



Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies
ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

**Mutter werden – berufstätig bleiben:
Laufbahntscheide und Laufbahnberatung bei der
Familiengründung**

Eine qualitative Untersuchung von Akademikerinnen

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Sabrina Plattner

am

29. Juni 2023

Erstbetreuung: Susanna Borner (IAP, ZHAW Zürich)
Zweitbetreuung (optional): Brigitte Eggimann (BIZ Langenthal)

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP».

Abstract

Mütter werden – berufstätig bleiben. Für den Grossteil der Frauen ist dies heute eine Selbstverständlichkeit. Aber noch immer sind sie hauptsächlich diejenigen, die aufgrund der Familiengründung in reduzierten Pensen arbeiten, den Hauptharst der Familienarbeit und des Haushalts übernehmen und teilweise in Funktionen arbeiten, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Durch die Familiengründung stehen sie zwangsläufig vor der Herausforderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die vorliegende Arbeit rückt die Frauen in den Fokus, die sich für den Verbleib im Arbeitsmarkt entscheiden – in vorliegender Arbeit die «Nicht-Aussteigerinnen» genannt – und sich durch die Familiengründung mit Laufbahnfragen und Laufbahnentscheiden auseinandersetzen müssen

Die Autorin untersucht, welche Faktoren Laufbahnentscheide von Akademikerinnen bei der Familiengründung beeinflussen und wie sie vom Arbeitgeber sowie von der Berufs-, Studien und Laufbahnberatung (BSLB) unterstützt werden können. Mittels qualitativer Interviews mit hochqualifizierten Müttern werden wertvolle Erkenntnisse für Unternehmen und die BSLB gewonnen.

Die Themen Vereinbarkeit, Teilzeitarbeit und berufliche Entscheide bei der Familiengründung sind und bleiben relevant. Teilzeitarbeit wird immer beliebter und der Fachkräftemangel spitzt sich weiter zu. Flexible Arbeitszeiten, bezahlbare Kinderbetreuung, neue Arbeitsmodelle und neu gedachte Karrierewege sind deshalb unabdingbar. Die Untersuchung zeigt, dass es bezüglich Laufbahnplanung und Laufbahnberatung bei der Familiengründung auf Seiten der Frauen selbst, seitens BIZ und seitens Unternehmen noch nicht ausgeschöpftes Potenzial gibt. Als Fazit wurden Massnahmen und Handlungsfelder für Nicht-Aussteigerinnen, Unternehmen und die BSLB abgeleitet:

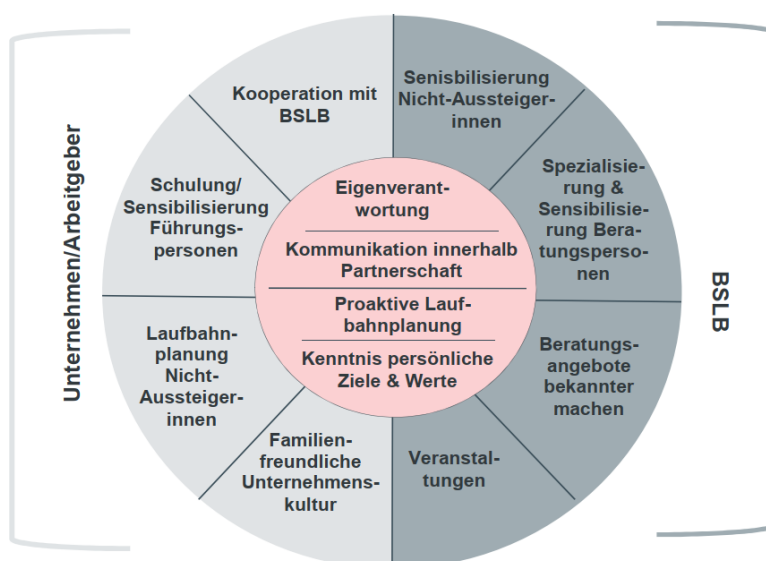


Abbildung: Fazit der qualitativen Untersuchung: Massnahmen und Handlungsfelder. Eigene Darstellung

Danksagung

Mein Dank geht an alle, die mich während meiner Masterarbeit in irgendeiner Form unterstützt und begleitet haben – sei es mit kritischem Hinterfragen, aufmunternden Worten, anregenden Diskussionen oder mit Gegenlesen. Danken möchte ich insbesondere Brigitte Eggimann für die fachliche Betreuung und den wertvollen Gedankenaustausch. Den vier Interviewpartnerinnen, die sich Zeit genommen haben und durch den sehr persönlichen Einblick in ihr Familienleben einen wesentlichen Beitrag für die vorliegende Arbeit geleistet haben. Nicht zuletzt geht mein Dank an Susanna Borner für die IAP-interne Betreuung sowie an meinen Mann und meine Kinder, die in den vergangenen Monaten oft auf mich verzichten mussten.

Inhaltverzeichnis

1	Einleitung und Fragestellung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	1
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund.....	3
2.1	Mütter in der Arbeitswelt.....	3
2.1.1	Entwicklung Erwerbsquote von Frauen	3
2.1.2	Teilzeitarbeit.....	4
2.1.3	Erwerbsmodelle und Rollenteilung	8
2.1.4	Einflussfaktoren und Motive für den Nicht-Ausstieg.....	9
2.1.5	Vereinbarkeit.....	12
2.2	Laufbahntheorien	14
2.2.1	Entwicklungstheorien	15
2.2.2	Wirksames Karriere-Coaching.....	16
2.2.3	Modell der ganzheitlichen Laufbahnberatung	18
2.3	Beratungsangebote	20
2.3.1	Laufbahnberatung innerhalb der BSLB	20
2.3.2	Laufbahnberatung im Unternehmenskontext.....	23
2.3.3	Beratungsangebote Dritter	24
3	Methodisches Vorgehen	25
3.1	Methodenwahl.....	25
3.2	Stichprobe	26
3.3	Datenerhebung und Auswertung.....	27
3.3.1	Interviewleitfaden	27
3.3.2	Durchführung Interviews	27
3.3.3	Datenaufbereitung und Auswertung	28
4	Ergebnisse.....	29
4.1	Einflussfaktoren Laufbahnentscheide bei Familiengründung.....	29

4.1.1	Situation vor und nach Familiengründung	29
4.1.2	Motive für den Nicht-Ausstieg.....	30
4.1.3	Wahl Erwerbsmodell	31
4.1.4	Einfluss Vor- und Rollenbilder	32
4.1.5	Einfluss finanzielle Überlegungen.....	32
4.1.6	Individuelle Faktoren	33
4.2	Unterstützende Faktoren seitens Unternehmen	35
4.2.1	Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim Wiedereinstieg nach MU	35
4.2.2	Rolle der Führungspersonen	37
4.2.3	Beratungsangebote für werdende Mütter	39
4.3	Unterstützende Angebote seitens BSLB.....	40
4.3.1	Laufbahnberatungen für werdende Mütter.....	40
4.3.2	Kooperationen und weitere Unterstützungsangebote	42
5	Diskussion und Ausblick	44
5.1	Erkenntnisse Forschungsfrage 1	44
5.2	Erkenntnisse Forschungsfrage 2	48
5.3	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	51
6	Literaturverzeichnis	x
7	Anhang	xiv
	Anhang A: Übersicht Unterstützungsangebote Dritter.....	xv
	Anhang B: Interviewleitfaden	xvii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Laufbahnentscheide und Laufbahnberatungen von Frauen bei Übergängen (Frey et. al., 2022, mit eigenen Ergänzungen)	2
Abbildung 2: Erwerbsquote der Eltern nach Geschlecht (BFS, 2022b)	4
Abbildung 3: Arbeitsmarktstatus der Frauen vor und nach der Geburt des 1. und des 2. Kindes (BFS, 2022b).	5
Abbildung 4: Vergleich Beschäftigungsgrad 1991 & 2021 nach Geschlecht (BFS, 2022c) ..	5
Abbildung 5: Anteil Teilzeiterwerbstätige bei Müttern nach Beschäftigungsgrad (BFS, 2022b)	6
Abbildung 6: Erwerbsmodelle bei Paaren mit und ohne Kinder im Haushalt (BFS, 2021a) ..	8
Abbildung 7: Work-Live Balance vs. Vereinbarkeit (Tadah, 2022)	12
Abbildung 8: Lebens- beziehungsweise Laufbahnstadien (nach Super et. al., 1996, in Gasteiger, 2013)	15
Abbildung 9: Mini-Zyklen der Karriere-Entwicklung (Hall, 1996)	16
Abbildung 10: Pyramide der Inhaltsbereiche eines Karriere-Coachings (Hirschi, 2011)	17
Abbildung 11: Prozessmodell der ganzheitlichen Laufbahnberatung (Hirschi, 2019)	19
Abbildung 12: Ablaufmodell des methodischen Vorgehens nach Mayring (2016), mit eigenen Ergänzungen	25
Abbildung 13: Übersicht Ergebnisse Rolle der Führungsperson beim WnMU	38
Abbildung 14: Fazit der qualitativen Untersuchung: Massnahmen und Handlungsfelder	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf staatlicher Ebene, eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022	9
Tabelle 2: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf Ebene Arbeitsmarkt (eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022)	10
Tabelle 3: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf individueller Ebene (eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022)	11
Tabelle 4: Zentrale Merkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB (Hirschi, 2018)	21
Tabelle 5: Haupt- und Unterkategorien des angewandten Kategoriensystems	28
Tabelle 6: Übersicht private und berufliche Situation der Interviewpartnerinnen vor und nach der Familiengründung.	29
Tabelle 7: Ergebnisse individuelle fördernde und herausfordernde Faktoren beim WnMU.	33
Tabelle 8: Zusammenfassung Ergebnisse Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim WnMU..	35

Abkürzungsverzeichnis

BBG	Gesetz über die Berufsbildung
BerG	Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
BFS	Bundesamt für Statistik
BIZ	Berufsberatungs- und Informationszentren
BSLB	Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
EKFF	Eidgenössische Kommission für Familienfragen
FF	Führungsfunktion
FG	Familiengründung
GL	Geschäftsleitung
HRM	Human Resources Management
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LB	Laufbahnberatung
MA	Mitarbeitende
MU	Mutterschaftsurlaub
SKG	Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten
WnMU	Wiedereinstieg nach dem Mutterschaftsurlaub

1 Einleitung und Fragestellung

1.1 Ausgangslage

Immer mehr Frauen bleiben nach einer Geburt berufstätig, aber noch immer sind sie hauptsächlich diejenigen, die in reduzierten Pensen arbeiten und den Hauptharst der Familienarbeit und des Haushalts übernehmen. Sie stehen dabei vor der Herausforderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zudem arbeiten sie aufgrund des Teilzeitpensums zum Teil in Funktionen, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Ein tiefes Erwerbspensum bedeutet geringeres Einkommen, niedrigere Altersvorsorge sowie beschränkte Karrieremöglichkeiten. Unzufriedenheit und Frust über die schwierige Vereinbarkeit können sich breitmachen. Auch volkswirtschaftlich und aus Perspektive der Arbeitgeber ist es sinnvoll – Stichwort Fachkräftemangel –, dass die Frauen nach der Familiengründung einerseits im Berufsleben bleiben und dies andererseits in möglichst hohen Pensen.

Über die Zielgruppe «Wiedereinsteigerinnen», also Frauen, die nach einer längeren Familienpause wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren möchten, gibt es zahlreiche Berichte und Studien (z.B. Frey, Suri, Hartmann & Keller, 2022; Bernhardsgrütter, 2020; Diener, Götz, Schreiber & Gesine, 2013; Debus, Palffy & Philipp, 2018) und mit «viamia» ein schweizweites, kostenloses Angebot der BSLB, das oft von Wiedereinsteigerinnen in Anspruch genommen wird. Im Fokus dieser Masterarbeit sind die «Nicht-Aussteigerinnen». Damit sind Frauen gemeint, die sich nach der Geburt für den Verbleib im Arbeitsmarkt entscheiden und sich durch die Familiengründung mit Fragen der Karriereplanung auseinandersetzen müssen. Die Dinge einfach auf sich zukommen lassen und abwarten, wie es sich nach dem Mutterschaftsurlaub entwickelt, ist nicht die optimale Strategie, wenn man beruflich vorwärtskommen will. Ein unzureichend geplanter Wiedereinstieg nach der Geburt kann des Weiteren dazu führen, dass die Entscheidung, im Beruf zu bleiben, mehr bedauert wird (Frey et al., 2022).

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Im Laufe der beruflichen Laufbahn hat eine Frau verschiedene Laufbahnentscheidungen zu treffen. Abbildung 1 zeigt idealtypische Laufbahnentscheidungs- und Beratungssituationen von Frauen. Die vorliegende Masterarbeit fokussiert auf die eingefärbte Situation: Frauen, die aufgrund der Familiengründung Laufbahnentscheidungen treffen müssen.

Wie können hochqualifizierte Nicht-Aussteigerinnen von der BSLB und vom Arbeitgeber bei diesem Übergang unterstützt werden? Welche Angebote existieren bereits? Was wünscht sich diese Zielgruppe? Welche Handlungsempfehlungen können für die BSLB (mit Fokus auf die BIZ Kanton Bern) und Unternehmen herausgearbeitet werden?

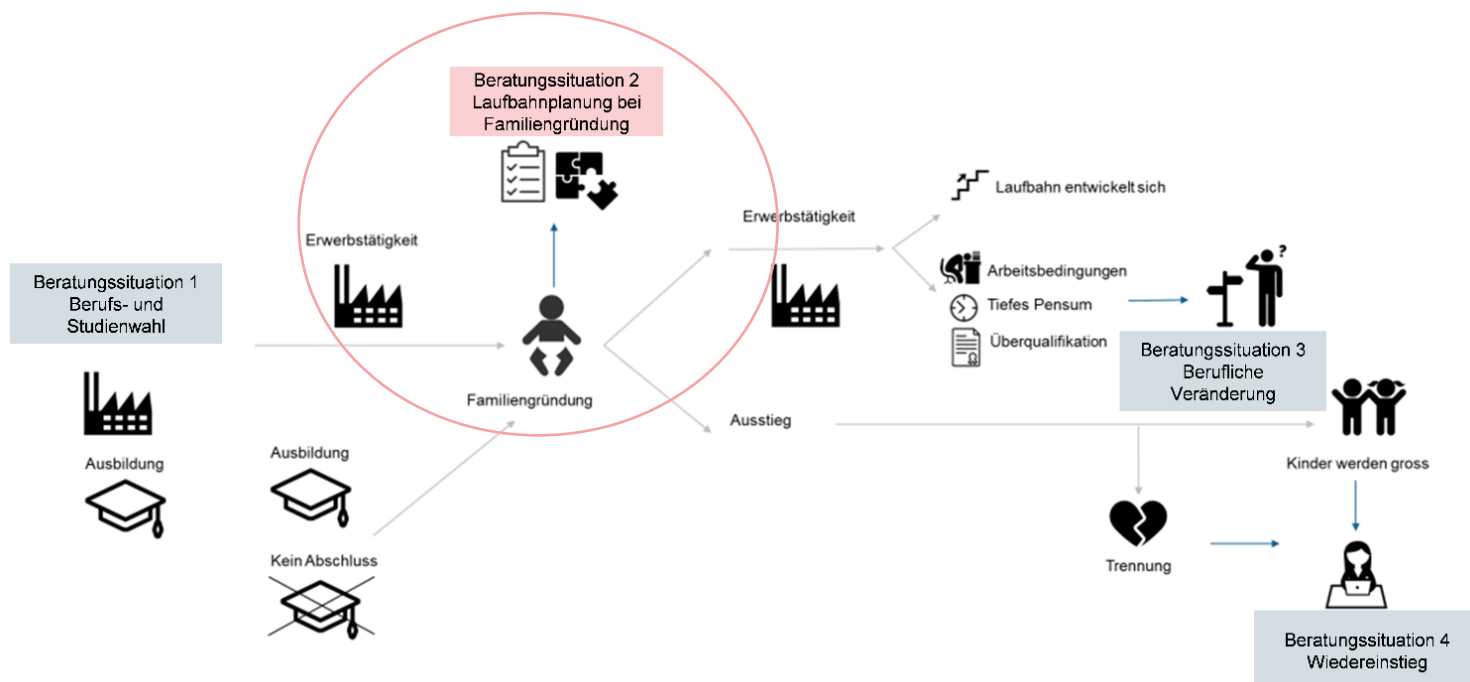


Abbildung 1: Laufbahnentscheidung und Laufbahnberatungen von Frauen bei Übergängen (Frey et. al., 2022, mit eigenen Ergänzungen)

Daraus abgeleitet stehen die nachfolgenden zwei **Forschungsfragen** im Zentrum:

- 1) Welche Faktoren beeinflussen Laufbahnentscheidungen von Frauen bei der Familiengründung?
- 2) Welche Unterstützungsangebote seitens Arbeitgeber und BSLB sind für Frauen bei der Familiengründung hilfreich?

Diesen Forschungsfragen geht die Arbeit mit einer qualitativen Untersuchung (qualitative Interviews mit Akademikerinnen) nach.

Bemerkung: Die Autorin ist sich bewusst, dass sich auch werdende Väter mit Laufbahnentscheidungen bei der Familiengründung beschäftigen müssen. Da in der Schweiz bei der Mehrzahl der Paare die Frau sich nach der Geburt eines Kindes aus dem Erwerbsleben zurückzieht, ihr Pensum reduziert oder in einer nicht ihrer Qualifikation entsprechenden Funktion wiedereinsteigt, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Müttern.

Definition und Abgrenzung Begriffe: In vorliegender Arbeit wird verkürzt von den Nicht-Aussteigerinnen gesprochen. Damit sind Frauen gemeint, die direkt nach dem Mutterschaftsurlaub ihre berufliche Tätigkeit wieder aufnehmen. Wenn von Wiedereinstieg gesprochen wird, dann wird damit der Wiedereinstieg nach dem Mutterschaftsurlaub (WnMU) verstanden. Dies in Abgrenzung zu den Wiedereinsteigerinnen, die nach längerem Erwerbsunterbruch in den Arbeitsmarkt zurückkehren.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die theoretische und wissenschaftliche Fundierung (Kapitel 2) bildet die Grundlage für den Praxisteil. Der Theorieteil ist thematisch dreigeteilt. Eine erste theoretische Grundlage bieten aktuelle Zahlen zu den Müttern in der Arbeitswelt (Kap. 2.1). Dabei werden auch Erfolgsfaktoren aus wissenschaftlichen Studien für den Nicht-Ausstieg und die Vereinbarkeit besprochen. Der zweite Fokus des Theorieteils (Kapitel 2.2) bilden laufbahntheoretische Grundlagen. Im dritten Teil (Kapitel 2.3) werden Beratungsangebote für (werdende) Mütter von Seiten BSLB und Unternehmen dargelegt. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen erläutert. Dabei wird die befragte Stichprobe vorgestellt und es wird erklärt, wie die Daten erhoben und ausgewertet werden. Anschliessend werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der Interviews präsentiert und mit Zitaten untermauert. Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der theoretischen Herleitung sowie den Interviews werden im letzten Kapitel (Kapitel 5) die Ergebnisse interpretiert und es werden Handlungsempfehlungen für die BSLB und Unternehmen bezüglich Laufbahnberatungen und Unterstützungsangebote für Nicht-Aussteigerinnen herausgearbeitet. Abschliessend wird die Arbeit kritisch reflektiert und als Ausblick nächste Schritte in der Forschung thematisiert.

2 Theoretischer Hintergrund

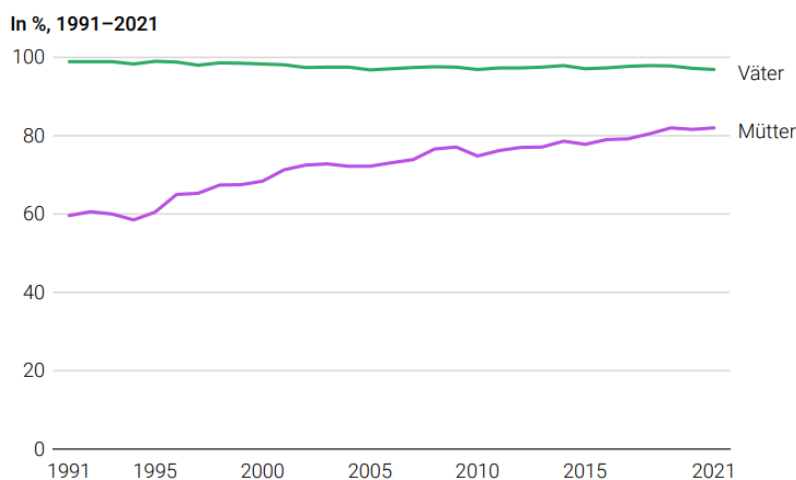
2.1 Mütter in der Arbeitswelt

Im ersten Teil des theoretischen Hintergrunds geht es um die Veränderungen und Entwicklungen von Frauen in der Arbeitswelt sowie die verschiedenen Erwerbs- und Rollenmodelle. Des Weiteren werden Motive für den Nicht-Ausstieg thematisiert und das Thema Vereinbarkeit wird besprochen. Grundlagen dabei bieten aktuelle Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS) sowie Studienergebnisse.

2.1.1 Entwicklung Erwerbsquote von Frauen

Ein Blick auf die Entwicklung der Erwerbsquote zeigt, dass sich diese bei den 15- bis 64-jährigen Frauen von 70,1% im Jahr 1996 auf 79,7% im Jahr 2021 erhöht hat. Dagegen war die Erwerbsquote der Männer im gleichen Zeitraum rückläufig; sie verringerte sich von 89,8% auf 87,5% (BFS, 2022a). Die Erwerbsbeteiligung der Mütter nahm in den vergangenen 30 Jahren deutlich zu. So lag 1991 die Erwerbsquote der Mütter noch bei 59,6%, 2021 bereits bei 82%. Diejenige der Väter blieb in der gleichen Zeitspanne fast unverändert auf sehr hohem Niveau (1991: 98,9%, 2021 96,9%, vgl. Abbildung 2) und die Erwerbsquote der Frauen ohne Kinder erhöhte sich von 88,4% auf 91,9% (BFS, 2022b). Abbildung 2 verdeutlicht, dass seit 1991 eine

Annäherung der Erwerbsquote von Vätern und Müttern stattfand, es aber weiterhin einen Unterschied gibt. Oder anders formuliert: Die Erwerbsquote bei den Müttern ist seit 1991 stark angestiegen, bei den Vätern stabil geblieben.



¹ im Alter von 25 bis 54 Jahren mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren im Haushalt

Abbildung 2: Erwerbsquote der Eltern¹ nach Geschlecht (BFS, 2022b)

2.1.2 Teilzeitarbeit

Wie beschrieben, ist die Erwerbsquote der Mütter in den vergangenen dreissig Jahren stark gestiegen, bei den Vätern auf hohem Niveau stabil geblieben. Welche Auswirkung hat das Mutterwerden auf die Erwerbssituation der Frauen?

Nach der Geburt eines Kindes verlässt gemäss den neusten Erhebungen des Bundesamtes für Statistik (2022b) eine von neun Müttern den Arbeitsmarkt, 2010 war es noch jede siebte. Das heisst, 2021 nahmen mehr als vier Fünftel der Mütter am Arbeitsmarkt teil. Die 18% der Mütter, die nicht am Arbeitsmarkt teilnahmen, machten dies gemäss Erhebung freiwillig, denn fast keine von ihnen war auf Stellensuche. Im Durchschnitt erfolgt der Wiedereinstieg ins Erwerbsleben nach rund fünf Jahren Erwerbsunterbruch, jedoch in einem deutlich tieferen Beschäftigungsgrad als derjenige der Mütter, die nach der Geburt erwerbstätig blieben (36% versus 61%).

Die Familienpause bei den Müttern mit einem Tertiärabschluss fällt kürzer aus, im Schnitt 3.9 Jahre (BFS, 2022b). Zudem zeigt sich, dass die Anzahl Kinder einen Einfluss auf den Arbeitsmarktstatus aufweist. Dieser liegt nach der Geburt des ersten Kindes bei 80,2%, nach der Geburt des zweiten Kindes nur noch bei knapp 70% (vgl. Abbildung 3). Zudem verlängert sich die Zeit, die eine Frau dem Arbeitsmarkt fernbleibt, mit zunehmender Anzahl Kindern. Bei den Vätern lässt sich dies nicht beobachten. Nach der Geburt eines Kindes ist bei ihnen «keine signifikante Tendenz zu beruflicher Inaktivität festzustellen» (BFS, 2022b, S. 5).

In %, Durchschnitt 2016–2021

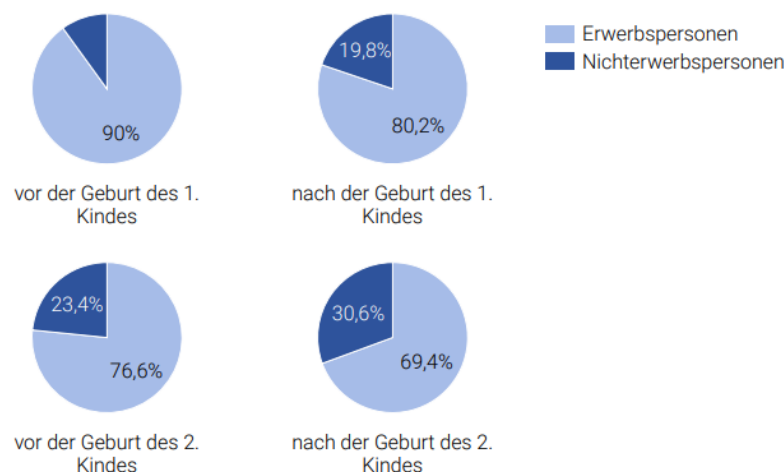


Abbildung 3: Arbeitsmarktstatus der Frauen vor und nach der Geburt des 1. und des 2. Kindes (BFS, 2022b).

Teilzeitarbeit als typisches Merkmal weiblicher Erwerbstätigkeit

Nicht nur bezüglich Arbeitsmarktstatus gibt es grosse Unterschiede zwischen den Geschlechtern, sondern auch bezüglich des Beschäftigungsgrads. Seit 1991 hat sich der Anteil an **Teilzeitarbeit** sowohl bei den Frauen wie bei den Männern erhöht. Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, gibt es bezüglich des Teilzeitpensums jedoch grosse Unterschiede. So arbeiteten 2021 knapp 60% der Frauen in einem Teilzeitpensum, bei den Männern beträgt der Anteil knapp 20%. Die Teilzeitarbeit kann somit als typisches Merkmal weiblicher Erwerbstätigkeit angesehen werden (Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG, 2016; BFS, 2022c).

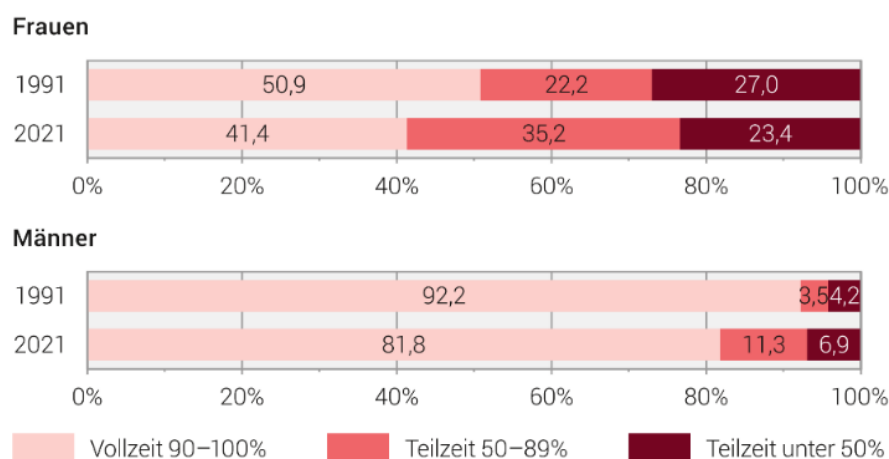
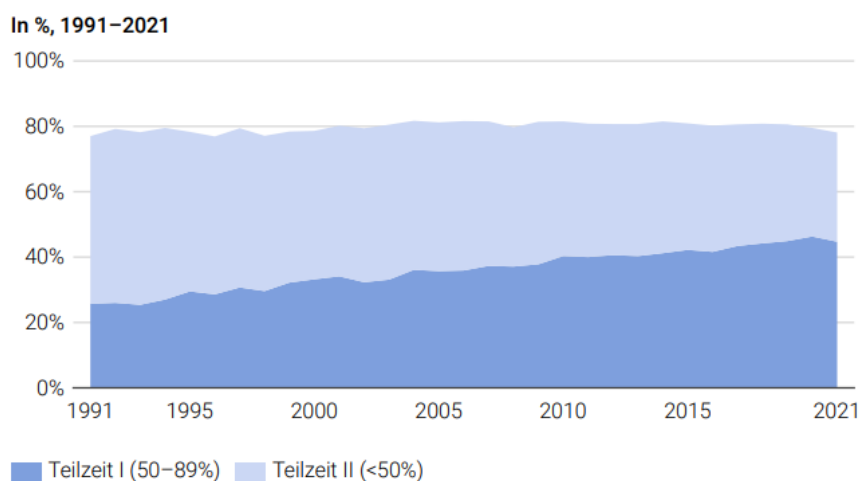


Abbildung 4: Vergleich Beschäftigungsgrad 1991 und 2021 nach Geschlecht (BFS, 2022c)

78.1% der erwerbstätigen Mütter arbeiten Teilzeit

Beleuchtet man die Teilzeitarbeit von Müttern, zeigen die aktuellen Zahlen des BFS (2022b) folgendes Bild: 2021 arbeiteten vier von fünf der erwerbstätigen Müttern (78.1%) Teilzeit.

Während sich der Anteil der teilzeitarbeitenden Mütter auf hohem Niveau kaum verändert hat, arbeiten immer mehr Mütter in einem höheren Beschäftigungsgrad. Der Anteil der Mütter mit einem Arbeitspensum zwischen 50% und 89% ist von 25.7 % (1991) auf 44.7% (2021) gestiegen, dagegen ist im gleichen Zeitraum der Anteil von Müttern mit einem Pensum von weniger als 50% von 51.3% auf 33.4% gesunken (Abbildung 5).



¹ im Alter von 25 bis 54 Jahren mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren im Haushalt

Abbildung 5: Anteil Teilzeiterwerbstätige bei Müttern¹ nach Beschäftigungsgrad (BFS, 2022b)

Teilzeitarbeit und das Risiko für Altersarmut

Längere Phasen von Teilzeitarbeit können einschneidende Auswirkungen auf die Höhe der Altersleistungen von AHV und zweiter Säule haben. In jungen Jahren stehen solche Überlegungen in der Regel nicht im Vordergrund. Das Schweizer Vorsorgesystem vergisst jedoch nichts. Alles, was während eines Erwerbslebens geschieht, zeigt sich darin. Eine von der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG) in Auftrag gegebene Studie kam zum Schluss, dass Männer wie Frauen während ihrer beruflichen Laufbahn mindestens 70 Prozent erwerbstätig sein sollten, um das Risiko von Altersarmut zu verringern (SKG, 2016). Des Weiteren empfiehlt die SKG (2016, S. 1), «dass alle erwerbstätigen Personen transparent und verständlich über ihre künftigen Altersleistungen informiert werden». Konkret spricht die SKG (2016, S. 6) dabei die AHV-Ausgleichskassen sowie die Pensionskassen an, «ein System zu entwickeln, das eine transparente, niederschwellige und konsolidierte Information der Arbeitnehmenden über ihre persönliche Altersvorsorge (...) darstellt». Die Frage bleibt, wie bzw. durch wen Arbeitnehmende – insbesondere Frauen – sensibilisiert werden sollen. Die öffentliche Debatte rund um die Abstimmung zur AHV-Reform 21, die das Schweizer Stimmvolk am 25. September 2022 annahm, hat bei gewissen Bevölkerungsgruppen sicherlich zur Sensibilisierung beigetragen. Im Vorfeld der Abstimmung engagierte sich Altbundesrätin Eveline Widmer-

Schlumpf als Präsidentin von Pro Senectute Schweiz für die Annahme der Reform und erwähnte in diesem Zusammenhang die mindestens 70%-Erwerbstätigkeit.

Teilzeitarbeit bei hochqualifizierten Frauen

In der Schweiz ist heute rund die Hälfte der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss weiblich. Die hochqualifizierten Frauen leisten jedoch «nur» 40 Prozent der Arbeitszeit. Der Grund liegt in der tieferen Erwerbsbeteiligung durch Teilzeit oder Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit. Eine aktuelle Studie des Forschungsinstituts Sotomo (Hermann, Bosshardt & Craviolin, 2021) untersuchte die Gründe für diese tiefere Erwerbsquote hochqualifizierter Frauen. Befragt wurden 5700 Personen mit Hochschulabschluss. Auf die wichtigsten Ergebnisse soll nachfolgend eingegangen werden (Hermann et al., 2021, S. 4-6):

Gleichheit nur bis zur Familiengründung: Bei den 25- bis 29-Jährigen unterscheidet sich der Beschäftigungsgrad nur gering zwischen Frauen und Männern mit Hochschulabschluss. Erst durch die Familiengründung öffnet sich die Schere der Erwerbsbeteiligung. Auch nach der Kleinkinderphase wird der Knick im Beschäftigungsgrad nicht mehr rückgängig gemacht.

Mobilisierung von Fachkräftepotenzial: Weil Frauen durchschnittlich in kleineren Pensen arbeiten, führt der höhere Frauenanteil unter den Hochqualifizierten dazu, dass in der beruflichen Laufbahn weniger Arbeitsstunden geleistet werden. Massnahmen, die zu einer höheren Erwerbsbeteiligung der hochqualifizierten Frauen führen, leisten einen Beitrag an die Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Schweiz.

Problematik längerer Unterbrechung: Die Befragten sind sich einig, dass sich eine längere Abwesenheit vom Arbeitsmarkt negativ auf die Laufbahn auswirkt. Die Männer, die an der Studie teilnahmen, vertreten zudem die Meinung, dass ein Arbeitspensum von über 60 Prozent nötig ist, um den Beruf «richtig» ausführen zu können, die hochqualifizierten Frauen gehen von einem Pensum von 50 Prozent aus.

Familienfrauen und Freizeitmänner: Der Grund, warum hochqualifizierte Frauen Teilzeit arbeiten, ist zumeist wegen der Familie. Bei den Männern steht hingegen das Bedürfnis nach Freizeit und Erholung im Vordergrund. Zugespitzt formuliert es Hermann et al. (2021, S. 19) wie folgt: «Männer arbeiten Teilzeit, vor allem weil sie dies so wollen, bei Frauen spielen dagegen ungünstige Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle».

Verbreitete Unterbeschäftigung: Bis zu einem Drittel der teilzeitarbeitenden Frauen mit Hochschulabschluss würden ihr Pensum erhöhen, wenn die Rahmenbedingungen besser wären: flexiblere Betreuungsstrukturen für Kinder, bessere finanzielle Anreize bezgl. Fremdbetreuung und Steuern.

2.1.3 Erwerbsmodelle und Rollenteilung

Viele Familien weisen traditionell geprägte Familienmodelle auf, in denen die Frau primär die Familienarbeit übernimmt (Branger, 2019). Gemäss Zahlen des BFS wir in Familienhaushalten am häufigsten ein Modell mit vollzeiterwerbstätigem Vater und teilzeiterwerbstätiger Mutter gelebt. Mit zunehmendem Alter der Kinder kann einerseits eine Abnahme der Haushalte mit nicht erwerbstätiger Mutter und andererseits eine Zunahme der Haushalte mit Müttern, die ein höheres Pensum (Teilzeit 50-89% oder Vollzeit) beobachtet werden. Nur wenige Paarhaushalte (im Schnitt 7%) mit Kindern leben ein Modell, bei dem beide Partner teilzeiterwerbstätig sind. In einem kleinen Anteil der Haushalte mit Kindern ist der Mann nicht oder Teilzeit (1-89%) und die Frau Vollzeit erwerbstätig (vgl. Abbildung 6).

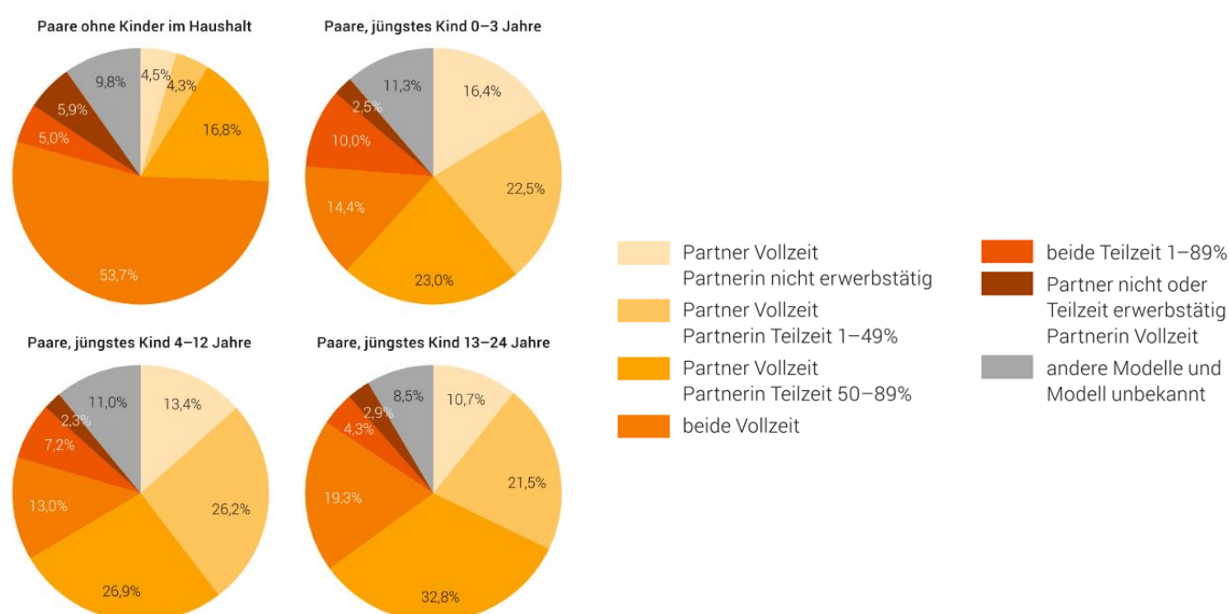


Abbildung 6: Erwerbsmodelle bei Paaren mit und ohne Kinder im Haushalt (BFS, 2021a).

Rollenbilder

Die Zahlen zeigen, dass in der Schweiz das Familienmodell mit dem Mann als Hauptnährer noch immer stark präsent ist und in der Allgemeinheit diese Rollenbilder nach wie vor vorherrschen. Auch die im Februar 2023 erschiene Teilzeit-Studie des Forschungsinstituts Sotomo in Zusammenarbeit mit der Initiative «Geschlechtergerechter» bestätigen dies (Hermann, Craviolini, & John, 2023). Zudem zeigt die Studie, dass dieses Erwerbsmodell meist auch beibehalten wird, wenn die Kinder erwachsen sind. Frauen mit Kindern, die Vollzeit oder in hohem Teilzeitpensum (zwischen 80 und 90%) erwerbstätig sein möchten, sind in der Schweiz nach wie vor mit dem Hindernis der sozialen Norm konfrontiert, nämlich die Vorstellungen darüber, wie eine Mutter Familie und Beruf leben sollte. «Hier wird einmal mehr das bis heute vorherrschende Mindset zum Ausdruck gebracht, dass eine Arbeitszeitreduktion zugunsten der

Familie – auch bei Hochqualifizierten – in erster Linie Frauensache sei» (Hermann et al., 2021, S. 20). Die Studie aus dem Jahr 2021 kommt zum Schluss, dass die Gleichstellung und die Vereinbarkeit von beiden Geschlechtern als hoch eingestuft werden, die in der Studie befragten Männer jedoch deutlich weniger Änderungsbedarf in der Rollenteilung haben als die befragten Frauen (Hermann et al., 2021).

2.1.4 Einflussfaktoren und Motive für den Nicht-Ausstieg

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, bleibt der Grossteil der Frauen nach der Geburt eines Kindes erwerbstätig, dies in überwiegender Mehrheit mit einem reduzierten Pensum. Welche Faktoren beeinflussen den Entscheid für den Nicht-Ausstieg und die Wahl des Erwerbspensums? Wichtige Erkenntnisse dazu liefern verschiedene Berichte, insbesondere die Studie «Beruflicher Wiedereinstieg nach familienbedingten Erwerbsunterbrüchen» von Frey et al. (2022), die Einflussfaktoren für Wiedereinsteigerinnen basierend auf einer Literaturanalyse und Erkenntnissen aus Fachgesprächen mit Vertreter:innen der BSLB untersucht hat. Die Einfluss- bzw. Erfolgsfaktoren für den Nicht-Ausstieg können drei unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden: **staatliche Ebene, Ebene Arbeitsmarkt sowie individuelle Ebene** (Frey et al., 2022, S. 25-33).

1) Einflussfaktoren staatliche Ebene

Auf dieser Ebene sind insbesondere zwei Faktoren für den Nicht-Ausstieg bedeutsam: die gesetzlichen Bestimmungen zum Mutter- und Vaterschaftsurlaub sowie die staatliche Förderung von Kinderbetreuungsangeboten.

	Fördernd	Hemmend
Mutter- und Vaterschaftsurlaub	Bezahlter (oder unbezahlter), längerer Mutter- und Vaterschaftsurlaub	Kurzer Mutter- oder Vaterschaftsurlaub
Angebote Kinderbetreuung	Angebot an Betreuungsangeboten (Verfügbarkeit, Flexibilität, tiefe Kosten)	Fehlende Betreuungsangebote (kein Platz, geringe Flexibilität, hohe Kosten)

Tabelle 1: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf staatlicher Ebene, eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022

Mutter- und Vaterschaftsurlaub: Erwerbstätige Mütter haben Anspruch auf einen mindestens 14-wöchigen Mutterschaftsurlaub. Während dieser Zeit erhalten sie eine Mutterschaftsentschädigung, die über die Erwerbsersatzordnung finanziert wird (Bundesamt für Sozialversicherung BSV, 2023). Der bezahlte Vaterschaftsurlaub beträgt zwei Wochen und wurde Anfang 2021 mittels Volksabstimmung eingeführt. Nach dieser gesetzlich

vorgeschriebener Zeit liegt es im Ermessen der Arbeitgebenden, den Eltern weitere Elternzeit zu gewähren – bezahlt oder unbezahlt. Ein nicht Gewähren kann dazu führen, dass Frauen (oder auch Männer) ihre Arbeitsstelle unter Umständen verlassen (Frey et al., 2022). In der Schweiz läuft aktuell auf politischer Ebene die Debatte rund um die Einführung einer Elternzeit. Die Eidgenössische Kommission für Familienfragen EKFF hat ein entsprechendes Positionspapier mit einem 38-Wochen Modell verabschiedet (EKFF, 2022). Der Kanton Bern lehnte am 18. Juni 2023 eine kantonale Elternzeit deutlich ab, der Kanton Genf nahm gleichtags die Einführung einer Elternzeit an. Die politische Diskussion auf nationaler Ebene bleibt damit spannend.

Angebote Kinderbetreuung: Fördernd für den Verbleib im Beruf sind verfügbare und zahlbare Kitaplätze sowie Tagesschulen (Hermann et al., 2021; Frey et al., 2022). Die Schweiz zählt zu denjenigen entwickelten Ländern, die am wenigsten öffentliche Gelder für Familienpolitik ausgeben, insbesondere für Kleinkinder (SKG, 2016). Eine Studie von Pro Familia zeigt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Kinderbetreuungsplätzen und der Erwerbsquote von Müttern gibt. «Eine Politik, welche den Zugang von Familien zu Kinderbetreuungsplätzen fördert, ermöglicht Müttern von Vorschulkindern, die Erwerbsquote zu erhöhen» (Gnaegi, 2022, S. 21-22).

2) Einflussfaktoren auf Arbeitsebene

Die nachfolgende Tabelle fasst die wichtigsten arbeitsmarktbezogenen Faktoren zusammen.

	Fördernd	Hemmend
Arbeitsmarkt	Fachkräftemangel	Hohe Arbeitslosigkeit
Familienfreundliche Unternehmenskultur	Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Teilzeitmöglichkeit, Jobsharing/Topsharing, Unterstützung durch Betrieb	Fixe Arbeitszeiten, nur Vollzeit möglich, fehlendes Verständnis

Tabelle 2: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf Ebene Arbeitsmarkt (eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022)

Die **Arbeitsmarktkonjunktur** spielt insofern eine entscheidende Rolle, dass sich Frauen bei der Entscheidung für einen Wiedereinstieg diesen eher zutrauen, wenn die Arbeitslosigkeit tief ist und sie sich somit bessere Chancen im Bewerbungsprozess ausrechnen (Diener et al., 2013). Auf die Nicht-Aussteigerinnen kann die Arbeitsmarktkonjunktur dahingehend Einfluss haben, dass sie bei einem herrschenden Fachkräftemangel eher das gewünschte Teilzeitpensum mit dem Arbeitgeber aushandeln können als bei hoher Arbeitslosigkeit.

Familienfreundliche Unternehmenskultur: Für den Nicht-Ausstieg ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein bedeutsames Kriterium. Für die **Vereinbarkeit** wiederum spielt eine familienfreundliche Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Dazu zählen flexible

Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, Möglichkeit zu Jobsharing oder Topsharing (Führungsposition wird auf zwei Personen verteilt). Auf das Thema Vereinbarkeit wird in Kapitel 2.1.5 vertiefter eingegangen.

3) Einflussfaktoren auf individueller Ebene

Die nachfolgende Tabelle zeigt Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf individueller Ebene.

	Fördernd	Hemmend
Familie/Partner	Unterstützung durch Partner und Familie	Traditionelles Rollenbild
Organisation	Planung	Fehlende Planung, unvorhersehbare Dynamik
Fachliche und arbeitsmarktbezogene Kompetenzen	Kurzer Unterbruch, höheres Bildungsniveau, Weiterbildung	Längerer Unterbruch, tieferes Bildungsniveau, Überqualifikation

Tabelle 3: Einflussfaktoren für den Nicht-Ausstieg auf individueller Ebene (eigene Darstellung und Ergänzungen in Anlehnung an Frey et al., 2022)

Familie/Partner: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht in engem Zusammenhang mit der Rollenteilung zwischen den Eltern. Das traditionell geprägte Familienmodell, in denen die Frau den Hauptteil der Familienarbeit leistet, ist noch immer vorherrschend (siehe Kap. 2.1.3).

Organisation: Bei der Familiengründung kommt der Planung der weiteren Erwerbstätigkeit und des Wiedereinstiegs nach dem MU eine entscheidende Rolle zu. So sollte möglichst früh mit dem Partner und dem Arbeitgeber die Möglichkeit zum Verbleib im Unternehmen thematisiert werden. Dazu zählt auch die Organisation der Kinderbetreuung. Die Studie von Frey et al. (2022, S. 33) ergibt, «dass berufstätige Mütter, die innerhalb der ersten 7 Monate nach der Geburt ihre Arbeit wiederaufnehmen, diese Entscheidung deutlich mehr bereuen, wenn der Wiedereinstieg unzureichend geplant wurde». Und dies könne Wechselabsichten und den Wunsch nach einem tieferen Pensum auslösen (Bernhardsgrütter, 2020).

Fachliche und arbeitsmarktbezogene Kompetenzen: Bei Frauen mit Tertiärabschluss erfolgt der Wiedereinstieg im Schnitt deutlich früher, nämlich innerhalb eines Jahres. Das heisst, sie steigen nach dem (verlängerten) MU wieder in den Beruf ein. Ein höheres Bildungsniveau kann «als wichtiges förderndes Merkmal für einen schnellen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt» angesehen werden (Frey et al., 2022, S. 33).

Wenn eine Frau aufgrund der Familiengründung das Pensum reduziert und deshalb nicht mehr einer ihrer Qualifikation entsprechenden Tätigkeit nachgehen kann, kann dies einen Ausstieg begünstigen. Ein Viertel der Frauen, die im Beruf mehr Verantwortung übernehmen wollen, gaben in einer Studie an, dass sie dazu das Pensum erhöhen müssten (Hermann et al., 2021). Anders formuliert: Um Überqualifikation zu verringern, wäre ein Aufstocken des Pensums eine

Möglichkeit. Dies bringt die Mütter wieder vor die Frage, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt.

2.1.5 Vereinbarkeit

Die Definition von Vereinbarkeit klingt simpel: «Vereinbarkeit ist die Möglichkeit, etwas mit etwas anderem in Übereinstimmung zu bringen» (Wiktionary). Was so einfach klingt, ist in der Realität weitaus komplexer. Zuerst einmal drängt sich die Frage auf, was genau unter Vereinbarkeit zu verstehen ist, wie sich diese von der viel zitierten **Work-Life Balance** unterscheidet und wie der Begriff der Vereinbarkeit in vorliegender Arbeit verstanden wird. Nach Wiese und Freund (2008, S. 191) ist «Work-Life-Balance kein einheitliches Phänomen, sondern umfasst ein ganzes Themengebiet, in dessen Vordergrund Fragen zur Beziehung und zum Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben stehen». Unter dem Begriff «Work» summiert sich alles, was mit der Erwerbsarbeit zusammenhängt, unter dem Begriff «Life» die Bereiche Familie, Freunde, Gesundheit und Freizeit. Die Terminologie der Work-Life-Balance kann den Eindruck erwecken, «als stünden Berufs- und Privatleben in Konkurrenz zueinander» (Tadah, 2022, S. 14). Neuere Ansätze verfolgen deshalb die soziologische, integrierte Sicht auf die Arbeit und Leben – die **Work-Life Integration**.

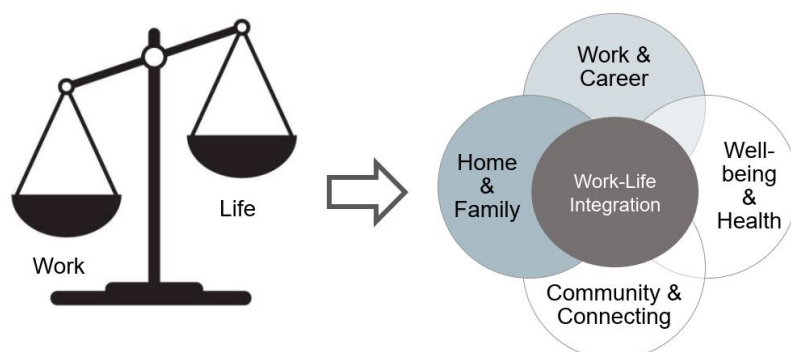


Abbildung 7: Work-Life Balance vs. Vereinbarkeit (Tadah, 2022)

Bei diesem Ansatz steht die Integration aller Lebensbereiche wie Familie, das Zuhause, die Arbeit, die Karriere, die Freundschaften, das persönliche Wohlbefinden sowie die Gesundheit im Zentrum (Tadah, 2022), wie dies Abbildung 7 verdeutlicht. In vorliegender Arbeit wird deshalb nicht von Work-Life-Balance, sondern von Vereinbarkeit gesprochen. Und wenn von Vereinbarkeit die Rede ist, wird insbesondere die Integration von der Familie mit der Erwerbstätigkeit (in der Abbildung schraffiert) verstanden.

Vereinbarkeitsfördernde Massnahmen innerhalb von Unternehmen

Möchte ein Arbeitgeber heute attraktiv sein, muss er familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen und diese leben. In der Literatur, in aktuellen Studien und Berichten (u.a. Debus, Palffy, & Philipp, 2018; Streuli & Angst, 2015; Tadah, 2022; Weber, Stutz & Huber, 2016; Hermann et al. 2021) werden unterschiedliche Massnahmen seitens Arbeitgeber besprochen, die zu einer besseren Vereinbarkeit beitragen. Nachfolgend sollen die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst werden (siehe auch Kap. 2.1.4):

- **Flexiblere Arbeitszeitmodelle:** Flexible Arbeitszeiten sind eine Grundvoraussetzung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, unabhängig vom Erwerbsspensum. Dazu gehören Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, die Möglichkeit, ortsungebunden zu arbeiten (Homeoffice), Erwerbsarbeit von unterwegs (Pendlerzeiten nutzen).
- **Möglichkeit zur Teilzeitarbeit** (siehe Kap. 2.1.2): Mitarbeitende reduzieren den Beschäftigungsgrad. Wichtigste Teilzeitvarianten sind: Reduzierte Tagesarbeitszeit, reduzierte Wochenarbeitszeit (üblichste Form), reduzierte Jahresarbeitszeit.
- **Jobsharing/Topsharing/Co-Lead-Positionen:** Möglichkeit, eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und einer gemeinsamen Verantwortung zu teilen, auch auf Führungsstufe. 2021 arbeiteten knapp 10% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden im Jobsharing, der Grossteil davon im Unterrichtswesen (BFS, 2021b). Topsharing begünstigt, dass qualifizierte Stellen auch mit einem kleineren Erwerbsspensum vereinbar sind (Frey et al., 2022).
- **Familienergänzende Kinderbetreuung:** Vermittlung von, Beratung über, Beteiligung an und Bereitstellen von Betreuungsplätzen; Notfallbetreuung; Angebote während den Schulferien.
- **Unternehmenskultur:** Vereinbarkeit muss in die Werte des Unternehmens eingebettet und vorgelebt werden (Role Models; Vorgesetzte); Offenheit gegenüber verschiedenen Lebens- und Arbeitsmodellen sowie gegenüber familiären Anliegen.
- **Verhalten von Führungspersonen:** Führungspersonen sind sensibilisiert zum Thema Vereinbarkeit. Das Verhalten von Führungspersonen entscheidet am Ende, wie gut die Mitarbeitenden die Vereinbarkeit leben können. Es reicht nicht, wenn in der Geschäftsleitung gute Massnahmen beschlossen werden, die Führungspersonen im unteren und mittleren Management diese bei der Umsetzung nicht unterstützen (Streuli & Angst, 2015).
- **Familienfreundliche Sitzungskultur:** Gemeinsames Verständnis, wann wer persönlich anwesend sein soll und welche Sitzungen online abgehalten werden können. Zudem Start und Ende der Sitzungen in der Regel so festlegen, dass diese mit der Kinderbetreuung (Start Schule, Öffnungszeiten Kita etc.) vereinbar sind.

- **Flexibilität:** Sowohl von Seiten Arbeitgebenden wie auch von den Arbeitnehmenden. Auch die Planbarkeit ist ein wesentlicher Punkt: wenn immer möglich, sollten Sitzungen, Events, Weiterbildungen etc. nicht zu kurzfristig angesetzt werden.
- **Offene Kommunikation/Transparenz:** Erwartungen und Wünsche müssen klar kommuniziert werden. Wie werden Mitarbeitende bei Bedarf ausserhalb des Arbeitsplatzes/der Arbeitszeit kontaktiert? Welches Entgegenkommen wird erwartet? Berufs- und Karrierewünsche wie auch betriebliche Bedürfnisse sind nicht über die ganze Zeit stabil. Ob eine Vereinbarung, eine Lösung nach einer gewissen Zeit noch Gültigkeit hat, muss wieder neu diskutiert werden. Dieser fortwährende Abgleich der betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse setzt eine offene Kommunikation von beiden Seiten voraus (Weber et al., 2016). Zudem sind die besten Massnahmen im Unternehmen wertlos, wenn die Mitarbeitenden nichts davon wissen (interne und externe Kommunikation).

Negativ für die Vereinbarkeit sind unter anderem unregelmässige Arbeitszeiten, kein fixes Einkommen, Präsenzpflcht, Teilzeitarbeit nicht ohne weiteres möglich, Notfalldienst/Pikett, Nacht- und Wochenarbeit, Stress sowie lange Arbeitstage (Hermann et al., 2021).

Dass Vereinbarkeit alles andere als einfach ist, ist kein Geheimnis. Dies erlebte und erlebt die Autorin immer wieder. Wie herausfordernd Vereinbarkeit sein kann, zeigt sich an der aktuellen medialen Diskussion zum Thema «Eltern-Burnout» (siehe z.B. Schweizer Radio und Fernsehen SRF, 2022; Füssler, 2019).

Viele Arbeitgeber haben inzwischen erkannt, wie wertvoll die Erfahrungen von Müttern und Vätern für das Berufsleben sind. Sie wissen, dass Eltern oft sehr flexibel sind, effizient arbeiten, mit kreativen Lösungsansätzen überraschen, eine hohe Motivation mitbringen und ihren Job nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Diese Vorzüge können in die Verhandlungen um eine Arbeitsstelle in die Waagschale geworfen werden.

2.2 Laufbahntheorien

In der Wissenschaft findet sich eine Vielzahl an Theorien, wie sich Laufbahnen entwickeln und wie diese Entwicklung erklärt werden kann. Nach Gasteiger (2013, S. 4) bezeichnet berufliche Laufbahnentwicklung «die sich über die Zeit hinweg entwickelte Abfolge von arbeitsbezogenen Erfahrungen, Aktivitäten, Rollen und Positionen einer Person. Laufbahnentwicklung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, bei dem eine Person langfristig ihre individuellen Potenziale zur Wirkung bringt».

2.2.1 Entwicklungstheorien

Menschen müssen im Laufe ihres Lebens immer wieder wichtige berufliche Entscheidungen treffen. Die erste bereits in der Jugend mit der Berufs- oder Studienwahl, später mit allfälligen Weiterbildungen oder bei der Familiengründung. Solche Entscheidungen sind vielschichtig und komplex, da sich Menschen bezüglich Fähigkeiten, Interessen, Wertorientierungen und Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden. Den entwicklungsbezogenen Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass «die Wahl einer beruflichen Tätigkeit und die Anpassung an die damit verbundenen Anforderungen ein kontinuierlicher Prozess ist» (Gasteiger, 2013, S. 27). Die berufliche Entwicklung wird als lebenslanger Prozess verstanden, bei dem immer wieder neue Erfahrungen und Informationen eingearbeitet werden müssen (Gasteiger, 2013).

Der bekannteste Vertreter der entwicklungsorientierten Theorie ist Donald E. Super. Nach ihm lässt sich die berufliche Entwicklung eines Menschen in fünf Entwicklungsstufen unterteilen: Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Abbau bzw. Loslösung (Abbildung 8).

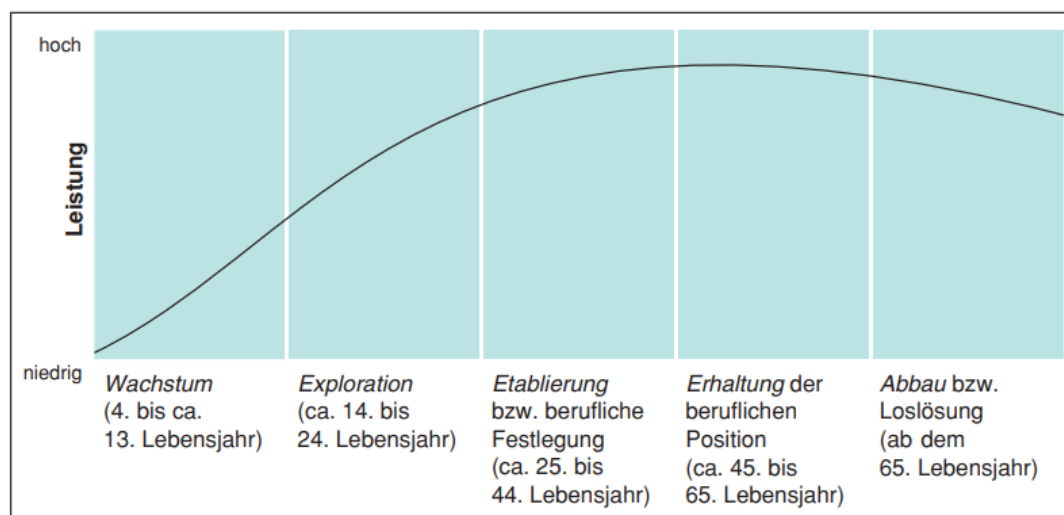


Abbildung 8: Lebens- beziehungsweise Laufbahnstadien (nach Super et. al., 1996, in Gasteiger, 2013)

Die berufliche Entwicklung entlang dieses Stufenmodells gilt heute als überholt. Denn das Modell geht von einem Normallebenslauf aus und Umwelteinflüsse – wie beispielsweise die Gründung einer Familie – denen Personen bewusst und unbewusst ausgesetzt sind, werden nicht berücksichtigt. Das Stufenmodell fokussiert zu einseitig darauf, dass zwischen dem 25. und 44. Lebensjahr die berufliche Etablierung und dabei der hierarchische Aufstieg im Vordergrund steht (Gasteiger, 2013). In der Regel genau die Zeitspanne, in der sich Frauen mit der Familienplanung auseinandersetzen (müssen).

Neuere Ansätze berücksichtigen, dass unterschiedliche Karriereverläufe existieren und nicht mehr nur der ranghierarchische Aufstieg im Fokus steht. Karrieren von heute verlaufen nicht mehr zwangsläufig stufenförmig, linear oder kontinuierlich. Eine Karriere kann vielmehr als Aneinanderreihung von über die Lebensspanne hinweg gemachten beruflichen Erfahrungen beschrieben werden, auch Minizyklen der Karriere-Entwicklung genannt (Hall, 1996).

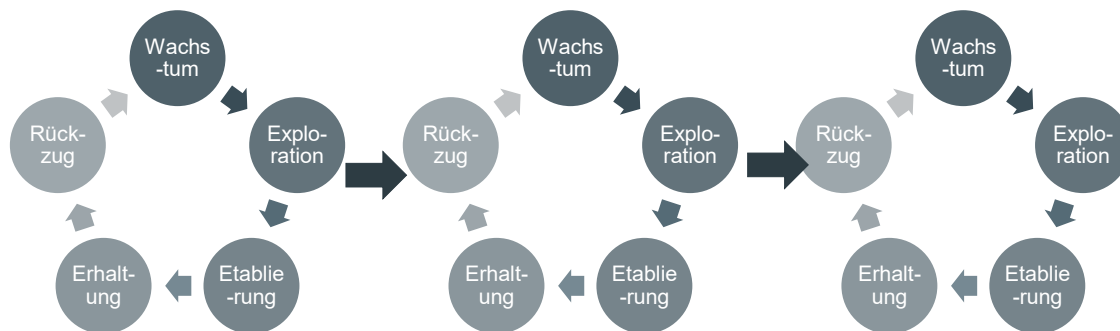


Abbildung 9: Mini-Zyklen der Karriere-Entwicklung (Hall, 1996)

Auch punkto Vereinbarkeit ist es unumgänglich, dass Karrierewege neu gedacht werden. Denn, «den Beruf mit allen anderen Lebenssphären zu vereinen, ist schlicht nicht möglich, solange das vorherrschende, lineare Karrieremodell auf einen typischen (zumeist männlichen) Angestellten ausgerichtet ist» (Keller & Niedermann, 2022, S. 4-5). Knapp 50% aller Beförderungen in der Schweiz gehen an Personen zwischen 31 und 40. Hier sind Mitarbeitende mit Betreuungsverpflichtungen (aktuell überwiegend Frauen) enorm im Nachteil (Keller & Niedermann, 2022).

2.2.2 Wirksames Karriere-Coaching

Das Grundlagenmodell «Wirksames Karriere-Coaching» von Hirschi (2011) geht vom Kognitiv-Informationen-Verarbeiteten Ansatz der Laufbahnberatung (Hirschi 2008; Peterson et al., 1991) aus. Bei laufbahnbezogenen Entscheidungen und Problemlösungen spielen emotionale, kognitive und motivationale Faktoren eine wichtige Rolle. Zudem ist inhaltliches und prozessbezogenes Wissen nötig. Das Karriere-Coaching fokussiert vier wesentliche Bereiche, die in Form einer Pyramide dargestellt werden können (Abbildung 10). Nachfolgend sollen die wesentlichen Aspekte des Modells beschrieben werden (Hirschi, 2011; BSL Kanton VS, 2023)

Zwei Wissensbereiche sind die Basis der Pyramide: **Kenntnis der eigenen Person** (für die berufliche Entscheidungsfindung sind dies hauptsächlich die Kenntnisse der eigenen Werte, Fähigkeiten, Interessen und der persönlichen beruflichen Präferenzen) sowie die **Kenntnis der**

beruflichen Möglichkeiten (Wissen über Merkmale einzelner Berufe/Positionen, Wissen über Organisationsstrukturen und der Arbeitswelt).



Abbildung 10: Pyramide der Inhaltsbereiche eines Karriere-Coachings (Hirschi, 2011)

Über diesen beiden Wissensbereichen liegt der Bereich der **Fähigkeiten zur Entscheidung und Karriereplanung**, hierbei werden die Prozesse zur Karrieregestaltung angesprochen. Die Spitze der Pyramide bildet der Bereich der Prozessinformationen sowie **Einstellung zum Selbst und zur persönlichen Karriere**. Dazu gehören emotionale, kognitive und motivationale Komponenten einer Person, die sich auf das Selbstbild und die Einstellungen zur Karriereentwicklung beziehen. Als Beispiele dazu nennt Hirschi (2011) die Selbstwirksamkeitsüberzeugung zur erfolgreichen beruflichen Entwicklung sowie Einstellungen zu Hindernissen oder Ressourcen in der Umwelt, welche die eigene Karriereentwicklung hemmen oder fördern können.

Ein wirksames Karriere Coaching sollte nach Hirschi (2011) im Verlauf des Prozesses alle vier Inhaltsbereiche berücksichtigen und die Klient:innen darin unterstützen, in allen Bereichen positive Einstellungen und fundiertes Wissen aufzubauen. Die Phasen eines prototypischen Prozesses eines Karriere-Coachings können wie folgt beschrieben werden (Hirschi, 2011):

- **Kommunikation-Phase:** *Wissen, dass ich einen Karriereentscheid treffen muss.*
Analyse des Anliegens und Etablierung einer Coaching-Beziehung. Dies setzt voraus, dass eine bestehende Divergenz zwischen dem aktuellen und einem erwünschten Zustand erkannt worden ist.
- **Analyse-Phase:** *Verständnis von mir selbst und meinen Möglichkeiten.*
Bei der Analyse geht es darum, die Gründe der Divergenz zu erforschen. Die

Klient:innen erweitern die Kenntnisse über sich selbst, über den Arbeitsmarkt und über ihre beruflichen Möglichkeiten und verbinden diese Bereiche.

- **Synthese/Bewertungs-Phase:** *Karriereoptionen erarbeiten und bewerten*
Skizzieren von verschiedenen Handlungsoptionen und diese auf ihre Vor- und Nachteile hin überprüfen und bewerten.
- **Umsetzungs-Phase:** *Umsetzung meines Karriereplans*
Hier geht es darum, die in der Phase 3 getroffene Karrierewahl in einen konkreten Handlungsplan umzusetzen. Im Anschluss erfolgt die Rückkehr zur Kommunikation (Phase 1). Dabei wird überprüft, ob die ursprüngliche Divergenz befriedigend geschlossen werden konnte. Ferner wird der gesamte Prozess reflektiert und Erkenntnisse für zukünftige berufliche Entscheidungen gewonnen. Falls erforderlich, kann der Coaching-Zyklus wiederholt werden.

2.2.3 Modell der ganzheitlichen Laufbahnberatung

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln – insbesondere Kapitel 2.1.5 zur Vereinbarkeit – zeigen deutlich auf, dass Laufbahngestaltung und berufliche Entscheide stark vom Privatleben beeinflusst werden. Gerade werdende Eltern müssen Laufbahnentscheide treffen, die nicht getrennt vom privaten Lebensbereich gefällt werden können. Nach Hirschi (2019) berücksichtigen bestehende Beratungsmodelle dies nur unzureichend:

Klassische theoretische Modelle der Berufswahl und Laufbahnplanung fokussieren meist einseitig auf berufliche Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Werte. Sie vernachlässigen die enge Verknüpfung von Berufs- und Privatleben. Auch die Beratungsansätze der BSLB sind meist relativ einseitig auf berufliche Aspekte fokussiert, die zentrale Rolle des Privatlebens für die Laufbahnentwicklung wird nicht aktiv und systematisch in den Beratungsprozess einbezogen. (S. 20)

Als Folge dessen hat Hirschi (2019) eine «Theorie zur Erreichung von Work-Life-Balance» entwickelt. Die Theorie geht davon aus, dass Leute im Berufs- wie Privatleben Ziele erreichen wollen. Diese ergeben sich zum einen aus den persönlichen Bedürfnissen, zum anderen aufgrund von Anforderungen anderer Personen (Partner:in, Vorgesetzte) oder der Gesellschaft (z.B. Geschlechterrollen). Zur Zielerreichung stehen unterschiedliche Ressourcen wie Fähigkeiten, Motivation, soziale Unterstützung oder Angebote im Unternehmen zur Verfügung. Es gibt jedoch mögliche Hindernisse wie unflexible Arbeitszeiten oder unzureichende Betreuungsangebote. Zur Erreichung der privaten und beruflichen Ziele können unter

Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und Hindernisse folgende Handlungsstrategien angewandt werden (Hirschi, 2019):

- Aktivieren von bestehenden Ressourcen
- Aufbau von neuen Ressourcen
- Abbau von bestehenden Hindernissen
- Zeitliches Staffeln von Zielen
- Ändern von bestehenden Zielen
- Setzen von neuen Zielen, falls bestehende Ziele nicht erreichbar sind

Basierend auf dieser Theorie entwickelte Hirschi das Prozessmodell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung mit vier aufeinanderfolgenden Phasen, in welchem sowohl berufliche als auch private Ziele in den Beratungsprozess miteinbezogen werden (Abbildung 11). Die Phasen ähneln sich denjenigen des Karriere-Coaching Modells, mit dem Unterschied, dass hier das Privatleben explizit in den Beratungsprozess integriert wird.

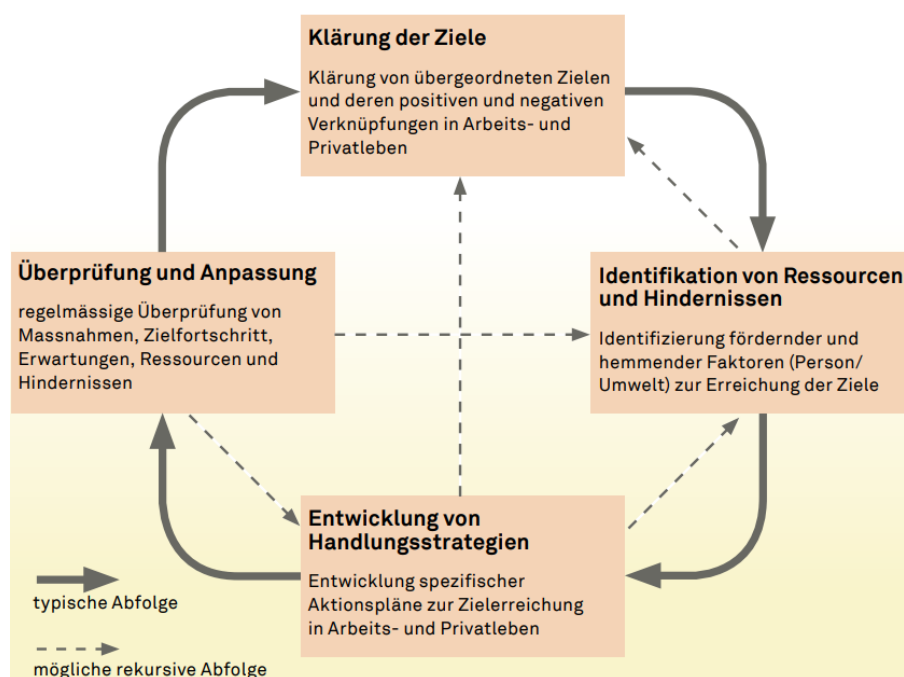


Abbildung 11: Prozessmodell der ganzheitlichen Laufbahnberatung (Hirschi, 2019)

1) Klärung der Ziele: In der ersten Phase werden die Wünsche und Anforderungen im Beruf und in den zentralen Bereichen des Privatlebens geklärt, an denen Klient:innen sich langfristig orientieren wollen, beispielsweise *eine gute Mutter sein* und *eine angesehene Fachexpertin* werden. Klient:innen werden dabei unterstützt, Einsicht zu erlangen, wie sich Ziele im Beruf und im Privatleben gegenseitig unterstützen oder behindern können.

2) Identifikation von Ressourcen und Hindernissen: In der zweiten Phase werden

Klient:innen dabei unterstützt, Ressourcen in der Person und in der Umwelt sowie mögliche Hindernisse bei der Zielerreichung zu identifizieren und Strategien zur Reduzierung und Umgehung der Hindernisse zu entwickeln.

3) Entwicklung von Handlungsstrategien: Im der dritten Phase liegt der Fokus auf dem Entwickeln von Aktionsplänen, wie die Ziele sowohl im Arbeits- wie auch im Privatleben erreicht werden können. Für allgemeinere und längerfristige Ziele werden konkretere Zwischenziele formuliert sowie Handlungsschritte erarbeitet, wie diese Zwischenziele erreicht werden können.

4) Überprüfung und Anpassung: In der letzten Phase werden die durchgeführten Handlungen auf ihre Wirksamkeit überprüft, Handlungsschritte allenfalls angepasst. Es wird definiert, in welchen Abständen und wie Zielfortschritte überprüft werden. Nach Hirschi (2019) werden dadurch Klient:innen im dynamischen, flexiblen und aktiven Prozess bei der Zielerreichung unterstützt.

2.3 Beratungsangebote

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt – Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, technologischer Wandel, Teilzeitarbeit – führen zu veränderten Anforderungen an die Arbeitnehmenden. Sie machen eine «aktive Auseinandersetzung mit dem individuellen beruflichen Werdegang unerlässlich. In diesem Zusammenhang wächst der Bedarf an professioneller Unterstützung, die Menschen befähigt, ihre Entwicklung in allen Phasen des Berufslebens bewusst zu gestalten» (Gasteiger, 2013, S. 1). Laufbahnentscheide sollten entsprechend auch von werdenden Müttern aktiv angegangen werden. In diesem Kapitel wird deshalb dargelegt, welche Rolle die Laufbahnberatung innerhalb der BSLB, im Unternehmenskontext sowie von Dritten hat. Wenn in vorliegender Arbeit von der BSLB gesprochen wird, dann sind damit die kantonalen Berufsberatungs- und Informationszentren BIZ (Fokus BIZ Kanton Bern) gemeint. Im Wissen darum, dass BSLB auch von privaten Institutionen angeboten wird (vgl. Kap. 2.3.3 und Anhang A).

2.3.1 Laufbahnberatung innerhalb der BSLB

Der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung steht eine wichtige Bedeutung zu. In der Forschung wird mehrfach erwähnt, dass die BSLB systemrelevant ist (Hirschi, 2018; Schreiber, 2020). Die BSLB findet stets im Spannungsfeld zwischen Mensch und Arbeitswelt statt und bezieht dabei auch Lebensbereiche der Individuen mit ein (Schreiber, 2020). Die breite Bevölkerung bringt die BSLB noch immer stark mit der ersten Berufs- oder Studienwahl in Verbindung. Dass die BIZ auch Beratungen für Erwachsene anbieten, ist oft nicht bekannt. Im gesetzlichen Auftrag ist dies jedoch so verankert. Gemäss dem Gesetz über die Berufsbildung BBG umfasst der gesetzliche

Auftrag der BSLB, Jugendliche und Erwachsene bei der Berufs- und Studienwahl sowie bei der Gestaltung der Laufbahn durch Information und durch persönliche Beratung zu unterstützen (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2002, Art. 49 BBG). Umgesetzt wird die BSLB von den Kantonen, diese müssen den gesetzlichen Auftrag erfüllen. So hält der Kanton Bern im kantonalen Gesetz über die Berufsbildung, Weiterbildung und Berufsberatung (BerG, Gesetzessammlungen des Kantons Bern, 2020) in den allgemeinen Bestimmungen fest, dass die BSLB folgendes Beratungsangebot realisieren soll: Sicherstellen eines qualitativ hochstehenden und attraktiven Beratungsangebotes, das sich «an den Bedürfnissen der Gesellschaft, der Arbeitswelt und der Lernenden» orientiert (vgl. Art. 1, Abs. 2). Zudem soll sich die «Beratung laufend auf neue Bedürfnisse der Gesellschaft, der Arbeitswelt und der Einzelnen ausrichten (...) und zur tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann beitragen (vgl. Art. 2, Abs. 2). Hirschi (2018, S. 7) betont zudem, dass eine zukunftsgerichtete BSLB für Erwachsene die «Steigerung von Laufbahngestaltungskompetenzen» im Fokus haben. Dazu zählen unter anderem die Unterstützung bei «Fragen der Berufswahl und Laufbahnplanung», bei der «Bewältigung von verschiedenen beruflichen Veränderungen oder Unterstützung beim Umgang mit Unsicherheit und Belastung in der Laufbahnentwicklung». Zudem sollten Beratungen für Erwachsene «einen holistischen Ansatz verfolgen, in dem Laufbahnplanung im breiten Lebenskontext (z.B. in Bezug auf ausserberufliche Tätigkeiten) eingebettet wird» (vgl. dazu auch Kapitel 2.2.2). Auch die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird explizit erwähnt. Nachfolgende Tabelle fasst die zentralen Merkmale einer modernen, zukunftsorientierten BSLB zusammen:

Veränderte Rolle der Informationsvermittlung und Arbeitsmarktexpertise

- Zurverfügungstellung und gezielte Vermittlung von qualitativ hochwertigen Informationen
- Unterstützung bei der Auswahl, Bewertung und Anwendung von Informationen

Unterstützung zur aktiven Laufbahngestaltung und nachhaltigen Arbeitsmarktfähigkeit

- Förderung von Laufbahngestaltungskompetenzen
- Unterstützung bei aktiver Laufbahngestaltung
- Förderung und Anwendung von persönlichen und sozialen Ressourcen

Förderung einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit

- Unterstützung im Umgang mit beruflichen Belastungen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen

Unterstützung bei der individuellen Konstruktion einer Berufsidentität

- Unterstützung bei der Konstruktion von Sinn in der Arbeit und Laufbahn
- Förderung einer integrativen Identitätskonstruktion

Tabelle 4: Zentrale Merkmale einer modernen, zukunftsgerichteten BSLB (Hirschi, 2018)

Beratungsangebote BIZ Kanton Bern

Was bedeutet dies in der Praxis? Wie sieht das aktuelle Beratungsangebot der BIZ Kanton Bern für Erwachsene aus? Werden die Zielgruppen «Wiedereinsteigerinnen» bzw. «Nicht-Aussteigerinnen» sowie das Thema «Vereinbarkeit» konkret angesprochen? Gibt es spezifische Laufbahnberatungen für Frauen bei der Familiengründung?

Die **Angebotspalette BIZ Kanton Bern für Erwachsene** kann in zwei Kategorien eingeteilt werden: Beratungs- und Informationsangebote.

Beratungsangebote: Die BIZ Kanton Bern bieten für Erwachsene kostenlose, 30-minütige *Laufbahnklärungsgespräche (LBK)*, *individuelle Laufbahnberatungen*, die in der Regel kostenpflichtig sind, kostenlose *viamia-Beratungen* für Personen ab 40 Jahren sowie kostenlose Beratungen im Zusammenhang mit dem *Berufsabschluss für Erwachsene* an. Bei den individuellen Laufbahnberatungen stehen den Klient:innen je nach Anliegen unterschiedliche Produkte zur Verfügung (siehe BIZ Kanton Bern, 2023, Flyer Laufbahnberatung Übersicht). Die Laufbahnprodukte reichen von Beratungen, bei denen Wissen- und Informationsvermittlung im Vordergrund stehen bis hin zu prozessorientierten Beratungen.

Informationsangebote: Die BIZ Kanton Bern bieten vielfältige Dienstleistungen, um an Informationen zu gelangen. Sei es in den Infotheken, via den *InfoService* (telefonisch, per Mail), an Veranstaltungen (Infoanlässe und Workshops zu verschiedenen Themen), via Newsletter oder durch die Informationsplattformen. Zu letzteren gehört neben *berufsberatung.ch* und die *BIZ App*, die sich hauptsächlich an Jugendliche in der Berufswahl richtet, auch *BIZlinks* (www.biz-links-be.ch). BIZlinks ist eine Informationsplattform der BIZ Kanton Bern mit ausgewählten Links, Videos und Dokumenten zu 27 Themen. Die Themen reichen von Arbeitsmarkt Schweiz, Ausbildungsfinanzierung, zu Berufswahl und Bewerben bis hin zu Laufbahnplanung 50+, Selbstständigkeit und Pensionierung. Die Themen Vereinbarkeit, werdende Eltern oder Wiedereinstieg werden nicht explizit angesprochen. Eigentlich erstaunlich, wenn man bedenkt, dass ein Grossteil der arbeitenden Bevölkerung davon betroffen ist. Zumal das Thema Vereinbarkeit nicht nur Eltern betrifft, sondern auch Personen, die ein betagtes oder krankes Familienmitglied pflegen.

In den Beratungen kommen Themen der künftigen Laufbahnplanung im Vorfeld einer Geburt vor, machen jedoch gemäss der Untersuchung von Frey et al. (2022) nur einem marginalen Teil der BSLB aus. Die BIZ Kanton Bern bieten kein spezifisches Produkt an, das von Frauen oder Männern im Zusammenhang mit der Familiengründung in Anspruch genommen werden könnte. Diese Zielgruppe wird nicht explizit angesprochen, was aber nicht bedeutet, dass solche Beratungen nicht stattfinden können. Die BIZ stellen den Beratungspersonen im internen «INFnet» verschiedene Links mit Informationen zu Chancengleichheit und Vereinbarkeit zur Verfügung. Erfahrene Beratungspersonen bestätigen der Autorin, dass eine spezifische Laufbahnberatung von Frauen im Vorfeld oder kurz nach der Geburt nur vereinzelt nachgefragt

wird. Es stellt sich die Frage, ob dies von den werdenden Müttern nicht gewünscht wird oder ob diese schlicht zu wenig wissen, dass sie sich professionelle Unterstützung im BIZ holen könnten. Diese Frage zu beantworten, ist Bestandteil des empirischen Teils vorliegender Arbeit.

2.3.2 Laufbahnberatung im Unternehmenskontext

Die BSLB kann Menschen darin unterstützen, die aktuelle berufliche Situation zu reflektieren, Bedürfnisse und Ressourcen zu identifizieren und mögliche Entwicklungsschritte zu formulieren. Wie sieht die Unterstützung der Mitarbeitenden bei Laufbahnfragen von Organisationsseite aus? Die klassischen Laufbahnen (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn) innerhalb eines Unternehmens hatten sich lange bewährt und waren in gewisser Weise vorhersehbar und stabil (Schreiber, 2020). Heute spricht man eher vom *Wegfall von klassischen Laufbahnen* (siehe Kapitel 2.2.1). Selbststeuerung und Individualität haben an Bedeutung zugenommen. Die Verantwortung für die Entwicklung von Mitarbeitenden hat sich weg vom Unternehmen hin zum Individuum verlagert (Schreiber, 2020). Das heisst, die Mitarbeitenden sind gefordert, ihre persönliche Laufbahn selbst in die Hand zu nehmen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit aufrecht zu erhalten. Bei der Entwicklung der Mitarbeitenden ist laut Schreiber (2020) bedeutsam, dass die Verantwortlichkeiten geklärt sind: «Mitarbeitende sind dafür verantwortlich, formulieren zu können, wohin ihre Reise innerhalb (oder auch ausserhalb) der Organisation gehen soll. Organisationen hingegen sind in der Verantwortung, Klarheit und Transparenz zu schaffen, ob eine gewünschte Entwicklung möglich ist oder nicht» (Schreiber 2020. S. 178).

Personalentwicklung

Wie institutionalisiert individuelle Personalentwicklung innerhalb eines Unternehmens ist, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Dies hängt beispielsweise von der Grösse eines Unternehmens und ihrer Organisation ab. Grosse Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeitende) verfügen in der Regel über ein Human Resources Management (HRM), das unter anderem für die Personalentwicklung zuständig ist. Bei KMU, zu den 99% aller Schweizer Unternehmen gehören, ist dies nicht immer der Fall. Gerade in Mikro- und Kleinunternehmen (1-9 bzw. 10-49 Beschäftigte) fehlt häufig ein professionelles HRM.

In Organisationen wird eine individualisierte Laufbahn- und Personalentwicklung oft anhand standardisierter Prozesse definiert: im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung soll auch ein Entwicklungsgespräch geführt werden. Bei diesen Gesprächen steht häufig die Beurteilung der Zielerreichung im Vordergrund und die Laufbahnentwicklung wird (zu) wenig thematisiert (Schreiber, 2020). Dabei wäre es wichtig, nicht nur Laufbahnfragen, sondern auch Familienfragen als fester Bestandteil in den periodisch stattfindenden Mitarbeitendengesprächen zu thematisieren (Weber, Stutz, & Huber, 2016).

Für die **Attraktivität als Arbeitgeber** sind Unternehmen gut beraten, ihre Mitarbeitenden in ihrer individuellen Entwicklung unter Einbezug der Unternehmensziele zu unterstützen. Dazu zählt eine frühzeitige Laufbahn- und Karriereplanung (Geissbühler, 2018). Unternehmen, die Laufbahnplanung in der Organisation fest verankert haben, sind beispielsweise Swisscom mit der Worklink AG als internes Kompetenzzentrum für Laufbahnthemen. Auch die Schweizerische Post beschäftigt in ihrem Laufbahnzentrum Berater:innen, um Mitarbeitende in Laufbahnfragen zu unterstützen.

Rolle der Führungspersonen

Den Führungspersonen kommt in dieser Thematik eine wichtige Rolle zu. Dies ergab auch eine Befragung von HR-Fachpersonen aus der Schweiz: In dieser äusserte sich zwar ein Grossteil dahingehend, dass die Hauptverantwortung für die eigene berufliche Laufbahn bei den Mitarbeitenden liege, dass die Personalentwicklung dennoch eine wichtige Aufgabe der Führungspersonen sei (Seiler, 2017). Dies auch in Bezug auf berufstätige Mütter. Denn Führungskräfte sind wichtige Träger und Multiplikatoren einer familienunterstützenden Personalpolitik. Zudem haben Vorgesetzte in der Regel auch Handlungsspielräume, mit ihren Mitarbeitenden individuelle Lösungsmöglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu finden. So ist es wenig überraschend, dass Personalverantwortliche Mitarbeiterinnen in der Phase der Familiengründung empfehlen, das Gespräch mit den Vorgesetzten zu suchen, um zusammen zu klären, ob und wie sich die Vorstellung des Unternehmens mit denen der (zukünftigen) Mutter vereinbaren lassen (Wiese & Freund, 2008).

2.3.3 Beratungsangebote Dritter

Werdende Mütter bzw. Nicht-Aussteigerinnen können auch Beratungs- und Unterstützungsangebote Dritter in Anspruch nehmen. Darunter werden in vorliegender Arbeit diejenigen Angebote verstanden, die nicht von der BSLB und vom Unternehmen angeboten werden. Das können staatliche oder kantonale Angebote (Beratungen innerhalb der öffentlichen Arbeitsvermittlung oder Sozialhilfe), Angebote, die auf Rechtsberatungen spezialisiert sind, Angebote privater Organisationen oder Beratungen von privaten Laufbahnberater:innen sein. Die Beratungsangebote Dritter sind nicht Bestandteil des empirischen Teils vorliegender Masterarbeit. Obwohl sehr spannend, würde das Inkludieren dieser Angebote in die Forschungsfrage den Rahmen der Arbeit sprengen. Im Anhang A sind indes wichtige Beratungsangebote Dritter für werdende Eltern – insbesondere werdende Mütter – zusammengetragen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und mit Fokus auf den Kanton Bern.

3 Methodisches Vorgehen

Der empirische Teil zielt darauf ab, mehr darüber zu erfahren, wie werdende Mütter ihre berufliche Laufbahn vor und nach der Geburt planen. Welche Faktoren beeinflussen die Höhe des Pensums nach der Geburt? Mit welchen Herausforderungen sehen sich die Mütter nach der Rückkehr in den Beruf konfrontiert? Und wie können Beratungs- und weitere Angebote die Frauen unterstützen? Besteht eine Nachfrage seitens dieser Zielgruppe?

Zur Beantwortung der genannten Fragen wurden vier Interviews mit Akademikerinnen durchgeführt. Die einzelnen Schritte des methodischen Vorgehens sind nachfolgend dargestellt.

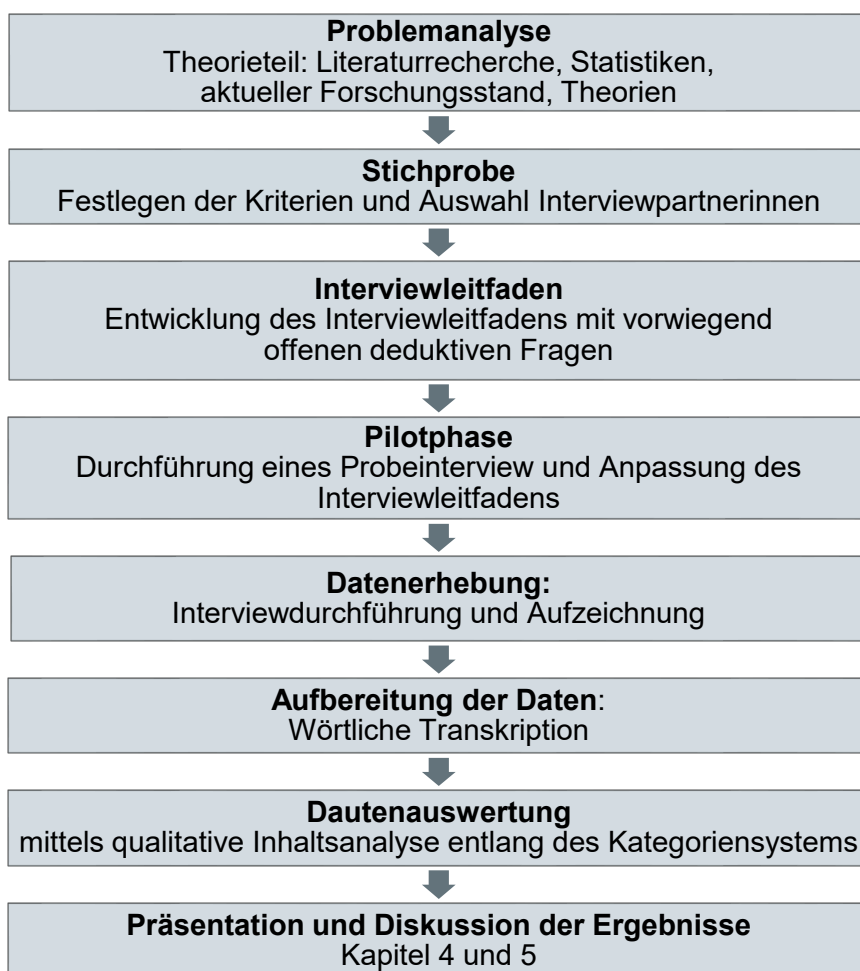


Abbildung 12: Ablaufmodell des methodischen Vorgehens nach Mayring (2016), mit eigenen Ergänzungen

3.1 Methodenwahl

Zur Beantwortung der Fragestellung (vgl. Kap. 1.2) wurde ein halbstrukturiertes, qualitatives Verfahren gewählt: das problemzentrierte, leitfadengestützte Interview und die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2016). Der konstruierte **Interviewleitfaden** enthält überwiegend deduktive Fragen, das heißt, die Fragen wurden nach der **Problemanalyse** (Theorieteil)

abgeleitet und mehrheitlich offen formuliert, damit die Interviewpartnerinnen die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen und Gedanken frei zu äussern. Die halbstrukturierte, qualitative Interviewform ermöglicht es der Interviewerin, ad-hoc induktive Fragen zu stellen, nämlich dann, wenn unerwartete, für die Fragestellung jedoch spannende Informationen gesammelt werden können.

Begründung der Methodenwahl: Die Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit ist vielschichtig und praxisorientiert. Sie hat unter anderem zum Ziel, Ideen zu generieren, wie werdende Mütter im Hinblick auf den beruflichen Nichtausstieg unterstützt werden können. Die Forschungsfrage setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an. Durch die offen formulierten Fragen können die Interviewpartnerinnen frei antworten und müssen sich nicht an starr vorgegebenen Antwortalternativen orientieren. So können sie ihre subjektive Perspektive einbringen, selbst Zusammenhänge entwickeln und grössere kognitive Strukturen entwickeln. Nach Mayring (2016) ist genau diese Offenheit ein wesentliches Merkmal und ein bedeutender Vorteil der qualitativen Interviewform. Oder in seinen Worten (Mayring, 2016):

Wenn an relevanten gesellschaftlichen Problemen angesetzt wird und im Interview eine möglichst gleichberechtigte, offene Beziehung aufgebaut wird, so profitiert auch der Interviewte direkt vom Forschungsprozess. Und deshalb ist er in der Regel auch ehrlicher, reflektierter, genauer und offener als bei einem Fragebogen oder einer geschlossenen Umfragetechnik. (S. 69)

3.2 Stichprobe

Die Auswahl der **Stichprobe** (Tabelle 6 auf Seite 29 gibt eine Übersicht) und damit die Auswahl der Interviewpartnerinnen sind einerseits mit der Fragestellung begründet, andererseits an unterschiedliche Kriterien gebunden:

- *Frauen mit einem Hochschulabschluss:* durch Fokussierung auf Akademikerinnen gelingt eine Gruppierung. Damit können die Ergebnisse verglichen und diskutiert werden. Zudem liegt ein persönlicher Bezug zu dieser Gruppe vor, was zum einen das Interesse der Autorin noch verstärkt, zum anderen den Zugang zu geeigneten Interviewpartnerinnen vereinfacht. Diese stammen aus dem (erweiterten) Bekanntenkreis der Verfasserin. Zudem liegt die Annahme vor, dass mit hohem Bildungsniveau auch ein eher hohes Lohnniveau einhergeht und eine Einkommensreduktion durch Teilzeitarbeit eher möglich ist.
- *Die Geburt(en) liegen mindestens ein Jahr zurück:* Somit können die Interviewpartnerinnen retrospektiv ihre Laufbahnentscheide reflektieren.

- *In einer Partnerschaft lebend:* Alleinerziehende oder getrenntlebende Mütter sind bezüglich Vereinbarkeit und Laufbahnentscheidungen nochmals mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert. Aufgrund der Vergleichbarkeit hat die Autorin deshalb Mütter ausgewählt, die mit den Kindsvätern in einer Partnerschaft leben.
- *Berufstätigkeit direkt nach dem Mutterschaftsurlaub wiederaufgenommen:* Vorliegende Arbeit fokussiert auf die Nicht-Aussteigerinnen, die Frauen müssen entsprechend direkt nach dem MU (gesetzliches Minimum oder verlängert) wieder ins Berufsleben zurückgekehrt sein.
- *Diversität bei Beruf und Erwerbsmodell:* Zudem war es das Ziel, Interviewpartnerinnen mit unterschiedlichen Berufen und Funktionen (Angestellte, Führungsperson, Projektverantwortung) sowie mit unterschiedlichen Erwerbsmodellen zu finden.

3.3 Datenerhebung und Auswertung

3.3.1 Interviewleitfaden

Der **Interviewleitfaden** dient als Hilfestellung. Die Orientierung an einem Leitfaden soll gewährleisten, dass gewisse Themen fokussiert werden und sich das Gespräch nicht in Themengebiete verliert, die zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht benötigt werden. Der Interviewleitfaden darf aber nicht als unumstößliche Vorschrift oder als zwingendes Ablaufmodell für die Interviewdurchführung angesehen werden, vielmehr ist er eine Richtschnur, der für neue, von der Interviewpartnerin eingebrachten Themen sowie für Ad-hoc-Fragen offen und flexibel sein muss (Mayring, 2016; Gläser & Laudel, 2004). Der Leitfaden gliedert sich in drei Teile: Einstieg, Interviewfragen und Abschluss. In der **Pilotphase** wurde der Leitfaden von der Autorin mit einer Person, die die Kriterien der Stichprobe erfüllt, getestet. Aufgrund des Probeinterviews wurde der Leitfaden leicht gekürzt und einige Fragen modifiziert. Abgeleitet aus der theoretischen Herleitung wurden nachfolgende Themengebiete definiert. Der vollständige Leitfaden findet sich im Anhang B.

- Aktuelle berufliche und familiäre Situation
- Erwerbsmodell nach Familiengründung
- Unterstützende Faktoren WnMU und Vereinbarkeit
- Rolle Unternehmen und Führung
- Laufbahnberatung und Unterstützungsangebote BSLB und Unternehmen

3.3.2 Durchführung Interviews

Zur **Datenerhebung** wurden vier Interviews durchgeführt. Diese dauerten zwischen 60 und 70 Minuten. Zu Beginn wurden die Befragten über die Beweggründe für das Thema dieser

Masterarbeit und Ziel und Zweck der Interviews informiert. Des Weiteren wurden sie darauf aufmerksam gemacht, dass die Daten anonym und vertraulich behandelt werden. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartnerinnen aufgezeichnet. Dadurch, dass diese aus dem (erweiterten) Bekanntenkreis stammen, wurden die Interviews in der Du-Form geführt.

3.3.3 Datenaufbereitung und Auswertung

Um die Daten aufzubereiten, wurde die Methode der wörtlichen Transkription gewählt. Das heisst, die Gespräche wurden von einer gesprochenen in eine schriftliche Form gebracht, vom Schweizerdeutsch ins Hochdeutsche übertragen und Satzbaufehler wurden behoben. Diese Transkriptionstechnik kann dann angewendet werden, wenn die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht (Mayring, 2016). Ausgewertet wurden die transkribierten Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Dies erfolgte systematisch, indem «das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet» wurde (Mayring, 2016, S. 114). Das Kategorisieren dient einerseits der Strukturierung und Zuordnung des Textmaterials, andererseits erleichtert es die Auswertung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Mayring, 2016). Dazu wurden zuerst thematische Kategorien und Unterkategorien gebildet.

	Hauptkategorie	Unterkategorie
A	1 Aktuelle Situation	Höchster Bildungsabschluss
	2 Beruf/Familie	Funktion und Pensum
	3	Anzahl und Alter Kinder
	4	Beruf/Funktion und Pensum Partner
	5	Länge MU
	6	Kinderbetreuung
B	1 Laufbahnentscheide	Motive Nicht-Ausstieg
	2 Familiengründung	Skalierung Entscheid Erwerbsmodell
	3	Einflussfaktoren Entscheid Erwerbsmodell
	4	Einfluss Rollen- und Vorbilder
	5	Finanzielle Überlegungen
	6	Individuelle Faktoren
C	1 Unterstützungsangebote	Erfolgsfaktoren
	2 Unternehmen beim	Hindernisse
	3 Übergang	Rolle Führungspersonen
	4	Beratungsangebote: Bedürfnisse/Grenzen
D	1 Kenntnisse BIZ-Angebote	Kenntnisse BIZ und Angebote
E	1 Unterstützungsangebote	LB: Bedürfnisse, Chancen, Grenzen
	2 BLSB (BIZ)	Workshops
	3	Informationsveranstaltungen
	4	Kooperationsformen Unternehmen – BIZ
	5	Wünsche, Zukunftsvision

Tabelle 5: Haupt- und Unterkategorien des angewandten Kategoriensystems

Für die detaillierte Auswertung ging die Autorin jedes Transkript systematisch durch und die Textsequenzen bzw. Aussagen wurden den Kategorien zugeordnet. Relevante Aussagen wurden durch Paraphrasieren und Generalisieren vereinheitlicht und reduziert.

4 Ergebnisse

Diese Arbeit geht der Frage nach, welche Faktoren die Laufbahnplanung von Frauen bei der Familiengründung beeinflussen und welche Unterstützungsangebote für die Frauen dabei hilfreich sind. Ausgehend von der im vorangegangenen Kapitel dargelegten Methode, werden in diesem Kapitel die erhobenen Ergebnisse der Interviews dargestellt und mit Zitaten untermauert.

4.1 Einflussfaktoren Laufbahnentscheide bei Familiengründung

4.1.1 Situation vor und nach Familiengründung

In den Einstiegsfragen wurden die Interviewpartnerinnen zu ihrer familiären und beruflichen Situation vor und nach der Familiengründung befragt (**Hauptkategorie A**). Diese Informationen werden zum besseren Verständnis und Einordnung der Ergebnisse nachfolgend tabellarisch dargestellt.

	Person A	Person B	Person C	Person D
Alter	43	36	43	36
Abschluss	Master (Universität)	Master (Uni & PH)	Master (Universität)	Master (Universität)
Zivilstand	verheiratet	verheiratet	verheiratet	verheiratet
Beruf/Funktion/ Pensum vor MU	Internationale Fachexpertin, MA ohne PL und FF 100%	Berufsschullehrerin, 80%	Leiterin Kommunikation; Stv. GL, 100%,	100% HR Business Partnerin
Nach MU	Gleiche Funktion, Nach 1. Kind 60%, nach 2. Kind 40%; aktuell 50%	Ohne Klassenlehr- funktion 55%	Senior PL Kommunikation, Stv. GL, 50%	MA Organisations- entwicklung 70% (auf 3 Tage verteilt)
Alter Kinder	9 und 7	6 und 3	9 und 6	3 und 1
Beruf/Pensum Ehemann vor MU	Ingenieur mit FF, 100%	Lehrer Sek II 100%	Selbstständig 100%	Berater IT-Branche 100% mit FF
Nach MU	Ingenieur, hierarchisch weiter aufgestiegen, 100%	Lehrer Sek II, 70%	Selbstständig 90%, 2. MU Leiter Betriebsunterhalt 100%	Berater IT-Branche 90% mit FF (auf 4 Tage verteilt)
Länge MU	14 Wo bezahlt, plus 4 Wo Ferien	14 Wo bezahlt, 8 Wo unbezahlt	6 Monate bezahlt, plus 4 Wo Ferien	5.3 Monate bezahlt plus 4 Wo Ferien
Erwerbsmodell	Frau 50% Mann 100%	Frau 55% Mann 70%	Frau 60% Mann 100%	Frau 70% Mann 90%
Kinderbetreuung	Kita, Grosseltern	Kita, Grosseltern	Grosseltern	Kita
Arbeitgeber: Branche/Grösse	Internationaler Handel, KMU	Bildung, Kanton	Finanzbranche Grossunternehmen	Versicherung Grossunternehmen

Tabelle 6: Übersicht private und berufliche Situation der Interviewpartnerinnen vor und nach der Familiengründung

4.1.2 Motive für den Nicht-Ausstieg

Die Interviewpartnerinnen wurden gefragt, ob ein Nicht-Ausstieg immer klar war und aus welchen Gründen (**Kategorie B1**). Für alle Interviewpartnerinnen war der Entscheid, nach der Familiengründung (FG) berufstätig zu bleiben, von Anfang an klar. Ganz oder für eine längere Zeit aus dem Berufsleben auszusteigen, kam für niemanden in Frage. Dafür wurden insbesondere folgende Motive genannt:

Langes Studium: Die Interviewpartnerinnen haben alle ein Hochschulstudium absolviert und vor der Familiengründung erst einige Jahre Berufserfahrung sammeln können. Die Motivation, im Beruf zu bleiben, sei daher gross gewesen. Eine Interviewpartnerin hat nach dem Studium an der Universität noch die Lehrerausbildung an der Pädagogischen Hochschule abgeschlossen.

Ich habe sechs Jahre studiert. Als ich schwanger wurde, war ich im zweiten Studium (PH), in der Ausbildung zur Lehrperson. Schwanger habe ich den Abschluss gemacht. Deshalb ist für mich klar gewesen, wenn ich so lange eine Ausbildung mache, dann mach ich die Ausbildung, um arbeiten zu können und nicht, um nachher «nur» Mami zu sein. (Person B)

Freude an der Arbeit: Alle gaben an, dass sie Freude an ihrem Beruf haben und ihr fachliches Know-how und ihre Erfahrungen weiterhin einsetzen wollten. «Die Arbeit ist ein grosser Teil von mir, ich bin Familienmensch und Berufsfrau» (Person C), «Nur Mutter zu sein, hätte mir nicht gutgetan. Ich brauche beides» (Person A). «Das Hauptmotiv ist, dass ich gerne arbeite und überzeugt bin davon, dass es mir besser geht, wenn ich arbeite. (...) ich bin wirklich überzeugt, es geht mir besser, dann bin ich auch eine bessere Mutter für meine Kinder» (Person D).

Unabhängigkeit: Auch die finanzielle Unabhängigkeit erwähnten alle Interviewpartnerinnen als ein wichtiges Motiv für den Nicht-Ausstieg. Es sei wichtig, dass eine Familie auf zwei Einkommens-Standbeinen aufgebaut sei. Der Sicherheitsgedanke spielt dabei eine wesentliche Rolle (Person C). Person D betont zudem, dass ihr die finanzielle Unabhängigkeit nicht nur im Moment wichtig sei, sondern sie wolle langfristig «fit bleiben auf dem Arbeitsmarkt», man wisse ja nie, was komme.

Vorbilder und Umfeld: Auch Vorbilder (Mutter, die immer gearbeitet hat; Schwester, die gezeigt hat, dass Familie und 60%-Pensum funktioniert) und das Umfeld (meine Kolleginnen sind alle nicht ausgestiegen) hatten einen Einfluss auf den Nicht-Ausstieg.

Ehemann: Die Partner unterstützten den Nicht-Ausstieg nicht nur, sondern für sie war es auch klar, dass beide erwerbstätig bleiben. Die Frage, wer in welchem Pensum und weshalb dieses Modell gewählt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel besprochen.

4.1.3 Wahl Erwerbsmodell

Die Interviewpartnerinnen wurden gebeten, ihren Entscheid des Erwerbsmodells (**Kategorie B2**) zu skalieren (1 = völlig zufällig; 10 = strategisch durchdacht). Der Mittelwert liegt bei 6. Die Auswertung zeigt, dass der Entscheid für das Erwerbsmodell sehr **individuell** ausfällt und von unterschiedlichen Faktoren abhängt (**Kategorie B3**). So sind die **Sozialisation und der kulturelle Hintergrund** entscheidende Faktoren. Eine Interviewpartnerin ist mit einem Brasilianer verheiratet. Für ihn war von Anfang an klar, dass er auch nach der FG weiterhin 100% arbeiten geht. «Er kannte das gar nicht anders. In seinem Heimatland arbeiten sowohl Väter wie Mütter 100%. Das Teilzeitarbeiten kennt man dort nicht» (Person A). Deshalb sei es dann an ihr gewesen zu überlegen, mit welchem Pensum sie nach dem MU zurückgehen möchte. Sie habe insbesondere geschaut, wie es die Mütter in ihrem engeren Umfeld machen und dies dann auch so übernommen. Bei Person B war das Thema **Gleichberechtigung** der Hauptfaktor für die Wahl des Erwerbsmodells.

Wir wollten in allen Bereichen, also im Job, bei den Finanzen und in der Kinderbetreuung gleichberechtigt sein. Unsere Idealvorstellung war 60%/60%, jetzt sind wir bei 70%/50%. Das hat damit zu tun, dass mein Mann mindestens 70% an der Schule angestellt sein muss. Bei mir war es variabler, ich konnte auf 50% runter. (Person B)

Diesem gleichberechtigten Modell gingen viele **Diskussionen mit dem Partner** voraus – bereits lange vor der FG. Und auch die Wahl des Lehrerberufs habe nicht nur, aber auch mit der guten Vereinbarkeit bzw. mit der guten Teilzeitmöglichkeit zu tun. «Augen auf bei der Partner- und Berufswahl», wie dies die Interviewpartnerin B mit einem Augenzwinkern zusammenfasste. Bei Person C hatten insbesondere die **emotionale Komponente** (wie lange kann oder möchte ich von meinen Kindern getrennt sein) und die **Betreuungssituation** einen Einfluss. «Wir wollten die Kinder nicht extern in einer Kita betreuen lassen und haben geschaut, wie viele Tage wir mit den Eltern und Schwiegereltern abdecken können. Die Organisation innerhalb der Familie hat eine grosse Rolle gespielt, damit es sich auch finanziell lohnt». Die Betreuungssituation hatte bei Person D dahingehend einen Einfluss, dass die Kita die Kinder nur mindestens zwei Tage nahmen und dies dann mit in die Entscheidungsfindung einfluss. «Ich wollte zwei Tage mit den Kindern sein, mein Mann wollte auch einen aktiven Part übernehmen und in die Kita mussten sie mindestens zwei Tage. So ging das Modell sehr gut auf». Auch das Thema **Überqualifikation** spielte bei der Mehrheit eine entscheidende Rolle. Exemplarisch dafür die Aussage einer Interviewpartnerin:

Ich höre von vielen Frauen, dass sie mindestens 60% oder besser 70% arbeiten müssen, damit der Arbeitsinhalt stimmt und sie immer noch Verantwortung übernehmen können.

Wenn ich die Teamführung hätte behalten wollen, dann hätte ich wohl mind. 80% arbeiten müssen. Mit 50% konnte ich immerhin Teil des Führungsteams bleiben und immer noch in der Projektleitung tätig sein. Mir war wichtig, dass es auch inhaltlich stimmte (Person C).

4.1.4 Einfluss Vor- und Rollenbilder

Die Ergebnisse der **Kategorie B4** zeigen, dass Vor- und Rollenbilder einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Erwerbsmodells und auf die Wahl des Pensums der Befragten hatten.

Wir wohnen eher in einem traditionellen Quartier, viele Mütter arbeiten gar nicht. Eine gewisse Zeit arbeitete ich 70%. Ein so hohes Pensum ist nicht so akzeptiert. (...) Es kamen dann Fragen wie 'braucht ihr das Geld?' Oder Aussagen wie 'ich möchte halt für meine Kinder da sein'. Das hat mich gestresst. Ich habe schon das Gefühl, dass die Umgebung einen wesentlichen Einfluss darauf hat, wie das Rollenbild gesehen wird. In einem urbaneren Umfeld wie Zürich arbeiten viele Frauen 80%. Ich habe manchmal das Gefühl, 80% in Zürich ist wie 60% an einem anderen Ort. (Person A)

So wie Mütter mit Vorurteilen zu kämpfen haben, erlebte dies die Interviewpartnerin aus dem 55%/70%-Erwerbsmodell auch – aber hinsichtlich des Rollenbildes ihres Mannes.

Was wir wenig hatten, waren Vorbilder mit einem geteilten Modell. Uns fehlte der Erfahrungsaustausch. In unserem Umfeld haben die meisten das klassische Modell, der Mann arbeitet 80-100% und die Frau 40-60%. Ich hatte viele Vorbilder von Frauen, die wieder mit 50-60% eingestiegen sind. Aber mein Mann hatte praktisch keine männlichen Vorbilder, die 60-70% arbeiteten. (Person B)

Wichtig sind Vorbilder auch innerhalb des Teams. «In unserem Team gab es bereits eine Mutter mit kleinen Kindern, die Teilzeit arbeitete und Projekte leitete. Alle sahen, dass es funktionierte. Somit war der rote Teppich für mich bereits ausgerollt» (Person C). Was hinsichtlich Rollenbilder auch betont wurde, ist, dass man den eigenen Kindern vorleben möchte, dass es ganz normal sei, dass beide Elternteile arbeiten gehen.

4.1.5 Einfluss finanzielle Überlegungen

In **Kategorie B5** wurde erfragt, inwieweit finanzielle Überlegungen einen Einfluss auf die Wahl des Erwerbspensums hatten und ob Auswirkungen auf die Altersvorsorge ein Thema war. Wie in

Kapitel 4.1.1 erwähnt, waren finanzielle Überlegungen für die Interviewten ein Grund berufstätig zu bleiben. Für die Wahl des Pensums waren die Finanzen jedoch zweitrangig.

Mit den Auswirkungen des Teilzeitpensums auf die Altersvorsorge hat sich niemand intensiv auseinandergesetzt oder berechnet, was eine Reduktion konkret heisst. Das sei bei der Familiengründung schlicht nicht auf dem Radar gewesen.

Ich habe es nicht explizit ausgerechnet, aber ich sehe es bei meiner Schwiegermutter, sie war alleinerziehend, konnte nur wenig arbeiten und hat nun eine sehr tiefe Rente (...). Das hat mich sicher geprägt, wenn man sieht, welche Auswirkungen es haben kann, wenn man als Frau wenig arbeitet. (Person B)

Es wird damit begründet, dass man rund um die Schwangerschaft und Geburt mit ganz anderen Themen beschäftigt sei, da sei die Altersvorsorge einfach noch sehr weit weg. «Man denkt, mit 40 arbeite ich ja evtl. wieder hochprozentig, so 80%. Das waren meine Überlegungen. Aber jetzt bin ich 43 und arbeite immer noch nur 50% (...)» (Person C). Einige Interviewpartnerinnen sagten, dass sie diesbezüglich naiv waren. Zudem waren sie sich einig, dass man in dieser Thematik auch zu wenig sensibilisiert werde. Hier könnten nach Ansicht einer Interviewten auch die Arbeitgeber oder andere Stellen mehr zur Sensibilisierung beitragen. Das passiere erst jetzt allmählich, dank Plattformen wie *elleXX* (siehe Anhang A) und öffentlichen Debatten. Für Person D ist klar, wenn sie nicht verheiratet gewesen wäre, hätte sie zusammen mit ihrem Partner das Finanzielle vertiefter anschauen wollen.

4.1.6 Individuelle Faktoren

Tabelle 7 fasst die wichtigsten Ergebnisse der individuellen Faktoren hinsichtlich Laufbahnentscheide bei der Familiengründung und beim WnMU zusammen (**Kategorie B6**):

Fördernd	Herausfordernd
Berufserfahrung	Emotionen
Stellung im Team/Unternehmen	Kommunikation mit Partner
Karriereplanung vor Familiengründung	Organisatorisches
Flexibilität Betreuung	Finanzielle Engpässe
Hilfe annehmen	Eigene Ansprüche/Erwartungen

Tabelle 7: Ergebnisse individuelle fördernde und herausfordernde Faktoren beim WnMU

Die Mehrheit der befragten Frauen arbeitete schon längere Zeit beim gleichen Unternehmen, bevor die Familienplanung ein Thema wurde. Dadurch wiesen sie bei der ersten Schwangerschaft bereits einiges an **Berufserfahrung** und eine gewisse **Stellung im Team** und im Unternehmen auf. Das habe auch hinsichtlich der Teilzeitmöglichkeit geholfen. «Die

Muttergesellschaft in China hatte gar keine Freude. Das Modell Teilzeit kennen sie dort nicht. Wir mussten dies erzwingen. Das konnten wir nur machen, weil mein Vorgesetzter mit meiner Arbeit sehr zufrieden war» (Person A). Eine Interviewpartnerin erwähnte, dass sie bewusst vor der Familiengründung noch die Beförderung abwartete, weil sie wusste, dass dies als Mutter in einem Teilzeitpensum noch immer schwieriger zu erreichen sei.

Dass ich nach dem Wiedereinstieg in der GL bleiben und immer noch viel Verantwortung übernehmen konnte trotz Teilzeit, war sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass ich vorher schon ins Senior Management befördert worden war. Ich habe wirklich das Gefühl, das war ein entscheidender Faktor, dass ich nicht während der Teilzeitarbeit noch befördert hätte werden sollen. Ich wusste, dass eine Beförderungswelle bevorstand und ich auf dem Radar war, da sagte ich mir, komm, ich warte noch ein Jahr mit der Familiengründung, damit ich die Beförderung noch erhalte. (...). Ich wartete also die Beförderung ab und dann machten wir uns an die Familiengründung. Das war ein strategischer Plan, zuerst investiere ich noch in die Karriere, danach kann ich reduzieren. (Person C)

Was von allen Frauen angesprochen wurde, sind die **emotionalen Faktoren**, auf die man sich nicht vorbereiten könne. Man wisse nicht, wie man auf das Kind reagiere, was die Mutterschaft mit einem mache. Zudem war für alle beim Wiedereinstieg die **Organisation** eine grosse Belastung, auch wenn alle Befragten angaben, grundsätzlich zufrieden zu sein mit dem WnMU. Person B formulierte es wie folgt «Ich ging gerne wieder arbeiten, auch der Ausgleich tat mir sehr gut. Aber der ganze Aufwand, die ganze Belastung fand ich schon enorm».

Darüber hinaus kämpften einige mit den **eigenen Ansprüchen**. Die befragten Frauen sind alle hochqualifiziert und arbeiteten vor der Mutterschaft in anspruchsvollen Positionen und mit viel Engagement. Zu merken, dass als Mutter in einem Teilzeitpensum nicht mehr alles möglich ist, war für einige herausfordernd.

Ich habe gedacht, nach diesen fünf Monaten werde ich es einfach nur cool und lässig finden, wieder arbeiten zu können. Aber ich habe gemerkt, dass es schwierig ist. Einerseits mit der Kinderbetreuung und andererseits merkte ich, dass ich nicht mehr das Gleiche liefern konnte wie vorher, nicht mehr gleich Gas geben konnte. Mit dem Anspruch an mich kämpfte ich eigentlich am meisten. Daran musste ich mich gewöhnen, dass ich nicht mehr 120% geben konnte. Und, dass ich auch einfach mit weniger zufrieden sein musste.

(Person B)

Auch **Flexibilität** wurde mehrfach genannt. Einerseits als persönliche Einstellung, andererseits bezüglich der Kinderbetreuung. Eine Befragte gab an, dass die erste Kita sehr flexibel war und die Kinder auch mal an einem anderen Tag oder an einem zusätzlichen Tag nahm. Dass dies alles andere als selbstverständlich ist, weiss die Autorin aus eigener Erfahrung. Zudem sind flexible Eltern/Schwiegereltern auch äusserst hilfreich, wenn es um die Vereinbarkeit geht, unterstrichen die Interviewpartnerinnen.

4.2 Unterstützende Faktoren seitens Unternehmen

Forschungsfrage zwei untersucht die unterstützenden Faktoren seitens Unternehmen und BSLB von Müttern bei der Familiengründung. Alle Interviewpartnerinnen waren grundsätzlich zufrieden mit dem beruflichen Übergang nach der Familiengründung, sprich mit dem Wechsel von Vollzeit zu Teilzeit. Im vorangegangenen Kapitel wurden die genannten Erfolgsfaktoren bzw. Herausforderungen auf individueller Ebene vorgestellt, nachfolgend geht es in einem ersten Schritt darum, die Untersuchungsergebnisse zu den unterstützenden Faktoren seitens Unternehmen darzulegen, bevor in Kapitel 4.3 auf die Unterstützungsangebote von Seiten BSLB eingegangen wird.

4.2.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim Wiedereinstieg nach MU

Auch wenn alle Interviewpartnerinnen mehrheitlich zufrieden waren mit dem Wiedereinstieg nach der Familiengründung, sei die Vereinbarkeit doch ein ständiger Kampf. Wie können die Arbeitgeber die Mütter beim Wiedereinstieg unterstützen? Was erlebten die Interviewten als fördernd, was als hinderlich? Tabelle 8 gibt eine Übersicht der **Kategorien C1+2**:

Erfolgsfaktoren	Hindernisse
Längerer Mutterschaftsurlaub	Kurzer Mutterschaftsurlaub
Möglichkeit zum gestaffelten Einstieg	Vorurteile
Freier Pensenwunsch	Unvorhergesehenes
Flexible Arbeitszeiten/Homeoffice	Vom Radar verschwinden
Verantwortung trotz Teilzeit	Fixer Studienplan
Finanzielle Unterstützung	Fehlende Unterstützung
Möglichkeit zu Co-Projektleitung	Fehlende Vorbilder im Unternehmen
Verständnis im Team/Rücksichtnahme	Projektarbeit
klare Rolle, klares Aufgabengebiet	

Tabelle 8: Zusammenfassung Ergebnisse Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim WnMU

Mit dem Wissen und den Erfahrungen von heute würden die Interviewpartnerinnen im Nachhinein versuchen, den **Mutterschaftsurlaub** zu verlängern oder den Wiedereinstieg zumindest gestaffelt zu machen, das heisst, das **Pensum kontinuierlich zu steigern**. Von Arbeitgeberseite her erlebten die interviewten Frauen dies unterschiedlich. Von sechs Monaten bei 100% Lohn bis zum gesetzlichen Minimum war alles dabei. Angestellte bei Grossunternehmen sind diesbezüglich im Vorteil, dort sind längere, bezahlte MU verbreiteter. Anders erlebte es die Lehrerin. Ihr offizieller MU lief zwei Wochen vor den Sommerferien aus. Den Wiedereinstieg so kurz vor dem Schuljahreswechsel zu vollziehen, wäre für alle Beteiligten suboptimal gewesen. Deshalb war sie gezwungen, die zwei Wochen plus die sechs Wochen Sommerferien unbezahlt zu nehmen. «Das habe ich nicht ganz so attraktiv gefunden von Seiten Arbeitgeber. Und es brachte uns finanziell in einen Engpass» (Person B).

Person A war die erste im Team und Unternehmen, die schwanger wurde und nach einer Teilzeitmöglichkeit fragte. Es gab somit **keine Vorbilder**. Am Anfang sei der Chef nicht begeistert gewesen, als sie den Wunsch äusserte, nach dem MU in einem Teilzeitpensum zurückkehren zu wollen. Das werde schwierig, weil die chinesisch geprägte Firma Teilzeitarbeit schlichtweg nicht kenne. Mittlerweile gebe es viele teilzeitarbeitende Mütter, sie habe vorgelebt, dass es gehe. «Ich war quasi das Vorbildmodell für nachfolgende werdende Mütter». Die Interviewpartnerinnen konnten das **Pensum mehr oder weniger frei wählen**, was nicht selbstverständlich sei und von allen entsprechend auch sehr geschätzt wurde. Dies sei sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass sie bereits vorher bei diesem Arbeitgeber tätig waren und ihre Arbeit geschätzt wurde. Auch **flexible Arbeitszeiten** sowie die Möglichkeit, im **Homeoffice** zu arbeiten, werden als fördernd beim Wiedereinstieg und bei der Vereinbarkeit genannt, bzw. als hinderlich, wenn diese Möglichkeiten nicht bestehen. «Die **Arbeitszeiten sind fix** (...). Das sind Unterrichtslektionen, die kann ich nicht schieben. Wir können nicht sagen, ich nehme erst Lektionen ab neun Uhr, weil ich vorher noch die Kinder in die Kita bringen muss» (Person B). Diese Inflexibilität sei gerade zu Beginn eine grosse Herausforderung gewesen. Flexibilität und Homeoffice haben auch ihre Schattenseiten. Person A formulierte es wie folgt: «Flexibilität hilft sehr, sie ist aber auch hinderlich. Wenn beispielsweise ein Kind krank ist, macht man dann ja beides. Man pflegt das Kind und arbeitet gleichzeitig im Homeoffice».

Als weitere wesentliche Erfolgsfaktoren wurden das **Beibehalten von Verantwortung** und einer inhaltlich **spannenden sowie herausfordernden Tätigkeit** genannt. Hilfreich für den Wiedereinstieg sei zudem gewesen, eine **klare Rolle und eine klare Zuständigkeit** im Projekt zu haben (Person D). Das helfe, sich schneller wieder als vollwertiges Teammitglied zu fühlen. Mehrheitlich konnten die Interviewpartnerinnen ihre Funktion nach dem Übergang von Vollzeit auf Teilzeit beibehalten. Interviewpartnerin C musste zwar die Teamleitungsfunktion abgeben,

konnte aber in der Geschäftsleitung bleiben und Projekte im Tandem mit einer anderen Teilzeitarbeitenden leiten. So habe sie weiterhin **Verantwortung** übernehmen und spannende Projekte in der **Co-Leitung** umsetzen können. «Dass ich Verantwortung in Projekten übernehmen konnte, war ein wichtiger Erfolgsfaktor nach dem Wiedereinstieg (...). Die fachliche Kompetenz halten zu können, das war eine ganz wichtige Voraussetzung». Und trotzdem **verschwinde** man beim Management etwas **vom Radar** – sei es bei Beförderungen oder bei Weiterbildungen. Das sei nicht immer einfach gewesen.

Für Person D war nach dem WnMU insbesondere die **Projektarbeit** eine Herausforderung. Nach dem MU stieg sie mit drei Tagen ein, da waren viele Termine und Workshops des Projekts schon fixiert – oft an ihren freien Tagen. «Da einen guten Weg zu finden, von einfordern, dass Meetings umgeplant werden, dass auf mich Rücksicht genommen wird. Aber auch zu signalisieren, ich bin auch bereit, flexibel zu sein. Hier einen Mittelweg zu finden, war nicht einfach» (Person D). Zudem habe sie gemerkt, dass, wenn man Teilzeit arbeite in einem Projekt, man einfach immer wieder viel verpasse oder nicht mitbekomme. Das passiere schleichend, man sei bei einem Meeting nicht dabei, daraus entstehe wieder etwas, wo man nicht dabei sei. Da aktiv entgegenzuwirken, brauche sehr viel Energie. «Da war ja keine böse Absicht von irgendjemandem dahinter, sondern wirklich einfach dem Thema Teilzeit geschuldet. Diesen Konflikt muss ich immer wieder aushalten» (Person D). Hier sei es wichtig, eine Balance zu finden zwischen «wo ist es mir wichtig, dabei zu sein, auch wenn dann die Organisation für die anderen im Projekt komplizierter wird und wo kann ich akzeptieren, dass dies einfach Teil der Teilzeitarbeit ist» (Person D).

Alle Interviewpartnerinnen erwähnten zudem, dass die Vereinbarkeit im «normalen» Alltag bereits herausfordernd war, kam jedoch etwas **Unvorhergesehenes** dazu – wie ein krankes Kind, eine kranke Betreuungsperson oder ein Ad-hoc-Auftrag – sei das ganze System ins Wanken gekommen. Einerseits sei hierbei das Verständnis im Team entscheidend, andererseits auch die Haltung der Führungspersonen. Die Interviewten betonten zudem, dass man gerade bei Unvorhergesehenem merke, wie **fragil das Betreuungssystem** sei. Nachbarschaftshilfe sei bei der Vereinbarkeit zentral, dies unterstrichen alle. «Die Nachbarschaftshilfe ist zentral bei der Vereinbarkeit. Ja, es braucht wirklich ein Dorf, so abgedroschenen der Ausdruck sein mag, aber das ist so», fasst es Person C zusammen.

4.2.2 Rolle der Führungspersonen

Kategorie C3 untersuchte die Rolle der Führungsperson. Diese spielt nach Ansicht der befragten Frauen eine zentrale Rolle beim Wiedereinstieg bzw. beim Übergang. Auf die Fragen

nach der Bedeutung der Rolle der Führungspersonen wurden unterschiedliche Erfolgsfaktoren erwähnt (Abbildung 13). Einige davon wurden bereits im vorangegangenen Kapitel thematisiert.

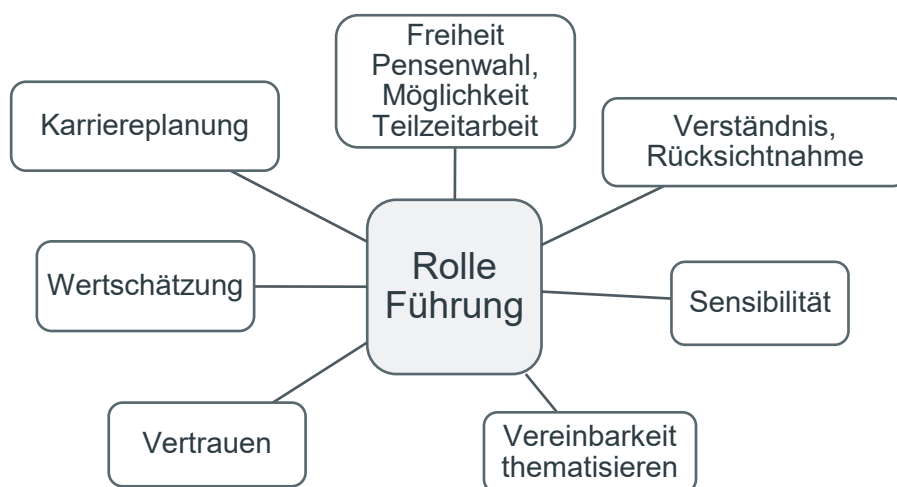


Abbildung 13: Übersicht Ergebnisse Rolle der Führungsperson beim WnMU. Eigene Darstellung.

Als wesentlich wurden **Verständnis und Rücksichtnahme** genannt. Dabei wurde betont, dass bei Führungspersonen, die selbst keine Kinder haben oder die das traditionelle Familienmodell leben – die Mutter ist 100% Hausfrau, der Vater 100% erwerbstätig – das Verständnis oder die **Sensibilität** tendenziell weniger ausgeprägt war.

Wichtig sei, dass der Vorgesetzte akzeptiert, dass man Kinder hat. Dass er wisse, dass diese auch mal krank werden können, zum Arzt müssen. «Wenn er diese Sensibilität nicht hat, wird es schwierig. Mein Chef hat selbst keine Kinder, aber seine Schwester. Ich denke, das hilft ein bisschen» (Person A). Grundsätzlich erleben die Interviewpartnerinnen viel Verständnis ihrer Vorgesetzten.

Vom aktuellen Chef erlebe ich es sehr verständnisvoll, muss ich sagen. Er hat eigene Kinder und hat auch eine Frau, die arbeitet. Das merkt man extrem. Bei früheren Konstellationen war das viel schwieriger, wirklich viel schwieriger (...). Das hat sicher einen grossen Einfluss darauf gehabt, dass ich es auch immer irgendwie privat organisiert habe, wenn die Kinder krank waren. Ich habe keinen Tag gefehlt (...). Weil das Verständnis nicht da war, es waren keine eigenen Kinder da. Das spielt einfach eine grosse Rolle.

(Person C)

Auch die Rücksichtnahme im Team wurde betont. «Es wird insbesondere vom Vorgesetzten so vorgelebt, dass mir vom Team viel Verständnis entgegengebracht wird» (Person B). Mehrfach wurde **Wertschätzung** genannt. «Wenn ich zum Beispiel ein krankes Kind zu Hause betreuen

musste und am Morgen aber doch noch kurz in die Schule ging, um für die Stellvertretung alles aufzugleisen, dann wird dies sehr wertgeschätzt» (Person B). Wertschätzung erleben die Interviewpartnerinnen auch, wenn sie merken, dass ihre Arbeit geschätzt wird, wenn man nicht nur die «mühsamen» Seiten der Teilzeitarbeitenden sieht. «Dann kam der Wiedereinstieg und da habe ich sehr stark gespürt, dass sich die Leute auf mich freuten (...), sie haben mich sehr herzlich empfangen (Person D). Eine Interviewpartnerin betonte, dass sie es wichtig finde, dass auch das Thema **Vereinbarkeit** mit dem Vorgesetzten thematisiert werde. «Kürzlich hatte ich mein jährliches MA-Gespräch. In diesem ist Selbstfürsorge, die man beurteilen muss, auch Thema. In diesem Zusammenhang wird auch die Vereinbarkeit thematisiert» (Person B). Zudem wird von den Befragten erwähnt, dass auch hinsichtlich der **Karriereplanung** der Vorgesetzte eine zentrale Rolle innehaben.

Bei uns gibt es so was wie Karriereplanung nicht (...), die Karrierewege sind halt auch ziemlich gegeben. (...) Bei uns geht die berufliche Entwicklung eigentlich immer über den direkten Vorgesetzten. Er spielt eine wichtige Rolle, er fragt immer wieder, wo ich stehe und welche Weiterbildung ich möchte. (Person B)

Eine Befragte erwähnte zudem, dass das gegenseitige **Vertrauen** für sie ein wesentlicher Erfolgsfaktor war. Bei ihr im Unternehmen wurde eine Stelle frei, für die sie sich sehr interessierte. Zu diesem Zeitpunkt war auch das Thema Familiengründung sehr aktuell. Bevor sie sich intern auf die Stelle bewarb, sprach sie die Familienplanung bei ihrem Chef an und auch, wie sie das zukünftige Erwerbsmodell sehe (70% angestellt, 60% sind fix, 10% variabel). Dieser reagierte sehr offen und meinte, sie solle sich bewerben. Die Interviewpartnerin bekam die Stelle, praktisch gleichzeitig wurde sie schwanger. Die Schwangerschaft hat sie ihm dann auch früher als üblich mitgeteilt. «Ich konnte ihm fast nicht mehr in die Augen schauen. Aber auch da hat er vorbildlich reagiert und mir einfach nur gratuliert» (Person D). Im Nachhinein war sie froh, sprach sie mit ihrem Chef bereits über ihren Kinderwunsch und das geplante Familienmodell. Dies setze ein gewisses Vertrauen voraus. Es sei ein Risiko gewesen, aber letztendlich sei es der richtige Weg gewesen, sehr offen zu sein.

4.2.3 Beratungsangebote für werdende Mütter

Auf die Frage, ob es unternehmensintern spezifische Beratungsangebote für werdende Mütter bzw. werdende Eltern gäbe, antwortete die Mehrheit der Befragten mit nein. Gleichzeitig wurde gefragt, ob sie ein solches Angebot in Anspruch genommen hätten und wo sie Chancen und Grenzen sähen (**Kategorie C4**). Ein internes Angebot hätten alle Befragten genutzt. «Das fände ich genial. Ich kann mir gut vorstellen, dass dies einige in Anspruch nehmen würden. (...) Wenn es unternehmensintern ist, kann man die Beratungen auch gut kommunizieren, zum Beispiel via

Intranet. Dann wissen die Mitarbeitenden, da gibt es ein Angebot» (Person A). Die Hälfte hat angegeben, dass sie eine proaktivere Kommunikation seitens des Arbeitgebers gewünscht hätten. «Ich musste alle Informationen selbst zusammensuchen (...). Und ich merkte, dass mein Vorgesetzter auch keine Ahnung hatte. Er hat noch nie die Erfahrung gemacht, dass eine bei ihm im Team schwanger wurde (...)» (Person B). Gefragt wurde auch, welche **Themen** man bei einer solchen Beratung thematisiert hätte. Genannt wurden:

- Finanzielle Überlegungen in Hinblick auf die Altersvorsorge
- Planung des Wiedereinstiegs
- Längerfristige Karriereplanung
- Karrierewege im Unternehmen: was ist möglich, was nicht
- Rechtliche Fragen rund um den Mutterschaftsurlaub und Ferienanspruch

Grenzen einer internen Beratung wurde hinsichtlich der Offenheit geäußert. «Ich weiss nicht, wie ehrlich und offen man in einer internen Beratung sein kann. Ich möchte nicht mit dem HR oder Vorgesetzten besprechen, dass ich noch weitere Kinder plane» (Person A).

4.3 Unterstützende Angebote seitens BSLB

Beim Thema unterstützende Angebote durch die BSLB wurden die Interviewpartnerinnen einleitend gefragt, wie gut sie die BIZ und deren Dienstleistungen kennen (**Kategorie D1**). Alle gaben an, die BIZ zu kennen. Die Befragten denken bei den BIZ insbesondere an die **Berufs- und Studienberatung** (von der Mehrheit genutzt). Drei gaben an, dass sie die BIZ auch mit dem Thema **berufliche Umorientierung** in Verbindung bringen. Die breite Palette an Beratungsleistungen für Erwachsene ist der Mehrheit wenig bekannt.

4.3.1 Laufbahnberatungen für werdende Mütter

Auf die Frage, ob sie eine Laufbahnberatung bei der Familiengründung in Anspruch genommen hätten, wenn sie von diesem Angebot Kenntnis gehabt hätten, antworteten alle mit einem klaren Ja. Auch wären die Interviewpartnerinnen bereit gewesen, dafür zu bezahlen. Als **Gründe**, weshalb man beim beruflichen Übergang Familiengründung keine Laufbahnberatung in einem BIZ in Anspruch genommen habe, nannten alle befragten Mütter die **mangelnde Bekanntheit des Angebots sowie mangelndes Bewusstsein**. Dass man grundsätzlich mit sämtlichen Fragen rund um die persönliche, berufliche Laufbahn sich im BIZ beraten lassen kann, war den Interviewpartnerinnen nicht bekannt. Weiter wird die Nicht-Inanspruchnahme damit begründet, dass man in dieser Phase sehr mit sich selbst, der Geburt und dem Baby beschäftigt sei und Fragen der Laufbahnplanung in den Hintergrund rücken und die Energie schlicht fehle, um an eine externe Beratung zu denken. Zudem hätten viele Frauen einen Job, den man in gleicher

Weise auch reduziert weitermachen könnte. «Da denkt man sich dann, da bleibe ich vorerst mal, bis die Kinder ein gewisses Alter haben. Und schau danach weiter» (Person A).

Bedürfnisse und Chancen (Kategorie E1):

Alle befragten Mütter würden es begrüßen, wenn die BSLB spezifische Laufbahnberatungen für werdende Mütter bzw. werdende Eltern anbieten würden. Man werde während der Schwangerschaft zu wenig sensibilisiert für die beruflichen Themen. Es sei wichtig, dass man sich schon vor der Geburt mit der **Vereinbarkeit**, mit der **beruflichen Planung** oder **Altersvorsorge** auseinandersetze. Aber dies komme schlicht zu kurz, so die Meinung der Interviewten. Oder wie es eine der Befragten formulierte:

Man bekommt Werbung für die Rückbildung, für Stillberatungen, für Babykleider, für Babynahrung und Kinderwagen, aber das Berufliche kommt zu kurz. Und am Schluss 'struggeln' die Leute nicht mit dem Stillen, nicht mit dem richtigen Kinderwagen, sondern mit der Frage: He, wie bringen wir dies alles unter einen Hut. (Person B)

Ähnlich sieht es Person C: «(...) also müsste man sich auch mit der Altersvorsorge und Karriereplanung auseinandersetzen. Und wenn dies mit einem attraktiven Beratungsangebot verknüpft werden kann, ist dies durchaus wieder auf dem Radar». Ferner ist das Bedürfnis vorhanden, nach der Geburt beratend begleitet zu werden. Dies käme schlicht zu kurz, so der Tenor. «(...) Geburtsvorbereitungskurs ist schön und gut, aber wer berät einen nach dem Wochenbett? Das eigentliche Leben geht nachher los. Da wird man nicht mehr begleitet. Weder vom Frauenarzt, noch von der Hebamme, noch von der Stillberatung und auch nicht vom Arbeitgeber» (Person B).

Themen, die die Befragten in einer solchen Beratung besprechen möchten, sind vielfältig. Einerseits geht es um die **berufliche Entwicklung**. Was ist mit einem Teilzeitpensum noch möglich? Welche neuen Arbeitsmodelle (Stichwort Top- und Jobsharing) könnten mit der Führungsperson angeschaut werden? Weiter geht es auch um das **Reflektieren von verankerten Glaubenssätzen**.

Ich hatte noch stark den Glaubenssatz im Kopf: du musst froh sein, dass du überhaupt 60% arbeiten kannst. (...) Das habe ich so lange gehört, bis ich es irgendwann auch glaubte. Hätte mir damals eine Beraterin gesagt, Sie haben viele Möglichkeiten, das hätte mir sicher geholfen. (Person A)

Oder es könnte einfach darum gehen, die **aktuelle Situation** mit einer externen Beratungsperson **zu reflektieren**, wie es eine Interviewte formulierte. «Die Laufbahnfragen waren nicht mehr auf dem Radar, das spielt in diesem Moment keine Rolle. Im Nachhinein hätte mir das wahnsinnig geholfen. Nur schon, wenn ich hätte sagen können, ich bleibe bei meinen

50%, mit diesen und diesen Folgen» (Person C). Auch **finanzielle sowie rechtliche Aspekte** zu thematisieren, würde sich die Mehrheit der Befragten wünschen. Zwei Personen gab zudem an, ihnen hätte es geholfen, **Betreuungs- und Organisationsmöglichkeiten** zu diskutieren.

Eine **Chance** wird darin gesehen, dass BIZ-Beratungen für werdende Mütter von **externen, professionellen, neutralen Personen** durchgeführt werden. Das sei anders, als wenn man Ratschläge und Tipps aus der «eigenen Bubble» erhalte. Die Befragten gaben an, dass sie eine Beratung für werdende Mütter sinnvoll fänden und genutzt hätten. Person B fasst es wie folgt zusammen:

Das ist etwas, dass es mega braucht. Ich war sehr froh, hatte ich damals meinen Therapeuten, der mich in diesen Themen coachen konnte. Ich fände es gut, wenn man ein solches Coaching während der Schwangerschaft, nach der Geburt und dann vielleicht einige Zeit später, wenn man dann wieder im Beruf drin ist, nutzen könnte. Einfach begleitet werden in diesem ganzen Prozess. Und vielleicht einfach mal zu hören, es ist völlig normal, dass man aktuell etwas schwimmt.

Es gehe auch darum, die Planung kritisch zu hinterfragen. Reicht das Betreuungsangebot? Was machen Sie, wenn eine Betreuungsperson ausfällt? Oder auch bezüglich unrealistischer Vorstellungen herausgefordert werden.

Die **Grenzen solcher Beratungen werden darin gesehen**, dass jede Situation sehr individuell sei und man nicht wisse, wie man auf das Muttersein reagiere und wie das Kind sein wird. «Und die Beratung ist ja in die Zukunft gerichtet, man weiss ja nicht, wie es herauskommt. Man weiss nicht, wie man als Mutter oder Vater auf das Kind reagiert. Ich glaube, das hat eine gewisse Grenze» (Person B).

4.3.2 Kooperationen und weitere Unterstützungsangebote

Abschliessend wurden die Interviewpartnerinnen auch gefragt, welche weiteren Unterstützungsangebote sie beim beruflichen Übergang bei der Familiengründung von Seiten BSLB nützlich finden würden und in Anspruch genommen hätten (**Kategorien E2-5**).

Zum einen gaben alle an, sie hätten **Informationsveranstaltungen und Workshops** zum Thema spannend gefunden. Gerade der Austausch mit anderen Müttern oder anderen Paaren wäre hilfreich gewesen. Zwar sei man durch den Geburtsvorbereitungskurs mit anderen werdenden Eltern in Kontakt, aber die Themen dort seien sehr einseitig, berufliche Themen hätte sie spannender gefunden, wie zwei Befragte betonten. Wichtig wird auch der Erfahrungsaustausch nach dem WnMU erachtet. Erstens, weil man ja oft nicht gleichzeitig mit seinen Freundinnen schwanger sei und zweitens, weil man so auch auf Frauen ausserhalb der

eigenen «Bubble» treffe. «Ich glaube so ein Workshop mit fremden Frauen aus einer anderen Bubble ist sehr viel spannender, weil man dann noch ganz andere Familienmodelle sieht, ganz andere Erfahrungen zusammenkommen» (Person B). Daneben wird die Vernetzung untereinander als ein grosses Plus angesehen, deshalb ist die Mehrheit der Befragten auch dezidiert der Meinung, dass sie eine physische einer online Veranstaltung vorziehen würden. Eine Befragte merkt an, dass sie eine **Kooperation Unternehmen mit dem BIZ** sehr sinnvoll finden würde. Sprich, die Kosten für die Beratungen auf dem BIZ würden zu einem Teil vom Unternehmen übernommen. Wenn durch eine Beratung der Übergang und der WnMU besser verläuft, dann würden beide Seiten profitieren. Und gerade in Zeiten des Fachkräftemangels seien die Unternehmen daran interessiert, Hochqualifizierte zu behalten.

Beratungen zusammen mit dem Ehemann/Partner: Wie zu Beginn erwähnt, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Frauen bzw. Müttern. Natürlich spielen die Ehepartner eine sehr zentrale Rolle, wenn es um die Wahl des Erwerbsmodells und um den WnMU geht. Dies wird von den Interviewpartnerinnen auch immer wieder betont. Deshalb wurden sie gefragt, ob sie sich eine Beratung auf dem BIZ zusammen mit dem Ehemann vorstellen könnten. Für eine Befragte wäre dies eher nicht in Frage gekommen, da für ihren Mann von Anfang an klar war, dass er Vollzeit weiterarbeiten möchte. Sie sieht aber, dass die jüngere Generation hier viel aufgeschlossener sei. Die anderen Interviewpartnerinnen fänden Beratungen zu zweit «mega wichtig». Denn solche Beratungen könnten die Chance von Teilzeitarbeit auch Männern aufzeigen. «Viele Männer trauen sich gar nicht, beim Chef oder bei der Chefin einzufordern, dass sie reduzieren möchten. Oder verstecken sich dahinter, befürchten Karriereeinschnitte und finanzielle Einbussen. Ich fände es extrem wichtig, dass auch der Vater ins Boot geholt wird», wie es Person B formulierte.

Beratungspersonen als Vermittler: Eine Person erwähnt die BSLB als mögliche Vermittlungsstelle, wenn die Nicht-Aussteigerin und die Führungsperson sich beispielsweise bezüglich Pensum nicht einig werden. «Eine Kollegin wollte eigentlich in einem tieferen Pensum zurückkommen, aber das war überhaupt keine Diskussion. Sie wurde vor die Tatsache gestellt, ganz oder gar nicht. Da kann ich mir durchaus vorstellen, dass eine externe Stelle hier vermitteln kann» (Person C).

5 Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit Laufbahnentscheidungen und Laufbahnberatung hochqualifizierter Frauen bei der Familiengründung. Für die bessere Einordnung des Themas ist Abbildung 1 von Seite 2 nachfolgend nochmals aufgeführt. Die Autorin ging der Fragestellung nach, welche Faktoren die Laufbahnentscheide von Akademikerinnen in dieser Phase (farbig eingefärbt in Abbildung 1) beeinflussen und wie sie vom Arbeitgeber und von der BSLB unterstützt werden können. Dazu hat die Autorin mit vier hochqualifizierten Müttern qualitative Interviews geführt.

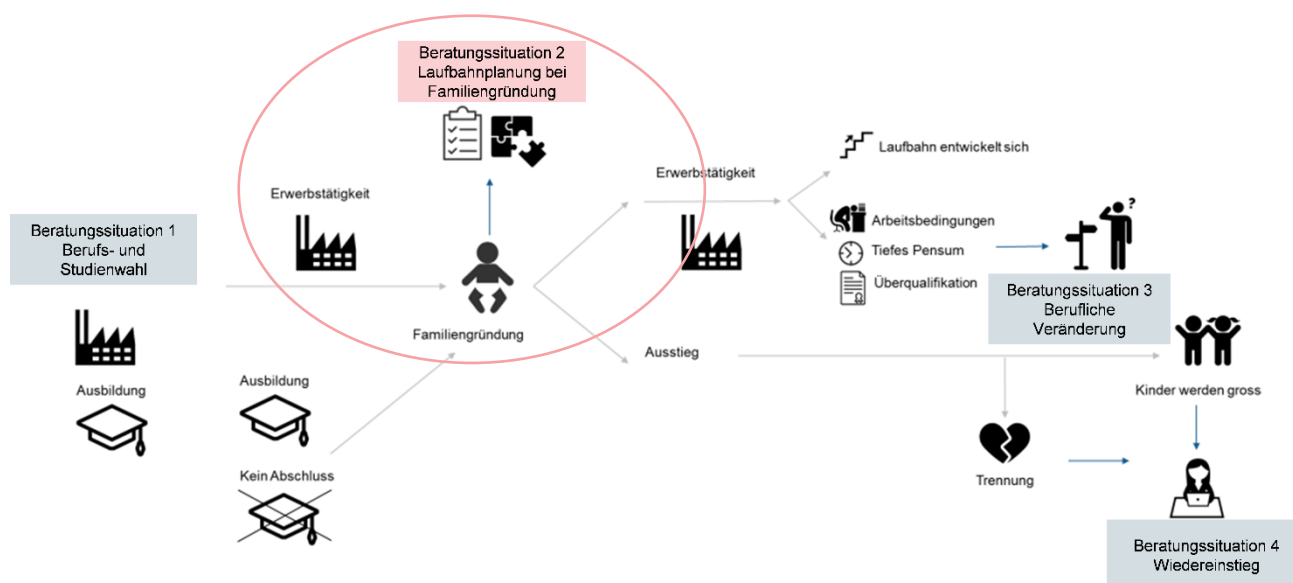


Abbildung 1: Laufbahnberatungen von Frauen bei Übergängen (Frey et. al., 2022, mit eigenen Ergänzungen)

Im Folgenden werden zuerst allgemeine Erkenntnisse der beiden Forschungsfragen aus den Interviews diskutiert (Kap. 5.1 und 5.2) und mit den theoretischen Grundlagen (Kap. 2) zusammengeführt. Daraus werden die Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die BSLB und Unternehmen abgeleitet (Kap. 5.3). Abschliessend wird die Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick auf nächste Forschungsschritte aufgezeigt.

5.1 Erkenntnisse Forschungsfrage 1

Forschungsfrage 1 lautete: **Welche Faktoren beeinflussen Laufbahnentscheide von Frauen bei der Familiengründung?** Nachfolgend werden die Ergebnisse aus Kapitel 4.1 diskutiert.

Motive Nicht-Ausstieg

Wie erwartet zeigt die Untersuchung, dass die Laufbahnentscheide von Frauen bei der Familiengründung sehr individuell sind und von diversen Faktoren beeinflusst werden. Grosser Konsens bestand beim Entscheid, Ausstieg oder Nicht-Ausstieg. Für alle Befragten war schon

immer klar, dass sie nach der Familiengründung berufstätig bleiben wollen. Das ist wenig überraschend, denn die Interviewpartnerinnen haben ein Hochschulstudium absolviert und arbeiten gerne. Die Erwerbstätigkeit ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern intrinsisch motiviert und Teil der Persönlichkeit. Dies ist sicherlich auch ein Grund, dass hochqualifizierte Mütter stärker am Arbeitsmarkt teilnehmen als niedrig- oder niedriger qualifizierte Mütter, wie aktuelle Zahlen des Bundesamts für Statistik belegen (BFS, 2022b; Frey et al., 2022). Auch die finanzielle Unabhängigkeit ist ein zentrales Motiv, um berufstätig zu bleiben. Hierhin spielt ferner der Sicherheitsgedanke, dass eine Familie auf zwei Einkommens-Standbeinen steht. Die Untersuchung zeigte, dass das Umfeld ebenfalls einen wesentlichen Einfluss darauf hat, ob man berufstätig bleibt oder nicht. Die befragten Mütter bewegen sich allesamt in einer «Bubble», in der alle Mütter berufstätig blieben. Zudem haben auch die Partner eine Einflussnahme auf den Nicht-Ausstieg. Diese unterstützten den Verbleib in der Erwerbstätigkeit nicht nur, sondern für sie stand auch schon immer fest, dass beide Elternteile erwerbstätig bleiben. Dass ein Partner, der die Berufstätigkeit der Frau unterstützt, einen wesentlichen Einfluss hat, bestätigt auch die Untersuchung von Frey et. al. (2022).

Wahl Erwerbsmodell

Bei drei Interviewpartnerinnen fiel die Wahl auf das in der Schweiz vorherrschende Modell: Der Vater arbeitet hochprozentig (90%-100%), die Mutter arbeitet Teilzeit (siehe auch Kap. 2.1.2). Eine Familie lebt das Modell, in welchem beide Teilzeit arbeiten (55% und 70%). Bei der Wahl des Erwerbsmodells, bei der Frage also, wer nach der Familiengründung mit welchem Pensum arbeitet, zeigte sich, dass hier sehr viele **individuelle Faktoren** hineinspielen. Die durchschnittliche Skalierung, inwieweit die Entscheidung zufällig oder strategisch durchdacht war, lag bei 6.0. Der Entscheid kann somit als irgendwo zwischen Strategie und Zufälligkeit interpretiert werden.

Die Untersuchung zeigt, dass der **emotionale Faktor** sehr zentral beim Entscheid des Pensums nach dem MU ist. Die zentralen Fragen dabei sind: «Wie lange kann und möchte ich von meinen Kindern getrennt sein»? «Wie viele Tage unter der Woche möchte ich mit meinen Kindern verbringen»? Für die Befragten kam aufgrund der emotionalen Komponente nie in Frage, nach der Familiengründung in einem Vollzeitpensum weiterzuarbeiten. Dies deckt sich mit der Untersuchung von Herrmann et al. (2021), wonach hochqualifizierte Frauen insbesondere wegen der Familie reduzieren, dies im Gegensatz zu den hochqualifizierten Männern.

Wenig überraschend spielt auch die (externe) **Kinderbetreuung** einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Erwerbsmodells. Zwei Interviewpartnerinnen wollten die Kinderbetreuung insbesondere familienintern – mit den Eltern und/oder Schwiegereltern – regeln. Die Verfügbarkeit und die Bereitschaft dieser hatten entsprechend einen grossen Einfluss auf die

Wahl des Pensums. Es wurde zuerst geschaut, wie viel familienintern abgedeckt werden kann, danach wurde das Pensum fixiert. Die Kosten für die externe Kinderbetreuung (Kita) war für die Befragten zwar ein Thema, hatten aber nur einen marginalen Einfluss auf die Wahl des Erberwerbsmodells. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass die Akademikerinnen einer gut bezahlten Tätigkeit nachgehen.

Einfluss Rollen- oder Vorbilder

Der Einfluss von Rollen- und Vorbildern spielt bei der Wahl des Erwerbsmodells auch einen wesentlichen Faktor. Hierbei spielen zum einen **nahe Bezugspersonen** wie die Mutter oder die Schwester, die auch immer berufstätig waren, eine zentrale Rolle. Zum anderen auch Beispiele von Bezugspersonen, die aufgrund einer Trennung und tiefem Teilzeitpensum im Alter nun von einer geringen Altersrente leben müssen. Eine Interviewpartnerin gibt an, dass ein Beispiel aus ihrer Verwandtschaft sie so stark aufrüttelte, dass sie kurz darauf ihr Pensum erhöhte.

Die Interviewpartnerinnen aus der Privatwirtschaft vermissen Vorbilder im eigenen Unternehmen, die **Topsharing** leben – insbesondere auch auf höherer Führungsstufe. Die Unternehmen hätten sich zwar alle *Frauenförderung* und *Familienfreundlichkeit* auf die Fahne geschrieben, wirkliche Vorbilder von Topsharing gebe es dann aber doch nicht. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, dass Topsharing nicht nur ein Frauenthema ist, sondern dass es auch ein starkes Signal sein würde, wenn zwei Männer sich eine Führungsposition teilten. Dass sich Arbeitgeber noch immer schwertun mit Topsharing, erfuhr auch die Autorin: Eigentlich wäre nach dem MU eine Teamleitung im Jobsharing geplant gewesen. Für den neuen Vorgesetzten war dies jedoch aufgrund des vermeintlich grösseren Koordinationsaufwands kein Thema mehr.

Topsharing hat in den letzten Jahren zwar an Bedeutung gewonnen und es gibt Unternehmen, die solche Modelle einführen, um eine bessere Vereinbarkeit für Führungskräfte zu erlangen. Dennoch ist dieses Modell in der Schweiz noch (zu) wenig weit verbreitet. Gerade um hochqualifizierte Mütter (und Väter) nach dem WnMU zu halten, sind Unternehmen gut darin beraten, vermehrt solche Arbeitsmodelle zu leben – gerade in Zeiten des hohen Fachkräftemangels.

Finanzielle Überlegungen

Zwar sind **finanzielle Unabhängigkeit** und der **Sicherheitsgedanke** durch zwei Einkommens- Standbeine für die Befragten sehr wichtig, wirklich vertieft auseinandergesetzt mit den finanziellen Folgen der Teilzeitarbeit auf die Altersvorsorge haben sich die Befragten nicht. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass während der Schwangerschaft und mit der Geburt ganz andere Themen im Vordergrund stehen und andererseits, die Rente zu diesem Zeitpunkt noch in weiter Ferne liegt. Dennoch finden die befragten Mütter das Thema äussert wichtig und begrüssen, dass in den letzten Jahren das Bewusstsein zur Auseinandersetzung mit finanziellen

Themen zugenommen hat. Allerdings braucht es nach wie vor **Sensibilisierungs- und Aufklärungsarbeit**. Hierbei können beispielsweise Arbeitgeber, Mütterberatung wie auch die BSLB einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die Analyse zeigte, dass den befragten Frauen die finanzielle Unabhängigkeit wichtig ist, die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Teilzeittätigkeit auf die Altersvorsorge jedoch zu wenig im Bewusstsein ist. Es wurde von den Interviewten deshalb begrüsst, dass die Autorin mit vorliegender Meisterarbeit dem entgegenwirken möchte.

Individuelle Faktoren

Die Untersuchung zeigte weiter, dass unterschiedliche individuelle Faktoren die Laufbahnentscheide bei der Familiengründung beeinflussen. Zwei wichtige Faktoren sind die **Berufserfahrung** und die **erarbeitete Stellung im Team** und innerhalb des **Unternehmens**. Die Chance, das gewünschte Pensum zu erhalten ist grösser, wenn man bereits im Unternehmen tätig ist und gute Arbeit geleistet hat. Die Unternehmen möchten nicht auf das Know-how und die Erfahrungen verzichten und kommen den Pensenwünschen eher entgegen – insbesondere auch bei Fachkräftemangel (siehe auch Frey et al., 2022). Zudem haben persönliche Karriereabsichten einen Einfluss auf den Zeitpunkt der Familienplanung. Eine Befragte wartete vor der Familiengründung bewusst noch eine Beförderungsrunde ab. Dies kann auch ein Projekt sein, das man vor der Familiengründung noch erfolgreich zum Abschluss bringen möchte. Natürlich ist die Familiengründung nur bedingt planbar, nichtsdestotrotz beeinflussen die beschriebenen Überlegungen die Laufbahnentscheide.

Wie bereits mehrfach erwähnt, hat der Partner bzw. die Vorstellung des Familienlebens als Paar, ebenfalls einen sehr grossen Einfluss auf den Entscheid, wie es nach dem MU beruflich weitergeht. Ein gemeinsames Verständnis davon, wie die Rollenteilung gesehen und welches Erwerbsmodell angestrebt wird, sollte zwingend schon vor der Familiengründung besprochen werden. Erfahrungen der Interviewpartnerinnen aus dem Umfeld zeigten, dass dies nicht immer der Fall ist. Kolleginnen gaben an, dass sie mit dem Partner vor der Geburt noch nicht über das Rollenmodell gesprochen hatten, dass sie dies machen, wenn das Kind da ist. Und sind dann erstaunt, wenn der Partner nicht die gleiche Vorstellung der Rollenaufteilung hat.

Was selbstverständlich zu sein scheint, ist es in der Realität wohl nicht. Sich nicht naiv in die Familiengründung hineinschicken, sondern sich als Paar bereits im Vorfeld zu reflektieren, wie man sich die Organisation und die Rollenteilung vorstellt, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor – gerade auch hinsichtlich Zufriedenheit nach dem WnMU. Auch allfällige Weiterbildungen oder eine Selbstständigkeit sollten gut überdacht werden und mit in die Familienplanung einfließen.

Ein Faktor, der auffällt und der sicherlich typisch für Hochqualifizierte ist, ist der **Anspruch an sich selbst**. Die Untersuchung zeigte, dass die Frauen nicht nur eine aktive Mutter sein möchten, sondern auch Ambitionen im Beruf haben. Sich einzugestehen und sich bewusstwerden, dass mit kleinen Kindern beruflich nicht mehr «gleich Gas» gegeben werden kann, kann eine schmerzliche Erfahrung sein, mit denen einige haderten. Auch zu merken, dass man beim Management etwas vom Radar verschwindet oder nicht mehr als gleichwertiges Teammitglied wahrgenommen wird, sind Herausforderungen, mit denen aktuell noch insbesondere Mütter zu kämpfen haben. Dem entgegen wirken ein Wiedereinstieg in einem hohen Pensum und Führungspersonen, die auch Frauen mit Kleinkindern fördern. Der Umgang mit den eigenen Ansprüchen ist aus Sicht der Autorin ein typisches Thema, das mit einer Beratungsperson angeschaut werden kann. Dass dies gewünscht wird, zeigen die Auswertungen auf die zweite Forschungsfrage.

5.2 Erkenntnisse Forschungsfrage 2

Forschungsfrage 2 lautete: **Welche Unterstützungsangebote seitens Arbeitgeber und BSLB sind für Frauen bei der Familiengründung hilfreich?**

Die Untersuchung zeigt, dass es einen ganzen Strauss an unterstützenden **Massnahmen seitens der Unternehmen** gibt, die den WnMU erleichtern und somit als **Erfolgsfaktoren für die Vereinbarkeit** interpretiert werden können bzw. das Nicht-Vorhandensein dieser unterstützenden Angebote den WnMU erschweren. Ein Wort, das immer wieder genannt wurde und auch in der Forschung oft resultiert (z.B. Hermann et al., 2023), ist **Flexibilität** (siehe auch Kap. 2.1.5). Diese beginnt bei der Länge des MU. Die Mehrheit der befragten Mütter war in einer privilegierten Lage: Sie erhielten entweder vom Arbeitgeber einen längeren, bezahlten MU oder konnten sich einen solchen finanziell leisten. Nur eine Interviewte war nach vier Monaten wieder berufstätig, die anderen hatten einen längeren MU. Zwei betonten, dass sie im Nachhinein einen längeren MU sehr begrüsst und gebraucht hätten, dass sie den Wiedereinstieg besser hätten planen sollen oder diesen noch gestaffelter hätten in Angriff nehmen sollen. Hierzu braucht es die Flexibilität des Arbeitgebers, zudem muss man sich einen längeren MU finanziell leisten können, wenn dieser nicht mit Ferien abgedeckt werden kann. Die Diskussion rund um die Einführung einer Elternzeit ist daher wichtig und aktuell. Denn gerade für weniger qualifizierte Frauen ist eine Verlängerung des MU aus Kostengründen oft nicht möglich. Flexibilität ist auch hinsichtlich des Pensenwunschs entscheidend. Alle Interviewten konnten ihr Pensum frei wählen und waren nicht an ein Minimum gebunden. Sie arbeiten zwischen 50% - 70% und bestätigen damit die Tendenz, dass der Anteil der Mütter mit einem höheren Pensum kontinuierlich steigt (BFS, 2022b; Abb. 5).

Was die theoretischen Grundlagen zeigen, wurde von den Interviewpartnerinnen nochmals deutlich bestätigt: **flexible Arbeitszeiten** sowie **flexible Betreuungsangebote** sind essenziell für das Gelingen der Vereinbarkeit. Gerade das Organisatorische sowie das Reagieren auf Unvorhergesehenes sehen die Befragten als eine der grössten Herausforderungen bei der Vereinbarkeit. Hier können flexible Betreuungsangebote enorm entlasten.

Die Untersuchung zeigte zudem, dass die befragten Frauen gerne Arbeiten, Freude an ihrem Beruf haben und auch mit einem Teilzeitpensum inhaltlich spannenden Tätigkeiten nachgehen und Verantwortung übernehmen möchten. Damit dies möglich ist, sind **neue Arbeitsmodelle** wie Job- und Topsharing (siehe auch Frey et al., 2022; Weber et al., 2016; Tadah, 2022) unerlässlich. Eine Befragte hatte die Möglichkeit, nach dem WnMU Projekte in Co-Leitung zu führen. So konnte sie trotz 50%-Pensum grosse, spannende Projekte umsetzen und Verantwortung übernehmen. Dies war unter anderem ein Grund, weshalb sie den beruflichen Übergang von Vollzeit zu Teilzeit als gelungen ansieht. Topsharing oder Co-Projektleitung haben zudem den Vorteil, dass verschiedene Fähigkeiten und Perspektiven kombiniert werden können und bei Abwesenheit eine Stellvertretung einfach organisiert werden kann. Topsharing als Arbeitsmodell kann dazu führen, qualifizierte Mütter zu halten, zu gewinnen und die **Arbeitszufriedenheit** zu steigern.

Auch förderlich sind **familienfreundliche Arbeitsbedingungen sowie eine familienfreundliche Unternehmenskultur** (vgl. Kap. 2.1.5), die wirklich auch gelebt werden. Dabei spielt die **Führungsperson** eine **zentrale Rolle** (z.B. Streuli & Angst, 2015), wie die vorliegende Untersuchung bestätigte. Eine Teamkultur, die geprägt ist von Verständnis und von Rücksichtnahme auf unterschiedliche Familienmodelle, ist zu fördern. Führungspersonen sollten **Familien- und Laufbahnfragen als festen Bestandteil** in den periodisch stattfindenden **Mitarbeitendengesprächen** thematisieren und gemeinsam Lösungen suchen. Ein zentraler Punkt, um familiäre Bedürfnisse respektieren zu können, ist die Kenntnis dieser Anliegen, wie die Untersuchung offenbarte. Wer selbst Familienarbeit leistet, kennt die Herausforderungen aus der eigenen Erfahrung. Für Aussenstehende ohne Familien oder Väter mit klassischer Rollenaufteilung ist im ersten Moment möglicherweise nicht zu verstehen, welche Schwierigkeiten entstehen, wenn Sitzungen kurzfristig einberufen, Workshops umorganisiert oder Einsatzpläne verändert werden. Wenn jedoch Einblicke in diese Familienrealitäten möglich werden, ist im beruflichen Alltag ein Perspektivenwechsel besser erreichbar. Eine Sensibilisierung der Führungspersonen hinsichtlich Familienfragen ist aus Sicht der Autorin somit essenziell.

Kenntnis BIZ und Beratungsangebote für werdende Mütter

Ein wichtiger Aspekt vorliegender Arbeit war es zu ergründen, ob von Nicht-Aussteigerinnen das Bedürfnis nach Beratungen vorhanden ist. Zuerst wurden die Kenntnisse der BIZ und deren

Dienstleistungen abgefragt. Was den BIZ Kanton Bern bewusst ist und auch andere Studien (z.B. Wüthrich, 2022) zeigen, bestätigte auch vorliegende Untersuchung: Die BIZ werden noch immer stark mit der Berufs- und Studienwahl in Verbindung gebracht. Dass Erwachsene mit sämtlichen berufsbezogenen Fragestellungen eine Beratung in Anspruch nehmen können, war den Befragten nicht oder wenig bewusst. Keine der Interviewpartnerinnen kam auf die Idee, bei der beruflichen Veränderung bei der Familiengründung eine Laufbahnberatung in Anspruch zu nehmen. Retrospektiv hätten sie dies gemacht, wenn sie davon Kenntnis gehabt hätten. Sie begrüssen es, dass sich die Autorin mit diesem Thema auseinandersetzt. Es wurde sogar bedauert, dass sich diese erst jetzt dieser Thematik annehme, denn eine Laufbahnberatung bei der Familiengründung wäre für die Interviewten sehr förderlich gewesen. Das Bedürfnis nach Beratungen für Nicht-Aussteigerinnen scheint vorhanden zu sein.

Solche Beratungen werden als grosse Chance wahrgenommen, einerseits, um konkrete Themen zu diskutieren (von rechtlichen Aspekten, über finanzielle Anliegen bis hin zu organisatorischen Fragen), andererseits auch «gechallenged» zu werden, wie es eine Interviewpartnerin ausdrückte. Darunter ist zu verstehen, das geplante Erwerbsmodell inkl. Organisation mit einer externen Beratungsperson kritisch anzuschauen und zu reflektieren. Die Interviewpartnerinnen waren sich einig, dass es auch sinnvoll wäre, den Partner in den Beratungsprozess miteinzubeziehen. Auch Wiese und Freud betonten bereits 2008 die Wichtigkeit des Einbezugs des Partners bzw. der Partnerin, «um eine realistische Einschätzung der möglichen Doppelbelastung vornehmen und Strategien der individuellen Lebensgestaltung entwickeln zu können» (Wiese & Freund, 2008, S. 204).

Die in Kapitel 2.3 vorgestellten Beratungsmodelle – *Wirksames Karriere-Coaching* und *Modell der ganzheitlichen Laufbahnberatung* – sind nach Ansicht der Autorin sehr geeignet für Beratungen von Frauen bei der Familiengründung, da sie prozessorientiert sind und somit die verschiedenen Phasen abdecken können (vor der Geburt, vor dem Wiedereinstieg, nach dem Wiedereinstieg, längere Zeit nach dem Wiedereinstieg). Durch die Möglichkeit der rekursiven Abfolge der Phasen kann Unvorhergesehenem, Unsicherheiten und veränderten Zielen gerecht werden. Gerade mit Kindern sind Unsicherheiten und Unvorhergesehenes vorprogrammiert, wie die Interviews deutlich zeigten. Auch das Aufzeigen von verschiedenen Karriereverläufen (vgl. Kap. 2.2.1) kann zur Einordnung der aktuellen Situation beitragen und den Druck reduzieren, dass nur das hierarchische Aufsteigen eine erfolgreiche Karriere bedeutet.

Eine Schwangerschaft und die Mutterschaft bringen Veränderungen und Herausforderungen mit sich, besonders bezüglich der beruflichen Entwicklung. Eine Laufbahnberatung kann Nicht-Aussteigerinnen helfen, ihre beruflichen Ziele zu reflektieren, das Erwerbs- und Rollenmodell kritisch zu hinterfragen und Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu

entwickeln. Auch die Themen Doppelbelastung, Anspruch an sich selbst sowie der Umgang mit den neuen Realitäten sollten Platz haben. Eine Beratung kann auch dazu beitragen, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit und unterstützende Netzwerke aufzubauen. Vorliegende Untersuchung zeigt auf, dass in solchen Beratungen Fragestellungen sowohl praktischer wie auch emotionaler Natur im Fokus stehen. Und ein Mehrwert wird darin gesehen, den Partner mit in den Beratungsprozess einzubeziehen.

Die Analyse unterstreicht, dass sowohl auf Seiten der Unternehmen wie auch seitens BSLB verschiedene Massnahmen bestehen, die Frauen hinsichtlich Laufbahnplanung bei der Familiengründung und bezüglich WnMU zu unterstützen. Dies ist von zentraler Bedeutung. Denn Massnahmen, die zu einer höheren Erwerbsbeteiligung der hochqualifizierten Frauen führen, leisten einen Beitrag an die Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Schweiz (Hermann et al.). Und die Beratung von Personen vor oder während der Familiengründung kann auch zur Vermeidung des Erwerbsausstiegs beitragen (Frey et al. 2022).

5.3 Schlussfolgerungen und Ausblick

Nachfolgend werden aus den Erkenntnissen der Problemanalyse (bearbeitete Literatur) sowie der qualitativen Untersuchung die wichtigsten Schlussfolgerungen und Handlungsfelder für die Nicht-Aussteigerinnen, die BSLB sowie Arbeitgeber/Unternehmen abgeleitet (vgl. Abbildung 14).

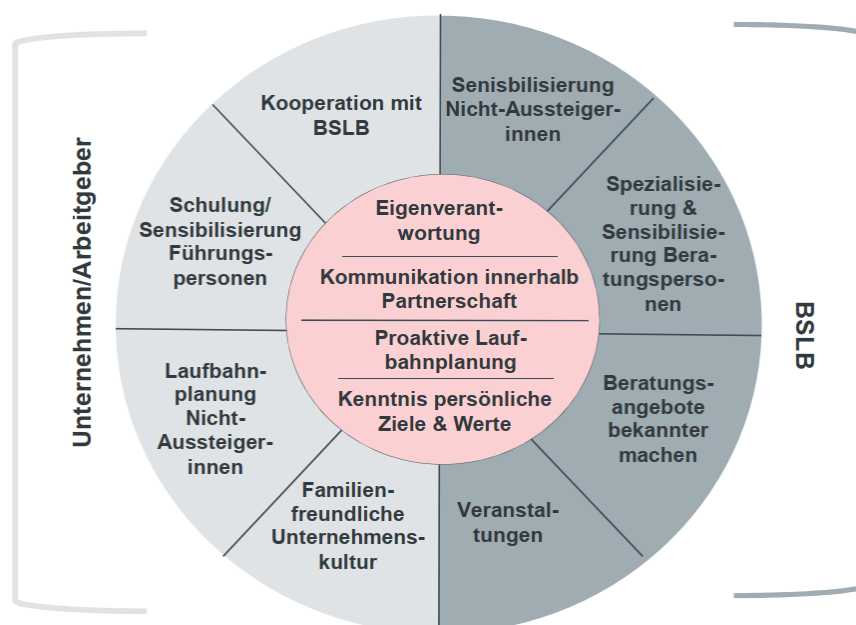


Abbildung 14: Fazit der qualitativen Untersuchung: Massnahmen und Handlungsfelder. Eigene Darstellung

Fazit werdende Mütter/Nicht-Aussteigerinnen

- **Eigenverantwortung** für die berufliche Laufbahn und Entscheide übernehmen. Hierhinein spielt auch die Verantwortung, sich mit den finanziellen Auswirkungen des gewählten Erwerbsmodells auseinanderzusetzen. Einschlägige Blogs, Plattformen (wie elleXX) und Podcasts (mal ehrlich, akteXX) sensibilisieren die Frauen zunehmend in dieser Thematik.
- **Kommunikation mit Partner vor Familiengründung:** Bereits vor der Familiengründung diskutieren, wie man sich das Erwerbsmodell und die Rollenteilung innerhalb der Familie vorstellt.
- **Proaktive Laufbahnplanung:** Die Untersuchung zeigte, dass eine strategische Planung (z.B. die Beförderung noch abwarten) erfolgsversprechend ist. Auch die Wissenschaft betont die Wichtigkeit, sich aktiv um die persönliche, berufliche Laufbahn zu kümmern (z.B. Schreiber 2020, Hirschi 2018).
- **Persönliche Ziele und Werte kennen:** Was sich einfach anhört, gestaltet sich in der Realität weitaus komplexer. Die theoretischen Grundlagen sowie die Untersuchung zeigen, dass sich werdende Mütter noch immer stark an gesellschaftlichen Normen und Vorstellungen sowie vorhandenen Rollenbildern orientieren. Sich den eigenen Zielen und Werten bzw. denjenigen als Familie bewusst zu sein, kann zu einem zufriedeneren WnMU führen.

Gerade bei den beiden letztgenannten Schlussfolgerungen kann die BSLB unterstützen. Deshalb werden nachfolgend die abgeleiteten Empfehlungen für die BSLB erörtert.

Handlungsfelder für die BSLB

- **Beratungsangebote für Erwachsene bekannter machen:** Die BIZ Kanton Bern sind aktuell daran, die Angebote für Erwachsene breiter und verstärkter zu kommunizieren. Dazu zählt unter anderem der neue LinkedIn-Auftritt, ein neuer Flyer, mit dem gezielt Erwachsene auf die Beratungsangebote aufmerksam gemacht werden, sowie eine im Oktober stattfindende Laufbahnwoche, in der im ganzen Kanton mit diversen Angeboten auf die Beratungsleistungen für Erwachsene hingewiesen wird.
- **Veranstaltungen zum Thema anbieten:** in Form von Workshops, Informationsveranstaltungen mit Experten oder Diskussionsrunden. Möglicher Titel: «Eltern werden – berufstätig bleiben».
- **Spezifisches Beratungsangebot für werdende Mütter bzw. werdende Eltern lancieren:** Ähnlich wie das spezifische Angebot «viamia» für Arbeitnehmende über 40 Jahre, sollte ein Angebot für werdende Eltern angeboten werden. Das Modell der ganzheitlichen Laufbahnberatung von Hirschi (2019, Kap. 2.2.3) bietet eine hilfreiche Grundlage für solche Beratungen. Hierbei auch die Möglichkeit bieten, dass beide Elternteile an der Beratung

teilnehmen. Zielführend ist, wenn die Beratungsdienstleistungen dort kommuniziert werden, wo sich werdende Mütter und/oder Väter aufhalten (Blogs wie *swissmom*, *anyworkingmom*; Geburtsvorbereitungskurs, Elternberatung etc.) sowie über die gängigen Kanäle wie LinkedIn.

- **Informationen auf Website:** Zudem sollten die Themen *Laufbahnplanung und Familiengründung* sowie *Vereinbarkeit* auf der Website präsent sein. Ein Anfang wäre eine «Kachel» und «Postkarte» zum Thema Vereinbarkeit auf BIZ-Links (www.biz-links-be.ch).
- **Sensibilisierung und Spezialisierung der Beratungspersonen:** Zum einen interne und externe Weiterbildungen (die Universität Bern bietet z.B. den Weiterbildungskurs «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern» für BSLB an), zum anderen Sensibilisierung der Klient:innen beispielsweise hinsichtlich finanzieller Folgen beim Ausstieg oder Teilzeitpensum. Wichtig dabei ist die Abgrenzung: BSLB macht keine Budgetberatungen und Finanzberatung im Detail, kann aber weiterführende Hilfeleistungen aufzeigen.
- **Kooperationen mit Unternehmen:** Die BSLB könnte vermehrt als unabhängiges Kompetenzzentrum eng mit Unternehmen zusammenarbeiten und in Kooperation mit Unternehmen werdenden Eltern Beratungen hinsichtlich der beruflichen Veränderung und der längerfristigen Planung anbieten.

Handlungsfelder für die Unternehmen

- **Schulung und Sensibilisierung von Führungspersonen** zu Themen der Vereinbarkeit und Förderung Offenheit gegenüber neuen Arbeitsmodellen wie Top- und Jobsharing; engere Begleitung vor und nach dem MU.
- **Laufbahnplanung mit Nicht-Aussteigerinnen thematisieren:** Kurz- und längerfristige Perspektiven thematisieren.
- **Familienfreundliche Unternehmenskultur** vorleben und familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen.
- **Zusammenarbeit mit BSLB:** Laufbahnberatungen für werdende Eltern durch Laufbahnberater:innen im Unternehmen selbst oder in einem BIZ anbieten/ermöglichen.

Kritische Reflexion der Arbeit

Das bearbeitete Thema Laufbahnentscheide und Laufbahnberatung von Nicht-Aussteigerinnen ist ein äusserst facettenreiches, breites Fachgebiet. Dies zeigte sich bereits bei der Literaturrecherche. Es existieren viele Statistiken, Studien und Forschungsbericht, diese fokussieren - wie bereits erwähnt - grösstenteils auf den beruflichen Wiedereinstieg nach familienbedingten Erwerbsunterbrüchen. Die Autorin fand dennoch fundierte Theorien und relevante Modelle aus der Forschung, die die Grundlagen dieser Arbeit bilden.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, aus den zahlreichen, interessanten Perspektiven des Forschungsgebiets sich auf die für die Fragestellung relevanten Themenaspekte zu fokussieren. Durch die Interviews und die Literaturrecherche stiess die Autorin immer wieder auf Aspekte und Subthemen, bei denen eine vertiefte Auseinandersetzung sehr spannend gewesen wäre. Elternzeit oder Mental Load sind beispielsweise Themen, die die Autorin gerne differenzierter besprochen hätte. Der Umfang der vorliegenden Arbeit liess dies jedoch nicht zu. Das methodische Vorgehen mit den qualitativen Interviews stellte sich als sinnvoll heraus. Durch die vertieften, persönlichen Gespräche konnten die Individualität und Subjektivität der befragten Mütter ganzheitlich erfasst und es konnte auf neu eingebrachte Themen eingegangen werden. Die Autorin hätte gerne auch noch die Sicht von Führungskräften und/oder Beratungspersonen miteinbezogen. Diese Stakeholder ebenfalls zu berücksichtigen, hätte den Rahmen dieser Masterarbeit jedoch gesprengt.

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen stellte sich als äusserst wertvoll und gewinnbringend dar. Dadurch, dass die Interviewpartnerinnen aus dem Umfeld der Autorin stammen, bestand von Beginn an eine vertraute Atmosphäre. Das war dahingehend hilfreich, dass die Befragten die doch sehr persönlichen Fragen nach Ansicht der Autorin sehr ehrlich beantworteten. Dadurch bekam die Autorin einen vertieften Einblick in das jeweilige Familienleben und die Entscheidungsfindungen. Gleichzeitig arbeiten die befragten Frauen in unterschiedlichen Branchen und Berufen und unterscheiden sich auch hinsichtlich des gewählten Erwerbsmodells. Folglich kamen unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen zusammen. Der Interviewleitfaden ist kritisch betrachtet sicher eher zu ausführlich ausgefallen. Die Datenaufbereitung und Datenauswertung waren entsprechend aufwändig.

Aufgrund der geringen Anzahl geführter Interviews bildet die Stichprobe kein repräsentatives Abbild der Zielgruppe. Die Ergebnisse können entsprechend nicht als allgemeingültig angesehen werden. Und doch konnten daraus in Verbindung mit der Literatur und Theorie wertvolle Handlungsempfehlungen für die BSLB und Unternehmen abgeleitet werden.

Ausblick

Hinsichtlich weiterführender Forschung wäre ein **nationaler und internationaler Vergleich** spannend. Die Autorin fokussierte auf die BIZ Kanton Bern. Ein Vergleich mit anderen Kantonen wäre aufschlussreich. Auch der Blick über die Grenzen könnte für die BSLB in der Schweiz bedeutende Aspekte liefern. Die Autorin denkt dabei insbesondere an die nordischen Länder, die in besprochener Thematik der Schweiz voraus sind.

Unternehmensperspektive und Sicht der Führungskräfte: In vorliegender Arbeit floss nur die Sicht der Arbeitnehmenden ein. Interessant wäre eine breite Analyse, welche Unternehmen

welche unterstützenden Massnahmen den Nicht-Aussteigerinnen anbieten sowie die Perspektive der Führungskräfte zu berücksichtigen.

Wie in der kritischen Reflexion bereits erläutert, ist die Verallgemeinerung der Ergebnisse mit Vorsicht zu geniessen, da nur eine kleine Stichprobe und nur eine Zielgruppe (Akademikerinnen) untersucht wurde. Spannend wäre eine **Erweiterung der Zielgruppe** (Frauen ohne Hochschulabschluss) sowie die Ausweitung auf Männer bzw. Väter. Des Weiteren wäre ein **Einbezug der Berufswahl** (Beratungssituation 1 in Abbildung 1 auf S. 2) in die Forschungsfrage spannend (vgl. dazu auch Severin, 2023).

Die Themen Vereinbarkeit, Teilzeitarbeit und berufliche Entscheide bei der Familiengründung sind und bleiben relevant. Teilzeitarbeit wird immer beliebter – gerade auch bei Männern – und der Fachkräftemangel spitzt sich weiter zu. Flexible Arbeitszeiten, bezahlbare Kinderbetreuung, neue Arbeitsmodelle und neu gedachte Karrierewege sind deshalb unabdingbar. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass es bezüglich Laufbahnplanung und Laufbahnberatung bei der Familiengründung auf Seiten der Frauen selbst, seitens BIZ und Unternehmen noch nicht ausgeschöpftes Potenzial gibt. Die Autorin hat Kenntnis davon, dass die BIZ Kanton Bern an den Ergebnissen dieser Arbeit interessiert sind. Die Zukunft wird zeigen, ob die abgeleiteten Massnahmen und Handlungsempfehlungen in der Praxis umgesetzt werden.

6 Literaturverzeichnis

- Amt für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des Kantons Wallis. (2023). *Beratungskonzept*. Brig. Abgerufen am 5. April 2023 von [https://www.vs.ch/documents/517867/4528181/Beratungskonzept.pdf/1e76d439-772f-
ea6d-d92f-764d9ce048bd?t=1681378019369&v=1.0](https://www.vs.ch/documents/517867/4528181/Beratungskonzept.pdf/1e76d439-772f-
ea6d-d92f-764d9ce048bd?t=1681378019369&v=1.0)
- Bernhardsgrütter, A. (2020). *Laufbahnberatung von Wiedereinsteigerinnen nach mehrjähriger Abwesenheit vom Arbeitsmarkt. Beratungsansätze für die Praxis*. MAS Arbeit: IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW Zürich.
- BIZ Kanton Bern. (2023). *Beratungsangebote*. Abgerufen am 15. Januar 2023 von <https://www.biz.bkd.be.ch/de/start.html>
- Branger, K. (2019). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. Stand und Entwicklung*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Abgerufen am 18. Februar 2023 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/8288359>
- Bundesamt für Sozialversicherung BSV. (2023). *Urlaube für Mütter und Väter*. Von [https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialpolitische-
themen/familienpolitik/vereinbarkeit/elternurlaub.html#-270866436](https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialpolitische-
themen/familienpolitik/vereinbarkeit/elternurlaub.html#-270866436) abgerufen
- Bundesamt für Statistik. (2021a). *Erwerbsmodelle in Paarhaushalten*. Abgerufen am 18. Februar 2023 von [https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-
situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/vereinbarkeit-beruf-
familie/erwerbsmodelle-paarhaushalten.html](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-
situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/vereinbarkeit-beruf-
familie/erwerbsmodelle-paarhaushalten.html)
- Bundesamt für Statistik. (2021b). *Jobsharing 2021 nach verschiedenen Merkmalen*. Abgerufen am 28. Februar 2023 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/22686234>
- Bundesamt für Statistik. (2022a). *Erwerbsquote 1991 - 2022*. Abgerufen am 3. Februar 2023 von [https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung
/aktivitaeten/oekonomische-produktion/erwerbsquote.html#context-sidebar](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung
/aktivitaeten/oekonomische-produktion/erwerbsquote.html#context-sidebar)
- Bundesamt für Statistik. (2022b). *Mütter auf dem Arbeitsmarkt im Jahr 2021. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*. Abgerufen am 3. November 2022 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23329562>
- Bundesamt für Statistik. (2022c). *Teilzeitarbeit*. Abgerufen am 13. Januar 2023 von [https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-
bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-
bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html)
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2002). *Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG)*. Abgerufen am 25. Januar 2023 von [https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2003/674/20220401/de/p
df-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2003-674-20220401-de-pdf-a-5.pdf](https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2003/674/20220401/de/p
df-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2003-674-20220401-de-pdf-a-5.pdf)

- Debus, M., Palffy, P., & Philipp, S. (2018). *Zurück im Beruf - Eine Studie zum beruflichen Wiedereinstieg von Müttern*. Universität Zürich.
- Diener, K., Götz, S., Schreyer, F., & Gesine, S. (2013). *Lange Erwerbsunterbrechungen von Frauen: Beruflicher Wiedereinstieg mit Hürden*. IAB-Kurzbericht, No. 24/2013. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/158418/1/kb2013-24.pdf> abgerufen
- Eidgenössische Kommission für Familienfragen EKFF. (2022). *Elternzeit - worauf wartet die Schweiz?* Bern. Von https://ekff.admin.ch/fileadmin/user_upload/ekff/05dokumentation/Positionspapiere/EKFF_Positionspapier_Elternzeit_DE.pdf abgerufen
- Frey, M., Suri, M., Hartmann, I., & Keller, N. (2022). *Beruflicher Wiedereinstieg nach familienbedingten Erwerbsunterbrüchen. Schlussbericht*. Basel: BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG. Abgerufen am 2. November 2022 von <https://www.profamilia.ch/images/Downloads/>
- Füssler, C. (2019). Eltern-Burnout: Lässt sich der Zusammenbruch verhindern? *Fritz und Fränzi*. Abgerufen am 2. April 2023 von https://www.fritzundfraenzi.ch/erziehung/eltern-burnout-zu-hohe-anspruche/?psafe_param=1&gclid=EAlaIQobChMlidz65Ymz_wlVmO93Ch10ZAgwEAAAYASAAEgLIXPD_BwE
- Gasteiger, R. M. (2013). *Laufbahnentwicklung und -beratung*. Göttingen: Hogrefe.
- Geissbühler, P. (2018). Erfolgsfaktor Laufbahngestaltung in Unternehmen. *KMU-Magazin*, 3(März), S. 27-29.
- Gesetzessammlungen des Kantons Bern. (2020). *BerG: Berner Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung vom 14. Juni 2005*. Abgerufen am 28. Februar 2023 von https://www.belex.sites.be.ch/frontend/structured_documents/diff/4907/17105
- Gläser, J., & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden.
- Gnaegi, P. (2022). Warum Mütter nach der Geburt eines Kindes wieder arbeiten – und warum nicht. *Fritz und Fränzi*, S. 21-21.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), S. 8-16.
- Hermann, M., Bosshardt, L., & Craviolini, J. (2021). *Frauen in freien Berufen. Studie zum unausgeschöpften Potenzial hochqualifizierter Frauen*. Zürich: Sotomo.
- Hermann, M., Craviolini, J., & John, A. (2023). *Die Teilzeit-Studie*. Zürich: Sotomo.
- Hirschi, A. (2008). Kognitive Laufbahnthorien und ihre Anwendung in der beruflichen Beratung. In A. Hirschi, & D. Läge, *Berufliche Übergänge – Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich: LIT.

- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. In *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (S. 301-315). Heidelberg: VS-Verlag.
- Hirschi, A. (2018). *Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB): Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»*. Bern: SBFI.
- Hirschi, A. (2019). Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung. *Panorama* (5), S. 20-21.
- Keller, N., & Niedermann, N. (2022). *Vereinbarkeit kann nur erfolgreich sein, wenn wir Karriere(wege) neu denken. Vorwort zu Schweizer Unternehmen und die viel zitierte Vereinbarkeit*. Zürich: Tadah.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., & Reardon, R. C. (1991). *Career development and services: a cognitive approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Schreiber, M. (2020). *Wegweiser im Lebenslauf: Berufs- Studien und Laufbahnberatung in der Praxis*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Schweizer Radio und Fernsehen SRF. (2022). Eltern am Anschlag: Erschöpfung statt Familienglück. Tabu Eltern-Burnout. Von <https://www.srf.ch/wissen/mensch/tabu-eltern-burnout-eltern-am-anschlag-erschoepfung-statt-familienglueck> abgerufen
- Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG. (2016). *Teilzeitarbeit und Rente: Unsere Altersvorsorge hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis*. Abgerufen am 19. Januar 2023 von [https://www.equality.ch/pdf_d/SKG_Zusammenfassung_Empfehlungen_Teilzeitstudie_\(1\).pdf](https://www.equality.ch/pdf_d/SKG_Zusammenfassung_Empfehlungen_Teilzeitstudie_(1).pdf)
- Seiler, N. (2017). Massgeschneiderte Personalentwicklung. *HR Today*. Abgerufen am 8. März 2023 von <https://hrtoday.ch/de/article/massgeschneiderte-personalentwicklung>
- Severin, C. (2023). Tiefe Frauenlöhne: Mutter-Malus und Berufswahl sind schuld. *Neue Zürcher Zeitung*. Zürich. Abgerufen am 15. Juni 2023 von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/frauenstreik-am-14-juni-wie-viel-diskriminierung-steckt-in-den-frauenloehnen-ein-faktencheck-ld.1741100>
- Streuli, E., & Angst, T. (2015). Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. *KMU-Magazin*, 2015(4), S. 65-68.
- Super, D., Savickas, M., & Super, C. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, & D. Brooks, *Career choice and development* (S. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tadah. (2022). *Schweizer Unternehmen und die viel zitierte Vereinbarkeit. Vom Status Quo zu neuen Lösungen und einem Leitfaden für ein starkes Employer Branding*. Abgerufen am 8. Februar 2023 von www.vereinbarkeit.tadah.ch

- Weber, M., Stutz, H., & Huber, D. (2016). *KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Wiese, B. S., & Freund, A. M. (2008). Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In D. Läge, & A. Hirschi, *Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung* (S. 191-212). Wien: LIT Verlag.
- Wiktionary. (kein Datum). *Defintion Vereinbarkeit*. Abgerufen am 28. Februar 2023 von Wiktionary Wikiwörterbuch: <https://de.wiktionary.org/wiki/Vereinbarkeit>
- Wüthrich, S. (2022). *Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden in der Industriebranche. Wie kann die BSLB Unternehmen und ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen?* MAS Arbeit: IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW Zürich.

7 Anhang

Anhang A: Übersicht Unterstützungsangebote Dritter xv

Anhang B: Interviewleitfaden..... xvii

Anhang A: Übersicht Unterstützungsangebote Dritter

Die Tabelle gibt einen Überblick über wichtige Beratungsangebote für (werdende) Eltern mit Fokus auf die Mütter und die Region Bern. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Organisation	Website	Geografische Reichweite	Kurzbeschreibung
Any Working Mom	www.anyworkingmom.com	Deutschschweiz	Eine unabhängige Medienplattform und Community, für selbstbestimmte und unabhängige Mütter und Väter. Viele Tipps für den Alltag mit Kindern, für die Vereinbarkeit. Monatlicher Podcast «mal ehrlich».
Beobachter	www.beobachter.ch	Deutschschweiz	Wissensvermittlung und Rechtsberatung zu diversen Rechtsgebieten u.a. zu Familienfragen, Mutterschaft, Arbeitsrecht usw.
Ellex	www.ellex.com	Schweizweit	elleXX ist ein von Frauen gegründetes FinTech, das die Schweizer Finanzbranche aufrüttelt. Die Plattform bietet Wissen über Finanzfragen mit Fokus auf die Frauen. (Wie kann ich meine Lücken schliessen etc.). Mit Checklisten, Podcasts, Tipps und Tricks für Member.
EBG Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau	www.ebg.admin.ch	Schweizweit	Das EBG fördert die Gleichstellung der Geschlechter in allen Lebensbereichen und setzt sich für die Beseitigung jeglicher Form direkter oder indirekter Diskriminierung ein. Q&A zu den häufigsten Fragen rund um Familie und Erwerbsleben.
Fachstelle UND	www.fachstelle-und.ch	Deutschschweiz	Kompetenzzentrum für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Beratungen für Unternehmen zum Thema Vereinbarkeit. Die Fachstelle steht zudem den Mitarbeitenden der Unternehmen, die einen Leistungsvertrag haben, für Beratungsgespräche zur Verfügung.
Frac	www.frac.ch	Kanton Bern (insb. Regionen Biel, Seeland, Berner Jura)	Seit 1999 berät und begleitet frac Frauen und Männer, die ihr Arbeits- und Berufsleben neu gestalten und ein gutes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben finden wollen. Neben dem Beratungsangebot für Privatpersonen werden Stellensuchende im Auftrag von Sozialdiensten und Kanton zur beruflichen Integration beraten sowie einzelne spezifische Mandate übernommen.
Frauzentrale	www.frauzentralebern.ch	Raum Bern	Beratungsstelle für Frauen, Männer und Familien; Vorsorgeberatung, Rechtsberatung, Budgetberatung
InfoMutterschaft	www.infomutterschaft.ch	Schweizweit	Online-Plattform von TravailSuisse mit Informationen zur rechtlichen Situation von Müttern auf dem Arbeitsmarkt. Elektronisches Handbuch mit detaillierten, rechtlichen Informationen

Infra Bern	infrabern.ch	Raum Bern	Frauenberatungsstelle (telefonisch und vor Ort) zu allen rechtlichen und persönlichen Problemen wie Trennung, Mutterschaft, Arbeitsrecht etc.
Kleinstadt.ch	www.kleinstadt.ch	Deutschschweiz Fokus Raum Bern	Online-Plattform und Community (Social Media) mit Informationen, Tipps und Tricks rund um den Familienalltag. Bietet auch Rechtsauskunft an.
LaufbahnSwiss	www.laufbahnswiss.ch	Deutschschweiz	Zusammenschluss selbstständig tätiger Fachleute in der Berufs- und Laufbahnberatung. Beratungen zu Fragen rund um die berufliche Entwicklung.
Mamagenda.ch	www.mamagenda.ch	Schweizweit	Eine Plattform, die Arbeitgebende und Arbeitnehmende bei Fragen rund um die Schwangerschaft am Arbeitsplatz unterstützt.
Pro Familia	www.profamilia.ch	Schweizweit	Pro Familia Schweiz ist der Dachverband der Familienorganisationen in der Schweiz und ein Kompetenzzentrum für Familienpolitik. Dieses begleitet Unternehmen und die öffentliche Hand in der Gestaltung der Familienfreundlichkeit. Schwerpunktthemen sind u.a. die Vereinbarkeit von Familie und der Wiedereinstieg von Müttern in den Arbeitsmarkt.
Seco Staatssekretariat für Wirtschaft	www.seco.admin.ch Mutterschutz (admin.ch)	Schweizweit	Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO bietet eine Vielzahl an Informationen zu Themen wie Arbeitsrecht und Arbeitnehmendenschutz. Hierzu zählen die wichtigen, rechtlichen Informationen zum Mutterschutz inkl. Checkliste «Mutterschutz am Arbeitsplatz»
Seco Staatssekretariat für Wirtschaft	www.berufundfamilie.admin.ch	Schweizweit	Informationen zu «Frauen und Karriere» sowie «Vereinbarkeit Beruf und Familie»
Swissmom	www.swissmom.ch	Deutschschweiz	Informationsportal für (werdende) Mütter
Tadah	www.tadah.ch	Raum Zürich	Vereinbarkeitsberatung, Coworking Space mit Kinderbetreuung, Online-Magazin
Väternetzwerk	www.vaeternetzwerk.ch www.vatercrashkurs.ch	Schweizweit, online	Austausch und Informationen für Väter Kurse für Väter zu den Themen Familie-Werden, Familie-Sein Vereinbarkeit

Anhang B: Interviewleitfaden

Einstieg		<ul style="list-style-type: none"> – Begrüssung und Dank für die Teilnahme, kurze Vorstellung – Beweggründung für das Thema der Masterarbeit und Erläuterung Forschungsziel. – Erklärung und Definition Zielgruppe Nicht-Aussteigerinnen – Hinweis, dass die Daten anonym und vertraulich behandelt werden. «Die Audio-Daten dieses Interviews werden aufgezeichnet (Handy), transkribiert, anonymisiert und aggregiert. Die Ergebnisse werden für die Masterarbeit in MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung an der ZHAW aufbereitet». – Einverständnis einholen: «Bist du damit einverstanden, dass ich unser Gespräch zu Auswertungszwecken aufzeichne? Ich kann dir versichern, dass die Anonymität gewahrt bleibt und keine Rückschlüsse auf deine Person möglich sind». – Offene Fragen klären: Hast du vor dem Interview noch offene Fragen?
Aktuelle Situation Beruf und Familie	Berufliche Situation	– Aktuelle Funktion und Pensum
	Private Situation	<ul style="list-style-type: none"> – Anzahl und Alter der Kinder? – Tätigkeit/Funktion und Pensum des Partners – Wie habt ihr aktuell die Kinderbetreuung geregelt?
Rückblick Familiengründung	Motive für Nicht-Ausstieg	– Was waren deine Motive für den Nicht-Ausstieg?
	Rückkehr in den Beruf	<ul style="list-style-type: none"> – Mit welchem Pensum bist du zurückgekehrt? – In der gleichen Funktion wie vor dem MU? Was war die Funktion? (Führungs-, Projektleitungsfunktion, Grösse Unternehmen) – Wenn nicht: was war anders? (Thema Überqualifikation) – Inwiefern hätte sich etwas geändert, wenn das Pensum grösser/kleiner gewesen wäre? – Möglichkeit von Top-/Jobsharing vorhanden im Unternehmen? Im Team? – Wie erlebst du die Rückkehr in den Beruf?
	Berufliche Veränderungen beim Partner	– Hat sich bei deinem Partner das Pensum und/oder die Funktion nach der Geburt verändert?
Erwerbsmodell nach Familiengründung	Entscheid	<ul style="list-style-type: none"> – Wie kam der Entscheid für das gewählte Erwerbsmodell zustande? (Diskussion bereits vor Schwangerschaft, während, nachher; Veränderungen) – Welches waren die wichtigsten Einflussfaktoren für die Wahl dieses Modells? – Einschätzung: von 1 «purer Zufall» bis 10 «strategisch durchdacht».
	Bedingungen Erhöhung Pensum	– Unter welchen Bedingungen hättest du dich für ein höheres Pensum entschieden?
	Finanzielle Überlegungen	<ul style="list-style-type: none"> – Inwiefern haben finanzielle Überlegungen eine Rolle gespielt? – Hast du/habt ihr die finanziellen Auswirkungen auf die Altersvorsorge besprochen/berechnet? (Thema mind. 70% Pensum, um in der Pension den gewohnten Standard leben zu können --> Weshalb glaubst du, tun sich viele Frauen noch immer schwer damit?)
	Rollenbilder	– Wie erlebst du und erlebst du die Akzeptanz für das gewählte Erwerbsmodell? Unternehmensintern; im privaten Umfeld?
Vereinbarkeit	Herausforderungen	– Mit welchen Herausforderungen warst du/bist du durch die Familiengründung konfrontiert (Fokus berufliches Umfeld/Vereinbarkeit)
	Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> – Wenn du an den Wiedereinstieg nach dem MU denkst, wie zufrieden warst du nach dem Übergang? (1-10 und entsprechendes Nachfragen) – Was hätte zur stärkeren Zufriedenheit beigetragen?
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Auf welche unterstützende Faktoren konntest du nach der Rückkehr/nach dem Übergang zurückgreifen? – Standen dir folgende Ressourcen zur Verfügung? <ul style="list-style-type: none"> - Organisationale Unterstützung (wie externe Betreuung) - Private Unterstützung (Partner, Grosseltern) - Vorbilder

		<ul style="list-style-type: none"> - Optimismus/Vertrauen, dass es gut kommt - fachliche Kompetenzen, Erfahrungsschatz - Welche waren und sind für dich am wichtigsten?
Rolle Unternehmen/ Führung	Phase des Übergangs	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn du an das Gespräch mit deinem/deiner Vorgesetzten zurückdenkst: Wie hat er/sie auf die Bekanntgabe der Schwangerschaft reagiert? - Welche Themen wurden bei diesem Gespräch besprochen? - Was hättest du dir von deinem/deiner Vorgesetzten gewünscht? - Wie hast du dich auf dieses Gespräch vorbereitet? - Habt ihr zu diesem Zeitpunkt oder später darüber gesprochen, wie sich deine berufliche Laufbahn weiterentwickeln könnte?
	Unterstützungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> - Gab/gibt es Unterstützungsangebote von Seiten des Arbeitsgebers für werdende Mütter/Eltern? Wie sehen diese aus? - Was hätte dir von Seiten Arbeitgeber geholfen?
	Familienfreundliche Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Was heisst für dich eine familienfreundliche Unternehmenskultur? - Wie erlebst du diese in deinem Unternehmen?
Laufbahnberatung BSLB	Kenntnisse der BIZ-Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gut sind dir die BIZ und ihre Angebote bekannt (Skala 1 – 10; 1 = «überhaupt nicht bekannt», 10 = «vollumfassend bekannt») - Hast du die Dienstleistungen des BIZ bereits einmal in Anspruch genommen? Falls ja, zu welchem Thema? Wann? Falls nein, Begründung? <i>Ziele, Dienstleistungen und Produkte BIZ kurz vorstellen.</i>
Laufbahnberatung Nicht-Aussteigerinnen	BLSB	<ul style="list-style-type: none"> - Wobei hätte eine Laufbahnberatung beim BIZ dich kurz vor und nach der Geburt unterstützen können? - Wenn die BIZ ein spezifisches Laufbahnberatungs-Produkt für werdende Mütter/Eltern anbieten würde, was müssten solche beinhalten? Welchen Themen siehst du im Fokus? - Wo siehst du die Chancen einer solchen Beratung? - Wo siehst du Risiken/Grenzen solcher Beratungen? - Hättest du für eine solche Beratung bezahlt? - Was glaubst du, weshalb Beratungen von Müttern vor und nach der Geburt noch nicht bewusst bzw. nicht oft nachgefragt werden?
	Weitere Unterstützungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> - Die BIZ bieten nicht nur Beratungen, sondern auch Workshops, Infoveranstaltungen an und stellen Informationen zur Verfügung. (Ausführen und erklären). - Welches Angebot siehst du passend für werdende Mütter/Nicht-Aussteigerinnen? Begründung?
	Unternehmensintern	<ul style="list-style-type: none"> - Wobei hätte eine interne Laufbahnberatung dich kurz vor und nach der Geburt unterstützen können? - Wenn dein Unternehmen spezifische Laufbahnberatungen für werdende Mütter/Eltern anbieten würde, was müssten solche beinhalten? Was wären wichtige Themen für dich? - Wo siehst du die Chancen solcher Beratungen? - Wer sollte bei diesen Beratungen dabei sein? (Vorgesetzter, Partner?) - Wo siehst du die Vor- und Nachteile interner Beratungen gegenüber externer Beratungen beim BIZ?
Abschlussfrage	Offene Punkte	<ul style="list-style-type: none"> - Was würdest du im Nachhinein anders machen? - Was würdest du deinem jüngeren Ich mit der Erfahrung von heute raten? - Gibt es noch etwas, das du sagten möchtest
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Bedanken für den Einblick, den ich gewinnen konnte - Informieren über das weitere Vorgehen - Abholen, ob Interesse besteht, die Ergebnisse der Masterarbeit zu bekommen 	