

Dritte Arbeitgeberkonferenz: Ein Dialog über Wiedereinstiegsprogramme als wirksames Instrument zur beruflichen Wiedereingliederung von Frauen und Männern

1. Dezember 2022, Rotkreuz

«Key Takeaways»

Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden ist entscheidend für die Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft. Doch für viele Arbeitgebende ist es schwierig, die richtigen Fachkräfte zu finden. Der grösste Fachkräftemangel bei KMU besteht laut einer Studie der AXA¹ im Handel, im Baugewerbe und in Berufen mit Produktionstätigkeiten. Der von der Adecco Group² und dem Schweizerischen Arbeitsmarktmonitor erstellte Skills Shortage Index zeigt, dass der Fachkräftemangel auch in Ingenieur-, IT- und technischen Berufen sowie in der Medizin und Pharmazie gross ist.

- Können Frauen und Männern, die gerade versuchen, nach einer langen Karrierepause wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen, das Problem des Fachkräftemangels zumindest teilweise lösen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass Wiedereinsteigende über die notwendigen Fähigkeiten und die Erfahrung verfügen, welche in den entsprechenden Bereichen gefragt sind?
- Wie ist es einigen Arbeitgebenden gelungen, Wiedereinsteigende erfolgreich zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten?
Was können wir von ihren bisherigen Erfahrungen lernen und wie können diese Erkenntnisse auf andere Unternehmen, insbesondere KMU, übertragen werden?

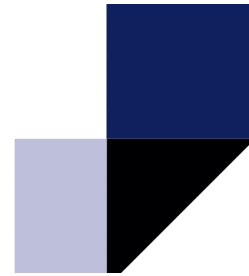
Die oben genannten Fragen bildeten den Rahmen für die Diskussion, die am 1. Dezember in Rotkreuz stattfand. Sie war der Ausgangspunkt für eine Debatte darüber, was es bedeutet, Tausende von Frauen und Männern wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, zu evaluieren, was bereits getan wird, und Massnahmen für den Wiedereinstieg aus politischer und programmatischer Sicht und aus Sicht der Arbeitgebenden vorzuschlagen.

Die diskutierten Themen sind nicht neu - sie sind seit vielen Jahren Gegenstand von Debatten. Es zeigt sich aber, dass es kein leichtes Unterfangen ist, von der Rhetorik zum Handeln überzugehen und es erfordert einen ständigen Dialog und die Sicherstellung, dass diese Themen nicht in Vergessenheit geraten.

Das Hauptziel der Konferenz war das Zusammenbringen von Arbeitgebenden, Regierungsvertretenden und unterstützenden Organisationen, um einen produktiven Dialog zum Thema zu führen und spezifische aktionsorientierte Empfehlungen und Massnahmen für den Wiedereinstieg von Frauen und Männern in den Arbeitsmarkt zu diskutieren.

¹ AXA (2022). KMU-Arbeitsmarktstudie. Zürich.

² The Adecco Group (2021). Swiss Skills Shortage Index 2021. Zürich.



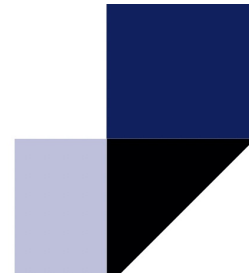
Gemäss der Studie «Mütter auf dem Arbeitsmarkt» des Bundesamts für Statistik (2021) waren 137'000 Mütter beruflich inaktiv; 36% davon mit einer Ausbildung auf Universitätsniveau. Gemäss der gleichen Studie gibt es 75'000 Mütter, die gerne wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen wollen. 21'000 wären sofort oder innerhalb von 2 Wochen verfügbar, 20'000 innerhalb von 3 Monaten, 16'000 innerhalb von 6 Monaten und der Rest nach mehr als 6 Monaten. Dazu kommen zahlreiche Frauen und Männer, die aus anderen persönlichen Gründen, zum Beispiel einem Umzug oder der Pflege älterer Angehöriger, eine Pause im Berufsleben eingelegt haben.

Aufgrund der Erkenntnisse der Arbeit von CRN der letzten 5 Jahre hob CRN Präsidentin Evelin Bermudez hervor, dass die Wiedereingliederung von Frauen und Männer in den Arbeitsmarkt Massnahmen auf verschiedenen Ebenen erfordert.

- Auf der Ebene des Staates braucht es die Schaffung eines politischen Umfelds, das Veränderungen in der Gesellschaft ermöglicht.
- Auf der Ebene der Arbeitgebenden bedarf es eines Wandels in der Art und Weise, wie Arbeitgebende Personen mit langen Karrierelücken und nichtlinearen Karrierewegen betrachten und vor allem die Bereitschaft, ihre Einstellungspraktiken zu ändern und flexiblere Arbeitsmodelle anzubieten.
- Auf der Ebene der Personen, die wieder in das Berufsleben eintreten wollen, ist es notwendig, sich intensiv mit den eigenen Zielen und Werten auseinander zu setzen und den Wiedereinstieg systematisch zu planen.

Wiedereinstiegsprogramme können ein wirksames Instrument zur Wiedereingliederung von Menschen in den Arbeitsmarkt sein. Solche Programme können auf unterschiedliche und oft auch sehr pragmatische Arten durchgeführt werden, wobei die Grösse und die Ressourcen der Organisation zu berücksichtigen sind. Es gibt in der Schweiz rund 50'000 kleine und 9'000 mittlere Unternehmen. Für diese Firmen können Wiedereinstiegsmöglichkeiten auf sehr unkomplizierte Weise, d.h. für nur eine Person und ohne eine umfassende Unterstützungsstruktur geschaffen werden. Bermudez betonte denn auch in ihrer Eröffnungsrede, dass die Umsetzung von Wiedereinstiegsmöglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen viel einfacher sein sollte, da sie schlankere Organisationsstrukturen haben.

In ihrer Keynote erinnerte Regierungsrätin Silvia Thalmann-Gut daran, dass es in der Schweiz vor allem die Frauen sind, die den Hauptteil der Familienarbeit übernehmen und in der Folge viele ihre Erwerbsarbeit einschränken oder für eine bestimmte Zeit unterbrechen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat für diese Frauen weiterhin höchste Priorität. Sie hob danach hervor, dass der Kanton Zug die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt durch verschiedene Initiativen fördert wie z.B. dem Projekt "Back to Work" der Fachstelle Migration, die Workshops und Informationen über den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt anbietet. Die Bedeutung von Massnahmen auf lokaler Ebene war ein weiterer zentraler Punkt in ihren Ausführungen.

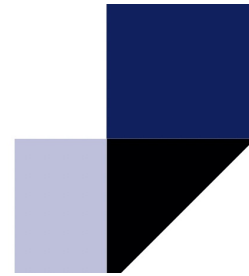


Nach der Keynote folgten zwei Podiumsdiskussionen. Während des ersten Panels diskutierten vier Teilnehmende, was aus politischer und programmatischer Sicht erforderlich ist, um die Wiedereingliederung von Frauen und Männern in den Arbeitsmarkt zu gewährleisten.

Die Diskussion fokussierte auf die strukturellen und soziokulturellen Aspekte, welche die Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt beeinflussen: die traditionelle Aufteilung der häuslichen Aufgaben zwischen Mann und Frau; der daraus resultierende Konflikt zwischen Arbeit und Familie; die Struktur des Schulsystems; die hohen Kosten der Kinderbetreuung; die Notwendigkeit flexiblerer Arbeitsmodelle sowie die Bedeutung, aus wirtschaftlichen und individuellen Gründen gar nicht erst aus dem Erwerbsleben auszusteigen.

Highlights:

- Die Diskussionsteilnehmenden waren sich einig, dass die Arbeitsregelungen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen müssen. Gabriela Medici sprach über die Herausforderungen, die mit der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbunden sind. Oft habe sich, wenn die Frau in eine Teil-/Vollzeitbeschäftigung zurückkehren möchte oder muss, der Markt weiterentwickelt, so dass es ihr an Erfahrung und Selbstvertrauen fehlt. In der Diskussion ging es darum, einen Weg zu finden, diese Frauen bei der Rückkehr in eine lohnende Beschäftigung zu unterstützen sowie sicherzustellen, dass die positiven Aspekte einer beruflichen Auszeit angemessen berücksichtigt werden.
- Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit von erschwinglichen und qualitativ hochwertigen Betreuungsmöglichkeiten von entscheidender Bedeutung, um Frauen die Aufnahme einer bezahlten Tätigkeit zu ermöglichen. Ein breiterer Zugang zu hochwertigen Betreuungsdiensten bietet Frauen mehr Möglichkeiten, eine Beschäftigung aufzunehmen oder zu behalten.
- Als Alternative zu einer längeren Unterbrechung der Berufstätigkeit wurde vorgeschlagen, die Arbeit gar nicht erst zu unterbrechen, sondern auch mit Familie fortzusetzen, jedoch mit deutlich reduzierter Arbeitszeit, um genügend Zeit für die häuslichen und familiären Verpflichtungen zu haben. Flexiblere Arbeitszeiten, Home-Office oder auch eine Kombination von beidem können den Stress des Wiedereinstiegs in den Arbeitsmarkt mindern.
- Während Teilzeitarbeit von vielen als ideale Lösung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angesehen wird, wird häufig nicht genug über die Auswirkungen auf das Einkommen und die Rente von Frauen und damit auf ihre langfristige wirtschaftliche Sicherheit gesprochen. Wenn Frauen nicht genügend in die AHV und Pensionskasse einzahlen können, kann dies langfristig ihre Altersrente schmälern. Frauen sollten daher mindestens 70% arbeiten, damit genügend Alterskapital angespart werden kann, hob Petra Jantzer hervor.
- Valentin Vogt argumentierte, dass man eine Generation warten müsse, dann gäbe es das Thema Wiedereinstieg vermutlich nicht mehr. Er hat festgestellt, dass sich die neue Generation schon



ganz anders organisiert als ihre Eltern: sie erkundigen sich bei der Wahl des Wohnortes zuerst nach der Möglichkeit der Kinderbetreuung.

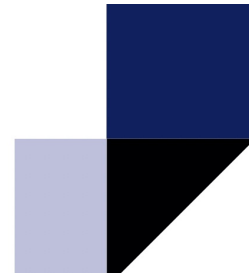
- Das oberste Ziel sollte sein, dass Frauen gar nicht erst aus dem Arbeitsprozess aussteigen. Michaela Tschuor erinnerte uns daran, dass das neue Bundesgerichtsurteil zum Unterhaltsrecht dazu führt, dass Frauen besser nicht aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Sie argumentierte weiter für die Notwendigkeit, einen Weg zu finden, um diese Frauen bei der Rückkehr in eine lohnende Beschäftigung zu unterstützen und sicherzustellen, dass die positiven Aspekte einer beruflichen Auszeit berücksichtigt werden.

Im zweiten Panel, dem Arbeitgebenden-Panel, diskutierten Vertretende von drei Firmen ihre Herausforderungen und «Lessons Learned» zum Auf- und Umsetzen von Wiedereinstiegsprogrammen. Die Unterschiede zwischen Grossunternehmen und KMU wurden häufig als kritischer Faktor bei der Bereitstellung von Wiedereinstiegsmöglichkeiten angeführt. Das Modell der "Returnships"³ sei für grosse Unternehmen geeignet, die über mehr Ressourcen verfügten. KMU hingegen müssten pragmatisch vorgehen und Wiedereinstiegsmöglichkeiten auf einer Ad-hoc-Basis unter Berücksichtigung ihrer geschäftlichen Bedürfnisse planen.

Highlights:

- Andreas Ruch betonte, dass es für KMU, insbesondere für kleinere Unternehmen, schwieriger sei, befristete Stellen (4 – 6 Monate) anzubieten. RückkehrerInnen sollten besser direkt in eine Festanstellung übernommen werden und während der Einarbeitungszeit individuelle Unterstützung erhalten. Er wies auch darauf hin, wie wichtig es für Arbeitgebende ist, die Kompetenzen dieser Personen angemessen zu bewerten. RückkehrerInnen haben während ihrer Berufspause, z.B. durch Selbstständigkeit oder Freiwilligenarbeit, oft ein breites Kompetenzprofil erworben, das ihre sonstigen Erfahrungen bereichert. Diese Breite und Flexibilität an Fähigkeiten kann für eine kleinere Organisation von grossem Nutzen sein. Darüber hinaus kann eine Selbsteinschätzung der Kernkompetenzen für eine Person, die wieder in den Arbeitsmarkt eintreten möchte, sehr schwierig sein, sowohl auf sich selbst als auch auf Bedürfnisse des potentiellen Arbeitgebenden bezogen. Der Arbeitgebende ist in diesem Kontext am besten in der Lage, dies zu tun, um eine Win-Win-Situation zu gewährleisten.
- Andrea Erni wies darauf hin, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine Kultur und Unterstützung bieten, die sie zum Erfolg befähigen, eine produktivere und motiviertere Belegschaft haben und dadurch wahrscheinlich auch eine höhere Mitarbeiterbindung aufweisen. Sie betonte weiter, dass ein umfassendes Mitarbeiterbindungsprogramm eine wichtige Rolle bei der Gewinnung und Bindung wichtiger Mitarbeiter sowie bei der Senkung der Fluktuation und der damit verbundenen Kosten spielen kann. All dies trägt zur Produktivität eines Unternehmens

³ Ein «Returnship» basiert normalerweise auf einem Arbeitsvertrag für 4 bis 6 Monate, wobei die zu leistende Arbeit von unterschiedlichen Unterstützungsangeboten begleitet wird. Typischerweise ergibt sich eine hohe Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften Anstellung, wenn die Platzierung erfolgreich war.

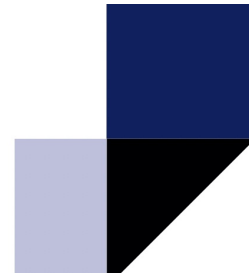


und zur allgemeinen Unternehmensleistung bei. Um Rückkehrende zu gewinnen, muss das Unternehmen zunächst auf die Bedürfnisse der derzeitigen Mitarbeiter eingehen und so ein attraktives Umfeld schaffen.

- Auf die Frage, was es seitens der Arbeitgebenden für ein erfolgreiches Wiedereinstiegsprogramm braucht, nannten die Podiumsteilnehmenden Faktoren wie gute Strukturen, die Möglichkeit zur Probearbeit sowie eine längere Einarbeitungszeit. Seitens der Rückkehrenden sind eine realistische Einstellung, Flexibilität sowie Mut wichtige Erfolgsfaktoren. Andrea Brodbeck betonte weiter die Bedeutung von "Soft Skills" und wies darauf hin, dass beim "Onboarding" das Mentoring, ein Paten-System und der Austausch sehr wichtig sind. Dies sei aber nicht nur für Wiedereinsteigende wichtig, sondern generell für alle Mitarbeitenden.

Die Diskussion zwischen den Podiumsteilnehmenden wurde durch Beiträge aus dem Publikum bereichert. In der Plenumsdiskussion gab es Voten aus dem Publikum, die darauf hinwiesen, dass auch wenn mehr Frauen am Arbeitsmarkt teilnehmen, die Verantwortung für private und pflegerische Aufgaben, d. h. die unbezahlte Arbeit, nach wie vor grösstenteils auf dem Rücken der Frauen lastet.

- Einige Teilnehmende sprachen sich gegen eine Rhetorik aus, die die alleinige Verantwortung auf die Frauen abwälzt, die sich aktiver um den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt bemühen müssen. So sei auch die Rolle der Männer innerhalb der Familienstruktur entscheidend. Wenn Männer ihre Frauen nicht hinreichend unterstützen (mental, zeitlich, permanente Übernahme von Verantwortungen in der Familie, Neuaushandlung der Aufgaben in der Familie), dann könne der Wiedereinstieg der Frauen nicht gelingen.
- Es wurde noch einmal auf die hohen Kosten einer externen Kinderbetreuung als wesentliches Hindernis für einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt hingewiesen. In der Schweiz wurde die Kinderbetreuung lange als Aufgabe gesehen, die innerhalb der Familie gelöst werden soll. Meist erfolgte dies, indem die Frauen ihre Erwerbstätigkeit pausierten oder ihr Erwerbsspensum reduzierten, um sich um Kinder und Haushalt zu kümmern. Dies wird von vielen als nicht mehr zeitgemäss empfunden. Viele Unternehmen bieten zwar Kinderbetreuungseinrichtungen an, aber eine Rundum-Betreuung ist teuer. In der Diskussion zu diesem Thema wurde unter anderem gefordert, dass die Regierung mehr Verantwortung übernehmen sollte, sei es auf nationaler oder kantonaler Ebene.
- Valentin Vogt unterstrich die Bedeutung politischer Veränderungen, wie etwa die Volksinitiative zur Einführung der Individualbesteuerung. Diese soll dazu führen, dass das zweite Einkommen in der Familie nicht mehr übermässig versteuert wird und sich der Erwerbsanreiz für die zweite Person erhöht.
- Ein wichtiger Punkt war, dass Initiativen zur Unterstützung von Rückkehrenden, sei es in Form von Beratung, Weiterbildung und Umschulung, auf kantonaler Ebene geleitet und umgesetzt werden müssen. Die Arbeitgebenden könnten bei der Weiterbildung und Umschulung von Wiedereinsteigenden eine wichtige Rolle spielen.



In ihren abschliessenden Bemerkungen erinnerte Bermudez die Gruppe daran, dass ein Umdenken stattfinden muss und dass es dafür den politischen Willen und das politische Umfeld braucht. Konferenzen wie diese, argumentierte sie, sind ein wichtiger Schritt, um die Aufmerksamkeit auf das Thema zu lenken/behalten, einen sinnvollen Dialog zu führen und zum Handeln anzuregen. Die Diskussion wird dazu beitragen, die strategischen Prioritäten für die Arbeit des CRN in den kommenden zwei Jahren festzulegen. Als letzter Punkt forderte sie die teilnehmenden Arbeitgebenden ohne Wiedereinstiegsprogramme auf, pragmatisch zu denken und Rückkehrenden einfach eine Chance zu geben.