

Back to Business: Wiedereinsteiger:innen – wie schöpfen wir das Potenzial aus?

Inputgeberin: Sarah Lenz, Senior Programme & Project Manager, Executive School of Management, Technology & Law der Universität St.Gallen

Um was geht es?

Ein Wiedereinstieg ist eine Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit nach einer beruflichen Auszeit. Der Anlass für die Auszeit kann dabei z. B. eine Krankheit, eine Familienzeit, ein Auslandsaufenthalt, eine Phase von Arbeitslosigkeit oder ein Sabbatical sein. Die Förderung von Wiedereinsteiger:innen unterstützt die Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie mehr Diversität in den Teams.

Herausforderungen:

- **Faktor Zeit:** Je nach Branche und Arbeitstätigkeit verändert sich das Arbeitsumfeld sowie die -inhalte gerade in Zeiten von digitalem Wandel sehr schnell. Das erschwert ein Wiedereinstieg nach einer längeren Erwerbspause.
- **Vorurteile:** Führungskräfte und HR-Abteilungen sind oft zögerlich Wiedereinsteiger:innen einzustellen. Häufig basieren diese Vorbehalte auf Annahmen wie mangelnder Beständigkeit oder möglichen Ausfällen durch private Betreuungsaufgaben.
- **Fehlende (gute) flexible Arbeitsmodelle:** Damit die Vereinbarkeit von nebenberuflichen Aktivitäten gelingt, braucht es flexiblere Arbeitsmodelle wie; Teilzeit, Gleitzeit, Remote-Work, Job-Sharing usw. Nicht alle Führungskräfte sind bereit diese Flexibilität, besonders in Einzelfällen, anzubieten. Ausserdem bedingt gerade das Job-Sharing eine sehr gute Organisation und kann zu Mehraufwand führen.
- **Rahmenbedingungen:** Kinderbetreuungsplätze sind teuer. Oftmals deckt ein Teilzeitpensum knapp die Kosten der Betreuung, weshalb in der Folge auf den Wiedereinstieg verzichtet wird.

Lösungsansätze:

- **Kompetenzanerkennung:** Oftmals sind die negativen Vorurteile gegenüber Wiedereinsteiger:innen unbegründet. Erfahrungen zeigen, dass gerade Wiedereinsteiger:innen, denen eine Chance gegeben wurden, sich als äusserst loyal und motiviert zeigen, und teilweise bis zur Pension bleiben. Gerade in der heutigen Zeit, wo neue Generationen immer kürzer an einem Arbeitsort arbeiten, sollte diese

Chance nicht ausgelassen werden. Weiter sind Wiedereinsteiger:innen in ihrer Erwerbspause nicht untätig. Meistens bringen sie andere wertvolle Kompetenzen wie ein gutes Zeitmanagement oder eine gute Fokusfähigkeit mit.

- **Führungskräfte/HR-Abteilungen sensibilisieren:** Führungskräfte und HR-Mitarbeitende sollten dahingehend geschult werden, dass sie Ausschreibungen anpassen (z.B. Gendergerechte Sprache und mehr Nice-to-Have-Kriterien) und tlw. auch Leistungen nach Möglichkeit flexibilisieren, Lebensläufe anders lesen und nicht bei einer Erwerbspause gleich ablehnen, mehr auf Werte und Persönlichkeit achten, nicht nur auf reine Skills, denn Skills können erlernt werden, zur Unternehmenskultur «passende» Persönlichkeiten weniger.
- **Flexible Arbeitsmodelle anbieten:** Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gelingt nur wenn flexible Arbeitsmodelle überhaupt angeboten werden, wie z.B. Teilzeit, Gleitzeit, Remote Work, Job- und Top-Sharing. Auch für Männer, resp. alle – nicht nur für Frauen.
- **Inklusive Betriebskultur:** Wer Inklusion und Diversität vorlebt, und dementsprechend Rahmenbedingungen implementiert, zieht auch qualifizierte und motivierte Wiedereinsteiger:innen an.
- **Gespräch suchen/Anschluss nicht verlieren:** Ein ganz wichtiger Punkt ist, dass Führungskräfte als auch Anwärtler:innen einer Erwerbspause gegenseitig ein Gespräch, resp. Gespräche noch vor dem Austritt suchen und auch während der Erwerbspause in Kontakt bleiben. So kann transparent über ein Wiedereinstieg diskutiert werden. Ausserdem sollten Führungskräfte «Klartext» reden und über die Konsequenzen einer längeren Erwerbspause informieren, wie beispielsweise auch über finanzielle (Vorsorge)-aspekte. Denn es ist leider Fakt, dass je länger eine Erwerbspause, ohne einen Fuss im Berufsleben zu lassen, dauert, desto schwieriger erweist sich danach ein erfolgreicher Wiedereinstieg.

Good-Practice Beispiele:

- **Diverse Wiedereinsteiger:innen-Programme:** z.B. [Back to Business Programm der SBB](#), allerdings ist dies v.a. nur für grössere Konzerne möglich. Kleinere Unternehmen müssen umso mehr als die grossen an den Hygienefaktoren und einer inklusiven Betriebskultur arbeiten.
- **CAS: Women Back to Business der Universität St. Gallen;** setzt bei den Wiedereinsteiger:innen selbst an.
- **Webinare/Inputsessions** über Vorsorgethemen, Pension, Vereinbarkeit zur Sensibilisierung der Anwärtler:innen von Erwerbspausen im eigenen Betrieb anbieten

- **Leistungsanpassung:** Ein touristisches Unternehmen passte pragmatisch die Leistungen an, indem am Mittwochnachmittag nun kein Telefondienst mehr zur Verfügung steht, damit die arbeitnehmende Person Kinderbetreuungsaufgaben wahrnehmen kann.
- **Hotel Belvedere Grindelwald:** Kinder der Arbeitnehmenden dürfen am Mittag mit dem Personal essen, da die Küche so oder so für das Personal kocht.
- **Kompetenzennutzung:** Während der Covid-Pandemie war unter anderem das Flugpersonal stark betroffen. Dabei suchte eine Fluggesellschaft mit einer Versicherung eine Kooperation. Flight-Attendants, die bekannt für ihre Kundenfreundlichkeit sind, fanden Anschluss bei einer Versicherungsfirma im Telefondienst.
- **«Modell Sportlehrer»:** Führungskräfte sollten sich mehr als Coaches verstehen, und so Mitarbeitende, oder gerade Wiedereinsteiger:innen unterstützen

FAZIT:

Neben harten Faktoren, wie das Anpassen von besseren Rahmenbedingungen und das Anbieten von flexibleren Arbeitsmodellen, ist das meiste von weichen Faktoren abhängig. Vieles hat mit unseren Wertevorstellungen und Haltungen zu tun. Diese sollten hinterfragt und schlussendlich angepasst werden, um das Potenzial von Wiedereinsteigerinnen besser zu nutzen.