



# Wert von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern für die Wirtschaft

Projektbericht zu Händen der SBB

**Autorin:**

Angelika Kornblum (M.Sc.)

ETH Zürich

Departement Management, Technologie und Ökonomie

Arbeits- und Organisationspsychologie

Mai 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hintergrund und Ziel der Studie</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Online-Befragung von Müttern und Vätern</b>	<b>6</b>
3.1	Vorgehen und befragte Personen	6
3.2	Wichtigste Ergebnisse	7
3.2.1	Vorteile des Wiedereinstiegs	8
3.2.2	Gestaltung des Wiedereinstiegs	12
3.2.3	Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben	15
<b>4</b>	<b>Interview-Befragung von Führungskräften aus der Schweizer Wirtschaft</b>	<b>18</b>
4.1	Vorgehen und befragte Personen	18
4.2	Zentrale Ergebnisse	19
4.2.1	Relevanz und Massnahmen	20
4.2.2	Vorteile des Wiedereinstiegs für Unternehmen	21
4.2.3	Empfehlungen für die auftretenden Herausforderungen	24
<b>5</b>	<b>Integration und Fazit</b>	<b>28</b>

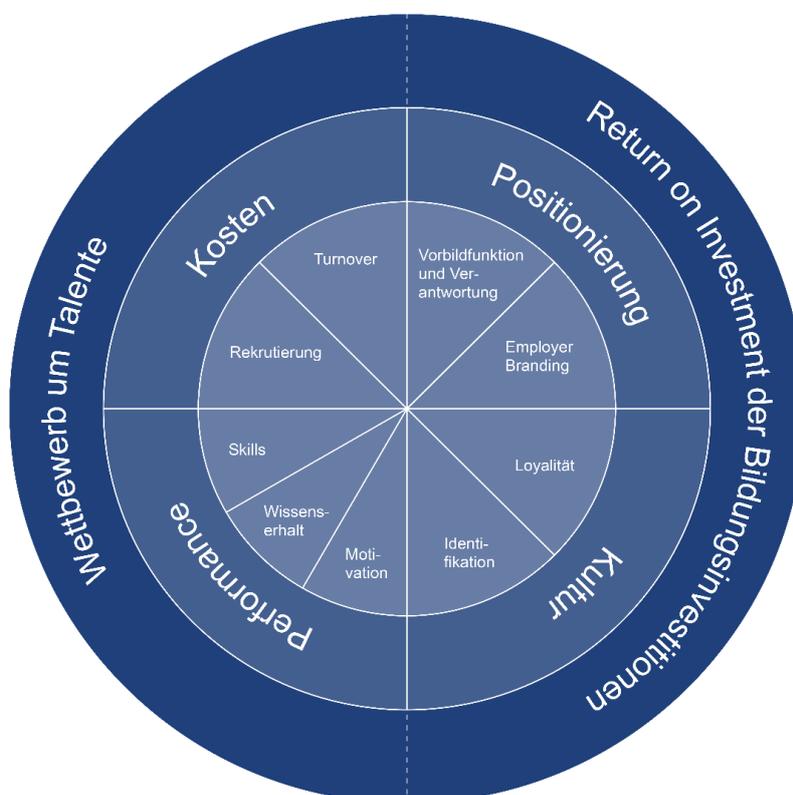
# 1 Zusammenfassung

## Ziel der Studie und Vorgehen

Diese Studie zielt darauf ab, den **beruflichen Wiedereinstieg** von Müttern nach dem Mutterschaftsurlaub oder nach einer längeren Erwerbspause aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Gleiches gilt für Väter, die familienbedingt eine berufliche Pause einlegen oder ihr Pensum reduzieren. Der Fokus liegt dabei auf den **Vorteilen, die für Unternehmen als Arbeitgeber entstehen**, wenn sie den beruflichen Wiedereinstieg von Müttern oder Vätern und Rückkehrerinnen erfolgreich gestalten und durch entsprechende Massnahmen fördern. Zusätzlich werden die Herausforderungen thematisiert, mit denen sich die betroffenen Mütter und Väter sowie die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Abschliessend werden **Empfehlungen für Unternehmen** im Umgang mit den identifizierten Herausforderungen formuliert. Dazu wurden eine Online-Befragung mit insgesamt 806 Müttern und Vätern sowie 30 Interviews mit Führungskräften aus der Schweizer Wirtschaft durchgeführt.

## Vorteile für die Unternehmen

Die Analyse der Daten zeigt, dass aus Perspektive der befragten Mütter und Väter und der befragten Führungskräfte aus der Schweizer Wirtschaft für die Unternehmen durch den beruflichen Wiedereinstieg **zahlreiche Vorteile** entstehen. Die Unternehmen können den beruflichen Wiedereinstieg zur Positionierung als sozial verantwortliche und attraktive Arbeitgeber sowie zur Etablierung einer Unternehmenskultur nutzen, welche die Loyalität der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht. Zudem kann die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs zur Steigerung der Performance eingesetzt werden, da Mütter und Väter eine hohe Motivation und nützliche Skills ins Unternehmen einbringen. Schliesslich führt die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs zur mittelfristigen Verringerung der Kosten, die durch Mitarbeiterfluktuation und Rekrutierung entstehen. Diese Faktoren sind auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht bedeutsam, da der berufliche Wiedereinstieg eng mit dem Wettbewerb um Talente und qualifizierte Fachkräfte und dem Return on Investment der Bildungsinvestitionen zusammenhängt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die entstehenden Vorteile.



## Empfehlungen für den Umgang mit Herausforderungen

Die Organisation der Kinderbetreuung sowie die entstehende Doppelbelastung und Konflikte zwischen Arbeit und Familie stellen für die Mütter und Väter zentrale Herausforderungen dar. Im Unternehmen ergeben sich vor allem bei der Koordination der Arbeitsteams und der Organisation der Arbeitspensens Herausforderungen. Folgende **Empfehlungen** können Unternehmen dabei helfen, mit diesen Herausforderungen umzugehen:

- Einbindung der Väter in die Familie unterstützen, z.B. indem Vorgesetzte die Reduktion des Arbeitspensums und die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle auch bei Vätern akzeptieren und fördern
- Flexibilität ermöglichen, z.B. durch das Angebot flexibler Arbeitsmodelle und den flexiblen Umgang mit situativ hohen Anforderungen aus dem Familienleben
- Reziprozität gewährleisten, sodass zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ein Geben und Nehmen entsteht
- Bewusstsein für die Relevanz der Thematik und Verständnis für die Situation der Mütter und Väter im gesamten Unternehmen erhöhen
- Unterstützende Unternehmenskultur gestalten und etablieren, in welcher der berufliche Wiedereinstieg fest verankert ist
- Offene Kommunikation zwischen den Beteiligten (d.h. Mütter bzw. Väter, Vorgesetzte, Teamkolleginnen und -kollegen) fördern
- Wiedereinstieg gemeinsam planen, wobei die Bedürfnisse der Eltern und des Arbeitsteams berücksichtigt werden
- Austausch zwischen Müttern und Vätern, die in einer ähnlichen Situation sind, ermöglichen und fördern

## Fazit

Zusammengefasst zeigt diese Studie, dass der berufliche Wiedereinstieg aus der Perspektive von Müttern und Vätern sowie aus Sicht von Unternehmen in der Schweiz zahlreiche Vorteile mit sich bringt. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ist dies vor allem vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Investitionen in die Bildung hoch relevant. Auch wenn gewisse Herausforderungen entstehen, zahlt es sich langfristig aus, den beruflichen Wiedereinstieg von Müttern mit entsprechenden Massnahmen zu fördern. Dabei sollten Unternehmen den Einbezug der Väter in die Familie fördern, Flexibilität gewährleisten und ein hohes Bewusstsein im Unternehmen sowie eine unterstützende Unternehmenskultur schaffen. Die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Müttern ist somit eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe von besonders hoher Relevanz.

## 2 Hintergrund und Ziel der Studie

Die Geburt eines Kindes ist im Leben von Müttern und Vätern ein einschneidendes Erlebnis, das nicht nur mit einer veränderten persönlichen und familiären Situation einhergeht, sondern auch einen starken Einfluss auf die berufliche Tätigkeit und die Karriere haben kann. Besonders für Mütter ist die Unterbrechung ihrer Arbeitstätigkeit aufgrund der Geburt sowie der nachfolgende **Wiedereinstieg in den Beruf** häufig eine grosse Herausforderung. Dabei kann es vorkommen, dass Mütter nach der Geburt eines Kindes aus verschiedensten Gründen nicht in ihre Arbeitstätigkeit zurückkehren oder der berufliche Wiedereinstieg nicht zufriedenstellend gestaltet werden kann.

Obwohl die **Erwerbsquote** der 25- bis 39-jährigen Frauen in der Schweiz in den letzten Jahrzehnten auf knapp 90 Prozent angestiegen ist und somit eine grosse Mehrheit der Frauen am Erwerbsleben teilnimmt, haben Frauen nach wie vor eine geringere Erwerbsquote als Männer und arbeiten häufiger in Teilzeit-Stellen.<sup>1</sup> Dies lässt sich teilweise dadurch erklären, dass in vielen Schweizer Familien nach wie vor die Frauen einen Grossteil der unbezahlten Arbeit leisten, beispielsweise in der Kinderbetreuung. Entsprechend wird das **Potenzial** dieser Frauen auf dem Arbeitsmarkt **nicht optimal genutzt**. In Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels kann dies nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für die **Arbeitgeber** und die gesamte **Schweizer Volkswirtschaft** fatale Folgen haben. Die Unterstützung und erfolgreiche Gestaltung des beruflichen Wiedereinstiegs von Müttern nach der Geburt eines Kindes ist demnach eine zentrale gesamtgesellschaftliche Herausforderung.

In bisherigen Studien wurde vor allem die **Sicht der Mütter** auf ihren beruflichen Wiedereinstieg erfasst. Eine Studie der Universität Zürich untersuchte beispielsweise, welche Faktoren aus der Perspektive der Mütter zu einem erfolgreichen Wiedereinstieg beitragen können. Dabei zeigte sich, dass ein erfolgreicher Wiedereinstieg sowohl durch persönliche Faktoren der Mütter selbst (z.B. grosses Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten) als auch durch Merkmale des Arbeitsumfeldes (z.B. familienfreundliche Unternehmenskultur) unterstützt wird.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, neben der Perspektive der betroffenen Mütter und Väter auch die Sichtweise von Unternehmen in der Schweiz zu erfassen. Der Hauptfokus der Studie liegt auf den **Vorteilen**, die für Unternehmen entstehen können, wenn sie den beruflichen Wiedereinstieg von Müttern durch entsprechende Massnahmen fördern und unterstützen. Zudem sollen **Empfehlungen** für den Umgang mit Herausforderungen formuliert werden. In der Studie werden die folgenden **Fragen** untersucht:

1. Wie können Unternehmen in der Schweiz vom beruflichen Wiedereinstieg von Müttern nach der Geburt eines Kindes profitieren?
2. Welche Herausforderungen ergeben sich aus Sicht der Unternehmen im Zusammenhang mit dem beruflichen Wiedereinstieg?
3. Welche Faktoren helfen für einen erfolgreichen Umgang mit diesen Herausforderungen?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine **zweiteilige Studie** durchgeführt, in der verschiedene Perspektiven zum beruflichen Wiedereinstieg erfasst wurden. In einer **Online-Befragung** wurden zunächst Mütter und Väter zum beruflichen Wiedereinstieg, zu Veränderungen in ihrer Arbeitstätigkeit nach der Geburt ihres Kindes und zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie befragt. Zusätzlich wurden 30 halbstrukturierte **Interviews** mit Führungskräften aus verschiedenen Schweizer Unternehmen geführt, um die Vorteile und Herausforderungen des beruflichen Wiedereinstiegs aus Perspektive der Arbeitgeber näher zu beleuchten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews präsentiert und integriert, um abschliessend ein Fazit zu den genannten Fragen ziehen zu können.

<sup>1</sup> Quelle: [Arbeitsmarktindikatoren 2019](#), herausgegeben vom Schweizer Bundesamt für Statistik.

# 3 Online-Befragung von Müttern und Vätern

## 3.1 Vorgehen und befragte Personen

Um einen möglichst breiten Überblick über die Situation der betroffenen Mütter und Väter in der Schweiz zu erhalten, wurde eine Online-Befragung von Schweizer Mitarbeitenden aus verschiedenen Branchen und Berufen durchgeführt. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte in der deutsch-, italienisch- und französischsprachigen Schweiz durch das Befragungsinstitut GFS. Um verschiedene Perspektiven auf die Thematik zu erfassen, wurden drei Zielgruppen befragt:

1. Mütter, die momentan im Mutterschaftsurlaub sind oder ihre Erwerbstätigkeit aufgrund von Kinderbetreuung unterbrochen haben
2. Mütter, die innerhalb der letzten drei Jahre nach ihrem Mutterschaftsurlaub oder einer Erwerbsunterbrechung aufgrund von Kinderbetreuung wieder ins Arbeitsleben zurückgekehrt sind
3. Berufstätige Väter, die mindestens ein Kind im Alter von null bis acht Jahren haben

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die befragten Personen. Der Fragebogen wurde von der ETH Zürich erstellt und enthielt neben allgemeinen Informationen zur Situation der Mitarbeitenden (z.B. Dauer des Mutterschaftsurlaubs, Alter des jüngsten Kindes, etc.) Fragen zur Motivation für einen Wiedereinstieg nach der Geburt des Kindes und zu den Vorteilen, die im Unternehmen durch den beruflichen Wiedereinstieg entstehen. Zudem wurden die Teilnehmenden nach möglichen Konflikten zwischen Arbeit und Familie befragt. Die Befragung bestand grösstenteils aus etablierten und validierten Fragebögen.

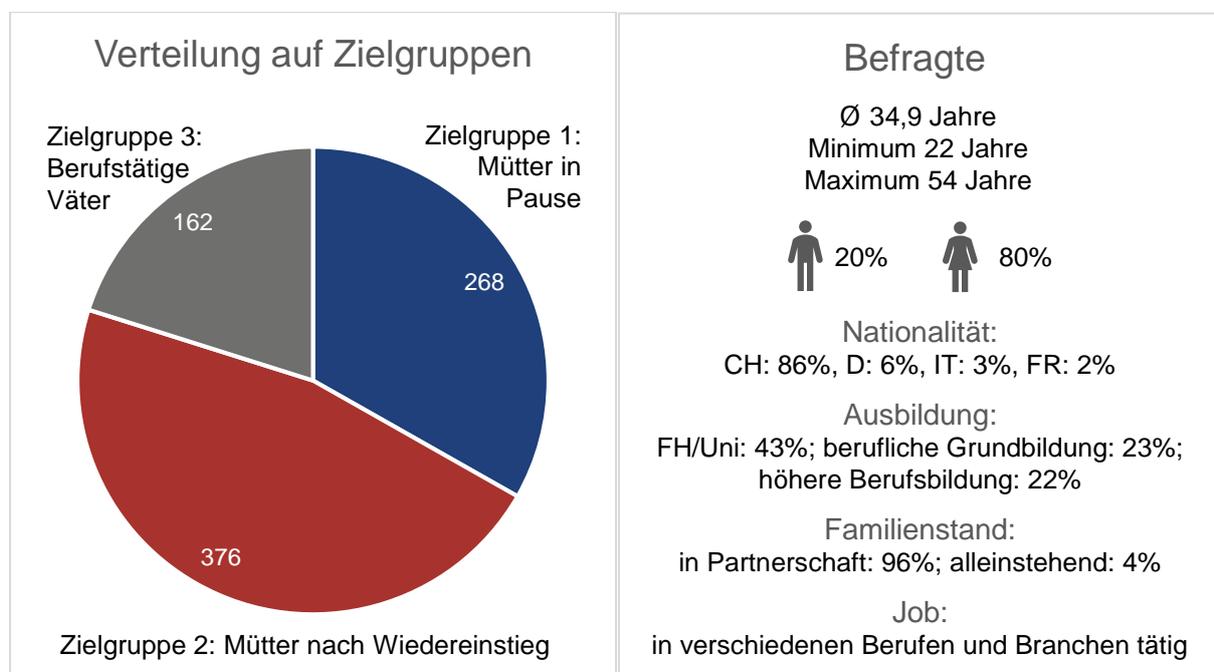


Abbildung 1. Überblick über die Befragten (806 Teilnehmende der Online-Befragung).

## 3.2 Wichtigste Ergebnisse

### Vorteile für die Unternehmen

- Mütter und Väter geben gleichermassen an, dass sie sich nach der Geburt persönlich weiterentwickelt haben und ihr Arbeitgeber davon profitieren kann.
- Viele Mütter und Väter geben an, nun mit einer höheren Motivation und einem neuen Selbstbewusstsein arbeiten zu gehen.
- Die Mutterschaft bzw. Vaterschaft generiert verschiedene Ressourcen, die bei der Arbeit gewinnbringend eingesetzt werden können.
- Diese Ressourcen umfassen eine positivere Stimmung, neues Wissen sowie neue Fähigkeiten und eine fokussierte Nutzung der Zeit.

### Gestaltung des Wiedereinstiegs

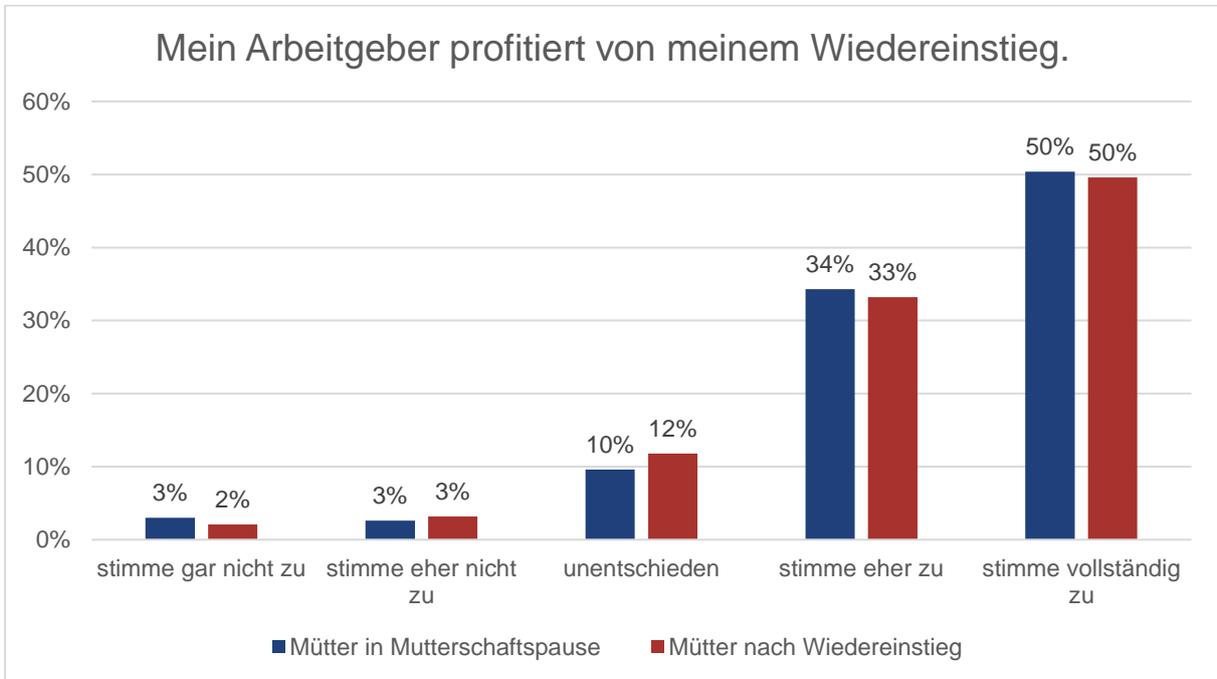
- Die Mehrzahl der Mütter im Mutterschaftsurlaub möchte zeitnah wieder in den Beruf einsteigen und strebt eine Verringerung des Arbeitspensums an.
- Entsprechend haben die meisten Mütter nach ihrem Wiedereinstieg das Arbeitspensum verringert, teilweise sehr deutlich.
- Im Gegensatz dazu haben die meisten Väter nach der Geburt ihres Kindes ihr Arbeitspensum nicht oder nur geringfügig verringert.
- Als Motivation für den Wiedereinstieg nennen die Mütter vor allem finanzielle Gründe und der Wille, den Anschluss im Arbeitsleben zu behalten.

### Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Mütter und Väter können Arbeit und Familie generell gut vereinbaren, erleben aber gewisse Konflikte. Die Beeinträchtigung des Familienlebens durch die Arbeit wird dabei etwas höher eingeschätzt als umkehrt.
- Das Ausmass der Konflikte ist bei Müttern und Vätern nicht anders. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben stellt für Mütter und Väter gleichermassen eine Herausforderung dar.

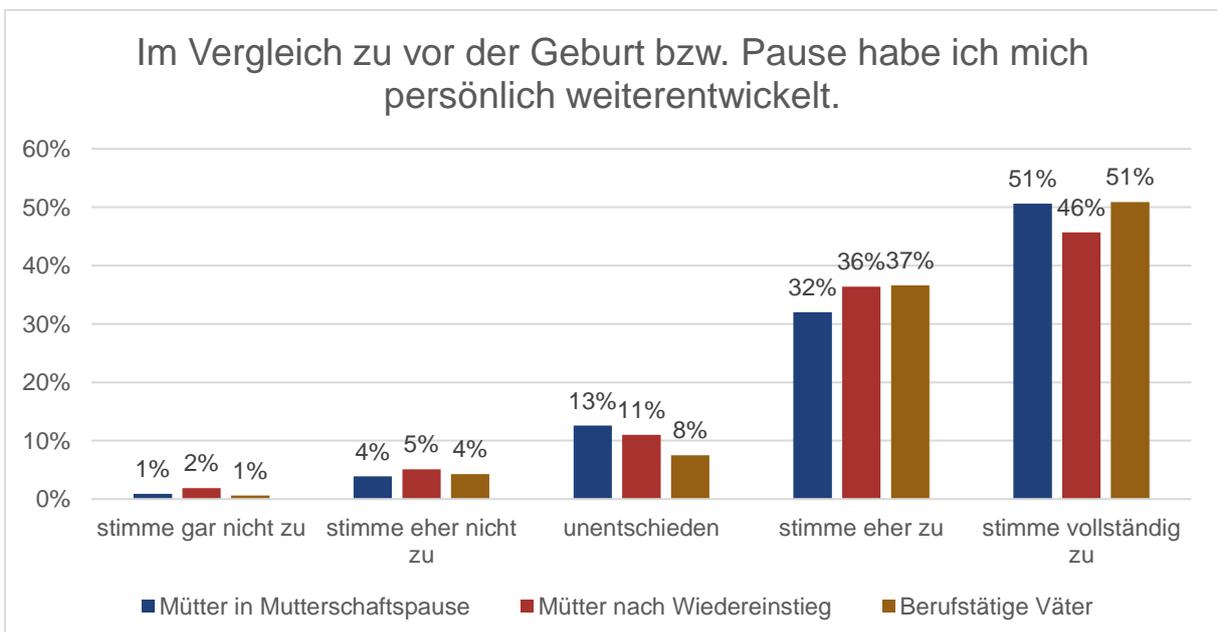
### 3.2.1 Vorteile des Wiedereinstiegs

Insgesamt gab ein Grossteil der befragten Mütter an, dass ihr beruflicher Wiedereinstieg für den Arbeitgeber von Vorteil ist. So stimmten jeweils über 80 Prozent der Mütter in Mutterschaftspause und nach dem Wiedereinstieg der Aussage eher oder vollständig zu, dass der Arbeitgeber von ihrem Wiedereinstieg profitieren wird bzw. profitiert hat (Abbildung 2).



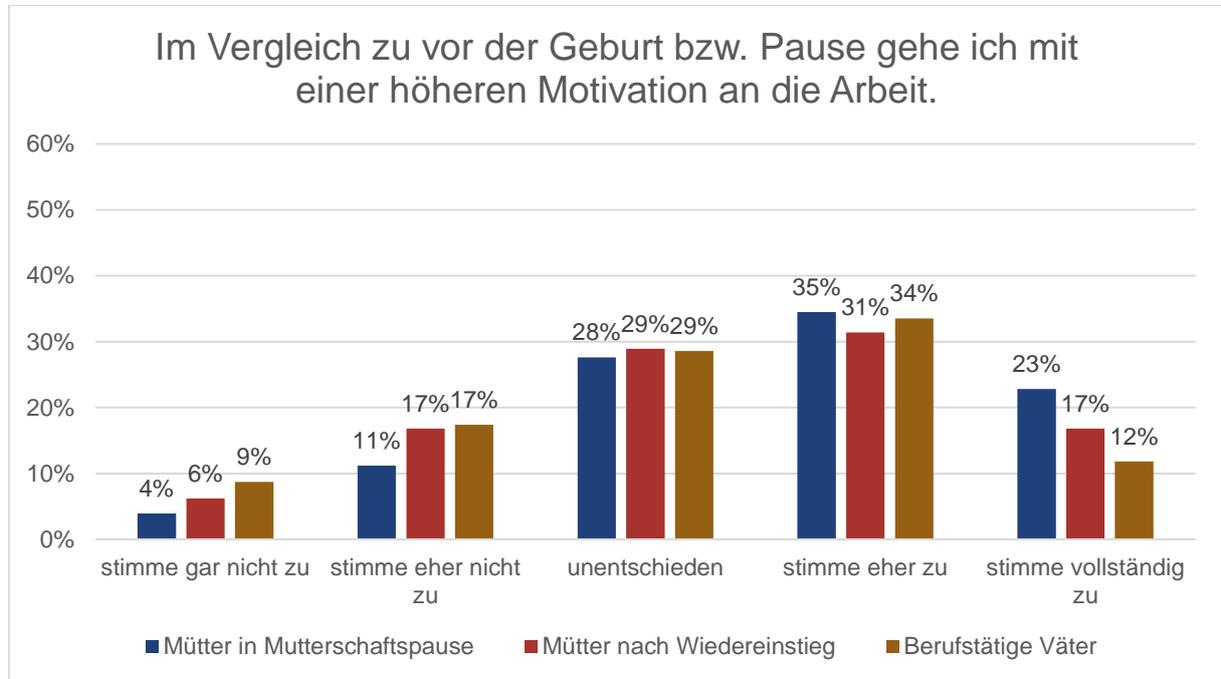
**Abbildung 2:** Nutzen des Wiedereinstiegs für den Arbeitgeber durch.

Im Folgenden wurden die Mütter und Väter befragt, wie sie und ihr Arbeitsverhalten sich durch die Geburt bzw. Mutterschaftspause verändern bzw. verändert haben. Bei den Müttern, die zum Zeitpunkt der Befragung in der Mutterschaftspause waren, bezogen sich diese Fragen auf die Zukunft (z.B. «Nach der Mutterschaftspause werde ich mit einer höheren Motivation an meine Arbeit gehen»). Besonders hoben die Befragten hervor, dass sie sich durch die Geburt bzw. durch ihre Mutterschaftspause persönlich weiterentwickelt haben (siehe Abbildung 3). Über 80 Prozent der Befragten stimmten der Aussage eher oder vollständig zu, sich persönlich weiterentwickelt zu haben.



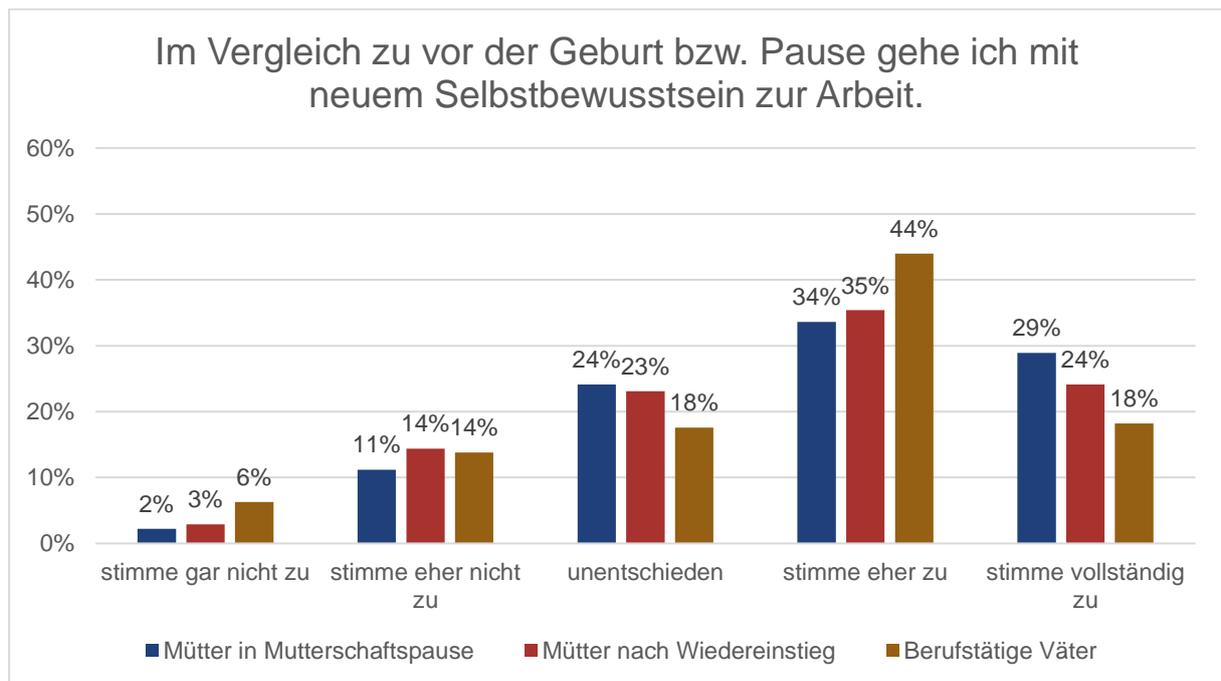
**Abbildung 3:** Persönliche Weiterentwicklung durch die Geburt des Kindes bzw. durch die Mutterschaftspause.

Ein relativ hoher Anteil der Befragten gab zudem an, nach der Geburt bzw. Mutterschaftspause mit einer höheren Motivation an die Arbeit zu gehen (Abbildung 4). Die Mütter, die sich zum Zeitpunkt der Befragung im Mutterschaftsurlaub befanden, waren diesbezüglich am optimistischsten: Knapp 60 Prozent von ihnen stimmten der Aussage eher oder vollständig zu, nach der Pause mit grösserer Motivation arbeiten zu gehen. Dieser Anteil fiel bei den Müttern nach dem Wiedereinstieg (48%) und bei den berufstätigen Vätern (46%) deutlich geringer aus.



**Abbildung 4:** Veränderung der Motivation nach der Geburt bzw. Mutterschaftspause.

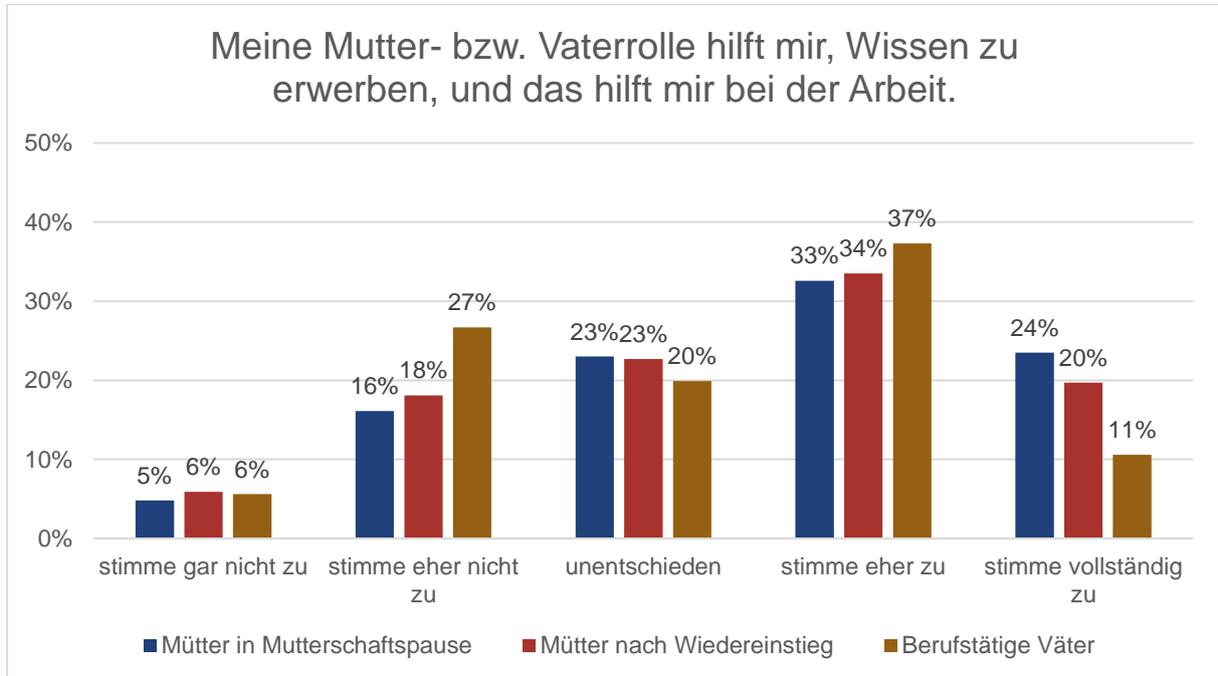
Auch in Bezug auf das eigene Selbstbewusstsein konnten die Mütter und Väter sich weiterentwickeln. So fiel die Zustimmung, nach der Geburt bzw. Mutterschaftspause mit neuem Selbstbewusstsein zur Arbeit zu gehen, in allen drei Gruppen relativ hoch aus (Abbildung 5).



**Abbildung 5:** Veränderung im Selbstbewusstsein nach der Geburt bzw. Mutterschaftspause.

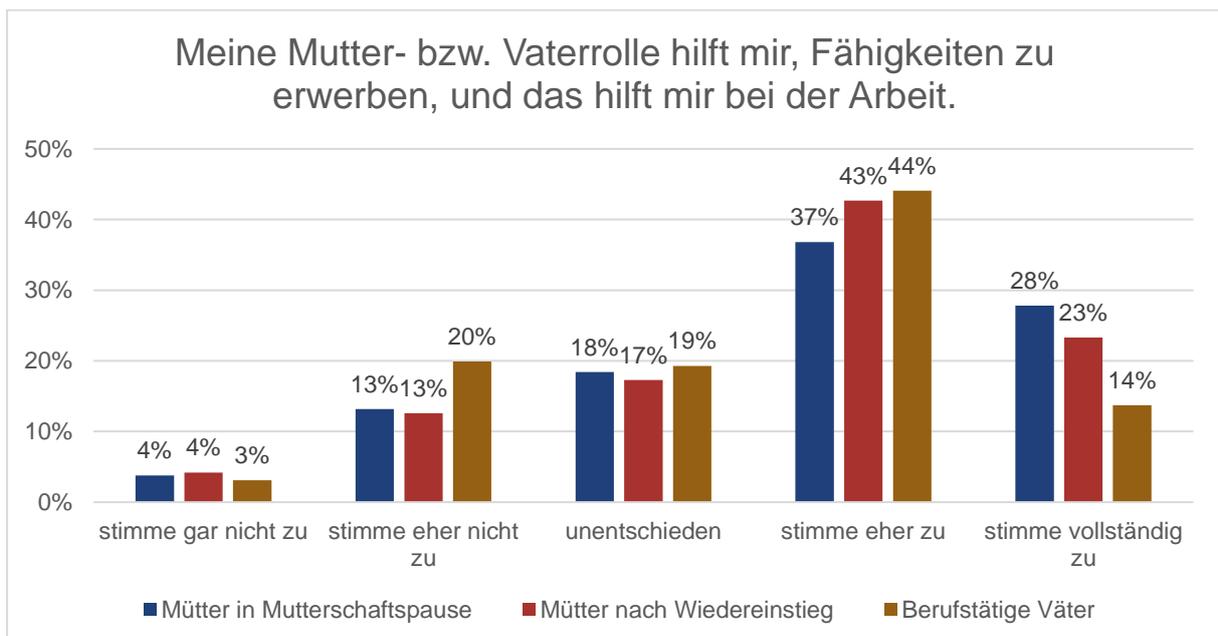
Die befragten Mütter und Väter gaben zudem Auskunft über die **persönlichen Ressourcen**, die sie aus ihrer Mutter- bzw. Vaterrolle ziehen und die ihnen bei der Arbeit helfen. Diese Ressourcen umfassen

Wissens- und Fähigkeitserwerb, eine positivere Stimmung sowie fokussiertere Arbeitsstrategien. Viele der Befragten gaben an, durch die Mutter- bzw. Vaterrolle Wissen zu erwerben, das ihnen bei der Arbeit hilft (Abbildung 6). Die Zustimmung zu dieser Aussage fiel bei den Müttern insgesamt höher aus als bei den Vätern. So stimmten lediglich 11 Prozent der Väter der Aussage vollständig zu, durch die Vaterrolle Wissen zu erwerben, während dieser Anteil bei den Müttern etwa doppelt so hoch war (24% bzw. 20%).



**Abbildung 6:** Durch die Mutter- bzw. Vaterrolle erworbenes Wissen.

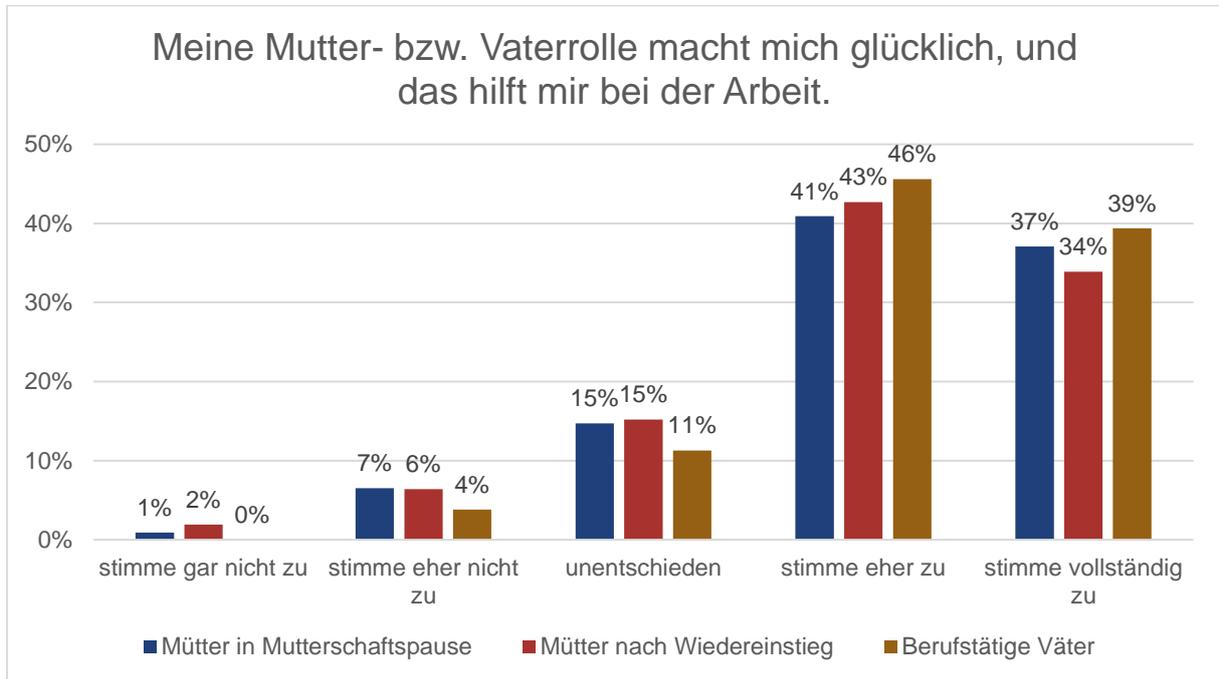
Die durch die Mutter- bzw. Vaterrolle entwickelten Fähigkeiten werden von den Befragten im Vergleich zum Wissen etwas höher eingeschätzt. So stimmten über 65 Prozent der Mütter und knapp 60 Prozent der Väter der Aussage eher oder vollständig zu, dass sie durch ihre Mutter- bzw. Vaterrolle Fähigkeiten entwickelt haben, die ihnen bei der Arbeit helfen (Abbildung 7). Auch hier zeigte sich, dass die Zustimmung unter den Müttern insgesamt grösser war als unter den Vätern.



**Abbildung 7:** Durch die Mutter- bzw. Vaterrolle erworbene Fähigkeiten.

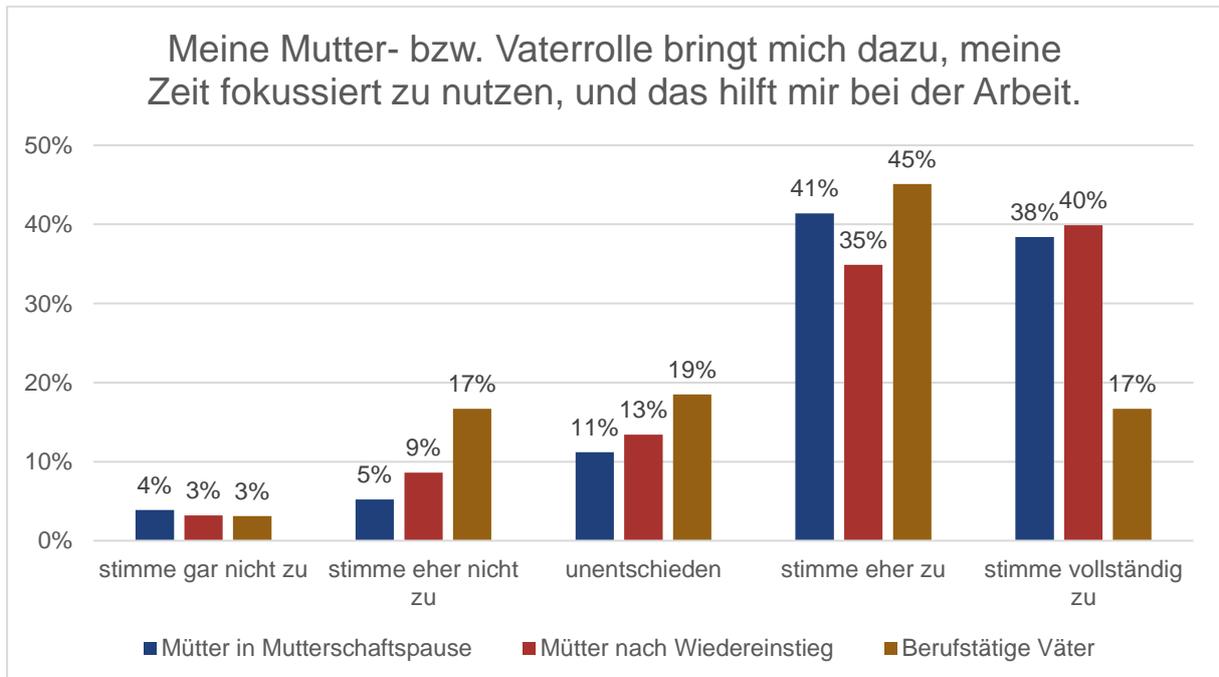
Eine sehr hohe Zustimmung zeigte sich auch in Bezug auf die positive Stimmung, die durch die Mutter- bzw. Vaterrolle entsteht. So stimmte die grosse Mehrheit der befragten Mütter und Väter der Aussage

eher oder vollständig zu, dass ihre Mutter- bzw. Vaterrolle sie glücklich macht und dass das ihnen bei der Arbeit hilft (Abbildung 8). Die Zustimmung zu dieser Aussage fiel unter den Vätern insgesamt etwas höher aus als unter den Müttern.



**Abbildung 8:** Positive Stimmung, die durch die Mutter- bzw. Vaterrolle entsteht.

Ein grosser Anteil der Befragten gab zudem an, durch die Mutter- bzw. Vaterrolle die verfügbare Zeit fokussierter nutzen zu können, was wiederum bei der Arbeit hilft. Dabei war die Zustimmung unter den Müttern deutlich höher als unter den Vätern. So stimmten rund 40 Prozent der Mütter vollständig zu, während dieser Anteil bei den Vätern nicht einmal 20 Prozent betrug (Abbildung 9).



**Abbildung 9:** Fokussierte Nutzung der Zeit aufgrund der Mutter- bzw. Vaterrolle.

Abbildung 10 stellt den Durchschnitt der durch die Mutter- bzw. Vaterrolle generierten Ressourcen über alle Befragten hinweg dar. Es zeigt sich, dass die Väter das Wissen und die Fähigkeiten, die sie durch ihre Vaterschaft entwickeln konnten, sowie die fokussierte Nutzung der Arbeitszeit geringer, die durch

die Vaterrolle ausgelöste positive Stimmung jedoch stärker bewerten als die Mütter. Über alle Ressourcen hinweg erreichen Mütter einen höheren Wert als Väter, die Grösse des Effektes ist jedoch gering und der Unterschied somit von geringer Bedeutsamkeit. Im Durchschnitt schätzen die Befragten die Ressourcen, die durch die Mutter- bzw. Vaterschaft entstehen und bei der Arbeit gewinnbringend eingesetzt werden können, auf einer Skala von 1 bis 5 als moderat bis hoch ein.

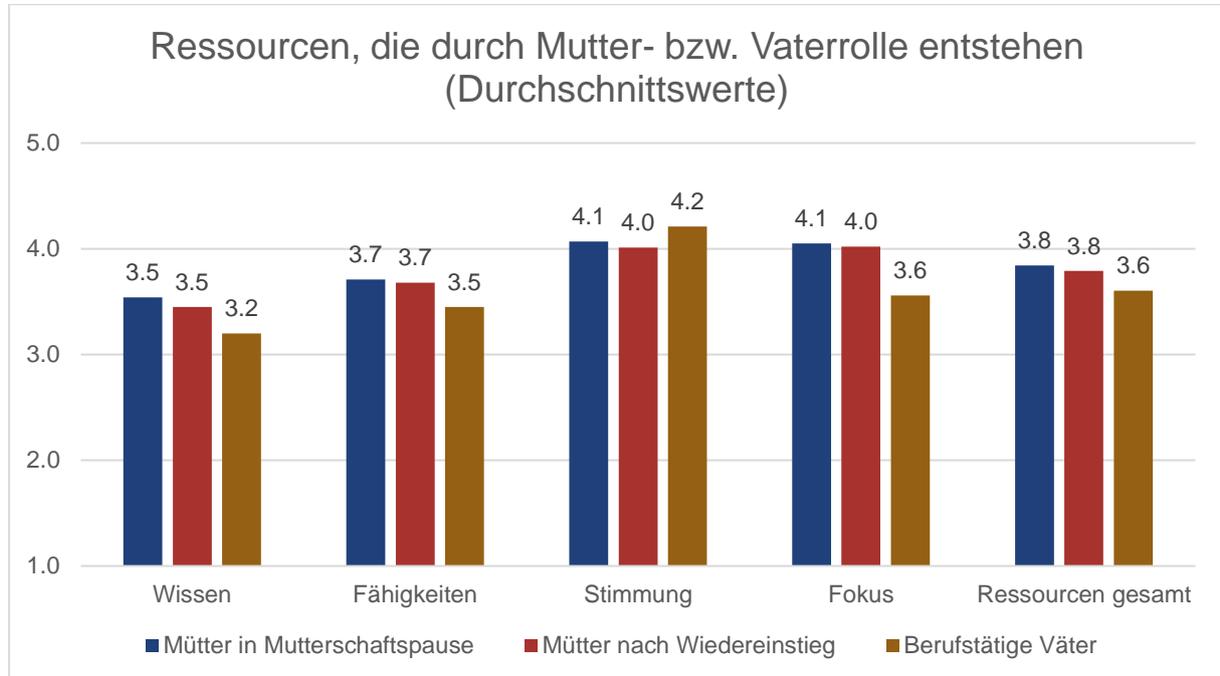


Abbildung 10: Ressourcen, die durch die Mutter- bzw. Vaterrolle entstehen (Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 5).

### 3.2.2 Gestaltung des Wiedereinstiegs

Eine Mehrheit der befragten Mütter in Mutterschaftspause hat den Wunsch, nach dem Erwerbsunterbruch ihre Berufstätigkeit wieder aufzunehmen, meist auch im gleichen Job und beim gleichen Arbeitgeber (Abbildung 11). Wer schon konkrete Pläne für den Wiedereinstieg hatte, strebte den beruflichen Wiedereinstieg mehrheitlich zeitnah, innerhalb weniger Monate, an (93,5%).

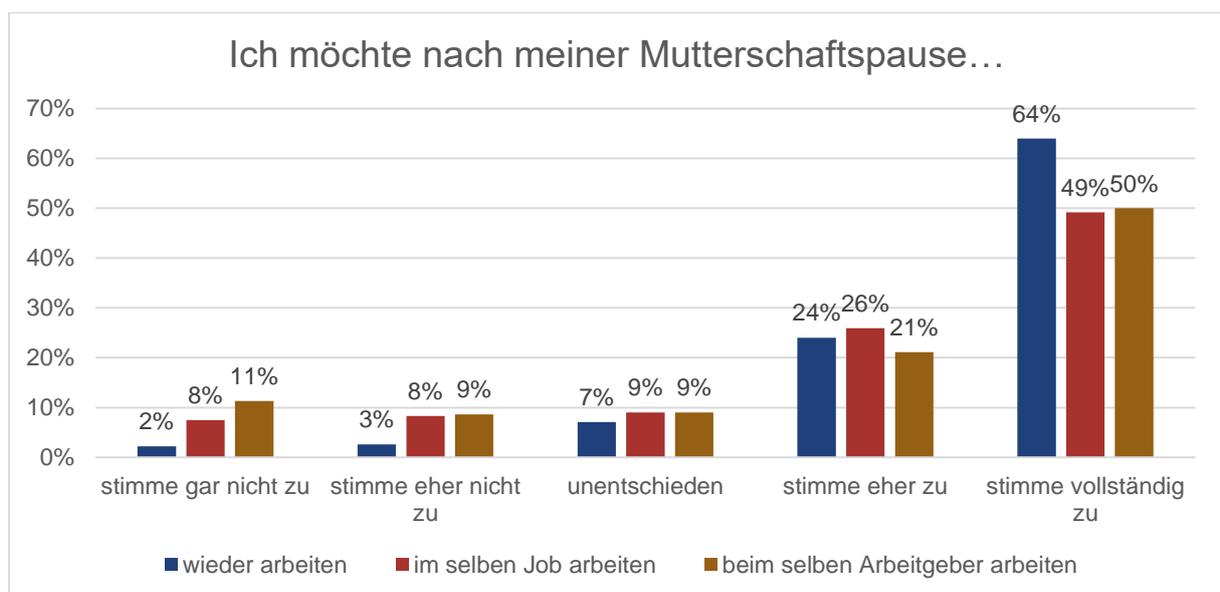
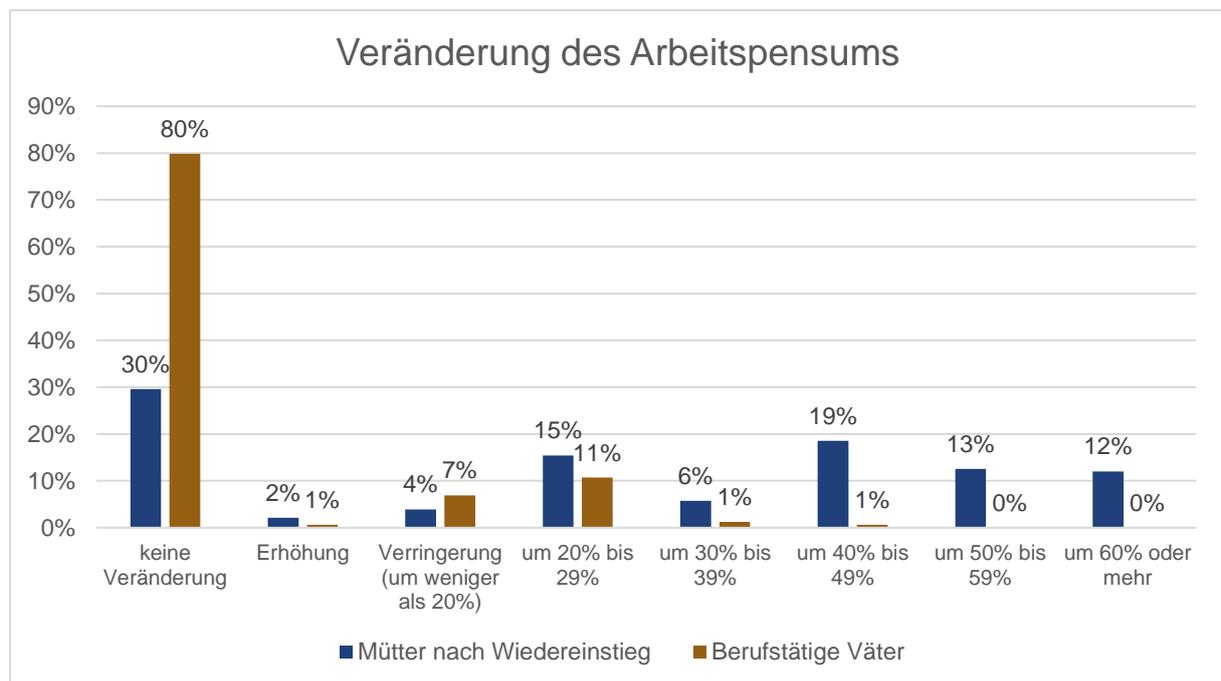


Abbildung 11: Der Wunsch, nach der Mutterschafts- bzw. Erwerbspause wieder zu arbeiten (generell, im selben Job und beim selben Arbeitgeber).

Vor der Erwerbsunterbrechung hatte ein grosser Anteil der Mütter im Mutterschaftsurlaub (40%) mit einem hohen **Arbeitspensum** von 41 oder mehr Wochenstunden gearbeitet. Für den beruflichen Wiedereinstieg strebten die befragten Mütter ein wesentlich geringeres Arbeitspensum an: Der Anteil der Mütter, die eine Vollzeitstelle anstrebte, lag bei lediglich 5 Prozent, während mehr als ein Drittel der Befragten zu einem geringen Arbeitspensum von 20 Stunden oder weniger wieder in den Beruf einsteigen wollten.

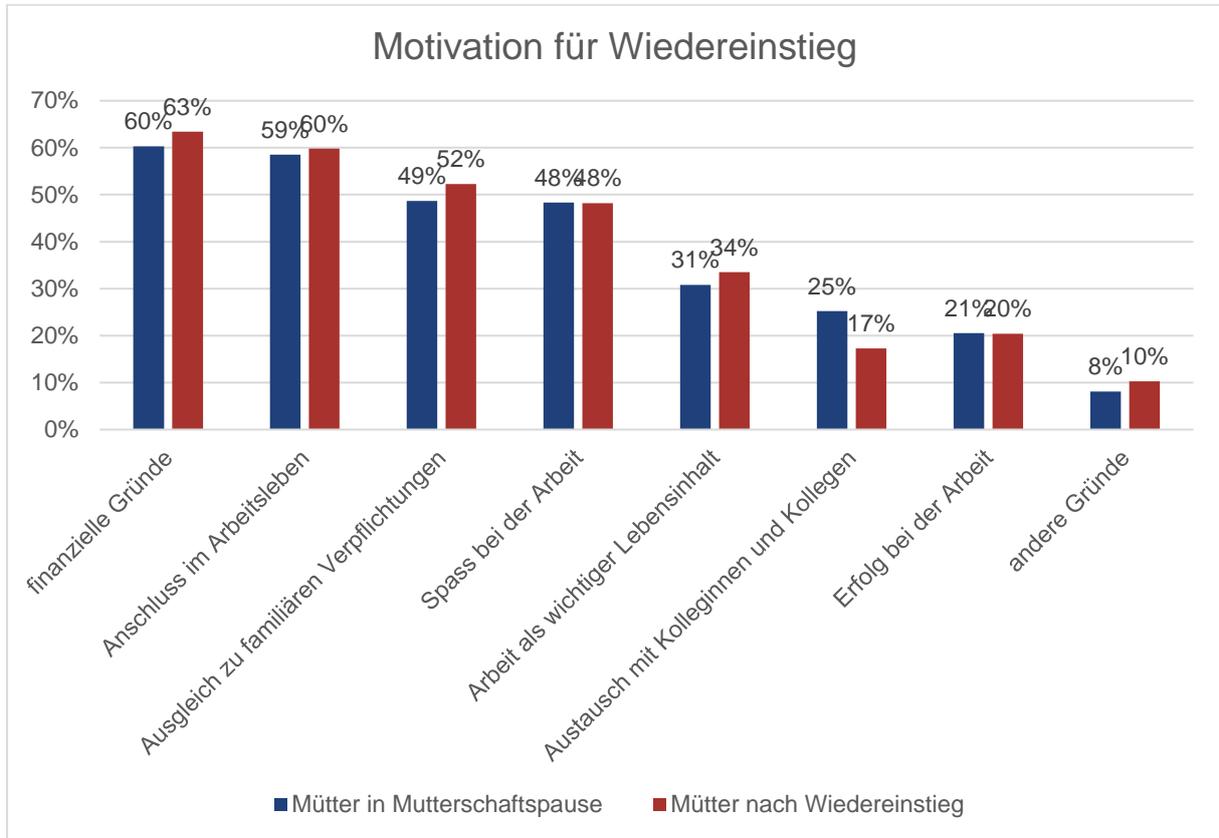
Entsprechend zeigt sich in der zweiten Zielgruppe, dass die meisten Mütter nach dem Wiedereinstieg ihr Arbeitspensum tatsächlich anpassen, wovon die grosse Mehrheit ihr Arbeitspensum verringert. Abbildung 12 zeigt, dass knapp 20 Prozent der Wiedereinsteigerinnen ihr Pensum nur geringfügig verringerten, jedoch auch ein grosser Anteil der Mütter ihr Pensum um 50 Prozent oder mehr reduzierte. Im Gegensatz dazu behielt die grosse Mehrheit der Väter (80%) nach der Geburt eines Kindes ihr Arbeitspensum bei. Väter, die ihr Pensum anpassten, verringerten das Pensum meist nur geringfügig.



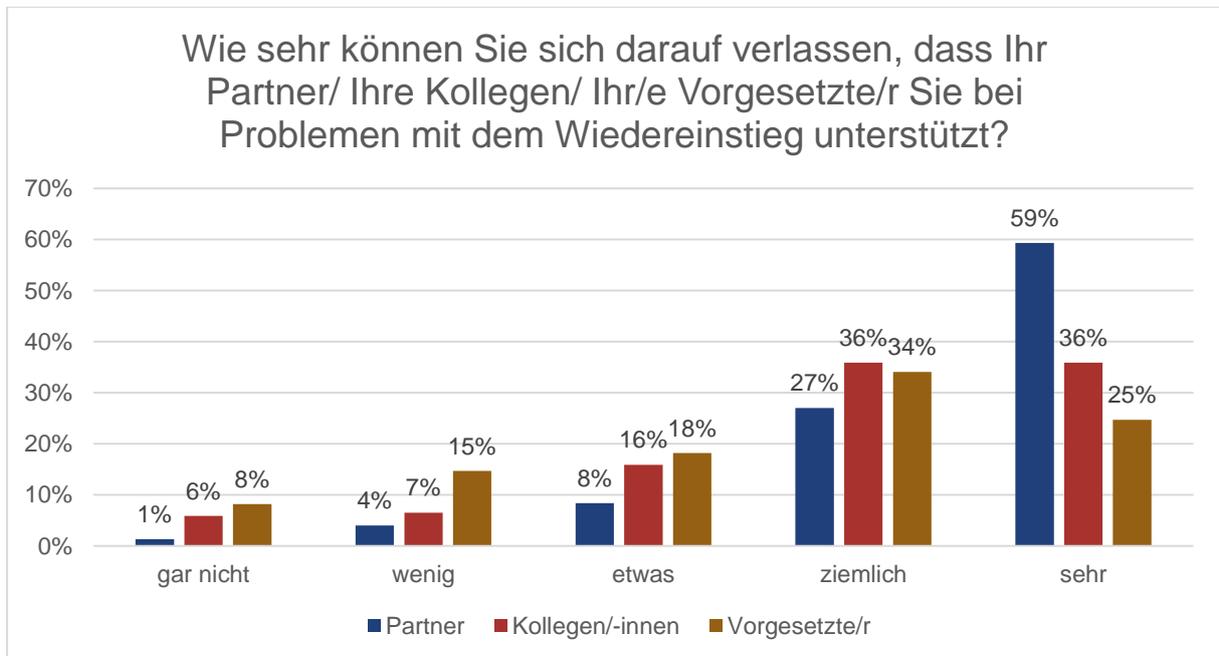
**Abbildung 12:** Veränderung des Arbeitspensums bei Müttern nach dem Wiedereinstieg und Vätern nach der Geburt eines Kindes.

Abbildung 13 zeigt die **Motivation der Mütter, ihre Erwerbstätigkeit wieder aufzunehmen**. Am häufigsten werden finanzielle Gründe genannt sowie der Wille, den Anschluss im Arbeitsleben nicht zu verlieren. Etwa die Hälfte der Befragten sieht die Arbeit zudem als einen wichtigen Ausgleich zu familiären Verpflichtungen. Viele der Befragten möchten in ihren Beruf zurückkehren, da sie Spass an der Arbeit haben oder da sie Arbeit als einen wichtigen Teil ihres Lebens ansehen. Dabei bestehen keine Unterschiede zwischen Müttern, die noch in der Mutterschaftspause waren und solchen, die bereits in den Beruf zurückgekehrt waren.

Die Mütter im Mutterschaftsurlaub blickten zuversichtlich auf den Wiedereinstieg. So schätzen sie die **Unterstützung**, die sie beim Wiedereinstieg aus ihrem sozialen Umfeld erhalten werden, als hoch ein (Abbildung 14). Besonders die Partnerbeziehung wurde als Quelle von Unterstützung bei Problemen wahrgenommen, die mit dem Wiedereinstieg auftreten könnten. Auch die Selbstwirksamkeit in Bezug auf den Wiedereinstieg – d.h. das Vertrauen der Befragten in ihre eigenen Fähigkeiten, den Wiedereinstieg positiv zu gestalten – war mit einem Mittelwert von 4,1 auf einer Skala von 1 bis 5 stark ausgeprägt.



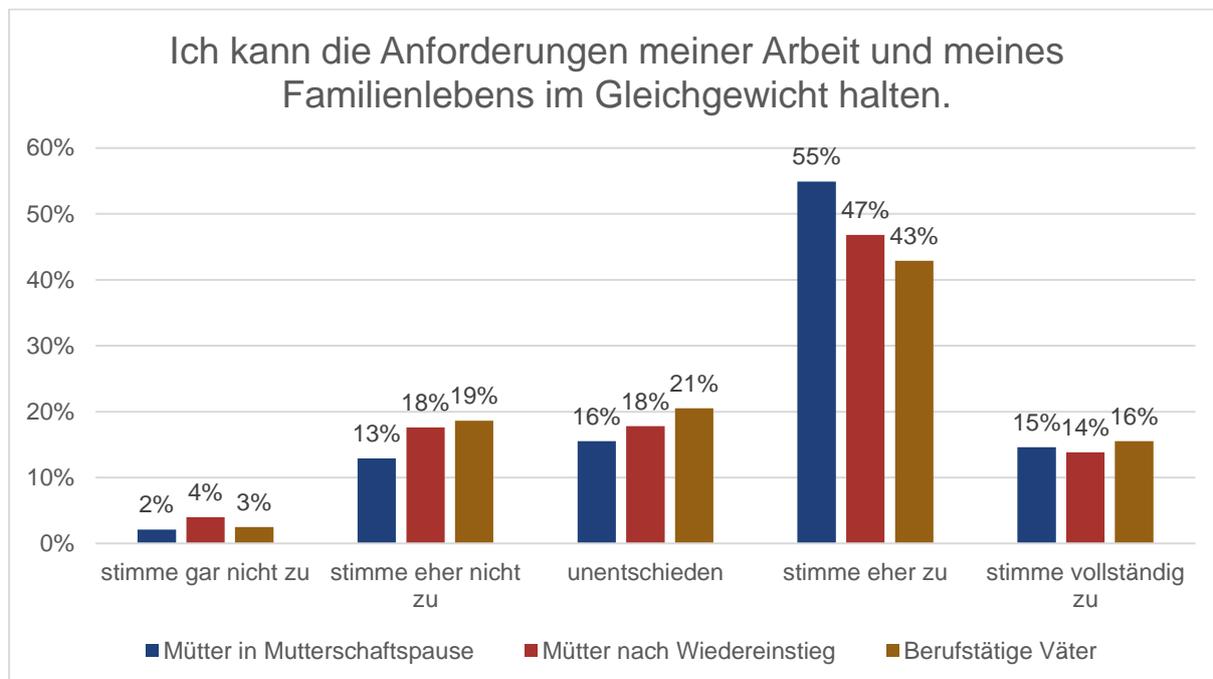
**Abbildung 13:** Motivation für den beruflichen Wiedereinstieg; Anteil der Befragten je Motiv (Mehrfachauswahl möglich).



**Abbildung 14:** Unterstützung bei Problemen mit dem Wiedereinstieg durch Partnerbeziehung, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte.

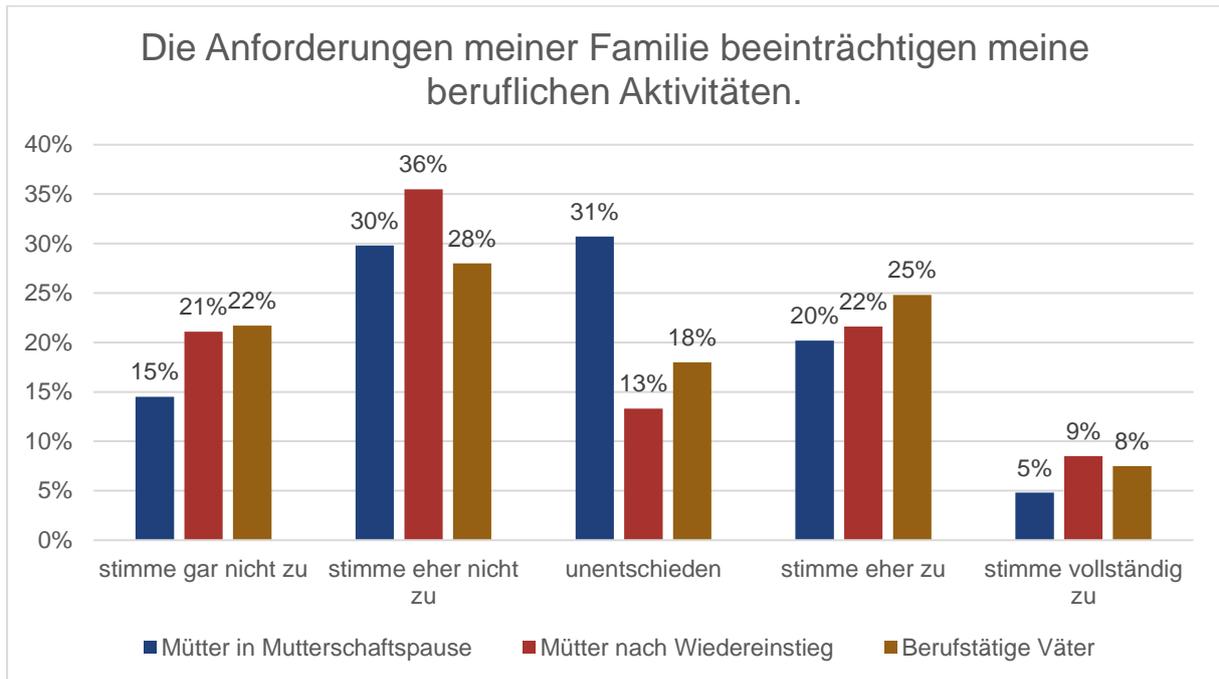
### 3.2.3 Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben

Bei der **Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben** sind die befragten Mütter und Väter insgesamt positiv gestimmt. Besonders die Mütter, die zum Zeitpunkt der Befragung noch in Mutterschaftspause waren, zeigten sich zuversichtlich, dass sie nach dem Wiedereinstieg für die Anforderungen der beiden Lebensbereiche ein Gleichgewicht finden würden. Auch die Mütter nach dem Wiedereinstieg und die berufstätigen Väter gaben mehrheitlich an, die Anforderungen von Arbeit und Familie gut vereinbaren zu können (Abbildung 15).

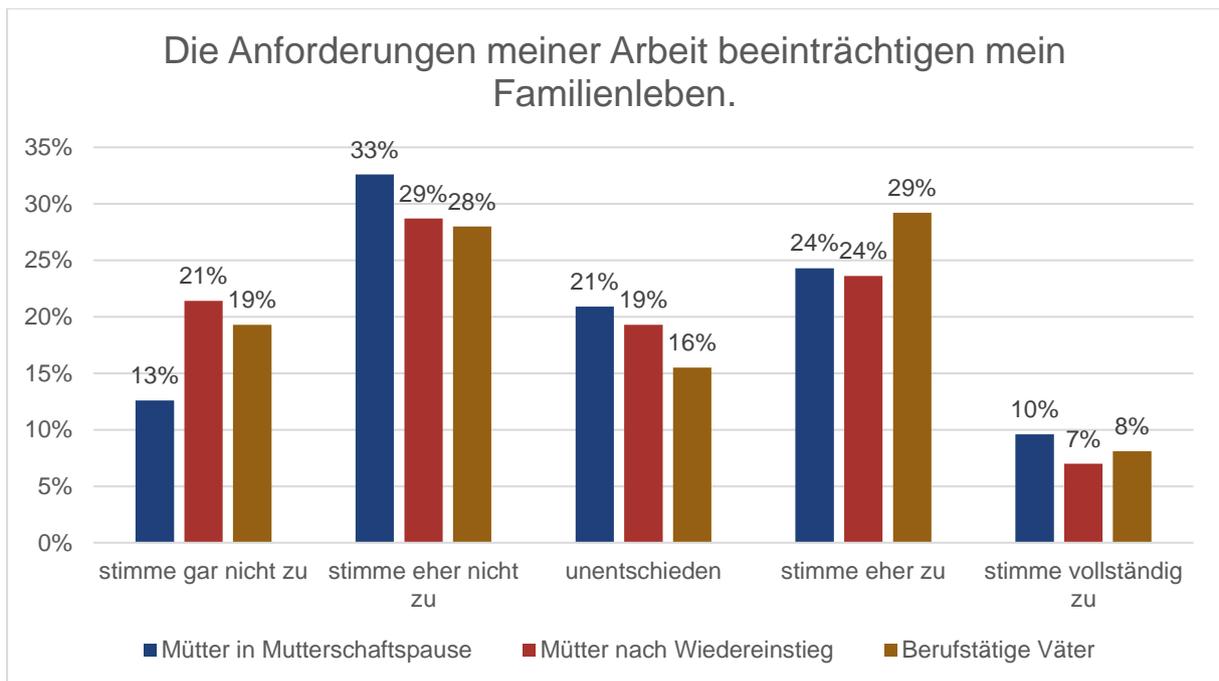


**Abbildung 15:** Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben.

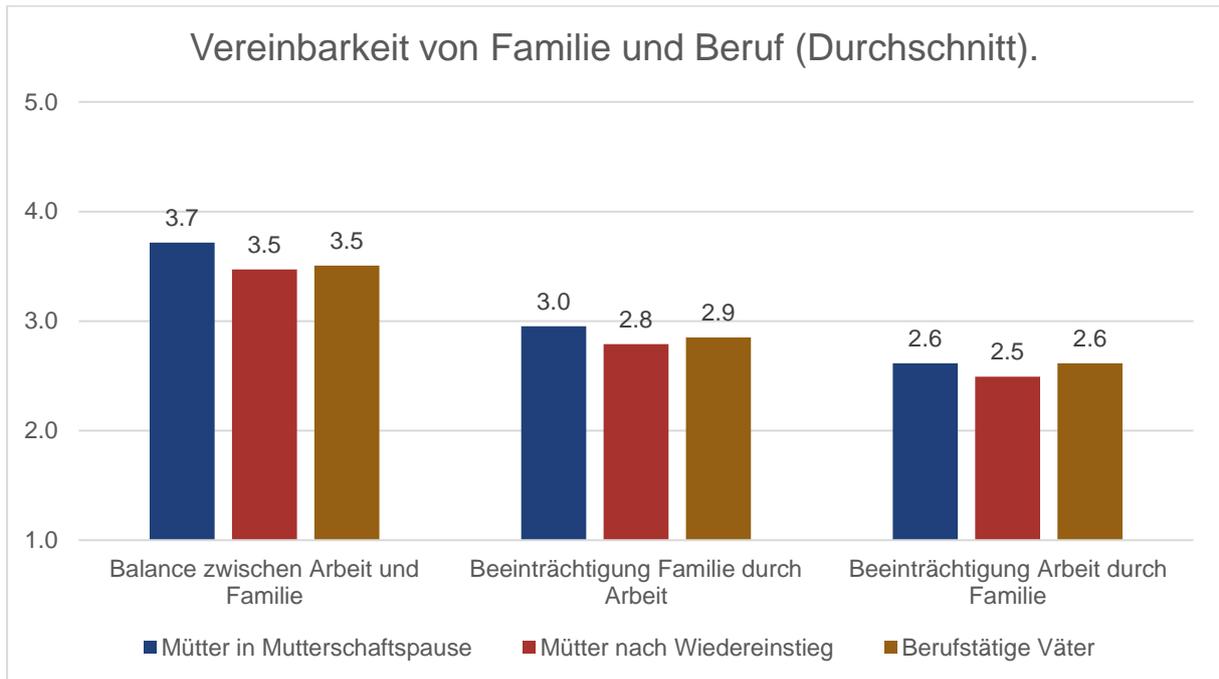
Sowohl Mütter als auch Väter erleben jedoch gewisse Konflikte zwischen Arbeit und Familienleben. Etwa ein Drittel der Mütter und Väter gibt beispielsweise an, dass die Anforderungen ihrer Familie ihre beruflichen Aktivitäten beeinträchtigen (Abbildung 16). Auch umgekehrt stimmte über ein Drittel der Befragten der Aussage zu, dass die Anforderungen ihrer Arbeit das Familienleben beeinträchtigt (Abbildung 17). Bei Betrachtung der Durchschnittswerte in den verschiedenen Personengruppen zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen Müttern und Vätern (Abbildung 18). Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie stellt für Mütter und Väter also gleichermaßen eine Herausforderung dar.



**Abbildung 16:** Beeinträchtigung der beruflichen Aktivitäten durch die Anforderungen der Familie.



**Abbildung 17:** Beeinträchtigung des Familienlebens durch die Anforderungen der Arbeit.



**Abbildung 18:** Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Durchschnittswerte aller Befragten).

# 4 Interview-Befragung von Führungskräften aus der Schweizer Wirtschaft

## 4.1 Vorgehen und befragte Personen

Zusätzlich zum Online-Fragebogen, der die Sichtweise der betroffenen Mitarbeitenden abdeckt, führt das Befragungsinstitut GFS 30 Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Schweizer Unternehmen durch. Da bei einzelnen Interviews mehrere Personen anwesend waren, wurden insgesamt 34 Personen befragt. Die Befragten gehörten fünf verschiedenen Funktionsstufen in den Unternehmen an: Geschäftsleitung, HR-Leitung, Bereichsleitung, Teamleitung und Diversity-Verantwortliche. Die Interviews wurden in auf Deutsch oder Französisch durchgeführt und anschliessend für die Auswertung transkribiert. Abbildung 19 gibt einen Überblick über das Profil der Befragten.

Das Ziel der Interviews war es, die Sicht von Schweizer Unternehmen zum Thema beruflicher Wiedereinstieg zu erheben. Der Interviewleitfaden wurden von der ETH Zürich erstellt und deckte verschiedene Themenbereiche ab. Zunächst wurde nach der Relevanz des Themas und nach den Massnahmen gefragt, welche die Unternehmen zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs anbieten. Anschliessend wurden die Vorteile aufgenommen, die durch den beruflichen Wiedereinstieg auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen entstehen. Zuletzt wurden die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem beruflichen Wiedereinstieg im Unternehmen thematisiert.

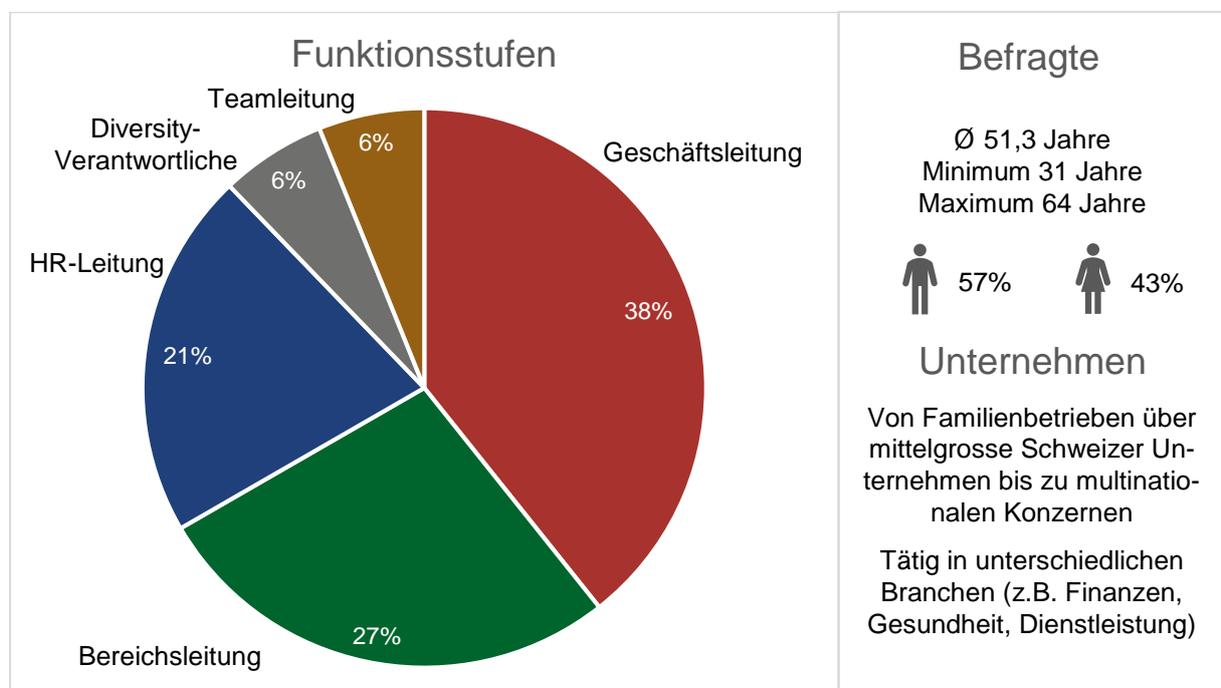


Abbildung 19: Profil der befragten Personen (30 Interviews).

## 4.2 Zentrale Ergebnisse

### Relevanz und Massnahmen

- Für die meisten Unternehmen ist der berufliche Wiedereinstieg von Müttern ein hoch aktuelles und relevantes Thema, vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels.
- Auch volkswirtschaftlich ist das Thema relevant, da der Staat finanzielle Mittel in die Ausbildung investiert. Durch längere Pausen in der Arbeitstätigkeit entsteht ungenutztes Potenzial.
- Viele Unternehmen bieten Massnahmen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs an, diese beschränken sich meist auf flexible Arbeitsmodelle und ein reduziertes Arbeitspensum.
- In der Regel sind diese Massnahmen für Mütter und Väter gleichermaßen zugänglich.
- Die Massnahmen werden häufig genutzt und positiv angenommen.

### Vorteile des Wiedereinstiegs für die Unternehmen

- Die Unterstützung des Wiedereinstiegs hat für Unternehmen zahlreiche Vorteile.
- Wissen bleibt im Unternehmen erhalten und Rekrutierungskosten werden verringert.
- Die Unterstützung des Wiedereinstiegs erhöht die Arbeitgeberattraktivität und ist ein wichtiges Mittel im Employer Branding.
- Insgesamt kann somit dem Fachkräftemangel besser begegnet werden.
- Mitarbeitende reagieren auf Massnahmen, die das Unternehmen anbietet, häufig mit grosser Loyalität und Identifikation.
- Mütter und Väter können langfristig neue Kompetenzen und Perspektiven ins Unternehmen einbringen, da sie sich meist persönlich weiterentwickeln.

### Empfehlungen für den Umgang mit Herausforderungen

- Für Mütter und Väter, Arbeitsteams und Unternehmen stellen sich Herausforderungen.
- Eltern sind häufig mit einer Doppelbelastung konfrontiert und erleben Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie.
- Unternehmen und Arbeitsteams müssen sich flexibel anpassen können, wobei die Verteilung der Arbeitspensum eine häufige Herausforderung darstellt.
- Zentrale Erfolgsfaktoren sind Flexibilität, Reziprozität, Kommunikation und Planung sowie eine starke Einbindung der Väter in die Familie.
- Auch eine unterstützende Unternehmenskultur und die Akzeptanz durch Führungskräfte sind von grosser Bedeutung für einen erfolgreichen Wiedereinstieg.

## 4.2.1 Relevanz und Massnahmen

In den Interviews wurde deutlich, dass der berufliche Wiedereinstieg von Müttern nach der Geburt eines Kindes für die Mehrzahl der Unternehmen, unabhängig ihrer Grösse und Branchenzugehörigkeit, ein wichtiges Thema ist. Besonders in Unternehmen mit grossem Frauenanteil (z.B. im Gesundheits- oder Bildungswesen) ist das Thema allgegenwärtig. So erkennen die meisten Befragten die Relevanz des Themas vor allem vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen wie dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel an.



«Ich bin überzeugt, es geht heute nicht anders. Wenn man sagt, wir brauchen gut ausgebildete Leute, die hierhin arbeiten kommen wollen. Dann gibt es keine andere Lösung als die Bedürfnisse a) versucht zu verstehen und b) auch sagen [...] das und das können wir bieten und das und das können wir nicht bieten.» (I18, HR-Leiter in Familienunternehmen)

Einige der Befragten anerkennen auch die volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Bedeutung des Themas.



«Ich finde es auch volkswirtschaftlich sehr relevant, weil der Staat zahlt die Ausbildung und heutzutage ist man auch gut ausgebildet und dann ist der Wiedereinstieg verwehrt, aus welchen Gründen auch immer, und das ist natürlich volkswirtschaftlicher Schaden, der entsteht.» (I5, Geschäftsleiter einer Division mit 1000 Mitarbeitenden)

Dementsprechend bieten die meisten Unternehmen Massnahmen an, um ihren Mitarbeitenden den beruflichen Wiedereinstieg zu erleichtern. Bei den meisten Unternehmen beschränken sich diese Massnahmen auf das Angebot eines reduzierten Arbeitspensums, flexible Arbeitsmodelle und angepasste Urlaubsregelungen (Abbildung 20).

<p><b>Arbeitspensum</b></p> <p>Teilzeit Jobsharing</p>	<p><b>Flexibilität</b></p> <p>Flexible Arbeitsmodelle Schichtdienst und flexible Einsatzzeiten</p>	<p><b>Beratung</b></p> <p>Auffrischkurse Beratung und Workshops</p>
<p><b>Urlaubsregelungen</b></p> <p>Mutter-/Vaterschaftsurlaub Unbezahlter Urlaub Betreuung kranker Kinder</p>	<p><b>Infrastruktur</b></p> <p>Kita und Betreuung Stilmöglichkeiten</p>	<p><b>Individualisierte Lösungen</b></p>

**Abbildung 20:** Massnahmen zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs.

Die grosse Mehrzahl der Befragten gab an, dass ihr Unternehmen allen Mitarbeitenden auch unabhängig von einer Elternschaft die Möglichkeit zur Reduktion ihres Arbeitspensums anbietet, teilweise auch in Kombination mit Jobsharing. Einige Befragte betonten, dass zunehmend auch Väter ihr Arbeitspensum reduzieren wollen.



«Teilzeit nimmt eher zu, [...] wir bekommen zunehmend auch Anfragen von Männern, wenn eine Familie gegründet wird, dann ist es nicht mehr einfach nur so, dass einfach die Frau reduziert und der Mann arbeitet einfach Vollgas weiter.» (I18, HR-Leiter in Familienunternehmen)

Zugleich thematisieren viele Befragte die Vereinbarkeit von Teilzeitarbeit mit einer Führungsposition und weiteren Karriereemöglichkeiten als grosse Herausforderung. Einige berichten, dass ihr Unternehmen Lösungen sucht (z.B. Jobsharing). Die meisten geben jedoch an, dass in ihrem Unternehmen ein Teilzeitpensum nicht oder nur sehr begrenzt mit der Ausübung einer Führungsfunktion möglich sei.



«Und ich finde schon, dass die Akzeptanz gegenüber Teilzeit in Kaderstellen, die muss unter den Menschen wachsen. Kolleginnen und Kollegen müssen das mittragen. Da sehe ich im Moment noch nicht eine grosse Akzeptanz. Von Peers oder Arbeitskolleginnen. Das ist mit so vielen Vorurteilen besetzt, von wegen, sie könne dann ihren Job nicht richtig ausführen.» (I12, HR-Verantwortliche einer Stiftung)

Als weitere zentrale Massnahmen zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs werden häufig Urlaubsregelungen (z.B. übergesetzlicher Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub) und eine erhöhte zeitliche und räumliche Flexibilität genannt. Manche Unternehmen bieten zusätzliche Infrastruktur (z.B. Stilmöglichkeiten) und die Vermittlung von Kinderbetreuung sowie Beratungsangebote an. Einige Befragte betonten schliesslich, dass im persönlichen Gespräch auch individuelle Lösungen gesucht werden.

## 4.2.2 Vorteile des Wiedereinstiegs für Unternehmen

Der Fokus der Interviews lag auf den Vorteilen, die für Unternehmen durch den beruflichen Wiedereinstieg von Müttern nach der Geburt ihres Kindes entstehen. In den Interviews zeigte sich, dass Unternehmen auf vielfältige Art und Weise vom beruflichen Wiedereinstieg der Mütter nach ihrer Mutterschaftspause oder nach einer längeren Erwerbspause profitieren können.

Die meisten Befragten gaben an, dass Eltern im Allgemeinen und Mütter nach dem Wiedereinstieg im Besonderen wertvolle **Kompetenzen** und eine hohe **Motivation** in die Arbeit einbringen können. Dabei wurde herausgestellt, dass sich Mütter und Väter durch die Geburt ihres Kindes persönlich weiterentwickeln und sich neue Kompetenzen aneignen, wie beispielsweise eine effiziente Nutzung der verfügbaren Zeit, eine grössere Stress-Resilienz und eine bessere Organisationsfähigkeit sowie soziale Kompetenzen im Umgang mit anderen. Diese Kompetenzen können im Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden und die Zusammenarbeit in Arbeitsteams verbessern.



«Es gibt eine zusätzliche Verantwortung, die man wahrnehmen muss. Da bin ich überzeugt, das hat Einfluss auf jeden Menschen. In einem positiven Sinn, solange es nicht in einer Stresssituation endet. Aber grundsätzlich denke ich, dass das in der Weiterentwicklung einer Person hilft, das gibt eine andere Perspektive und die bringt man mit ein.» (I14, GL-Vorsitzender in einem Unternehmen mit 70 Mitarbeitenden)

Mütter und Väter können zudem ein hohes Ausmass an **Loyalität zum Unternehmen** entwickeln, wenn ihnen vorteilhafte Massnahmen angeboten werden, die den Wiedereinstieg erleichtern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten. Häufig berichten die Befragten von einer grossen Dankbarkeit dem Unternehmen gegenüber. Dies kann sich dann auch positiv auf die **Identifikation** der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen auswirken.



«Ja, ich würde sagen, dass die Loyalität dann da ist. Wir haben eine hohe Rückkehrquote und ich würde das stark in Verbindung bringen mit den Teilzeitmöglichkeiten oder der Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs, wo man sich nicht rechtfertigen muss.» (I4, Diversity-Verantwortliche bei Grosskonzern)

Ein weiterer zentraler Vorteil betrifft den **Erhalt von wertvollem Wissen**. Wenn Mütter oder Väter nach dem Mutterschaftsurlaub bzw. nach der Geburt eines Kindes nicht mehr in das Unternehmen zurückkehren, verliert das Unternehmen dadurch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit möglicherweise grossem Spezialisierungsgrad sowie bereits erworbenen unternehmensspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen. Je nach Position kann es für das Unternehmen sehr kostspielig werden, sie oder ihn zu ersetzen.



«Also wir profitieren, weil wir die ganzen Kompetenzen der Person nicht verlieren. Wir müssen die Personen nicht wieder einarbeiten. [...] Wir sind froh, wenn Leute weitermachen. Wir haben Mühe, genügend Personal mit ausreichenden Qualifikationen zu finden.» (I16, HR-Verantwortliche einer Musikschule)

Damit zusammenhängend wird die Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs auch häufig als Mittel wahrgenommen, um dem **Fachkräftemangel** und dem Wettbewerb um Talente zu begegnen. Dies ist vor allem zentral in Branchen, in denen gut ausgebildete Mitarbeitende Mangelware sind und die Unternehmen Schwierigkeiten haben, Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen.



«Ich finde, hier könnte man noch so viel herausholen, man hätte auch so viel mehr Leute Zugriff, die einem sonst verwehrt bleiben. Es ist schade, wenn man eine Fachkraft hat, die man nicht nehmen kann, weil diese Person zu den Kindern schauen muss, und daneben nimmt man jemanden, der gar nicht das Wissen auf diesem Niveau hat.» (I21, Abteilungsleiter in grossem Unternehmen)

Zusammenhängend mit den letzten beiden Punkten steht sicherlich auch die Verringerung von **Kosten**, die durch den **Turnover** (d.h. den Verlust) von Mitarbeitenden und die **Rekrutierung** neuer Mitarbeitender entstehen. Wenn Mütter nach der Mutterschaftspause nicht mehr in ihre Stelle zurückkehren, muss das Unternehmen in der Regel die Stelle neu besetzen und jemand neues einarbeiten. Dies verursacht Kosten, die bis zu einem Jahreslohn betragen können.



«Die Leute, die Qualitätsprüfungen machen, ein Jahr dauert es, bis die «Up to Speed» sind. Drei, vier Monate jemanden nicht zu haben, aber dafür danach gleich wieder einsetzen können, gegenüber jemand externes holen, der dann ein Jahr braucht, bis er das kann – wenn ich das anschau, dann ist der Fall eigentlich klar, oder.» (I21, Abteilungsleiter in grossem Unternehmen)

Zudem kann die Bereitstellung von Massnahmen zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs die Attraktivität als Arbeitgeber fördern und wird daher in vielen Unternehmen auch als Mittel zum **Employer Branding** eingesetzt. Besonders für Unternehmen, die Standortnachteile oder Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften haben, spielt die Gestaltung des beruflichen Wiedereinstiegs somit eine zentrale Rolle.



«Es ist ein Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktor auch. Es ist eine Antwort auf den Standortnachteil, den wir haben. Es zeigt, [...] dass wir versuchen, Antworten zu finden auf Bedürfnisse, die heute in der Gesellschaft da sind.» (I18, HR-Leiter in Familienunternehmen)

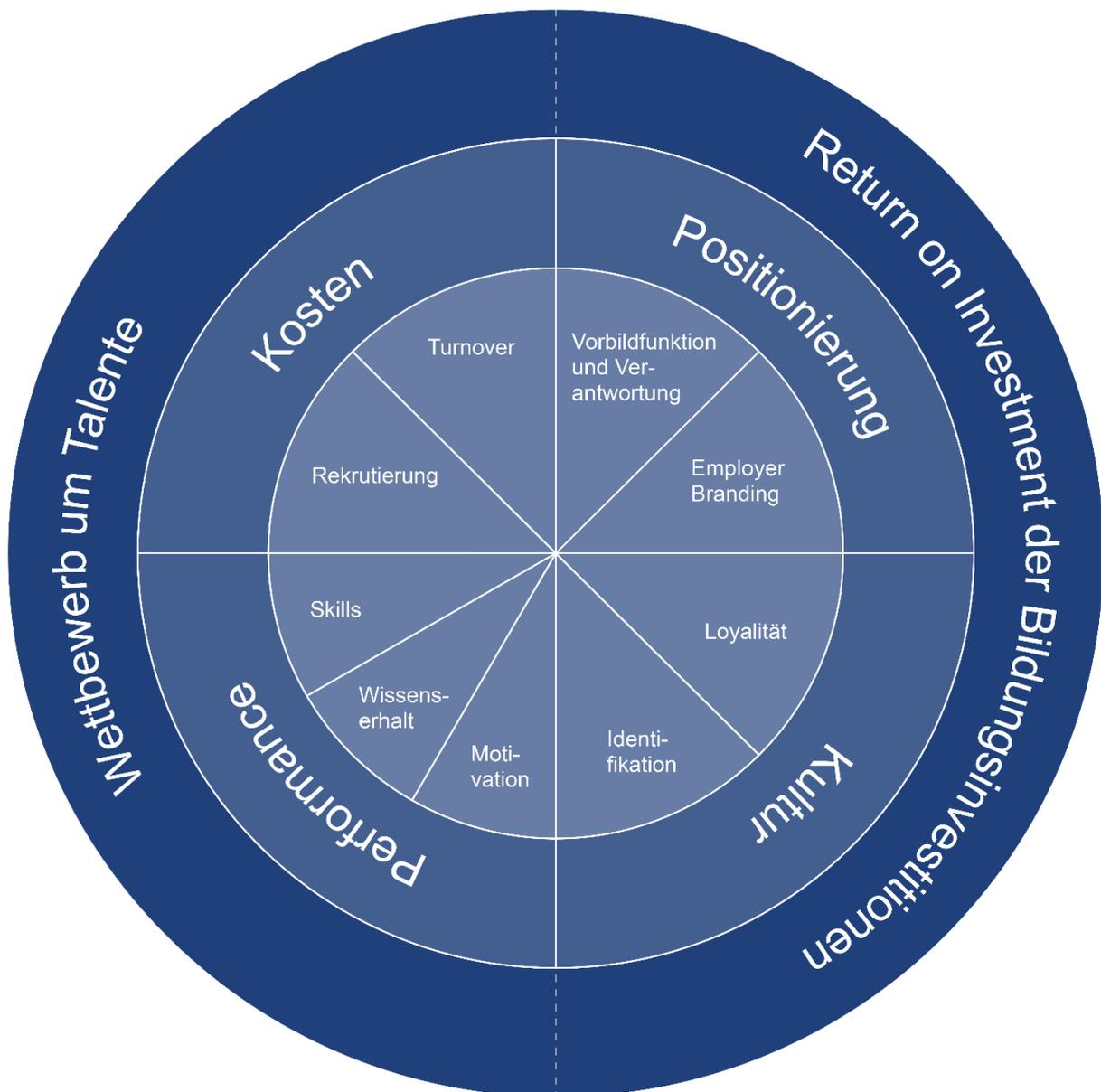
Schliesslich geben einige der Befragten an, dass Frauen, die in ihrem Unternehmen den beruflichen Wiedereinstieg erfolgreich meistern, eine sehr wichtige **Vorbildfunktion** erfüllen. Dies kann sich auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg positiv auswirken, indem es anderen Unternehmen in der Schweiz ein Signal gibt und die gesellschaftliche Relevanz des Themas verdeutlicht. Somit können Unternehmen die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs auch zur Positionierung als sozial verantwortlicher Arbeitgeber nutzen.



«Ich habe das Gefühl, dass vor allem bei sehr sichtbaren Frauen, also Führungsfrauen, denen das gelingt, die nehmen eine enorm hohe Vorbildrolle ein für andere Frauen und zeigen, dass es möglich ist.» (I4, Diversity-Verantwortliche bei Grosskonzern)

Die Vorteile, die für Unternehmen durch die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs entstehen, sind in Abbildung 21 zusammengefasst. Auf einer übergeordneten Ebene können Unternehmen den beruflichen Wiedereinstieg nutzen, um sich als attraktiver, sozial verantwortlicher Arbeitgeber zu positionieren. Zudem kann der berufliche Wiedereinstieg genutzt werden, um eine unterstützende Unternehmens-

kultur zu etablieren. Eine solche stärkt die Unternehmens-Identifikation und -Loyalität der Mitarbeitenden. Ein weiterer Vorteil besteht in der Förderung und Erhöhung der Performance im Unternehmen. Durch den beruflichen Wiedereinstieg bleibt wichtiges Wissen im Unternehmen erhalten, zudem können Wiedereinsteigerinnen und Rückkehrerinnen vielfältige wertvolle Skills und eine erhöhte Motivation ins Unternehmen einbringen. Letztlich bringt die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs auch finanzielle Vorteile mit sich, da sich so die Kosten der Mitarbeiterfluktuation und Rekrutierung senken lassen. Diese Vorteile sind nicht nur für die einzelnen Unternehmen relevant, sondern können auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht dazu beitragen, dem Wettbewerb um Talente und dem Fachkräftemangel zu begegnen sowie einen hohen Return on Investment aus Sicht der Bildungsinvestitionen zu erreichen.



**Abbildung 21:** Vorteile, die durch den beruflichen Wiedereinstieg entstehen.

## 4.2.3 Empfehlungen für die auftretenden Herausforderungen

### Empfehlungen für Unternehmen

Basierend auf der Analyse der Interview-Daten lassen sich für Unternehmen acht zentrale Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Herausforderungen beim beruflichen Wiedereinstieg formulieren (Abbildung 22).

Rahmenbedingungen für die familiäre Einbindung der Väter schaffen	Verständnis und Bewusstsein fördern	Unternehmenskultur gestalten	Gemeinsam den Wiedereinstieg planen
Flexibilität ermöglichen	Reziprozität gewährleisten	Kommunikation fördern	Austausch zwischen Eltern ermöglichen

**Abbildung 22:** Empfehlungen für Unternehmen im Umgang mit den Herausforderungen des beruflichen Wiedereinstiegs.

Um die Mütter im Umgang mit der Doppelbelastung von Arbeit und Familie zu entlasten, sollten Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, welche die **Einbindung der Väter in die Familie begünstigen**. Dazu sollten Massnahmen für die einfachere Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen sowohl für Mütter als auch für Väter zugänglich und akzeptiert sein. Zudem sollte die Nutzung solcher Massnahmen durch die Väter (z.B. flexible Arbeitsmodelle oder Reduktion des Arbeitspensums) von den Vorgesetzten aktiv unterstützt werden, um allfällige Hemmungen und Bedenken gegenüber der Inanspruchnahme abzubauen. Weitere gängige Massnahmen zur Förderung des Einbezugs der Väter in die Familie sind ein verlängerter Vaterschaftsurlaub und die Möglichkeit für beide Elternteile, nach der Geburt eines Kindes unbezahlten Urlaub zu beziehen.

Damit betroffene Mitarbeitende gut mit den Anforderungen aus Beruf und Familie umgehen und eine optimale Balance zwischen beiden Lebensbereichen erreichen, sollten die Unternehmen den Mitarbeitenden ein **hohes Mass an Flexibilität bieten**. Dazu gehört das Angebot flexibler Arbeitsmodelle wie Home-Office oder flexible Arbeitszeiten, aber auch situative Flexibilität bei dringenden familiären Anforderungen, beispielsweise Krankheit eines Kindes oder Engpass in der Kinderbetreuung. Dabei sollten Unternehmen darauf achten, dass grosse **Reziprozität** gewährleistet ist, sodass zwischen den Müttern bzw. Vätern und dem Unternehmen ein ausgewogenes Geben und Nehmen entsteht.

Weiterhin sollte im Unternehmen das **Verständnis und Bewusstsein** für die Relevanz der Thematik und für die Situation der Mütter und Väter gestärkt werden. Auf allen Unternehmensebenen – vom Management bis zu direkten Vorgesetzten und Teamkolleginnen und -kollegen – sollte ein grosses Verständnis und Bewusstsein geschaffen werden. Um dies zu erreichen, sollten Unternehmen eine unterstützende **Unternehmenskultur** ausgestalten und etablieren, in der die Wichtigkeit des beruflichen Wiedereinstiegs fest verankert ist.

Zudem sollten Unternehmen eine offene **Kommunikation** zwischen allen Beteiligten – d.h., zwischen Müttern bzw. Vätern, Vorgesetzten und Teamkolleginnen und -kollegen – fördern. Auch eine frühzeitige gemeinsame **Planung** des Wiedereinstiegs, in welche die Bedürfnisse der Mütter, der Kolleginnen und Kollegen sowie der Vorgesetzten einfließen, trägt dazu bei, den Wiedereinstieg im Unternehmen erfolgreich zu gestalten und Konflikten im Arbeitsteam vorzubeugen. Schliesslich sollten Unternehmen den **Austausch zwischen Eltern**, die in einer ähnlichen Situation sind, ermöglichen und fördern. Dies kann zur Entstehung wertvoller Communities führen.

### Herausforderungen

Die präsentierten Handlungsempfehlungen beruhen auf einer Analyse der Herausforderungen, die für Mütter und Väter und für die Unternehmen beim beruflichen Wiedereinstieg entstehen, sowie auf den

von den Führungskräften in den Interviews identifizierten Erfolgsfaktoren im Umgang mit diesen Herausforderungen.

Obwohl der berufliche Wiedereinstieg für Unternehmen zahlreiche Vorteile mit sich bringt, stellt er erwartungsgemäss auch verschiedene Herausforderungen, welche die Mütter und Väter, die Arbeitsteams und das Unternehmen wahrnehmen müssen. Abbildung 23 zeigt die wichtigsten Herausforderungen.

Für Mütter und Väter	Für Arbeitsteams	Für Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation und Kinderbetreuung</li> <li>• Stress &amp; Doppelbelastung</li> <li>• Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Rollen- und Identitätskonflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination</li> <li>• Abwesenheiten</li> <li>• Mehrbelastung</li> <li>• Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitspensum</li> <li>• Akzeptanz durch Führungskräfte</li> <li>• Organisation von Ersatz</li> <li>• Einarbeitung nach Rückkehr</li> </ul>

**Abbildung 23:** Zentrale Herausforderungen für Mütter, Arbeitsteams und Unternehmen.

In den Interviews wurden als zentrale Herausforderungen aus Perspektive der **Mütter und Väter** vor allem der **organisatorische Aufwand**, um die Anforderungen verschiedener Lebensbereiche zu erfüllen, und die **Kinderbetreuung** genannt. In den Interviews ergab sich dabei ein uneinheitliches Bild: Einige Befragte gaben an, dass in der heutigen Zeit Väter sehr viel stärker an den familiären Aufgaben teilhaben, während andere Befragte betonten dass die traditionelle Rollenverteilung nach wie vor Standard sei und die Hauptlast der familiären Aufgaben vor von Müttern getragen werde.



«Alles unter einen Hut zu bringen, ist sicher eine Riesen-Herausforderung. Es ist sicher noch mehrheitlich so, dass die ganze Organisation zu Hause bei den Frauen ist. Nachher die Kinder, die man organisieren muss. Im Job Herausforderungen übernehmen. Das sind Riesen-Herausforderungen.» (17, Geschäftsleiterin Gesundheitszentrum)

Als eine weitere grosse Herausforderung für die Mütter und Väter nannten die Befragten damit zusammenhängend häufig den **Stress**, der durch die **Doppelbelastung** in Beruf und Familie entsteht. Diese Herausforderung ist besonders bei Eltern mit sehr kleinen Kindern präsent, die häufig mit Schlafmangel zu kämpfen haben und gleichzeitig die Anforderungen bei der Arbeit erfüllen möchten.



«Wir erleben auch häufig Fälle, wo die Eltern sagen: «Schau, es geht einfach nicht.» Wenn man tagein, tagaus mit Augenringen zur Arbeit kommt, die Belastung einfach zu gross ist, diese Doppelbelastung von Familie und Beruf, dann passiert es auch immer wieder, dass die Leute einfach sagen: «Nein, ich höre jetzt auf zu arbeiten.»» (18, Chief HR-Officer in Grosskonzern)

Weitere zentrale Herausforderungen, die von den Befragten genannt wurden, beziehen sich auf **eingeschränkte Karrieremöglichkeiten** vor allem für Mütter bei einer Reduktion des Arbeitspensums, die **Identitätskonflikte**, die durch die neue Rolle als Mutter oder Vater entstehen können, und die Herausforderung, nach einer Pause wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren und sich dort wieder ins Arbeitsteam und in den Arbeitsrhythmus einzufinden. Besonders bei Müttern, die ihre Erwerbstätigkeit länger unterbrechen, spielt auch das Auffrischen des Fachwissens und das Erlernen aktueller Kompetenzen eine Rolle.

Für die **Arbeitsteams** sind besonders die **Koordination**, die entstehenden **Abwesenheiten** und die **Mehrbelastung** eine Herausforderung. Diese Herausforderungen hängen zum einen mit dem höheren Anteil an Teilzeit-Stellen zusammen, wodurch die Terminfindung und die Zusammenarbeit im Team erschwert werden kann. Als weitere Gründe wurden die häufigeren Abwesenheiten von Müttern und Vätern zur Betreuung kranker Kinder sowie die stärkere zeitliche Abhängigkeit genannt, beispielsweise um Kinder aus der Kindertagesstätte abzuholen. Die Abwesenheit der Eltern kann zu Konflikten im Team führen, wenn die anderen Teammitglieder dadurch konstant eine höhere Flexibilität zeigen müssen und einer Mehrbelastung ausgesetzt sind. Häufig gaben die Befragten jedoch an, dass dies in den

Teams gut geregelt werde und die Mütter und Väter ihre Abwesenheiten durch eigene Flexibilität kompensierten.



«Man sieht aber, dass manchmal, insbesondere wenn die Kinder noch im Kleinkindalter sind, dies uns viel Flexibilität abverlangt im Rahmen der Teams. [...] Manchmal ist es aber auch eine Einschränkung für die anderen Mitarbeitenden, welche dann vielleicht flexibler sein müssen, um denjenigen mit kleinen Kindern auszuweichen. Das ist also nicht immer nur positiv angesehen von allen.» (I27, Direktor eines Pflegeheims)

Für die **Unternehmen** wurde als besondere Herausforderung genannt, dass beim Teilzeit-Wunsch einer Mutter bzw. eines Vaters das **Arbeitspensum** der Mitarbeitenden in den Arbeitsteams gut organisiert und verteilt wird. Besonders kleinere Unternehmen gaben an, dass es sie vor Schwierigkeiten stellt, in einem Team mehrere Teilzeit-Stellen einzurichten, da dies am Ende insgesamt zu erhöhten Stellenprozenten und damit höheren Kosten führen könne.



«Wir sind auch ein KMU und es braucht einen gewissen Prozentsatz, eine gewisse Leistung, die du bekommen musst. Und wenn es nicht geht, dann hast du wie nicht die Flexibilität, um es auf andere Schultern zu verteilen und man kann auch nicht das Pensum anders verteilen.» (I19, GL-Mitglied in KMU)

Eine weitere Herausforderung – und gleichzeitig auch ein entscheidender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Gestaltung des beruflichen Wiedereinstiegs – ist die **Akzeptanz durch die Führungskräfte** im Unternehmen. Nur wenn die direkten Vorgesetzten der betroffenen Mitarbeitenden die Massnahmen mittragen, kann sich eine unterstützende Kultur etablieren, die den erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg ermöglicht.



«Die letzte Führungskraft muss diese Flexibilität auch weitergeben und leben. Die Führungskraft ist entscheidend und der direkte Vorgesetzte, der das Unternehmen dann vertritt, ist eigentlich entscheidend dafür, ob diese Möglichkeiten angeboten werden und ob sie dann auch konsumiert werden und wirklich einen positiven Effekt haben.» (I5, Geschäftsleiter einer Division mit 1000 Mitarbeitenden)

Weitere Herausforderungen für die Unternehmen, die in den Interviews genannt wurden, beziehen sich auf die **Organisation des Ersatzes** während der Abwesenheit der Mutter bzw. des Vaters und auf die **Einarbeitung der Mütter bzw. Väter nach ihrer Rückkehr**. Für die Organisation des Ersatzes wurden verschiedene Lösungen genannt, beispielsweise temporäre Arbeitsverträge oder eine zwischenzeitliche Erhöhung des Pensums für andere Mitarbeitende im Team.

## Erfolgsfaktoren

Viele der Befragten betonten, dass die **Eingebundenheit des Vaters** in die Familie ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, um die Mütter im Umgang mit der Doppelbelastung zwischen Arbeit und Familie zu entlasten. Entsprechend sollten die Massnahmen, die für Mütter angeboten werden (z.B. Reduktion des Arbeitspensums) auch für Väter verfügbar sein.



«Nein, ich glaube das ist genau, dass Mütter auch sehen, dass es auch die gleichen Möglichkeiten gibt für die Väter, das ist relevant. Weil wenn die ganze Last der Organisation auf der Mutter lastet, ist das nicht zeitgemäss. [...] Wenn man sich für eine Familie entscheidet, entscheidet sich nicht einfach die Mutter für das Kind, sondern entscheidet sich das Paar für eine Familie.» (I5, Geschäftsleiter einer Division mit 1000 Mitarbeitenden)

Für ein erfolgreiches Gelingen des beruflichen Wiedereinstiegs muss im Unternehmen zudem ein hohes Ausmass an **Flexibilität** sowie **Verständnis und Bewusstsein** für die Herausforderungen und die Situation der Eltern gezeigt werden. Dabei ist auch das Prinzip der **Reziprozität** von zentraler Bedeutung: Damit kein Ungleichgewicht entsteht, sollten die Mütter und Väter die entgegengebrachte Flexibilität entsprechend erwidern. Häufig wurde von den Befragten von einem «Geben und Nehmen» gesprochen.



«Eine gewisse Flexibilität braucht es. Man darf nicht stur sein, zum Beispiel wenn das Kind krank ist. Dann ist die Mutter und manchmal auch der Vater abwesend. Das bedingt eine gewisse Flexibilität, die man akzeptieren muss. Aber ich denke, wenn das Arbeitsklima gut ist, dann sind die Leute auch bereit, das allenfalls nachzuholen.» (I13, Geschäftsführer einer Wohnbaugenossenschaft)



«Es hängt aber auch von der Flexibilität der Rückkehrerin ab. [...] Nicht, dass das Team nur geben muss und nichts bekommt. Es muss auch sein, dass man für drei Wochen auch mal etwas umplanen können muss, um auch dem Team wieder etwas zurückzugeben. Die grösste Gefahr des Ganzen ist, dass es nicht ausgewogen ist.» (I26, Filialleiter Dienstleistungsbranche)

Auch eine entsprechende **Unternehmenskultur**, welche die Relevanz des beruflichen Wiedereinstiegs anerkennt und in der die Unterstützung des Wiedereinstiegs fest verankert ist, stellt unternehmensseitig einen zentralen Baustein dar. Durch die Etablierung einer entsprechenden Kultur kann auch die Akzeptanz der Massnahmen durch Vorgesetzte und Teamkolleginnen und -kollegen gefördert werden.



«Ich glaube, das ist so die Führungsphilosophie, die man hat. Ich glaube es hat viel mit der Haltung zu tun, die wir in der Geschäftsleitung haben. Und das verteilt sich eigentlich über das Haus. Meine Bereichsleiter und wir, wir haben eigentlich alle die gleiche Haltung, was das Thema anbelangt. Und somit gehört es auch wie so zum Betrieb. Ich glaube, dort kann man viel Einfluss nehmen.» (I7, Geschäftsleiterin Gesundheitszentrum)

Zudem betonen viele Befragte die Wichtigkeit einer offenen **Kommunikation** zwischen allen Beteiligten (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen) sowie einer frühzeitigen und angemessenen **Planung** der Abwesenheit und des Wiedereinstiegs. Einige Befragte betonten, dass die Kommunikation auch während der Abwesenheit der Mutter bzw. des Vaters nicht abbrechen sollte. Dabei können auch Besuche im Unternehmen mit dem Kind einen positiven Effekt haben.



«Daher ist es auch wichtig, dass man den Wiedereinstieg gut vorbereitet und die Rückkehrerinnen genau wissen, wie es ist, wenn sie zurückkommen. So auch das Team und die Führung. Damit bringt man es zustande. Es braucht aber auch immer wieder Gespräche, um das Gespür, die Gefühle der anderen nicht zu vergessen. Einen solchen Austausch braucht es immer wieder.» (I26, Filialleiter Dienstleistungsbranche)

Schliesslich wurde in einigen Interviews auch der **Austausch zwischen Eltern** im Unternehmen als wichtiges Element genannt, um den Wiedereinstieg und den Umgang mit den Herausforderungen an der Schnittstelle zwischen Arbeit und Familie zu erleichtern.



«Ja genau, den Austausch im Team finde ich extrem wichtig [...]. Aber bei uns ist es auch manchmal cool, wenn wir zusammen eine Pause machen, drei, vier Männer zusammen, die alle Kinder haben, und wir reden einmal darüber. Das ist eigentlich ein extrem spannender Austausch.» (I21, Abteilungsleiter in grossem Unternehmen)

# 5 Integration und Fazit

Die Analyse der Befragungs- und Interview-Daten zeigt, dass sowohl aus Perspektive der Mütter und Väter als auch aus Sicht der befragten Führungskräfte aus der Schweizer Wirtschaft für die Unternehmen **zahlreiche Vorteile durch den beruflichen Wiedereinstieg entstehen**. Unternehmen können den beruflichen Wiedereinstieg zur Positionierung als sozial verantwortlicher und attraktiver Arbeitgeber sowie zur Etablierung einer Unternehmenskultur nutzen, die die Loyalität der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht. Zudem kann die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs zur Steigerung der Performance eingesetzt werden, da Mütter und Väter eine hohe Motivation und nützliche Skills in das Unternehmen einbringen können. Schliesslich führt die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs auch zur Verringerung von Kosten, die durch Mitarbeiterfluktuation und die Rekrutierung neuer Mitarbeitender entstehen. Diese Faktoren sind auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht hoch bedeutsam, da der berufliche Wiedereinstieg eng mit dem Wettbewerb um Talente und qualifizierte Fachkräfte und mit dem Return on Investment der Bildungsinvestitionen zusammenhängt.

Es zeigt sich, dass für Mütter und Väter die Organisation der Kinderbetreuung sowie die entstehende Doppelbelastung und die möglichen Konflikte zwischen Arbeit und Familie zentrale Herausforderungen beim beruflichen Wiedereinstieg darstellen. Im Unternehmen betreffen die Herausforderungen vor allem die Koordination der Arbeitsteams und die Organisation der Arbeitspensen. Für einen guten **Umgang mit den Herausforderungen** sollten Unternehmen den Einbezug der Väter in die Familie stärker fördern, beispielsweise indem sie die Väter dabei unterstützen, Massnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu nutzen. Zudem sollten Unternehmen eine ausgeprägte Flexibilität sowie ein hohes Mass an Verständnis und Bewusstsein für die Situation der Mütter und Väter aufbringen. Auch das Prinzip der Reziprozität, mit dem zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ein «Geben und Nehmen» entsteht, stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Um die Akzeptanz durch die Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen zu erhöhen, sollten die Unternehmen eine unterstützende Kultur etablieren, in der dem beruflichen Wiedereinstieg und den damit verbundenen Massnahmen eine hohe Bedeutung zukommt.

Zusammengefasst ergibt sich, dass ein erfolgreicher beruflicher Wiedereinstieg nicht nur für die Mütter und Väter selbst, sondern auch für die Unternehmen zahlreiche Vorteile mit sich bringt. Auch wenn dabei Herausforderungen entstehen und gewisse Investitionen nötig sind, zahlt es sich aus Sicht der befragten Mütter und Väter sowie der befragten Führungskräfte aus der Schweizer Wirtschaft langfristig aus, den beruflichen Wiedereinstieg zu fördern. Dabei sollten die Unternehmen den familiären Einbezug der Väter fördern, Flexibilität gewährleisten, ein grösseres Verständnis und Bewusstsein im Unternehmen sowie eine unterstützende Unternehmenskultur schaffen. Die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs ist somit eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Bildungsinvestitionen von besonders hoher Relevanz ist.



«Vor ca. 30 Jahren mussten fast alle Schweizer Männer einen militärischen Wiederholungskurs absolvieren und fehlten für drei oder vier Wochen auf der Arbeit. Damals hat sich im Unternehmen keiner beschwert oder schlechte Laune gehabt. Vielleicht gab es manchmal Zähneknirschen, aber es war Teil der Gesellschaft. Diese Wahrnehmung und Kultur soll es auch bei einer Mutterschaftspause geben.»  
(I28, GL-Mitglied in grossem Unternehmen)

## Kontakt

Angelika Kornblum

ETH Zürich

Departement Management, Technologie und Ökonomie

Arbeits- und Organisationspsychologie

Weinbergstr. 56/58

8092 Zürich

[akornblum@ethz.ch](mailto:akornblum@ethz.ch)

[www.wop.ethz.ch](http://www.wop.ethz.ch)

Herausgeber: Departement Management, Technologie und Ökonomie

Redaktion und Gestaltung: Angelika Kornblum

© ETH Zürich, Mai 2020