LANDESINITIATIVE netzwerk W

Gleichstellungsstellen/Frauenbüros
Remscheid · Solingen · Wuppertal

STADT REMSCHEID

Es ist ein Geben und ein Nehmen

Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrnehmen. Eine Studie im Bergischen Städtedreieck.

gefördert vom:
Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhalt

0. Vorwort 5

1. Einleitung 6

2. Projektdesign 8

3. Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck 10

3.1 Branchen- und qualifikationsspezifische Fachkräftebedarfe 11

3.2 Die geschlechterspezifische Prägung des regionalen Arbeits- und Beschäftigungsmarktes: Frauen- und Männerbeschäftigung im Bergischen Städtedreieck 13

4. Die Profile von Wiedereinsteigerinnen: Repräsentative Befunde und regionale Rückkopplung 18

4.1 Wiedereinstieg mit zunehmend fließenden Grenzen zwischen Vollzeit und Teilzeitvolumina 21

4.2 Plus-Minus-Drei: Kürzere oder längere Erwerbsunterbrechung und die Bedeutung der Kinderbetreuungsinfrastruktur 22

4.3 Karriere? – Ja, bitte! – Familiäre Verantwortung und Karriereorientierung 24

4.4 Wichtigste Motive: Ökonomische Gründe entscheidend für den Wiedereinstieg 24

4.5 Das Qualifikationsniveau der Wiedereinsteigerinnen: Entscheidende Variable für den Wiedereinstieg 26

4.6 Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund 27

5. Betriebliche Rahmenbedingungen und Umsetzungsbeispiele für den Wiedereinstieg: Unternehmensportraits zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf 30

5.1 Wiedereinsteigerinnen sind Fachkräfte – Familienfreundlichkeit als Haltung der Geschäftsleitung und Teilzeit als gelebte Normalität beim Einzelhandelsunternehmen akzenta in Wuppertal 31

5.2 Wiedereinstieg mit Leitung in Teilzeit beim Intercity Hotel in Wuppertal und gute Erfahrungen mit älteren weiblichen Beschäftigten 33

5.3 Vollzeitnah und flexibel arbeiten bei Schulten Gebäudedienste in Remscheid 34

5.4 Firmenleitung und Familie vereinbaren bei Ludwig Feldhoff e. K. in Remscheid 37

5.5 Jobsharing bei Oberärztinnen: Familie und Beruf im Sana-Klinikum Remscheid 40

5.6 Individuelle Arbeitszeiten und Teilzeitausbildung in der Speditionsbranche: Herbert Flesche GmbH & Co. KG in Remscheid 45

6. Ergebnisse 50

7. Handlungsempfehlungen 58

8. Literaturverzeichnis 60

9. Anhang 62

Leitfaden Expertinneninterview 62

Leitfaden Unternehmensbefragung 64

Impressum 67

Vorwort

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gibt es in der Bergischen Region einen spürbaren und perspektivisch noch steigenden Bedarf an Fachkräften, der oft nicht gedeckt werden kann und sich für einige Bereiche schon als Fachkräftemangel darstellt. Gleichzeitig gibt es auch in der Bergischen Region wie in anderen Regionen Nordrhein-Westfalens eine große Gruppe von Frauen zwischen 30 und 50 Jahren, die nach einer kürzeren oder längeren intensiven Familienphase den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt sucht. Ziel des Projektes ist es, die vorhandenen Strukturen im Netzwerk W in der Bergischen Region zu nutzen und zu optimieren, um die Zielgruppe der arbeitslosen und arbeitsuchenden qualifizierten Wiedereinsteigerinnen für regionale Betriebe und Unternehmen bekannt zu machen und als Fachkräftepotential vor Ort wahrzunehmen.

Mit der vorliegenden Studie wird nun exemplarisch gezeigt, an welchen Stellen Wiedereinsteigerinnen und Betriebe besonders gut zusammen passen, aber auch, welche Schwierigkeiten es gibt und welche Hindernisse überwunden werden müssen. Handlungsempfehlungen und Tipps für Beraterinnen und Berater, Betriebe und Wiedereinsteigerinnen runden die inhaltlich fundierte Studie ganz praktisch ab. Im Sinne des Netzwerk W sind diese Ergebnisse aus dem Bergischen Land auch auf die anderen Regionen Nordrhein-Westfalens übertragbar.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen Expertinnen und Experten sowie den Interviewpartnerinnen und -partnern aus den Betrieben für Ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken, die interessanten Informationen und die viele Zeit, die sie aufwenden mussten.

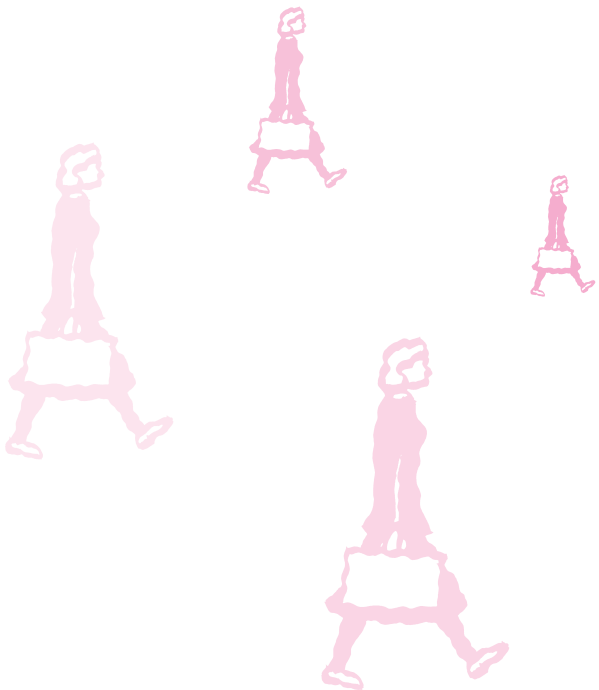
Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine aufschlussreiche Lektüre und hoffe, dass deutlich geworden ist, dass Wiedereinsteigerinnen wertvolle Fachkräfte der Zukunft sind.

Christel Steylaers
Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte

1. Einleitung

Das Thema der Fachkräftesicherung ist in aller Munde, wird auf vielen Veranstaltungen diskutiert und in der lokalen und überregionalen Presse erörtert. Dabei spielen insbesondere die Aspekte der Ausbildung und der Anwerbung ausländischer Kräfte aus dem europäischen und nicht-europäischen Ausland eine Rolle. Doch sind dabei auch Wiedereinsteigerinnen als Zielgruppe für die regionale Fachkräftesicherung von Bedeutung? Sind sie im Blick der Unternehmen und Wiedereinstiegsberaterinnen und -berater, wenn es um die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften geht? Oder sind Fachkräfte grundsätzlich männlich und vollzeiterwerbstätig und weibliche Teilzeitkräfte mit Familie außen vor?

Dieses Projekt zielt darauf ab, **Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte vor Ort** in den Fokus zu nehmen und damit einen Beitrag zur Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck als einer Industrieregion im Umbruch zu leisten. Der Wandel von einem männlich dominierten Produktionsstandort der Metall- und Elektroindustrie zu einer stärker dienstleistungsorientierten Region schafft Räume für eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen. In Kapitel 3 werden deshalb zunächst die weiblichen Beschäftigungspotenziale deutlich gemacht in einer Region, die im nordrheinwestfälischen Vergleich durch eine vergleichsweise niedrige Frauenerwerbsquote – insbesondere in Remscheid – geprägt ist.



Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck sind überwiegend gut ausgebildete Fachkräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung, bevor sie einen familienbedingten Ausstieg aus der Erwerbsarbeit nehmen. Die Dauer des Ausstiegs ist nicht immer freiwillig gewählt, sondern vor allem abhängig von der Zahl der Kinder, den Möglichkeiten der Kinderbetreuung, der Offenheit des Arbeitgebers für Teilzeit- und flexible Vollzeitoptionen sowie der Unterstützung des Partners bei der Übernahme familiärer Aufgaben. In Kapitel 4 wird das Profil der Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck im bundes- und landesweiten Vergleich dargestellt und deutlich gemacht, dass die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen zwar heterogen ist, dass aber insgesamt der Wiedereinstieg nicht nur von der Wiedereinsteigerin selbst abhängt, sondern von vielen handelnden Personen, die gemeinsam den **Wiedereinstieg als Prozess** bewirken oder verzögern. Hier spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsagenturen und Jobcenter sowie der Weiterbildungsträger eine wichtige Rolle.

Um das regionale Fachkräftepotenzial der Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen noch stärker zu nutzen, sind Rahmenbedingungen nötig, die die Vereinbarkeit von angestrebter Erwerbsarbeit und übernommener Familienverantwortung in der betrieblichen Praxis unterstützen und umsetzbar gestalten. Wie vielfältig dies in der betrieblichen Praxis bereits gegenwärtig geschieht, wird durch die **Unternehmensportraits familienfreundlicher Unternehmen in Wuppertal, Solingen und Remscheid** exemplarisch deutlich.

Die überwiegende Mehrheit der Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck möchte Teilzeit arbeiten, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Insofern spielen hier sowohl etablierte als auch innovative flexible **Arbeitszeitmodelle** eine entscheidende Rolle zur Unterstützung weiblicher und auch zunehmend männlicher Beschäftigter mit familiären Verpflichtungen. Daneben ist die Kinderbetreuungsinfrastruktur maßgeblich. Hier ist insbesondere die Ausweitung der **U3-Betreuung** wichtig, damit Wiedereinsteigerinnen schnell wieder zurückkehren können in die Erwerbsarbeit. Zunehmend gibt es auch Unternehmen in Wuppertal, Solingen und Remscheid, die die schnelle Rückkehr ihrer Beschäftigten in und nach der Elternzeit durch eine betriebliche oder betrieblich geförderte Kinderbetreuung unterstützen.

Die vorliegende Studie fordert dazu auf, erwerbstätige Mütter und Väter als Fachkräfte mit Familienverantwortung wahrzunehmen und wertzuschätzen – unabhängig davon, ob sie in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten. Die Studie zeigt auch, dass schon vieles getan wird in der Region, um Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte zu halten, weiterzubilden und als zukünftige Führungskräfte im Blick zu haben. **Wiedereinsteigerinnen sind Fachkräfte. Sie im Blick zu haben ist eine nachhaltige Strategie zur Fachkräftesicherung**. Die Motivationssteigerung durch flexible, familienbewusste Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte mit und ohne Familienverantwortung ist von den interviewten Unternehmensvertreterinnen und -vertretern bestätigt worden.

Familienfreundliche Unternehmen sind geprägt durch eine Unternehmenskultur, in der eine gelungene Kooperationspraxis vorherrscht: **„Ein Geben und ein Nehmen“** zwischen Arbeitgeberinnen, Arbeitgebern sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, wodurch beide Seiten profitieren. Die Beispiele guter Praxis sind deshalb zur Nachahmung empfohlen. Die Innovationskraft eines Unternehmens zeigt sich hinsichtlich des Themas der Fachkräftesicherung auch daran, wie das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der betrieblichen Praxis umgesetzt wird. Familienfreundlichkeit ist insofern ein harter Standortfaktor, der die Attraktivität des Arbeitgebers und der Region des Bergischen Städtedreiecks insgesamt fördert.

2. Projektdesign

Folgende Leitfragen wurden für diese Studie verfolgt[1]:

1. **Welche Fachkräftebedarfe bestehen im Bergischen Städtedreieck und in welchen Bereichen wird ein Fachkräftemangel von den regionalen Unternehmen formuliert?**
   Hierbei wurde vertiefend nach den Kategorien Geschlecht, Branchen, Qualifikation, Arbeitszeitmodell und Migrationshintergrund gefragt.

2. **Werden Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrgenommen? Welche Erfahrungen machen regionale Unternehmen mit weiblichen Beschäftigten, die nach einem familienbedingten Ausstieg den Wiedereinstieg ins Erwerbsleben suchen?**
   Hier interessierte das regionale Profil der Wiedereinsteigerinnen hinsichtlich Qualifikation, Dauer der Erwerbsunterbrechung, Arbeitszeitmodell und Migrationshintergrund.

3. **Wie sehen die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der betrieblichen Praxis in Unternehmen des Bergischen Städtedreiecks aus?**
   In diesem Kontext wurden die betrieblichen und branchenspezifischen arbeitszeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgefragt.

Zur Annäherung an die Leitfragen wurden acht leitfadengestützte Expertinnen- und Expertengespräche[2] geführt mit wirtschafts- und arbeitsmarktnahen AkteurInnen im Bergischen Städtedreieck. Das waren im Einzelnen

- Ute Ackerschott, Agentur für Arbeit Solingen/ Remscheid
- Carmen Bartl-Zorn, IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid
- Gerda Becker, Gesellschaft für berufliche Bildung gGmbH Remscheid
- Dagmar Eickenberg, Jobcenter Solingen
- Constanze Epe, Wirtschaftsjunioren Remscheid
- Angela Grote-Beverborg, Agentur für Arbeit Wuppertal
- Bernd Jung, Wirtschaftsförderung Wuppertal
- Asal Tayouri, Bergische Entwicklungsagentur Solingen

1 Die Operationalisierung der Leitfragen und die Datenerhebung erfolgte durch einen qualitativen Forschungsansatz mit Hilfe leitfadengestützter ExpertInneninterviews. Mit Hilfe von ausführlichen Memos wurden die Interviews qualitativ ausgewertet. Zur Datenerhebung und Datenanalyse qualitativer Forschung vgl. Bohnsack, Ralf (2003): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: utb. Sowie Flick/v. Kardorff/Keupp/v. Rosenstiel/Wolff (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte Methoden und Anwendung. 2. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

2 Zur Methode der ExpertInneninterviews vgl. Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Hrsg. v. Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang. VS Verlag Wiesbaden. 2. Auflage 2005, S. 71-94.

Die ExpertInneninterviews wurden geführt von November bis Dezember 2011 und hatten eine Dauer zwischen gut einer Stunde bis zu zweieinhalb Stunden.

Über die ExpertInnen wurden Informationen zu regionalen familienfreundlichen Unternehmen erhoben und Empfehlungen zur Kontaktaufnahme für weiterführende Unternehmensinterviews abgefragt.

Um mehr über die Wahrnehmung und die Erfahrungen von Personalverantwortlichen mit Wiedereinsteigerinnen in der betrieblichen Praxis zu erfahren, konnten zwischen Dezember 2011 und März 2012 Interviews mit 9 Unternehmensvertreterinnen und -vertretern in Wuppertal, Solingen und Remscheid geführt werden. Die Interviews hatten eine Dauer zwischen einer und zwei Stunden.

Die Unternehmen kommen aus nachfolgend aufgelisteten Branchen:

- Produktion Metallindustrie Schneidwaren, Solingen
- Dienstleistung Spedition, Remscheid
- Dienstleistung Gebäudereinigung, Remscheid
- Dienstleistung Gesundheitsbereich Krankenhaus, Remscheid
- Produktion Elektroindustrie
- Dienstleistung Hotellerie- und Gaststätten IntercityHotel, Wuppertal
- Dienstleistung Hauptverwaltung Versicherung, Wuppertal
- Dienstleistung Lebensmitteleinzelhandel, Wuppertal

Unter den befragten Unternehmen befinden sich kleine, mittlere und große Unternehmen. Für das Bergische Städtedreieck als eine der ältesten Industrieregionen der Bundesrepublik sind insbesondere KMU und einige Großunternehmen prägend.

Bei der Befragung sind nachfolgende Unternehmensgrößen vertreten:

1 < 10 Beschäftigte
1 < 50 Beschäftigte
1 < 100 Beschäftigte
1 < 300 Beschäftigte
1 < 600 Beschäftigte
1 < 800 Beschäftigte
1 ca. 1000 Beschäftigte
1 ca. 1500 Beschäftigte

Auf der Basis der aufgezeichneten Interviews sind ausführliche Memos angefertigt worden, die für den Projektbericht qualitativ ausgewertet wurden.

Kapitel drei basiert auf der Auswertung der ExpertInneninterviews zu den Fachkräftebedarfen in der Region sowie auf der Aufbereitung statistischen Datenmaterials der Agentur für Arbeit und anderer Fachliteratur.

Für Kapitel vier sind die Profile von Wiedereinsteigerinnen im bundesweiten Vergleich mit regionalen Daten und Informationen aus den ExpertInneninterviews ergänzt worden.

Um die unterschiedlichen, familienbewussten Ausprägungen der befragten Unternehmen in der betrieblichen Praxis darzustellen, wurden in Kapitel fünf Unternehmensportraits als Beispiele guter Praxis angefertigt.

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews und den Unternehmensinterviews zusammengeführt.

Der Projektbericht schließt ab mit Handlungsempfehlungen für WiedereinstiegsberaterInnen, Wiedereinsteigerinnen und Personalverantwortlichen zur Förderung der Fachkräftesicherung durch die Wahrnehmung von Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt und zur bewussten Gestaltung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienverantwortung in der betrieblichen Praxis.

3. Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck

Die Frage der Fachkräftesicherung ist ein Thema, das für viele Unternehmen in der Region eine große Bedeutung hat. In der Konjunktur-Befragung der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid vom Oktober 2011 geben 46 Prozent der antwortenden Unternehmen an, der Fachkräftemangel sei eines der „größten Risiken bei der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Unternehmens in den kommenden 12 Monaten".[1] Das war neben den Risiken „wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen" (71 Prozent) und „Rohstoffpreise" (52 Prozent) der drittgrößte Wert, der von den Unternehmen genannt wurde. Bei den befragten Industriebetrieben geben insgesamt 49 Prozent an, einen Mangel an Fachkräften zu haben.[2]

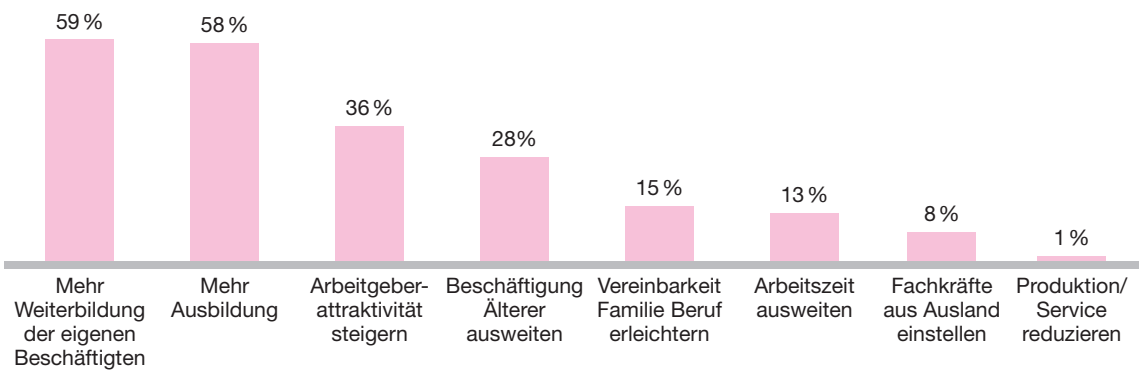
Auf die Frage, wie die Unternehmen zukünftig auf Engpässe bei Fachkräften reagieren wollen, geben 59 Prozent der befragten Unternehmen an, mehr Aufwand in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren zu wollen und 58 Prozent sagen, dass sie mehr auf Ausbildung setzen wollen. 36 Prozent beabsichtigen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern und 28 Prozent wollen die Beschäftigung Älterer ausweiten. Ein Anteil von 15 Prozent der befragten Unternehmen gibt an, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern zu wollen. 13 Prozent beabsichtigen die Arbeitszeit auszuweiten und 8 Prozent wollen Fachkräfte aus dem Ausland einstellen. Der niedrigste Anteil von Unternehmen von 1 Prozent plant, die Produktion oder den Service zu reduzieren.

Ein Anteil von 15 Prozent der befragten Unternehmen gibt an, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern zu wollen.

Auffällig ist hier, dass nur ein geringer Anteil der befragten Unternehmen von 15 Prozent in der Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine erfolgversprechende Strategie sieht, um Fachkräfteengpässen entgegenzusteuern. **Bundesweit** setzen im Vergleich dazu **ein Viertel** der Unternehmen darauf, durch einen Ausbau ihrer Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Fachkräfte zu halten.[3] Damit liegt die Bergische Region hinsichtlich der Einschätzung familienfreundlicher Maßnahmen zur Fachkräftesicherung deutlich hinter anderen Regionen zurück.

Auf die Frage, welche Rahmenbedingungen den Unternehmen bei der Fachkräftesicherung helfen würden, antworten **37 Prozent**, dass sie den **Ausbau der Kinderbetreuung, von Ganztagsschulen, Pflegeangebote** usw. begrüßen würden. Diese Zahlen geben einen Hinweis darauf, dass mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen Erfahrungen mit dem Thema Familie und Beruf hat und sich eine Verbesserung hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Kinderbetreuung und Pflege von Familienangehörigen wünscht für die Fachkräftesicherung in ihren Unternehmen. Nur 15 Prozent der befragten Unternehmen in Wuppertal, Solingen und Remscheid sind aber bereit, familienfreundliche Maßnahmen auch innerhalb ihres Unternehmens anzubieten.

Wie wollen regionale Unternehmen zukünftig auf Fachkräfteengpässe reagieren? (Mehrfachantworten möglich; Angaben in %)



1 Vgl. Konjunkturumfrage Oktober 2011 IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid.
2 Ebd.
3 Vgl. Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. DIHK-Arbeitsmarktreport 2011. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2011, S. 2.

3.1 Branchen- und Qualifikations-spezifische Fachkräftebedarfe

Da die Region eine der ältesten Industrieregionen der Bundesrepublik ist, sind auch die Fachkräftebedarfe stark durch die Industrie geprägt. *„49 Prozent der **Industriebetriebe** haben einen Fachkräftemangel angezeigt“*, so Carmen Bartl-Zorn von der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid. Im **Handel** gäbe es einen Fachkräftemangel bei 32 Prozent der Unternehmen und im **Dienstleistungsbereich** würden 40 Prozent der befragten Unternehmen dies anzeigen.

Insbesondere auch im **Gesundheitsbereich**, in der Kranken- und Altenpflege, seien hohe Bedarfe an Fachkräften und auch bei Ärzten, so Ute Ackerschott, Leiterin der Agentur für Arbeit Solingen Remscheid. Zudem würden auch im **Hotellerie- und Gaststättengewerbe** erhöhte Bedarfe artikuliert.

Angela Grote-Beverborg von der Arbeitsagentur Wuppertal bestätigt ähnliche Branchenengpässe für Wuppertal und fügt hinzu, dass insbesondere der hohe Anteil offener Stellen von Überlassungsfirmen hervorzuheben sei. Offene Stellen gäbe es auch im Handel. Ein großer Bereich, in dem qualifizierte Kräfte gesucht werden, sei auch der Verwaltungsbereich.

Hinsichtlich der **Qualifikationsniveaus** setzten die Industriebetriebe auf eine abgeschlossene Berufsausbildung, so Carmen Bartl-Zorn. Laut einer IHK-Umfrage benötigten 78 Prozent der Unternehmen der Größe 20–50 Beschäftigte Fachkräfte mit Berufsabschluss, über 50 Prozent mit Aufstiegsfortbildungen und 22 Prozent mit Hochschulabschluss. Bei den Unternehmen von 50–250 Beschäftigten würde sich das noch erhöhen. Hier gäben 84 Prozent der Unternehmen an, Fachkräfte mit Berufsabschluss zu benötigen, 60 Prozent mit Aufstiegsfortbildung und 39 Prozent mit Hochschulabschluss. Insgesamt sei deutlich, so Bartl-Zorn, dass die Unternehmen im Bergischen Städtedreieck **Fachkräftebedarfe mit abgeschlossener Berufsausbildung und spezialisierten Weiterqualifizierungen hätten sowie hohe Akademikerbedarfe.**

Diese würden sich insbesondere im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik **(MINT)** zeigen. Da diese Bereiche überwiegend durch männliche Beschäftigte geprägt seien, sei es wichtig, so Ute Ackerschott, neue Potenziale durch junge Frauen für diese Berufe zu erschließen, wie z.B. 50 junge Mädchen aus Gymnasien der Region, die sich bereits in der Schule für Leistungskurse z.B. in Mathematik oder Biologie entschieden hätten und die sie kürzlich über Berufe im MINT Bereich informiert habe.

Parallel verlaufend zu der Annahme, dass die **Metall- und Elektroindustrie** und das **produzierende Gewerbe männlich geprägt** seien, berichten verschiedene ExpertInnen auch von ihren gegenläufigen Beobachtungen. Bernd Jung von der Wirtschaftsförderung Wuppertal z.B. führt ein Unternehmen an, in dem eine weibliche Kraft die *„beste Kraftfahrzeugsmechatronikerin“* sei. *„Frauen sind zwar ein ungewöhnliches Bild, aber die Unternehmen selbst sind hier offen. Die wollen ihre Stellen mit guten Kräften besetzen. Auch bei der Fertigung in der Metallindustrie sind viele Frauen beschäftigt.“* Maschinen würden häufig durch Frauen bedient. Herr Jung habe in Wuppertal ein Qualifizierungsprojekt für 120 Frauen zur Prozessverantwortlichen durchgeführt. Hier seien maschinelle Wartungsarbeiten und Nachjustieren sowie die Fertigungssteuerung in die Verantwortung der Frauen gelegt worden, was aus seiner Sicht gut gelaufen sei. Teilweise seien diese Frauen auch zur externen Facharbeiterprüfung weitergeführt worden.

„Frauen sind zwar ein ungewöhnliches Bild, aber die Unternehmen selbst sind hier offen.“

Constanze Epe, Sprecherin der Wirtschaftsjunioren Remscheid für 2011 hebt hervor, dass die Fachkräftedebatte zu sehr in Bezug auf Akademiker geführt werde: *„Es gibt auch einen hohen Bedarf an Fachkräften auf dem mittleren Qualifikationsniveau in der Bergischen Region bei Facharbeitern und im Handwerk.“*

Zudem seien die kleinen Unternehmen der Motor für die Wirtschaft in der Region und diese hätten Nachwuchssorgen, da sie weniger bekannt seien als größere und große Unternehmen.

„KFZ-Mechatronikerin, Industriemechanikerin, Flugzeuggerätemechanikerin. Da verändert sich was. Die Mädchen haben in typisch männlichen Ausbildungsbereichen sehr gute Noten.“

Carmen Bartl-Zorn von der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid bestätigt im Interview, dass sie häufig Frauen an Maschinen sähe, wenn sie durch die Betriebe gehe. Zwar seien in Metall- und Elektroberufen die männlichen Beschäftigten überwiegend und im Bürobereich mehr weibliche Beschäftigte, aber **weibliche Auszubildende im Metall- und Elektrobereich** nähmen zu. Bei den Prüflingen, die mit „Sehr gut“ abgeschlossen hätten, seien auch viele Mädchen bei der Bundesbestenehrung dabei gewesen. *„KFZ-Mechatronikerin, Industriemechanikerin, Flugzeuggerätemechanikerin. Da verändert sich was. Die Mädchen haben in typisch männlichen Ausbildungsbereichen sehr gute Noten.“*, so Bartl-Zorn.

Die Fachkräftebedarfe im Bergischen Städtedreieck spiegeln sich sowohl auf der Ebene der akademischen Fachkräfte wider, als auch auf der Ebene der Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung. Insbesondere letztere hat für die Region als eine der ältesten Industrieregionen Deutschlands mit hohem Bedarf an Facharbeiterinnen und Facharbeitern eine besondere Bedeutung.

Angela Grote-Beverborg von der Agentur für Arbeit Wuppertal fasst zusammen, dass zwar auch Techniker und Ingenieure gesucht würden, insgesamt aber Stellen für *„normale Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung und mit Spezialwissen“* offen sind. Von insgesamt 2138 offenen Stellen seien über die Hälfte auf Fachkräfteniveau, davon der größte Anteil im Metall- und Elektrobereich, wo Spezialkräfte nachgefragt würden. Bei den Gesundheitsberufen seien von ca. 270 offenen Stellen allein 43 Stellen für Mediziner ausgeschrieben. Daneben würden aber auch Pflegekräfte gesucht.

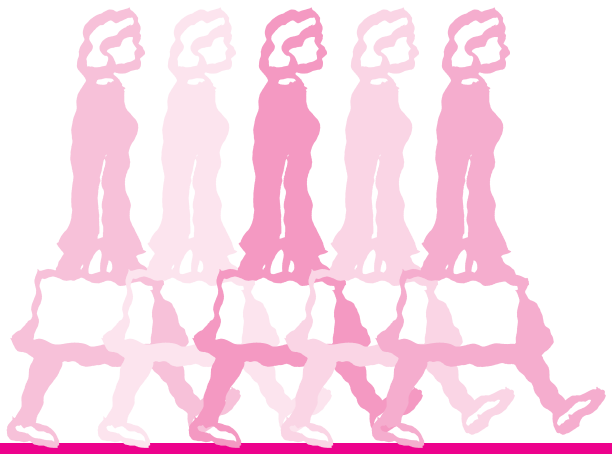
Neben den Fachkräftebedarfen auf mittlerem und höherem Qualifikationsniveau zeigt sich weiter, dass die **Bedarfe an spezifische Arbeitszeitmodelle gebunden** sind. Ute Ackerschott von der Agentur für Arbeit Solingen/Remscheid hebt hervor, dass der **Fachkräftebedarf an ein Vollzeitmodell** geknüpft sei. Ca. 75 Prozent der offenen Stellen seien Vollzeitstellen und nur das übrige Viertel werde der Agentur für Arbeit in Teilzeit gemeldet. **Wiedereinsteigerinnen wollten aber zu 75 Prozent Teilzeit arbeiten.** Auch weibliche Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen würden lieber Teilzeit arbeiten. Die Vollzeitvorstellungen der Arbeitgeber passten somit nicht mit den Teilzeitwünschen der Frauen mit Familienaufgaben überein. Zudem passten die angebotenen Teilzeitstellen häufig nicht hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit mit den Wünschen überein.

Gemeldete sozialversicherungspflichtige Stellen Februar 2012

	Wuppertal	Solingen	Remscheid
Vollzeit	1771	1231	650
Teilzeit	163	104	76

Insgesamt kann somit ein **Zwischenergebnis** festgehalten werden: Die Fachkräftebedarfe im Bergischen Städtedreieck werden durch vier Dimensionen geprägt: Branchen, Qualifikationsniveau, Arbeitszeitmodell und Geschlecht. Insbesondere die Berücksichtigung der Arbeitszeit und des Geschlechts sind Dimensionen, die bei den Ansätzen zur Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck noch vergleichsweise wenig berücksichtigt werden.

Wie korrespondiert nun der regionale Arbeits- und Beschäftigungsmarkt mit den Fachkräftebedarfen der Unternehmen?



3.2 Die geschlechterspezifische Prägung des regionalen Arbeits- und Beschäftigungsmarktes: Frauen- und Männerbeschäftigung im Bergischen Städtedreieck

Die Daten der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit zeigen für 2011 für die drei Städte nachfolgende Situation hinsichtlich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten:

Vergleicht man die Differenzpunkte zwischen Frauen- und Männerbeschäftigung auf Bundes- und Landesebene und nach Städten miteinander, so zeigt sich für Wuppertal und Solingen, dass die Differenz zwischen Frauen- und Männeranteilen bei der Beschäftigung deutlich unterhalb des Landeswerts liegt und auch unterhalb des Wertes auf Bundesebene. Damit ist die Ungleichheit auf dem Beschäftigungsmarkt zwischen Frauen und Männern hinsichtlich ihrer

Annäherung der Männer- und Frauenbeschäftigungsanteile in Solingen und Wuppertal über Landes- und Bundesdurchschnitt

Beschäftigte	Wuppertal	Solingen	Remscheid	NRW	Bund
Männer	53,8	53,7	58,9	55,8	54,1
Frauen	**46,2**	**46,3**	**41,1**	**44,2**	**45,9**
Differenz	7,6	7,4	17,8	11,6	8,2

Vergleichsweise niedrige Frauenerwerbsquote in Remscheid

Interessant ist für den Vergleich zwischen den drei Bergischen Städten, dass in Wuppertal und Solingen der Anteil der Frauen an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit rund 46 Prozent deutlich über dem NRW-Landesdurchschnitt mit ca. 44 Prozent und auch etwas über dem Bundesdurchschnitt mit 45,9 Prozent liegt. In Remscheid dagegen hat die Frauenbeschäftigung mit insgesamt nur rund 41 Prozent einen geringeren Anteil an der Gesamtbeschäftigung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und befindet sich auch deutlich **unter** dem Landes- und Bundesdurchschnitt. Hier zeigt sich eine Differenz von **5 Prozentpunkten** zwischen der Frauenbeschäftigung in Wuppertal und Solingen einerseits und Remscheid andererseits.

Bei der Männerbeschäftigung zeigt sich ein diametral entgegengesetztes Bild. Die Männerbeschäftigung in Remscheid liegt mit 58,9 Prozent deutlich über dem Landes- und dem Bundesdurchschnitt. In Wuppertal und Solingen dagegen befinden sich die Anteile der männlichen Beschäftigten unterhalb des Landes- und des Bundesdurchschnitts.

Beschäftigungsanteile in Wuppertal und Solingen zwar immer noch gegeben, allerdings in geringerem Ausmaß als im nordrheinwestfälischen Landesdurchschnitt und auch geringer als im bundesdeutschen Durchschnitt.

Für Remscheid im Vergleich dazu wird eine entgegengesetzte Entwicklung deutlich: Hier zeigt sich eine Differenz von **17,8** Prozentpunkten zwischen der Beschäftigungsbeteiligung von Frauen und Männern. Damit ist die Ungleichheit hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern in der Stadt Remscheid zu Ungunsten der Frauen im Vergleich der Bergischen Städte am größten.

Die stärksten Unterschiede im Bergischen Städtedreieck können für die Alterskohorten der 25–49 Jährigen (ca. 4,5 Prozentpunkte) zwischen Wuppertal und Solingen auf der einen Seite und Remscheid auf der anderen Seite ausgemacht werden.[4] Die Unterschiede werden in Bezug auf die älteren Frauengruppen allerdings im Vergleich zwischen Solingen und Remscheid noch gravierender: Hier zeigt sich für Frauen zwischen 55 – 64 Jahren mit 8 Prozentpunkten Differenz ein regelrechtes Gefälle in der Frauenbeschäftigung. Insgesamt gesehen zeigen sich für Remscheid somit im Vergleich der drei Bergischen Städte die **niedrigsten Werte der Frauenbeschäftigung für die 25–49jährigen Frauen sowie für die 55–64jährigen weiblichen Beschäftigten**.

4 Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2011). Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig (SvB) und geringfügig entlohnte Beschäftigte (geB), Nürnberg. Stichtag 30.06.2011.

Nachfolgend werden nun die Anteile sozialversicherungspflichtig Beschäftigter nach Klassifikation der Berufe in Fertigungs- und Dienstleistungsberufe in Wuppertal, Solingen und Remscheid aufgelistet.

Aufteilung nach Fertigungs- und Dienstleistungsberufen im Bergischen Städtedreieck

Berufsklassifikation	Wuppertal	Solingen	Remscheid
Dienstleistung	65,3	72,8	54,5
Fertigung	25,5	23,2	36,2

Hier wird deutlich, dass in Wuppertal und Solingen ein vergleichsweise hoher Anteil an Dienstleistungsberufen vorherrscht und in Remscheid ein vergleichsweise niedriger Anteil. Dienstleistungsberufe sind erfahrungsgemäß Berufe, in denen überwiegend Frauen arbeiten und in denen auch häufig Teilzeitmöglichkeiten bestehen. Fertigungsberufe sind im Vergleich dazu eher durch männliche Beschäftigte geprägt.

Das spezifische Profil des strukturellen Arbeitsmarktes in Wuppertal, Solingen und Remscheid durch die hier aufgezeigten Anteile im Dienstleistungsbereich sowie im Bereich der Fertigung ist eine Erklärung für die vergleichsweise niedrige Frauenerwerbsbeteiligung in Remscheid. Vor dem Hintergrund der Förderung sich wandelnder traditioneller Industriestandorte in moderne Dienstleistungsstandorte ist geboten, die regionalen weiblichen Beschäftigungspotenziale noch mehr auszuschöpfen.

Deutliche Beschäftigungspotenziale bei über 30.000 Teilzeitbeschäftigten im Bergischen Städtedreieck

3.2.1 Teilzeitbeschäftigung

Um die Bedeutung der Frauenbeschäftigung und die darin verborgenen Potenziale für den Beschäftigungsmarkt in Wuppertal, Solingen und Remscheid zu verdeutlichen, wird nun ein Vergleich der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung im Bergischen Städtedreieck vorgenommen.

Frauenbeschäftigung nach Vollzeit- und Teilzeiterwerbsarbeit in Prozent

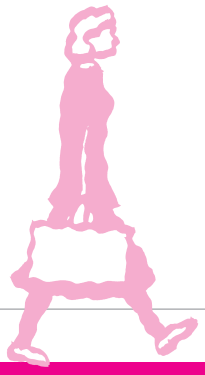
Frauenbeschäftigung	Wuppertal	Solingen	Remscheid
Vollzeit	37,3	37,8	32,3
Teilzeit	82,1	84,8	87,1

Nach den Beschäftigungsstatistiken der Bundesagentur für Arbeit[5] zeigen sich auch in Wuppertal, Solingen und Remscheid die für Westdeutschland typischen geschlechterspezifischen Prägungen der Arbeitszeitmodelle gemäß überwiegend männlicher Beschäftigter bei Vollzeitstellen und überwiegend weiblicher Beschäftigter in Teilzeitbeschäftigung.

Innerhalb des Bergischen Städtedreiecks hat Solingen den höchsten Frauenanteil bei den Vollzeitbeschäftigten knapp vor Wuppertal. Remscheid liegt mit einem Frauenanteil von rund 32 Prozent weiblicher Vollzeitbeschäftigten deutlich hinter den beiden anderen Bergischen Städten.

Der Frauenanteil bei den Teilzeitbeschäftigten ist im Vergleich dazu in Remscheid am höchsten mit etwas über 87 Prozent gefolgt von Solingen und Wuppertal. Insgesamt zeigen sich deutliche Beschäftigungspotenziale bei den weiblichen Teilzeitkräften im Bergischen Städtedreieck.

In Zahlen sind das für Wuppertal über 18.000 Frauen in Teilzeitbeschäftigung, in Solingen über 7.000 Frauen und in Remscheid ca. 5.700 Frauen. Das sind insgesamt über 31.000 weibliche Teilzeitbeschäftigte im Bergischen Städtedreieck.



5 Vgl. ebd.

Davon haben rund 18.500 eine Berufsausbildung und rund 2300 einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss.[6] Es gibt also über 20.000 weibliche Teilzeitkräfte mit mittlerem oder hohem Qualifikationsniveau, die möglicherweise noch Beschäftigungspotenziale zur Fachkräftesicherung aufweisen.

Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung haben ergeben, dass fast die Hälfte der weiblichen Teilzeitbeschäftigten und zwei Drittel der geringfügig Beschäftigten gerne mehr arbeiten würden.[7] Auf den Beschäftigungsmarkt im Bergischen Städtedreieck bezogen, ist davon auszugehen, dass die 31.000 weiblichen Teilzeitkräfte ein Arbeitskräftepotenzial darstellen, das möglicherweise unter veränderten Rahmenbedingungen perspektivisch für Teile zukünftiger Fachkräftebedarfe zur Verfügung stünde.

3.2.2 Geringfügige Beschäftigung

Die vergleichsweise niedrige Frauenbeteiligung an Vollzeitstellen in Remscheid und die hohe Frauenbeteiligung bei Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen wirft weiterführend die Frage auf, wie der Frauenanteil an den geringfügig Beschäftigten aussieht und welche Bedeutung hinsichtlich der Frage der Fachkräftepotenziale die geringfügige Beschäftigung im Vergleich der Bergischen Städte insgesamt aufweist.

Geringfügig Beschäftigte nach Geschlecht und Alterskohorten in Prozent

Geringfügige Beschäftigte	Wuppertal	Solingen	Remscheid	NRW
Frauen	61,4	61,7	63,3	63,3
Männer	38,6	38,3	36,7	36,7
25–49 Jahre	48,5	48,2	49,2	47,7
50–64 Jahre	22,9	23,8	24,6	24,9

Fast zwei Drittel der geringfügig Beschäftigten in Remscheid, Solingen und Wuppertal sind Frauen. Die größte Gruppe der geringfügig Beschäftigten, nämlich fast die Hälfte, ist im Alter von 25 bis 49 Jahren, ein Viertel älter als 50 Jahre. Der Frauenanteil an geringfügig Beschäftigten ist genauso hoch wie im Landesdurchschnitt und etwas über dem Bundesdurchschnitt, der bei 62,9 v.H. liegt. Geringfügige Beschäftigungen sind also, ähnlich wie sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit, überwiegend durch weibliche Beschäftigte geprägt. In Zahlen sind das fast 34.000 geringfügig beschäftigte Frauen, über zwei Drittel davon zwischen 25 und 49 Jahren.[8]

Geringfügig beschäftigte Frauen nach Neben- und Hauptverdienst in Prozent

Geringfügig beschäftigte Frauen	Wuppertal	Solingen	Remscheid
im Nebenjob	55,8	53,3	52,8
ausschließlich	64,2	65,9	68,4

Die geschlechterspezifische Differenzierung bei den geringfügig Beschäftigten macht deutlich, dass geringfügige Beschäftigung überwiegend weiblich geprägt ist. Allerdings ist dies für den Bereich der geringfügigen Beschäftigung im Nebenjob weniger stark ausgeprägt als bei den beschäftigten Frauen, die ausschließlich einen Minijob haben. In Zahlen sind das knapp 24.000 beschäftigte Frauen im Bergischen Städtedreieck, die ausschließlich einen Minijob haben.

über 20.000 weibliche Teilzeitkräfte mit mittlerem oder hohem Qualifikationsniveau, die möglicherweise noch Beschäftigungspotenziale zur Fachkräftesicherung aufweisen

6 Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt in Zahlen. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Arbeitsort (AO), Düsseldorf, März 2012.
7 Vgl. Wanger, Susanne (2011) : Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. IAB-Kurzbericht 9/2011.
8 Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Arbeitsort (AO), Düsseldorf, März 2012, auf Anfrage.

Die Qualifikationsniveaus der geringfügig beschäftigten Frauen nach Prozent

Qualifikationsniveau	Wuppertal	Solingen	Remscheid
Ohne Berufsausbildung	58,8	61,0	64,5
Mit Berufsausbildung	66,4	67,6	65,3
Akademischer Abschluss (FHS/HS)	55,4	58,5	54,1
unbekannt	60,8	59,8	62,6

Der tabellarische Vergleich der geringfügig Beschäftigten im Bergischen Städtedreieck macht deutlich, dass in allen drei Städten auf allen Qualifikationsniveaus der Frauenanteil höher ist als der Männeranteil. Obwohl es hinsichtlich der Qualifikation einen großen Anteil geringfügig Beschäftigter gibt, deren Qualifikation unbekannt ist, zeigen die bekannten Daten, dass es deutliche Anteile geringfügig Beschäftigter gibt, die eine Berufsausbildung haben und auch einige mit akademischem Abschluss. In Zahlen sind das über 7.700 Frauen in geringfügiger Beschäftigung, die eine Berufsausbildung haben und deren Fachkräftepotenzial möglicherweise nur wenig erschlossen ist.[9]

Über 8.000 Frauen mit Berufsausbildung oder akademischem Abschluss in geringfügiger Beschäftigung

Insgesamt gibt es über 600 Akademikerinnen, die im Bergischen Städtedreieck einer geringfügigen Beschäftigung nachgehen und bei denen ebenfalls die Frage auftaucht, ob ihr Fachkräftepotenzial hinreichend erschlossen ist.

Insgesamt lassen sich bei rund **8.300 geringfügig beschäftigten Frauen mit Berufsausbildung und mit akademischem Abschluss Potenziale für eine stärkere Erwerbsbeteiligung am Fachkräftemarkt** vermuten.

Vierstufiges Potenzialmodell weiblicher Beschäftigter für den Fachkräftemarkt

1. Potenzial bei Beschäftigungsanteil von Frauen im Bergischen Städtedreieck insgesamt.
2. Potenzial bei rund 30.000 weiblichen Teilzeitbeschäftigten.
3. Potenzial bei rund 8.300 geringfügig Beschäftigten mit Berufsabschluss, davon 600 Akademikerinnen.
4. Potenzial bei arbeitslosen Frauen mit Teilzeiterwerbswunsch.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **im Bergischen Städtedreieck noch erhebliche Beschäftigungspotenziale auf dem weiblichen Beschäftigungsmarkt erkennbar** sind. Es bestehen deutliche Unterschiede bei der Beschäftigungsbeteiligung zwischen Männern und Frauen. Die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen ist allerdings in Wuppertal und Solingen mit rund 7 Prozentpunkten Differenz deutlich niedriger als in Remscheid mit ca. 17 Prozentpunkten. Der Anteil der Frauenbeschäftigung nach Alterskohorten macht deutlich, dass der Rückgang der weiblichen Beschäftigung insbesondere in den Jahren zwischen 25 und 49 Jahren liegt. Dies sind gleichzeitig die Jahre für viele Frauen, in denen Sie eine Familie gründen und Mutter werden. In der Alterskohorte der 50–54 Jährigen ist in allen drei Bergischen Städten ein Anstieg der Frauenbeschäftigung zu verzeichnen, der insbesondere für Solingen bemerkenswert ist, weil hier der Frauenanteil von 49,9 v.H. nur noch knapp unter dem Männeranteil liegt.

Die vergleichsweise niedrige Frauenbeschäftigung in Remscheid und die höhere Frauenbeschäftigung in Wuppertal und Solingen wird begleitet durch einen Arbeitsmarkt, der für den **Dienstleistungsbereich** – einem Bereich in dem viele Frauen tätig sind – für Wuppertal und insbesondere für Solingen einen hohen Anteil an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ausweist. Vergleichsweise stark ist dagegen in Remscheid der Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung im Fertigungsbereich, der traditionell eher männlich geprägt ist.[10] Damit wird deutlich, dass die Struktur des Arbeitsmarktes den Anteil weiblicher oder männlicher Beschäftigung beeinflusst. Perspektivisch ist davon auszugehen, dass der gewerbliche Beschäftigungsbereich weiter zurückgeht und der Dienstleistungsbereich ansteigt. Damit erweitern sich auch die Perspektiven für eine steigende Frauenerwerbsbeteiligung.

9 Statistik der Bundesagentur für Arbeit, a.a.O. März 2012.
10 Allerdings zeigt sich, dass in dem als männlich konnotierten Bereich der Fertigung auch häufig Frauen tätig sind, z.B. in der Montage im Elektrobereich, beim Bedienen von Maschinen oder in der Werkzeugherstellung.

Neben der Arbeitsmarktstrukturierung durch die Art der Beschäftigung hinsichtlich Dienstleistung oder Fertigung ist es vor allem aber der **Faktor Zeit, der den Beschäftigungsmarkt strukturiert**. Dies zeigt der Vergleich zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung in den drei Bergischen Städten. Die weiblichen Vollzeitbeschäftigungsanteile liegen für Remscheid bei einem knappen Drittel. Über 80 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Durch die hohe Teilzeitbeschäftigung von Frauen – in Köpfen sind das über 30.000 Beschäftigte in den drei Städten insgesamt – werden mögliche Beschäftigungspotenziale für den Arbeitsmarkt in den drei Bergischen Städten deutlich.

Weitere Beschäftigungspotenziale zeigen sich auch bei der geringfügigen Beschäftigung, die überwiegend von Frauen ausgeübt wird und dabei einen deutlichen Anteil auch für die Alterskohorte der 25–49 jährigen Frauen zeigt. Dabei hat ein großer Anteil der geringfügig beschäftigten Frauen einen Berufsabschluss, einige auch einen akademischen Abschluss. Hier zeigen sich zusammengenommen Beschäftigungspotenziale für den Fachkräftemarkt von über 8.000 weiblichen Beschäftigten mit mittlerer oder höherer Qualifikation.

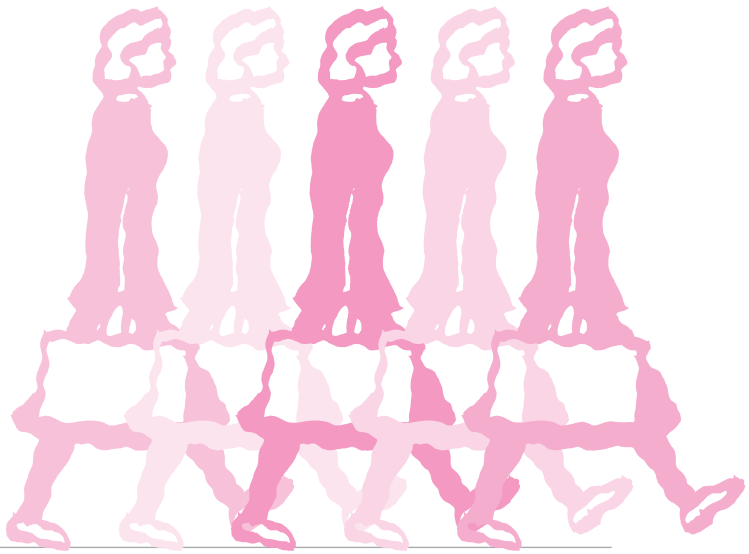
Zusammengenommen sind das rund 38.000 Beschäftigte, die bereits am Arbeitsmarkt partizipieren und möglicherweise für den Fachkräftemarkt ein Arbeitszeitpotenzial haben, welches noch nicht ausgeschöpft ist.

Zudem finden sich gegebenenfalls Potenziale bei qualifizierten arbeitslosen Frauen im Bergischen Städtedreieck, die aufgrund ihres Teilzeitwunsches keine Beschäftigung finden. Das Bergische Städtedreieck ist Spitzenreiter in NRW hinsichtlich der **höchsten Frauenerwerbslosenquote** mit 9,8 Prozent, die deutlich über der Erwerbslosenquote der Männer liegt (9,1 Prozent).[11]

„Die Lösung des Fachkräftemangels liegt zu 50 Prozent in den Händen der Frauen“, so das Fazit einer Studie der Prognos AG vom September 2011, wobei insbesondere auf die Ausweitung der Frauenerwerbsquote und die Erhöhung der Teilzeitvolumina abgezielt wird.[10]

„Die Lösung des Fachkräftemangels liegt zu 50 Prozent in den Händen der Frauen“

Wie sehen nun die Profile von weiblichen Beschäftigten mit Familie aus, die nach einem familiär bedingten Ausstieg in das Erwerbsleben zurückkommen möchten? Das wird im nächsten Kapitel dieser Studie untersucht und gefragt, wie die möglicherweise bestehenden zeitlichen Potenziale weiblicher Fachkräfte mit Familienaufgaben besser ausgeschöpft werden können.



11 Datenreport zur Situation der Frauen am Arbeitsmarkt. Ergänzenden Daten zum Arbeitsmarktreport 2011. Hrsg.v. Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, S. 16 Abb. 19.
12 Vgl. Studie Arbeitslandschaft 2030 (2011), hrsg. v. der Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft e.V. Erstellt durch Prognos AG, München, S. 1, S. 52-56.

4. Die Profile von Wiedereinsteigerinnen: Repräsentative Befunde und regionale Rückkopplung

Nachfolgend werden einige zentrale Befunde zum Profil von Wiedereinsteigerinnen in Deutschland präsentiert und mit den regionalen Befunden aus den Expertinnen- und Experteninterviews in Bezug gesetzt. Dabei wird deutlich, dass die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen sehr heterogen ist und durch verschiedene Kategorien geprägt wird. Nach einigen einleitenden Erläuterungen zur Definition von Wiedereinsteigerinnen wird auf die entscheidende Kategorie der Arbeitszeit und ihre Bedeutung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und den Wiedereinstieg nach einer Familienphase eingegangen. Anschließend geht es um den Zusammenhang zwischen der Dauer der Erwerbsunterbrechung und der zur Verfügung stehenden Kinderbetreuungsinfrastruktur. In diesem Kontext werden auch die Bedeutung der Motivation von Wiedereinsteigerinnen und ihre Erwerbsorientierung beschrieben. Anschließend wird auf den Migrationshintergrund von Wiedereinsteigerinnen eingegangen. Dabei wird deutlich, dass das Qualifikationsmerkmal oft als Kategorie von größerer Bedeutung ist für den Wiedereinstieg als der Migrationshintergrund.

Frauen, die nach einem familienbedingten Ausstieg aus der Erwerbsarbeit wieder auf den Arbeitsmarkt zurückkehren, werden als Wiedereinsteigerin bezeichnet.[1] Es gibt nicht „die“ Wiedereinsteigerin, denn die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen ist so heterogen, wie weibliche Lebensverläufe sich insgesamt voneinander unterscheiden. Grundsätzlich ist es aber für immer mehr Mütter selbstverständlich, eine Berufstätigkeit auszuüben und immer weniger Mütter bezeichnen sich als „Hausfrau“ – je nach Alterskohorte zwischen 20 und 11 Prozent.[2]

71 Prozent aller Mütter sind erwerbstätig

71 Prozent aller Mütter zwischen 25 und 60 Jahren gehen einer Erwerbstätigkeit nach, davon sind 24 Prozent mit 35 Wochenstunden in Vollzeit beschäftigt und 31 Prozent in Teilzeiterwerbsarbeit mit einem Stundenvolumen zwischen 20 und 34 Stunden pro Woche. 14 Prozent der Mütter haben ihre Erwerbsarbeit bis auf den gesetzlichen Mutterschutz gar nicht unterbrochen. Nur 2 Prozent der Mütter sind und waren nie erwerbstätig und 9 Prozent haben zu einem früheren Zeitpunkt eine Erwerbsarbeit ausgeübt, streben es aber bis auf weiteres nicht mehr an.[3]

Allerdings zeigt sich auch, dass die Müttererwerbstätigkeit in Westdeutschland stark vom Alter der Kinder abhängig ist. Im Jahr 2010 liegt die Müttererwerbsquote in Westdeutschland bei 64,5 Prozent bei Müttern mit Kindern bis 18 Jahren.[4] **Mütter mit Kindern unter drei Jahren sind im Vergleich dazu zu 51 Prozent berufstätig.**[5]

Obwohl die Erwerbsquote von Müttern insgesamt über 70 Prozent beträgt, zeigen die Schwankungen im Erwerbsvolumen zwischen Vollzeit- und Teilzeiterwerbsarbeit, dass hier **noch ungenutzte zeitliche Erwerbspotenziale** bestehen. Dies wird zum einen deutlich durch den Vergleich mit der Erwerbsquote von Vätern, die höher ist, als die von Männern ohne Kinder und auch deutlich höher, als die von Müttern und kaum noch zusätzliche Erwerbspotenziale aufweist. Zum anderen zeigt der internationale Vergleich, dass die Erwerbsquote von Müttern in anderen europäischen Ländern wie z.B. in Norwegen mit 85 Prozent oder Frankreich mit 61 Prozent bei Müttern mit Kinder zwischen 3 und 5 Jahren deutlich höher liegt. Dies hängt vor allem mit einem besseren Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur zusammen aber auch mit einer grundsätzlich breiteren gesellschaftlichen Akzeptanz berufstätiger Mütter.[6]

1 Hierbei handelt es sich überwiegend um Frauen. Aus diesem Grund wird im Verlauf der Studie auch nur die weibliche Form verwandt.
2 Vgl. Wippermann, Katja/Wippermann, Carsten (2008) : Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, S. 10.
3 Vgl. Ebd.
4 Vgl. Familienreport 2011. Leistungen, Wirkungen, Trends. Hrsg.v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Jan 2012, S.49
5 Vgl. ebd., S.50.
6 Vgl. Frauen Daten Report 2009, S.17.

Wie viele Wiedereinsteigerinnen gibt es in der Region des Bergischen Städtedreiecks?

Da Wiedereinsteigerinnen nicht als solche statistisch erfasst werden, wohl aber Statistiken zum **Elterngeldbezug** öffentlich zugänglich sind, wurden diese hier für eine Annäherung an eine zahlenbasierte Erfassung von Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck zugrunde gelegt. Im Regierungsbezirk Düsseldorf sind für das Jahr 2010 für die kreisfreien Städte Remscheid, Solingen und Wuppertal nachfolgende Daten erfasst:[7]

Insgesamt sind im Bergischen Städtedreieck die **Väter als Elterngeldbezieher** für im Jahr 2010 geborene Kinder mit 12 bis 16 Prozent nicht nur deutlich geringer beteiligt, als die Mütter, sondern auch geringer als im Landesdurchschnitt mit etwas über 19 Prozent. Dennoch geht auch bei einer Beteiligung von insgesamt 763 Vätern für 2010 eine Bewegung durch die regionalen Betriebe. Dazu mehr in Kapitel 5.

Elterngeldbezug von Müttern und Vätern im Bergischen Städtedreieck

Elterngeldbezug

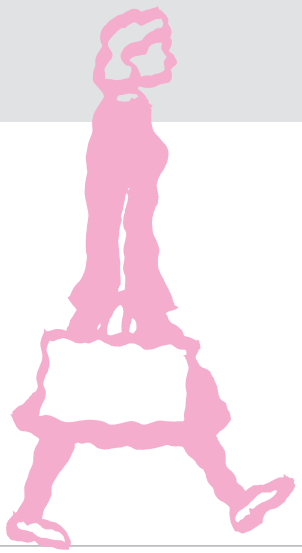
	Beendete Leistungsbezüge für 2010 insgesamt	Davon Väter	Davon Mütter	Darunter Mütter vor der Geburt erwerbstätig in Prozent	Davon Ø Höhe des Elterngeldes bei vorher erwerbstätigen Müttern in Euro	Elterngeldbeziehende Väter mit Bezugsdauer von 2 Monaten in Prozent
Remscheid	1003	112	891	46,9	843	73,2
Solingen	1427	197	1230	51,0	879	78,2
Wuppertal	3216	454	2762	44,6	871	66,5
Bergisches Städtedreieck	5646	763	4883	47,5	864	72,6

Statistisches Bundesamt, Elterngeld nach Geburten 2010 nach Kreisen, 2012, eigene Berechnungen.

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass insgesamt für Remscheid, Solingen und Wuppertal fast 4900 Mütter als potenzielle Wiedereinsteigerinnen auf ein Jahr bezogen in der Region leben. Davon waren für das Jahr 2010 über 2200 vor der Geburt ihres Kindes erwerbstätig, das sind bezogen auf das Bergische Städtedreieck 47 Prozent. Auch wenn in Solingen mit 51 Prozent etwas über die Hälfte der Mütter vor der Geburt ihres Kindes erwerbstätig waren, liegen alle drei Städte noch unter dem Landesdurchschnitt mit 53,5 Prozent und unter dem Regierungsbezirksdurchschnitt mit 51,7 Prozent.[8]

Fast 4900 Mütter als potenzielle Wiedereinsteigerinnen

Im NRW-landesweiten Städtevergleich haben Großstädte einen höheren Väteranteil an den Elterngeldbeziehern von z.B. rund 28 Prozent in Köln und fast 22 Prozent in Düsseldorf. Es ist davon auszugehen, dass auch in der Region des Bergischen Städtedreiecks der Väteranteil noch weiter ansteigen wird.



7 Vgl. Statistisches Bundesamt, Elterngeld für Geburten 2010 nach Kreisen, Tabelle A4: Elterngeldbezug für 2010 geborene Kinder nach Geschlecht der Beziehenden, Erwerbsbeteiligung vor der Geburt des Kindes, durchschnittliche Höhe des Elterngeldanspruchs im ersten Bezugsmonat und durchschnittliche Bezugsdauer nach Kreisen, Wiesbaden, Juni 2012, S.28f.

8 Allerdings ist hier nicht differenziert nach Müttern, die aufgrund von zwei oder mehr Geburten hintereinander nicht erwerbstätig waren.

Die seit Einführung der Elternzeit 2007 und des Elterngeldes 2009 zunehmende Inanspruchnahme dieser beiden familienpolitischen Instrumente zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit, meist von Müttern aber mittlerweile auch von mehr und mehr Vätern, bewirkt in den Betrieben kleine aber stetige Veränderungen hinsichtlich unternehmensstruktureller Anpassungen durch Elternzeitvertretungen und Stellvertreterregelungen sowie durch arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen, die auch zu einer Verstetigung der Akzeptanz der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit in der betrieblichen Praxis führen.

Um das Profil der Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck zu schärfen, wurden im Rahmen dieser Untersuchung u.a. Expertinnen der Arbeitsagentur, der Jobcenter Solingen/Remscheid und der Arbeitsagentur Wuppertal befragt sowie eine Expertin eines Bildungsträgers, der Schulungsmaßnahmen für Wiedereinsteigerinnen durchführt. Wiedereinsteigerinnen sind eine sehr heterogene Gruppe und als solche keine Zielgruppe der Arbeitsagentur, die systematisch erfasst wird. Die Arbeitsagenturen arbeiten allerdings mit einer spezifisch definierten Zielgruppe der „Berufsrückkehrer und Berufsrückkehrerinnen“, die eine Teilmenge der Wiedereinsteigerinnen umfasst und als solche für diese Untersuchung berücksichtigt wird.

Berufsrückkehrerinnen

Bei der Bundesagentur für Arbeit erhalten Frauen und Männer den Status „Berufsrückkehrer/-in“, wenn sie mindestens ein Jahr aus familiären Gründen zur Betreuung von Kindern bis 15 Jahre oder zur Pflege Angehöriger ihre Erwerbstätigkeit, Ausbildung oder Arbeitslosigkeit unterbrochen haben. Zudem ist wichtig für den Statuserhalt, dass Sie sich spätestens ein Jahr nach Beendigung der Kinderbetreuung oder Pflege bei der Arbeitsagentur melden. Nur 2 Prozent aller Berufsrückkehrer/-innen sind Männer, deshalb soll hier im weiteren Verlauf auch von Berufsrückkehrerinnen gesprochen werden. Mit dem Status der Berufsrückkehrerin ist nach dem Sozialgesetzbuch (§ 8b SGB III) ein Anspruch verbunden auf Beratung und Vermittlung sowie Förderung der beruflichen Weiterbildung.

Allerdings ist die Eingabe des Merkmals „Berufsrückkehrer/-in“ bei der BA nicht verpflichtend, so dass auch nicht alle Personen, die einen Wiedereinstieg planen und sich bei der BA melden, als Berufsrückkehrer/-in erfasst sind.[9] Für Wuppertal geht Frau Grote-Beverborg von einer minimalen Fehlerquote aus, da alle Neuzugänge an Arbeitslosen und Arbeitssuchenden hinsichtlich des Merkmals Berufsrückkerer/-in kontrolliert und nachgekennzeichnet werden.

In Wuppertal sind es im gleichen Zeitraum 88 Berufsrückkehrerinnen. Bundesweit sind für 2008 ca. 160.000 Berufsrückkehrerinnen zwischen 15 und 64 Jahren bei der Bundesagentur für Arbeit erfasst.[10] Für Wuppertal vermutet die Beauftragte für Chancengleichheit, Angela Grote-Beverborg, dass die vergleichsweise niedrige Zahl der Berufsrückkehrerinnen auch damit zusammen hänge, dass sich hauptsächlich Frauen mit mittlerem Qualifikationsniveau und Akademikerinnen bei der Arbeitsagentur meldeten, Frauen ohne Berufsausbildung aber in geringerem Maße.

Alle Berufsrückkehrerinnen, die sich bei der BA arbeitssuchend oder arbeitslos gemeldet haben, werden von der Agentur zu Informationsveranstaltungen eingeladen, zu denen allerdings in der Regel nur ca. 50 Prozent der Angeschriebenen erschienen, so Grote-Beverborg. Aufgrund der geringen Fallzahl können deshalb keine repräsentativen Angaben über die regionalen Berufsrückkehrerinnen gemacht werden, allerdings gibt es Hinweise auf tendenzielle Profilausprägungen der regionalen Wiedereinsteigerinnen, die im weiteren näher erläutert werden.

Die geschätzte Anzahl der Frauen in der sogenannten „Stillen Reserve im engeren Sinne“[11] umfassen nach Mikrozensus basierten Berechnungen des IAB für 2008 fast 300.000 Frauen zwischen 15 und 64 Jahren.[12] Das Problem, so Grote-Beverborg, sei, die interessierten Frauen in der „Stillen Reserve“ zu erreichen, die sich bisher noch nicht bei der BA melden würden.

9 Vgl. Böhm, Kathrin, Drasch, Katrin, Götz, Susanne, Pausch, Stephanie (2011) : Potenziale für den Arbeitsmarkt. Frauen zwischen Beruf und Familie. IAB-Kurzbericht Nr. 23, S. 5

10 Vgl. ebd., S.1

11 das sind nach Böhm u.a., a.a.O., IAB Studie 23/2011, die Frauen, die drei Merkmale verschiedener Gewichtung aufweisen: Arbeitswunsch, aktive Arbeitssuche und Verfügbarkeit innerhalb von 2 Wochen. Jutta Allmendinger hat auf der Basis des Mikrozensus 2005 eine Zahl von 5,6 Millionen nicht erwerbstätigen Frauen zwischen 25 und 59 Jahren in Deutschland berechnet. Vgl. Jutta Allmendinger, (2010)): Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen. Campus : Frankfurt/New York, S.45.

12 Frauen in Maßnahmen fallen nicht unter diese Zahl. Frauen, die sich aus Familiengründen der Kinderversorgung oder Versorgung Pflegebedürftiger gegen eine Erwerbsarbeit entschieden haben, sind auch nicht unter dieser Zahl erfasst. Vgl. Böhm, Kathrin, (2011) : Schätzung der Stillen Reserve mit dem Mikrozensuspanel 2001-2004 : Eine Machbarkeitsstudie. IAB-Forschungsbericht Nr.2

4.1 Wiedereinstieg mit zunehmend fließenden Grenzen zwischen Vollzeit und Teilzeitvolumina

In Bezug auf das Arbeitszeitmodell favorisieren Wiedereinsteigerinnen in Westdeutschland meist Teilzeitstellen.

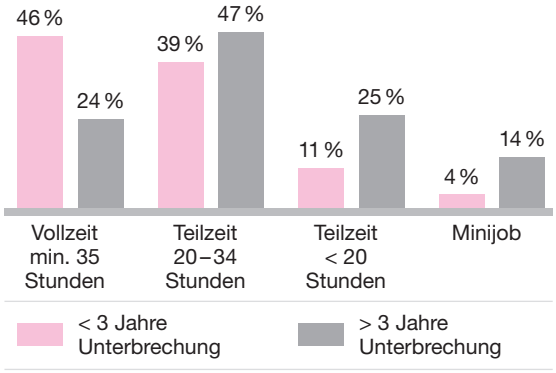
Die Frauenerwerbsquote lag 2009 in Westdeutschland bei 64,5 Prozent. Allerdings weisen Böhm u.a. darauf hin, dass das Arbeitszeitvolumen in den letzten 10 Jahren abgenommen habe. Zwischen 1991 und 2010 sei die Vollzeiterwerbsarbeit um 20 Prozent zurückgegangen und gleichzeitig hätten Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung zugenommen. Teilzeitarbeitsverhältnisse seien zwar immer noch das bevorzugte Arbeitszeitmodell von Wiedereinsteigerinnen, aber **fast die Hälfte der in Teilzeit beschäftigten Frauen und sogar zwei Drittel der Frauen in geringfügiger Beschäftigung würden gerne länger arbeiten**.[13] Hier kommen **ungenutzte Arbeitszeitpotenziale** zum Ausdruck.

Die Zahlen der Berufsrückkehrerinnen zeigen im bundesdeutschen Vergleich deutliche **Unterschiede zwischen Ost und West** in Bezug auf das gewünschte Arbeitszeitmodell: Während gemeldete Berufsrückkehrerinnen in Ostdeutschland zu 72 Prozent eine Vollzeiterwerbsarbeit suchen und nur 28 Prozent eine Teilzeitstelle, kehrt sich das Verhältnis in Westdeutschland genau um: Hier suchen Berufsrückkehrerinnen mit 81 Prozent überwiegend eine Teilzeitstelle oder auch eine Heimarbeit oder Telearbeitsstelle. Nur 19 Prozent der Berufsrückkehrerinnen in Westdeutschland suchen eine Vollzeitstelle.[14]

Dieses überwiegende Interesse an Teilzeit kann Ute Ackerschott, Leiterin der Agentur für Arbeit in Solingen und Remscheid, bestätigen: *„Ca. 75 Prozent der Wiedereinsteigerinnen suchen eine Teilzeitstelle. Dem stehen aber nur ca. 25 Prozent gemeldete Teilzeitstellen gegenüber. 75 Prozent der Unternehmen suchen Vollzeitbeschäftigte“.* Hier wird deutlich, dass allein über den Zuschnitt des Arbeitszeitvolumens und durch die Unterscheidung zwischen Vollzeit und Teilzeitbeschäftigung nur vergleichsweise wenige Teilzeitstellen den vergleichsweise häufigen Teilzeitnachfragen der Wiedereinsteigerinnen gegenüberstehen. Dabei zeigt sich bei einer differenzierten Betrachtung der Teilzeit- und Vollzeitvolumina, dass hier nicht immer eindeutige Zuweisungen gegeben sind, denn während in bestimmten Tarifbereichen die 35-Stunden-Woche als Vollzeit festgelegt ist, wird in anderen Bereichen alles unter 42 Stunden als Teilzeit bezeichnet. Durch eine noch differenziertere Betrachtung der Fachkräftepotenziale hinsichtlich des Arbeitszeitzuschnitts bei der Vermittlung könnten sich also freiwerdende Potenziale für das Matching zwischen Fachkräftebedarfen der Arbeitgeber und Angeboten auf der Fachkräfteseite ergeben.

Arbeitgeber mit Vollzeitbedarfen noch gezielter für Spielräume bei der Rekrutierung von Fachkräften mit Teilzeitwunsch sensibilisieren.

Ausstiegsdauer und Arbeitszeitmodell von Müttern nach Prozentangaben[15]



Auf der Basis einer bundesweiten Befragung zeigt sich im obigen Balkendiagramm, dass die Teilzeitvolumina von Wiedereinsteigerinnen nach einem familiär bedingten Ausstieg heterogen sind und neben der klassischen Halbtagsstelle bis 20 Stunden zunehmend auch Teilzeitmodelle mit höherer Stundenanzahl zwischen 20 und 34 Stunden sowie vollzeitnah und in Vollzeit ab 35 Stunden ausgeübt werden.

Von den Wiedereinsteigerinnen, die kürzer unterbrechen, kehren fast die Hälfte auf eine 35-Stunden-Vollzeitstelle zurück und mehr als ein Drittel arbeiten zwischen 20 und 34 Stunden. Die Mütter, die länger als drei Jahre familienbedingt ihre Erwerbsarbeit unterbrochen haben, kehren zu ca. einem Viertel in eine Vollzeitstelle zurück. Fast 50 Prozent von ihnen praktiziert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf über ein Teilzeitarbeitszeitmodell oberhalb des Stundenvolumens einer klassischen Halbtagsstelle.

Insgesamt wird hier deutlich, dass Wiedereinsteigerinnen, die tendenziell früher in den Job zurückkehren, häufiger Vollzeit arbeiten oder Teilzeit oberhalb der klassischen Halbtagsstelle, bzw. vollzeitnah. Wiedereinsteigerinnen mit einem längeren familiär bedingten Ausstieg kehren seltener auf eine Vollzeitstelle zurück und arbeiten häufiger mit geringeren Stundenvolumina und in geringfügiger Beschäftigung.

13 Vgl. Wanger, Susanne, (2011) : Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit. Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. IAB-Kurzbericht Nr.9.
14 Vgl. Böhm, u.a., a.a.O., S.6
15 Vgl. Wippermann, a.a.O., S.19.

Die klassische Halbtagstätigkeit: Zu wenig und zu unflexibel

Die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt für Wuppertal, Angela Grote-Beverborg, erläutert, dass die von vielen bei der Arbeitsagentur gemeldeten Berufsrückkererinnen nachgefragte *„klassische Arbeitszeit von acht bis zwölf Uhr zu wenig und zu unflexibel“* von den Arbeitgebern wahrgenommen würde. Wichtig sei, dass sich die Wiedereinsteigerinnen flexibler zeigten und auch längere Arbeitszeiten über Mittag oder auch Arbeitszeiten am Nachmittag anböten. Der Wunsch nach einer Halbtagsstelle sei durch die lange Zeit vorherrschende Halbtagsbetreuung geprägt worden. Diese habe sich aber vielerorts überholt, da mittlerweile für den Kindergarten und Vorschulbereich Kinderbetreuungsmöglichkeiten als Übermittagsbetreuung bis 16:00 Uhr bestehen. Tatsächlich würden sich die Mütter aber immer noch – und nur zum Teil abhängig von den Kinderbetreuungsmöglichkeiten vor Ort – schwer tun, die Väter für Familienaufgaben mit in die Pflicht zu nehmen. Für Mütter sei teilweise ungewohnt und daher anfangs schwierig, die traditionelle geschlechterspezifische Arbeitsteilung aufzubrechen und die Väter der zu versorgenden Kinder in die Familienaufgaben miteinzubeziehen.[16]

Kinderbetreuung für unter Dreijährige immer noch unzureichend

Die Arbeitszeitwünsche der Wiedereinsteigerinnen spiegeln aber zum Teil die Rahmenbedingungen der Kinderbetreuung wider, die in Westdeutschland insbesondere für unter Dreijährige immer noch unzureichend sind und damit für viele Eltern mit kleinen Kindern nicht die Voraussetzungen schaffen, dass beide Eltern Vollzeit arbeiten gehen können. Eine Anhebung der Arbeitszeitvolumina im Teilzeitbereich über die klassische Teilzeitstelle hinaus bis 25 oder 30 Stunden ist betreuungstechnisch eher realisierbar.

Daneben spielt aber auch die spezifische westdeutsche Rollenprägung des berufstätigen Vaters als Familienernährer und der berufstätigen Mutter als Zuverdienerin und die damit verbundene geschlechterspezifische Arbeitsteilung eine wesentliche Rolle. In Ostdeutschland ist im Vergleich dazu zum einen die Infrastruktur der Kinderbetreuung flächendeckend als Ganztagsbetreuung auch für unter Dreijährige stärker ausgebaut. Zum anderen wirkt sich die Rollenprägung von Männern und Frauen durch die in der früheren DDR eingeübte Akzeptanz kontinuierlicher Berufstätigkeit von Müttern und Vätern förderlich aus hinsichtlich einer gleichberechtigten Aufnahme und Weiterführung von Vollzeiterwerbsarbeit auch bei weiblichen Beschäftigten mit Kindern.

Es gäbe auch Mütter in der Region, so zwei befragte Expertinnen, die nicht in den Arbeitsmarkt zurückkehren wollten, oder die zu wenig Selbstbewusstsein hätten und sich eine Erwerbsaufnahme, insbesondere nach einer längeren Erwerbsunterbrechung, nicht zutrauen würden. Diese Mütter gingen dann oft in 400-Euro-Jobs oder in die Schattenwirtschaft und nähmen Abstriche bei der Rente in Kauf.

4.2 Plus-Minus-Drei: Kürzere oder längere Erwerbsunterbrechung und die Bedeutung der Kinderbetreuungsinfrastruktur

Grundsätzlich kann hinsichtlich der Dauer der Erwerbsunterbrechung bei Wiedereinsteigerinnen unterschieden werden in kürzere und längere Unterbrechungen bis drei Jahre und länger als 3 Jahre[17], wodurch zum Ausdruck kommt, dass der Wiedereinstieg verknüpft ist mit der in Deutschland prägenden Kinderbetreuungsinfrastruktur, die eine Kinderbetreuung für Kindergartenkinder ab drei Jahren vorsieht und gesetzlich einen Kindergartenplatz für Kinder bis spätestens vor dem vierten Geburtstag garantiert. Eine Betreuung von Kleinkindern unter drei Jahren ist in Ostdeutschland seit DDR-Zeiten soziokulturell akzeptiert und gesellschaftlich eingeübt ebenso wie in vielen westdeutschen Großstädten. Insgesamt gibt es zwischen Westdeutschland und Ostdeutschland aber noch deutliche Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz der öffentlichen Kinderbetreuung für Kleinkinder unter drei Jahren und auch hinsichtlich des Ausbaus der Betreuungsinfrastruktur.

Im Bergischen Städtedreieck gibt es in Remscheid insgesamt 3300 Kindergartenplätze, davon stellen 56 Prozent eine Ganztagsbetreuung dar mit 45 Stunden und 42,1 Prozent eine Übermittagsbetreuung von ca. 7-14 Uhr und 35 Stunden. Nur 77 Plätze bieten eine Betreuung im klassischen Vormittagsbereich mit 25 Stunden.[18] *„Dieses Modell läuft aus“*, so der Zuständige für den Bereich Kindertagesstätten und Tagespflege vom Jugendamt der Stadt Remscheid. Durch die Inanspruchnahme der Ganztagsbetreuung von der Mehrheit der Eltern werde deutlich, dass hier die meisten Bedarfe lägen. Bei den Betreuungsplätzen der unter Dreijährigen sehe es allerdings noch nicht so gut aus, da noch nicht für alle angestrebten 30 Prozent der unter Dreijährigen ein Platz zur Verfügung gestellt werden könne: *„Hier liegen wir bei 24 Prozent, 494 Plätze haben wir in den Einrichtungen und 130 in der Tagespflege“.*

16 An dieser Stelle zeigen sich Ansätze unterschiedlicher Vorstellungen der Expertin hinsichtlich einer partnerschaftlichen Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit und ihrer Vermittlungskliental hinsichtlich einer geschlechterspezifischen Arbeitsteilung.
17 Vgl. Wippermann, Carsten, Zeit für Wiedereinstieg – Potenziale und Perspektiven. Hrsg.v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, 2011, 1. Auflage, S. 9
18 Vgl. Beschlussvorlage der Stadt Remscheid zur Bedarfsplanung von Betreuungsplätzen in Kindertageseinrichtungen gemäß § 1 Kinderbildungsgesetz NRW für das Kindergartenjahr 2012/13. Drucksache 14/1522 v. 19.12.2011, S.4.

In Solingen gibt es nach Angaben des dortigen Jugendamtes im U3-Bereich 913 Plätze, die sich in 733 Betreuungsplätze in Kindertagesstätten und 180 Plätze in der Tagespflege aufteilen[19]. Damit sei für den Zeitraum 2011/2012 eine Bedarfsdeckung für 23,5 Prozent der Kinder unter drei Jahren gewährleistet. Im Kindergartenbereich könne man mit 4038 Plätzen eine Bedarfsdeckung von 99,6 Prozent erreichen.

In Wuppertal gäbe es bei der U3-Versorgung bei den 0–3jährigen eine Quote von 21,1 Prozent und bei den 2–3jährigen eine Versorgung von 51 Prozent, so die Abteilungsleiterin im Stadtbetrieb Tageseinrichtungen für Kinder der Stadt Wuppertal. Insgesamt stünden in Wuppertal 2577 Plätze in Tageseinrichtungen und in der Tagespflege für unter dreijährige zur Verfügung für das Planungsjahr 2012/13.[20] Insbesondere würden dabei die 2 bis 3jährigen von den Zuwächsen bei der Betreuungsquote profitieren.

Betreuungsplätze in Wuppertal, Solingen und Remscheid im U3- und Ü3-Bereich

	Wuppertal	Solingen	Remscheid
Betreuungsplätze für Unterdreijährige in Prozent	21,1	23,5	24

Auf der Basis der vorliegenden Zahlen ist die Anzahl der Betreuungsplätze für Unterdreijährige in Remscheid im Verhältnis zur Gesamtzahl am höchsten und in Wuppertal gibt es im Vergleich dazu im Bergischen Städtedreieck die wenigsten Plätze. Ob die ab August 2013 gesetzlich garantierten Betreuungsplätze für 30 Prozent der Unterdreijährigen in Wuppertal, Solingen und Remscheid erreicht werden, bleibt fraglich. Alle drei Städte unternehmen Anstrengungen, ihre Versorgungsquoten zu erhöhen.

Die Drei ist die fast schon magische Zahl, die in Deutschland die Erwerbsbeteiligung von Müttern strukturiert und eng an die vor Ort bestehende Infrastruktur der öffentlichen oder betrieblichen Kinderbetreuung geknüpft ist. Dabei wirken sich die Rahmenbedingungen der vorhandenen Kinderbetreuung sowohl auf die Dauer der Erwerbsunterbrechung der Mütter aus, als auch auf das Volumen ihrer Erwerbsbeteiligung, die in Westdeutschland immer noch überwiegend auf eine Teilzeitstelle ausgerichtet ist – auch wenn hier eine Vergrößerung des Teilzeitvolumens erkennbar wird und eine Aufweichung der *„Betonarbeitszeit von acht bis zwölf“*[21] voranschreitet.

59 Prozent der Wiedereinsteigerinnen kehren nach spätestens drei Jahren in den Arbeitsmarkt zurück. 41 Prozent der Wiedereinsteigerinnen haben eine Erwerbsunterbrechung, die länger als drei Jahre dauert, bei der die Wiedereinsteigerinnen aber dennoch die Rückkehr in den Arbeitsmarkt anstreben.[22] Die Ausstiegsdauer ist statistisch signifikant abhängig von der Anzahl und dem Alter der Kinder. Wiedereinsteigerinnen, die länger als drei Jahre aussteigen, haben tendenziell mehr als ein Kind.[23] Im Umkehrschluss heißt das: Paare, die nicht wollen, dass einer von beiden – meist die Mutter – länger als drei Jahre aussteigen soll, entscheiden sich oft gegen ein zweites Kind.[24]

Damit bleibt festzuhalten, dass **fast 60 Prozent aller Mütter nach spätestens drei Jahren wieder erwerbstätig** sind. Allerdings kehren 40 Prozent zunächst nicht zu ihrem Arbeitgeber zurück. Das ist eine vergleichsweise hohe Zahl und bedeutet für die Arbeitgeber einen spürbaren Knowhow-Verlust.

40 Prozent der Mütter kehren nicht zum alten Arbeitgeber zurück.

Nach Aussage der befragten Expertinnen der Arbeitsagenturen kämen die Berufsrückkehrerinnen beispielsweise in Wuppertal schneller zurück als noch vor einigen Jahren. Die Rückmeldungen aus den Informationsveranstaltungen der Beauftragten für Chancengleichheit der Agentur sähen so aus, dass Berufsrückkehrerinnen, die nach 10 oder 15 Jahren den Weg in den Arbeitsmarkt suchten, eher die Ausnahme seien. Die meisten Berufsrückkehrerinnen in den Infoveranstaltungen der Agentur würden eine Erwerbsunterbrechung von drei Jahren oder kürzer benennen. Diese Tendenz wurde auch in den Unternehmensbefragungen bestätigt. (Vgl. Kapitel 5)

Für die Klientel des Jobcenters Solingen zeichnete die befragte Beauftragte für Chancengleichheit Dagmar Eickenberg jedoch ein anderes Bild. Hier sähen die Mütter den Schuleintritt ihrer Kinder als geeigneten Zeitpunkt an, um wieder den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu suchen. Damit ist eine Erwerbsunterbrechung von ca. 6 Jahren verbunden, die einen Knowhow-Verlust darstellt, der mit einer Neueinstellung vergleichbar ist.

19 Die Daten im U3-Bereich basieren nach Angaben des Jugendamts Solingen z.T. auf Prognosedaten.
20 Vgl. Drucks.-Nr. VO/0257/12 der Sitzung im Jugendhilfeausschuss am 26.04.2012 zum jährlichen Bericht über den Ausbau von Betreuungsplätzen für unter dreijährige Kinder. Veröffentlicht unter www.wuppertal.de/Rathaus-Bürgerservice/RIS/Sitzungskalender.
21 Wie eine befragte Expertin den Arbeitszeitwunsch nach einer Halbtagsvormittagsstelle bei Wiedereinsteigerinnen bezeichnete.
22 Wippermann, a.a.O., S.14
23 Ebd,.S.7
24 Zum Zusammenhang zwischen Fertilität und hoher Frauenerwerbsquote durch gelungene Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit vgl. Engelhardt, Henriette (2009): Zum Wandel der Korrelation von Fertilität und Frauenerwerbstätigkeit in Raum und Zeit: Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung der Effekte ausgewählter sozialer Indikatoren, in: Zeitschrift für Familienforschung, Schwerpunktthemaheft Fertilität und Frauenerwerbstätigkeit 21(3): S.246-264

4.3 Karriere? – Ja, bitte! – Familiäre Verantwortung und Karriereorientierung

Entgegen der landläufigen Meinung, dass Frauen, die sich für Kinder entschieden haben, damit auch gleichzeitig ihre beruflichen Ambitionen aufgeben, zeigen Befragungen des Delta Instituts für Sozial- und Ökologieforschung, dass knapp ein Drittel der Mütter mit kurzer Erwerbsunterbrechung und ein Viertel der Mütter mit längerer Erwerbsunterbrechung in **hohem Maße** an beruflichem Vorankommen und auch an einer beruflichen Karriere interessiert sind. Ein grundsätzliches Interesse an beruflicher Weiterentwicklung und auch Karriere hätten sogar 69 Prozent der Mütter mit kurzer Erwerbsunterbrechung und 60 Prozent der Mütter mit längerer Erwerbsunterbrechung. In der Altersgruppe der 25–40-Jährigen seien das sogar 71 Prozent. Und auch von den älteren Wiedereinsteigerinnen zwischen 50 und 60 Jahren bestätigen 66 Prozent, dass sie sich beruflich weiterentwickeln und Karriere machen möchten, wenn die Chance sich böte und die Umstände es zulassen würden.[25]

Damit kommt zum Ausdruck, dass eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung noch nicht das Ende beruflicher Ambitionen bedeuten muss, sondern im Gegenteil, dass ein überwiegender Teil der Wiedereinsteigerinnen eine verantwortliche Stellung im Beruf anstrebt und Aufstiegsoptionen durchaus im Blick hat.

zu wenige atttraktive Stellen mit flexibler Vollzeit

Allerdings seien sich die Mütter einig, so Wippermann, dass es für anspruchsvolle und attraktive Berufe kaum Angebote gäbe, in Vollzeit **flexibel** zu arbeiten. Fast zwei Drittel der Mütter mit kürzerer wie mit längerer Erwerbsunterbrechung beklagten dies und brächten damit zum Ausdruck, dass eine Vollzeitstelle mit flexiblen Arbeitszeiten für sie durchaus eine Option sein könnte, um Familienarbeit und anspruchsvolle berufliche Tätigkeit zu vereinbaren. Damit käme auch zum Ausdruck, so Wippermann, dass **Wiedereinsteigerinnen nicht automatisch auf Teilzeit „programmiert“** seien und dass es für sie vorstellbar sei, eine Vollzeitstelle mit flexiblen Arbeitszeiten anzunehmen und in einer für sie zufriedenstellenden Balance mit ihrer Familienverantwortung umzusetzen.[26]

4.4 Wichtigste Motive: Ökonomische Gründe entscheidend für den Wiedereinstieg

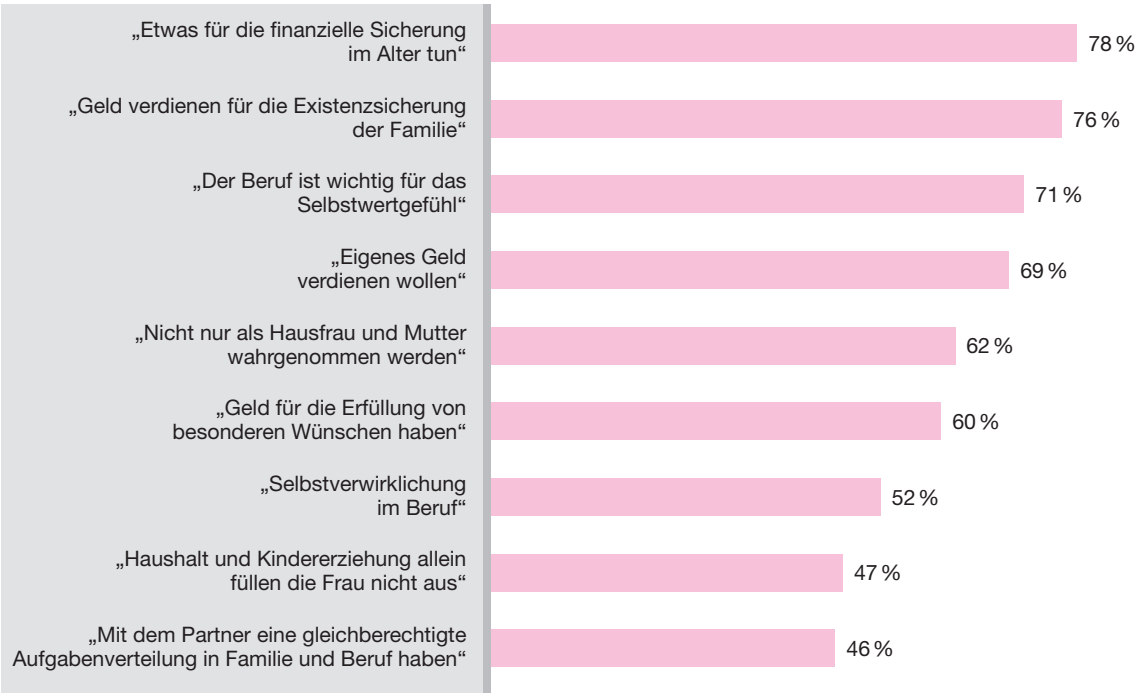
Bei der Befragung der Expertinnen wurde deutlich, dass ökonomische Gründe eine entscheidende Rolle spielen für den Wunsch oder die Notwendigkeit von Müttern nach einer Familienphase wieder auf den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren zu wollen. Dies hänge damit zusammen, dass Frauen nach einer Trennung oder Scheidung ihren Unterhalt selbst verdienen müssten bzw. durch die Arbeitslosigkeit des Partners oder Ehemannes gezwungen seien, den Familienunterhalt zu verdienen.

Gemäß der repräsentativen Befragung von Wippermann liegen die wichtigsten Motive für Mütter, wieder berufstätig sein zu wollen nach einer Familienphase, im finanziellen Bereich begründet. An erster Stelle der Motive für die Wiedereinsteigerinnen stehe hier eine eigenständige Alterssicherung (78 Prozent) sowie die *„Existenzsicherung der Familie“* (76 Prozent). Wippermann erkennt hier ein *„wachsendes neues Selbstverständnis“* der Wiedereinsteigerinnen, demgemäß *„die Verantwortung für die Existenzsicherung der Familie auf beide Eltern verteilt“* wahrgenommen würde. *„Insgesamt sehen Frauen ihre Erwerbstätigkeit weniger als Alternative zur Absicherung durch das Einkommen des Partners, sondern* ***Partnerschaft und Erwerbstätigkeit sind immer stärker zwei Elemente gelingender Lebensgestaltung****, die nicht alternativ, sondern additiv im Lebensplan verwirklicht werden wollen.“*[27]

Entgegen der verbreiteten Meinung, dass Mütter überwiegend arbeiten gehen wollten, um Abwechslung zu haben, weil Haushalt und Kinder allein sie nicht ausfüllten, machen die Ergebnisse der Befragung deutlich, dass dies nur ein Grund unter vielen anderen ist, von denen eine eigenständige finanzielle Sicherung für die Gegenwart und die Zukunft identitäts- und sinnstiftend ist. „Beruflich qualifiziert, kompetent und ambitioniert zu sein, ist für die Mütter mit kurzer Erwerbsunterbrechung ein wesentlicher Teil ihrer Identität – aber eben auch für die Mütter mit längerer Erwerbsunterbrechung. Diese Identität war immer schon ein Teil ihres Lebensentwurfs, wurde auch durch die – in dieser Dauer mehr oder weniger gewollte – Erwerbsunterbrechung nicht aufgegeben, sondern zur Perspektive für den nächsten Lebensabschnitt.“[28], meint Wippermann. Insofern seien „**Familienorientierung und Berufsorientierung als zwei eigenständige, einander nicht begrenzende Dimensionen** zu sehen“.[29]

25 Vgl. Wippermann, a.a.O., S.28
26 Vgl. ebd., S.31
27 Vgl. Wippermann, a.a.O., S.23 und in Fußnote Nr.21
28 Vgl. ebd., S. 27
29 Ebd.

Gründe, warum Mütter erwerbstätig sein wollen.



Motiviert, engagiert: Nach Aussage der Expertinnen zeigten weibliche Beschäftigte bei einem familienbedingten Ausstieg ein unterschiedliches Verhalten hinsichtlich des Wiedereinstiegs, das sich durch eine Profilierung in zwei entgegengesetzte Richtungen typisieren lässt: Einerseits engagiert interessiert und einen guten Kontakt zum Arbeitgeber pflegend. Andererseits ohne Kontaktpflege in der Elternzeit und teilweise auch ohne Interesse, zum alten Arbeitgeber zurückzukehren. Einige Wiedereinsteigerinnen würden die Zeit der Elternzeit auch nutzen für eine Umorientierung hinsichtlich ihrer Erwerbsarbeit, so Gerda Becker von der Gesellschaft für berufliche Bildung in Remscheid (gbb). Die Motive für diese Umorientierung in Verbindung mit den erwarteten (Un)Möglichkeiten einer gelungenen Vereinbarkeit beim alten Arbeitgeber konnten hier allerdings nicht geklärt werden und müssten Ziel einer gesonderten Untersuchung sein.

Für Constanze Epe, Sprecherin der Wirtschaftsjunioren Remscheid in 2011, ist der Faktor Motivation sehr wichtig: *„Motivation ist immer einer der wichtigsten Faktoren, mindestens ebenso wichtig, wie die Qualifikation. Auch altersunabhängig. Unternehmer sollten die Motivation von Wiedereinsteigerinnen hoch schätzen und bei Bedarf nachqualifizieren und weiterbilden, wenn die Zeit dafür ist.“*

Mutlos, zaghaft, resigniert: Mehrere Expertinnen bestätigen, dass viele Mütter sich nach der Familienphase nicht mehr viel zutrauten oder mutlos geworden seien. Dieser Zustand mangelnden Selbstbewusstseins bei Wiedereinsteigerinnen ist nicht nur für einen Teil der regionalen Wiedereinsteigerinnen typisch, sondern ein breites, bundesweites Phänomen.[30] Mütter geraten nach der Familienphase nicht immer gewollt und selbstbestimmt in Lebenssituationen, die eine Vereinbarkeit ihres Erwerbswunsches mit ihrer Familienverantwortung aufgrund fehlender Kinderbetreuung und Unterstützung des Partners sowie flexibler Arbeitsmöglichkeiten seitens des Arbeitgebers unmöglich machen. Der einmal entstandene Graben zwischen Familien- und Arbeitswelt wird dann schnell tiefer und breiter und Verbindungsbrücken werden nicht gefunden oder sind so instabil, dass sie nach kurzer Zeit einbrechen. Diese Frauen brauchen *„Ermutigung und Unterstützung“*, so Angela Grote-Beverborg von der Agentur Wuppertal, weil sie zögerlich seien, schüchtern und sich nicht trauten, eine Bewerbung abzuschicken. Hier wäre wichtig, mit den Wiedereinsteigerinnen Trainings zu machen, um eigene Stärken ins Bewusstsein zurückzuholen und sich für ein Bewerbungsgespräch gut zu präparieren. Auch würden die Wiedereinsteigerinnen teilweise nicht genügend Eigeninitiative zeigen und sich nur zögerlich bewerben.

30 Vgl. Allmendinger (2010), a.a.O., S. 105

4.5 Die Qualifikation der Wiedereinsteigerinnen: Entscheidende Variable für den Wiedereinstieg

65 Prozent der Berufsrückkehrerinnen in Westdeutschland haben eine Berufsausbildung, davon 5 Prozent eine akademische. 35 Prozent haben keine Berufsausbildung.

Die Region des Bergischen Städtedreiecks ist geprägt durch eine geringe Akademikerinnenquote. Der überwiegende Anteil der Berufsrückkehrerinnen habe eine Berufsausbildung und einige Jahre Berufserfahrung, so die befragten Expertinnen. Vereinzelt würden sich auch Akademikerinnen bei der Agentur für Arbeit melden.

Die vertretenen Branchen seien aufgrund der Berufswahl der Wiedereinsteigerinnen eher frauenspezifisch, so Gerda Becker von der Gesellschaft für berufliche Bildung in Remscheid. Sie weist darauf hin, dass die Wiedereinsteigerinnen in ihrem Arbeitskontext meist im kaufmännischen Bereich den Wiedereinstieg suchten, da sie sich hier familienfreundliche Arbeitszeiten versprächen. Für technische Bereiche sei es insgesamt schwierig, Frauen zu gewinnen.

Die Leiterin der Arbeitsagentur Solingen/Remscheid führt aus, dass die Eigeninitiative der Wiedereinsteigerinnen mit dem Bildungsstand steige.

In einer Studie des Bundesfamilienministeriums zum beruflichen Wiedereinstieg nach der Familiengründung von 2010 werden deutliche Unterschiede zwischen hochqualifizierten Frauen einerseits und mittleren und niedrig qualifizierten Frauen andererseits festgestellt: Demnach weisen hochqualifizierte Frauen dem Beruf auch bei der Familienplanung einen hohen Stellenwert zu und bereiten die Rückkehr in den Beruf systematisch vor. Bei Frauen mittlerer und geringerer Bildung seien die berufliche Planung und die Familienplanung voneinander abgekoppelt und weniger durch Motive der Selbstverwirklichung geprägt.[31]

Für gering qualifizierte Frauen im AlG2-Bezug könne Dagmar Eickenberg, Beauftragte für Chancengleichheit im Jobcenter Solingen, kaum Fachkräftepotenzial feststellen. Allerdings würden sich viele Firmen nicht an die Arbeitsagentur oder die Jobcenter, sondern an Zeitarbeitsfirmen wenden, um Stellen zu besetzen. Für Wiedereinsteigerinnen seien aber Angebote von Zeitarbeitsfirmen oft schwierig zu bedienen, z.B. wenn Schichtarbeit oder flexible Arbeitszeiten gefordert seien, da hier oft ein Problem bei der Kinderbetreuung auftrete, das weder durch öffentliche noch familiäre Kinderbetreuungsmöglichkeiten gedeckt werden könne.

Die meisten Wiedereinsteigerinnen seien im Bereich des Jobcenters in sogenannten typischen Frauenberufen zu finden, z.B. in der Pflege oder im Verkauf.

Bei Wiedereinsteigerinnen im AlG2-Bezug zeichnen sich auf der Basis des Expertinneninterviews mit der Beauftragten für Chancengleichheit im Jobcenter Solingen strukturelle und individuelle Faktoren ab, die einen Wiedereinstieg der betroffenen – meist alleinerziehenden – Mütter erschweren. So gibt es zum einen die im Sozialgesetzbuch vorgesehene Regelung, dass Frauen in Elternzeit im AlG2-Bezug bis zu drei Jahren dem Arbeitsmarkt bzw. der Vermittlung nicht zur Verfügung stehen.[32] Anschließend gilt die gesetzliche Pflicht, alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit auszuschöpfen.[33] Diese Regelung werde mittlerweile aber durchaus auch problematisch gesehen, so die BCA des Jobcenters Solingen, da es aus neuerer Erfahrung nicht sinnvoll sei, den Erwerbsausstieg direkt auf drei Jahre festzuschreiben, wenn eine frühere Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt möglich sei. Strategien zur frühzeitigen Aktivierung werden deshalb zurzeit entwickelt. Allerdings hätten Wiedereinsteigerinnen im AlG2-Bezug häufig schlechtere soziale Familiennetze, die Engpässe bei der Kinderbetreuung nicht so gut auffangen könnten, wie dies durch soziale Netze bei Mittelschichtsfamilien möglich sei. Zudem würden bei dieser Klientel häufig auch multiple Problemlagen vorliegen, so dass beispielsweise durch Suchtprobleme die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit noch zusätzlich erschwert würde.

31 Vgl. BMFSFJ (2010): Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren. Sinus Sociovision, Berlin.
32 Vgl. §10 SGB II.
33 Vgl. §2 SGB II.

Insofern kann hier auf der Basis des Expertinneninterviews für die Wiedereinsteigerinnen im AlG2-Bezug festgestellt werden, dass es einerseits **strukturelle Hindernisse für einen frühen Wiedereinstieg gibt, der in den Vorgaben des Sozialgesetzbuches selbst liegt** und für Wiedereinsteigerinnen im AlG2-Bezug keine Anreize setzt, früher als nach drei Jahren Elternzeit wieder den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu suchen. Zum anderen werden strukturelle Nachteile aufgrund oft wenig vorhandener familiärer und sozialer Netze benannt, wodurch eine benötigte Kinderbetreuung im Krankheitsfall der Kinder privat nicht aufgefangen wird.

Zudem sind auch die öffentlichen Kinderbetreuungsplätze für unter Dreijährige häufig noch zu wenig vorhanden und an eine nachweisbare Berufstätigkeit der Mutter oder an den Status der Alleinerziehenden geknüpft.

Neben diesen strukturellen Erschwernissen eines Wiedereinstiegs bei Müttern im AlG2-Bezug sind die individuellen Vorstellungen der Mütter zum Zeitpunkt des Wiedereinstiegs auf den Zeitabschnitt ab Schuleintritt ihrer Kinder gerichtet. Dies ist ein vergleichsweise später Zeitpunkt, der hinsichtlich des Wissensstands der Wiedereinsteigerin gegebenenfalls einen großen Knowhow-Verlust darstellt und insofern fast mit einer Neueinstellung verglichen werden kann. Zudem wünschen sich diese Wiedereinsteigerinnen eine Teilzeittätigkeit, die nach einem vergleichsweise langen Ausstieg und ohne kontinuierliches Kontakthalten mit dem früheren Arbeitgeber nur in geringem Umfang auf dem freien Arbeitsmarkt angeboten wird.

Wiederholt weisen die befragten ExpertInnen auf die Bedeutung der Qualifikation hin und betonen, dass die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen im Bergischen Städtedreieck überwiegend gut ausgebildet sei und mehrere Jahre Berufserfahrung habe. Daneben wird auf die Bedeutung von Motivation und Persönlichkeit der Wiedereinsteigerin hingewiesen, die fast genauso wichtig sei, wie die Qualifikation.

4.6 Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund

Strukturelle Hindernisse des Wiedereinstiegs für Frauen in Elternzeit im AlG2-Bezug

Die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund ist ähnlich heterogen hinsichtlich der Erwerbsorientierung und der Vorstellung, eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzustreben, wie die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen insgesamt. So haben z.B. Wiedereinsteigerinnen mit osteuropäischem Migrationshintergrund häufig eine gute berufliche Ausbildung und eine starke Erwerbsorientierung und sind oft sehr daran interessiert, Familien- und Erwerbsarbeit unter einen Hut zu bekommen. Im Vergleich dazu sind die berufliche Qualifikation und die Erwerbsorientierung z.B. bei Müttern mit türkischem Migrationshintergrund oft geringer und weniger stark ausgeprägt und häufiger auf einen Lebensentwurf ohne das Ziel der Vereinbarkeit ausgerichtet.[34] Teilweise sind es auch die geschlechterspezifischen soziokulturellen Leitbilder und Zuschreibungen türkischer – oft bildungsferner – Teilgesellschaften, die türkischen Müttern die von ihnen selbst angestrebte Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit erschweren oder die Aufnahme einer Ausbildung oder Erwerbsarbeit verhindern. Dennoch gibt es auch bei Wiedereinsteigerinnen mit türkischem Migrationshintergrund nicht selten gut qualifizierte Mütter, die stark an einer Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit interessiert sind.

Obwohl die Heterogenität in der Gruppe der Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund feststellbar ist, erscheint es dennoch sinnvoll, sie als eine Gruppe zu untersuchen, da im Vergleich zu Müttern ohne Migrationshintergrund deutliche statistische Unterschiede bestehen. Aus diesem Grund wird für die hier untersuchte Region des Bergischen Städtedreiecks nach Wiedereinsteigerinnen mit und ohne Migrationshintergrund differenziert.

34 Vgl. Cakal-Rasch, Arlin, El Zein, Fariha, Mittelmann, Bärbel, (2011): „Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte im Bergischen Städtedreieck. Projektbericht. Hrsg. v. Gleichstellungsstelle der Stadt Solingen, Jan 2011, S. 21ff.

Bei guten Deutschkenntnissen und abgeschlossener Berufsausbildung spielt Migrationshintergrund kaum noch eine Rolle

Bei der Befragung der ExpertInnen zu den Chancen von Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund, Familie und Beruf erfolgreich zu vereinbaren, artikulierten die Befragten unterschiedliche Einschätzungen. Einige der interviewten Expertinnen und Experten waren der Ansicht, dass ein Migrationshintergrund in den Unternehmen des Bergischen Städtedreiecks kaum noch eine Rolle spiele, wenn die Wiedereinsteigerin gute Deutschkenntnisse besäße und eine abgeschlossene Berufsausbildung mit einigen Jahren Berufserfahrung habe. Die Unternehmen seien seit der Zeit des Zuzugs von sogenannten Gastarbeitern in den 50er und 60er Jahren gewohnt, mit ausländischen Kräften zu arbeiten, so ein Interviewpartner der Wirtschaftsförderung Wuppertal, und hätten gute Erfahrungen mit den Beschäftigten gemacht, die manchmal schon in zweiter oder dritter Generation bei ihnen arbeiteten. Oft seien auch die zusätzlichen Sprachkenntnisse von Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund von Vorteil, da sie für den Arbeitgeber, der in Bereichen mit Auslandsgeschäften tätig sei, einen erwünschten Mehrwert darstellen könnten.

Für Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund, die nach Deutschland zugewandert sind und ihre Schul- und Berufsabschlüsse im Ausland erworben haben, spielt die Anerkennung der im Ausland erworbenen Abschlüsse eine besonders wichtige Rolle. Carmen Bartl-Zorn von der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid und zuständig für den Bereich Ausbildung im Bereich der IHK, erläutert, dass die Abschlüsse aus dem Ausland auch schon vor dem Anerkennungsgesetz für ausländische Abschlüsse[35], das seit April 2012 gilt, im Interesse der Fachkräftegewinnung für die regionalen Unternehmen in der Region anerkannt wurden. Insofern könne für das Bergische Städtedreieck kein größeres Fachkräftepotenzial durch die Anerkennung ausländischer Abschlüsse freigesetzt werden.

Schaut man in die Statistik auf der Basis des Mikrozensus von 2009, so wird deutlich, dass Mütter mit Migrationshintergrund mit 37 Prozent vergleichsweise häufig als Arbeiterinnen tätig sind, erwerbstätige Mütter ohne Migrationshintergrund nur zu 13 Prozent.[36] Dies ist insbesondere für die Bergische Region von Bedeutung, da hier noch viele Unternehmen im produzierenden Bereich wirtschaften, welche Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund beschäftigen. 52 Prozent der Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund sind im Angestelltenverhältnis tätig im Vergleich zu Müttern ohne Migrationshintergrund, die deutlich häufiger im Angestelltenverhältnis (70 Prozent) eine Beschäftigung finden.[37]

So zeigt sich **auf der Qualifikationsebene ein deutlicher Unterschied zwischen Müttern mit und ohne Migrationshintergrund**. Etwas über die Hälfte aller Mütter mit Migrationshintergrund sind im Angestelltenverhältnis tätig und knapp die Hälfte als Arbeiterin oder als Selbstständige in Beschäftigung. Mütter ohne Migrationshintergrund sind zu über zwei Dritteln als Angestellte beschäftigt und nur jede Dreizehnte ist als Arbeiterin beschäftigt.

Insgesamt arbeiten bundesweit 84 Prozent aller erwerbstätigen Mütter mit und ohne Migrationshintergrund im Dienstleistungssektor.[38] Im Bergischen Städtedreieck fällt die Verteilung zwischen dem produzierenden Bereich und dem Dienstleistungsbereich etwas deutlicher zugunsten des produzierenden Bereichs aus, als dies im Bundesvergleich der Fall ist. Aber auch im Bergischen Städtedreieck hält der Trend der Tertiarisierung mit wachsenden Beschäftigungsvolumen in den Dienstleistungsbranchen an. Perspektivisch wird es also noch zunehmende Fachkräftebedarfe im Dienstleistungsbereich geben.[39]

Bei der Befragung der Expertinnen und Experten zu den Chancen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund wurden schlechte Deutschkenntnisse und eine fehlende abgeschlossene Berufsausbildung für einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt als problematisch angesehen. In Verbindung mit soziokulturellen Prägungen, die eine vorwiegende Zuständigkeit der Mutter für die Versorgung der Kinder und des Haushaltes vorsieht, sei eine Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit nur sehr schwer möglich.

35 Gesetz zur Verbesserung und Feststellung der Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen vom 6. Dezember 2011. Bundesgesetzblatt Jg. 2011 Teil I Nr. 63.
36 Vgl. Familien mit Migrationshintergrund. Lebenssituation, Erwerbsbeteiligung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hrsg.v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. Nov. 2010, 1. Aufl., S.64
37 Vgl. ebd.
38 Vgl. ebd. S. 62
39 Vgl. IAB Regional. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bergischen Land. Eine Analyse auf regionaler Ebene. IAB Nordrhein-Westfalen Nr. 06/2011. Hrsg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg, S. 35.

Eine befragte Expertin berichtete von einem ihr bekannten Fall einer Frau mit türkischem Migrationshintergrund, die in einer Firma keine Beschäftigung bekommen habe, weil sie als Kopftuchträgerin in diesem spezifischen Bereich mit Kundenkontakt *„nicht erwünscht gewesen sei“*. Da die Frau ihr Kopftuch nicht habe abnehmen wollen, hätten sie und ihr Arbeitgeber einen anderen Bereich gefunden, in dem sie dann tätig geworden sei.

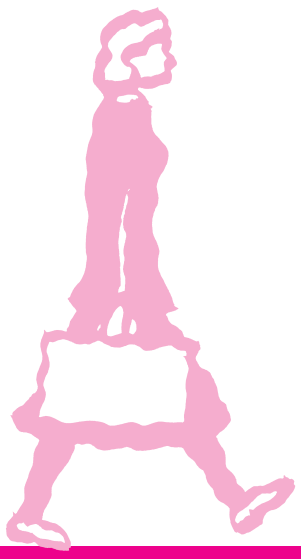
Eine andere Expertin äußerte die Einschätzung, dass ein fremdklingender Name einer Bewerberin durchaus noch einen Nachteil darstellen könne und von der Wiedereinsteigerin durch besondere Zusatzqualifikationen oder besonders gute Leistungen wieder ausgeglichen werden müsse, um beispielsweise für ein Einstellungsgespräch berücksichtigt zu werden. Es kann hier zusammengefasst werden, dass bei Wiedereinsteigerinnen mit Migrationshintergrund die Qualifikation im Zusammenspiel mit kulturellen Prägungen zur Erwerbsarbeit entscheidend für eine gelungene Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit ist. Bei guten Deutschkenntnissen und einer abgeschlossenen beruflichen Ausbildung spielt ein Migrationshintergrund kaum noch eine Rolle und zusätzliche nicht deutsche Sprachkenntnisse sind von Vorteil. Bei nicht ausreichend vorhandenen Deutschkenntnissen und keiner abgeschlossenen beruflichen Ausbildung sowie kulturellen Prägungen, die die Mutterrolle ins Zentrum des Lebensentwurfs stellen und eine Vereinbarkeit als nur wenig erstrebenswert angesehen wird, ist eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit kaum wahrscheinlich.

Insgesamt sind zwei Drittel aller Wiedereinsteigerinnen gut ausgebildete Fachkräfte mit einer Berufsausbildung und mehreren Jahren Berufserfahrung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und damit verbundenen Fachkräfteengpässen in vielen Bereichen der Wirtschaft sind Wiedereinsteigerinnen deshalb eine Gruppe, deren Potenziale für den Fachkräftemarkt noch mehr wahrgenommen und erschlossen werden können. Wichtig ist dabei, dass die überwiegende Mehrheit der weiblichen Beschäftigten beim Eintritt in die Familienphase planen, früher oder später in den Arbeitsmarkt zurück zu kehren und die Familienphase als eine Übergangsphase sehen, die vorher und nachher in eine Phase der Erwerbstätigkeit eingebettet ist.[40]

Auch viele ältere Wiedereinsteigerinnen mit einer längeren Erwerbsunterbrechung haben ein hohes Interesse, nach einer Familienphase eine Vollzeiterwerbsarbeit auszuüben und noch 15–20 Jahre erwerbstätig zu sein. Ein Teil der Wiedereinsteigerinnen ist auch zunehmend gezwungen, als alleinerziehende Familienernährerin den Lebensunterhalt für sich und die Familie zu verdienen.

Die Wiedereinsteigerinnen in der Region haben überwiegend eine qualifizierte Berufsausbildung und einige Jahre Berufserfahrung bevor sie in die Familienphase eintreten. Sie kommen oft nach spätestens drei Jahren in ihren Beruf zurück und wollen in einer Teilzeitbeschäftigung erwerbstätig sein. Entscheidend für eine gelungene Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit ist der Faktor Zeit. Bei hinreichender Kinderbetreuungsinfrastruktur sind Wiedereinsteigerinnen auch an Teilzeiterwerbsarbeit interessiert, die zwischen 25 und 35 Stundenmodellen liegen. Zunehmend sind auch Väter daran interessiert, mehr Familienverantwortung zu übernehmen.

Der Vergleich zwischen Wiedereinsteigerinnen mit und ohne Migrationshintergrund zeigt, dass nicht jeder Migrationshintergrund automatisch einen Nachteil für die Wiedereinsteigerin darstellen muss bei der Suche nach einer Erwerbsarbeit und der erfolgreichen Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. Entscheidend sind die guten Deutschkenntnisse sowie eine gute Qualifikation in Form einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder eines Studiums in Verbindung mit kulturellen Prägungen, die die Berufstätigkeit von Müttern anstreben oder zumindest tolerieren. Bei dem Zusammenspiel schlechter Deutschkenntnisse mit einem geringen beruflichen Qualifikationsgrad und kulturellen Prägungen, die eine Erwerbsarbeit für Mütter nicht vorsehen oder ablehnen, ist eine gelungene Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit wenig wahrscheinlich.



40 Vgl. Wippermann, a.a.O., S. 7.

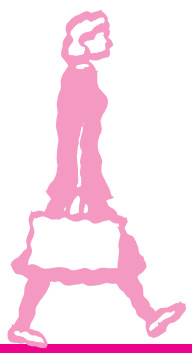
5. Betriebliche Rahmenbedingungen und Umsetzungsbeispiele für den Wiedereinstieg: Unternehmensportraits zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Über die Hälfte der Mütter kehren in den ersten drei Jahren nach der Geburt ihres Kindes zurück in die Erwerbsarbeit. Allerdings kehren 40 Prozent der Mütter in den ersten drei Jahren nach der Geburt ihres Kindes nicht zurück zu ihrem früheren Arbeitgeber. Das ist ein enormer Knowhow Verlust für die Unternehmen.[1] Aber auch nach einem gelungenen Wiedereinstieg denken ca. ein Drittel der Wiedereinsteigerinnen über einen erneuten Ausstieg nach.[2] Das ist ein Hinweis darauf, dass die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf nicht zur Zufriedenheit vieler berufstätiger Mütter funktioniert.

Die nachfolgenden Beispiele verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen verdeutlichen, wie vielfältig die Umsetzung des Wiedereinstiegs in der betrieblichen Praxis aussieht und welche Erfahrungen Personalverantwortliche mit Wiedereinsteigerinnen machen. Trotz unterschiedlicher branchenspezifischer oder unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen zeigen sich Spielräume, den Wiedereinstieg nach einer Familienphase in der betrieblichen Praxis zu gestalten und so die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit zu fördern.

Die Portraits sind nach einem einheitlichen Schema entworfen: Zunächst werden hinsichtlich Beschäftigtenanzahl in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung ein Unternehmensprofil und die betrieblichen branchenspezifischen Rahmenbedingungen und die im Unternehmen bestehenden Fachkräftebedarfe skizziert. Im Anschluss daran stehen die praktizierten Arbeitszeitmodelle im Fokus sowie die Erfahrungen, die Unternehmen mit Wiedereinsteigerinnen machen. Abschließend wird auf die Bedeutung der Unternehmenskultur hingewiesen für Spielräume bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen.

Die nachfolgenden Unternehmensportraits stellen eine Auswahl guter Beispiele in Remscheid und Wuppertal aus den Branchen Lebensmitteleinzelhandel, Hotellerie- und Gaststätten, Gebäudedienstleistung, Lötkolbenproduktion sowie Krankenhaus und Pflege dar.[3]



1 Vgl. Wippermann, a.a.O., S.9
2 Vgl. ebd., S.6
3 Hierbei handelt es sich um Unternehmen von 500 bis ca. 1500 Beschäftigten in Solingen und Wuppertal. Ein Unternehmen hat einen Betriebskindergarten, ein weiteres ein Audit Beruf und Familie, das dritte Unternehmen praktiziert u.a. familienbewusste Arbeitszeiten im Schichtbetrieb. Leider konnten nicht alle befragten Unternehmen aufgrund unternehmensinterner zeitlicher Abstimmungsprozesse einer Veröffentlichung ihres Unternehmensportraits in dieser Studie zustimmen.

5.1 Wiedereinsteigerinnen sind Fachkräfte – Familienfreundlichkeit als Haltung der Geschäftsleitung und Teilzeit als gelebte Normalität beim Einzelhandelsunternehmen akzenta in Wuppertal

Die akzenta Hans Löbbert GmbH & Co.KG in Wuppertal ist ein Unternehmen der Lebensmittelbranche, das traditionell überwiegend mit weiblichen Beschäftigten arbeitet. Von 848 Beschäftigten sind bei akzenta 516 Frauen, von denen 154 in Vollzeit arbeiten, 183 in Teilzeit beschäftigt sind und 179 eine geringfügige Beschäftigung ausüben. Die betrieblichen Rahmenbedingungen sind geprägt durch lange Öffnungszeiten von 7:30 bis 21:00 Uhr und ein vergleichsweise raues Klima in der Branche, das u.a. durch öffentlichkeitswirksame Preiskämpfe geprägt ist.

Ulrich Mazurek

Im Verwaltungsbereich kommt es vor, dass Mitarbeiterinnen ihre Kinder im Notfall mitbringen: *„Das stört hier niemanden“*, so der Personalleiter Ulrich Mazurek. *„Im Gegenteil, wir freuen uns, wenn wir auch mal ein Kind zu sehen kriegen“*, meint Mazurek. Allerdings wäre der Normalfall, dass die Mütter im Krankheitsfall ihre Kinder zu Hause versorgen und die Arbeit später erledigen. Der Personalleiter mit polnischen Wurzeln in vierter Generation ist selbst Vater von 2 Kindern und war zeitweise auch einige Jahre alleinerziehend. Das sei u.a. auch einer der Gründe dafür, weshalb er Verständnis habe für die Situation von Müttern, die alleinerziehend sind oder gemeinsam mit dem Partner Beruf und Familie unter einen Hut bekommen müssten.

Einen **Fachkräftemangel** spüre er insgesamt nicht, außer im Fachverkauf an der Fleisch/Wurst- und Käsetheke, so der Personalleiter. Hier wäre es auch schwierig, Auszubildende für den Fachverkauf zu bekommen. Insgesamt hätten sie aber so viele gute Bewerbungen, dass er oft bedaure, nicht alle interessanten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch einladen zu können, weil sie keine freien Stellen hätten. Die Bewerbung einer Wiedereinsteigerin, die vor der Elternzeit nicht bei akzenta gearbeitet habe, sei zwar *„belastet durch die familiäre Situation, aber das ist für uns kein Ausschlusskriterium, wie in anderen Unternehmen“*, so Ulrich Mazurek.

Gerade auch die etwas älteren Beschäftigten seien sehr verlässliche und motivierte Beschäftigte. Die wüssten, dass sie bei akzenta eine Chance bekämen, die sie bei anderen Unternehmen nicht hätten. *„Das geben die dann zurück“*, so der Personalleiter.

Das Unternehmen beschäftigt auch Kräfte über 70 Jahre. *„Die älteste Verkäuferin ist bei uns 78 Jahre. Die will immer noch arbeiten und ist auch noch fit.“*, so Mazurek. Hier wird deutlich, dass der Personalleiter nicht davor zurückschreckt, auch ältere Frauen zu beschäftigen. Entscheidend sind für ihn die gesundheitliche Verfassung und das Engagement der Arbeitskraft.

engagierte ältere Beschäftigte

Sie hätten kaum Fluktuation bei akzenta, und alle Mütter in Elternzeit würden nach ca. 2,5 Jahren wieder zurückkehren, fast alle in Teilzeit. Einige würden auch schon in der Elternzeit auf 400-Euro Basis arbeiten. Es gäbe **bei akzenta viele verschiedene Teilzeitmodelle** zwischen 20 und 30 Stunden pro Woche, sowohl im Marktbereich als auch in der Verwaltung des Lebensmittelunternehmens an verschiedenen Wochentagen und zu wechselnden Tageszeiten. Entscheidend für die Umsetzbarkeit der vielen verschiedenen Teilzeitstellen sei ihr elektronisches Planungs- und Arbeitszeiterfassungssystem, welches die komplexe Planung der unterschiedlichen Arbeitsmodelle erst möglich mache. Die Möglichkeit zum Home-office gäbe es allerdings nicht.

viele Teilzeitmodelle umsetzbar durch elektronisches Planungs- und Arbeitszeiterfassungssystem

Marktleiter in 35-Stunden-Teilzeit denkbar

Auf Nachfrage sieht Ulrich Mazurek noch **Spielräume** für reduzierte Vollzeitstundenmodelle in Leitungsfunktionen. So sei für ihn *„ein Teilzeitmarktleiter denkbar, wenn es mindestens eine 35-Stunden-Teilzeit ist“*.

Mütter kehren nach 2,5 Jahren zurück

Insgesamt seien die Mütter ca. 2,5 Jahre in der Elternzeit und kämen dann zurück. Hier wäre für Ulrich Mazurek auffällig, wie stark die Dauer des Ausstiegs mit der Vorstellung vieler Mütter zusammenhänge, dass sie eine *„Rabenmutter“* seien, wenn sie ihr Kind früher in die Betreuung brächten. Er habe Überlegungen für eine betriebliche Kooperation mit einer Kindertagesstätte angestellt und dafür bei den beschäftigten Müttern den Bedarf abgefragt. *„Aber sie wollten das nicht. Die organisieren sich lieber selbst“*, so Mazurek. Dabei spiele auch die Entfernung zwischen den einzelnen Standorten der Märkte eine Rolle.

Wiedereinsteigerinnen sind Profis

Wiedereinsteigerinnen, die bei akzenta gelernt haben und über mehrjährige Arbeitserfahrung verfügen, sind für den Personalleiter wichtige Fachkräfte: *„Das sind Profis, die müssen nicht mehr eingearbeitet werden. In unserer Branche ist der Know-how Verlust nicht so groß. Da verändert sich nicht so viel. Außer vielleicht mal ein neues EDV-System oder neue Lieferanten. Und das sehe ich dann als Führungsaufgabe an, die Leute hier wieder auf den aktuellen Wissensstand zu kriegen.“*

Geschäftsleitung prägt familienfreundliche Unternehmenskultur

Interessant ist bei diesem Zitat, dass der Personalleiter es als eine – und damit auch seine – Führungsaufgabe ansieht, die aus der Elternzeit wiederkehrenden Beschäftigten auf den aktuellen Wissensstand zu bringen und nicht als Aufgabe der Wiedereinsteigerinnen, selbst für ihren aktuellen Wissensstand zu sorgen.

Durch die vielen Teilzeitmöglichkeiten sei im laufenden Betrieb nach Aussage von Ulrich Mazurek nicht mehr sichtbar und nicht wichtig, wer Teilzeit- und wer Vollzeitkraft ist. Die **Grenzen zwischen diesen beiden Arbeitszeitmodellen verwischen** sich und die Zuordnung zu Teilzeit als Mangelkraft mit der damit verbundenen Stigmatisierung, der erwerbstätige Mütter häufig ausgesetzt sind, fällt somit weg. Erwerbsarbeit mit Teilzeit arbeitenden Müttern ist ein akzeptiertes Arbeitszeitmodell und wird so zur gelebten Normalität.

Insgesamt sei für akzenta aus der Sicht des Personalleiters bedeutsam, dass die Geschäftsleitung und auch er selbst eine Unternehmenskultur prägten, die familienfreundlich sei und dass dies von den Führungskräften bis zum einfachen Beschäftigten durchgehend weitergetragen werde. Mit einem kritischen Blick auf die anderen Unternehmen in seiner Branche zitiert Ulrich Mazurek seinen Chef Hans Löbbert, der sage: *„Wir machen das schon ganz gut bei akzenta. Wir sind aber nur deshalb so gut, weil es immer noch genügend Wettbewerber gibt, die ihre Sache schlechter machen als wir.“*

Hierdurch wird deutlich, dass für die Lebensmittelbranche aus der Sicht der Geschäftsleitung insgesamt noch Optimierungspotenzial gesehen wird, um Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Einen Punkt sieht Ulrich Mazurek allerdings auch in seinem Unternehmen als verbesserungswürdig an: *„**Den Kontakt zu den beschäftigten Müttern in der Elternzeit zu halten** – diesen Punkt werde ich aufgreifen und hier noch nachbessern.“*

Durch das Interview mit Ulrich Mazurek wird deutlich, dass bei akzenta die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert wird, weil die Unternehmensleitung sich dazu entschieden hat und **Familienfreundlichkeit als eine Haltung** zum *„menschlich sein“* praktiziere. Im Spannungsfeld mit den betrieblichen Anforderungen – hier insbesondere mit den langen Öffnungszeiten – werde nach Kompromissen gesucht, die für alle Beteiligten akzeptabel seien. Zudem zeigt sich bei dem Personalleiter wie auch der Geschäftsleitung eine persönliche Betroffenheit – alle beteiligten Entscheider haben selbst Kinder und eigene Erfahrungen hinsichtlich der Herausforderungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich bringen.

5.2 Wiedereinstieg mit Leitung in Teilzeit beim Intercity Hotel in Wuppertal und gute Erfahrungen mit älteren weiblichen Beschäftigten

Das Intercity Hotel in Wuppertal hat 28 Beschäftigte, davon 19 Frauen, zwei in Teilzeit. Im Hotellerie- und Gaststättenbereich sind die Arbeitszeiten rund um die Uhr eine besondere Herausforderung. Hier wird am Empfang in 3-Schichten gearbeitet: früh, spät und nachts.

Hans-Joachim Oettmeier

Die Branche habe eine hohe Fluktuation, weshalb die Mitarbeitergewinnung und -bindung ein wichtiges Thema sei, so der Hoteldirektor Hans-Joachim Oettmeier, der auch für die Personalleitung zuständig ist. Fachkräftebedarfe gäbe es in allen Bereichen, besonders aber im Küchenbereich bei den Köchen. Durch die langen Arbeitszeiten bis spät abends oder früh morgens sei die Nachwuchsgewinnung schwierig.

Zur Zeit des Interviews gibt es im Intercity Hotel zwei Teilzeitkräfte: Eine Kraft mit 30 Stunden im Frühstücksbereich jeweils sechs Stunden an fünf Tagen die Woche. Die zweite Kraft arbeite samstags und sonntags und einen Vormittag am Empfang. Bei der Frühstückskraft hätten sie lange gesucht und sich dann für eine ältere Bewerberin entschieden. *„Ältere Kräfte sind in diesem Bereich oft verlässlicher und serviceorientierter als jüngere Kräfte, die es bevorzugen, eher abends zu arbeiten“*, so Hans-Joachim Oettmeier.

Insgesamt sieht der Hoteldirektor noch Spielräume im Hotellerie- und Gaststättenbereich, um durch mehr Teilzeitangebote und flexiblere Arbeitszeitmodelle die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und so für mehr Mütter attraktiv zu sein. Allerdings würde er sich hier wünschen, dass die Mütter zum einen früher aus der Elternzeit zurück kämen z.B. nach 6 Monaten, zum anderen nach einer gewissen Zeit auch wieder zeitlich aufstocken, wenn die Kinder größer seien. In diesem Zusammenhang sei eine **flexiblere Kinderbetreuung** wichtig, die beispielsweise von 6:00 Uhr morgens bis 20:00 Uhr abends zur Verfügung stünde, damit die Mütter arbeiten gehen könnten. Dafür sei aber aus seiner Sicht noch **mehr gesellschaftliche Akzeptanz nötig**.

Für eine beschäftigte Mutter, die vor der Elternzeit als Veranstaltungsleiterin tätig gewesen ist, haben der Personalverantwortliche und die Beschäftigte eine Möglichkeit gefunden, um für ihre Rückkehr eine Leitungsfunktion in Teilzeit zu schaffen: *„Die Beschäftigte kommt im September wieder und übernimmt dann den Housekeeping Bereich als Hausdame mit einer 25-Stunden Teilzeit jeden Tag 5 Stunden von 8 bis 13 Uhr. Wir sind froh, dass wir hier eine gute Lösung für eine leitende Stelle in Teilzeit gefunden haben, die auch keinen qualitativen Abstieg für die Mitarbeiterin bedeutet.“*

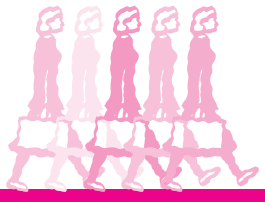
Lösung für eine leitende Stelle in Teilzeit ohne qualitativen Abstieg für die Mitarbeiterin

An diesem Beispiel wird deutlich, dass auch leitende Tätigkeiten für Hans-Joachim Oettmeier in einer 25-Stunden-Teilzeit ausgeübt werden können und dass es für ihn wichtig ist, die Mitarbeiterin zu halten und ihr einen qualitativ adäquaten Arbeitsplatz in Teilzeit anbieten zu können.

Ältere Kräfte sind oft verlässlicher und serviceorientierter, als jüngere Kräfte.

Das entscheidende Kriterium eines familienfreundlichen Arbeitgebers ist für den Hoteldirektor die Förderung eines guten Betriebsklimas, um so die Fachkräfte zu halten. Das könne beispielsweise auch durch Rücksichtnahme auf die jeweiligen kulturellen Feiertage der Beschäftigten unterschiedlicher nationale Herkunftsländer bei der Dienstplanerstellung praktiziert werden. Es sei auch familienfreundlich, wenn er beispielsweise einem Beschäftigten seinen Jahresurlaub von vier Wochen am Stück gebe, damit dieser seinen Urlaub in Ägypten bei der Familie verbringen könne.

flexiblere Kinderbetreuung für die Branche wichtig



5.3 Vollzeitnah und flexibel arbeiten bei Schulten Gebäudedienste in Remscheid

Oliver Knedlich

Die Firma Paul Schulten GmbH & Co. KG in Remscheid ist ein Dienstleister der Gebäudereinigungsbranche und hat 725 Beschäftigte in Remscheid (Summe 2280 Beschäftigte), so der Geschäftsführer und Mitinhaber Oliver Knedlich. Davon seien überwiegend angelernte Kräfte mit oder ohne Ausbildung als geringfügig Beschäftigte angestellt sowie 46 Büroangestellte mit kaufmännischer Ausbildung und 30 Angestellte im gewerblichen Bereich mit dreijähriger Ausbildung als Gebäudereiniger oder mit technischer Ausbildung.

Auf der ersten Führungsebene der Abteilungsleiter sind 2 Frauen und 7 Männer. Auf der mittleren Führungsebene der Objektleiter seien 15 Frauen und 6 Männer. Der Migrationsanteil aller Mitarbeiter liege bei ca. 50 Prozent, ohne dass hier Beschäftigte mit russischem Migrationshintergrund einbezogen wären. Insgesamt sind 48 Nationen bei Schulten beschäftigt. Die meisten aus der Türkei, Italien, Polen, Spanien, Portugal und Griechenland. Die Beschäftigtenstruktur im Reinigungsbereich ist geschlechterspezifisch geprägt durch ausschließlich männliche Beschäftigte in Vollzeit in der Außenreinigung als Gebäudereiniger (ca. 30 Mitarbeiter) mit einer dreijährigen Ausbildung und überwiegend weiblichen Beschäftigten als geringfügig Beschäftigte oder Teilzeitbeschäftigte angelernte Reinigungskräfte im Innenbereich.

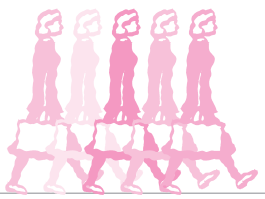
Im Bürobereich alles machbar an flexiblen Arbeitszeiten

Die **Fachkräftebedarfe** werden, so Oliver Knedlich, durch Ausbildung und Weiterbildung hauptsächlich aus den eigenen Reihen gedeckt. Zurzeit hätten sie noch genügend gute Bewerbungen für den gewerblichen und kaufmännischen Bereich. Noch würden Sie keinen Fachkräftemangel spüren, aber **perspektivisch** erwarte er **Engpässe auf dem Hilfskräftemarkt** in Remscheid. Im Düsseldorfer und Kölner Raum, wo sie auch tätig seien, bestünden diese Engpässe bereits jetzt.

Im Bürobereich sei, so Knedlich ***„alles machbar an flexiblen Arbeitszeiten“***. Die aus der Elternzeit nach durchschnittlich 2,5 Jahren zurückkehrenden Mütter im Verwaltungsbereich wollten aber fast alle nur halbtags von 8:00 Uhr bis 12:00 Uhr arbeiten und seien nicht interessiert an einem höheren Erwerbsanteil. Knedlich: „Der Mann arbeitet Vollzeit, die Frau verdient dazu“. Der Geschäftsführer formuliert hier die Wahrnehmung eines Vereinbarkeitsmodells, das er bei der Mehrzahl der bei ihm beschäftigten Mütter erkennt: Das sogenannte modernisierte bürgerliche Familienmodell oder Versorgermodell[4] des männlichen Familienernährers und der weiblichen Zuverdienerin. Dieses Modell prägt sowohl das Paararrangement als auch das auf die Vormittage beschränkte Erwerbsmodell der erwerbstätigen Mütter.

Mütter sollten ihre Arbeitszeit ausweiten, wenn die Kinder nicht mehr ganz klein sind

Die Teilzeitkräfte seien bei Ihnen *„voll akzeptiert und fester Bestandteil unseres Betriebs“* und *„oft die besseren Kräfte, weil sie länger im Betrieb sind, alle Bereiche kennen und auch mehr Lebenserfahrung haben“*, so Oliver Knedlich. Er würde sich aber wünschen, dass die aus familiären Gründen halbtags arbeitenden Mütter bei Bedarf auch **flexibler länger arbeiten** könnten, über Mittag oder generell ihre Arbeitszeiten ausweiten, wenn die Kinder nicht mehr ganz so klein sind. Oliver Knedlich ist selbst Vater und meint, dass man *„ein zehn- oder elfjähriges Kind durchaus auch mal eine Stunde allein lassen kann. Die Mütter sollten da gelassener sein und auch mal einen ganzen Tag arbeiten, wenn Not beim Kunden ist.“* Voraussetzung dafür wäre im Bedarfsfall eine Notfallbetreuung, entweder durch den Kindergarten oder die Familie der Beschäftigten.



4 Vgl. Pfau-Effinger, Birgit, (2000): Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Opladen:Leske & Budrich.

Es gäbe eine Mitarbeiterin im Betrieb, die trotz kleinem Kind Karriere mache und durchaus Leitungsaufgaben übernommen habe. *„Diese Mitarbeiterin arbeitet knapp 7 Stunden und kriegt das ganz gut zusammen mit ihrem Mann und der Kindertagesstätte hin. Dies ist aber nicht die Regel. Wenn bei dieser Kollegin das Kind krank ist, bleibt eher der Mann zuhause oder die Schwiegereltern kümmern sich ums Kind."*

Oliver Knedlich macht hier deutlich, dass ohne die Unterstützung des Ehemannes und weiterer Familienangehöriger seine Mitarbeiterin nicht in dem skizzierten zeitlichen Rahmen einer reduzierten Vollzeit erwerbstätig sein könnte. Damit kommt zum Ausdruck, wie wichtig für eine erwerbstätige Mutter mit vollzeitnaher Teilzeit die Unterstützung des Ehemannes und anderer Familienangehöriger ist.[5]

Die zitierte Kollegin habe eine kaufmännische Ausbildung und dann diverse Weiterbildungen gemacht und auch in der Elternzeit Kontakt zum Arbeitgeber gehalten. Nach der Elternzeit konnte die Mitarbeiterin ihre frühere Vollzeitstelle etwas reduzieren. Oliver Knedlich dazu: *„Das geht, weil wir von der Vollzeitstelle etwas an Aufgaben weggeschnitten haben, damit das in der Zeit machbar ist und das geht sehr gut. Künftig wird die Kollegin gegebenenfalls weitere Leitungsaufgaben übernehmen können."*

Hier wird deutlich, dass Herr Knedlich nicht nur eine **Führungsaufgabe mit einer reduzierten Arbeitszeit** hinsichtlich der Arbeitspakete praktikabel umgesetzt hat, sondern dass er diese Kraft trotz reduzierter Arbeitszeit auch noch perspektivisch für einen Karrieresprung weiter im Blick hat. Im Gegensatz zu Beschäftigtenerfahrungen in anderen Unternehmen, die von einer Arbeitsverdichtung und extremer Zeitverknappung auf einer vollzeitnahen Teilzeitstelle berichten, da die Arbeitspakete nicht entsprechend angepasst wurden, ist hier nach Aussage des Personalverantwortlichen ein zeitlich angepasster Aufgabenzuschnitt erfolgt.[6]

30-Stunden-Teilzeit in der Elternzeit auch für Väter

Aber auch **Männer wollen nicht immer nur Vollzeit arbeiten, wenn sie Väter werden**. Der Geschäftsführer berichtet im Interview von einem Beschäftigten in seinem Unternehmen, der zwei Jahre in Elternzeit war, um sich um sein Kind zu kümmern, während die Mutter weiter in einer Führungstätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber Vollzeit gearbeitet habe. Der Beschäftigte sei auch in der Elternzeit mit einem 30-Stunden-Teilzeitvertrag bei Schulten tätig gewesen. Nach der Elternzeit könne der beschäftigte Vater als Führungskraft auch noch Karriereperspektiven verfolgen. Er habe nun einen 39-Stunden-Vertrag und sei wochentags ca. 35 bis 36 Stunden flexibel im Büro, weil er manchmal morgens später käme oder nachmittags früher ginge, um Familienaufgaben zu übernehmen. Wenn das Kind krank sei, bliebe der Mitarbeiter auch schon mal zu Hause. Dafür würde er die Zeit samstags oder abends nacharbeiten, um seine Aufgaben zu erledigen. *„Da habe ich großes Vertrauen"*, so Oliver Knedlich. Das sei zwar *„eine exotische Variante"*, aber das ginge, weil der Mitarbeiter im Innendienst arbeite. Insgesamt könne sich der Geschäftsführer im Innendienst alles relativ flexibel vorstellen: *„In den kaufmännischen Abteilungen lassen sich aus einigen Vollzeitstellen bei Bedarf mehrere flexible Teilzeitstellen machen – je nach Einsatzbereitschaft der (Teilzeit-)Belegschaft. Das würde alles gehen. Im Innenbereich ist alles möglich."*

In der Elternzeit Kontakt zum Arbeitgeber halten

nach der Elternzeit Rückkehr auf reduzierte Vollzeitstelle

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass der Personalverantwortliche auf der Basis eines guten Vertrauensverhältnisses eine hohe Flexibilität im vollzeitnahen Teilzeitbereich in Bezug auf leitende Tätigkeiten für Mütter und Väter ermöglicht. Er ist insgesamt sehr offen für flexible Teilzeit- und Vollzeitmodelle.

Home-Office Arbeitsplätze könne er auch **für die leichteren Tätigkeiten** ermöglichen. Da die Mütter aber lieber ins Büro kommen, um zu arbeiten, habe er zurzeit nur eine Mutter im Home-Office. Trotzdem biete die Firma diese Möglichkeit an. Oliver Knedlich weist darauf hin, dass für ihn nicht relevant sei, wann gearbeitet werde, sondern Hauptsache sei, dass die Arbeit erledigt werde.

5 Zur bedeutsamen Rolle der Väter für die Erwerbstätigkeit von Müttern vgl.
6 Zum Thema der Arbeitsverdichtung bei vollzeitnaher Teilzeit vgl. Bäcker, Gerhard, Koch, Angelika, Vornmoor, Astrid: Projektbericht zum Forschungsprojekt Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis: Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Duisburg 2007. Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften Institut für Soziologie.www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-695-3-2.pdf

Für den Außendienst sieht Knedlich Möglichkeiten einer eingeschränkten Flexibilität bei den Arbeitszeiten: *„Für Termine bei den Kunden müssen die Außendienstler flexibel sein. Da haben die Kunden kein Verständnis, wenn ein Außendienstler aus familiären Gründen nur vormittags Termine machen kann. Wenn die tägliche Arbeitszeit aber z.B. 6 Stunden beträgt, ginge das auch.“*

Wiedereinsteigerinnen werden nach ca. 2 Jahren Elternzeit gerne gesehen, weil die gut sind

Frauen, die nach ca. 2 Jahren Elternzeit wiederkommen wollen ins Unternehmen *„werden gerne genommen, weil die gut sind. Im kaufmännischen Bereich sind die Mütter auch nach 4 Wochen Einarbeitungszeit wieder voll drin. Wenn die Frauen aber schon 7, 8 Jahre raus sind, ist das wie eine Neueinstellung“*, so Knedlich.

Hier wird deutlich, dass die Dauer des familienbedingten Ausstiegs für Knedlich entscheidend ist. Eine 2-jährige Familienzeit ist aus seiner Sicht unproblematisch für den Wiedereinstieg im kaufmännischen Bereich.

Im Bürobereich hätten sie ein sehr familiäres Klima und die Mütter würden auch in der Elternzeit den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen halten und mit ihren Kindern ins Büro kommen.

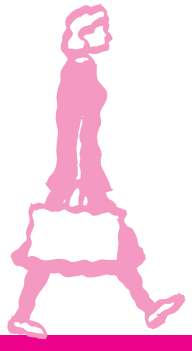
Zu den Reinigungskräften, die in Elternzeit gehen, würde der Kontakt über die jeweiligen Objektleiter oder Objektleiterinnen gehalten. Bei den Reinigungskräften kämen die Mütter schneller wieder zurück, weil sie mit 2 Stunden morgens sehr früh oder abends spät wieder einsteigen könnten und zu diesen Zeiten die Väter die Kinder versorgen. Insgesamt strebt Knedlich an, noch mehr türkische Mitarbeiter zu gewinnen, sowohl im kaufmännischen Bereich und bei den Azubis als auch im Bereich der Objektleiter. Hier habe er bereits einen türkischen stellvertretenden Ausbildungsleiter im gewerblichen Bereich im Blick, den er in Leitungsfunktion haben möchte. Der Anteil der türkischen Beschäftigten sei insgesamt hoch und perspektivisch auch noch zunehmend wichtig für die Firma, weshalb Knedlich auch **Kontakte** halte **zu gut vernetzten Multiplikatoren in der türkischen Gesellschaft** in Remscheid.

Kreative Ansätze zur Mitarbeitergewinnung in der türkischen Gesellschaft

Das Unternehmen sei *„familienfreundlich durch die vielen Frauen, die bei Schulten arbeiten und die vielen Teilzeitstellen und durch die Auftragsstruktur als Dienstleister in der Gebäudereinigung. Im Büro und im Reinigungsbereich sind wir megaflexibel. Da wir so viele Frauen haben, sind wir automatisch familienfreundlich. Es gibt wenig Jobs, die in Vollzeit gemacht werden müssen. Dadurch können wir mundgerechte Jobs anbieten, geografisch und von der Uhrzeit her und der Dauer. Das passt für Mütter gut.“* Hier wird deutlich, dass es für Herrn Knedlich selbstverständlich ist, dass in Bereichen, in denen viele Frauen arbeiten, wie bei Schulten in der Verwaltung und im Innenreinigungsbereich, auch zeitlich flexible Angebote gemacht werden, damit Mütter Familien- und Erwerbsarbeit miteinander vereinbaren können. Die betrieblichen Rahmenbedingungen eines Gebäudedienstleisters, der vergleichsweise kurze Dienstleistungen im Innenreinigungsbereich anbietet, sind aus Knedlichs Sicht mit den jeweiligen Familienaufgaben der beschäftigten Mütter gut vereinbar.

Allerdings sei für ihn auch kritikwürdig, dass unter den 9 Abteilungsleitern nur 2 Frauen seien: *„Dies ist verbesserungswürdig, das sehe ich selber“*, so Knedlich. *„Aber nicht selten ist hier die Notwendigkeit einer Vollzeitstelle gegeben. Dies lässt sich bei jungen Müttern nur dann bewerkstelligen, wenn die Kinderbetreuung entsprechend gewährleistet ist. Viele junge Mütter suchen nach der Geburt jedoch nur eine Teilzeitstelle.“*

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass mit der Geburt des Kindes sowohl für den Geschäftsführer als auch für die Beschäftigte eine Zäsur entstanden ist, die die Karriere der Mitarbeiterin zunächst beendet hat. Ohne ausreichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten einerseits und die Bereitschaft der jungen Mutter zur Vollzeittätigkeit andererseits sieht der Personalverantwortliche keine Spielräume für eine Leitungstätigkeit auf der ersten Managementebene.



5.4 Firmenleitung und Familie vereinbaren bei Ludwig Feldhoff e. K. in Remscheid

Uta Feldhoff ist gelernte Bankkauffrau und hat bis 1993 bei einer großen Bank gearbeitet. Nachdem Sie nach der Geburt ihrer zwei Söhne bei dem Finanzdienstleister keine attraktive Perspektive in Teilzeit für sich gesehen hat, übernimmt sie 1999 den Elektrobetrieb ihres Schwiegervaters. Sie exportiert jährlich 15 bis 20 Tausend Lötkolben für den professionellen Karosseriebau und Dachdeckerbedarf über Exporthäuser nach Südamerika und in den Nahen Osten. In der Firma arbeiten bis auf eine männliche Aushilfskraft sechs Mütter, die als geringfügig Beschäftigte vormittags von 8 bis 12 Uhr Lötkolben montieren.

Alle sind angelernte Kräfte mit fachfremden Ausbildungen als Erzieherin, Bank- oder Industriekauffrau, drei haben Abitur. Entscheidend sei nicht die Qualifikation, sondern *„ob sie ins Team passen“*, so Uta Feldhoff. Alle Mütter haben einen Schlüssel und können flexibel arbeiten, wenn ihre Kinder krank sind, Arzttermine anstehen oder Termine in der Schule sind. *„Das heißt dann auch mal Samstagsarbeit, wenn viel zu tun ist“*, erläutert die Firmenchefin. *„Alle hatten am Anfang kleine Kinder. Da haben wir das so angepasst, wie das mit den Kindern so passte. Größtes Problem waren die Krankheiten der Kinder. Jedes Modell passt nur so lange bis zu dem Tag, wo das Kind krank wird. Jede von uns hatte ein Kind, ein spezielles Kind, das krank war, das sich nicht so an die Norm hält und von montags bis freitags in den Kindergarten geht, sondern mittwochs eine Lungenentzündung, Bronchitis oder sonst was hatte. Das hat aber immer irgendwie funktioniert. Wir haben die kritische Zeit mit den Kindern gemeinsam durchgestanden.“*

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass in dem Betrieb eine große Solidarität und flache Hierarchie herrscht. Durch die Tatsache, dass alle beschäftigten Frauen Mütter waren und auch die Chefin als Mutter mit Familienverpflichtungen aufgetreten ist, waren sie alle ist einer sehr ähnlichen Situation, die das Arbeiten mit festen Arbeitszeiten nicht immer ermöglichte.

Mit Wiedereinsteigerinnen habe Uta Feldhoff sehr gute Erfahrungen gemacht. *„In der Regel sind Mütter mit kleinen Kindern, die arbeiten wollen oder müssen die flexibelsten und spontansten Mitarbeiter.* ***Ich ermögliche viel Flexibilität aber ich verlange sie eben auch.*** *(…) das Problem mit Kindern ist ja, dass man nicht so konstant arbeiten kann, wie sich das normalerweise ein Arbeitgeber wünscht. Geregelte Arbeitszeiten werden bei Krankheiten der Kinder schnell über den Haufen geworfen. Für mich überwiegt dann das Andere, das so jemand dann auch flexibel ist.“*

Es ist das oft zitierte Geben und Nehmen, das durch den Flexibilitätsanspruch von Frau Feldhoff hier zum Ausdruck kommt. Sie ermöglicht flexible Arbeitszeiten, wenn die Kinder ihrer Beschäftigten krank sind, gleichzeitig fordert sie aber auch Flexibilität von den Müttern, wenn es um die betrieblichen Anforderungen geht. Für die Firmenchefin ist dabei wichtig, dass die Flexibilität sich auch darauf bezieht, dass jede Mitarbeiterin bei allen Aufgaben mit anpackt, so wie sie selbst auch alle Tätigkeiten mache. *„Das heißt dann auch mal Handschuhe anziehen und schwere Kupferstangen schleppen.“* Bei Uta Feldhoff gibt es keine geschlechterspezifischen Arbeiten. Hier stehen die Frauen an den Maschinen, montieren und kleben Lötkolben und schleppen auch schwere Kupferstangen. Die Chefin macht die Buchhaltung und leitet den Betrieb, übernimmt aber ansonsten die gleichen Tätigkeiten wie ihre Mitarbeiterinnen auch. Wenn viel zu tun ist, hilft auch die eigene Familie von Uta Feldhoff abends und am Wochenende mit.

„Wir haben die kritische Zeit mit den Kindern gemeinsam durchgestanden.“

Frau Feldhoff selbst war auch eine Wiedereinsteigerin, die aus zeitlichen und inhaltlichen Gründen nicht in die Bank zurückgegangen ist, in der sie vor dem – damals noch sogenannten – *„Erziehungsurlaub“* beschäftigt war. Als Inhaberin des Lötkolbenbetriebs konnte sie ihre Vorstellungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser umsetzen als bei ihrer früheren Arbeitgeberin. Bei der Bank war sie Gruppenleiterin und hätte ihre Leitungsfunktion nicht halbtags ausführen können. Aufgrund struktureller Veränderungen gab es ihre Abteilung auch nicht mehr in Remscheid. Damals wäre es von Seiten der Bank nicht gerne gesehen worden, wenn eine Leitungsfunktion in Teilzeit ausgeführt worden wäre. Das sei aus ihrer Sicht auch schwierig, weil die **ganze Arbeitsstruktur der Bank auf Vollzeit** ausgerichtet sei. Sie hätte zwar halbtags arbeiten können, aber wahrscheinlich weder qualitativ noch finanziell befriedigend. Die Übernahme des familieneigenen Betriebs war für sie finanziell und inhaltlich hinsichtlich des Aufgabengebietes in Leitung interessanter sowie hinsichtlich der Arbeitszeiten, die sie sich selbstständig und flexibel vormittags, abends oder am Wochenende legen konnte. Das **selbstständige Arbeiten sei für sie sehr wichtig gewesen**, da sie sowohl in der Bank – trotz fester Arbeitszeiten – als auch in der Familie selbstständiges Arbeiten gewohnt gewesen sei. Damit wird deutlich, dass sich Uta Feldhoff deshalb gegen die Bank und für die Betriebsleitung entschieden hat, weil sie hier bei festen Kernzeiten vormittags in Ergänzung mit einer flexiblen Regelung auch selbstständig arbeiten konnte. In der Bank wäre sie zurückgestuft worden und hätte auf einer Teilzeitstelle inhaltlich weniger interessante Tätigkeiten unselbstständig erledigen müssen. Das wollte sie nicht.

Berufliche Unzufriedenheit ist Auslöser für Familienplanung

Ihr alter Arbeitgeber habe auch keinen Kontakt zu ihr in der Elternzeit gehalten. Es habe auch damals schon Projekte für Wiedereinsteigerinnen gegeben, die in der Zentrale entwickelt wurden, aber in Remscheid nie angekommen seien. *„Lokal wurde das nicht umgesetzt. Meine Kollegin hat damals nachgefragt, wie man an dieses Projekt rankommen könne, erhielt aber keine zielführende Auskunft.“*

ohne Teilzeitoption in Führung keine Rückkehr zum alten Arbeitgeber

Aus den Aussagen von Frau Feldhoff wird deutlich, dass die Arbeitsstrukturen bei einer Bank für Wiedereinsteigerinnen besondere Herausforderungen darstellen: Zum einen, weil sich nach der Rückkehr der Arbeitsplatz örtlich verändert haben kann oder sogar wegfallen kann und zum anderen weil die Arbeitsstruktur auf Vollzeit ausgerichtet ist und insofern bestimmte qualitative Tätigkeiten, hier ihre Leitungstätigkeit, mit einer Vollzeitstelle und nicht mit einer Teilzeitstelle verknüpft sind. Obwohl es sogar Projekte bei der Bank gab, die für die spezifische Situation von Wiedereinsteigerinnen konzipiert wurden wird deutlich, dass die Kommunikations- und Umsetzungsstrukturen der Bank den Transfer dieser Projekte nicht überregional gewährleistet haben und Uta Feldhoff und ihre Kollegin bei ihrem Versuch, Informationen zu bekommen oder an dem Projekt teilzunehmen auf eine unsichtbare Wand gestoßen sind.

Interessant ist, dass die Firmenchefin im Verlauf des Interviews deutlich macht, dass schon ihre Schwangerschaftsplanung zu einem Zeitpunkt erfolgt sei, als sich ihre Karriere bei der Bank nicht weiter entwickelte. *„Wenn alles super läuft und man die Karriereleiter hochsteigt, wird man sich sicher für so was* (Wiedereinstiegsprojekte, Anmerkung AV) *auch nicht interessieren. Aber bei mir war der Zeitpunkt der Schwangerschaftsplanung auch die Zeit, wo sich in der Bank auch schon sehr viel verändert hatte, vieles hat genervt und ich habe mich auch oft geärgert und war unzufrieden. Deshalb habe ich dann mit meinem Mann entschieden, dass wir Kinder bekommen wollen und es hat dann auch geklappt.“* Nach zwei Jahren hätte sie dann ihren zweiten Sohn bekommen und als dieser 3 Jahre alt war, habe sie Gespräche mit der Bank geführt für ihre Rückkehr. Sie hätte nur die Option gehabt, ihren alten Arbeitsplatz in Vollzeit und in Wuppertal auszuüben. Das sei für sie nicht attraktiv gewesen. Sie habe dann den Betrieb des Schwiegervaters weitergeführt und die Abfindung von der Bank ins Unternehmen investiert. Auch den anderen Frauen ihrer Abteilung sei es ähnlich ergangen: *„Alle Frauen, die in meiner Abteilung waren, sind nach der Schwangerschaft nicht mehr in die Bank zurückgekehrt. Die sind jetzt irgendwo im Büro untergekommen.“*

Dieses Zitat bringt zum Ausdruck, dass Uta Feldhoff keine Ausnahme war mit ihrem Ausscheiden bei der Bank, sondern im Gegenteil, dass alle Mütter ihrer Abteilung keinen Wiedereinstieg bei der Bank umgesetzt haben.

Im Verlauf des Interviews wird deutlich, dass die Vorstellungen der Firmenchefin von einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf geprägt sind und insbesondere durch ihr Verständnis vom Kindeswohl: *„Keinem Kind tut es gut, wenn die Mutter den ganzen Tag unterwegs ist und die Kinder allein sind. Kein Kind macht gerne Hausaufgaben und kein Kind räumt gerne und freiwillig sein Zimmer auf, auch wenn die Kinder 16 und 17 Jahre alt sind, sollten sie nicht die ganze Zeit allein sein. Wenn man arbeitet ist wichtig, den Kontakt zu den Kindern zu behalten. Wenn ich den ganzen Tag weg gewesen wäre, hätte das vielleicht in der Katastrophe geendet bei einem meiner Söhne. Andererseits sind meine Kinder aber auch selbstständiger als andere."*

Es wird deutlich, dass sie ihre Rolle als Mutter darin sieht, bei ihren Kindern zu sein, damit diese nicht allein sind und um sie zu Pflichterfüllung und Ordnung anzuleiten. Diese Erziehungsaufgabe sieht sie auch bei großen Kindern, die sie nicht den ganzen Tag sich selbst überlassen mag. Für sie ist entscheidend, dass eine erwerbstätige Mutter den Kontakt zu ihren Kindern hält, indem sie den halben Tag zu Hause ist. Insbesondere für einen ihrer Söhne hat sie die dringliche Notwendigkeit ihrer Anwesenheit gesehen, weil dieser sonst in der Schule nicht mitgekommen wäre. Daneben hebt sie aber auch die Bedeutung hervor, dass Kinder erwerbstätiger Mütter früher lernen müssten, selbstständig zu werden, was für sie ebenfalls ein wichtiges Erziehungsziel ist.

Uta Feldhoff hat ihren Betrieb nach der Übernahme von ihrem Schwiegervater nach ihren Bedürfnissen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umstrukturiert. Sie hat die Betriebszeiten auf halbtags festgelegt und sich anschließend Arbeit mit nach Hause genommen oder abends und am Wochenende gearbeitet. So konnte sie nachmittags bei ihren beiden Söhnen sein. Zudem hat sie auch andere Veränderungen bei der Organisation des Betriebs und bei der Produktherstellung vorgenommen. Insgesamt hat sie so den Betrieb so vor der Schließung bewahrt und Marktanteile gefestigt. Für ihr Engagement und ihre innovativen Ideen wurde ihr bei der Regionale 2006 der Preis für lebendige Unternehmenskultur verliehen.

„Wir passen unser Unternehmen an unsere Bedürfnisse an. An die Bedürfnisse der Mitarbeiter. In anderen Unternehmen ist es umgekehrt, da müssen sich die Mitarbeiter dem Unternehmen anpassen. Das ist der Normalfall. Wir arbeiten hier, weil wir hier arbeiten wollen. Es muss aber auch für uns passen und so schneiden wir uns das hier zurecht."

Hier zeigt sich das Innovative der Unternehmenskultur bei der Firma Feldhoff: Halbtags und zusätzlich flexibel zu arbeiten, wird als Modell und als Normalität umgesetzt und auch gegen Infragestellungen von außen verteidigt. *„Ein älterer Herr mit Exportfirma hat sich mal aufgeregt, dass ich als Chefin nur bis mittags arbeite. Da habe ich ihm gesagt, dass ich mit ihm keine Geschäfte machen will, wenn er sich mit meinem Konzept nicht anfreunden kann. Erst nachdem er mich gebeten an, habe ich den Auftrag dann doch angenommen. Ich muss meine Lötkolben nicht zwingend an Leute verkaufen, mit denen ich keine Ebene finde."*

Leitbild vom Kindeswohl prägt Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit

Es wird deutlich, dass Frau Feldhoff von ihrem Modell überzeugt ist und es selbstbewusst auch gegenüber anderen Vorstellungen von Normalität hinsichtlich betrieblicher Arbeitszeiten verteidigt. Hier stoßen zwei Vorstellungen von Normalität aufeinander, nämlich die Norm des Vollzeitarbeitszeitbetriebs und des flexiblen Halbtagsarbeitszeitbetriebs. Im Vergleich dieser beiden Normen wird deutlich, dass beide als Setzungen entstanden sind und insofern auch nicht irreversibel. Erst als der andere Exportfirmenchef dies anerkennt, dass eine Halbtagsfirma die gleiche Berechtigung hat wie eine Vollzeitfirma, und sie den Respekt für ihr Modell einfordert und auch bekommt, ist sie bereit, seinen Auftrag anzunehmen.

Erziehung zu Pflichterfüllung, Ordnung und Selbstständigkeit

Allerdings ist ihre Wahl, das Unternehmen halbtags zu führen, nicht ganz freiwillig gewählt, sondern auch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass sie ihre Söhne unter der Woche allein erzieht, da ihr Mann erst abends gegen 19 oder 20 Uhr nach Hause käme. Sie bezeichnet sich selbst als *„alleinerziehend. Außer, dass ich mich mit meinem Mann mal abstimme, liegt die tägliche Arbeit bei mir. Den normalen Alltagskram, den hat er nicht."*

unter der Woche fast wie alleinerziehend

Insgesamt wird deutlich, dass das Halbtagsunternehmensmodell von Frau Feldhoff eine kreative Lösungsstrategie ist, um ihre Vorstellungen von selbstständiger und finanziell interessanter Erwerbsarbeit und verantwortungsvoller Familienarbeit umzusetzen. Die Halbtagstätigkeit in Führung mit flexiblen zusätzlichen Arbeitszeiten nachmittags, abends und am Wochenende ist dabei entscheidend geprägt durch ihr Leitbild vom Kindeswohl, das durch Erziehung zu Pflichterfüllung in der Schule, Ordnung und Selbstständigkeit in der Lebensführung geprägt ist. Daneben spielt das Paararrangement eine wichtige Rolle, denn ohne die Unterstützung des Partners bei der Familienarbeit unter der Woche sind die Handlungsräume der Betriebschefin als überwiegend alleinerziehender erwerbstätiger Mutter begrenzt.

Preis für lebendige Unternehmenskultur

5.5 Jobsharing bei Oberärztinnen: Familie und Beruf im Sana-Klinikum Remscheid

Irmgard Klug

Angela Kiepert

Das Sana-Klinikum Remscheid hat ca. 1.000 Beschäftigte. Davon sind 500 im Pflegebereich tätig, 180 im ärztlichen Dienst und 320 in den übrigen Berufsgruppen beschäftigt. 80 Prozent der Pflege-Mitarbeiter sind Frauen. Im Ärztebereich beträgt der Frauenanteil rund 50 Prozent. Die Gesamtbeschäftigtenzahl teilt sich auf in 47 Prozent weibliche und 19 Prozent männliche Vollzeitkräfte sowie 32 Prozent weibliche und lediglich 2 Prozent männliche Teilzeitbeschäftigte.

durch den hohen Anteil weiblicher Nachwuchskräfte im Ärztebereich bekommt das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen neuen Stellenwert

Aufgrund des zunehmenden **Fachkräftemangels** speziell im **ärztlichen Bereich**, sieht sich auch das Krankenhauswesen vor neue Herausforderungen gestellt. Irmgard Klug, Personalleiterin des Sana-Klinikums Remscheid: *„Was Rekrutierung und Arbeitsorganisation angeht, erwarten uns speziell im ärztlichen Dienst neue Aufgaben. So sind z.B. rund **70 Prozent der Medizinstudenten weiblich**. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekommt hier also einen ganz neuen Stellenwert.“*

Hier bringt die Personalchefin auf den Punkt, dass das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein mitunter entscheidendes Kriterium ist, um auch weiterhin qualifiziertes Personal einzustellen und langfristig im Unternehmen zu halten. Klug: *„Es gilt, Arbeitszeitmodelle flexibler zu gestalten, damit sie auch für hochqualifizierte Ärztinnen mit Kindern bzw. Kinderwunsch attraktiv sind.“*

Für den **Pflegebereich** erläutert die Pflegedirektorin des Sana-Klinikums, Angela Kiepert, dass sie durch die Krankenpflegeschule und durch Weiterqualifizierungen genügend Fachkräfte hätten: *„**In Remscheid** haben wir **noch keinen Mangel**. Aber von anderen Häusern in den Großstädten erfahren wir, dass Fachkräfte aus dem Ausland angeworben, Sprachkurse organisiert, Wohnungen angeboten und Umzüge organisiert werden.“* Herausforderungen im Pflegebereich begegnet man im Sana-Klinikum auf eigene Weise: *„Im Kinderintensivbereich bilden wir beispielsweise selbst aus.“*

Insgesamt, fasst Irmgard Klug zusammen, gäbe es in allen Arbeitsbereichen immer mal wieder die in der Arbeitswelt üblichen punktuellen Engpässe. *„Das lässt sich ausgleichen durch Weiterqualifizierung und internen Aufstieg, oder dass man mal eine Vakanz in Kauf nimmt, bis die Stelle wieder neu besetzt wird. Das ist kein großes Problem.“*

Im Sana-Klinikum gibt es laut Irmgard Klug über 150 verschiedene Arbeitszeitmodelle, je nach Berufsgruppe und Dienstmodell im Büro- oder im patientennahen Bereich von Montag bis Freitag oder auch Drei-Schicht-Modelle im Pflegedienst oder bei Arztdiensten. Dazu kämen die Möglichkeiten, verkürzte Arbeitstage oder auch verkürzte Tagewochen zu arbeiten. In der Verwaltung gäbe es darüber hinaus Gleitzeit mit einer Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr. *„In der Pflege kommt es immer auf die Absprachen zwischen und mit dem Team und der Leitung an. Es ist ein **gegenseitiges Geben und Nehmen**. Dass alle von 8–12 Uhr in der Pflege arbeiten, geht nun einmal nicht. Maximalforderungen ohne Rücksicht auf die Belange der anderen Mitarbeiter können nicht erfüllt werden“*, so Angela Kiepert.

Hier wird nicht nur deutlich, wie umfangreich die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhausbetrieb sind, sondern dass es Gestaltungsspielräume und -grenzen gibt, die darin bestehen, dass die Beschäftigten sich untereinander die zeitlichen Spielräume gewähren – oder aber auch nicht, wenn durch Teilzeitmodelle im Team zum Beispiel höhere Arbeitsbelastungen für Vollzeitkräfte entstehen.

Es wird auch ersichtlich, dass für gelungene Teilzeitumsetzungen mitunter kreative Ideen nötig sind, um eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Umsetzung zu bekommen, der auch die Leitung zustimmt. Es ist ein *„Geben und ein Nehmen“*, ein Austauschprozess, für den charakteristisch ist, dass nicht nur gewünschte Teilzeitarbeitszeiten von 8 bis 12 Uhr ermöglicht werden können, sondern dass auch andere Arbeitszeiten zur Option stehen müssen, um eine gelungene Kooperation zu gewährleisten: Jeder Beteiligte gibt in die Kooperationsbeziehung hinein, was den anderen wichtig ist, und erhält dafür etwas zurück, was für sie oder ihn von Interesse ist. Diese pendelartig versetzten Tauschprozesse, in denen die Faktoren Zeit und Arbeit eingebracht werden, sind entscheidend für ein gelungenes Arbeitsverhältnis und ein gutes Betriebsklima.[7]

Für ein gelungenes Modell sei natürlich nicht nur die Zufriedenheit im Team wichtig, sondern auch die Bedürfnisse und Zufriedenheit der Patienten, so Irmgard Klug und Angela Kiepert übereinstimmend. *„Die Patienten wünschen sich einen konstanten ärztlichen Ansprechpartner, auch bei den Teilzeitärzten.“*

Im Ärztebereich gäbe es beispielsweise ein Modell bei zwei neurologischen Oberärztinnen, die sich im Jobsharing wochenweise wechselnd von donnerstags bis mittwochs eine Stelle teilen, so Irmgard Klug: *„Der Chefarzt hat das vorangetrieben, weil er an der fachlichen Qualifikation der Frauen interessiert war, weil es menschlich funktionierte und weil alle Beteiligten sich gute Modelle geschaffen hatten. Das ist auch in anderen Bereichen denkbar. Es ist auch denkbar, mit einer Dreiviertelstelle in einer Leitungsfunktion zu arbeiten. Dann aber mit kürzerer Tagesarbeitszeit und nicht mit verkürzter Wochenarbeitszeit, damit die tägliche Ansprechbarkeit für Patienten und Mitarbeiter gewährleistet sein kann.“*

Irmgard Klug skizziert hier mehrere Bedingungen, die für eine Teilzeitoption im Führungskräftebereich nötig sind: Ein Interesse des Vorgesetzten an der fachlichen Qualifikation der untergeordneten Führungskräfte, Sozialkompetenz aller Beteiligten sowie Kreativität für ein zu den Anforderungen der Stelle passendes Arbeitszeitmodell. Daran wird erkenntlich, dass die Teilung einer Führungsposition kein Selbstläufer ist, unter der Berücksichtigung der oben genannten Punkte aber dennoch umgesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund sieht Irmgard Klug auch Potenzial in anderen Leitungsbereichen, entweder mit einem wie oben beschriebenen Jobsharing oder mit verkürzten Tageszeiten eine Führungsposition mit 75 Prozent auszuüben und dennoch die tägliche Betreuung der Patienten zu gewährleisten.

Wiedereinsteigerinnen müssen „Managementaufgaben“ bewältigen

In einem Unternehmen wie dem Sana-Klinikum Remscheid mit einem Frauenanteil von 80 Prozent bei den Beschäftigten sind **durchschnittlich ca. 40 Mütter gleichzeitig in der Elternzeit**. Aber auch Väter gingen in die Elternzeit und nähmen ihre zwei *„Vätermonate“*, so die Personalleiterin. Die Dauer des Ausstiegs und die Länge der Elternzeit bei den Müttern sei unterschiedlich. *„Es gibt eine Tendenz von einem Jahr. Die Frauen kommen schneller wieder zurück als früher. Das ist gut für den Erhalt der individuellen Fachkenntnisse. Diese Frauen sind schneller wieder in den Arbeitsprozess integriert. Sie müssen ihre Familienaufgaben gut organisiert haben. Da sind bei den Familienfrauen Managementaufgaben gefragt.“* Herausfordernder werde es mit Frauen, die aufgrund ihrer Familienplanung gleich mehrere Elternzeiten hintereinander nehmen. *„Das medizinische und pflegerische Wissen ist einem ständigen Wandel unterworfen. Nach mehreren Jahren Abwesenheit aus dem Beruf ist das Wissen einer Fachkraft mitunter geringer als bei einem Berufsanfänger. Eine Integration nach einem langen Ausstieg ist nur mit einem sehr hohen Qualifikationsaufwand hinzubekommen.“*

bei Teilzeitmodell ist tägliche Präsenz von Ärzten wichtig

Jobsharing bei Oberärztinnen

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass aus der Sicht der Personalleiterin eine Fachkraft so wertvoll ist, wie das aktuelle Wissen, das sie besitzt. Ein Wissensgefälle innerhalb eines Teams könne zu einer Herausforderung werden.

Um den **Wissenstransfer auch in der Elternzeit** zu gewährleisten, werden Kräfte in der Elternzeit zu Fortbildungen im klinikeigenen Bildungszentrum eingeladen und der Kontakt in der Elternzeit auch über andere Kanäle gehalten, so z.B. auch durch Einladungen zu Betriebsfeiern. Bei Umstrukturierungen in Ihrer Abteilung lädt die Personalleiterin ihre Mitarbeiterinnen in Elternzeit zu Besuchen in der Abteilung und zu Gesprächen über den Veränderungsprozess ein und ermöglicht so die aktive Teilnahme an den Gestaltungsprozessen.

Kontakt in der Elternzeit

7 Zu den Kriterien einer gelungenen Kooperation vgl. Stöbe-Blossey, Sibylle: Aufbau einer Kooperation – die Weichen für den Erfolg richtig stellen. In: Kooperationen professionell gestalten, Benninghoven, Mußinghoff, Sanders. Frechen 2010, S.4ff.

Wie sehen nun die Erfahrungen aus, die die Personalverantwortlichen mit Wiedereinsteigerinnen machen, die nach der Elternzeit wiederkommen? *„Wichtig ist, dass Wiedereinsteigerinnen ihre **Familiensituation** gut und verlässlich **organisieren**. Wenn eine instabile Familiensituation zu Belastungen im beruflichen Bereich führt, wird's schwierig. Ein Wiedereinstieg ist auch abhängig davon, wie die **Qualifikation** während der Elternzeit erhalten wurde sowie von der eigenen **Motivation**, sich ins Team wieder zu integrieren."*

Hier wird deutlich, dass für die Personalchefin mehrere Punkte für einen gelungenen Wiedereinstieg erfüllt sein müssen, die die Organisation der Familiensituation betreffen. Schon in einem vorherigen Zitat wurde darauf hingewiesen, dass die Wiedereinsteigerin dazu *„Managementaufgaben"* leisten müsse, die jede *„Familienfrau"* individuell zugeschnitten auf ihre Situation erbringen müsse. Für die Personalleiterin ist zudem wichtig, dass sich Wiedereinsteigerinnen kompromissfähig zeigen und dadurch auch ihre Teamfähigkeit zum Ausdruck kommt.

Im Pflegebereich kämen die meisten Mütter nach dem Mutterschutz und einer meist einjährigen Elternzeit mit einer Teilzeitbeschäftigung von 10 Stunden pro Woche wieder, die sie auf 5 Arbeitstage pro Monat legen, z.B. zwei Wochenenden und einen Freitag. *„Die anderen Kräfte freuen sich natürlich, wenn sie nicht am Wochenende arbeiten müssen. Die Akzeptanz ist da, man braucht aber unter Umständen längere Zeit, um in andere Bereiche reinzukommen, die man nicht von früher kennt. Deshalb ist es besser, wenn die Wiedereinsteigerinnen in ihre ehemaligen Teams zurückkehren."*

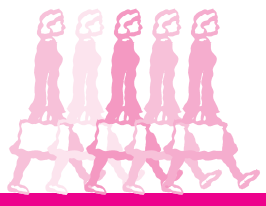
Hier zeigt sich, dass auch relativ geringe Teilzeitmodelle als eine sinnvolle Ergänzung von den anderen Teammitgliedern wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Allerdings zeigen sich auch gewisse Grenzen, da hier eine Wiedereinsteigerin möglicherweise nur dann schneller Anschluss an ihren Arbeitsbereich findet, wenn sie schon vor ihrer Elternzeit in diesem Team gearbeitet hat.

Viele Wiedereinsteigerinnen würden auch die Nachtwachen übernehmen, um anschließend die Kinder für Kindergarten oder Schule auf den Weg zu bringen und zu schlafen, wenn die Kinder aus dem Haus seien. Hier zeigen sich Vereinbarkeitsmodelle, in denen von den Müttern Erwerbszeiten gewählt werden, an denen die Kinderbetreuung am Wochenende oder nachts vom Vater übernommen wird, damit die Mütter arbeiten gehen können.

Bei den Ärzten dagegen sei die Ausstiegsdauer unterschiedlich lang und liege zwischen einem Jahr und drei Jahren Elternzeit. Dabei sei oft entscheidend, ob die Mütter an Ihrem Wohnort über ein Netzwerk (Familie oder Freunde) verfügen, das die Kinderbetreuung übernehmen könne oder in Ausnahmesituationen kurzfristig eine Betreuung sichern kann. Das gewählte Arbeitszeitmodell nach der Rückkehr liege nicht unter 20 Stunden, weil sonst die Ausbildung des Facharztes nicht anerkannt würde. *„Diese Mütter kommen dann eher in Vollzeit zurück oder auch abhängig von der Fachabteilung und den Anforderungen, die dort bestehen. Relativ einfach ist es in der Anästhesie, weil das eher eine dienstleistende Abteilung ist, bei der es nicht so auf den Arzt-Patientenbezug ankommt"*, so Irmgard Klug.

Die Wiedereinsteigerinnen haben eine breite Altersspanne von Anfang 20 bis Ende 40, so die Personalverantwortliche. In der Regel haben sie eine abgeschlossene Ausbildung und einige Jahre Berufserfahrung. Laut Angela Kiepert gibt es aber auch *„Kursbabies"* bei den Pflegeschülerinnen. Diese könnten dann ihre Ausbildung in der Elternzeit weiterführen, wenn das familiäre Umfeld die Betreuung gewährleiste. Möglich wäre aber auch eine Unterbrechung durch Elternzeit und eine spätere Fortsetzung der Ausbildung.

Aktuell habe sie in der Pflege eine Wiedereinsteigerin, die nach sechs Jahren wiedergekommen sei. *„Sie ist gut qualifiziert und alle freuen sich, dass sie wieder da ist. Schwierig wird es bei Wiedereinsteigerinnen, die alleinerziehend sind und zum Beispiel nur von 8–12 Uhr arbeiten können und am Wochenende überhaupt nicht. Krankenhauspatienten müssen aber an allen Wochentagen rund um die Uhr betreut werden. In der Pflege gibt es nicht so viele Stellen, bei denen ausschließlich von 8–12 Uhr gearbeitet werden kann. Diese Stellen werden bevorzugt an Mitarbeiter vergeben, die aufgrund gesundheitlicher Probleme nur noch eingeschränkt eingesetzt werden können und denen andernfalls ein Arbeitsplatzverlust aus gesundheitlichen Gründen droht."*



Hier wird deutlich, dass es in der Pflege eine gewisse Konkurrenz um begehrte Vormittagsstellen gibt zwischen Pflegekräften mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und alleinerziehenden Wiedereinsteigerinnen mit Familienaufgaben. Auch eine Vielzahl an Teilzeitmöglichkeiten in der Pflege gibt noch keine Garantie auf einen Arbeitsplatz von 8–12 Uhr. Ein flexibles Entgegenkommen hinsichtlich der Lage der Arbeitszeiten müsse hierbei vorausgesetzt werden.

Noch vergleichsweise ungewöhnlich sind die Möglichkeiten des Wiedereinstiegs im Sana-Klinikum Remscheid für **ältere Wiedereinsteigerinnen**: Mit der Voraussetzung eines Hauptschulabschlusses können sie im Klinikum eine einjährige Ausbildung zur Gesundheits- oder Pflegeassistentin machen, so die Pflegedirektorin. Danach bestünde die Möglichkeit der dreijährigen Weiterqualifizierung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin, für die eigentlich ein Realschulabschluss oder eine Fachoberschulreife nötig sei. *„Auch über 50jährige können diese Ausbildung noch absolvieren. Vor dem Hintergrund der Lebensarbeitszeitverlängerung ist das für mich keine Frage“*, so die Personalleiterin: *„Warum soll jemand mit Anfang 50 keine Ausbildung mehr machen, wenn er körperlich und gesundheitlich geeignet ist und sich für einen Sozialberuf interessiert? Wir machen die Erfahrung, dass die Lebensälteren, die in der Ausbildung sind, mit einer ganz eigenen Motivation und Zielstrebigkeit bei der Sache sind. Wir haben häufig 30- und 40jährige in der Ausbildung. Sie sind lebenserfahrener und wissen um ihre Möglichkeiten auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt.“*

Frau Klug stellt andere Kategorien als das Alter in den Vordergrund, um die Qualität von Auszubildenden einzuschätzen, nämlich körperliche Eignung, Zuverlässigkeit und Motivation. Damit positioniert sie sich dezidiert gegen das gängige Einstellungsmuster, das nur für junge Kräfte eine Ausbildung postuliert und für eine Wahrnehmungsänderung, die auch älteren geeigneten Kräften Wertschätzung für ihre Potenziale entgegenbringt.

Ideal sind aus der Sicht von Irmgard Klug Wiedereinsteigerinnen, die einen fachlich aktuellen Wissensstand haben und eine geregelte Familiensituation. Die besten Erfahrungsberichte habe sie dabei hinsichtlich der Betreuung durch Tagesmütter. Angela Kiepert erlebt im Pflegebereich aber auch, dass die Mütter ihre Kinder lieber im familiären Umfeld betreut sehen als von einer Tagesmutter. Hier deuten sich unterschiedliche Betreuungsleitbilder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie an, die das Erwerbsverhalten der Mütter prägen. Ob diese sich qualifikationsspezifisch zuordnen lassen, bleibt hier offen und könnte durch weiterführende Studien untersucht werden.

Unterschiedliche Betreuungsleitbilder prägen das Erwerbsverhalten der Mütter

Aktuell werde auch das **Thema betriebliche Kinderbetreuung** diskutiert. Irmgard Klug: *„Generell möchten die Mütter ihre Kindergartenkinder lieber wohnortnah betreuen lassen als in der Nähe der Arbeitsstätte. Wir überlegen jedoch, ob wir eine Betreuung für unter Dreijährige auf die Beine stellen oder eine Kooperationsvereinbarung mit bestehenden Einrichtungen eingehen.“*

Wie sieht es mit der Bedeutung von Teilzeit hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Angehöriger aus?

Vereinzelt gäbe es Hinweise darauf, dass auch Mitarbeiterinnen Stunden reduzierten, um in ihrem familiären Umfeld Pflegeaufgaben zu übernehmen: *„Durch die vielen Teilzeitmöglichkeiten kommt das Thema **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege** von Angehörigen gar nicht so auf. Da wird ein Teilzeitantrag gestellt und wenn dieser machbar ist, wird er genehmigt. Punktuell wird auch die gesetzlich verankerte Pflegezeit in Anspruch genommen.“*

auch mit Anfang 50 ist eine Ausbildung in der Pflege möglich

Insgesamt beschäftigt das Sana-Klinikum 100 Führungskräfte. Die Chefärzte sind alle männlich. In der Pflege gibt es in Führungspositionen nur Frauen bis auf zwei männliche Stationsleitungen. Um die Besetzung von **Führungspositionen durch Frauen** zu **fördern**, würden mit der Abteilungsleitung Gespräche geführt und bei der Führungskräftequalifizierung angesetzt. Wertschätzung und Kommunikation seien Leitthemen und Grundwerte, die hier geschult würden. Zudem gäbe es eine Betriebsvereinbarung zum Thema „partnerschaftliches Verhalten“, um Mobbing entgegenzuwirken.

Unter den Ärzten sind im Sana-Klinikum mittlerweile ca. 50 Prozent Frauen, auch in Bereichen, die traditionell männlich geprägt waren. *„Früher war das die Ausnahme, dass eine Frau als Chirurgin tätig ist. Noch vor 10 Jahren war das so. Da ist heute ein massiver Wertewandel passiert“*, so die Personalleiterin.

Unternehmens- und Führungskultur geprägt durch Frauenbild im Wandel

Migrationshintergrund stellt sprachlichen und soziokulturellen Mehrwert für den Krankenhausbetrieb dar

Das Thema Migrationshintergrund spielt im Krankenhausbetrieb eine besondere Rolle. Rund 20 Prozent der Beschäftigten im Sana-Klinikum hätten einen Migrationshintergrund. Irmgard Klug hebt hervor, es sei aus ihrer Sicht *„positiv, wenn bei den Beschäftigten ein ähnliches Abbild herrscht, wie in der Bevölkerung insgesamt. Dann können Patienten auch Pflegepersonal antreffen, das aus ihrem Kulturkreis stammt. Wir haben auch Dolmetscherlisten für sprachliche erste Hilfe mit zahlreichen Sprachen. Bis auf die nordischen Sprachen ist dort fast alles vertreten."*

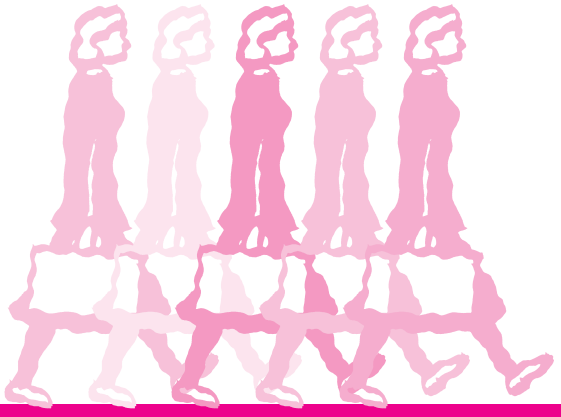
Hier kommt zum Ausdruck, dass die mit dem Migrationshintergrund verbundenen sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten von Irmgard Klug als zusätzliche Kompetenzen gesehen werden, die dem Krankenhausbetrieb insgesamt zugutekommen.

Allerdings gäbe es manchmal geschlechterspezifische Diskriminierungen von Ärzten aus nicht westlichen Kulturkreisen gegenüber weiblichen Pflegekräften. Frau Kiepert stellt hier klar: *„Meistens werden diese Vorkommnisse zwischen den Pflegemitarbeitern und dem Arzt selbst geregelt. Sollte es aber doch mal schwieriger werden, gibt es die Mobbingbeauftragte und die Frauenbeauftragte, die hinzugezogen werden können."*

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass es hin und wieder auch Vorfälle gibt, die von Angela Kiepert als *„unangemessen"* bezeichnet werden. Allerdings greifen hier Selbstregulierungsmechanismen innerhalb der Beschäftigtengruppe in der Pflege, die einen starken Solidaritätsfaktor der Frauen in der Pflege zum Ausdruck bringen. Erst danach greifen aus ihrer Sicht institutionelle Regulierungsmechanismen in Form der Einbeziehung von Mobbing- und Frauenbeauftragten.

Im Zusammenhang mit der Entscheidung der Leitung des Sana-Verbunds, dass alle Krankenhäuser des Konzerns sich in die **Auditierung „Familie und Beruf"** der Hertie-Stiftung begeben und alle Führungskräfte am Auditierungsprozess beteiligt sind, ist für Irmgard Klug insbesondere der *„wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern und der partnerschaftliche Umgang wichtig. Man kann ganz viel realisieren, wenn man bereit ist, zu geben und zu nehmen. Und das in einer wertschätzenden Art und Weise. Wenn das von allen Beteiligten beherzigt wird, dann kann man viel bewegen."*

Insgesamt wird für dieses Unternehmen deutlich, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen mit den umfangreichen Arbeitszeiten rund um die Uhr sowie dem hohen Frauenanteil im Pflegebereich und bei der Ärzteschaft die Vereinbarkeitsmodelle im Krankenhausbereich nachhaltig prägen und zukünftig weiter verändern. Insbesondere ist für den Ärztinnenbereich damit zu rechnen, dass mehr Teilzeitoptionen entwickelt werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu realisieren. Die **Feminisierung des Ärzteberufs** macht im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel möglich, was jahrzehntelang als nicht durchsetzungsfähig erschien: Führung in Teilzeit in der Ärzteschaft.



5.6 Individuelle Arbeitszeiten und Teilzeitausbildung in der Speditionsbranche: Herbert Flesche GmbH & Co. KG in Remscheid

Für die Firma Flesche mit 70 Beschäftigten ist kennzeichnend, dass neben klassischen Halbtagsstellen auch individuelle familienbewusste Arbeitszeiten sowohl im kaufmännischen Bereich als auch im gewerblichen Bereich umgesetzt werden. Einer Auszubildenden mit Kind wird eine Teilzeitausbildung ermöglicht.

Karl-Josef Dudenhausen

Die schwierig zu realisierenden Fachkräftebedarfe der Firma Flesche liegen nach Aussage Ihres Niederlassungsleiters Karl-Josef Dudenhausen insbesondere im Bereich Berufskraftfahrer der Fachrichtung Güterverkehr. Hier bildet die Firma zwar auch ca. 3–4 Kräfte jedes Jahr aus, um ihre Bedarfe zu decken, gegenwärtig würden aber trotzdem Kräfte fehlen. Voraussetzung sei ein guter Hauptschulabschluss. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich Karl-Josef Dudenhausen auch gut eine junge Frau als Azubi im Berufskraftfahrerbereich vorstellen könne. *„Da müssen aber noch die Sozialräume darauf angepasst werden, weil in den 70er Jahren niemand daran gedacht hat, dass auch Frauen diesen Beruf ausüben können. Bei der Ausbildung zum Fachlageristen haben wir seit 2011 auch eine Frau und einen Mann.“*

Für den Prokuristen, der auch für Personalfragen zuständig ist, sind junge Frauen auch in der Speditionsbranche nicht mehr wegzudenken. Obwohl die Kräfte im kaufmännischen Bereich nicht nur im Büro zu tun haben, sondern auch mal mit Sicherheitsschuhen, Handschuhen und Warnweste ins Lager gehen müssen, hat er einer jungen Frau nach der Ausbildung einen festen Vertrag angeboten: *„Die hat sich da draußen auch Kredit erarbeitet. (…) Und deshalb habe ich die auch übernommen. Hut ab und Hochachtung. Und das ist dann unsere Art der Anerkennung zu zeigen, das haste dir verdient, das haste dir erarbeitet. Natürlich wissen wir beide, sie lebt in einer Beziehung, sie möchte mal Kinder und wird damit auch mal ausfallen – und es tut einfach der Abteilung gut. Aber wer heute denkt, er kommt ohne die jungen Frauen aus, der ist sowieso falsch gewickelt. Die Mischung muss stimmen. Jung zu alt und Männer zu Frauen. Beides sollte im Lot sein und das spiegelt sich auch hier im Betrieb wider.“*

In diesem Zitat wird deutlich, dass der Personalleiter die Vor- und Nachteile seiner weiblichen Beschäftigten gegeneinander abwägt und zu dem Ergebnis kommt, dass die Vorteile überwiegen, weil die junge Frau nicht nur ihre Arbeit gut macht, sondern auch noch einen **Mehrwert für die Qualität der Arbeit im Unternehmen** insgesamt mit sich bringt. Aufgrund ihres engagierten Einsatzes wird sie von Kollegen und Vorgesetzten respektiert und geschätzt. Es wird aber auch deutlich, dass für den Personalleiter nicht selbstverständlich ist, dass eine junge Frau nach der Ausbildung übernommen wird, weil sie als Frau Mutter werden und ausfallen kann. Diese Hürde einer antizipierten potenziellen Mutterschaft musste sie erst nehmen durch ihr betriebliches Engagement, mit dem sie dann aber auch überzeugen konnte. Damit wird deutlich, dass eine junge Frau zwar einerseits mit dem Stigma der potenziellen Mutterschaft als zukünftig ausfallende Kraft negativ wahrgenommen wird. Dass diese Wahrnehmung aber nicht unüberwindlich ist, wenn sich die junge Frau engagiert und sich so die Wertschätzung und den Respekt der Vorgesetzten und Kollegen am Arbeitsplatz erarbeitet.[8] Insgesamt ist für den Personalleiter wichtig, dass die Abteilungen alters- und geschlechtsspezifisch eine Mischung aufweisen, damit sie sich gut ergänzen und produktiv arbeiten können.

Im Unternehmen Flesche ist, wie in vielen Unternehmen der Region, das Thema Fachkräftesicherung mit dem Thema Ausbildung verknüpft: *„Wir sichern über Ausbildung unsere Fachkräftebedarfe, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass das über Leute von außen immer der schwierigere Weg ist.“*

„Aber wer heute denkt, er kommt ohne die jungen Frauen aus, der ist sowieso falsch gewickelt.“

8 Bleibt die Frage, ob sich ein junger Mann nach der Ausbildung die Wertschätzung ähnlich erarbeiten muss, um übernommen zu werden. Seine potenzielle Vaterschaft wird vermutlich für den Arbeitgeber kein Stigma sein, da er sie nicht mit Ausfällen gleichsetzen wird.

In diesem Zusammenhang beschreibt Karl-Josef Dudenhausen auch die Möglichkeit einer Teilzeit-Ausbildung: *„Es gibt ja auch Unternehmen, die nehmen nur Auszubildende mit guten Noten und perfektem Lebenslauf. Wir gehen auch andere Wege, zum Beispiel über Einstiegsqualifikanten oder auch über Teilzeitausbildung für eine junge Mutter. Es gibt ja immer Regeln, die man sich auferlegt. Man kann aber auch von diesen Regeln mal abweichen. Wichtig ist, dass man im Hause auch eine Akzeptanz hat bei den Mitarbeitern, denn die müssen sich ja mit den jungen Leuten dann rumschlagen.“*

Herr Dudenhausen zeigt sich offen, von bestehenden Regeln im Einzelfall abzuweichen und bringt damit zum Ausdruck, dass er in seinem Unternehmen auch Spielräume hat, dies zu tun. Damit werden die betrieblichen Regeln nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern deutlich gemacht, dass eine Führungskraft eine ausreichende Akzeptanz bei den Mitarbeitern braucht, damit ihre von etablierten Regeln abweichende Entscheidung, wie z.B. eine Teilzeitausbildung für eine junge Mutter, von den Mitarbeitern auch in der Umsetzung mitgetragen wird. Dadurch wird der Faktor der Akzeptanz der Führungskraft eine entscheidende Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung einer Entscheidung, die nicht regelkonform ist. Dafür braucht es auch eine gewisse Stärke und Selbstbewusstsein der Führungskraft, die sich mit einer ungewöhnlichen Entscheidung exponiert und möglicherweise auch angreifbar macht. Karl-Josef Dudenhausen ist seit 31 Jahren bei der Firma Flesche und selbst Vater von zwei Kindern. Auch seine Frau ist im gleichen Unternehmen tätig. Ist dies der Hintergrund, der ihm die nötige Erfahrungssicherheit gibt, auch ungewöhnliche Entscheidungen zu treffen? Er erläutert:

zu 80 Prozent gute Erfahrungen mit Wiedereinsteigerinnen

„Man muss sich drauf einlassen als Arbeitgeber. Ausreden, etwas nicht zu tun gibt es immer – das ist wie mit dem Joggen.“

„Man muss sich drauf einlassen als Arbeitgeber. Ausreden, etwas nicht zu tun, gibt es immer – das ist wie mit dem Joggen. Wir haben gesagt, wir probieren das mal. Immer nein sagen ist einfach. Es war für uns und für die junge Frau bis jetzt ein voller Erfolg. Was diese Frau jetzt auszeichnet ist, dass sie ein entsprechendes Organisationstalent hat und dass sie in ihrer Familie einen entsprechenden Rückhalt hat. Das ist wichtig. Sie kann schon, wenn es eng wird, mal die Eltern um Hilfe bitten. Es ist schon wichtig für diese jungen Frauen, dass eine entsprechende Betreuung der Kinder da ist. Dass diese Betreuung flexibel gehalten wird. Da ist z.B. der Spätdienst. Unser Büro ist von morgens 4 Uhr bis abends 22 Uhr besetzt. Aber der Kindergarten hat nicht von 4 bis 22 Uhr auf. Da muss sie dann planen mit ihrer Mutter oder mit ihrem Exmann, wer das Kind nimmt, damit sie auch diese Zeiten machen kann und das auch mal miterlebt. Wenn da Familie nicht wäre, dann wird´s heikel.“

Hier wird deutlich, dass sich der Arbeitgeber, die Arbeitnehmerin und ihre Familie einbringen, damit die Teilzeitausbildung für alle Beteiligten zum Erfolg wird. Hier wie an anderen Stellen des Interviews zeigt sich, dass die betriebliche Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbsarbeit auf dem Prinzip *„ein Geben und ein Nehmen“* verankert ist und dass im Gegenzug auch erwartet wird, dass die unterstützten Beschäftigten durch ein engagiertes Arbeitsverhalten ihre Dankbarkeit und Verbundenheit zum Arbeitgeber zum Ausdruck bringen. Es wird auch deutlich, dass der Arbeitgeber einerseits auf die familiäre Situation der jungen Mutter Rücksicht nimmt und ihr mit verkürzten Arbeitszeiten entgegenkommt, andererseits aber auch erwartet, dass die junge Mutter durch ihr familiäres Netzwerk Unterstützung für die Kinderbetreuung findet, wenn die Erfordernisse am Arbeitsplatz dies nötig machen.

Für Karl-Josef Dudenhausen sind Teilzeitanfragen jedenfalls kein Schreckgespenst. ***„Ich habe hier noch keine Teilzeitanfrage gehabt, die ich nicht positiv habe entscheiden können****. Irgendwie hat man versucht, Dinge möglich zu machen. Und wenn´s dann nicht gepasst hat, dann hat man sich eben wieder getrennt.“*

Insgesamt habe Karl-Josef Dudenhausen mit Wiedereinsteigerinnen *„zu 80 Prozent gute Erfahrungen gemacht. Weil da auch ein Wille dahinter stand. Ich will das jetzt lernen, die Veränderungen, die sich in der Zwischenzeit ergeben haben. Oder das völlig neue, wie die Damen, die in der Abfertigung da unten sind. Das ist eine Frage des Wollens und des Engagements. Und bei uns im Unternehmen im Besonderen. Das ist keine Verwaltungstätigkeit. Da kommt es auf Zeit an. Da ist ein Zeitdruck da, die Dinge erledigt zu bekommen. Die LKWs müssen um 21 Uhr raus abends, sonst kommen die in Verzögerungen. Dann verliert das Unternehmen Qualität und Leistung.“*

Bei dem Personalverantwortlichen wird deutlich, dass ihm einerseits seine Beschäftigten am Herzen liegen, er andererseits aber immer auch die unternehmerischen Ziele der Wirtschaftlichkeit, Qualität und der betrieblichen Abläufe im Blick hat. Das hält ihn aber nicht davon ab, flexible Arbeitszeitmodelle zu praktizieren, wie z.B. für die oben erwähnten Wiedereinsteigerinnen im Jobsharing:

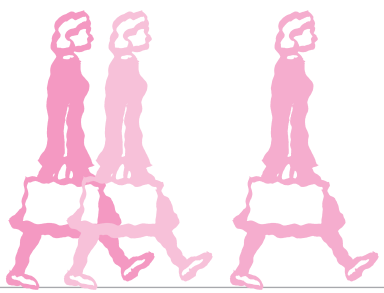
„Wir haben im Spätdienst zwei Damen von Extern, die nach der Familienphase hier eingestiegen sind, die teilen sich eine Stelle. Die eine kommt zwei Tage, die andere drei Tage im Wechsel und die fangen so gegen 15 Uhr an und bis abends 19, 20, 21 Uhr in der Spätdienstabfertigung. Die kontrollieren, was auf die Wagen Richtung Norden geht in unsere andere Niederlassung. Die Männer von denen hören gegen 15, 16 Uhr auf und die fangen dann an. Am Liebsten ist es natürlich jeder Mutter vormittags von 8 bis 12 zu arbeiten. Aber so viele Wünsche, wie hier sind, können die Arbeitgeber nicht anbieten. Das geht einfach nicht. Die beiden Damen organisieren sich das selbst. Die haben die Freiheit. Und es funktioniert. Man gibt ein bisschen Vertrauen und ich weiß, das funktioniert. Eine von beiden ist da.“

Karl-Josef Dudenhausen beschreibt hier ein Arbeitsteilzeitmodell, das sowohl für die erwerbstätigen Mütter als auch für ihn als Arbeitgeber erfolgreich funktioniert, weil er auf die Verlässlichkeit, die Organisationsfähigkeit und Flexibilität der beiden Mütter bauen kann und gute Erfahrungen mit ihnen gemacht hat. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Modell nur funktionsfähig ist, weil im familiären Umfeld der Mütter die Väter ebenfalls in dem Vereinbarkeitsmodell eingeplant sind. So ergänzen sich alle Beteiligten an diesem Vereinbarkeitsmodell in einem stimmig ausbalancierten Gefüge und profitieren in der vielzitierten Win-win Situation: Arbeitgeber, erwerbstätige Mütter und Familienarbeit leistende Väter. Hier kommt zum Ausdruck, dass ein Jobsharingmodell auch im Schichtdienst für berufstätige Mütter ein attraktives Modell sein kann, um Beruf und Familie zu vereinbaren.

Vollzeitnahe Teilzeit auch für Väter

Aber auch für Väter bietet die Firma Flesche vollzeitnahe Teilzeitmöglichkeiten an, so z.B. für einen alleinerziehenden Vater mit zwei Söhnen. *„Normalerweise fangen die Fahrer zwischen 5 und 6:30 Uhr an und haben zwischen 16 und 18 Uhr Feierabend. Wir haben dann bei der Tourenplanung versucht, dass der möglichst nachmittags bei seinen Kindern sein kann, Hausaufgaben machen, einkaufen gehen, kochen und so was. Auch das hat ja funktioniert. Morgens haben sich die Kinder selbst fertig gemacht. Mit acht und zwölf können die das ja schon. Da war der Vater schon aus dem Haus. Es geht ja darum, auf die Lebensumstände des Arbeitnehmers einzugehen. Dass man weiß, wie geht es dem, was muss der alles leisten um sein Leben zu stemmen und was kann ich als Arbeitgeber tun, um hier einen Beitrag zu leisten, um das Leben erträglich zu machen.“*

An diesem Beispiel wird deutlich, wie durch das Zusammenspiel aller Akteure ein für alle Beteiligten akzeptables Vereinbarkeitsmodell entwickelt wird. Der Arbeitgeber nimmt Rücksicht bei der Tourenplanung und zeigt damit seine Flexibilität und sein Entgegenkommen für die Lebenserfordernisse eines alleinerziehenden Berufskraftfahrers. Der Vater übernimmt allein die Verantwortung, das Familieneinkommen zu verdienen und nachmittags die Hausaufgaben mit den Kindern zu machen und weitere Familienaufgaben und Hausarbeit zu erledigen. Die Söhne tragen ihren Teil dazu bei, indem sie sich morgens alleine für die Schule fertig machen. Hier kommt ein wichtiger Aspekt zum Ausdruck, wenn der Personalleiter auch die Erwartungen an die Kinder mit in den Blick nimmt, die morgens nicht von einem Elternteil auf den Weg gebracht werden, sondern die sich selbstständig für die Schule fertig machen. Das wird ihnen vom Vater und dem Arbeitgeber zugetraut, weil sie mit acht und zwölf Jahren alt genug dafür seien. Ab welchem Alter Kinder selbstständig sind ist ein Thema, dass sehr unterschiedlich – insbesondere von Müttern – wahrgenommen wird. Die **Zuschreibung der Selbstständigkeit von Kindern** prägt aber unmittelbar auch **das Erwerbsverhalten von Müttern und Vätern**, wie an dem obigen Beispiel ersichtlich wird.[9]



9 Vgl. auch das Beispiel der Unternehmerin Feldhoff, die ihr Unternehmen als Halbtagsunternehmen strukturiert, um nachmittags bei ihren Kindern zu sein und für Hausaufgabenbetreuung und Aktivitäten zur Verfügung zu stehen.

Daneben zeigen sich noch weitere Beispiele individueller Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich bei der Firma Flesche. So z.B. im gewerblichen Bereich bei einem anderen Berufskraftfahrer, der Teilzeit arbeitet: *„Wir haben hier einen Vater, der fährt nur Nachtschicht, weil seine Frau tagsüber arbeitet, denen ist die Erziehung und Betreuung ihrer Kinder sehr sehr wichtig, was ich gut finde, und der fährt deshalb nur abends und nachts. Der hat also eine **Teilzeitfahrerstelle**, denn mehr als sechs oder sieben Stunden sind das nicht. Und da gehen wir auch im Fahrerbereich drauf ein, wo es passt. Aber ich könnte jetzt nicht die breite Masse in Teilzeit einstellen.“*

„Alle Kolleginnen in Elternzeit haben Kontakt zu uns gehalten.“

Karl-Josef Dudenhausen bringt hier zum Ausdruck, dass er das Vereinbarkeitsmodell seines beschäftigten Fahrers durch individuelle Arbeitszeiten unterstützt. Als Einzelfall ist ein Teilzeitfahrer für ihn in die betrieblichen Abläufe integrierbar.

bei Unternehmen ohne Personalabteilung ist die Eigeninitiative der Beschäftigten entscheidend

Wichtig sei die Eigeninitiative des Fahrers gewesen. *„Dann entwickelt man ja auch für die Situation ein entsprechendes Verständnis und macht sich Gedanken. Aber ich habe keine Zeit, mir den ganzen Tag Gedanken über Arbeitszeitmodelle zu machen. Wir haben hier keine non-profit Personalabteilung. Im Mittelstand machen sie gerade den Personalbereich so mit.“*

Hier wird deutlich, dass der Personalleiter eine Bereitschaft hat, sich nach Ansprache mit arbeitszeitlichen Themen seiner Beschäftigten auseinanderzusetzen. Da die Region geprägt ist durch überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen ohne eigene Personalabteilung, wird hier nochmal deutlich, wie wichtig die Eigeninitiative der Beschäftigten ist, um mit Hilfe individueller Arbeitszeiten eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren.

Auch von Beschäftigten in Elternzeit erwartet Karl-Josef Dudenhausen, dass sie **eigeninitiativ den Kontakt zum Unternehmen in der Elternzeit halten.**

„Alle Kolleginnen in Elternzeit haben Kontakt zu uns gehalten. Und ich finde (…), das sollte auch so sein. Dass man am Arbeitgeber ein gewisses Interesse bekundet. (…) Wenn ich drei Jahre weg bin, melde mich nicht, dann habe ich meine persönliche Meinung dazu. Die ist dann nicht ganz so positiv. (...) Man meldet sich ja auch bei lieben Verwandten und sagt mal hallo. (…) Da würde ich im Wiedereinstiegsgespräch schon fragen, warum hast Du Dich nicht gemeldet, wie jetzt hier bei dieser Mutter in Elternzeit. Und ich war noch im Krankenhaus, hab ein Geschenk überreicht und Firmengrüße, wie sich das gehört. (…) und dann drei Jahre nichts mehr gehört. Das macht man einfach nicht.“

Karl-Josef Dudenhausen erfüllt die seiner Meinung nach wichtigen Besuche und Aufmerksamkeiten für eine gute Kontaktpflege zwischen Menschen, die füreinander wichtig sind. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten hat für ihn eine Wichtigkeit, die mit familiären Beziehungen vergleichbar ist und insofern eine hohe Bedeutung hat. Dass die Mutter in Elternzeit nicht mit ihrem Kind im Unternehmen vorbeigekommen ist, empfindet er als ein unangemessenes Verhalten und interpretiert es als geringe Wertschätzung und Ungleichgewicht zwischen dem, was er in die Beziehung investiert hat und dem, was von der Mutter zurückgekommen ist. Dieses Verhalten entspricht nicht seinem Werteverständnis und führt bei ihm zu Enttäuschung und Ärger, den er auch in das Wiedereinstiegsgespräch hineinträgt und artikuliert. Die Möglichkeit, dass er den Kontakt in der Elternzeit hält, ist für ihn keine Option, da seine persönlichen Erwartungen enttäuscht wurden. An einer anderen Stelle des Interviews gibt er zu Bedenken, dass auf der professionellen Ebene ein Kontakthalten durchaus sinnvoll gewesen wäre, da in den drei Jahren der Elternzeit entscheidende Änderungen

hinsichtlich des EDV-Systems eingeführt wurden und eine Einarbeitung zeitaufwendig sein wird. In diesem Zusammenhang gibt er zu, dass es sinnvoll gewesen wäre, die Frau in Elternzeit anzusprechen und an einem Weiterbildungsangebot teilnehmen zu lassen. Auch Urlaubsvertretungen hält er für eine sinnvolle Maßnahme für Beschäftigte in Elternzeit, um im Geschehen zu bleiben. Diese beiden sinnvollen Tätigkeiten hätten sich aber nicht entwickeln können, da die Mitarbeiterin keinen Kontakt in der Elternzeit gepflegt habe. Für Karl-Josef Dudenhausen ist entscheidend, dass hier die Mitarbeiterin auf ihn zugeht und nicht umgekehrt. Damit entwickelt der Personalverantwortliche das Bild einer Mitarbeiterin mit der Kompetenz der Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich Beruf und Familie.

Neben den oben dargestellten Teilzeitmöglichkeiten gibt es im kaufmännischen Bereich auch klassische Halbtagsstellen an fünf Tagen die Woche jeweils 4 Stunden sowie mit einer verkürzten 4-Tage-Woche von montags bis donnerstags mit 5 Stunden und freitags gelegentlich nach Absprache. Zudem kann auch in Bereichen, die von Karl-Josef Dudenhausen als eher ungeeignet für Teilzeitstellen angesehen werden, wie z.B. der Disposition, dann doch eine alleinerziehende Mutter in verkürzter Vollzeit von 7:30 Uhr bis 15 Uhr arbeiten, um anschließend ihr Kind abzuholen. Auch gibt es zur Zeit des Interviews in diesem Bereich einen Vater, der überlege, in Elternzeit zu gehen, da seine Frau wesentlich mehr Geld verdiene als er. Und Karl-Josef Dudenhausen entwickelt noch im Interview, wie er sagt, *„Ideen, wie das umsetzbar sein könnte“*, obwohl er zunächst der Ansicht war, das das eher nicht ginge.

Ein weiteres Beispiel ist eine andere Beschäftigte, die mit 25 Stunden in einem Bereich der Buchhaltung eigenständig arbeite, *„wie eine Führungskraft, die auch in vier Jahren, wenn der Hauptverantwortliche geht, durchaus seine Nachfolgerin werden könnte.“*

auch mit 25-Stunden-Teilzeit Option auf Karrieresprung

Damit wird explizit, dass eine Teilzeitkraft, die sich bewährt und Führungsqualitäten gezeigt hat, von Karl-Josef Dudenhausen auch für eine zukünftige Führungstätigkeit im Blick ist und noch Optionen auf einen Karrieresprung hat.

Insgesamt ist hier deutlich geworden, dass eine familienbewusste Personalführung mit Hilfe innovativer individueller Arbeitszeiten auch in einem mittelständischen Unternehmen der Speditionsbranche möglich ist. Als entscheidendes Kriterium hat sich hier die **Offenheit des Personalverantwortlichen** herauskristallisiert, **auf neue Herausforderungen einzugehen** und sich auch in einem geschlechterspezifisch geprägten Speditionsunternehmen sowohl generell für junge Frauen zu öffnen, als auch Vätern zeitliche Spielräume für mehr Familienverantwortung zu ermöglichen. Diese Spielräume haben sich hier insbesondere durch **individuelle Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich** ergeben.

6. Ergebnisse

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

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

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

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

Alle Unternehmen, die hier portraitiert wurden, sind als familienfreundliche Unternehmen von den im Vorfeld interviewten Expertinnen und Experten benannt worden oder haben sich als solche in der lokalen Presse präsentiert. Ein Unternehmen befinde sich am Anfang des Auditierungsprozesses „Familie und Beruf“ der Hertie-Stiftung. Familienfreundliche Arbeitgeber, wie sie hier exemplarisch für das Bergische Städtedreieck dargestellt wurden, sind attraktive Arbeitgeber am regionalen Fachkräftemarkt und unterscheiden sich von anderen Arbeitgebern insbesondere durch ihre Offenheit hinsichtlich etablierter und innovativer Teilzeitregelungen sowie flexibler Vollzeitmodelle. Neben den klassischen Halbtagsstellen spielen insbesondere **individuelle Arbeitszeiten im vollzeitnahen Teilzeitbereich** eine bedeutsame Rolle für die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen. Die Region des Bergischen Städtedreiecks hat viele kleine und mittelständische Unternehmen, die familienbewusste Arbeitszeiten ermöglichen, ohne dies öffentlichkeitswirksam zu thematisieren. Die Familienfreundlichkeit von Unternehmen ist aber zunehmend ein harter Standortfaktor, um die Fachkräftesicherung im Bergischen Städtedreieck zu stärken. Flexible, individuelle Arbeitszeiten sind teilweise entscheidend für Arbeitgeber, um insbesondere weibliche Fachkräfte mit Familie zu halten und nach der Elternzeit eine schnelle und dauerhafte Rückkehr in ihren Arbeitsbereich zu gewährleisten.

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

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

Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend aufgelistet:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

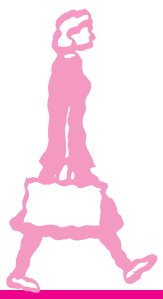
- **Fachkräfte mit Migrationshintergrund** sind in den portraitierten Unternehmen nach Aussage der befragten Personalverantwortlichen gut integrierte Beschäftigte, die oft im gewerblichen Bereich arbeiten, aber auch im kaufmännischen Bereich und vereinzelt in Führungspositionen tätig sind. Sie verfügen überwiegend über gute Deutschkenntnisse oder sprechen Deutsch wie ihre Muttersprache. Insofern sind sie als Beschäftigte mit Migrationshintergrund meist nur noch am Namen zu erkennen. Aber auch dieser ist kein eindeutiges Indiz für einen Migrationshintergrund, da sich durch Heirat eine veränderte Namensgebung ergeben kann. In international ausgerichteten Unternehmen sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund aufgrund ihrer zusätzlichen Sprachkompetenz gern gesehene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vereinzelt führen unterschiedliche kulturelle Wertesysteme hinsichtlich eines gleichberechtigten und respektvollen Umgangs zwischen traditionsverhafteten Männern und westlichen Frauen zu Reibungen im Arbeitsprozess – unabhängig davon, ob der Mann oder die Frau die hierarchisch übergeordnete Position innehat. Hier zeigen sich Ansätze für die Notwendigkeit interkultureller Schulungen und Führungskräfteseminare zur Personalentwicklung.

- Wesentliche Voraussetzung für den Wiedereinstieg ist das **Kontakthalten** zwischen Arbeitgeber und Beschäftigter **in der Elternzeit**. Die Art des Kontakthaltens ist möglich durch die Initiative der Beschäftigten sowie durch den Arbeitgeber z.B. in Form von Informationsschreiben oder Einladungen zu Betriebsfesten. Wenige Unternehmen haben der Bedeutung des Kontakthaltens zu ihren Beschäftigten in der Elternzeit eine angemessene, systematische Rückkopplung gegeben und sie auch in der Elternzeit als Fachkräfte mit Familie im Blick, z.B. durch die Möglichkeiten, an **Weiterbildungen** teilzunehmen und so bei wichtigen Neuerungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu bleiben oder durch **Urlaubsvertretunge**n den Kontakt zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen zu pflegen. Oft bleibt es der Initiative der Beschäftigten selbst überlassen, den Kontakt zum Unternehmen zu pflegen, um vom Arbeitgeber nicht vergessen zu werden. Teilweise erwarten Arbeitgeber auch, dass die Initiative des Kontakthaltens von der Beschäftigten in Elternzeit ausgeht. Wird der Kontakt nicht systematisch vom Arbeitgeber gehalten, kann es allerdings auch passieren, dass sich für die Beschäftigte Distanz zum alten Arbeitgeber aufbaut und sie sich anderweitig beruflich orientiert. Das ist meist nicht im Sinne des Arbeitgebers, wird aber erstaunlich oft einfach hingenommen.

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

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

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



- Entscheidend für eine gelungene **Umsetzung von Teilzeitregelungen bei Fach- und Führungstätigkeiten** ist einerseits die organisatorische **Anpassung der Arbeitspakete** an die verkürzte Arbeitszeit, andererseits eine **vertrauensvolle Basis und gute Kommunikation** zwischen der Fachkraft in Teilzeit und ihren Vorgesetzten. Daneben ist die **Akzeptanz** der Teilzeitregelungen durch andere Beschäftigte im Team oder in der Abteilung ausschlaggebend für eine nachhaltig tragfähige Teilzeitbeschäftigung der Wiedereinsteigerin als Fach- oder Führungskraft.

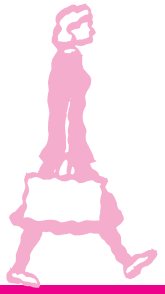
- Die Portraits der dargestellten Unternehmen haben gezeigt, dass die Umsetzungsfähigkeit familienbewusster Arbeitszeitregelungen zuerst eine **Entscheidung der Unternehmensleitung „Top-down“** ist und im zweiten Schritt entscheidend von der **Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz der Führungskraft**, die ungewohnte, innovative Arbeitszeitregelungen ermöglicht, abhängt. Damit ergibt sich ein neuer Blick auf das Thema der Durchsetzungsfähigkeit von Teilzeitoptionen: Es ist nicht nur wesentlich, dass eine Geschäftsleitung oder Vorgesetzte familienfreundliche Arbeitszeitmodelle einführen wollen, sondern ob sie auch in der Lage sind, eine familienbewusste Personalführung umzusetzen. Hier zeigen sich Ansätze, mit Hilfe von Führungskräfteseminaren Sensibilisierungen und vereinbarkeitsorientierte Führungskompetenzen zu entwickeln.

- Inwieweit eine Führungskraft eine aktive Rolle einnimmt bei der Umsetzung von innovativen Arbeitszeitmodellen zur Unterstützung von Beschäftigten mit Familie, wird auch von der **persönlichen Betroffenheit** und spezifischen Lebenserfahrung der Personalverantwortlichen geprägt, z.B. als Familienvater mit berufstätiger Partnerin oder als alleinerziehender Vater.

- Teilzeit ist oft ein Karriereknick, muss es aber nicht sein. Auch Teilzeitkräfte können nach einer Familienphase wieder stärker im Unternehmen Führungsaufgaben übernehmen, wenn der oder die Personalverantwortliche, wie in einigen der portraitierten Unternehmen, sie für zukünftige, leitende Aufgaben im Blick hat.

- Das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit ist insbesondere für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Beschäftigten ein wichtiges Thema. Die interviewten Personalverantwortlichen berichten aber ebenso davon, dass zunehmend auch **Männer in** die **Elternzeit** gehen und zumindest die sogenannten **zwei „Vätermonate“** Elternzeit nehmen. Vereinzelt wollen Väter in der Elternzeit bis 30 Stunden Teilzeit arbeiten. Auch gibt es alleinerziehende erwerbstätige Väter, die Anfragen nach flexibleren Arbeitszeiten im Rahmen ihrer Vollzeitstelle stellen oder es gibt Väter, die Anfragen nach reduzierter Vollzeit stellen, um Familienverantwortung für die Erziehung ihrer Kinder oder Versorgungsleistungen für ältere Angehörige zu übernehmen.

- Obwohl das Thema der **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege** nach Aussage der ExpertInnen und Personalverantwortlichen noch nicht spürbar in den regionalen Unternehmen angekommen ist, zeigen einzelne Anfragen der Beschäftigten bei den Personalverantwortlichen, dass das Thema Pflege in naher Zukunft häufiger auf die Unternehmen zukommen wird. Der demografische Wandel wird diese Entwicklung aller Voraussicht nach noch verstärken. Dabei sind nicht mehr nur weibliche Beschäftigte mit Pflegeaufgaben betraut, sondern zunehmend auch männliche Beschäftigte, die ihre kranken Ehefrauen oder alten Eltern pflegen.



nicht die Unternehmensgröße ist entscheidend

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

Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung am Standort

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

familienfreundliches Betriebsklima motiviert die Beschäftigten und verringert Fluktuation

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

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

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

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

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

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

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

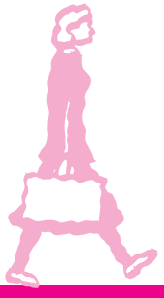
Mehrere interviewte Personalverantwortliche in der Bergischen Region haben angemerkt, dass sie die **starke Nachfrage nach Halbtagsstellen** von acht bis zwölf Uhr bei erwerbsorientierten Müttern in oder nach der Elternzeit als Überforderung empfinden und sich wünschen, dass Mütter längere und flexiblere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

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

Alle Bereiche der Fachkräftesicherung haben einen Bezug zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

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

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



Fachkräftesicherung durch Weiterbildung von Wiedereinsteigerinnen in der Elternzeit und danach – auch in Teilzeit

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

Fachkräftesicherung durch Teilzeitausbildung und durch Ausbildung von Wiedereinsteigerinnen in der Pflege

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

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

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

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

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

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

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

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

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

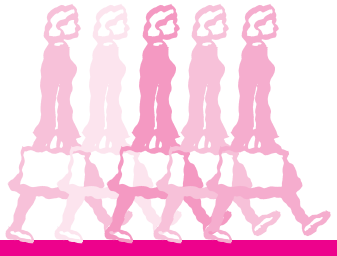
Wiedereinsteigerinnen mit **Migrationshintergrund** sind genauso heterogen hinsichtlich ihrer Erwerbsorientierung und den dadurch geprägten Vereinbarkeitsmodellen wie die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen insgesamt. Sie sind gut integriert in den regionalen Arbeitsmarkt, sofern sie eine abgeschlossenen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

Wiedereinsteigerinnen sind regional ansässige Fachkräfte

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

Partnerschaftliche Familienmodelle sind für das Ziel der Fachkräftesicherung förderlich

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



7. Handlungsempfehlungen

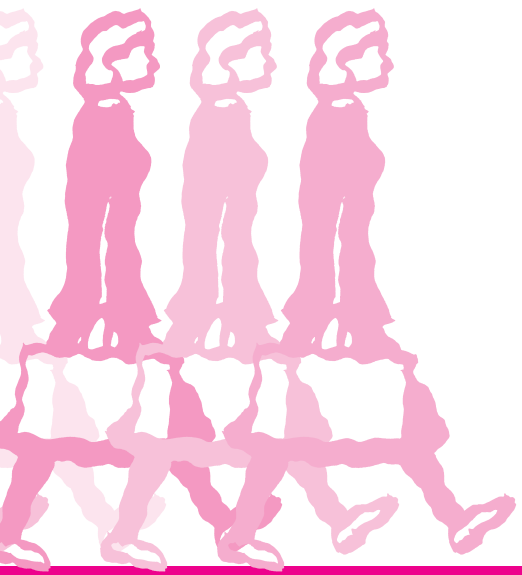
Allgemeine Empfehlungen:

- Für Nachwuchskräfte und Beschäftigte mit und ohne Kinder ist das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genauso wichtig wie die Höhe des zu erzielenden Einkommens. Deshalb steigert ein **familienfreundliches Unternehmensprofil** die Arbeitgeberattraktivität am Fachkräftemarkt und ist insofern ein bedeutsamer Faktor zur Fachkräftesicherung in der Region.

- Die **Fachkräftebedarfe** sollten von den Unternehmen **regelmäßig erfasst** und hinsichtlich der betrieblichen Altersstruktur aller Beschäftigter, auch derjenigen in der Elternzeit, abgeglichen werden, um frühzeitig steuernde Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu ergreifen.

- Die Wahrnehmung, Gewinnung und der Einsatz von Fachkräften bezieht sich nicht nur auf die Qualifikationsebene, sondern auch auf den Faktor **Arbeitszeit. Hinsichtlich der Gewinnung regionaler weiblicher Fachkräfte, insbesondere auch Wiedereinsteigerinnen, können Spielräume entstehen, wenn Arbeitszeitmodelle in Vollzeit und Teilzeit zeitlich und örtlich flexibler gestaltet werden.**

- Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, wie sie für die Bergische Region prägend sind, können durch **individuelle Arbeitszeitregelungen** ihr familienfreundliches Profil schärfen und damit die Motivation ihrer Beschäftigten steigern.



Elternzeit: Tipps für Unternehmen

- Unternehmen profitieren, wenn sie ihre weiblichen Beschäftigten nach dem Eintritt in die Elternzeit nicht aus dem Blick verlieren. Ein unternehmensspezifisch entwickelter **Handlungsplan für einen gut vorbereiteten Ausstieg – ein Kontakthalten in der Elternzeit – und den Wiedereinstieg während oder nach der Elternzeit** schafft MitarbeiterInnenbindung und fördert die Fachkräftesicherung des entsprechenden Unternehmens.

- Besonders in der Elternzeit ist ein **systematisches Kontakthalten** zu den betreffenden Beschäftigten mit Familienzuwachs wichtig, z.B. durch Einladungen zu Betriebsfesten, Informationen zu relevanten Entwicklungen im Unternehmen, Hinweise auf Weiterbildungsmöglichkeiten und betriebsinterne Schulungen oder Anfragen zur Übernahme von Urlaubsvertretungen. Sinnvoll können auch sogenannte Patenschaften zwischen einer oder einem Beschäftigten im Betrieb und der oder dem Beschäftigten in der Elternzeit sein.

Wiedereinstieg

- Für eine erfolgreiche Rückkehr ins alte oder neue Unternehmen ist empfehlenswert, den **Know-how-Verlust** der Wiedereinsteigerin zu ermitteln und individuell oder durch eine betriebliche Schulung auszugleichen.
  Hinsichtlich der Arbeitszeit ist wichtig zu prüfen, wie die **Teilzeit- und Vollzeitoptionen** aussehen und welches **Ausmaß an Flexibilität** hier **auf beiden Seiten** benötigt wird. In diesem Zusammenhang ist bedeutsam, die besprochenen **Arbeitszeiten an alle Beteiligten zu kommunizieren** und die **Umsetzungsfähigkeit** und **Akzeptanz** im Team zu prüfen und zu fördern.
  Ein Wiedereinstieg in leitender Funktion mit **flexibler verlässlicher Vollzeit (ohne Überstunden)** oder **vollzeitnaher Teilzeit** kann eine gute Option zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein, wenn die Aufgabenpakete auf die Arbeitszeiten **realistisch** abgestimmt sind und die Betreuung des Kindes belastbar geklärt und wenn nötig auch flexibel gestaltbar ist.

Aus- und Weiterbildung

- Eine **Teilzeitausbildung** für junge Eltern mit Kind kann ein wichtiger Baustein sein, um die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbsarbeit insbesondere von alleinerziehenden jungen Müttern oder Vätern zu ermöglichen und gleichzeitig zur Fachkräftesicherung in den Betrieben beizutragen.

- Auch **ältere Wiedereinsteigerinnen** können, wenn sie gesundheitlich fit und interessiert sind, noch eine Ausbildung, z.B. im Pflegebereich, beginnen und damit ein wichtiges regionales Potenzial zur Fachkräftesicherung darstellen.

- **Weiterbildungsangebote** nicht nur für Vollzeitbeschäftigte, sondern auch für Teilzeitbeschäftigte in der Elternzeit und danach, stärken die MitarbeiterInnenbindung und tragen zur Fachkräftesicherung bei.

- Mit Hilfe von **Führungskräfteseminaren** zum Thema „familienfreundliches Führen“ werden Spielräume in der betrieblichen Praxis zur besseren Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit geöffnet. Dadurch können weibliche und männliche Fachkräfte für das Unternehmen gehalten und motiviert werden und das Betriebsklima insgesamt verbessert werden.

Kinderbetreuung

- Unternehmen können die Möglichkeiten einer eigenen **betrieblichen Kinderbetreuung bzw. betrieblich geförderten Kinderbetreuung** prüfen und gegebenenfalls dadurch den familienbedingten Ausstieg der Beschäftigten verkürzen. Das muss nicht immer der eigene Betriebskindergarten sein, sondern kann auch z.B. durch Kooperationsvereinbarungen mit örtlich benachbarten Betreuungseinrichtungen oder einem Familienservice geschehen. Auch steuerlich geförderte Kinderbetreuungszuschüsse sind eine relativ einfache Möglichkeit, den Beschäftigten ein familienfreundliches Signal zu geben und damit die Motivation der Erwerbstätigen und den schnellen Wiedereinstieg zu fördern.

Tipps für WiedereinsteigerInnen

- Wiedereinsteigerinnen haben bei ihrem alten Arbeitgeber die vergleichsweise besten Bedingungen für eine Rückkehr in eine Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung. Deshalb ist es ratsam, den **Kontakt in der Elternzeit zum alten Arbeitgeber zu halten**.

- Es ist zu empfehlen, in der Elternzeit die **Aktualität des Wissensstands** im Blick behalten. Hierzu kann der Arbeitgeber nach Auffrischungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dem Arbeitgeber anzubieten, Urlaubsvertretungen zu machen und dadurch den Kontakt zu halten.

- Zur Vorbereitung auf das **Wiedereinstiegsgespräch** sollte das Thema der **Kinderbetreuung belastbar geregelt** sein. Ein offener Umgang mit Betreuungsengpässen und die Darstellung realistischer Arbeitszeitvorstellungen tragen dazu bei, dass Lösungen gefunden werden, mit denen beide Seiten auch nachhaltig zufrieden sind.

- Im Wiedereinstiegsgespräch ist wichtig, **Kompromissbereitschaft** hinsichtlich der Lage der Arbeitszeiten zu signalisieren. Nicht immer sind Vormittagszeiten von 8 bis 12 Uhr von Seiten des Arbeitgebers realisierbar. Deshalb ist zu empfehlen, dass auch längere Arbeitszeiten über den Mittag hinaus und mindestens ein Nachmittag als mögliche Arbeitszeit angeboten werden. Von Vorteil ist, für das Gespräch bereits im Vorfeld **kreative Arbeitszeitlösungen** entwickelt zu haben und dem Arbeitgeber vorzustellen.

- Ein erfolgreicher Wiedereinstieg kann nur gelingen, wenn viele Akteure an einem Strang ziehen. Dazu gehört auch, den **Partner** und gegebenenfalls die größeren Kinder in die Planungen zu familiären Verpflichtungen miteinzubeziehen und **gemeinsam ein tragfähiges Familien- und Vereinbarkeitsmodell** zu entwickeln. Dabei kann auch ein Paarcoaching hilfreich sein.

8. Literaturverzeichnis

Allmendinger, Jutta (2010):
Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen.
Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Arbeitsmarktreport NRW (2011):
Sonderbericht: Situation der Frauen am Arbeitsmarkt.
Erstellt durch Gesellschaft für Innovation und Beschäftigungsförderung (G.I.B.). Hrsg. v. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Bäcker, Gerhard, Koch, Angelika, Vornmoor, Astrid (2007):
Projektbericht zum Forschungsprojekt Chancengleichheitsorientierte Arbeitszeitpolitik in der betrieblichen Praxis: Eine Wirkungsanalyse des Bundeserziehungsgeldgesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes.
Duisburg 2007. Universität Duisburg-Essen.

Bohnsack, Ralf (2003):
Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung.
Opladen: utb.

BMFSFJ (2010), Hrsg.:
Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit.
Erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft.
1. Auflage. Berlin.

BMFSFJ (2010), Hrsg.:
Familien mit Migrationshintergrund (2010): Lebenssituation, Erwerbsbeteiligung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Erstellt durch Prognos AG. 1. Auflage. Berlin.

BMFSFJ (2010), Hrsg.:
Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Erfolgsfaktor Familie.
4. Auflage. Berlin.

BMFSFJ (2010), Hrsg.:
Familienreport 2010. Leistungen, Wirkungen, Trends.
Berlin.

Cakal-Rasch, Arlin / El Zein, Fariha / Mittelmann, Bärbel (2011):
Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte im Bergischen Städtedreieck. Projektbericht.
Hrsg. v. Stadt Solingen. Gleichstellungsstelle. Solingen, 1. Auflage.

Datenreport zur Situation der Frauen am Arbeitsmarkt. (2012):
Ergänzende Daten zum Arbeitsmarktreport 2011.
Hrsg. v. Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

DIHK (Hrsg.), (2011):
Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. DIHK-Arbeitsmarktreport 2011.
Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2011. Berlin.

Flick/v. Kardorff / Keupp / v. Rosenstiel/Wolff (1995):
Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte Methoden und Anwendung.
2. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Gerlach, Irene (2011):
Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung.
Präsentation und Factsheet anlässlich des Aktionstags Familie@Beruf.NRW in Düsseldorf, 17.10.2011. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP). Westfälische Wilhelms-Universität Münster/Steinbeis-Hochschule Berlin.

Ifaa Trendbarometer Arbeitswelt. (2012):
Neues Topthema „Arbeitszeitflexibilität".
In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung. Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft. Ausgabe 211. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Düsseldorf.

It.NRW, Landesdatenbank (2011):
Kommunalprofil Solingen.
Düsseldorf.

It.NRW, Landesdatenbank (2011):
Kommunalprofil Wuppertal.
Düsseldorf.

It.NRW, Landesdatenbank (2011):
Strukturdaten für Remscheid.
Düsseldorf.

Lamnek, S. (1993):
Qualitative Sozialforschung.
Bd. 1: Methodologie; Bd. 2: Methoden u. Techniken.
2. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike:
ExpertInneninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.
In: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Hrsg. v. Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang. VS Verlag Wiesbaden. 2. Auflage 2005, S. 71-94.

Nelles, Hans-Georg (2011):
Väter und der Wiedereinstieg der Partnerin. Ergebnisse qualitativer Interviews.
Hrsg. v. BMFSFJ, Berlin.

Sieglen, Georg:
Die Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bergischen Land. Eine Analyse auf regionaler Ebene.
Hrsg.v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. IAB-Regional. IAB Nordrhein-Westfalen Nr. 06/2011. Nürnberg.

Statistisches Bundesamt (2012):
Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im 3. Vierteljahr 2010 geborene Kinder.
Juli 2010 bis Dezember 2011. Wiesbaden.

Stöbe-Blossey (2010):
Aufbau einer Kooperation – die Weichen für den Erfolg richtig stellen.
In: Kooperationen professionell gestalten.
Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren.
Frechen, S. 4-10.

Vbw (2011):
Arbeitslandschaft 2030.
Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.
München, 2. Auflage.

Wanger, Susanne (IAB-Kurzbericht 9/2011):
Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit.
Viele Frauen würden gerne länger arbeiten.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
Nürnberg.

Wippermann, Katja/Wippermann, Carsten (2008):
Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung. Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren.
Hrsg. v. BMFSFJ, Berlin.

9. Anhang

Leitfaden Expertinneninterview

Einleitung und Vorstellung der am Interview beteiligten Personen.

1. Wie stellen sich die Fachkräftebedarfe der regionalen Unternehmen aus Ihrer Sicht dar? (in Solingen, Remscheid und Wuppertal)? Können Sie bitte ein Fachkräfteprofil skizzieren?

- Wie sind die Bedarfe nach Branchen ausdifferenziert?
- Wie werden die Qualifikationsniveaus der benötigten Fachkräfte angegeben?
- Gibt es Spielräume? (z.B. Ausbildungs- oder Weiterbildungsoptionen?, Eignungsprüfungen und Nachqualifikationen)
- Gibt es versteckte Kriterien des Fachkräftebedarfs? (z.B. Geschlecht, Alter, Nationalität, Migrationshintergrund?)

2. Ist die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen als Fachkräftepotenzial im Blick regionaler Unternehmen? Können Sie die Anforderungen der Unternehmen erfüllen? Wo sehen Sie Anknüpfungsmöglichkeiten für Wiedereinsteigerinnen? Wie viele Wiedereinsteigerinnen gibt es in Solingen und Remscheid?

- Die Gruppe der Wiedereinsteigerinnen ist eine sehr heterogene Gruppe. Welche Teilgruppe der Wiedereinsteigerinnen ist möglicherweise eher im Blick der Unternehmen als andere Teilgruppen?
- Welche Unternehmen interessieren sich für Wiedereinsteigerinnen?
- Welche Unternehmen interessieren sich nicht? Warum ist das aus Ihrer Sicht so?
  - Gibt es Unternehmen, die schon etwas tun, um sich für Wiedereinsteigerinnen interessant zu machen?
  - Was tun Unternehmen, um aktiv einen Wiedereinstieg ihrer Beschäftigten in der oder nach der Elternzeit zu steuern?
- Was brauchen Unternehmen aus Ihrer Sicht, um die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte in den Blick nehmen zu können?
- Was ist aus Ihrer Sicht das größte Hindernis für Unternehmen, um eine Wiedereinsteigerin einzustellen?
- Wie müsste aus Ihrer Sicht die ideale Wiedereinsteigerin profiliert sein, damit sich ein Unternehmen für sie interessiert und sie einstellt?
- Wie müsste aus Ihrer Sicht das ideale Unternehmen profiliert sein, damit sich Wiedereinsteigerinnen dafür interessieren, in diesem Unternehmen zu arbeiten?

- Welche Rolle spielt eine familienbewusste Personalpolitik als betrieblicher Rahmen für die Verknüpfung der Fachkräftebedarfe mit der Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen?
- Haben die Unternehmen aus Ihrer Sicht ein strukturiertes Vorgehen hinsichtlich des Ausstiegs und Wiedereinstiegs ihrer Beschäftigten?
- Sind Ihnen Kontakthalteprogramme bei Unternehmen bekannt, um Beschäftigte in Elternzeit mit Informationen über das Unternehmen zu versorgen, Urlaubsvertretungen zu übernehmen oder Weiterbildungsoptionen wahrzunehmen? Können Sie Ihre Erfahrungen dazu ausführen?
- Sind Ihnen Mentoringprojekte bekannt für junge Frauen oder Mütter mit Migrationshintergrund zur Unterstützung des Wiedereinstiegs? Erläutern Sie das bitte.
- Sind Unternehmen aus Ihrer Sicht offen, auch flexible innovative Arbeits(zeit)modelle für Wiedereinsteigerinnen anzubieten? Wie sind hier ihre Erfahrungen. Können Sie dazu ein Beispiel nennen?

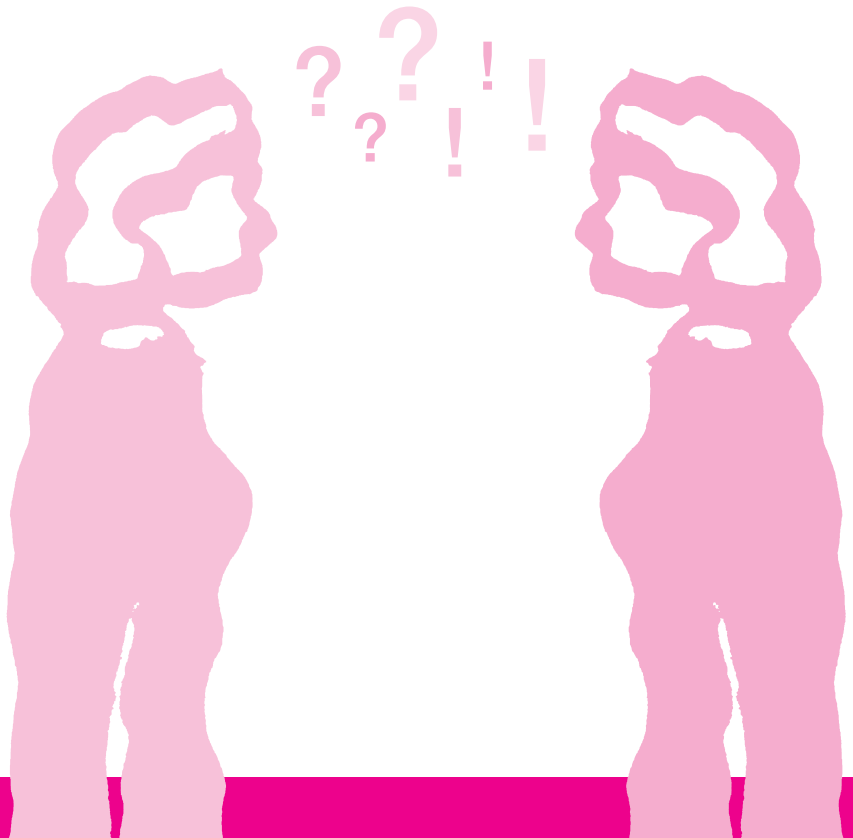
3. Wie müssten die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes und der Weiterbildungsmöglichkeiten gestaltet sein, damit Arbeitgeber Wiedereinsteigerinnen als Fachkräfte wahrnehmen und einstellen?

- Sehen Sie Möglichkeiten eines „come together“ auf individueller oder struktureller Ebene, die noch nicht genutzt wurden?
- Was können Sie tun, um diesen Prozess des „come together“ zu befördern?

4. Ich komme zum Schluss des Interviews. Ich möchte Sie nun bitten noch einmal zusammenzufassen, was aus Ihrer Sicht nach diesem Interview das Entscheidende ist, damit Wiedereinsteigerinnen auch im Zusammenhang mit den Fachkräftebedarfen wahrgenommen werden und eine Anstellung finden?

- Für die Befragung von regionalen Unternehmen suchen wir noch Betriebe, die Erfahrungen mit Wiedereinsteigerinnen haben. Können Sie uns in diesem Zusammenhang ein oder mehrere Unternehmen nennen oder einen Kontakt herstellen?

Herzlichen Dank für das Gespräch!



Leitfaden Unternehmensbefragung

Einleitung und Vorstellung der am Interview beteiligten Personen.

1. Welche *Fachkräftebedarfe* zeichnen sich in Ihrem Unternehmen ab? (*Fachkräfteprofil*)

- Welche Qualifikationsniveaus benötigen Sie?
- Bilden Sie selbst aus für Ihre Bedarfe? In welchen Bereichen? ---> Weiterbildung?
- Wie ist das Verhältnis männliche/weibliche Beschäftigte in Ihrem Unternehmen? ---> Führungskräfte
- Welche Altersstruktur zeichnet sich bei Ihren Beschäftigten ab?
- Wie viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund haben Sie? Wie wirkt sich das auf ihren Betrieb aus?
- Welche Arbeitszeitmodelle gibt es bei Ihnen?
- Wie viele Teilzeitbeschäftigte haben Sie? Verteilung Männlich/weiblich ---> Akzeptanz?
- Kann man bei Ihnen auch in einer Führungsposition flexibel und/oder mit reduzierten Arbeitszeiten tätig sein?
- Halten Sie Kontakt zu Beschäftigten in der Elternzeit? Wie?
- Was tun Sie, damit qualifizierte Beschäftigte zu Ihnen kommen?
- Wie bereiten Sie sich auf die anstehenden Entwicklungen des demographischen Wandels in Ihrem Bereich vor?

2. Haben Sie Erfahrungen mit Beschäftigten, die nach einer kürzeren oder längeren Familienphase in Ihr Unternehmen (zurück)gekommen sind? Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen sogenannten Wiedereinsteigerinnen oder Wiedereinsteigern gemacht?

- Wie ist das **Profil dieser Wiedereinsteiger/-innen** (Alter/Qualifikation/Nationalität/Dauer der Erwerbsunterbrechung)
- Was wünschen Sie sich von der idealen Wiedereinsteigerin/dem idealen Wiedereinsteiger?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse, um eine Wiedereinsteigerin/einen Wiedereinsteiger bei Ihnen einzustellen?
- Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen das Thema **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**
- Praktizieren Sie eine familienbewusste Personalführung?
- Wie informieren Sie sich über das Thema?
- Welche Kosten sind aus Ihrer Sicht mit diesem Thema verbunden?
- Wie hoch ist der Aufwand aus Ihrer Sicht?
- Welche Rolle spielt bei Ihnen das Thema **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege**?
- Gibt es pflegende Beschäftigte in Ihrem Betrieb?
- Mit welchen Worten würden Sie die **Betriebskultur** in Ihrem Betrieb beschreiben?
- Welche **Führungskultur** ist in Ihrem Unternehmen vorherrschend?
- Welcher Aussage stimmen Sie eher zu:
  ---> Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
  ---> wann und wo gearbeitet wird ist nicht wichtig. Hauptsache die Arbeitsergebnisse stimmen und liegen zum verabredeten Zeitpunkt vor.

- Wir kommen zum Schluss: Wenn Sie jetzt noch einmal zusammenfassen, was für Sie in diesem Gespräch wichtig war, was wäre das?
- Am Ende frage ich meine Interviewpartner/-innen, ob sie Interesse an einem Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen haben zum Thema familienbewusste Personalführung. Wie ist das bei Ihnen?

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Notizen

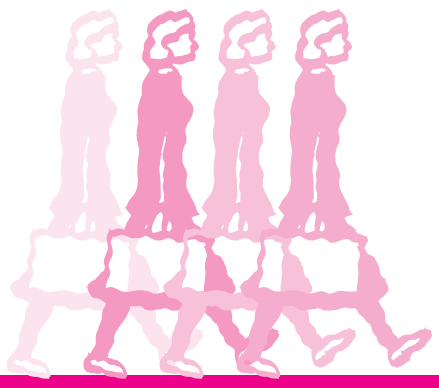
Impressum

Herausgeberin:
Stadt Remscheid
Fachdienst Gleichstellung von Frau und Mann
Theodor-Heuss-Platz 1
42853 Remscheid
Telefon: 0 21 91 - 16 39 59
Telefax: 0 21 91 - 16 22 42
E-Mail: Frauenbuero@remscheid.de

Inhaltliche Bearbeitung:
Mag. Phil. Astrid Vornmoor
Vornmoor Consult
Sozialwissenschaftlicher Transfer
für Wirtschaft und Verwaltung.
Hammertalweg 14
42859 Remscheid
info@vornmoor-consult.de

Gestaltung:
Ingrid Stobbe Grafik Design, Köln
Titelgrafik:
nach einem Motiv von Ute Seifert
Stadt Wuppertal, Stadtbetrieb Schulen,
Medienzentrum

Druck:
Druckhaus am Jägerwald
Remscheid

Auflage:
1. Auflage Oktober 2012, 500 Stück

Gefördert durch das Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter, NRW