

Zurück in den Arbeitsmarkt

Mit **Wiedereinstiegsprogrammen** unterstützen Arbeitgebende die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung und profitieren dabei auch selbst.

MARIANNE RUPP

Wenn die Wirtschaft das ungenutzte Arbeitspotenzial von wiedereinstiegswilligen Frauen besser erschliessen würde, könnten der Fachkräftemangel entschärft und die Chancengleichheit erhöht werden», sagt Anina Hille. Sie lehrt und forscht unter anderem zu Nachhaltigkeit und Diversität am Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern und hat ein Forschungsprojekt zum Thema Returnship-Programme geleitet.

Aus diesem Projekt heraus hat Hille mit anderen Initiantinnen und Firmen den gemeinnützigen Verein CRN – Companies & Returnships Network gegründet. «Der Verein sensibilisiert Firmen für Wiedereinstiegsprogramme, zeigt ihnen den Mehrwert und bietet Erfahrungsaustausch und Best Practice an», erklärt Hille ein Ziel des Vereins.

Returnship-Programme seien bei Schweizer Firmen noch wenig verbreitet im Gegensatz zum Ausland. «Grössere, oft international ausgerichtete Firmen haben vor mehreren Jahren begonnen, Programme zu installieren. Einige von ihnen fungieren im Verein als eine Art Mentoren», sagt Hille. Als Beispiel erwähnt sie die UBS, die interessierten Firmen offen darlege, wie ihr Career Comeback Program funktioniert und welche Chancen damit verbunden seien (siehe Artikel unten).

Laut Hille belegen diverse Studien die Vorteile für Arbeitgebende, wenn sie Wiedereinsteiger beschäftigen: Firmen erhalten loyale und überdurchschnittlich motivierte Mitarbeitende, was sich positiv auf die Leistung und die Fluktuation auswirkt. Sie können ihr Image als sozialverantwortliche und attraktive Arbeitgebende steigern, denn Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion werden im Wettbewerb um Talente und qualifizierte Fachkräfte immer wichtiger.

Trotzdem sind für viele Arbeitgebende die Bewerbungen von Wiedereinsteigenden eine Herausforderung, nicht nur, weil sie mehr Zeit, Aufwand und Verständnis brauchen. «Nach wie vor legen Arbeitgebende den Fokus auf Erfahrungen anstatt auf Fähigkeiten und Potenziale», sagt Hille. «Sie interpretieren

nichtlineare Lebensläufe als Risiko – fehlendes Wissen, mangelnde Skills – anstatt als Chance. Die Chance, dass Karriere-lücken mit neuen, andersartigen Fähigkeiten gefüllt wurden.»

Einführung Wiedereinstiegsprogramm

Das zweite Ziel des Vereins CRN ist, Unternehmen beim Aufbau und der Implementierung von Wiedereinstiegsprogrammen zu unterstützen. «Zuerst müssen Firmenleitung, Führungsverantwortliche und Linienmanager den wertschöpfenden Beitrag eines Programms und seine strategische Relevanz verstehen und wissen, was sie dazu beitragen können», erklärt Hille das Vorgehen. Die unterschiedlichen Gruppen ins Boot zu holen, stelle oft eine Herausforderung dar. Zweitens sei eine Begleitung und Unter-

stützung durch Mentoren oder Coaches fundamental. «Es braucht ein anpassungsfähiges Supportsystem, weil die Gruppe der Wiedereinsteigenden sehr heterogen ist bezogen auf ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und ihren Wissensstand», erläutert Hille.

Klar hingegen sei die Rolle der Supporter: Sie unterstützen die Wiedereinsteigenden bei der Selbstreflexion, helfen ihnen beim Aufbau eines Netzwerks und bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung, etwa mit Schulungsangeboten.

Befragung zeigt Bedürfnisse auf

Als dritten Punkt bei der Implementierung nennt Hille die Platzierung der Wiedereinsteigenden innerhalb der Firma. Dafür gebe es verschiedene Modelle: abteilungsübergreifend, damit Wiedereinsteiger sich unterschiedliche Kompetenzen aneignen und verschiedene Geschäftsfelder kennenlernen können, oder projektorientiert mit klarer Rolle. «Gerade für KMU eignet sich ein konkretes, mess- und abschliessbares Projekt, an dem die Wiedereinsteigenden arbeiten können», erklärt Hille. «Die Projektarbeit entspricht einem Bedürfnis vieler Wiedereinsteigerinnen.»

Hille hat gemeinsam mit den Mitinitiantinnen Ende 2020 eine Online-Befragung bei Wiedereinsteigenden durchgeführt, an der 650 Personen, vorwiegend Frauen, teilgenommen haben. Aus dieser Befragung ging auch hervor, dass Wiedereinsteigerinnen grossen Wert legen auf

räumliche und zeitliche Flexibilität bei der Arbeit. «Firmen, die gute Bedingungen für einen schnellen Wiedereinstieg schaffen wollen, ermöglichen flexible Arbeitsweisen – zumal auch der Zeitgeist Richtung Flexwork geht», sagt Hille. Am Ende jedes Wiedereinstiegsprogramms sollte eine Evaluation durchgeführt werden, die den Mehrwert in Zahlen messbar aufzeigt.

«Die meisten Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger werden für die Dauer des Programms angestellt, die Übernahmekosten nach Abschluss des Programms ist aber sehr hoch», sagt Hille. Sie betont, dass Wiedereinstiegsprogramme keine Praktika seien und entsprechend höher entlohnt werden. «Jede Firma kann ein Wiedereinstiegsprogramm einsetzen», sagt Hille, die

auch KMU bei der Implementierung begleitet hat. «KMU können sich an den Programmen von Grossfirmen inspirieren, sollten aber nur die Hauptpunkte übernehmen. Beispielsweise ist ein Mentor zwar nötig, aber nicht ganze Mentoren-Teams, wie sie in Grossfirmen üblich sind.» Für manche KMU sei auch ein Pilotprojekt mit nur wenigen Wiedereinsteigenden der richtige Weg.

Supporter unterstützen die Wiedereinsteiger bei der Selbstreflexion.

Gebäudetechnik: Hochschule Luzern, MAS in nachhaltigem Bauen.

Wenn frau wieder einsteigen will

Die UBS ist Mitglied im Verein Companies & Returnships Network und ist erfahren bei **Wiedereinstiegsprogrammen.**

MARIANNE RUPP

Seit 2016 bietet die UBS in der Schweiz das «UBS Career Comeback Program» an für gut ausgebildete und erfahrene Frauen, die eine mehrjährige Karrierepause gemacht haben oder für eine gewisse Zeit in einer anderen Branche oder als Selbstständige tätig waren. «Wir wollen damit kompetente Fach- und Führungskräfte gewinnen und unseren Talentpool vergrössern», erklärt Patrick Stolz, Leiter

Human Resources UBS Schweiz. «Zugleich verfolgen wir konzernweit das Ziel, den Frauenanteil im Direktionskader bis Ende 2025 auf 30 Prozent zu erhöhen – aktuell sind wir bei 27 Prozent.»

Unterstützung und Herausforderungen

Frauen, die sich erfolgreich auf Stellen in Kaderpositionen bewerben, werden fest angestellt und während der ersten sechs Monate durch das Career-Comeback-Programm unterstützt. Über die Gründe des Wiedereinstiegs weiss Stolz, dass sich die Frauen weiterentwickeln und ihre Fähigkeiten und Erfahrungen einsetzen wollen. «Viele haben einfach Freude an der Arbeit», sagt Stolz. Wenn Kinder da sind, werde der Wiedereinstieg zudem oft als Ausgleich zum Familienleben erlebt.

Bereits vor dem ersten Arbeitstag erhalten die Wiedereinsteigerinnen Zugang zu Online-Selbstlern-Modulen und lernen beim Kick-off-Call alle für das Programm relevanten Personen kennen. «Jede Wiedereinsteigerin erhält im Eins-zu-eins-Setting individuelle Unterstützung mittels Coaching und Beratung», sagt Stolz. Thema sei unter anderem, Herausforderungen und Emotionen bei Übergängen zu verstehen und anzugehen. Auch in Gruppen-Coachings mit anderen Wiedereinsteigerinnen wird an Themen gearbeitet wie Resilienz, strategischem Netzwerk, Hindernisse und Lösungsansätze identifizieren, selbstbewusstes Auftreten und Einflussnahme.

Die Programm-Managerin ist zudem im Austausch mit den Wiedereinsteige-

rinnen und hilft ihnen, wenn sie zusätzliches Wissen oder Fähigkeiten brauchen, etwa im IT-Bereich. Abgeschlossen wird das Programm mit den Experience Days, an denen weltweit alle Wiedereinsteigerinnen gemeinsam zurückblicken und ihre zukünftigen Karriereschritte planen. Nebst den individuellen Unterstützungsmassnahmen bietet die Bank flexible Arbeitsmodelle an, etwa hybrides Arbeiten, Jahresarbeitszeit, Teilzeit, Job-sharing oder Ferienkauf.

Individuelles Coaching inklusive

«Wiedereinsteigerinnen empfinden die ersten Wochen meist als herausfordernd – und genau dort setzt unser Programm an», sagt Stolz. «Vieles ist neu, auch der Einsatz technologischer Mittel

und die Arbeitsweisen verändern sich rasch.» Alles unter einen Hut zu bringen, erfordere zudem nicht nur eine gute Organisation, sondern auch einen umsichtigen Umgang mit den eigenen Ressourcen. Um bei solchen Themen mit Rat und Ausbildungstools zu unterstützen, setze man auf individuelles Coaching. Es helfe auch, das Selbstbewusstsein zu stärken und die Selbstwirksamkeit zu steigern, führt Stolz aus. «Nicht alle sind sich bewusst, welchen Rucksack an Fähigkeiten und Erfahrungen sie mitbringen.»

Seit Beginn haben schweizweit über siebzig Frauen das UBS-Career-Comeback-Programm absolviert: «Wir erhalten dazu viel positives Feedback. Unsere Wiedereinsteigerinnen fühlen sich sehr gut unterstützt», sagt Stolz.