel aller Projektkundinnen des hessischen Netzwerkes. Sie haben in der Regel eine solide dreijährige Ausbildung, häufig als Büro- und Rechnungskaufleute, Bank- und Versicherungskaufleute oder Industriekauffrau sowie in traditionellen Frauenberufen innerhalb des Gesundheitsbereichs (Abbildung 9 und Tabelle 3). Für diese Bereiche diagnostiziert die Hessische Fachkräftekommission bereits in den kommenden Jahren einen Fachkräftemangel.[44]

- Diese Teil-Zielgruppe von Wiedereinsteigerinnen verfügt vor ihrer Mutterschaft häufig schon über 6-20 Jahre Berufserfahrung. Überdies hatten nach den Ergebnissen der qualitativen Interviews viele Frauen in dieser Phase ihrer Erwerbstätigkeit verantwortungsvolle Positionen inne.
- Über die Hälfte von ihnen war während der Familienzeit in einem ausbildungsadäquaten Berufsbereich erwerbstätig (56%), häufig allerdings in Form eines Minijobs. Darüber hinaus haben 60% der Frauen Erfahrungen in ehrenamtlicher Arbeit gesammelt und knapp die Hälfte hat sich beruflich weitergebildet.
- Ebenfalls mehr als die Hälfte ist als Arbeitssuchende bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet und Leistungsbezieherin. Die Mehrheit hatte zu Beginn ihrer Teilnahme am *NeW* schon konkrete Vorstellungen zu ihrer beruflichen Tätigkeit im Wiedereinstieg. Von dieser Gruppe der Teilnehmerinnen planen zwei Drittel ihren Wiedereinstieg in einem Tätigkeitsbereich, in dem sie vor ihrer Mutterschaft erwerbstätig war. All das sind Indikatoren, die auf ein gutes Qualifikationsbewusstsein schließen lassen und einen erfolgreichen Wiedereinstieg begünstigen können.
- Einschränkende Faktoren sind, dass Frauen mit Berufsausbildung im Vergleich zu Akademikerinnen häufig 46 Jahre und älter sind, die Hälfte blickt außerdem auf längere Familienphasen von 10 Jahren und mehr zurück. Solche Voraussetzungen können – nach den Ergebnissen der von uns durchgeführten Unternehmensbefragungen – erhebliche Hindernisse im Bewerbungs- und Einstiegsprozess darstellen[45].

[44] Fachkräftekommission Hessen (2012), Seite 12 f

[45] S. http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html (3.12.2012)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

6.2 Potenzialträgerinnen mit akademischer Ausbildung

Wiedereinsteigerinnen mit dem größten Potenzial

In unserem Sample stellen die Wiedereinsteigerinnen mit akademischer Ausbildung die Hälfte der Projektkundinnen dar (s. Abbildung9).[46] Von ihnen sind 23% doppelt qualifiziert, d.h. sie haben eine Berufsausbildung *und* ein Studium absolviert. Diese Teilgruppe der Akademikerinnen hatte bereits vor ihrer familienbedingten Erwerbspause in verschiedenen Branchen und unterschiedlichen beruflichen Positionen Erfahrungen vorzuweisen.

- Unabhängig davon, ob eine Doppelqualifikation vorliegt, absolvierten die meisten Akademikerinnen ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Neben den traditionell eher ‚weiblichen' Studienfächern schlossen zudem viele auch in naturwissenschaftlichen Fächern ab (als Ingenieurin oder Architektin, s. Tabelle 2). Im Hinblick auf ihre akademische Qualifikation stellen sie ein gutes Potenzial für Fach- wie auch für Führungskräfte dar.
- Wiedereinsteigerinnen mit Studium im Kontext des hessischen Netzwerks sind zu über 50% Frauen aus der „Stillen Reserve". Das ist unter dem Gesichtspunkt des Aktivierungspotenzials bedeutsam und macht darauf aufmerksam, dass die Angebote des Netzwerkes für diese qualifizierte Gruppe besonders attraktiv sind.
- Die Mehrheit der akademisch ausgebildeten Wiedereinsteigerinnen nimmt bei den Projektträgern aus Frankfurt teil. Hierzu gehört auch die Gruppe der Migrantinnen.
- Vergleichsweise zu Frauen mit Berufsausbildung haben sie häufiger eine kürzere Erwerbsunterbrechung von 1-3 Jahren und sind im Durchschnitt jünger als die Vergleichsgruppe.
- Spezifische Potenzialträgerinnen sind Akademikerinnen, die in der Phase ihrer Erwerbstätigkeit vor der Mutterschaft häufig schon eine erfolgreiche berufliche Karriere gestartet und teilweise Führungspositionen innehatten.
- Zu Beginn ihrer Teilnahme an Qualifizierungsangeboten von *NeW* hatten 14% der akademisch ausgebildeten Wiedereinsteigerinnen vergleichsweise häufiger als Teilnehmerinnen mit Berufsausbildung (8%) die Perspektive, sich beruflich selbstständig zu machen, und zwar planten sie zu 80% ihre Selbstständigkeit in ihrem vorherigen Tätigkeitsfeld. Aus den Ergebnissen der qualitativen Interviews wissen wir, dass diese Entscheidung häufig nach einem „Ausstieg aus dem Einstieg" getroffen wurde, weil die Frauen bei der Rückkehr an ihren alten Arbeitsplatz in ihrer Karriere ausgebremst werden, wenn sie im Wiedereinstieg zunächst zeitreduziert arbeiten wollen.[47] Mit der Perspektive einer Existenzgründung verbleiben sie zu einem hohen Prozentsatz in ihrer vorherigen Berufsbranche, erwarten jedoch eine größere zeitliche Flexibilität, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können und hoffen auf mehr berufliche Eigenständigkeit.

[46] Zusammen mit Projektkundinnen mit einer Berufsausbildung ergibt sich wegen der Doppelqualifikation mehr als 100 Prozent.

[47] Siehe hierzu Kapitel 9 und 11 dieses Berichts

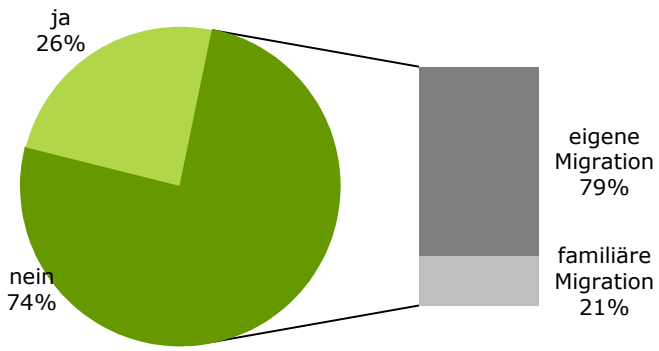
© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Neben der Gruppe der zukünftig Selbstständigen planen 44% der Frauen mit Studium einen Wiedereinstieg in einem Angestelltenverhältnis, und zwar zu zwei Dritteln in ihrem vor der Mutterschaft praktizierenden Tätigkeitsfeld.

6.3 Projektkundinnen mit Migrationshintergrund

In aktuellen Untersuchungen zum beruflichen Wiedereinstieg sind Frauen mit Migrationshintergrund nicht erfasst und damit ihre spezifischen sozialen Voraussetzungen bei der Berufsrückkehr nicht genauer untersucht.[48] Daher ist es ein Alleinstellungsmerkmal der hessischen Initiative, dass ein vergleichsweise hoher Anteil an Migrantinnen (knapp ein Drittel) diese Angebote wahrnimmt[49]. Damit sind auch Aussagen über die differente Situation der Migrantinnen im beruflichen Wiedereinstieg möglich.[50]

Abbildung 15: Migrationshintergrund und Art des Migrationshintergrundes



Hoher Prozentsatz an eigener Migrationsgeschichte

- Teilnehmenden Frauen aus dieser Gruppe sind bis auf ein Fünftel alle selbst eingewandert (Abbildung 15). Sie sind überdurchschnittlich häufig in den Altersstufen 31-35 bzw. 36-40 Jahren vertreten und damit im Mittelwert um vier Punkte (Mittelwert 41) jünger als Teilnehmerinnen mit deutschem Hintergrund (Mittelwert 44).

- Ihre Qualifikationsstruktur ist – ähnlich wie bei den Projektkundinnen von *NeW* insgesamt – sehr gut. Sie haben zu gut einem Drittel ein Studium absolviert, häufig in naturwissenschaftlichen Fächern. Die meisten Migrantinnen nehmen bei Projektträgern aus Frankfurt teil (35%)[51], die wenigsten bei dem Projektträger aus dem Landkreis Gießen (12%).

[48] U.a. BMFSFJ (Hrsg.)(2009)(2011b,c); Allmendinger, Jutta (2010)

[49] 26% im Vergleich zur Bundesinitiative „Perspektive Wiedereinstieg" mit einem Anteil von 15% Migrantinnen

[50] Siehe hierzu auch Kapitel 5.5, 7.5 und 8.3

[51] Ein Projektträger aus Frankfurt mit Kernkompetenz in der Weiterbildung für Migrantinnen hat den höchsten Anteil teilnehmender Migrantinnen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Hoher Prozentsatz Bildungsausländerinnen

- Zwei Drittel der Migrantinnen sind Bildungsausländer (63 %), d.h. sie haben ihre Schulausbildung im Herkunftsland absolviert. Das trifft bei einem fast genauso hohen Anteil ebenfalls in Bezug auf das Studium zu (62%).
- Zu einem Drittel wird das im Herkunftsland abgeschlossene Schulzertifikat in Deutschland nicht anerkannt, das Studium *nur* zu 24%. Die Nicht-Anerkennungsquote liegt mit 47% am höchsten bei Migrantinnen mit einer Berufsausbildung (53 %). Bei fast der Hälfte dieser Migrantinnen wird der berufliche Abschluss ihres jeweiligen Herkunftslands nicht anerkannt.

Wiedereinstieg häufig durch Einwanderungsfaktoren bedingt

- Eigene Migrationsgeschichte und Nicht-Anerkennung von Schul- und Berufsabschlusses bzw. Studium sind entscheidende Faktoren dafür, dass ein Drittel der teilnehmenden Projektkundinnen mit Migrationshintergrund bei *NeW* nicht zu den „klassischen" Wiedereinsteigerinnen zählen. Ihre Erwerbsunterbrechung ist in erster Linie durch Faktoren bedingt, die im Zusammenhang mit ihrer Einwanderung stehen und erst zweitrangig durch familienbedingte Faktoren. Auch ist in vielen Herkunftsländern die Erwerbstätigkeit von Müttern kulturell akzeptierter als in Deutschland, so dass für diese Frauen eine Verbindung von Beruf und Familie zum selbstverständlichen Bestandteil ihres Lebenskonzepts gehört.
- Die Ergebnisse zur Dauer der Erwerbsunterbrechung und zu den Arbeitszeitinteressen der Migrantinnen im beruflichen Wiedereinstieg sind in dem beschriebenen kulturellen Kontext zu interpretieren. So realisieren 33% der Migrantinnen eine berufliche Auszeit von 1-3 Jahren (vergleichsweise insgesamt im Sample 20%). Darüber hinaus planen die Migrantinnen, die bei Maßnahmenbeginn bereits eine berufliche Orientierung hatten, fast zur Hälfte (47%) ihren Wiedereinstieg in Vollzeit-Erwerbstätigkeit (im Sample insgesamt 27%).

6.4 Aktivierungspotenziale der Wiedereinsteigerinnen im hessischen Netzwerk

Soziodemografische Daten und Profile der Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung und akademischer Qualifikation machen deutlich, dass diese Zielgruppen im Hinblick auf ihre qualifikatorischen Voraussetzungen und beruflichen Erfahrungen vor der Mutterschaft ein interessantes Potenzial für die Fachkräfteaktivierung darstellen. Beide Gruppen treffen in Bezug auf ihre fachliche Ausbildung auf Branchen, in denen nach aktuellen Prognosen zukünftig ein erheblicher qualifizierter Personalbedarf zu erwarten ist:

- Aus Evaluationsperspektive kann man eine große Gruppe der Wiedereinsteigerinnen mit Berufsausbildung als potenzielle Fachkräfte identifizieren, die bei entsprechenden gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen (u.a. keine Diskriminierung von älteren Beschäftigtengruppen; Offenheit für diese Zielgruppe und Erkennen ihrer Potenziale; Teilzeitbeschäftigung auch in verantwortungsvollen Tätigkeiten) gute Chancen für einen Wiedereinstieg haben. Aus einer Lebens-

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

verlaufsperspektive der Frauen bedeutet dies gleichzeitig, dass sie damit eine bessere finanzielle Absicherung und größere Eigenständigkeit im Alter erwerben.

- Die Mehrheit der Wiedereinsteigerinnen mit akademischer Ausbildung stellen im Kontext der demografischen Entwicklung interessante Potenzialträgerinnen dar, die – wie deutlich wurde - teilweise sogar über eine Doppelqualifikation verfügen. Hierzu zählen auch Migrantinnen, deren interkulturelle Kompetenz als eine weitere Stärke zu bewerten ist.
- Die Wiedereinstiegschancen und das Aktivierungspotenzial der Frauen mit akademischer Ausbildung sind im Hinblick auf Altersstruktur, kürzere Dauer der familienbedingten Erwerbsunterbrechung und akademische Fachqualifikation als sehr gut zu bewerten – unter der Voraussetzung, dass sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf flexible Zeitgestaltung und familienbewusste Arbeitsorganisation für qualifizierte Fach- und Führungskräfte künftig verbessern.
- Vergleichsweise zu Fachkräften aus dem Ausland, die im Rahmen zu der Demografie-Strategie[52] angeworben werden, handelt es sich bei den qualifizierten Migrantinnen um eine Gruppe von Frauen, die gut ausgebildet, aufgrund ihres längeren Aufenthalts in Deutschland bereits kulturell integriert ist und in der Regel die deutsche Sprache gut beherrscht. Im Rahmen der Fachkräfte-Offensive der Bundesregierung wird dem Potenzial dieser Gruppe von Migrant/innen mittlerweile mehr Aufmerksamkeit geschenkt[53].

7 Unterstützungsstrukturen[54]

Neben der Erhebung quantitativer Daten wurden im Evaluationszeitraum zwei Befragungswellen qualitativer Interviews mit ausgewählten Teilnehmerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* durchgeführt. Beide Interviewwellen befragten die Frauen nach relevanten Unterstützungsstrukturen in ihrem Prozess des beruflichen Wiedereinstiegs. Erhoben wurde die Bedeutung der Teilnahme am hessischen Netzwerk, aber auch die Unterstützung durch die Familie, insbesondere durch Lebenspartner.

7.1 Ressource *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* – starke Partnerinnen im Wiedereinstieg

Fast alle befragten Frauen bewerten ihre Teilnahme an Beratungen, Kursen, Erfolgsteams, Coachings und Mentoring im Rahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* als entscheidenden Schritt im beruflichen Wiedereinstieg. Die Wahrnehmung der Angebote der sieben Projektträger hat in den unterschiedlichen Phasen ihres Wiedereinstiegsprozesses eine positiv

[52] S. http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html (18.02.2012)

[53] Auf der Fachtagung des BMWi „Fachkräfte-Transparenz – Wertschätzung" am 18.01.2013 stand die Frage im Mittelpunkt, wie das Potenzial hier lebender Fachkräfte mit ausländischen Berufsabschlüssen aktiviert werden kann.

[54] Dieses Kapitel basiert auf Ergebnissen zweier Befragungswellen von qualitativen Interviews mit insgesamt 40 Teilnehmerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg,* die die Evaluation in 2010 und 2011 durchgeführt hat. S. Dörthe Jung (2011), (2012a)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

verstärkende und unterstützende Funktion. Die Teilnahme selbst ist in den meisten Fällen bereits ein Indikator für die Eigenaktivität der Frauen und ihr starkes Interesse, wieder erwerbstätig sein zu wollen.

- Die Bildungs- und Beratungsangebote werden von den Projektteilnehmerinnen als eine wichtige Ressource wahrgenommen, um den „besten Weg für ihre Rückkehr in den Beruf" zu finden und ihre Work-Life-Balance auszutarieren.
- Angesichts einer Reihe von Negativerfahrungen, die viele Frauen vor der Teilnahme in ihrem Wiedereinstiegsprozess gemacht haben und auch angesichts individueller Unsicherheiten, wo der zukünftige Berufsweg hingehen soll, sehen Frauen die besonderen Chancen im *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* vor allem darin, dass sie als ganze Person mit ihren individuellen Lebensbedingungen gesehen und ernst genommen werden.
- Besonders positiv bewerten die Teilnehmerinnen insbesondere auch die Offenheit der Lernatmosphäre, den Austausch mit anderen Frauen und die Erfahrung, unterstützt und nicht allein gelassen zu sein.

Orientierung erhalten

Die Zielsetzung der Beratungs- und Bildungsangebote der Projektträger von *NeW,* Orientierung im komplexen Prozess des Wiedereinstiegs zu geben, wird besonders von denjenigen Frauen geschätzt, die noch unsicher sind, in welchen Bereich sie künftig beruflich tätig sein wollen.

- Dabei handelt es sich häufig um Frauen, die vor der Elternzeit mit ihrer Berufswahl und ihren Berufserfahrungen nicht zufrieden waren und ihre Auszeit von der Erwerbstätigkeit als Denkpause nutzen, um prinzipiell über ihren zukünftigen Berufsweg nachzudenken.
- Auch für Frauen, die länger aus dem Beruf ausgeschieden sind und deren Qualifikation inzwischen veraltet ist, hat sich eine Orientierungsphase als hilfreich erwiesen. Die in den letzten Jahren vielfach stattgefundenen Rationalisierungswellen oder Verkäufe von Unternehmen haben dazu geführt, dass ehemalige Tätigkeitsfelder nicht mehr existieren, so dass eine berufliche Neuorientierung nötig wird.
- Orientierungsphasen sind auch für Wiedereinsteigerinnen mit unkonventionellen und diskontinuierlichen Patchwork-Berufsverläufen wichtig. Diese Frauen müssen ihre Erfahrungen und Kompetenzen regelmäßig überprüfen und neu aufbereiten.

Kompetenzvermittlung und Kompetenzüberprüfung

Zu Beginn ihrer Teilnahme sind viele Frauen bereit, im beruflichen Wiedereinstieg auch unterqualifizierte Tätigkeiten anzunehmen, da durch die Zeit der Erwerbsunterbrechung ihr qualifikatorisches Selbstbewusstsein gelitten hat und sie sich kaum Chancen für eine qualifikationsadäquate Beschäftigung ausrechnen. Das gilt in einigen Fällen auch schon für Frauen mit einer kurzen beruflichen Auszeit.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Bezogen auf diesen Hintergrund stellen die einzelnen Projekte von *NeW* unterschiedliche Angebote zur Kompetenzvermittlung und Kompetenzüberprüfung[55] zur Verfügung:

- Bei der *Kompetenzvermittlung* handelt es sich um Module, in denen altes Wissen aufgefrischt und neues hinzugefügt wird, was unter anderem auch für Bewerbungen und Vorstellungsgespräche wichtig ist.
- Andererseits gibt es Angebote, die *fachspezifisches Wissen* vermitteln wie etwa für IT-Qualifikationen und für den Büro- und Verwaltungsbereich. Beide sind für Wiedereinsteigerinnen hilfreich, die lange nicht mehr erwerbstätig waren und Interesse haben, in einen ganz neuen Berufsbereich einzusteigen.
- Die *Kompetenzüberprüfung* spricht alle Gruppen von Frauen an, weil sie Möglichkeiten der Selbsterprobung und der Entwicklung von Handlungsschritten z.B. für eine individuelle Bewerbungsstrategie eröffnen. Die Erfahrung, eigene Kompetenzen zu überprüfen bzw. neue zu erwerben, geht mit einem Wachstum des häufig labil gewordenen Selbstbewusstseins einher. Kompetenzüberprüfung bzw. -feststellung kann auch heißen, aus seinem bisherigen eher engen Branchendenken herauszukommen, das Spektrum der vorhandenen eigenen Kompetenzen und mögliche Berufswege und –Wünsche neu auszuloten. Dieser Prozess der eigenen Kompetenz-Reflektion ist mitunter sehr komplex.
- Der durch Maßnahmen und Coachings unterstützte Prozess führt dazu, dass das Qualifikations- und Kompetenzbewusstsein der Frauen wieder wächst und sie den Mut finden, sich – auch entgegen ihrer ursprünglichen Planung zu Beginn der Maßnahmen - auf ausbildungsadäquate Stellen zu bewerben.

Aufbau von Selbstbewusstsein

Da das konzeptionelle Vorgehen der Projektträger systematisch die individuellen Voraussetzungen der Frauen berücksichtigt und modulhafte Angebote zur Verfügung stellt, ist eine flexible und variable Teilnahme der Frauen möglich. Ihre Teilnahmedauer fällt daher unterschiedlich aus. Auch ist sie vom individuellen Entwicklungsstand des beruflichen Wiedereinstiegs abhängig, in dem die jeweilige Frau sich befindet.

- Die Auswertungsergebnisse der qualitativen Interviews zeigen anschaulich, dass die Teilnahme für die jeweilige Wiedereinsteigerin einen Prozess einleitet, in dem sie sich intensiv und kompetent mit ihrem Vorhaben, nach einer Auszeit aus dem Erwerbsleben wieder in den Beruf zurückkehren zu wollen, beschäftigt. In diesem Prozess stehen der Aufbau eines neuen Selbstbewusstseins bzw. das Wiedererlangen eines verloren geglaubten auf der Agenda ganz oben.

7.2 Familie und Partnerschaft

Viele Studien zum Thema Wiedereinstieg weisen darauf hin, dass eine Berufsrückkehr ohne Unterstützung des familialen Umfeldes gar nicht oder nur mit großen Schwierigkeiten gelingt. Dazu gehört nicht nur die emotionale Zustimmung zum Wiedereinstieg von Seiten der

[55] Potenzialanalysen zur Überprüfung vorhandener Kompetenzen werden in fast allen Projekten angeboten. Siehe Kapitel 3.1 dieses Berichts.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

zentralen Familienmitglieder, sondern auch die praktische Bereitschaft, bei der Kinderbetreuung und Haushaltsversorgung zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.[56] Das betrifft zum einen die Lebenspartner, aber auch – wie es sich in den Interviews bestätigt - das erweiterte familiäre Umfeld, wobei hier oft noch die sorgenden Mütter bzw. Groß- und Schwiegermütter im Zentrum stehen. Sie kompensieren den Mangel an öffentlichen Betreuungsmöglichkeiten und übernehmen häufig die Kleinkindbetreuung oder den Bring- und Holservice der Kita-Kinder. Wenn die Tochter beruflich in Vollzeitarbeit einsteigt oder noch einmal eine Ausbildung beginnt, übernimmt ihre Mutter oft vollständig die Tagesbetreuung der Enkelkinder. Die Unterstützung durch Mütter, Groß- und Schwiegermütter ist besonders auch in Notfällen, bei Krankheit des Kindes oder sonstigen Irregularitäten des Alltags gefragt. Auch bei größeren Kindern ist weiterhin ein familialer Betreuungsbedarf notwendig, da öffentliche Ganztagsschulen in Deutschland keine Regeleinrichtungen sind. In Fällen, bei denen es keine Mutter oder Schwiegermutter/-Eltern „in der Nähe" gibt, erwähnen das die interviewten Frauen mit Bedauern. Dieser Mangel führte in einzelnen Fällen sogar dazu, dass der Wiedereinstieg nicht gelang, weil die Frauen die Kinder nach der Schule nicht alleine zu Hause lassen wollten.

- In diesen Szenarien spielen bei den von uns befragten Frauen die Partner bzw. Ehemänner in der Regel keine bedeutende Rolle. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews zeigen, dass die Neuorganisation des familialen Lebens und der Arbeitsverteilung weiterhin primär in der Verantwortung der Frauen liegt. Lediglich eine Teilnehmerin erfuhr bei ihrer Berufsrückkehr eine Entlastung durch die Wahrnehmung haushaltsnaher Dienstleistungen.[57]
- Die häufig nur „theoretische Bereitschaft"[58] der Männer zur Übernahme von privaten Aufgaben wird durch emotionale oder intellektuelle Unterstützung kompensiert. Meistens begrüßen es die (Ehe-)Männer, dass die Frau wieder arbeitet, teilweise auch, weil das Familienbudget ‚ein wenig' aufgebessert wird und der Mann nicht mehr die alleinige finanzielle Verantwortung trägt.
- Nur in Ausnahmefällen finden sich in unserem Sample eine partnerschaftliche Arbeitsteilung und die Bereitschaft der (Ehe-)Männer, den Wiedereinstieg der Frauen aktiv mit eigener vorübergehender Arbeitszeitreduktion zu unterstützen. Auch haben Frauen, die länger ausgeschieden sind, mit der Mutterschaft ein Lebensmodell gewählt, das sie im Wiedereinstieg nicht mehr so einfach in Frage stellen können. Aber auch jüngere Frauen sehen nur geringe Möglichkeiten, dass der Partner dafür optiert, seine Arbeitszeit für eine bestimmte Dauer zu reduzieren.[59]
- Ein weiterer wichtiger Faktor im familialen Prozess des mütterlichen Wiedereinstiegs ist die Unterstützung durch die Kinder. Wenn die Mutter lange Zeit zu Hause war, bedeutet es eine größere Umgewöhnung, wenn sie nun nicht mehr rund um die Uhr zur Verfügung steht. Hier ist die eigene Haltung der Frau gegenüber ihrem beruflichen

[56] Laut einer vom BMFSFJ herausgegebenen Studie erwarten 75% der Wiedereinsteigerinnen mit ihrer neuen Situation auch eine Veränderung in der privaten Arbeitsteilung. BMFSFJ (2011b), Seite 29

[57] BMFSFJ (Hrsg.)(2011c)

[58] BMFSFJ (Hrsg.)(2011d)

[59] Siehe zu dem Thema partnerschaftlicher Unterstützung der Frauen auch die Ergebnisse im Bundesprogramm "Perspektive Wiedereinstieg": IAB-Forum (2012), Seite 15f

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Wiedereinstieg zentral: Wenn sie „voll dahinter steht" und Spaß am Arbeiten hat, vermittelt sie das auch den Kindern und sie akzeptieren die neue Rolle der Mutter leichter. Es gibt auch einen weiteren Effekt: mit der Berufsrückkehr steigt häufig auch die Wertschätzung der Mutter, die bislang ‚nur Hausfrau' war und die Kinder zeigen eine unerwartete Bereitschaft, die Mutter in ihrer neuen Doppelrolle zu unterstützen.

Balance von Beruf und Familie - Partnerschaftliche Lebensmodelle in Sicht?

Die Ergebnisse beider Wellen qualitativer Interviews bestätigen, dass mit der Mutterschaft eine Retraditionalisierung in der Arbeitsteilung der Geschlechter stattfindet. Im Zentrum jedes beruflichen Wiedereinstiegs steht die Frage, wie eine gelebte Balance von Beruf und Familie herzustellen ist.

- Je länger sich die traditionelle Arbeitsteilung in der Familie während der Zeit der Erwerbsunterbrechung eingeschliffen hat, umso geringer ist die Chance, dass sich mit der Berufsrückkehr ein neues, partnerschaftliches Modell entwickeln wird. Die Frauen sorgen jetzt nicht nur für die Neuorganisation von Kinderbetreuung und Haushalt, sondern managen zudem die familialen Akzeptanzprobleme und sind am Arbeitsplatz bemüht, dass keine häuslichen ‚Störungen' ihr berufliches Engagement vermindern.

In den Ergebnisse der beiden Interviewwellen wurde deutlich, dass es besonders für Frauen in qualifizierten Tätigkeitsbereichen schwierig ist, im Wiedereinstieg vorübergehend arbeitszeitreduziert zu arbeiten. Ohne Karriereeinbußen ist das nur selten realisierbar. Angesprochen auf die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung des Vaters, übernehmen Frauen nicht selten die Interessenwahrnehmung ihrer Ehemänner oder Partner und argumentieren, dass selbst eine vorübergehende Prioritätenverschiebung im beruflichen Engagement der Männer einfach nicht vorstellbar sei.
Die klassische Arbeitsteilung wird außerdem auch durch bestehende Lohndifferenzen zwischen den Geschlechtern[60] und durch das deutsche Steuersystem[61] aufrecht erhalten.

- Der Versuch, nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung im beruflichen Wiedereinstieg partnerschaftliche Lebensmodelle zu praktizieren, um eine gelungene Balance von Beruf und Familie zu praktizieren, scheint für Frauen in Deutschland weiterhin ein wahrer Balanceakt mit einer großen Anzahl von Problemen zu sein.
- Das gilt auch für jüngere Paare, die ursprünglich gleichberechtigte Lebensmodelle vor Augen hatten, mit der Elternschaft aber an der Realität scheitern, da eine Vielzahl an Faktoren immer wieder dazu beitragen, dass das kulturelle Modell des männlichen Haupternährers und der Frau als Zuverdienerin sich sukzessiv in die Arbeitsteilung einschleicht.
- Ein zentraler Faktor in diesem Ursachenmix sind fehlende flexible, familienbewusste Arbeitszeiten, die auch für Paare mit gleicher Qualifikation so umzusetzen sind, dass *beide* ihre Arbeitszeiten reduzieren. Dagegen spricht die praktische Erfahrung, dass auf qualifizierten Arbeitsplätzen quasi systemimmanent selbst eine reduzierte Arbeitszeit

[60] Siehe u.a. IAB-Regional (2011)

[61] Siehe Kapitel 4. dieses Berichts

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

häufig auf eine Vollzeitbeschäftigung hinaus läuft – mit dem Nachteil, dass die berufstätige Mutter fast genauso viel arbeitet wie in Vollzeit, dabei aber weniger verdient.

8 Wege des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen

Die beiden Befragungswellen mit Teilnehmerinnen am *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* standen unter jeweils spezifischen Fragestellungen. Bei Gesprächen in den ersten qualitativen Interviews wurden Fragen nach den Berufsverläufen vor der Erwerbsunterbrechung und zu Wiedereinstiegszenarien gestellt, um unterschiedliche Muster des Wiedereinstiegs zu identifizieren. Bei der zweiten Interviewwelle haben wir nach positiven Erfahrungen und Einstiegsszenarien im Wiedereinstieg gefragt, um anhand der Ergebnisse positive und negative Faktoren für einen erfolgreichen Wiedereinstieg analysieren zu können.

Die folgenden Kapitel fassen die Auswertungsergebnisse beider durchgeführter Phasen von Intensivinterviews zusammen.

8.1 Muster des Wiedereinstiegs

Für vier verschiedenen Gruppen von Wiedereinsteigerinnen mit unterschiedlichen Einstiegszenarien lassen sich spezifische Typologien des Wiedereinstiegs differenzieren:

- (hoch-) qualifizierte und gut qualifizierte Frauen mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung
- Wiedereinsteigerinnen mit klassischer Frauenerwerbsbiografie
- Frauen mit einer Patchwork-Berufsbiografie
- Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund

| Für alle diese Gruppen gilt die Erkenntnis, dass eine zufriedenstellende Berufstätigkeit, berufliches Engagement und beruflicher Aufstieg sowie eine starke berufliche Identifikation vor der Erwerbsunterbrechung den Prozess der Wiedereinstiegs positiv beeinflussen - und zwar im Hinblick auf Eigenaktivitäten im Wiedereinstieg sowie auch das Selbstvertrauen, die Berufsrückkehr erfolgreich bewältigen zu können.

| Allerdings bewirken gerade die positiven Erfahrungen von beruflichem Erfolg in der Zeit vor der Erwerbsunterbrechung, dass bei auftretenden Schwierigkeiten und persönlichen und/oder strukturellen Hindernissen im Wiedereinstieg ein großes Verletzungspotenzial bei den Frauen aktiviert wird, wenn sie merken, dass sie ihre vorhandenen Qualifikationen nicht mehr voll einsetzen können und der bereits erreichte Karriereweg sich nicht fortsetzen lässt.

Motive für kürzere und längere Erwerbsunterbrechungen

| *Frauen mit einer kürzeren Elternzeit* (1-3 Jahre) entscheiden sich für eine geringere Auszeit, weil der Beruf „Teil ihres Lebens" ist und eine ausschließliche Familientätigkeit weder ihrem Lebenskonzept entspricht noch eine ausreichende Erfüllung für sie

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

darstellt. Sie haben vor Geburt des Kindes meist schon viel in ihre berufliche Karriere investiert und haben deshalb großes Interesse, möglichst nahtlos an ihren bisherigen Beruf und ihre alte berufliche Position anzuknüpfen. Der Zeitpunkt des Wiedereinstiegs ist bei dieser Gruppe von Frauen vor allem davon abhängig, ob sie einen Krippenplatz oder eine Tagesmutter gefunden haben.

- *Wiedereinsteigerinnen, die sich für eine längere Erwerbsunterbrechung* entschieden haben (4–6 Jahre), behalten ebenfalls ihre starke Berufsorientierung in der Familienphase bei. Auch sie haben meistens nach dem ersten Kind versucht, frühzeitig wieder in den Beruf zurückzukehren. Erst beim zweiten Kind schieben sie den beruflichen Wiedereinstieg um weitere Jahre hinaus. Hier ist für den Zeitpunkt des Wiedereinstiegs von entscheidender Bedeutung, dass sich mit zunehmendem Alter des Kindes/der Kinder die Betreuungssituation verbessert oder das älteste Kind in die Schule kommt.
- Die Mehrheit der Gruppe der *Wiedereinsteigerinnen mit klassischer Frauenerwerbsbiografie* orientiert sich bei ihrer Entscheidung für eine lange Familienphase (10 und mehr Jahre) an einer traditionellen Arbeitsteilung der Geschlechter. Spätestens mit der ersten Mutterschaft hat die Versorgung und Erziehung des Kindes oberste Priorität für sie. Die eigene Familie und die Karriere des Mannes haben im Lebenskonzept absoluten Vorrang, für die eigene berufliche Karriere werden erhebliche Abstriche hingenommen.
- *Frauen mit einem Patchwork-Berufsverlauf* unterscheiden sich davon stark. Sie haben aufgrund eines eher unorthodoxen Berufsverlaufs keine klassische Elternzeit wahrnehmen können oder wegen einer zweiten Schwangerschaft den Beruf unterbrochen. Entscheidend für ihren beruflichen Wiedereinstieg ist bei diesen Frauen, dass sie zwar sehr berufsorientiert sind, dass aber die Struktur ihres Berufsweges, von Brüchen und wenig Kontinuität gezeichnet, nur schwer in ein konventionelles Berufsbild passt, was den beruflichen Wiedereinstieg dieser Zielgruppe erschwert.

8.2 Sehr gut qualifizierte Frauen mit kurzer und längerer Erwerbsunterbrechung

Hierbei handelt es sich um jüngere Frauen zwischen 35-40 Jahren, die nach 1-2 Jahren Elternzeit wieder in den Beruf einsteigen wollen, sowie um eine Gruppe etwas älterer Frauen von 42–47 Jahren, die bis zu 3–5 Jahren Elternzeit genommen haben. Gemeinsam ist allen, dass sie akademisch ausgebildet sind und/oder eine gute Berufsausbildung absolviert haben und zum Zeitpunkt der Mutterschaft auf qualifizierte Erwerbsverläufe zurückschauen können.

- Typisch für diese Gruppe sind Berufskarrieren vor der Mutterschaft, in denen Frauen aus Gründen des beruflichen Aufstiegs, der beruflichen Weiterentwicklung und eines kontinuierlich steigenden Kompetenzzuwachses häufiger den Arbeitgeber gewechselt haben. Dabei wurde das Arbeitsgebiet komplexer und die Frauen konnten zum Zeitpunkt des Beginns des Schwangerschaftsurlaubs bereits auf eine erfolgreiche Karriere zurückblicken – häufig auch mit Führungsverantwortung und sehr gutem Einkommen. Viele dieser Frauen haben ihren Karriereweg vor der Elternzeit gezielt und systematisch gestaltet, mit zum Teil erheblichen privaten und finanziellen

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Investitionen. Typisch ist auch eine kontinuierliche berufliche Weiterbildung, sei es betriebsintern oder etwa durch ein weiteres (Abend-)Studium. Da in solchen Fällen die Weiterbildung parallel zur Erwerbstätigkeit stattfand, bedeutete das für die Frauen neben einem finanziellen Investment auch einen großen persönlichen Einsatz mit erheblichem Freizeitverlust.

- Die Teilnehmerinnen aus dieser Gruppe mit akademischer Ausbildung sind relativ häufig Diplom Betriebswirtin. Auch die Frauen mit Berufsausbildung haben ebenfalls häufig einen kontinuierlichen beruflichen Aufstieg in ihrer teilweise bis zu 20-jährigen Berufstätigkeit aktiv betrieben. Auch sie hatten vor Beginn ihrer Elternzeit qualifizierte Positionen mit Führungsverantwortung bei ihrem letzten Arbeitgeber erreicht.
- Alle Frauen berichten von ihrer Berufstätigkeit vor der Familienphase mit Begeisterung und großem Engagement. Sie beschreiben diese Zeit als sehr zufriedenstellend, befürchten aber vor dem Hintergrund negativer Erfahrungen beim Wiedereinstieg, dass „diese ‚schöne Zeit' endgültig vorbei sein könnte".
- Vor der Elternzeit haben alle Frauen ihre Beschäftigung in Vollzeit ausgeübt. Den beruflichen Wiedereinstieg hingegen planen alle mit einer Teilzeitbeschäftigung, einige bis zu 30 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit. Die Berufsorientierung hat auch während der Elternzeit weiterhin eine hohe Priorität im Lebenskonzept, aber die Frauen geraten beim Wiedereinstieg fast alle in das Dilemma, ihren Anspruch an eine qualifizierte berufliche Tätigkeit in Einklang zu bringen mit ihrem Wunsch, sich zu Hause länger um das Kind kümmern zu wollen.
- Die Frauen mit kürzerer Erwerbspause hofften überwiegend, ihre begonnene Karriere in qualifizierten Positionen fortzusetzen, aber mit reduzierter Arbeitszeit – was der Mehrheit dieser interviewten Teilnehmerinnen nicht gelungen ist.
- Frauen mit einer längeren Familienphase haben häufig zwischenzeitlich eine Honorartätigkeit oder auch einen Minijob ausgeübt, um Kontakte zum Arbeitsleben zu halten. Je länger sie ihren Wiedereinstieg aber herauszögern, umso unrealistischer wird es, wieder unmittelbar an die alten beruflichen Erfolge und erreichten Positionen anschließen zu können.

8.3 Wiedereinsteigerinnen mit klassischer Frauenerwerbsbiografie

In diese Kategorie fallen Frauen, die über 45 Jahre alt sind und ihre Erwerbstätigkeit 10-20 Jahre lang unterbrochen haben. Sie verfügen meistens über eine Berufsausbildung in einem typischen Frauenberuf wie u.a. Bürokauffrau, Stenosekretärin oder Rechtsanwalts- und Notargehilfin. Verglichen mit den sehr gut qualifizierten und jüngeren Frauen haben sie in der Zeit vor ihrer Familienphase nicht häufig und systematisch einen Arbeitgeberwechsel mit einem beruflichen Aufstieg und höherem Einkommen vorgenommen. Allerdings hatten sie aufgrund ihrer guten Berufsausbildung Arbeitsplätze mit verantwortungsvollen Tätigkeiten inne, einige von ihnen konnten zu Beginn ihrer Familienphase ebenfalls auf eine berufliche Karriere mit Aufstieg und gutem Einkommen zurückblicken.

- Auch diese Gruppe der Wiedereinsteigerinnen beschreibt ihre Erwerbstätigkeit vor der Familienzeit als sehr zufriedenstellend. Hierbei unterscheiden sich diejenigen Frauen,

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

die schon immer eine starke Familienorientierung hatten und ihre potenzielle Mutterschaft/Familie schon frühzeitig bei der Planung ihrer Erwerbstätigkeit berücksichtigt haben, von denjenigen, die vor ihrer Mutterschaft stark mit ihrem Beruf identifiziert waren und erst nach der Geburt des Kindes eine stärkere Familienorientierung ausgebildet haben.

- Befriedigende Erfahrungen im Beruf vor der Familienphase wirken sich bei einer Reihe dieser Frauen sehr positiv auf ihr Selbstvertrauen im Hinblick auf erwartete Chancen für einen erfolgreichen Wiedereinstieg aus.
- Wiedereinsteigerinnen mit einer klassischen Frauenerwerbsbiografie haben vor ihrer Familienphase ebenfalls eine Beschäftigung in Vollzeit ausgeübt. Obwohl sie durch ihren langen Ausstieg mittlerweile alle relativ große Kinder haben, bevorzugen sie beim beruflichen Wiedereinstieg eine Teilzeitbeschäftigung, um sich weiterhin um die Kinder zu kümmern, „bis sie aus dem Haus sind" oder um eine ausgeglichene Balance von Arbeit, Familie und Freizeit zu leben.

8.4 Wiedereinsteigerinnen mit Patchwork-Berufsverläufen

Patchworkerinnen zeichnen sich im Vergleich zu den vorhergehenden Gruppierungen dadurch aus, dass sie vor ihrer Elternzeit nicht auf Erwerbsverläufe zurückschauen konnten, die durchgängig ihrer Ausbildung entsprachen. Sie sind typische berufliche „Quereinsteigerinnen", die entweder Tätigkeiten ohne formalisierte Qualifikations- und Anforderungsprofile ausüben oder aber qualifizierte Beschäftigungsverhältnisse verlassen, um Neues kennenzulernen und auszuprobieren. Dabei sind sie auch bereit, Tätigkeiten unterhalb ihres Qualifikationsniveaus zu übernehmen. Sie haben eher unkonventionelle Berufswege eingeschlagen und sind nicht selten Abenteurerinnen, für die Mutterschaft einen starken Umbruch in ihrem bisherigen Lebens- und Berufskonzept bedeutet.

- Auch sie haben eine hohe Berufsorientierung, die sich jedoch nicht unbedingt an einem spezifischen Berufsbereich und Qualifikationsbewusstsein festmacht, da sie beruflich auch jenseits der eigenen Ausbildung schon viel ausprobiert haben. Dabei spielen Neugier und der Wunsch, unterschiedliche Berufsrealitäten kennenzulernen, eine große Rolle. Meist haben sie eine gute Ausbildung, nicht selten eine akademische, wechselten aber im Laufe ihrer Erwerbstätigkeit häufiger nicht nur den Arbeitgeber, sondern auch den Berufsbereich. Zeichnete sich ihr bisheriger Berufsverlauf bereits durch große Flexibilität aus, so ist der berufliche Wiedereinstieg für sie ein erneuter Prozess der beruflichen (Neu-)Orientierung.

8.5 Qualifizierte Wiedereinsteigerinnen mit Migrationsgeschichte

Die von uns interviewten Frauen mit Migrationshintergrund sind aus unterschiedlichen Gründen nach Deutschland eingewandert. Sie sind 35-38 Jahre alt, haben sehr gute Berufs- und Schulausbildungen im Herkunftsland absolviert, die jedoch in Deutschland nicht anerkannt wurden.

- In einem Fall hat die lange Zeitdauer des Asylverfahrens die Möglichkeiten einer jungen Frau, sich in Deutschland über qualifizierte Arbeit zu integrieren, zunichte

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

gemacht. Erst nach vier Jahren erhielt sie eine Aufenthaltsgenehmigung und erst nach weiteren vier Jahren für eine unbegrenzte Zeit. Versuche, ihre qualifizierte Ausbildung aus dem Herkunftsland hier anerkennen zu lassen bzw. mit entsprechenden Prüfungen ein in Deutschland anerkanntes Zertifikat zu erhalten, scheiterten an monetären Bedingungen und ungleichen Startbedingungen bei der Aufnahmeprüfung gegenüber den deutschen Mit-Bewerber/innen. Aufgrund ihres starken beruflichen Qualifikationsbewusstseins traf sie erst nach diesen misslungenen Versuchen die Entscheidung für eine Ausbildung in einem anderen Tätigkeitsbereich.

- Bei einer weiteren ehemaligen Teilnehmerin hat die Nicht-Anerkennung ihres schulischen Abschlusses und ihrer im Herkunftsland gesammelten Berufserfahrungen zu dem Entschluss geführt, in Deutschland noch einmal eine Berufsausbildung im Bürobereich zu machen. Danach fand sie trotzdem keine reguläre Arbeitsstelle, konnte aber erfolgreich die Prüfung für einen Ausbildereignungsschein bei der IHK ablegen. Mit dieser Zusatzqualifikation haben sich offensichtlich ihre Einstellungschancen verbessert, jedenfalls wird sie bei Bewerbungen nun vermehrt zu Einstellungsgesprächen von Unternehmen eingeladen. Aufgrund einer mehrfachen Migrationsgeschichte spricht diese Teilnehmerin zwei Muttersprachen perfekt und neben Deutsch noch zwei weitere Sprachen gut.
- Bei einer anderen Migrantin führt die Kombination von langer Familienzeit und Nicht-Anerkennung des Schulabschlusses in Deutschland zu schlechten Voraussetzungen, wieder in den Beruf einzusteigen. Über eine Berufsausbildung strebt sie deshalb an, sich bessere und qualifiziertere Berufsaussichten zu erarbeiten.
- Für diese Zielgruppe treffen die klassischen Kriterien von beruflichen Wiedereinsteigerinnen vielfach nicht zu. Häufig ist es nicht primär die Mutterschaft, weshalb die Frauen aus der Erwerbstätigkeit ausgestiegen sind, sondern die Tatsache, keinen ihrer Ausbildung entsprechenden Arbeitsplatz im Einwanderungsland Deutschland zu finden. Die Gründe hierfür sind vielfältig: weil sie die Arbeitserlaubnis erst nach vielen Jahren erhalten haben, ihre Qualifikation in Deutschland nicht anerkannt ist, Vorurteile und Diskriminierung bei Arbeitgebern die Stellensuche erschweren, die deutsche Sprachkenntnisse nicht den beruflichen Anforderungen ihrer hohen Qualifikation entsprechen oder aber kulturelle Barrieren bezüglich deutscher Unternehmenskulturen und Bewerbungsanforderungen vorliegen. Je nach dem, aus welchen Herkunftsländern die Teilnehmerinnen kommen, ist auch die kulturelle Praxis einer längeren familienbedingten Erwerbsunterbrechung eher unbekannt.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

8.6 Berufsspezifische Einstiegschancen und Hemmnisse für den Wiedereinstieg

In den Intensivinterviews bestätigen sich Tendenzen, die auch in anderen Studien zu der Zielgruppe identifiziert wurden[62]:

- Frauen mit einer Ausbildung in sogenannten typischen Frauenberufen entscheiden sich meist für eine wesentlich längere Erwerbsunterbrechung als Frauen mit überwiegend akademischer Ausbildung.
- Die Berufsverläufe von Akademikerinnen sind häufig in Tätigkeits- und Berufsbereichen angesiedelt, die an männliche Karrierewege angepasst sind, so dass die hier vorherrschenden Arbeitszeitstrukturen und die betriebliche Flexibilität entscheidend die Muster ihrer Berufsrückkehr prägen. Dabei handelt es sich um Unternehmen mit einer eher starren Präsenzkultur, so dass der Wunsch der Frauen nach verkürzter Arbeitszeit beim Wiedereinstieg mit Karrierenachteilen verbunden ist.
- Bei den Ergebnissen der Auswertung der qualitativen Interviews überrascht insbesondere die geringe Flexibilität großer und globalisierter Unternehmen, ihren qualifizierten Mitarbeiterinnen im Wiedereinstieg temporär flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, die ihnen ermöglichen würden, wenigstens in der Kleinkind-Phase mehr Zeit für die Verbindung von mütterlicher Fürsorge und Berufsinteressen aufwenden zu können. Wesentlich größere Flexibilität bieten die klassischen Frauenberufe sowie kleinere und mittlere Unternehmen, wo Frauen schon seit Jahrzehnten ihr Interesse an Teilzeitarbeit durchgesetzt haben und sich Unternehmen in diesen Tätigkeitsbereichen auf die Arbeitszeitprioritäten der Frauen eingestellt haben.

9 Erfolgreiche berufliche Wiedereinstiegsszenarien

Auf Basis der Auswertung der qualitativen Interviews mit Teilnehmerinnen[63] von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* werden nun exemplarisch erfolgreiche Wiedereinstiegsszenarien vorgestellt. Als ‚erfolgreich' haben wir bewertet, wenn die Frauen:

- eine qualifizierte Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt erhalten haben – und zwar unabhängig, ob befristet oder unbefristet,
- den Gründungsprozesse mit der Etablierung eines (Klein-)Unternehmens abgeschlossen haben,
- eine qualifizierte Ausbildung begonnen haben, um die Voraussetzungen für eine künftige qualifizierte Erwerbstätigkeit zu verbessern.

Erfolgreiche Wiedereinsteigerinnen unterscheiden sich im Hinblick auf Alter, Dauer ihrer Erwerbsunterbrechung, Anzahl der Kinder und Einstiegsbranche.

---

[62] U.a. BMFSFJ (Hrsg.)(2009)

[63] Hierbei handelt es sich um ehemalige Teilnehmerinnen von *NeW,* die zum Zeitpunkt des Interviews ihre Teilnahme bereits abgeschlossen und den beruflichen Wiedereinstieg schon erfolgreich geschafft haben.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Ihre Altersspanne reicht von 38-48 Jahre, wobei zwei der Frauen bereits 48 Jahre alt sind, als sie wieder eine qualifizierte Arbeit finden. Auch was die Länge ihrer beruflichen Auszeit anbelangt, unterscheiden sie sich: sie haben von einem Jahr über 7-10 bis hin zu 15 Jahren ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen. Dabei haben die meisten zwei, eine Frau hat vier Kinder. Bis auf eine Alleinerziehende sind sie alle verheiratet bzw. leben in fester Partnerschaft. Die Frauen, die ein Unternehmen gründen wollen, sind jünger und haben ihre Erwerbstätigkeit meist nur ein Jahr lang unterbrochen oder starten in ihren zweiten Wiedereinstieg.
- Entgegen diesen differenten sozialen Voraussetzungen ist die Qualifikation wiederum ein homogenes Merkmal bei erfolgreichen Wiedereinsteigerinnen: bis auf eine einzige ehemalige Teilnehmerin haben alle Frauen eine akademische Ausbildung - häufig im Bereich BWL, VWL, aber auch in Sozialpädagogik und Literaturwissenschaften. Fast alle haben sich vor der Mutterschaft fachlich spezialisiert, einige haben in dieser Zeit Zusatzausbildungen und -Studien absolviert. Viele haben schon vielfältige berufliche Erfahrungen und eine erfolgreiche Karriere hinter sich, wenn sie das erste Kind bekommen.
- Die Frauen mit Migrationshintergrund sind vergleichsweise jünger (35-40 Jahre) und haben ein oder drei Kind/er. Sie haben infolge ihrer Einwanderung nach Deutschland weniger gradlinige Erwerbsbiografien, aber anders als deutsche Mütter sind es bei ihnen häufig primär migrationsbedingte Gründe, die zu längeren Erwerbsunterbrechungen führen.

9.1 Beruflicher Wiedereinstieg ohne große Hindernisse

Die meisten erfolgreichen Wiedereinsteigerinnen beginnen ihre Erwerbstätigkeit nach der Familienphase gleich mit einer unbefristeten Stelle in einem qualifizierten Tätigkeitsbereich. Der neue Arbeitsplatz liegt bei einigen in ihrem ehemaligen Tätigkeitsgebiet, einige steigen auch in ein neues ein, weil ihre Qualifikation eventuell veraltet war oder das Berufsfeld nicht mehr existierte. Sie können ihre beruflichen Qualifikationen aber weiterhin nutzen und ihre vorherigen beruflichen Erfahrungen und Berufsausbildungen spielen eine positive Rolle für eine erfolgreiche Bewerbung. Darüber hinaus haben sich insbesondere die Frauen mit langer Familienzeit kontinuierlich weitergebildet, vorrangig im EDV-Bereich, einige aber auch in ihrem Fachgebiet.

Alle diese Frauen haben eine qualifizierte Stelle in der privaten Wirtschaft oder dem öffentlichen Dienst gefunden: in der Finanzwirtschaft, im pädagogischen Bereich, der IT-Branche, im Personalbereich und im Marketing. Ihre Arbeitszeiten im beruflichen Wiedereinstieg variieren von klassischer Teilzeit mit 20 Stunden über vollzeitnahe Teilzeit und bis hin zu Vollzeit. Zum Zeitpunkt des Interviews lag der erfolgreiche Wiedereinstieg noch nicht länger zurück als ein Jahr.

Sie haben mehrheitlich die Perspektive, zukünftig in ihrem Einstiegsunternehmen zu bleiben und dort beruflich aufzusteigen. Nur zwei Frauen planen perspektivisch einen Unternehmenswechsel, von dem sie sich neue Herausforderungen und Chancen bei der beruflichen Weiterentwicklung und größere monetäre Zufriedenheit erhoffen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Im Folgenden lassen wir einige ehemalige Teilnehmerinnen von *NEW Netzwerk Wiedereinstieg* zu ihrem Bewerbungsprozess und aktuellen Tätigkeiten sprechen:

Dipl. Betriebswirtin mit Spezialisierung auf Controlling und Personalwesen. Berufskarriere vor Mutterschaft: Mehrere Tätigkeiten in Führungspositionen und Selbstständigkeit als Unternehmensberaterin. 4 Kinder, 10 Jahre Erwerbsunter-brechung, Einstieg mit 60% Arbeitszeit

„Aber da den Treffer zu finden war die Herausforderung (bei der Stellensuche,D.J.). Ich weiß ja aus meinem früheren Arbeitsleben, wo ich ja auch im Mittelstand gearbeitet habe, dass der Mittelstand große Probleme hat, kompetente Mitarbeiter zu finden. Und ich war mir ziemlich sicher, dass es Betriebe gibt, die so jemand wie mich und auch Teilzeit brauchen. Und gut gebrauchen können. Und es ist echt schwer, da gute Leute zu finden. Aber dieses Passen, dieses Zusammenpassen, das war eben das Problem. Wie finde ich dieses Unternehmen?
Ich bin allein Controllerin in dem Unternehmen. Und das ist immerhin ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern, und fast 30 Mio. Umsatz. Also ist schon ein großes mittelständisches Unternehmen. Und da habe ich bereits sehr viele Aufgaben in diesem halben Jahr. Die Stelle ist mehr oder weniger neu geschaffen worden. Da saß zwar schon eine Frau, die das gemacht hat und ich habe deren Arbeit sozusagen übernommen, fortgeführt und vor allem weiter ausgebaut. Und habe jetzt ganz viele Projekte neu angefangen. Ich habe eine Stabsfunktion inne zwischen der Geschäftsführung und den Abteilungsleitern. Und die Abteilungsleiterin, mit der ich am meisten zusammenarbeite, ist die kaufmännische Leiterin, die gleichzeitig auch Prokuristin ist, aber eigentlich arbeite ich mit ihr auf einer Ebene. Natürlich habe ich nach einem halben Jahr noch nicht so viel Einblick in alle Details, dass ich sie jetzt voll ersetzen könnte. Aber zurzeit ist sie zum Beispiel in Urlaub, und sie hat alles, was so an Tagesgeschäft ist, hat sie mir übergeben, und das mache ich jetzt. Und dann kommen die Leute eben zu mir und fragen mich, was sollen wir jetzt machen? Also de facto habe ich schon Führungsverantwortung. Ich kümmere mich um die Auszubildenden. Ja, ich mache jetzt Rekrutierung von Führungskräften, die unbedingt notwendig sind für das Unternehmen…Stellenanzeigen entwerfen und schalten und Bewerbungen durchsehen und aussortieren. Jetzt sitze ich auf der anderen Seite. Ein komisches Gefühl."(F 4)

Fremdsprachensekretärin, Berufskarriere vor Mutterschaft: verantwortungsvolle Tätigkeiten in mehreren Unternehmen. 2 Kinder, 10 Jahre Erwerbsunterbrechung mit zwischenzeitlicher Beschäftigung. Berufliche Neuorientierung im Wiedereinstieg, Einstieg in traditioneller Teilzeit mit Option auf Stundenerhöhung

„Ich habe mit etwa über 18 Jahren schon angefangen zu arbeiten und bin eingestiegen damals im …..Konzern und habe da 13 Jahre zugebracht, bin innerhalb des Bereichs aufgestiegen.
Ich habe mich bei ganz vielen Stellen beworben (im Wiedereinstieg, D.J.). Ich hatte mich zum Beispiel auch als Arztsekretärin beworben, aber da war mir dann klar, also nicht unbedingt Fachbegriffe wären das Problem gewesen, aber die arbeiten halt mit Abrechnungsprogrammen, von denen ich keine Ahnung habe. Und dann hatte ich mich bei örtlichen Firmen beworben in der näheren Umgebung. Ich muss sagen, ich habe es halt immer nach dem Kriterium auch ausgesucht, ob ich mich mit deren Produkt identifizieren kann, ja? Es waren vielleicht 10 / 15

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Bewerbungen. Ich habe bei vielen mündlich vorher einfach gefragt. Und da, wo ich mir die Chance eben dann nicht ausgerechnet habe, habe ich es halt gelassen. Ich hatte nur zwei Bewerbungsgespräche.
Ja gut, im Moment ist es ein befristeter Job. Also mir wurde damals schon dieser Job bei der …als wirklich was ganz Außergewöhnliches angepriesen. Und was es sicherlich auch ist, überhaupt da einen Fuß in die Tür zu kriegen. Das ist schon eine ganz tolle Chance. Das ist eine befristete Beschäftigung mit Aussicht – wenn es gut läuft –dort länger beschäftigt zu werden. Also im Moment ist es so, dass ich noch in der Einarbeitung bin. Aber es sieht für mich eigentlich ganz gut aus. Also ich habe den Eindruck, es sind alle sehr bemüht, mir viel zu erklären. Ich habe ein eigenes Büro. Als ich kam, war der Name an der Tür. Das ist ein Assistentenjob. Im Prinzip suche ich mir meine Arbeit selbst. Mehr oder weniger. Im Moment bin ich ja noch am Sortieren. Also es gibt ja wahnsinnig viele Komitees und Bereiche, für die ich arbeite. Und jetzt muss ich halt herausfinden, was genau meine Aufgabe ist. Das wird sich aber in den nächsten Wochen noch deutlicher zeigen. Also das erschließt sich mir in den nächsten Wochen völlig, hoffe ich. Ich habe das Gefühl, es ist Bedarf da. Es gibt noch zwei Sekretärinnen. Es sind einige Mitarbeiter in dieser Abteilung. Und ich könnte mir vorstellen, dass es eine längerfristige Sache werden könnte" (C3)

Betriebswirtin (FH), Berufskarriere vor Mutterschaft: Langjährig Consulting im IT-Bereich. 2 Kinder. Jeweils nach einem Jahr Berufsrückkehr. Beim zweiten Kind Abfindung angenommen wegen Firmenübernahme. Danach neues Unternehmen gesucht, Einstieg in Vollzeit
„*Also der Job, den ich jetzt mache, nennt sich Service Manager. Ja, er ist auf dem gleichen Qualifikationslevel wie vorher. Der einzige Unterschied ist, …der ist sehr, sehr technisch. Und das ist was, was ich so überhaupt nicht kenne. Also ist richtig IT. So richtig tief drin in IT. Und das ist wirklich neu für mich, weil ich ja immer nur auf der Oberfläche gearbeitet habe, auf der Applikation sozusagen. Und es ist auf jeden Fall, was mir Spaß macht. Das ist genau der richtige Anteil an Kundenkontakt, auch an Kundenbesuchen, auch an Reisetätigkeit. Ja, das finde ich sehr angenehm. Man hat eine Eigenverantwortung, die man zu tragen hat. Wir machen IT Outsourcing für Firmen, und diese Kunden, die bei uns quasi ihre IT Infrastruktur gehostet haben, die werden jetzt betreut. Da gibt es halt Großkunden, und die betreue ich sozusagen. Ich muss gucken, dass deren Infrastruktur reibungslos funktioniert. Also ich muss die technische Ebene nicht kennen, aber ich bin das Sprachrohr zum Kunden von der Technik. Es sind eigentlich nur Männer da. Ich habe ja auch davor diese Schnittstellenbesetzung gehabt, und die habe ich jetzt wieder. Ich sage mal, insofern, dass man die Firma wechselt und größere Kunden betreut, sind Aufstiegschancen gegeben. In der Firma selber, da müsste die Firma größer sein und es müsste ein Team von solchen Personen wie mich geleitet werden. Sehe ich aber in der Firma, wo ich jetzt bin, nicht. Aber – ja, jetzt kommt das große Aber – Vollzeit (Stelle war als VZ ausgeschrieben, D.J.). Also ich habe das mit meinem Partner dann abgesprochen, ich habe gesagt, ich kriege nichts Anständiges in Teilzeit. Zumindest jetzt nicht. Also vielleicht irgendwann mal, aber jetzt nicht. Und er wollte auch weniger arbeiten, und dann haben wir da eine ganz gute Lösung für uns gefunden. Also für die Familie. Also ich hatte nicht den Mut, das irgendwie anzusprechen, dass ich eventuell weniger Stunden haben möchte, weil ich dann Angst hatte, dass das Gespräch beendet ist. Das ist aber jetzt eine Strategie für die*

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Zukunft. Sobald die Probezeit zu Ende ist, möchte ich ansprechen, dass ich 10 Prozent weniger arbeite." (F2)

9.2 Wiedereinstieg mit erfolgreicher Unternehmensgründung[64]

Probleme mit der Arbeitszeitreduzierung nach der Elternzeit haben bei den hochqualifizierten Frauen dazu geführt, dass sie kündigten und den Weg in die berufliche Selbstständigkeit einschlugen. Sie hatten vor der ersten Geburt qualifizierte Arbeitsplätze, auf die sie nach einem Jahr Elternzeit zunächst wieder zurückkehrten. Die betrieblichen Strategien, ihrem gesetzlich verbürgten Anspruch auf Arbeitszeitreduktion beim Wiedereinstieg zu begegnen, waren unterschiedlich und gleichzeitig aus Sicht der Unternehmen in den meisten Fällen erfolgreich, da die Frauen kündigten oder Abfindungsangebote akzeptierten:

- das Angebot auf Auszahlung einer Abfindung;
- das Ansinnen des Arbeitgebers, die Frauen mögen ihre Elternzeit weiter verlängern, da aktuell kein qualifizierter Arbeitsplatz in Teilzeit zur Verfügung stehe;
- betriebsbedingte Kündigung (z.B. bei Übernahme des alten Betriebs und des damit einhergehende Personalabbaus);
- das Angebot, die Frauen sollten selbst kündigen, wenn sie nur zeitlich eingeschränkt arbeiten könnten;
- der erfolgreiche berufliche Wiedereinstieg in der Elternzeit bei gewünschter reduzierter Arbeitszeit, jedoch gekoppelt mit Erfahrungen wie z.B. so viel Aufgaben zugewiesen zu bekommen, die in der verabredeten Arbeitszeit nicht zu bewältigen waren, so dass die Frauen aufgegeben und selbst gekündigt haben;
- trotz der Einigung mit dem Arbeitgeber auf einen Einstieg in vollzeitnahe Arbeitszeit wurde weiterhin von ihnen erwartet, 40 und mehr Stunden zu arbeiten;
- in einem Unternehmen mit einer konservativ, männlich geprägten Unternehmenskultur musste eine ehemalige Teilnehmerin das Recht, bei Berufsrückkehr in Teilzeit wechseln zu können, zunächst juristisch einklagen. Infolge des – für sie erfolgreichen – Rechtsstreits wurde sie im Unternehmen in ihrer beruflichen Karriere „ausgebremst" und erhielt keine qualifizierten Arbeitsbereiche mehr. Sie fühlte sich unterfordert und übergangen, so dass sie kündigte.

Für die von uns interviewten erfolgreichen Selbstständigen in beiden Interviewwellen stellte der berufliche Einstieg ins Unternehmertum also bereits die zweite Etappe ihrer Berufsrückkehr dar. Alle interviewten Frauen dieser Gruppe haben einen „Ausstieg aus dem Einstieg" hinter sich, bevor sie die Selbstständigkeit als berufliche Alternative wählten.

- Sie erwarteten von der Selbstständigkeit mehr zeitliche Flexibilität, aber auch eine größere Autonomie und Unabhängigkeit von betrieblichen Hierarchien und geschlechtsspezifischen Diskriminierungen.
- Drei Frauen aus der zweiten Welle der qualitativen Befragung haben sich noch während ihrer Teilnahme am Mentoring-Projekt von *NeW* selbstständig gemacht: mit einer

[64] Diese Wiedereinsteigerinnen haben an dem Mentoringprojekt zur Qualifizierung im Gründungsprozess und zur unternehmerischen Selbstständigkeit von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* teilgenommen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Unternehmensberatung im Schwerpunkt Interkulturalität, einer Coaching-Firma und einem Online-Shop für Kinderartikel.

- Eine der Unternehmensgründungen erfolgte im gleichen Berufsbereich wie vor der Mutterschaft und ist eine Vollerwerbsgründung. Diese ehemalige Teilnehmerin ist alleinerziehend. Alle übrigen Firmengründungen basieren auf bestehenden und zwischenzeitlich hinzugewonnenen Kompetenzen und werden zunächst als Nebenerwerbsgründungen realisiert.

Im Folgenden die Beschreibung des Verlaufs der Berufsrückkehr einer ehemaligen Teilnehmerin und ihre Entscheidung für die berufliche Selbstständigkeit.

Dipl. Volkswirtin, Berufskarriere vor Mutterschaft: in mehreren, auch ausländischen Unternehmen gearbeitet. Dann sieben Jahre in einer Unternehmensberatung in Deutschland. 1 Kind, alleinerziehend

„Dann habe ich bei einer Unternehmensberatung gearbeitet. Das habe ich fortgeführt knapp sieben Jahre, habe meine Tochter bekommen und konnte dann kurz vorm Gerichtstermin meine Firma dazu bewegen, doch eine Teilzeitstelle für mich zu ermöglichen. Was rein praktisch überhaupt kein Thema hätte sein dürfen. Weil als Unternehmensberater arbeitet man auf Projektbasis und dann gibt es Projekte, die gehen zwei Tage die Woche, und so weiter. Und hier in… haben wir auch genügend Kunden. Also wäre eigentlich kein Terminproblem gewesen. Aber man wollte es natürlich nicht einreissen lassen. Und ja, dann kurz vor dem Gerichtstermin, wie gesagt, sind die eingelenkt und dann habe ich angefangen zu arbeiten ein Jahr lang. Was aber dann schon klar war, dass ich dort keinen Stich mehr machen werde einfach. Und das war frustrierend zu merken, dass Kollegen einer nach dem anderen irgendwie – gerade zwei Jahre von der Uni an – an einem vorbeiziehen. Und die Tätigkeit an sich war dann auch nicht mehr besonders inhaltlich anspruchsvoll. Also war das für mich klar, dass das nicht mehr lange machbar ist. Und in dieser Phase habe ich eben gegründet, also seit einem Jahr. Und ich habe einfach festgestellt, dass das, was ich machen möchte im Grunde so nirgendwo als Festangestellte gemacht wird. Das heißt zu sagen, okay, Fachkompetenz ist wichtig, aber da ist noch irgendwie was anderes, was noch dazu kommen muss, noch diese menschliche Komponente. Und das habe ich bisher in all diesen über 20 Organisationen so wirklich nicht gesehen. Und das war für mich so der ausschlaggebende Grund um zu sagen, okay, ich will das selbst durchziehen. Ja, das ist natürlich auch ein Faktor, dass ich die Arbeitszeit relativ frei einteilen kann. Das heißt, dass ich abends um acht, wenn ich meine Tochter ins Bett gebracht habe, immer noch arbeiten kann. Und dann mir die Zeit schon insofern auch frei einteilen kann. Aber ich habe mir da auch keine Illusionen gemacht, dass ich es damit noch einfacher haben werde, weil die Arbeitszeit war schon klar, dass es dann eher zunehmen wird." (B3)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

9.3 Mit Patchwork und Einwanderungshindernissen in den ersten Arbeitsmarkt

Die Hälfte der interviewten Migrantinnen hat einen erfolgreichen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt geschafft. Davon haben zwei eine akademische Ausbildung in Betriebswirtschaft abgeschlossen, eine davon im Herkunftsland. Alle haben bereits im Herkunftsland – teilweise umfangreiche – Berufserfahrungen gesammelt. Bevor sie im Einwanderungsland eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt fanden, arbeiteten sie entweder unqualifiziert, investierten in Zusatzqualifikationen oder blieben arbeitslos.

Die Einstiegsszenarien der eingewanderten Frauen sind von erheblich mehr Schwierigkeiten geprägt als die erfolgreicher Wiedereinsteigerinnen deutscher Herkunft.

- Alle drei Migrantinnen haben in ihren Einstiegsbeschäftigungen unterschiedliche Formate: eine befristete Stelle mit je dreimonatiger Verlängerung, einen Dreijahresvertrag und eine unbefristete Stelle. Eine der interviewten Frauen hat zunächst im Einstiegsunternehmen auf verschiedene Arbeitsplätze rotiert, um einen Dreijahresvertrag für ein festes Tätigkeitsfeld zu erhalten.
- Zwei Migrantinnen wurden im Anschluss an eine Praktikumsstelle im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme vom Unternehmen übernommen. In ihrem Fall handelte es sich um qualifikationsadäquate Tätigkeiten. Sie sehen in diesen Einstiegsunternehmen auch ihre berufliche Zukunft und erwarten einen betriebsinternen Aufstieg. Mit der pragmatischen Haltung, zunächst mehr Berufserfahrungen zu sammeln, möchte eine weitere Migrantin aus dieser Interviewgruppe sich in absehbarer Zeit um eine andere Stelle in einem Großunternehmen bemühen, mit dem Ziel, gemäß ihrer fachlichen Spezialisierung dort qualifiziert tätig sein zu können.

Hier eine kurze Beschreibung eines langen, dann aber erfolgreichen qualifizierten Wiedereinstiegs einer Migrantin.

Studium der Betriebswirtschaft in Polen, mehrere Jahre ausbildungsadäquat im Herkunftsland gearbeitet. Nach Einwanderung acht Jahre qualifizierte Stelle gesucht, in Zwischenzeit u.a. Weiterbildung in SAP und IHK-Kurs zur Bürofachkraft. Hat eine Praktikantenstelle über die Vermittlung eines Projektträgers von *NeW* erhalten, die endlich in eine feste Stelle mündete.

Ein Kind, Einstieg mit 60% Arbeitszeit, dann 89 Prozent.

„Unser Sohn ist jetzt sieben Jahre alt. Und ich war das erste Jahr zu Hause, und dann habe ich was gesucht, weil ich nicht so ein Mensch bin, der zu Hause bleiben will. Ich denke, es könnten 50, 60 Bewerbungen gewesen sein. Ich habe wirklich mir viel Zeit genommen für diese ganzen Bewerbungssachen. Ich habe mich nur auf diese Stelle beworben, die mich wirklich interessiert hat. Das waren praktisch Steuerbüros, was ich machen wollte. Und ehrlich ich hatte zwei oder drei ganz gute Vorstellungsgespräche, wo ich ziemlich weit gekommen war. Aber na ja, Berufskenntnisse und Sprachkenntnisse…

*(*Sie hat die Anerkennung ihrer Ausbildung in Deutschland bekommen, aber*…)…ich habe diese Urkunde bekommen, aber ich kann meinen Titel nur als polnischen Titel benutzen, nicht wie hier Master zum Beispiel of Science oder Kauffrau, Diplom-Kauffrau, das war nicht entsprechend übersetzt. Und das hat mir nicht gefallen. Wenn ich irgendwo Arbeit gesucht habe, konnte ich nicht erklären, welchen Titel ich wirklich habe. Magister bei uns in Polen ist*

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

wie hier Master. Aber das hatte ich gar nicht schriftlich. Und jetzt bin ich gerade daran, mir das ins Deutsche bescheinigen zu lassen. Ich warte auf diese Antwort.
*(*Über einen Projektträger von NeW hat sie eine Praktikantenstelle für Leute mit SAP-Kenntnissen angenommen, D.J.*) und da habe ich einen Monat einenAushilfsvertrag bekommen. Für März. Und dann habe ich für April eine Verlängerung für einen Monat, auch Aushilfe, und ab 1. Mai habe ich einen Jahresvertrag. Einjahresvertrag bis März 2011. Und ab 1. April 2011 bin ich da unbefristet als Kreditorbuchhalterin angestellt. Das gefällt mir sehr. Ich denke, niemand hat mir vorher eine Chance gegeben zu zeigen, was ich kann. Und nach ein, zwei Monaten habe ich auch von meiner Chefin gehört, Ch….., du kannst das, du kannst das, ich habe ihren Computer eingestellt. Ich helfe Informatiker, weil ich mich ein bisschen mit dem Computer auskenne. Und ich weiß das auch. Die kommen zu mir und fragen manche Sachen, wo ich gedacht hatte, okay, ich bin neu hier. Aber das freut mich. Ich helfe ganz gerne und dann wahrscheinlich habe ich auch das gezeigt, dass ich das kann. Und kann ich das auch weitergeben. Das behalte ich nicht für mich. Und ich denke, das war auch ein Faktor. Das war nur das, dass ich nie die Möglichkeit hatte, mich zu beweisen.*" (E2)

Resümee

- Die Einstiegsszenarien der Frauen mit Migrationshintergrund machen deutlich, wie sehr diese Gruppe trotz guter Qualifikation und umfangreichen Berufserfahrungen mit – teilweise erheblichen – Anerkennungsschwierigkeiten zu kämpfen hatet, bis sie sich erfolgreich und qualifikationsadäquat in den ersten Arbeitsmarkt integrieren konnte. Die Teilnahme an den Maßnahmen der Projektträger von *NeW* hat diesen Wiedereinsteigerinnen nicht nur Qualifizierung, Beratung und Unterstützung bei der Stellensuche, sondern vor allem auch neuen Mut und Selbstbewusstsein gegeben, die ihnen beim schwierigen Wiedereinstiegsprozess verloren zu gehen drohten. Diese ehemaligen Teilnehmerinnen betonen in den Interviews, wie wichtig die Stärke und Unterstützung war, die sie im Kontext einer Frauengruppe bei den Projektträgern des hessischen Netzwerkes erfahren konnten.
- Auch Wiedereinsteigerinnen deutscher Herkunft mussten manchmal viel Zähigkeit und Durchsetzungsvermögen aufbringen, um ihre angestrebte qualifikationsadäquate Berufsrückkehr erfolgreich zu bewältigen. Lagen längere Erwerbsunterbrechungen vor, haben einige von ihnen kontinuierlich Weiterqualifizierungen wahrgenommen, die sie fachlich wieder auf den neusten Stand brachten. Nicht wenige erlebten trotz sehr guter Qualifikationen und Berufserfahrungen teilweise frustrierende Bewerbungsverfahren. Auch diese Wiedereinsteigerinnen bewerten die Teilnahme an Beratungen und Coachings von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* als entscheidend dafür, dass sie letztlich erfolgreich eine Stelle gefunden haben.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

10 Positive und negative Faktoren für einen erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg

Die vorgestellten Beispiele haben deutlich gemacht: erfolgreiche Einstiegsszenarien zeichnen sich vor allem durch Vielfältigkeit in Bezug auf die sozialen Voraussetzungen der Frauen aus. Deshalb ist die Entwicklung einer Systematik zur Erhebung positiver Bedingungen für die Berufsrückkehr – insbesondere bei der eher geringen Anzahl des Samples – wenig sinnvoll. Im Folgenden führen wir positive – meist subjektive – Faktoren auf, die für erfolgreiche berufliche Einstiegsszenarien von Bedeutung waren.[65]

10.1 Kompetenzzugewinn, Netzwerke und Flexibilität - positive Faktoren für den Wiedereinstieg

Professionelle Bewerbung

Der Prozess der Bewerbung ist im beruflichen Wiedereinstieg oft lang und komplex:

- Einhellig betonen Teilnehmerinnen, die eine Stelle gefunden haben, die Wichtigkeit einer passgenauen Bewerbung, stufen dagegen Standardbewerbungen als ziemlich aussichtslos ein. Teilnehmerinnen, die als Auflage der Bundesagentur für Arbeit eine wöchentliche Mindestanzahl an Bewerbungen vorweisen mussten, wurden durchgängig erst dann zum Bewerbungsgespräch eingeladen, als sie keine Standardbewerbung mehr schickten, sondern ihr Kompetenzprofil individuell auf das Unternehmen und die jeweils gesuchten Tätigkeitsanforderungen abstimmten.
- Durchschnittlich dauerte bei den erfolgreichen Frauen der Bewerbungsprozess ein Jahr. Häufig übersteigt die Anzahl der Bewerbungen die Zahl der Gesprächseinladungen bei Unternehmen um ein Vielfaches.
- Dem Bewerbungsgespräch kommt eine zentrale Bedeutung für einen erfolgreichen Wiedereinstieg zu, weil hier die Chance besteht, mehr Gewicht auf besondere persönliche Fähigkeiten und auf die eigene Biografie zu legen. Diese individuelle Gestaltungsmöglichkeit nutzten insbesondere Frauen mit einer längeren Erwerbspause erfolgreich für sich. Sie waren der Meinung, dass ihre persönliche Qualitäten wie Selbstvertrauen, Authentizität und die Stärke des eigenen Willens ausschlaggebend für den Erfolg ihrer Bewerbung waren.
- Für die Entwicklung einer individuellen Bewerbungsstrategie, formal gute und zeitgemäß gestaltete Bewerbungsunterlagen sowie für die individuelle Vorbereitung auf die Gestaltung von Bewerbungsgesprächen war im Urteil der Frauen die Teilnahme an den Maßnahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* sehr wichtig.

Qualifiziertes Praktikum

Nicht alle Projektträger von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* haben ein Praktikum bzw. eine Unterstützung bei der Suche nach einem Praktikumsplatz als Baustein in ihre Beratungsangebote integriert.

[65] Siehe zu Faktoren auf Unternehmensseite Kapitel 11 dieses Berichts.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Es hat sich indes gezeigt, dass in Fällen, in denen Teilnehmerinnen ein Praktikum wahrnehmen konnten, dies ein zentraler Erfolgsfaktor für den beruflichen Wiedereinstieg war.
- Unser Sample zeigt, dass insbesondere Frauen mit Migrationserfahrung in hohem Maße von einem Praktikum profitierten. Anders als im Bewerbungsgespräch, in dem Unsicherheiten in der Sprache und kulturelle Differenzen tendenziell negativ aufgenommen werden können, ist das Praktikum eine gute Chance für diese Migrantinnen, im Arbeitsalltag ihre Kompetenz, Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit zu beweisen und bestehende Vorurteile abzubauen.

Faktoren: Weiterbildung, Ehrenamt in der Familienzeit und Kompetenzgewinn durch Familienarbeit

Alle im Wiedereinstieg erfolgreichen Frauen, die familienbedingt ihre Erwerbsarbeit länger unterbrochen haben, fanden es selbstverständlich, sich zumindest im EDV-Bereich kontinuierlich fortzubilden.

- Ohne eine EDV-Weiterqualifikation hätte keine der Frauen eine qualifizierte Stelle erhalten. Einige haben sich besonders intensiv für EDV fachlich weiterqualifiziert, manche sogar in Form eines Abendstudiums.
- Zwar zeigen vereinzelt Studien, dass eine ehrenamtliche Tätigkeit von eher geringem Einfluss für den erfolgreichen Wiedereinstieg ist.[66] Dennoch konnten in unserem Sample Frauen, die sich mehrere Jahre lang ehrenamtlich in den Schulen ihrer Kinder engagierten, diese Tätigkeit als fachliche Qualifikation im Projektmanagement ausweisen - was immerhin in zwei Fällen mit den Ausschlag für die erfolgreiche Bewerbung gegeben hat.
- Einige der erfolgreichen Wiedereinsteigerinnen hoben hervor, dass sie durch ihre Erfahrungen in der Familienphase, auch durch Weiterbildung und ehrenamtliches Engagement während dieser Zeit, einen Kompetenzzuwachs erfahren haben. Dabei erwähnten sie neben Schlüsselqualifikationen auch Kompetenzen, die im Bereich professioneller Personalführung bedeutsam sind..

Netzwerke und Empfehlungen

Einige der erfolgreichen Berufsrückkehrerinnen wurden über Empfehlungen von Personen, die sie aus sozialen Netzwerken kannten, in neue Arbeitsstellen vermittelt. Aber auch unabhängig von diesen Erfahrungen ist der Nutzen von Netzwerken im Bewerbungs- und Wiedereinstiegsprozess als sehr hilfreich zu bewerten.

- Netzwerken und über Netzwerke zu verfügen ist ein wichtiger Faktor für den erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg. Die Teilnahme im Projekt „*NeW Netzwerk Wiedereinstieg*" war für viele auch mit dem Effekt verbunden, nach der Erwerbsunterbrechung hier ein neues Netzwerk aufgebaut zu haben.
- Während in längeren Familienphasen das alte berufsbezogene Netzwerk oft mehr und mehr verloren geht, können über die Schule der Kinder und das eigene Engagement in

[66] Allmendinger, Jutta (2010), Kapitel 6

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

diesen Institutionen, über Bekanntschaften, Freund/innen und Familie neue soziale Netzwerke entstehen, die beim Wiedereinstieg ähnlich wie berufsbezogene Netze fungieren können.

- Ehemalige Teilnehmerinnen, die nach der Erwerbsunterbrechung länger erfolglos eine Arbeitsstelle suchten, sehen das Fehlen von Netzwerken als entscheidenden Grund dafür an, dass sie noch immer keine geeignete Stelle gefunden haben. Besonders gilt das für Migrantinnen, die im Einwanderungsland seltener über ein entsprechendes ‚soziales Kapital' verfügen, auf das sie zum Beispiel als Empfehlung bei Bewerbungen zurückgreifen können.[67]

Bereitschaft zur Flexibilität auf Seiten der Berufsrückkehrerin

Die Ergebnisse der Evaluation von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zeigen, dass im Zentrum der Verhandlung von Unternehmen und Wiedereinsteigerinnen die Frage der zeitlichen Flexibilität steht. Im Hinblick auf Anzahl und Lage der Arbeitszeiten gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten:

- Für Frauen, die in qualifizierte Arbeitsplätze zurückkehren, ist die Bereitschaft zu einer gewissen zeitlichen Flexibilität eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg. Das bestätigt sich auch bei den ‚erfolgreichen Wiedereinstiegsszenarien': hier haben, mit einer Ausnahme, alle Frauen ihren Berufseinstieg mit mindestens 25 Wochenstunden bis hin zu Vollzeit begonnen. Einige Frauen, die eine Vollzeitbeschäftigung angenommen haben, wollen wegen der Vereinbarkeitsprobleme perspektivisch ein reduziertes Stundenbudget mit dem Unternehmen verhandeln, nachdem sie eine bestimmte Zeit in der Einstiegsfirma gearbeitet haben und sich beweisen konnten. Andere haben bei Einstellung dem Unternehmen avisiert, dass sie in naher Zukunft, wenn die Kinder größer sind, ihre Stundenanzahl erhöhen wollen und dass sie es in Stoßzeiten ermöglichen würden, länger zu arbeiten.
- Eine ehemalige Teilnehmerin von *NeW* stellte beim beruflichen Neustart ihre Flexibilität unter Beweis, indem sie sich bereit erklärte, in der ersten Zeit der Anstellung innerhalb des Unternehmens auf verschiedene Arbeitsplätze zu rotieren. Auf diesem Weg erhielt sie nach einiger Zeit einen Dreijahresvertrag für ein festes Tätigkeitsgebiet.
- Ein weiterer Erfolgsfaktor in Hinblick auf Flexibilität ist es, einen „Plan B" bereit zu halten, wenn die bisher eingeschlagene Strategie im Bewerbungsprozess zu keinem Erfolg geführt hat. Insbesondere Frauen, deren Berufsausbildung durch längere Erwerbspausen veraltet ist, haben sich in einem derartigen Fall dazu entschlossen, zunächst eine Beschäftigung auf einer Qualifikationsstufe unterhalb ihrer bisherigen Tätigkeit zu suchen. Bei einem anderen Fall wurde nach dem gescheiterten Versuch, wieder in das ehemalige Tätigkeitsgebiet einzusteigen, ebenfalls „Plan B" aktiviert und eine Stelle in einem benachbarten Tätigkeitsfeld gesucht. In beiden Fällen waren die

[67] Untersuchungen bestätigen, dass nach wie vor Empfehlungen aus privaten oder sozialen Netzwerken einen entscheidenden Faktor bei Personaleinstellungen darstellen. Mit der Dominanz männlicher Entscheidungsträger in Unternehmen spielen die Kategorie Geschlecht und Kultur insofern eine bedeutende Rolle, als im Auswahlprozess auf einer eher unbewussten Ebene nach Vertrautem und Bekanntem rekrutiert wird, daher sind männliche deutsche Bewerber häufig im Vorteil gegenüber Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund. U.a. Fraunhofer (2012)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Frauen mit diesem Perspektivenwechsel erfolgreich und haben auf diese Weise trotzdem interessante Arbeitsplätze gefunden.

Bereitschaft zur Flexibilität auf Seiten des Unternehmens – flexible familienfreundliche Arbeitszeiten

Flexibilität ist für Frauen im Wiedereinstieg ein Erfolgsfaktor. Der Erfolg hängt allerdings häufig davon ab, ob die Unternehmen auf die Arbeitszeitwünsche der Berufsrückkehrerin ebenfalls flexibel reagieren.

- So kam in einem Fall ein Unternehmen dem Wunsch einer Teilnehmerin in *NeW* entgegen, als sie nach einem halben Jahr von einer Vollzeitbeschäftigung auf 30 Stunden reduzieren wollte, weil sie in Vollzeit zu wenig Zeit für ihre Kinder hatte. Die beschäftigte Mutter hatte sich mittlerweile so gut bewährt, dass das Unternehmen nicht mehr auf sie verzichten wollte.
- In kleinen und mittleren Unternehmen ist in Bezug auf die Flexibilität, den Arbeitszeitwünschen von Müttern entgegen zu kommen, eine größere Bereitschaft vorhanden. Hier sind insbesondere von Frauen geführte Unternehmen vorbildlich.
- In vielen Fällen scheiterte jedoch die Einstellung, weil die Unternehmen nicht angemessen auf den Wunsch nach flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeiten der Frauen reagierten. Dabei ging es nicht nur um die Stundenzahl, sondern auch um die Lage der Arbeitszeiten.

Unterstützung in der Kinderbetreuung

- Für Frauen mit kleineren Kindern, die sich für eine berufliche Selbstständigkeit entschieden und erfolgreich gründeten sowie für angestellte Wiedereinsteigerinnen, die vollzeitnah oder in Vollzeit beschäftigt sind, war es eine zentrale Voraussetzung, dass sie eine gut funktionierende und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung zur Verfügung hatten. Insbesondere bei Frauen mit Migrationshintergrund waren es in allen Fällen die (Groß-)Mütter bzw. Schwiegermütter, die ihren Töchtern durch ihre Unterstützung eine Berufsrückkehr ermöglichten.

An die eigene Gründungsidee glauben

- Erfolgreiche selbstständige Frauen gründen häufig in Bereichen, die eine fachliche Neuorientierung für sie darstellen. Dabei handelt es sich nicht selten um Interessengebiete, die sie schon lange hegen und mit der Selbstständigkeit endlich zu ihrer Profession machen können. Vielfach schätzen die erfolgreichen Gründerinnen die Fähigkeit, an ihre eigene Gründungsidee zu glauben, als ebenso wichtig ein für ihre Unternehmensentwicklung wie die dafür nötige fachliche und ökonomische Kompetenz.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

10.2 Mangelnde unternehmerische Flexibilität – negative Faktoren im Wiedereinstieg

Unabhängig davon, ob ihre Einstiegsszenarien erfolgreich oder weniger erfolgreich waren, wurden alle Frauen im Interview nach Faktoren gefragt, die sich im beruflichen Wiedereinstieg als negativ erwiesen haben. Eine Vielzahl dieser Faktoren lassen sich einer mangelhaften familienbewussten Unternehmens- und betrieblichen Gleichstellungspolitik zuordnen, die auf der strukturellen Ebene für die Wiedereinsteigerinnen unseres Samples die größten Hindernisse darstellten.

Mangelnde familienbewusste Unternehmenskultur

- Sprechen interviewte Frauen von Schwierigkeiten und Hindernissen im Wiedereinstieg, so erwähnen sie dieses Problem allesamt und durchgängig. Eine fehlende familienbewusste Unternehmenspolitik ist *der* entscheidender Faktor dafür, dass viele Frauen entweder gar nicht bzw. geringer qualifiziert oder aber mit einem höheren Arbeitszeitbudget, als sie es verkraften können, beruflich wieder einsteigen. Das ist in unserem Sample die Hauptursache für den „Ausstieg aus dem Wiedereinstieg".
- Mangelnde familienbewusste Unternehmenskultur hat viele Facetten, die sich nicht nur für berufliche Wiedereinsteigerinnen negativ auswirken, aber speziell die Struktur der Berufsrückkehr prägen. In vielen Unternehmen herrscht immer noch eine Kultur vor, die sich in Vorurteilen gegenüber Wiedereinsteigerinnen äußert und als Misstrauenskultur gegenüber dieser Zielgruppe beschreiben lässt. Indikatoren hierfür sind u.a.:
  - unbeantwortete Bewerbungsschreiben und Nichtberücksichtigung für Bewerbungsgespräche,
  - starre Arbeitszeitangebote,
  - betriebliche Rankings mit Bonuspunkten für Vollzeitbeschäftigte,
  - Karrierestopp bei der Berufsrückkehr in Teilzeit,
  - mangelnde öffentliche und betriebliche Kinderbetreuungsangebote,
  - Vorurteile gegenüber Vätern, die wegen der Kinderbetreuung weniger Stunden arbeiten wollen.

Obwohl dieses Thema in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit seit Jahren diskutiert wird, gab es in den Beratungen und Qualifizierungsmaßnahmen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* nur selten positive Erfahrungen mit einer familienbewussten Unternehmenskultur im Wiedereinstiegsprozess zu verzeichnen.

Starre Arbeitszeitregelungen

Dieses Thema betrifft die Frage nach familienbewussten Arbeitszeiten im Rahmen einer entsprechenden Unternehmenskultur. Es wird hier noch einmal gesondert aufgegriffen, weil es auf der Ebene von Problemen im Wiedereinstieg einen starken Faktor darstellt.

Die Umsetzungsschwierigkeiten des Wunsches vieler Frauen, im Wiedereinstieg arbeitszeitreduziert zu arbeiten, so lange das Kind/die Kinder noch klein sind, betreffen sowohl unterschiedliche Frauengruppen als auch verschiedene Unternehmensstrategien:

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Frauen, die in mittlere qualifizierte Arbeitsbereiche zurückkehren wollen, stoßen seltener auf die Ablehnung, überhaupt Teilzeit zu arbeiten, allerdings auf starre Arbeitszeitregelungen und große Schwierigkeiten, Zeit und Lage ihrer Arbeitszeiten flexibler zu regeln. Einige Frauen mussten aus diesem Grund Stellen ablehnen, für die sie sich erfolgreich beworben haben.
- Frauen in Fach- und Führungspositionen und qualifizierten Tätigkeitsbereichen erhalten bei Berufsrückkehr mit ihrem Anliegen, zeitreduziert arbeiten zu wollen, häufig eine Ablehnung mit dem Argument, dass auf diesen Arbeitsplätzen systemimmanent nur Vollzeitbeschäftigung möglich ist. Manchmal bietet man ihnen auch eine vollzeitnahe Regelung an, die im Alltagsgeschäft oft zu Vollzeit mit vielen Überstunden führt. Vollzeitarbeit und Überstundenbereitschaft werden als selbstverständlich erwartet und belohnt.
- Vor allem in der ersten Zeit der Berufsrückkehr wünschen sich viele Mütter mehr Flexibilität seitens der Unternehmen, damit sie mit weniger Stunden einsteigen können, wenn sie bereit sind, ihre Stundenanzahl sukzessiv zu erhöhen.
- Gleitzeitarbeit ist ein von den Wiedereinsteigerinnen bevorzugtes Arbeitszeitmodell, das vorrangig im öffentlichen Dienst praktiziert wird, findet aber nach unseren Ergebnissen in der privaten Wirtschaft bislang kaum Anklang.

Lange Familienzeiten ohne Weiterqualifizierung und berufliches Kontakthalten

Für Frauen, die familienbedingt zehn Jahre und mehr aus dem Beruf ausgestiegen sind, erhöhen sich die Wiedereinstiegschancen, wenn sie sich in dieser Zeit weiter qualifizieren, in einem sozialen Netzwerk kontinuierlich über die Weiterentwicklung des Arbeits- und Stellenmarktes informieren oder in ehrenamtlichen Tätigkeiten Zusatzqualifikationen erworben haben. Umgekehrt schwinden die Chancen eines qualifizierten beruflichen Wiedereinstiegs nach langen Auszeiten, vor allem wenn in der Zeit der Erwerbsunterbrechung keine Aktivitäten entwickelt werden, die für den beruflichen Wiedereinstieg von Nutzen sein können.

Die Bundesagentur für Arbeit

In den qualitativen Interviews berichteten Migrantinnen über Beratungserfahrungen bei der Bundesagentur für Arbeit, die ihnen einen qualifizierten Wiedereinstieg erschwert haben. So wurden etwa einige schon nach kurzer Zeit ihrer Arbeitslosigkeit aufgefordert, sich auch auf Stellen unterhalb ihrer Qualifikation zu bewerben oder sich um Ein-Euro-Stellen zu bemühen. Auch wurde in keinen der Fälle das Anliegen von eingewanderten Frauen positiv beschieden, aufgrund der Nicht-Anerkennung ihrer Qualifikation in Deutschland eine Weiterbildung zu absolvieren.[68] Anhand dieser Erfahrungen stellt sich die Frage, ob nicht diese Beispiele auf Vorurteilsstrukturen gegenüber Menschen aus anderen Kulturen aufmerksam machen, so dass eher die Herkunft der Migrantinnen als ihre Qualifikation bewertet wird.

[68] Selbst wenn Frauen nach dem neuen Anerkennungsgesetz ihre Ausbildung aus dem Herkunftsland anerkannt bekommen hat, erhalten sie hierbei häufig die ‚Auflage', noch eine weitere Qualifikation/Weiterbildung in Deutschland zu absolvieren. Hier ist jedoch unklar, wer diese finanziert.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

11 Vermeidung von Karrierebrüchen im Wiedereinstieg und Kulturwandel in Unternehmen

In diesem Kapitel wollen wir abschließend die Erfahrungen der Teilnehmerinnen des hessischen Netzwerkes in den Kontext betrieblicher Gleichstellungspolitik stellen. Dabei geht es insbesondere um die Frage nach einem erforderlichen Kulturwandel in den Unternehmen und um die Chancen der Frauen für Kontinuität ihrer Karrieren nach der familienbedingten Erwerbsunterbrechung.

11.1 Wandel von Unternehmenskulturen

Neuere Untersuchungen machen darauf aufmerksam, dass erst umfassende Veränderungen in der Unternehmenskultur die Karrierechancen von Frauen strukturell verbessern können. Das Projekt „Frauen in Karriere" sieht hierfür aktuell aufgrund organisationalen Innovationen in den Unternehmen einen „historischen Möglichkeitsraum[69]„ gegeben, in dem die eingefahrenen genderspezifischen Strukturen potenziell aufgebrochen werden und Frauen tendenziell mehr gleichwertige Karrieremöglichkeiten erhalten können. Die Untersuchung der Fraunhofer-Gesellschaft „Unternehmen verändern - Karrierebrüche von Frauen vermeiden"[70] entwickelt anhand von unterschiedlichen Unternehmenstypen jeweils verschiedene Veränderungsstrategien der Unternehmenskulturen, die Optionen für verbesserte Karrierechancen von Frauen eröffnen. Beide Ansätze gehen davon aus, dass es zu mehr betrieblicher Chancengleichheit von Frauen keinen Automatismus gibt, sondern dass in den Unternehmen hierfür eine Steuerung erforderlich ist, um einen Kulturwandel herbeizuführen, von dem beide Geschlechter werden.

- Im Kontext des beruflichen Wiedereinstiegs ist ein solcher Unternehmenswandel notwendig, damit sich die Wiedereinstiegschancen von Frauen in Deutschland strukturell verbessern. Denn wie die Ergebnisse der Evaluation des hessischen Wiedereinstiegs-Netzwerk verdeutlichen, zeigen heute die Erfahrungen vieler Frauen im Wiedereinstieg, dass eher Unternehmenskulturen vorherrschen, in denen die betrieblichen „Verfügungserwartungen"[71] so gestaltet sind, dass Frauen mit familialen Verpflichtungen in der Berufsrückkehr häufig mit Karrierenachteilen rechnen müssen. Demgegenüber werden männliche Karrieremuster begünstigt, da sie nicht von „Störungen" wie familienbedingten Erwerbsunterbrechungen und Verpflichtungen geprägt sind.
- Trotz der demografischen Entwicklung sind in vielen Unternehmen noch keine einschneidenden Kulturveränderungen eingeleitet worden, die auch Frauen mit familialen Verpflichtungen kontinuierliche erfolgreiche Berufskarrieren ermöglichen. Darauf macht insbesondere das Ergebnis von *NeW* aufmerksam, dass gerade die

[69] Ein vom BMBF finanzierte Projekt „Frauen in Karriere. Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen". S. http://www.frauen-in-karriere.de/ (18.02.2013)

[70] Fraunhofer (2012) S. 43ff. S. auch www.unternehmenskulturen-veraendern.de/

[71] In dem Projekt „Frauen in Karriere" werden die Verfügungserwartungen der Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen gegenüber als ein zentraler Hemmschuh für gleichberechtigte betriebliche Karrierechancen von Frauen analysiert.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

High-Potentials unter den teilnehmenden Wiedereinsteigerinnen Karrierebrüche bei ihrer Berufsrückkehr hinnehmen mussten.

Nach den zitierten Ergebnissen der neusten Studien geht es bei dem notwendigen unternehmerischen Kulturwandel weniger um punktuelle betriebliche Aktivitäten, als um einen nachhaltigen und umfassenden Veränderungsprozess, der Frauen als Potenzialträgerinnen Zugang zu Führungspositionen eröffnet. Dieses Ziel wird in der Debatte um Strategien zur Deckung des Fach- und Führungskräftemangel als ein zentrales Handlungsfeld analysiert[72].

Für gleichwertige Karrierechancen von Frauen ist entscheidend, dass sowohl das Diktum der Teilzeitunverträglichkeit von Führungspositionen als auch das der Homogenität von Lebensphasen für die Karriereentwicklung aufgebrochen wird. So mussten die teilnehmenden Wiedereinsteigerinnen von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* einen Karrierebruch erfahren, weil sie an ihrem Anspruch an eine lebbare Work-Life-Balance festgehalten haben und in der Phase der Entwicklung des Kleinkindes eine temporäre zeitreduzierte Beschäftigung einklagten.

11.2 Ansätze betrieblicher Strategien für nachhaltige Karrierechancen von Wiedereinsteigerinnen

In vorhergehenden Kapiteln dieses Abschlussberichts haben wir darauf hingewiesen, dass die hochqualifizierten Frauen mit kurzen Elternzeiten und erfolgreichen Karrierewegen in den qualitativen Interviews von unterschiedlichen betrieblichen Strategien berichten, aufgrund derer sie in der Berufsrückkehr ihre begonnene Karriere nicht auf gleichem Niveau weiter führen konnten[73]. Diese drehten sich alle um das Diktum, dass an qualifizierten Arbeitsplätzen und in Führungspositionen keine Teilzeitarbeit möglich ist – ein Diktum, das auf die tendenziell unbegrenzte Verfügbarkeit von Führungskräften abhebt und immanent männliche Karrieremuster verallgemeinert. Aufgrund dieser negativen Erfahrungen fühlten sich die ehemaligen Teilnehmerinnen von *NeW* in ihrem Qualifikationsbewusstsein verletzt, haben gekündigt[74] und begonnen, sich anderweitig eine neue berufliche Karriere aufzubauen.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wurde in *NeW* von Seiten der Evaluation eine Unternehmensbefragung durchgeführt, um „Gute Unternehmenspraxis" - im Sinne von guten Ansätzen, die den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen unterstützen – aufzuzeigen. Ein weiteres Interesse war, eine Momentaufnahme darüber zu erstellen, inwieweit kleinere, mittelständische und größere öffentliche Unternehmen im Kontext der demografischen Entwicklung die Zielgruppe Wiedereinsteigerinnen als aktivierbares Potenzial zur Fachkräftegewinnung erkennen.[75]

---

[72] U.a. Bundesagentur für Arbeit (2011)

[73] Siehe hierzu insbesondere die Kapitel 8 und 9.2.

[74] Entweder haben die Frauen gekündigt oder es wurden ihnen von Seiten des Unternehmens eine Abfindung angeboten, die sie angenommen haben.

[75] Die Befragung wurde 2012 durchgeführt. Die Ergebnisse sind in einem Bericht „Gute Unternehmenspraxis im beruflichen Wiedereinstieg" veröffentlicht. Obwohl in der Evaluation von *NeW* deutlich wurde, dass insbesondere hochqualifizierte Frauen aus internationalen Unternehmen Karrierenachteile in der Berufsrückkehr erfahren mussten, sind große und multinationale Unternehmen nicht in das Sample aufgenommen, da diese Ausweitung der Befragung

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

In der Unternehmensbefragung haben wir familienbewusste Arbeitsorganisationen und spezifische Handlungsfelder, die für die Berufsrückkehr bedeutsam sind[76], in den Fokus gerückt. Gleichzeitig haben wir Fragen zur Unternehmenskultur gestellt, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob der Führungskräftemangel die Bereitschaft der Unternehmen für einen Kulturwandel hin zu mehr betrieblichen Chancengleichheit erhöht.

- Bei allen an der Befragung teilgenommen Unternehmen werden betriebliche Maßnahmen in den Bereichen: ‚Kontakthaltung während der Elternzeit' und ‚Verbindung von Beruf und Familie' angeboten. In dem Handlungsfeld: ‚flexible und reduzierte Arbeitszeit nach der Berufsrückkehr' sind nach unseren Ergebnissen auch in mittelständischen und größeren öffentlichen Unternehmen dies nur Optionen für Wiedereinsteigerinnen in betrieblichen Positionen bis zu einem mittleren Level in der Hierarchie. Es bestätigte sich in der Befragung das Ergebnis, dass für Frauen in hochqualifizierten Tätigkeiten und mit Führungsaufgaben flexible und reduzierte Arbeitszeiten nur selten und höchstens in Ausnahmefällen vorkommen. Dasselbe Phänomen fand sich bei den befragten Unternehmen im Handlungsfeld: ‚Karrieremöglichkeiten von Frauen mit temporär reduzierten Arbeitszeiten'.
- Allerdings haben wir in unserer Unternehmensbefragung einen Zusammenhang zwischen aktuell schon erfahrenen Fach- und Führungskräftemangel in den Unternehmen und einer Flexibilisierung gegenüber dem Gebot der Teilzeitunverträglichkeit in Führungspositionen festgestellt. So wird beispielsweise in einem Unternehmen, in dem der Führungskräftemangel in der Branche heute schon spürbar ist, modellhaft „Führung in Teilzeit" erprobt und im weiteren Entwicklungsprozess über Ansätze zum Job-Sharing nachgedacht. Diese betriebliche Strategie verstand sich nicht als eine punktuelle Maßnahme, sondern sie stand im Kontext eines umfassenden Veränderungsprozesses, in dem verbesserte und gleichwertige Karrierechancen von Frauen und Männer ein zentrales Ziel darstellt. In dem Unternehmen wurde darauf abgehoben, dass man qualifizierte weibliche Fach- und Führungskräfte nicht in langen familienbedingten Erwerbsunterbrechungen verlieren möchte. Deshalb sind gezielt Angebote für diese Mitarbeiterinnengruppe entwickelt worden, die eine frühe Rückkehr ins Unternehmen attraktiv machen und die Kontinuität der begonnenen betrieblichen Karriere der Frauen nicht gefährden. Ein Beispiel „Guter Unternehmenspraxis" für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen.
- Unabhängig von aktuellen Fragen zur Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs konnte in der Befragung ein bestimmter Unternehmenstyp identifiziert werden, in dem gleichwertige Karrierechancen von Frauen und die Verbindung von Beruf und Familie als strategische Unternehmensziele bewertet und unternehmenskulturell gelebt werden. Hierbei handelt es sich um kleine und mittelständische von Frauen geführte Unternehmen. Typisch für diesen Unternehmenstyp ist, dass Karrierechancen für Wiedereinsteigerinnen und die Verbindung von Beruf und Familie als strategische

---

den Rahmen der Evaluation gesprengt hätte. Der Bericht steht zum Downloaden unter: http://www.doerthejung-consult.com/index.html

[76] Die vier Handlungsfelder waren: Kontakthaltemaßnahmen, flexible und reduzierte Arbeitszeit nach der Berufsrückkehr, Karrieremöglichkeiten mit reduziertem Arbeitsvolumen und Maßnahmen zur besseren Verbindung von Beruf und Familie.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Handlungsfelder bewertet werden, die entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen. Daher erhalten sie in der Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert. Auf dieser Basis werden jeweils flexible und individuelle Lösungen bei Berufsrückkehr, Krankheit von Kindern oder anderen Familienangehörigen gefunden. Die Effekte dieser Unternehmenskultur sind überzeugend: kurze Zeiten familienbedingter Erwerbsunterbrechung bei den beschäftigten Müttern, hohe Mitarbeiter/innenbindung, eine geringe Fluktuation sowie motivierte und engagierte Mitarbeiter/innen.

- In diesen Unternehmen begünstigt die Notwendigkeit zur Fachkräftegewinnung nicht einen Unternehmenswandel hin zu mehr betrieblicher Chancengleichheit, sondern dieses Ziel ist bereits integraler Bestandteil der Unternehmenskultur.[77] In den Fällen, wo aktuell eine stärkere branchenspezifische Betroffenheit im Hinblick auf mangelnde Deckung des Fachkräftebedarfs bereits vorliegt, sehen die Unternehmerinnen ihr „Haus schon gut bestellt", da sie erfahren, dass die familienbewussten Unternehmensaktivitäten und die Gewährung kontinuierliche Karrierechancen für Frauen ein Bonus bei der Personalgewinnung im Sinne des „Employer Branding"[78] darstellen.

Der Vorteil kleiner und mittelständischer von Frauen geführten Unternehmen liegt in ihrer Unternehmensgröße mit flachen Hierarchien, die mehr Flexibilität und Individualität im Personalbereich ermöglichen. In Unternehmen mit ausdifferenzierten Hierarchien gewinnt vor dem Hintergrund eines erforderlichen Kulturwandels der Personalbereich zunehmend strategiesetzend an Bedeutung. „Die Human-Resources-Abteilungen nehmen bei der Gestaltung des Umbruchs in den Unternehmen eine zentrale Rolle ein."[79] Hier werden im Rahmen der oben zitierten Projekte entscheidende Handlungsmöglichkeiten gesehen, die zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen führen. Wir wollen vor dem Hintergrund der Ergebnisse in *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zwei Ansätze betrieblicher Personalstrategien für nachhaltige Karrierechancen von Wiedereinsteigerinnen als „Gute Praxis" aufgreifen, die die zwei zentralen Benachteiligungsfaktoren für Wiedereinsteigerinnen versprechen aufbrechen zu können: das Tabu der Teilzeitverträglichkeit von Führungspositionen und die Homogenisierung von Karrieremustern und –wege insbesondere in großen und globalisierten Unternehmen:

- Wie die Ergebnisse der von der Evaluation durchgeführten Unternehmensbefragung gezeigt haben, ist *Teilzeit in Führungspositionen und Job-Sharing* ein betrieblicher Ansatz, der eine Berufsrückkehr mit der Chance auf einen kontinuierlichen Karriereweg qualifizierter Wiedereinsteigerinnen ermöglicht. Als fester personalpolitischer Bestandteil eines Unternehmens und nicht als Ausnahmeregelung

[77] Eine neuere Studie über von Frauen geführte Unternehmen auf europäischer Ebene kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Sie 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 Bedeutung. Die Studie zu von Frauen geführte Unternehmen wurde vom Bundeswirtschaftsministerium der Ramboll Management Consulting in Auftrag gegeben. Siehe hierzu: Frankfurter Rundschau, 16. Oktober 2012

[78] Dörthe Jung (2012c), Seite 23f

[79] Boes, Andrea; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Trinczek, Rainer (Hrsg.)(2012), Seite 39

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

praktiziert, können sich darüber auch die Beschäftigungsoptionen von Vätern erweitern. Darüber hinaus ist Job-Sharing ein Ansatz für „Mixed Leadership" Konzepte, die insbesondere die bestehende geschlechtsspezifische Homogenisierung von Karrieremustern aufzubrechen vermögen sowie neue Vorbilder für Führungspersönlichkeiten schaffen.[80]

- Benachteiligend für Wiedereinsteigerinnen – und nicht nur für sie – wirken sich Karrieremuster aus, die von einer stets gleichen Verfügbarkeit im gesamten Berufsverlauf eines Menschen ausgehen. Das führt zum Ausschluss von Personen, die in bestimmten Lebensphasen verstärkt familiale und soziale Verpflichtungen übernehmen und hat Karrierebrüche zur Folge, wie sie für Wiedereinsteigerinnen vielfach typisch sind. *Lebensphasensensible Karrierekonzepte* schaffen hier neue Spielräume in der beruflichen Entwicklung, in dem ein lebensphasenspezifischer temporärer beruflicher Ausstieg oder eine arbeitszeitreduzierte Beschäftigung nicht das Ende der Karriere bedeuten. *Lebensphasenspezifische Personalstrategien* brechen auch die weiterhin wirkende Stereotypisierung auf, diskontinuierliche Berufsverläufe von Frauen als Beweis dafür zu nehmen, „dass Frauen gar keine Karriere machen wollen".

11.3 „Führungskräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg?"

Abschließend wollen wir resümierend die Titelfrage des Abschlussberichts beantworten, inwieweit die „Diagnose: Führungskräftemangel" für den beruflichen Wiedereinstieg insofern eine Zeitenwende bedeutet, dass sich für Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung die Chancen zur qualifizierten Berufsrückkehr verbessern und sie von den Unternehmen als Potenzialträgerinnen erkannt und umworben werden.
Den Titel unseres Abschlussberichts haben wir nicht zufällig mit einem Fragezeichen versehen. Die Ergebnisse der Evaluation des hessischen Wiedereinstiegs-Netzwerk *NeW* erlauben Aussagen zu positiven Perspektiven, aber auch Aussagen einschränkender Art, die Zweifel hervorrufen, hinter der avisierten „Zeitenwende" ein erfreutes Ausrufungszeichen zu setzen.

Die Diskussion zur demografischen Entwicklung hat die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen als eine zentrale potenzielle Beschäftigtengruppe wieder in den gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Fokus gerückt[81]. Wie schon an anderer Stelle aufgeführt, weisen diverse Studien in diesem Kontext Frauen als das größte und komplexeste Fachkräftepotenzial aus. Hier ist die Aktivierung der Frauen aus der sogenannten „Stillen Reserve" neben der Erhöhung deren Arbeitszeitvolumina eine der zentralen Strategien zur Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs.[82]

---

[80] Dies waren entscheidende Gründe für das *European WoMen's Management Deveolpment Internation Network (EWMD)* ihre Jahreskonferenz 2012 unter das Thema „Mixed Leadership" zu stellen.

[81] Wirtschaftliches Wachstum und Arbeitskräftebedarf waren Mitte der siebziger Jahre im letzten Jahrhundert schon einmal Ursache der Aktivierung dieser Zielgruppe.

[82] Siehe Kapitel 1 dieses Berichts.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Positive Impulse für eine Zeitenwende

- Von diesen Befunden profitieren in den letzten Jahren Wiedereinsteigerinnen, da in Bund und auf Länderebene spezielle Programme zur Beratung und Qualifizierung der Zielgruppe aufgelegt werden. Die Evaluationen[83] dieser Programme bestätigen den Mehrwert, der hieraus für die beruflichen Chancen der teilnehmenden Frauen entstanden ist bzw. laufend entsteht. Die Programme sprechen zudem eine spezielle Gruppe von Wiedereinsteigerinnen an, über deren berufliche Perspektive und qualifikatorische Voraussetzungen wenig bekannt ist, da sie weder auf der Ebene des Arbeitsmarkts noch bei der Bundesagentur für Arbeit statistisch erfasst sind und deshalb zur sogenannten „Stillen Reserve" gehören.
- Die Evaluation des hessischen Netzwerkes hat die soziodemografischen Daten der Projektkundinnen erhoben – eine Teilnehmerinnengruppe, die die Angebote des hessischen Netzwerkes *NeW* für einen längeren Zeitraum aufsucht, um ihren beruflichen Wiedereinstieg nachhaltig zu gestalten. Die Mehrheit dieser Gruppe bringt gute bis hervorragende qualifikatorische Voraussetzungen mit, so dass eine nicht unbeträchtliche Anzahl als Potenzialträgerinnen für Fach- und Führungspositionen gelten kann. Diese Ergebnisse bestätigen einerseits den Nutzen der Wiedereinstiegsprogramme, da die Potenziale der Frauen sowohl in qualifikatorischer als auch in persönlicher Hinsicht aktiviert wurden. Andererseits verbessern sich mit den Evaluationsergebnissen die Erkenntnisse über die Zielgruppe, so dass mehr gezielte Steuerung zu ihrer Aktivierung und Beschäftigung möglich wird.
- Mit der öffentlichen Ansprache der Zielgruppe als potenzielle Beschäftigtengruppe zur Deckung des Fachkräftemangels eröffnet sich eine weitere positive Perspektive, die jedoch eher längerfristig Auswirkungen zeigt: es entsteht zunehmend eine Sensibilisierung bei relevanten Akteuren, dass mit den Wiedereinsteigerinnen Potenziale und Begabungen einer großen Beschäftigtengruppe in Deutschland ungenutzt bleiben. Hier ist die Politik gefragt. Insbesondere die durchschnittliche Länge der familienbedingten Erwerbsunterbrechung ist in Deutschland im europäischen Vergleich viel zu hoch, um kontinuierliche Erwerbsbiografien und ökonomische Selbstständigkeit von Frauen im Lebensverlauf zu ermöglichen. Deshalb stehen neuerdings die Veränderung spezifischer Rahmenbedingungen, die diesen Missstand entscheidend zu verantworten haben, auf der politischen Agenda.[84]Und selbstverständlich bedarf es bei Unternehmen einer verstärkten Bereitschaft zur Entwicklung wiedereinstiegsfreundlicher Maßnahmen für Frauen, die nicht nur von punktueller Art sind.

Bedenken für eine Zeitenwende

- Von einer wirklichen Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg kann jedoch nicht eindeutig gesprochen werden, dafür sind noch zu viele Bedingungen

[83] Siehe über diesen Abschlussbericht hinaus die Evaluationsergebnisse des Bundesinitiative „Perspektive Wiedereinstieg". U.a. IAB-Forum (2012), Seite 12ff

[84] Hierzu zählen die Bestrebungen, das Ehegattensplitting zu verändern bzw. abzuschaffen, die Subventionierung von Minijobs zu verringern und die ökonomische Selbstständigkeit von Frauen im Lebensverlauf zum Ausgangspunkt der Gleichstellungspolitik zu nehmen. Siehe hierzu Kapitel 3 dieses Berichts und umfassend: BMFSFJ (Hrsg.)(2011a).

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

veränderungsbedürftig, damit die Mehrheit dieser Zielgruppe qualifiziert und erfolgreich in den Beruf zurückkehren kann. Im Abschlussbericht von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* haben wir uns auf der Ebene der Fachkräfteaktivierung mit unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen auseinander gesetzt. Es ist deutlich geworden, dass sich in den Hindernisse der High-Potentials Unternehmenskulturen widerspiegeln, die häufig für Frauen mit familialen Verpflichtungen und temporären Teilzeitinteressen systematisch Karrierechancen verbauen. Diese Strukturen treffen nicht nur Wiedereinsteigerinnen sondern ebenso andere weibliche Beschäftigten-gruppen.

Auch wenn im Zuge von Fach- und Führungskräftemangel und organisationalen Innovationen in Unternehmen verstärkt eine öffentliche Diskussion um gleichberechtigte (Karriere-)Chancen von Frauen erneut geführt wird, so liegt nach den bisherigen Erfahrungen in der betrieblichen Gleichstellungspolitik immer noch ein langer Weg vor uns, so dass wir die avisierte „Zeitenwende" auch in der abschließenden Bewertung weiterhin mit einem Fragezeichen versehen.

12 „Gute Rahmenbedingungen zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen" - Empfehlungen

Im Folgenden geben wir Empfehlungen für politische Handlungsfelder und Initiativen, die die bestehenden Rahmenbedingungen von Wiedereinsteigerinnen mit familienbedingten Erwerbsunterbrechungen verbessern helfen. Diese Empfehlungen basieren auf den Auswertungsergebnissen der unterschiedlichen Befragungsinstrumente[85], die die Evaluation im Kontext des hessischen Netzwerkes zum Wiedereinstieg in zweieinhalb Jahren eingesetzt hat.

Programme für Wiedereinsteigerinnen mit Potenzialaktivierung

Vor dem Hintergrund der erfolgreichen Ergebnisse von *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* wird empfohlen, ähnliche Programme zur Potenzialaktivierung von Frauen für den Fach- und Führungskräftemangel aufzulegen. Hierbei sollte eine Ausweitung auf weitere hessische Regionen möglich sein. Es empfiehlt sich, im Zuschnitt der Programme zentrale konzeptionelle Stärken des erprobten Netzwerkes aufzugreifen. Das sind insbesondere:

- Auf die individuelle Situation der Wiedereinsteigerinnen zugeschnittene Angebote zur Information, Beratung und Qualifizierung.
- Ein inhaltlich breites und zeitlich flexibles Angebotsspektrum, das die Heterogenität der Zielgruppe und den Wiedereinstieg als einen Prozess im Lebensverlauf der Frauen berücksichtigt.
- Spezielle Angebote für unterschiedliche Wiedereinstiegsoptionen der Frauen zur Verfügung zu stellen, wozu auch die qualifizierte Unterstützung für den Aufbau einer unternehmerischen Selbstständigkeit gehört.

[85] Siehe hierzu Kapitel 2.2 dieses Berichts

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

- Eine Werbestrategie, die die unterschiedlichen Gruppen von Wiedereinsteigerinnen gezielt anspricht, um speziell Frauen aus der „Stillen Reserve" und andere Gruppen wie Migrantinnen zu erreichen.

Qualifizierte Migrantinnen in Wiedereinstiegsprogrammen gezielt ansprechen

In Programmen zum beruflichen Wiedereinstieg erhalten qualifizierte Migrantinnen eine besondere Bedeutung:

- Sie sind häufig in naturwissenschaftlichen-technischen Bereichen ausgebildet, in denen schon aktuell Fachkräftebedarf besteht.
- Sie haben als Fachkräftepotenzial vergleichsweise zu aus dem Ausland angeworbenen Menschen den Vorteil, dass sie schon länger in Deutschland leben, die deutsche Sprache beherrschen und kulturell integriert sind.
- Ohne eine spezifische Ansprache[86] werden insbesondere Frauen mit eigenem Migrationshintergrund über Wiedereinstiegsprogrammen eher selten erreicht, da bei einem beträchtlichen Anteil der Frauen nicht primär familien-, sondern migrationsbedingte Erwerbsunterbrechungen[87]vorliegen, die besondere Hindernisse für eine qualifizierte Berufsrückkehr darstellen.
- Seit dem das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen" 2012 in Kraft getreten ist, hat sich in Bezug auf die Anerkennung im Herkunftsland erworbener Qualifikationsabschlüsse die Situation verbessert. Häufig sind jedoch die Anerkennungsbescheinigungen mit einer Auflage verbunden, im Einwanderungsland zusätzlich Weiterbildungskurse zu absolvieren. Dies ist eine erneute Hürde für eine qualifizierte Berufsrückkehr der Frauen, da die Finanzierung von Weiterbildung in diesem Kontext nicht geregelt ist. Es wird empfohlen, die Übernahme dieser Weiterbildungskosten etwa durch die Bundesagentur der Arbeit verbindlich zu regeln.
- Die Empfehlung, qualifizierte Migrantinnen in Wiedereinstiegsprogrammen gezielt anzusprechen, ist sowohl im Kontext einer qualifizierten Berufsrückkehr zur Deckung des Fachkräftemangels wie auch einer nachhaltigen Integration ins Einwanderungsland zu sehen.

Aktivierung für unternehmerische Selbstständigkeit

Die Evaluationsergebnisse des hessischen Wiedereinstiegs-Netzwerk *NeW* haben auf die Situation einer spezifischen Gruppe Wiedereinsteigerinnen aufmerksam gemacht, für die die Wiedereinstiegsoption unternehmerischer Selbstständigkeit besonders attraktiv war: High-Potentials, die bei der Berufsrückkehr in ihr ehemaliges Unternehmen Karrierebrüchen wegen ihrer Teilzeitwünsche erfahren haben. Dabei hat sich die Qualifizierung in Form eines Mentoring als höchst effektiv erwiesen, um die Entscheidung und den Gründungsprozess qualifiziert in

[86] In *NeW* waren Migrantinnen mit knapp einem Drittel als Teilnehmerinnen vertreten, die insbesondere durch das Angebot eines im Netzwerk beteiligten Projektträgers mit einem auf qualifizierte Migrantinnen zugeschnittenen Mentoringprojekt erreicht wurden.

[87] Gründe hierfür sind lange Aufenthaltsgenehmigungsverfahren, die Nicht- Anerkennung der im Herkunftsland erworbenen Qualifikationen und kulturell differente Erfahrungen von Bewerbungen und betrieblichen Strukturen.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

einem Jahr Unterstützung vorzubereiten, so dass der vielfach zweite Wiedereinstiegsversuch: Unternehmerin zu werden, sich zu einem nachhaltigen Karriereweg entwickelt.

- Ein Qualifizierungsangebot zur Unterstützung unternehmerischer Selbstständigkeit in Wiedereinstiegsprogrammen empfiehlt sich, da es die Optionen zur Berufsrückkehr insbesondere für (hoch-)qualifizierte Frauen erweitert, die ihre Karrierechancen nicht länger von ‚class-ceilig' Phänomen[88] bestimmen lassen wollen.

Entwicklung einer „Hessischen Demografiestrategie"

Die von der Hessischen Landesregierung eingesetzte Fachkräftekommission hat in ihrem Abschlussbericht eine Demografiebilanz für Hessen vorgelegt, auf deren Basis sie Handlungsempfehlungen ausgesprochen hat. Frauen werden hier ebenfalls als eine relevante Beschäftigtengruppe mit einem hohen Aktivierungspotenzial zur Deckung des Fach- und Führungskräftemangels angesehen. Hierbei wird explizit die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen hervorgehoben.

Es wird empfohlen, bei der Entwicklung einer „Hessischen Demografiestrategie" der Zielgruppe Wiedereinsteigerinnen weiterhin einen Handlungsschwerpunkt einzuräumen und hierbei die Ergebnisse des Hessischen Landesprogramms *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* zu berücksichtigen. Insbesondere sind Aktivitäten aufzunehmen:

- Zur Sensibilisierungen von Unternehmen für diese Zielgruppe und der Notwendigkeit familienbewusster Arbeitsbedingungen
- Für integrierte Angebote zur Beratung und Qualifizierung der Zielgruppe
- Zur Förderung qualifizierter Migrantinnen mit familien- und migrationsbedingten Erwerbsunterbrechungen

Imagekampagne zur Aktivierung von Wiedereinsteigerinnen und zur Sensibilisierung von Unternehmen

In *NeW Netzwerk Wiedereinstieg* konnte ein großes Potenzial der Zielgruppe aktiviert werden. Hier wurden insbesondere gut und sehr gut ausgebildete Frauen angesprochen. Es handelt sich dabei um eine Gruppe von Frauen, die ihren beruflichen Wiedereinstieg bereits aktiv vorbereiten.

- Um diejenigen Frauen aus der „Stillen Reserve" zu erreichen, die ein Interesse an der Berufsrückkehr haben, aber bislang nicht aktiv wurden, wird eine Imagekampagne „Endlich wieder zurück in den Beruf" vorgeschlagen, die positive Anreize für den Wiedereinstieg setzt. Integriert in diese Imagekampagne sollte auch die Ansprache von Unternehmen sein, in der die negativen Vorurteile vieler Unternehmen kreativ aufgegriffen werden (u.a. berufliche Wiedereinsteigerinnen sind keine kompetente potenzielle Arbeitnehmerinnen).

---

[88] ‚Class-ceiling' Phänomene betreffen die strukturellen, aber nicht transparenten Bedingungen in den Unternehmen, die immer wieder dazu führen, dass vermehrt Männer aufsteigen, Führungspositionen besetzen und trotz aller Anstrengungen Frauen in ihren Karrierestreben ausgebremst werden.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Eine erste Initiative für eine Imagekampagne ist in *NeW* bereits mit dem Wettbewerb „Wiedereinstiegsfreundlichstes Unternehmen" gestartet[89].

Weiterer quantitativ und qualitativ hochwertiger Ausbau der Betreuungsinfrastruktur in Hessen

Ausreichende und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung ist eine zentrale Voraussetzung, dass Frauen ihren beruflichen Wiedereinstieg frühzeitig planen und beginnen können. Auch hängt ihre Entscheidung, arbeitszeitreduziert zu arbeiten, nicht unwesentlich davon ab, dass Kitas und Schulen Öffnungszeiten haben, die längere Arbeitszeiten auf Seiten der Eltern mit der Gewissheit ermöglichen, dass die Kinder sich in qualitativ guter Betreuung befinden. Dafür ist es erforderlich,

- Die Betreuungsinfrastruktur für Klein- und Schulkinder weiter quantitativ und qualitativ in Hessen auszubauen.

[89] Im Jahr 2013 lobt *New Netzwerk Wiedereinstieg* einen Preis aus, der Unternehmen mit innovativen Konzepten für die Berufsrückkehr von Frauen auszeichnet. Die Schirmherrschaft für diesen Wettbewerb hat die Staatssekretärin des Hessischen Sozialministeriums, Frau Müller-Klepper übernommen. Die offizielle Preisverleihung ist im September d.J.

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl aller Teilnehmerinnen von Juni 2010 – November 2012 12
Abbildung 2: Angebotsspektrum im Evaluationszeitraum Juni 2010 – Dezember 2012 13
Abbildung 3: Situation der ausgeschiedenen Projektkundinnen am Stichtag 30.11.2012 14
Abbildung 4: Alter in Klassen 20
Abbildung 5: Familialer Status 21
Abbildung 6: Dauer der Erwerbsunterbrechung in Klassen 21
Abbildung 7: Anzahl der Kinder 22
Abbildung 8: Aktuelle Situation der Wiedereinsteigerinnen bei Teilnahmebeginn 23
Abbildung 9: Ausbildungsqualifikation 24
Abbildung 10: Dauer der Erwerbstätigkeit vor der Erwerbsunterbrechung 25
Abbildung 11: Arbeitszeit in der Beschäftigung vor der Erwerbsunterbrechung 26
Abbildung 12: Erwerbstätigkeit während der Erwerbspause 26
Abbildung 13: Arbeitszeit in einer Tätigkeit während der Erwerbsunterbrechung 27
Abbildung 14: Berufliche Weiterbildung 27
Abbildung 15: Migrationshintergrund und Art des Migrationshintergrundes 30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regionaler Standort und Dauer der Erwerbsunterbrechung 22
Tabelle 2: Akademische Qualifikation / Studium (drei häufigste Nennungen) 25
Tabelle 3: Berufsausbildung (drei häufigste Nennungen) 25

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Literaturverzeichnis

Allmendinger, Jutta (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen, Frankfurt/New York

Bertelsmann Stiftung (2010): Benchmarking Deutschland. Vereinbarkeit von Familie und Beruf 2010. Steigende Erwerbsbeteiligung, aber schwierige Übergänge. Update 2010, Gütersloh

Bertelsmann Stiftung (2012): Geringfügige Beschäftigung: Situation und Gestaltungsoptionen, Gütersloh

Boes, Andrea; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2012): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). Arbeitspapier 2, „Frauen in Karriere", München

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025. Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009): Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2011a): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebenslauf. Erster Gleichstellungsbericht, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2011b): Zeit für Wiedereinstieg – Potenziale und Perspektiven, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2011c): Machbarkeitsstudie. „Haushaltsnahe Dienstleistungen für Wiedereinsteigerinnen", Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2011d): Väter und der Wiedereinstieg der Partnerinnen, Ergebnisse qualitativer Interviews, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2012a): Frauen im Minijob. Motive und (Fehl-)Anreize für die Aufnahme geringfügiger Beschäftigung im Lebensverlauf, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2012b): Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern. Erwerbstätigkeit, Erwerbsumfang und Erwerbsvolumen 2010, Berlin

BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2011): Fachkräftemangel? – Fachkräftesicherung! 3/2011, 40. Jahrgang, Bonn

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Esping-Andersen, Gosta (1990): The Three Worlds of Welfare Captalismen, Cambridge

Fachkräftekommission Hessen (2012): Abschlussbericht der Fachkräftekommission Hessen, Wiesbaden, September

Frankfurter Rundschau, 16. Oktober 2012: „Der kleine Unterschied. Einer Studie zufolge gehen von Frauen geführte Unternehmen seltener Pleite"

Frankfurter Rundschau, 30. November 2012: Die gläserne Decke existiert. Gastbeitrag von Christian M. Böhnke, Frankfurt

Fraunhofer (2012): Unternehmenskulturen verändern- Karrierebrüche vermeiden, Stuttgart

IAB-Forum (2012): Karrieremodelle. Frauen am Arbeitsmarkt: Traditionelle Muster und neue Entwürfe, 1/2012, Nürnberg

IAB-Discussion Paper (2012): Kulturelle und strukturelle Faktoren bei der Rückkehr in den Beruf. Ostdeutsche, westdeutsche und ost-west-mobile Mütter um Vergleich, 2/2012, Nürnberg

IAB-Regional (2011): Große Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern. 2/2011, Nürnberg

IAB-Regional (2012): Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit – Eine Option zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Frauen und Männer am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt in Hessen 2011, Nürnberg

IAB-Kurzbericht (2011a): Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten, 9/2011, Nürnberg

IAB-Kurzbericht (2011b): Frauen zwischen Beruf und Familie, 23/2011, Nürnberg

IAB-Kurzbericht (2009): Vereinbarung zur Chancengleichheit. Kaum Fortschritte bei der betrieblichen Förderung, 26/2009, Nürnberg

IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (2012): Nutzung der Beschäftigungspotenziale der Frauen. Zwischenbilanz zu 10 Jahren IAB-Betriebspanel, Frankfurt

Jung, Dörthe (2011): Vielfalt im beruflichen Wiedereinstieg, Frankfurt http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html

Jung, Dörthe (2012a): Erfolgreich im beruflichen Wiedereinstieg, Frankfurt http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013

Jung, Dörthe (2012b): Gute Unternehmenspraxis im beruflichen Wiedereinstieg, Frankfurt http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html

Jung, Dörthe (2012c): Aktivierung qualifizierter Fachkräfte: eine Herausforderung für „Employer Branding". In: Potenziale nutzen. Demografischer Wandel und Arbeitsmarktentwicklung in Hessen. NeW Netzwerk Wiedereinstieg, Frankfurt

Statistisches Bundesamt (2012a): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2010, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2012b): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa, Wiesbaden

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, WSI GenderDatenPortal, http://www.boeckler.de/wsi_38957.htm (18.02.2013)

© Dörthe Jung Unternehmensberatung, 2013