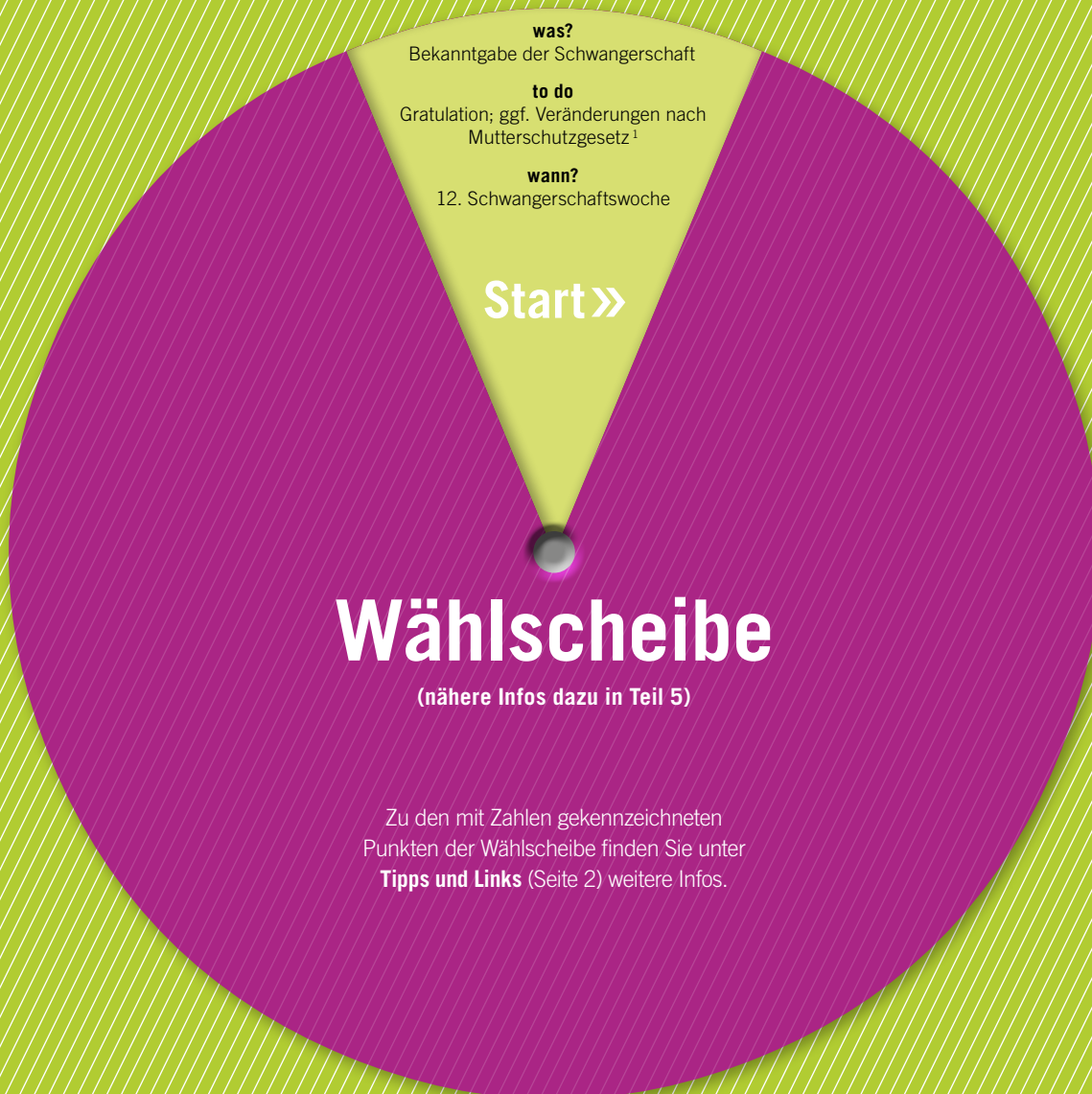


# Willkommen (zurück)!

Erfolgreiche Personalentwicklung (nicht nur) mit  
Wiedereinsteigerinnen



# Tipps und Links

## 1. Link zum Mutterschutzgesetz:

[www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/muschg/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/muschg/gesamt.pdf)

## 2. Beispiel für eine Checkliste:

[www.wiedereinstieg-me.de/suche?search=checkliste](http://www.wiedereinstieg-me.de/suche?search=checkliste)

## 3. In Kontakt bleiben:

- Einführung eines Patinnen- und Patensystems
- Aufnahme in den E-Mail-Verteiler
- Intranetzzugang
- Zusendung der Mitarbeiterzeitung
- Zusendung betriebsinterner Informationen
- Einladung zu Betriebsfesten
- Treffen für Beschäftigte in Elternzeit

## 4. Gestaltung der Einarbeitung:

- Kurzzeitige Einsätze für Krankheits- und Urlaubsvertretungen sowie Phasen der Mehrarbeit oder besondere Projekte
- Hospitationen in anderen Bereichen oder Abteilungen
- Qualifizierung durch Teilnahme an Weiterbildung
- freiwillige Teilnahme an Teambesprechungen

## Weitere interessante Links:

- [www.familieundberuf.at/leistungen/familienfreundliche-arbeitgeber-finden/checkliste/](http://www.familieundberuf.at/leistungen/familienfreundliche-arbeitgeber-finden/checkliste/)
- [www.familieundberuf.nrw.de](http://www.familieundberuf.nrw.de)

# Willkommen

bei den Möglichmachenden.

Auf den folgenden 18 Seiten stellen wir Ihnen Ideen und Anregungen vor, mit denen kleine und mittelständische Unternehmen erfolgreiche Personalentwicklung (nicht nur) mit Wiedereinsteigerinnen machen.

Uns war aufgefallen, dass es zwar eine Vielzahl von Fakten und Argumenten zum Thema Wiedereinstieg gibt und auch zahlreiche Instrumente und strategische Hilfen für einen gelungenen Wiedereinstieg nach der Familienphase. Aber in Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern kommen oft andere Themen auf den Tisch: zum Beispiel das Thema Unternehmenskultur oder auch die hohen Anforderungen an Kommunikation (nicht nur) mit Wiedereinsteigerinnen.

Und schnell wurde klar: Erfolgreich können Mitarbeiterinnen nach einer Familienphase nur arbeiten, wenn vor den strategischen Hürden andere genommen werden. Die wichtigste: der Wille, mit Frauen zu arbeiten, die Kinder haben – und dies ganz selbstverständlich in die Konzepte von Personalpolitik und Arbeitsorganisation einzubauen. Nicht als „Sonderfall“, sondern als eine Anforderung unter vielen.

Diese Normalisierung nimmt Frauen den unnötigen Druck, sich täglich neu beweisen zu müssen, und sorgt im besten Fall für eine Balance im Interesse aller Beschäftigten.

Und auch das ist uns wichtig: Es geht nicht nur um eine Willkommen-zurück-Kultur für die Wiedereinsteigerinnen, die im eigenen

Unternehmen in Elternzeit gehen und gehalten werden wollen. Es geht auch um ein Willkommen für diejenigen, die man neu einstellen und integrieren will.

Jeder Teil dieser Broschüre beginnt mit einer kleinen – wahren – Geschichte aus dem Alltag von Unternehmerinnen und Unternehmern, zur Einstimmung. So wollen wir zeigen, wie es gehen kann – wenn man will!

Es folgen Tipps und Anregungen aus dem Unternehmensalltag – ohne Anspruch auf lehrbuchhafte Vollständigkeit. Wir wollen Anregungen (weiter-)geben, nicht belehren.

Wir haben darauf verzichtet, ausführlich auf Themen wie Fachkräftemangel und Potenziale von Wiedereinsteigerinnen einzugehen – dazu gibt es mehr als genug Literatur. Wir setzen drei Punkte als bekannt voraus:

- Auf die Potenziale von Frauen kann man nicht verzichten.
- Die Berufsorientierung von Müttern steigt kontinuierlich an – ablesbar an den kürzer werdenden Ausstiegszeiten.
- Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es Lösungen für jede Unternehmensgröße.

Ein Instrument für den betrieblichen Alltag stellt die kleine „Wahlscheibe“ dar, mit der Sie den Wiedereinstieg systematisch planen und umsetzen können.

# Inhaltsverzeichnis

## **Willkommen!**

**Sie haben die Wahl. Und das könnte Sie interessieren:**

### **Teil 1**

Ich brauche kein Konzept! Oder doch?

Warum die meisten Unternehmen doch nach einem bestimmten Konzept vorgehen – und was man von ihnen lernen kann. Hier geht es nicht um große Maßnahmen für Konzerne, sondern um Haltungen, Ideen und Konzepte der „kleinen“ Pioniere.

**Seite 6**

### **Teil 2**

Duftet vom Kopf: Unternehmenskulturen

Über das Missverständnis, dass es vor allem um den Fachkräftemangel geht und man nur die richtigen Konsequenzen ziehen muss: mehr Frauen einstellen. Warum gelingt das dann vielen nicht, während andere Unternehmen kaum Schwierigkeiten haben, Bewerberinnen zu finden? Was machen die anders?

**Seite 10**

### **Teil 3**

Sprich! Mit! Mir!

Reden kann jede/-r? Ja? Wirklich? Warum geht dann so viel schief – zum Beispiel in Personalgesprächen vor oder nach einer Elternzeit? Ein paar Gedanken zu den hohen Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit von Chefinnen, Chefs und Führungskräften. Und wie man sie bewältigt.

**Seite 12**

### **Teil 4**

Ganz schön anders!

Wiedereinsteigerinnen heute sind anders – als vor 10 oder 20 Jahren. Viele von ihnen wissen, dass man auf sie angewiesen ist. Sie erfahren aber im Alltag oft noch zu wenig Wertschätzung. Es lohnt sich, aktuelle Fakten zu kennen und wahrzunehmen, was sie können, wollen und erwarten.

**Seite 15**

### **Teil 5**

Mehr davon?

Hilfreiche Links, Adressen, Netzwerke und Lesetipps

**Seite 18**

## **Literatur/Impressum**

**Seite 19**

# Teil 1

## Ich brauche kein Konzept! Oder doch?



### Story

Das irritierende Aha-Erlebnis hatte die mittelständische Hotelchefin beim Besuch einer Ministerin: Da fragte das Ministerbüro an, ob man das Führungskonzept des Hotels im Vorfeld lesen könne. „Konzept? – Habe ich nicht!“, war die Unternehmerin überzeugt. Was natürlich nicht stimmte: Denn dass sie vielen Frauen eine Chance auf (Wieder-)Einstieg nach der Familienzeit ermöglicht hatte und damit auch ökonomisch erfolgreich war, bewies, dass sie ein Ziel hatte und Methoden, es zu erreichen.

Zu Beginn mit einer ganz schlichten Überlegung: Ein Hotel braucht flexibel einsetzbare Frauen, die in der Nähe leben, (wieder) arbeiten gehen wollen und Lust haben, beruflich etwas zu tun, bei dem ihre Familienkompetenzen gefragt sind. Aber wie erreicht man sie? Nicht auf den klassischen Wegen (Anzeigen, Arbeitsagentur) – so viel war leider bald klar. Die zündende Idee der leidenschaftlichen Hotelfachfrau ähnelte schließlich dem Drehbuch für eine TV-Hotel-Serie: Mit kleinen Alltagsgeschichten aus dem Hotel, ausgehängt in Supermärkten und kleinen Geschäften, gelang es ihr, Frauen auf die unterschiedlichen Tätigkeiten neugierig zu machen und so passende Bewerbungen zu generieren. Das (weitere) Personalführungskonzept wuchs mit dem Hotel.



### Basis

Kleine Familienbetriebe und Unternehmen haben oft Führungskonzepte, die sie selber in der Praxis entwickelt, erprobt, überprüft und dann in Fortbildungen oder im kollegialen Austausch mit anderen

Unternehmerinnen und Unternehmern angereichert haben. Das ist in der Regel eine gute Gewähr dafür, dass sie im Alltag auch funktionieren. Für die besondere Offenheit gegenüber Wiedereinsteigerinnen sind zwei Dinge dabei elementar – so banal es klingt: Der Wille, sie als Mitarbeiterinnen willkommen zu heißen. Die Fähigkeit und die Instrumente, um sie in den betrieblichen Alltag möglichst reibungslos zu integrieren.



### Handwerk

#### **Suche verbessern**

Das Beispiel der Hotelchefin zeigt ein Muster, das sich so ähnlich bei vielen kleineren (Familien-)Betrieben finden lässt, die passende neue Mitarbeiterinnen suchen: Erfolgreiche Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern ist Chefsache und kann nur bedingt delegiert werden. Viele vertrauen lieber auf ihre Menschenkenntnis und sprechen aktiv Menschen an, die sie für geeignet halten – gerne auch im Bekanntenkreis oder mit ungewöhnlichen Marketinginstrumenten wie dem „Storytelling“ der Hotelchefin.

Andere können darauf vertrauen, dass der gute Ruf ihres Unternehmens, verstärkt durch die Mundpropaganda der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bewerbungen anzieht. Das gilt nicht nur für Top-Jobs, sondern auch für den Wiedereinstieg in die kleine Bäckerei mit anspruchsvollen Arbeitszeiten.

Wer diese sehr persönliche Art des Matchings „von außen“ unterstützen und Wiedereinsteigerinnen erfolgreich vermitteln will,

braucht einen tiefen Einblick in den betrieblichen Alltag und in die Haltungen und Strategien der Chefinnen und Chefs. Den bekommt man wahrscheinlich am besten durch eine Kombination aus Hospitanz im Unternehmen und Interviews mit der Führung.

#### **Randnotiz**

„Wir bekommen sechs bis sieben Bewerbungen jede Woche; wenn wir Aushänge im Geschäft haben, sogar dreimal so viele.“  
Bäckerei

#### **(Wieder-)Einstieg „normalisieren“**

„Bitte keine Überbetonung des besonderen Status von Wiedereinsteigerinnen!“ Diese Botschaft formulieren viele Unternehmerinnen und Unternehmer, wenn sie nach den Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen nach einer Familienphase gefragt werden. Dem widersprechen – auf den ersten Blick – die passgenauen Strategien, mit denen sie versuchen, den Wiedereinstieg oder Neueinstieg erfolgreich zu gestalten. Der Widerspruch lässt sich auflösen: Wer die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim zeitweisen Ausstieg aus dem Job und beim Wiedereinstieg begleitet, muss bei der Rückkehr einer Kollegin in der Regel die Arbeitsorganisation verändern. Es gibt also meist ein „Davor“ und ein „Danach“, und ein beidseitiger Veränderungs- und Anpassungsprozess wird notwendig. Bei der Neueinstellung einer Frau (oder eines Mannes) mit Famili-

enpflichten wird die gegenseitige „Passung“ frisch ausgehandelt: Anforderungen, Qualifikationen, Gehalt, Arbeitszeiten – wie bei anderen Bewerbungen auch. Hinzu kommen „Extraaanforderungen“ – zum Beispiel die Koordinierung von Arbeits- und Betreuungszeiten oder eine Unterstützung durch den Betrieb bei der Kinderbetreuung oder auch Möglichkeiten von Heimarbeit.

Den meisten – familienbewussten – Unternehmen ist wichtig, diese „Extras“ nicht überzubetonen. Aus zwei Gründen: Sie verstehen sie einerseits als normale Anforderungen an eine moderne Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Und sie erwarten umgekehrt von den Mitarbeiterinnen eine klare Berufsorientierung und bestmögliche Organisation von Arbeit und Familienleben.

#### **Randnotiz**

Brauchen Wiedereinsteigerinnen eine besondere „Behandlung“?  
„Nein – wenn's passt, dann passt's!“  
Metallbetrieb, 45 Beschäftigte

#### **10 Botschaften für Neueinstellung und Rückkehr:**

- Sehr frei nach Kant: Handle so, wie du auch selbst behandelt werden willst.
- Eine gute Unternehmenskultur spricht sich herum.
- Wichtiger als Konzepte ist die Fähigkeit, Menschen zu binden – auch für die schwierigen Tage im Betrieb.

- Leitbilder, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, Bewertungsbögen etc. sind (nur) praktische Geländer zur Umsetzung – sie alleine erzeugen keine gute Unternehmenskultur.
- Wenn eine Bewerberin passt (siehe oben: „Suche verbessern“), ihr Interesse an der Arbeit und am Betrieb deutlich erkennbar ist und die (Grund-)Qualifikation stimmt, lässt sich alles Weitere regeln.
- Je mehr Eigeninitiative und Selbstbewusstsein eine Bewerberin/Rückkehrerin zeigt, desto besser klappt der passgenaue Einsatz in einem Betrieb – wenn man das Engagement zu nutzen versteht.
- Potenziale und Entwicklungsbedarfe erkennt man durch eine strukturierte, enge Einarbeitung/Begleitung/Führung der (neuen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Nichts ist starr, Potenziale erkennt man im Job – Tätigkeiten, Arbeitszeiten, Anforderungen sollten veränderbar sein.
- Aber Orientierung muss sein: systematische, klare Beschreibung von Arbeitsabläufen und Anforderungen.
- Menschen schaffen wirtschaftlichen Erfolg.

#### **Arbeitsgestaltung ohne Reibung und Interessenkollision gestalten**

Passende Modelle für jede Betriebsgröße und jede Branche lassen sich nicht auf den wenigen Seiten einer Broschüre darstellen. Ein paar Grundbotschaften schon:

- Arbeitszeitregelungen sind in vielen Betrieben hoch flexibel möglich – Grenzen setzen die Anforderungen des Betriebsalltags (Art der Tätigkeit, Stoßzeiten, Engpässe) und die Sorge um den Betriebsfrieden. Zitat Bäckerei: „Mehr als eine Mütterschichtlerin pro Geschäft geht nicht“ (für die Arbeitszeit zwischen 8:30 und 14:00 Uhr).

- Die Betreuungsangebote von Kitas, Schulen, Tagesmüttern bestimmen die Spielräume von Müttern (und Vätern) entscheidend, aber familiäre Netzwerke (Väter nicht vergessen!) und zusätzliche Angebote können die Spielräume erweitern.
- Arbeitszeitbedürfnisse und Verfügbarkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verändern sich im Lebensverlauf immer wieder: Wer hier Anpassungen anbieten kann, wird sie im Betrieb halten können.

#### **Randnotiz**

*Wenn die Arbeitsbedingungen ungünstig sind, kehren viele Frauen nach einer Erwerbspause spät oder gar nicht in ihren Beruf zurück. Als besonders unattraktiv erweisen sich Berufe mit langen Arbeitszeiten, mit einem körperlich anstrengenden oder mit einem monotonen Arbeitsalltag. Schneller kehren Frauen in die Erwerbstätigkeit zurück, wenn sie aus Berufen mit flexiblen und meist selbstbestimmten Arbeitszeiten kommen – vor allem an Wochenenden und Feiertagen (z. B. Krankenschwestern, Stewardessen, Restaurantfachfrauen).*

WZB, 2009



## Teil 2

# Duftet vom Kopf: Unternehmenskulturen

### Story

Der Familienbetrieb hat eine lange Tradition. Die Werte auch: „Wir sind Familie“, heißt es in dieser Bäckerei. Wer nach langer Krankheit zurückkehrt oder nach der Elternzeit, kann sicher sein, dass nicht ein vermeintliches „Handicap“ im Vordergrund steht, sondern die Frage, wie es jetzt produktiv weitergeht. Fachkräftemangel? Bewerbungen gibt es jede Woche mehr als genug. Das liegt nicht nur an den Brötchen, die kleine Kinder geschenkt bekommen, oder an den Spenden für Sportvereine oder die örtliche Tafel. Und Führungen in der Backstube, die man auch für Kindergeburtstage mieten kann, würden nicht helfen, wenn das Betriebsklima in Wahrheit mies wäre. Nur schade, dass sich die gelebte Leidenschaft für eine erfolgreiche Unternehmenskultur nicht so einfach abgucken lässt. Wer es nicht ernst meint mit dem WIR, wird scheitern.

### Basis

In Familienbetrieben erweist sich die Echtheit von „Unternehmenskultur“ täglich und unmittelbar – am Verhalten der Chefinnen und Chefs. Papier ist geduldig, wer will, dass Haltungen gelebt werden, muss sie vorleben. Alles Schlechte spricht sich schnell herum: drinnen im Betrieb, fast noch schneller draußen in den Familien, Vereinen, Freundeskreisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alles Gute muss immer wieder erinnert und erneuert werden – denn Gewöhnung ist der Feind jeder lebendigen Kultur. Beim Umgang mit „Neuen“ oder auch mit „Rückkehrerinnen und Rückkehrern“ zeigt eine Unternehmenskultur, was sie kann – oder auch nicht. Gibt es eine grundsätzliche Anerkennung der Menschen und ihrer Leistungen, auch derjenigen, die sie außerhalb ihres Jobs, zum Beispiel für ihre Familien, erbringen? Passen Leitbild und Arbeitsorganisation zusammen? Werden alle Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter „gesehen“ – was sie können, womit sie sich schwertun, welche Ideen sie haben, wie sie sich entwickeln (könnten)? Oder gilt ein heimliches Kastenwesen?

#### Randnotiz

„Am besten funktionieren jene Leitbilder, die konsequent vorgelebt werden. Zum Beispiel von Familienunternehmen.“  
brand eins, 06/2004: Leitbilder

### Handwerk

#### Haltung lohnt sich

Man kann keinen Meister in Haltung machen, aber man kann begreifen, dass sich Wertschätzung lohnt. Eine schlichte Rechnung: Je nach Qualifikation „kostet“ die Neubesetzung einer Stelle ein bis zwei Bruttojahresgehälter. Da lohnt sich das Investment in Rekrutierung, Einarbeitung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen – für alle, ganz gleich, welche Arbeitszeiten sie haben oder welchen Job sie machen.

#### Randnotiz

„Ich bin ein sensibler, aber auch durchsetzungsstarker Mensch. Ich habe einen Arbeitsplatz, an dem ich mich immer wohl gefühlt habe. Das will ich auch für meine Mitarbeiterinnen.“  
Unternehmerin

#### Anleiten, begleiten, entwickeln

Gelingender (Wieder-)Einstieg braucht Klarheit über Anforderungen und Regeln, enge Begleitung in der Anfangszeit und intensives Feedback.

Bewährt hat sich:

- wesentliche Elemente von Arbeitsprozessen und Anforderungen schriftlich zu fixieren
- Regeln für Arbeitszeiten, Verhalten gegenüber Kunden oder in Meetings im Betrieb klar zu kommunizieren und zu begründen. Keine Mauscheleien!
- das „WIR“ zu betonen und nicht im Befehlston zu schreiben/ zu reden
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dezidiert und regelmäßig aufzufordern, Vorschläge für Verbesserungen/Veränderungen einzubringen – und ihre Vorschläge wertzuschätzen
- keine Angst zu haben vor zu vielen „Ansagen“ (als schriftlicher Leitfaden oder im Gespräch) – sie geben Orientierung und Halt
- Zielvereinbarungen, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, (Selbst-)Bewertungsbögen zu nutzen – angepasst an die Bedarfe eines Betriebes
- die Organisation von Vereinbarkeit aktiv anzusprechen. Nicht als Kontrolle der privaten Regelungen, sondern um zu klären, ob z. B. für die Bewältigung von Betreuungslücken die Unterstützung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin gefragt ist (Kontaktaufnahme zu Kitas, Jugendamt etc.)
- Rückmeldung, Kritik will gelernt sein (dazu mehr in Teil 3)

„... und rede darüber.“

#### Randnotiz

„Für Marketing kann man viel Geld ausgeben. Für mich war immer klar: Eine gute Personalarbeit ist etwas Wichtiges und wird auch belohnt. Für gute Presse muss ich gar nichts bezahlen und kaum etwas tun.“  
Hotelchefin

„Tue Gutes und rede darüber“ ist ein alter, banaler – und richtiger – Leitsatz der öffentlichen Kommunikation. Damit ist weniger das Erzeugen unverbindlicher „Likes“ gemeint als die Aufforderung zu kommunizieren, was eine Person, ein Unternehmen, eine Organisation positiv von anderen unterscheidet. Nach innen und außen. Unternehmenskommunikation ist mehr als Produktwerbung – aber auch die kommt langfristig ohne Glaubwürdigkeit nicht aus. Was für den Journalisten das Interview mit einem „Betroffenen“ ist, sind die wirklich freiwilligen Äußerungen oder Initiativen zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Firmenzeitung, auf Facebook, in privaten Gesprächen „draußen“.

„Tue Gutes – und man redet darüber“: Diese Erfahrung machen alle Betriebe mit einer gelebten Unternehmenskultur. Hier sind im besten Fall alle Multiplikator(inn)en – am überzeugendsten „ungesteuert“. Das kommt dann auch bei den hochmotivierten Wiedereinsteigerinnen an. Die erwarten nämlich zunehmend weniger, als besondere Ausnahme von der Regel besonders erwähnt, mit besonderen Programmen integriert, besonders beachtet zu werden. Sie erwarten einfach, dass die Unternehmenskultur so ausgestaltet ist, dass sie für alle passt – ob Junge, Alte, Menschen mit und ohne Kinder, Menschen mit pflegebedürftigen Angehörigen oder eigenem Handicap.

Der Firmengründer kommt nicht aus einer Unternehmerfamilie. Im Gegenteil: Schon bald nach der Lehre engagierte er sich im Betriebsrat, schließlich in der Gewerkschaft. Er war einer der jüngsten Vorarbeiter – und ob er wollte oder nicht: Er musste lernen, Dinge anzusprechen, Konflikte auszuhalten und auszutragen. Das hilft ihm auch heute als Chef, ist er überzeugt: „Ich kann das offene Wort, ich spreche Dinge sofort an. Und ich wollte immer mein eigener Herr sein.“

## Teil 3: Sprich! Mit! Mir!



### Basis

„Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein – und versuche nicht stattdessen mit Technik, motivierend, pädagogisierend, psychologisierend, manipulierend am anderen herumzudoktern“. Das schreibt der Psychologe Friedemann Schulz von Thun in seinem Kommunikationshandbuch „Miteinander reden. Das ‚innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation.“ Schulz von Thun war Professor an der Universität Hamburg und Begründer einer humanistisch-systemischen Kommunikationspsychologie und einer der begehrtesten Kommunikationstrainer in Deutschland. Mit seinem Bild vom „inneren Team“ versucht er – nicht nur – Führungskräfte davon zu überzeugen, dass sich Selbstreflexion lohnt, will man die Kommunikation mit anderen verbessern. Seine sechs Lehren vom „inneren Team“ bilden die Grundlage für das Üben situationsgerechter Kommunikation. Die drei ersten sollen an dieser Stelle zur Illustration genügen:

1. Die Lehre von der inneren Pluralität des Menschen: Dass es viele gibt, die in uns mit Sitz und Stimme vertreten sind, und dass sie miteinander, gegeneinander und durcheinander arbeiten – wie normale Teams auch.
2. Die Lehre von der inneren Führung durch das Oberhaupt, welches der Teamchef/die Teamchefin ist, dem/der die Aufgabe zufällt, Synergien hervorbringen, aus der „inneren Quasselbude“ ein wirkliches Team zu machen.
3. Die Lehre vom „inneren Konfliktmanagement“: Dass innere Teamkonflikte zwar unumgänglich und existenziell notwendig sind, aber auch notwendig zu erkennen und zu lösen sind.

### Randnotiz

„Wir waren 30 Kinder auf einem großen Hofgelände und immer zusammen. Ich bin das dritte Kind von vieren und die erste Tochter – und ein Bindeglied in der Familie. Ich wäre auch ein guter Gewerkschafter geworden. Ich kann in Zahlen denken, aber es geht nicht nur um Zahlen. Das habe ich irgendwann verstanden. Anfangs dachte ich, ich sei zu weich und zu herzlich.“  
Unternehmerin



### Handwerk

#### Selbstreflexion

In erfolgreichen kleinen und mittleren Betrieben lässt sich ein Kommunikationsverhalten „guter Führung“ erkennen, das auf der Fähigkeit zur Selbstreflexion beruht – ohne dass immer ein theoretisches Fundament oder Training dafür notwendig ist. Vor allem das Motto „Schau auch in dich selbst hinein“ wird dort nicht als „Jetzt soll ich wohl auf die Couch!“ missverstanden, sondern als hilfreiche Identifikation dessen, was einen Menschen prägt, bereichert, behindert, um den persönlich besten Weg klarer und verantwortlicher Kommunikation zu finden.

#### Klarheit und Verantwortung

„Ich will ja, dass Frau N. möglichst bald zurückkommt, ich schätze sie sehr, aber ich kann sie doch nicht zwingen, sie soll doch auch Zeit für ihre Kinder haben, sie will doch keine Rabenmutter sein!“  
Wie soll das Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und Frau N.



## Teil 4

### Ganz schön anders!

verlaufen, wenn auch sie zwischen Berufswunsch und Rabenmutter-Angst ihr „inneres Team“ nicht im Griff hat? Wird er Freude und Verständnis für die Familiengründung ausdrücken können – und vielleicht sogar fragen, ob sie alle Informationen hat, die sie braucht für die Elternzeit, für das Elterngeld? Darf er jetzt schon ebenso optimistisch und sachlich und zugewandt fragen, wie sich Frau N. denn die Elternzeit und ihre Rückkehr vorstellt? Fallstricke gäbe es genug. Der größte aber wäre der Verzicht auf eine innere Klärung – auf beiden Seiten. Nur so ist es möglich, Widersprüche zu erkennen, auszuhalten und vielleicht eine Lösung zu finden.

#### **Randnotiz**

*„Die innere Klarheit ist die Grundlage menschlicher Souveränität. Klare Kommunikation setzt innere Klarheit voraus, zumindest das Bewusstsein innerer Ungeklärtheit.“*

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden – Das „innere Team und situationsgerechte Kommunikation“

Im „inneren Team“ bilden sich unsere biografischen persönlichen Prägungen und Werte ab und damit natürlich auch gesellschaftliche Einflüsse. Dass es nur im Deutschen das Wort „Rabenmutter“ gibt, belegt, dass die Anerkennung berufstätiger Mütter in Deutschland noch immer keine Normalität ist. Wenn im „inneren Team“ der Führungskraft der „gute Familienvater“ (Kinder brauchen die Mutter zuhause) mit dem „Betriebswirt“ (auf gute Leute können wir nicht verzichten) in Konflikt gerät, meldet sich vielleicht der „Pionier“ vermittelnd zu Wort mit seiner Sichtweise: „Wir sind eben anders als die anderen. Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen, weil wir gute Leute bekommen und halten können. Und dabei finden wir natürlich auch neue, ungewöhnliche Lösungen für Eltern.“



#### **Story**

Soziologen nennen sie „Generation Y“: geboren zwischen 1980 und 2000, viele von ihnen gut ausgebildete, so genannte „digital natives“. Man sagt ihnen nach, dass sie auf den Audi A6 als Dienstwagen verzichten, wenn der Job sie unglücklich macht. Man sieht, dass die Männer dieser Generation gerne in Väterzeit gehen und viele von ihnen am liebsten langfristig weniger arbeiten wollen, vor allem, wenn sie Kinder haben. Sarah, 23, Bachelor-Abschluss mit 1,3, hat an ihrer zweiten Praktikumsstelle nicht nur die coole Stimmung, den Kicker im Büro und den Teamgeist schätzen gelernt. Sie hat auch darauf geachtet, ob die Chefinnen Kinder haben. Und war angenehm überrascht: Die Mütter waren „sogar“ nach der Elternzeit auf den gleichen oder einen vergleichbaren Posten zurückgekehrt – und hatten Karriere gemacht. Und auch das sorgfältige und wertschätzende Personalgespräch zum Praktikumsende passte da gut ins Bild.



#### **Basis**

##### **Gendergap: Arbeitszeit und Einkommen**

Wie sich Beruf und Familie der Generation Y die Waage halten (werden), ist noch nicht untersucht. Aber der Wertewandel lässt ahnen, dass viele Unternehmen sich zukünftig erheblich mehr bewegen müssen, wenn sie Fachkräfte gewinnen und halten wollen. Das gilt besonders, aber nicht nur, für gut qualifizierte Mütter und

Väter. Die Zahlen der letzten Jahre zeigen einen deutlichen Trend zur stärkeren Berufsorientierung von Müttern: Fast 80 Prozent der Mütter mit einem Kind arbeiten, mit zwei Kindern sind es immer noch 71,9 Prozent. Allerdings sind (alle) Frauen deutlich seltener vollzeit- und deutlich häufiger teilzeitbeschäftigt oder in ausschließlich geringfügiger Beschäftigung (Minijob) tätig als Männer. Frauen stellen deutschlandweit und in Westdeutschland nur etwa ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigten, aber mehr als 80 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten und zwei Drittel der ausschließlich im Minijob Beschäftigten. Zahl und Alter der im Haushalt lebenden Kinder beeinflussen die Arbeitszeiten der Frauen im Vergleich zu denen der Männer erheblich: Bereits bei einem Kind verdoppelt sich der Unterschied bei den Arbeitszeiten von 7 Stunden (bei Frauen und Männern ohne Kinder) auf fast 15 Stunden. Bei zwei und mehr Kindern liegt er bei 19 bis 21 Stunden.

##### **Wiedereinstieg: nicht ohne Hürden**

Die meisten Frauen nehmen nach dem Mutterschutz noch Elternzeit in Anspruch und kehren erst danach wieder in den Job zurück: Das gilt für 70 Prozent der ostdeutschen Frauen und 57 Prozent der westdeutschen Frauen, die vor der Geburt ihres Kindes erwerbstätig waren. Oft ist allerdings der Weg zurück in den alten Betrieb verbaut: (Nur) sieben von zehn der erfolgreich wiederingegliederten Frauen



in Westdeutschland kehren in ihren alten Betrieb zurück. Viele wechseln mit der Berufsrückkehr auch den Betrieb. Ein wichtiger Grund: Eine von sieben Berufsrückkehrerinnen hat Probleme mit der Arbeitszeit. Und knapp 11 Prozent der Frauen in den westdeutschen Ländern zogen sich als Hausfrau vom Arbeitsmarkt zurück.

#### **Randnotiz**

Elternzeiten:

- 59 % der Mütter kehren nach spätestens 3 Jahren auf den Arbeitsmarkt zurück
- 41 % sind Mütter mit Erwerbsunterbrechung über 3 Jahre
- 1,7 Kinder haben Frauen im Schnitt, die mehr als drei Jahre ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen
- 1,3 Kinder haben Frauen im Schnitt, die weniger als drei Jahre ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen



#### **Handwerk**

„Ich habe zwei Kinder und war zweieinhalb Jahre „draußen“. Da, wo ich vorher gearbeitet habe, sind die Arbeitszeiten grenzenlos – Kulturbetrieb halt. Mütter sind nicht vorgesehen. So flexibel bin ich nicht mehr und will das auch nicht. Außerdem hat sich mein Zeitmanagement sehr verbessert und meine Fähigkeit, Grenzen zu setzen, auch. Wie ich den Wiedereinstieg geschafft habe? Man muss den richtigen Laden finden, durchhalten, sich ins Gedächtnis rufen, dass man ein Zugewinn für jede Firma ist – dann klappt es. Nicht von heute auf morgen, aber es klappt, wenn man das Selbstvertrauen hat.“

Meinen „richtigen Laden“ kennzeichnet: absolutes Miteinander, flache Hierarchien, hohe Eigenverantwortung, gute Führung, regelmäßiges Lob, regelmäßig Firmenveranstaltungen mit Familien. Und: total angstfreies Arbeiten! Das braucht man auch, wenn alle Verantwortung übernehmen sollen.“

Bernadette N., zwei Kinder, sechs und acht Jahre, Office-Management

#### **Beim Spagat unterstützen**

Eine Umfrage bei Personalverantwortlichen in der Wirtschaftsregion Aachen im Rahmen der Landesinitiative „Netzwerk W (Wiedereinstieg)“ zeigte 2011 einen deutlichen Trend zur verstärkten Berufsorientierung von Müttern: Die Elternzeiten werden kürzer und gut ausgebildete Frauen warten meist länger mit dem zweiten Kind. Die Personalerinnen und Personaler bestätigen den (gut ausgebildeten) Frauen eine hohe Berufsmotivation und eine bessere Fähigkeit zur Selbstorganisation: „Sie wollen in jedem Fall eine Dequalifikation verhindern und da wieder einsteigen, wo sie aufgehört haben. Wir stellen fest, dass Eltern generell oft besser selbst organisieren als andere Beschäftigte.“

Aber sie beschreiben auch den oft stressigen Spagat zwischen Beruf und Familie: „zwischen Ehrgeiz im Beruf und hohen Ansprüchen an ihre Rolle in der Familie.“ Hinzu kommen unzureichende Betreuungsmöglichkeiten: „Das ganze System ist viel zu instabil.“

#### **Elternwünsche, Elternnöte**

„Eine besondere Hilfe wäre für mich ... wenn ich weniger arbeiten müsste“, sagen 50 Prozent der Väter und 23 Prozent der Mütter (Allensbach, 2012). Mehr als ein Drittel der Väter und 30 Prozent

der Mütter wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten im Beruf. Und auf die Frage, wie sehr „bei ihnen im Betrieb auf die zeitlichen Bedürfnisse von Eltern Rücksicht genommen wird“, antworten 56 Prozent der Väter und 65 Prozent der Vollzeit arbeitenden Mütter: „kaum, gar nicht oder weniger stark“; bei den Teilzeit arbeitenden Müttern sind es immer noch 51 Prozent. Nach Schätzungen der Prognos AG kann durch familienbewusste Maßnahmen in Betrieben sowohl die in Anspruch genommene Elternzeit verkürzt als auch die Rückkehrquote von Müttern nach der Elternzeit erhöht werden. Verschiedene Studien zeigen, dass eine schnelle Berufsrückkehr positive Folgen sowohl für die Karrierechancen und damit die langfristige Lohnentwicklung von Frauen als auch für das Unternehmen hat: Kürzere Elternzeiten bedeuten geringere Kosten für die Wiedereingliederung der Frauen und für die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung von Ersatzarbeitskräften.

#### **Weiterbildung verbessern**

Es lohnt sich ebenso, Eltern während und nach der Elternzeit Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, um eine schnelle Wiedereingliederung zu unterstützen. Wiedereinsteigerinnen sagen zu über 90 Prozent, dass sie solche Angebote während und nach der Elternzeit für hilfreich halten. Zwei Drittel der Mütter haben an keiner Maßnahme teilgenommen, weil sie Schwierigkeiten hatten, die Kinderbetreuung sicherzustellen.

#### **Randnotiz**

„In Jena nehmen die Hälfte aller Väter Elternzeit. In Gelsenkirchen sind es nur 10 Prozent. Von den 106.000 Einwohnern der Stadt Jena sind 28.000 Studenten. Rund 5.000 Menschen sind in den vergangenen zehn Jahren nach Jena gezogen. Auch die Geburtenrate ist gestiegen: von 930 Geburten 2004 auf 1.086 im vergangenen Jahr. Mehr als 90 Prozent der Kinder werden in Kitas betreut – damit hat Jena die höchste Betreuungsquote im ganzen Land. ‚In der Tat ist Jena seit vielen Jahren bekannt für seine gute Familienpolitik‘, sagt Hans Bertram, Professor für Soziologie an der Humboldt-Universität Berlin.“

www.welt.de, 10.11.2014,

In der Hauptstadt der besten Väter Deutschlands

## Teil 5 Mehr davon?

Ihre Unternehmenskultur ermöglicht Vereinbarkeit ohne große Probleme? „Willkommen (zurück)!“ ist bereits Ihr Motto? Dann können ein paar hilfreiche Anregungen mehr für den betrieblichen Alltag nicht schaden, damit der gute Wille nicht an kleinen Hürden oder fehlenden Informationen scheitert.

Für die Umsetzung guter Lösungen für Elternzeit, Berufsrückkehr und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen Sie praktische Arbeitshilfen nicht lange suchen: Wir haben die wichtigsten für Sie in der so genannten „Wählscheibe“ zusammengestellt.

Und so lässt sich diese Scheibe nutzen: Sie ist ein Instrument, das Ihnen eine sichere Grundlage für die systematische Planung des Wiedereinstiegs in drei Phasen bietet.

Diese drei Phasen des beruflichen Wiedereinstiegs sind jeweils von den Bedürfnissen der Unternehmen und der Beschäftigten gekennzeichnet:

### 1. Phase: Vor der familienbedingten Auszeit

### 2. Phase: Während der familienbedingten Auszeit

### 3. Phase: Nach der familienbedingten Auszeit

Die erste Phase (**grün**) soll eine gemeinsame Erwartungs- und Planungssicherheit für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und werdende Eltern schaffen.

Während der familienbedingten Auszeit in der zweiten Phase (**blau**) stehen der Erhalt der beruflichen Qualifikation der Beschäftigten und die Bindung zum Unternehmen im (beruflichen) Fokus.

In der dritten Phase (**violett**) sollte möglichst früh ein für beide Seiten geeignetes Arbeitsmodell gefunden werden, das die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und die Reintegration in die Arbeitsabläufe unterstützt.

### Mögliche Maßnahmen der jeweiligen Phasen:

#### 1. Phase:

- Angebot eines Informations- und Planungsgesprächs
- Information über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen von Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit
- Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Elternzeit und den beruflichen Wiedereinstieg

#### 2. Phase:

- Angebot von Vertretungseinsätzen und Mitarbeit in (befristeten) Projekten
- Angebot der Teilnahme an Weiterbildungen
- Angebot eines Mentoring-Programms
- Einladung zu internen Besprechungen
- Informationen über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens
- Angebot eines Rückkehrgesprächs

#### 3. Phase:

- Angebot von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodellen
  - Gleitzeit
  - Teilzeit
  - Jobsharing
  - Telearbeit/Home-Office

Auf der Scheibe finden Sie zunächst Stichworte zu jeder Phase.

Im Anhang auf Seite 2 stehen Ihnen Tipps und Links mit konkreten Arbeitshilfen zur Verfügung.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Broschüre und der Wählscheibe eine sinnvolle Ergänzung zu einer erfolgreichen Personalentwicklung mit Wiedereinsteigerinnen bieten zu können.

## Literatur/Impressum

### acconsult

#### Katharina Junglas

Wiedereinstieg (k)ein Thema für Unternehmen?

Eine Befragung von Personalverantwortlichen in der Wirtschaftsregion Aachen 2011

### Allensbacher Archiv

Monitor Familienleben 2012

### brand eins, Heft 06/2004

„Leitbilder“

[http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/5-](http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/5-Vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/5-9-rueckkehr-in-den-beruf.html)

[Vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/5-9-rueckkehr-in-den-beruf.html](http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/5-Vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/5-9-rueckkehr-in-den-beruf.html)

### Oswald Neuberger

*Führen und führen lassen.* Lucius & Lucius, Stuttgart 2002

### Herausgeber:

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mülheim-Essen-Oberhausen

**Konzept und Texte:** Cornelia Benninghoven, [www.kabine1.com](http://www.kabine1.com), Köln

**Gestaltung:** Gathmann Michaelis und Freunde

**Bildnachweis:** ©shutterstock.com/bikeriderlondon,

©photocase.de/cydonna

**Druck:** Keuck Druck GmbH & Co. KG

**Korrektorat:** MediaMate GmbH

### Friedemann Schulz von Thun

*Miteinander reden 1 – 4:* Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Fragen und Antworten. (4 Bände TB, Rowohlt)  
*Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte,* Rowohlt

### Süddeutsche Zeitung, 14./15. Februar 2015, Wirtschaft, Seite 25

*Lieber leben. Auf der Suche nach dem Traumberuf lassen sich Top-Talente nicht mehr mit Geld und Status locken. Für große Unternehmen wird das zum Problem – besonders in der Finanzindustrie.* Von Jan Wilmroth und Markus Zydra

### www.welt.de, 10.11.2014

In der Hauptstadt der besten Väter Deutschlands

### WSI-Genderdatenportal

<http://www.boeckler.de/51990.htm>



gefördert von:

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



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Stand: April 2015

# Kompetenz in Kooperation

Das MEO-Kompetenzzentrum „Frau und Beruf“ ist eines von 16 Kompetenzzentren im Land NRW, initiiert und gefördert durch das Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter (MGEPA).

Unsere Hauptaufgabe ist, die Frauenerwerbstätigkeit in der Region nachhaltig zu verbessern und zu steigern.

Wir arbeiten in einem dichten Netzwerk mit Partnerinnen und Partnern zusammen, die unsere Aktivitäten vielfältig und innovativ unterstützen. **Alle Infos dazu auf unserer Website.**

Träger: NRW Regionalagentur MEO e. V. im Verbund mit Die Spinnen e. V., Stadt Mülheim an der Ruhr, Stadt Essen und Stadt Oberhausen

# Ihr Kontakt

## **Kompetenzzentrum Frau und Beruf MEO**

Am Waldthausenpark 2 | 45127 Essen

**E-Mail:** kontakt@competentia-meo.de

**Ihre Ansprechpartnerin:** Simone Kaczinski

**Telefon:** 0201 311071 | Fax: 0201 311072

**E-Mail:** competentia.kaczinski@diespinnen.de

**[www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/  
kompetenzzentrum\\_MEO](http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_MEO)**

Sie haben Fragen, Anregungen oder möchten ein konkretes Anliegen besprechen? Wir freuen uns auf Sie: telefonisch, per Mail und ganz persönlich.

gefördert vom:

**Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen**



**EUROPÄISCHE UNION**  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

**Die SPINNEN**  
Essener Fachstelle Frauen und Beruf

**Mülheim  
an der Ruhr**  
Die Oberbürgermeisterin

**STADT  
ESSEN**

**stadt  
oberhausen**