



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK  
Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag

Erfolgsfaktor  
**Familie**  
Unternehmensnetzwerk



Familienbewusste  
Aus- und Weiterbildung



# Familienbewusste Aus- und Weiterbildung



# Inhalt

1. Einführung .....	7
1.1 Unterschätzte Potenziale?! Doppelinterview mit Franziska Schreyer, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Dagmar Hebmüller, Bundesagentur für Arbeit .....	9
1.2 Porträts: Berufsrückkehrerin Petra Engelken, Teilzeitauszubildende Olivia Spanier .....	13
2. Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter – was heißt das und wie funktioniert es? .....	15
2.1 Rahmenbedingungen: Rechtliche Grundlagen für die Teilzeitausbildung .....	16
2.2 Interview: „Bei kleinen Betrieben steht die Fachkräftesicherung im Vordergrund“, Annette Land, Bundesinstitut für Berufsbildung .....	17
2.3 Erfahrungen aus Förderprojekten: Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen..	19
2.4 Unternehmensbeispiele	
Deutsche Telekom AG .....	21
Van der Valk Hotel Melle – Osnabrück .....	23
Europoles GmbH & Co. KG .....	24
EvoBus GmbH .....	26
Deutsche Welle .....	27
3. Motivierte Berufsrückkehrende – wie können Unternehmen sie für sich gewinnen? ..	29
3.1 Qualifizierungs- und Weiterbildungsinstrumente: Auch für Berufsrückkehrende .....	30
3.2 Interview „Berufsrückkehrerinnen unterschätzen sich häufig“, Dorothea Seitz-Dobler, Beauftragte für Chancengleichheit Schwandorf.....	33
3.3 Erfahrungen aus Förderprojekten: Baden-Württemberg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen .....	34
3.4 Unternehmensbeispiele	
Lanxess AG .....	36
FS Software & Konstruktionen GmbH .....	38
Mahr GmbH .....	40
Debeka Versicherungsgruppe .....	42
Medizinische Hochschule Hannover .....	43
4. Tipps: Mit familienbewusster Aus- und Weiterbildung erfolgreich rekrutieren .....	45
4.1 Tipps im Vorfeld .....	45
4.2 Tipps für die Einstellungsphase .....	46
5. Anhang .....	47
5.1 Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ .....	47
5.2 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ .....	48
5.3 Links und Publikationen .....	49
5.4 Weiterführende Publikationen .....	50



# 1. Einführung

Familienbewusste Aus- und Weiterbildung ist ein vergleichsweise neues Thema im Kanon der familienbewussten Personalpolitik. Es umfasst einerseits Ausbildungsangebote für (junge) Mütter und Väter, die aufgrund von Familienpflichten nicht auf klassischem Wege ins Berufsleben einsteigen konnten, dies aber nachholen wollen. Andererseits beschreibt es betriebsnahe Qualifizierungsinstrumente für Menschen, die nach längeren, familiär verursachten Berufsunterbrechungen wieder ins Berufsleben zurückkehren wollen.

Rückkehrende aus Familienphasen und Einstiegswillige mit Familienpflichten könnten für Unternehmen künftig eine stärker zu beachtende Zielgruppe werden. Denn viele von ihnen sind überdurchschnittlich lebenserfahren, gut organisiert, engagiert und motiviert – vorausgesetzt man ermöglicht ihnen einen adäquaten Einstieg ins Unternehmen.

Wenn Eltern- oder Pflegezeiten länger gedauert haben, sind betriebliche oder betriebsnahe Qualifizierungsangebote besonders hilfreich: Sei es die Aneignung von neuen Arbeitstechniken, die Auffrischung von Kompetenzen, die Umschulung auf eine neue Funktion, das Aufsatteln auf die bestehende Ausbildung und mitunter auch das Erlernen eines neuen Berufs. Die Erfahrung von Vorreiterunternehmen zeigt, dass sich Modelle und Ideen der Aus- und Weiterbildung für Menschen mit Familie für Unternehmen lohnen. Denn als Return on Investment erhalten sie in aller Regel besonders verantwortungsbewusste und stresserprobte Beschäftigte mit hoher sozialer Kompetenz, deren Bindung an das Unternehmen überdurchschnittlich hoch ist.

Schaut man auf die potenziellen Zielgruppen erweist sich, dass hier auch quantitativ nicht unerhebliche Potenziale liegen. Eine Auswertung des Mikrozensus aus dem Jahr 2007 ergab, dass von rund 290.000 Müttern unter 25 Jahren zu diesem Zeitpunkt circa 40 Prozent weder einen Berufsabschluss hatten noch eine Schule besuchten. Bei den rund 70.000 Vätern dieser Altersgruppe waren weitere 20 Prozent ohne Ausbildung. Hinzu kommen rund 160.000 Frauen, die bei der Bundesagentur für Arbeit als Berufsrückkehrerinnen gemeldet sind und wieder in eine Erwerbstätigkeit einsteigen wollen sowie eine nicht bestimmbar Anzahl potenzieller Arbeitskräfte – vor allem Frauen –, die „eigentlich“ ins Berufsleben zurückkehren wollen, sich aber nicht bei der Arbeitsagentur melden.

Vielen von ihnen fehlt der Mut, sich direkt bei Unternehmen zu bewerben: Sie unterschätzen ihre Qualifikationen oder befürchten, dass Unternehmen kein Interesse daran haben, Bewerberinnen und Bewerber, die aus familiären Gründen lange nicht oder nie berufstätig waren, einzustellen. Derweil machen Unternehmen, die offen für diese Zielgruppe sind, gerade damit oft überdurchschnittlich gute Erfahrungen: Denn mitunter sind diejenigen, deren Abschlüsse auf dem Papier veraltet scheinen, Beschäftigte mit besonderen Qualifikationen und Erfahrungen, die in Unternehmen bald unverzichtbar werden.

Der (Wieder-)Einstieg ins Berufsleben nach einer Familienphase bedeutet für die meisten Eltern, dass sie ein neues Gleichgewicht zwischen Job, Lernen und Familienpflichten finden müssen. Dazu bedarf es der Flexibilität bei Unternehmen wie Beschäftigten. Insbesondere gute Modelle der betrieblichen oder betriebsnahen Qualifizierung sowie neue Ideen, wie man motivierte und (wieder-)einstiegsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet, sind hier ausschlaggebend.

In der vorliegenden Broschüre, die die Erfahrungen aus zahlreichen Unternehmen und Projekten zusammenträgt, wollen wir daher an insgesamt zehn Beispielen zeigen, wie Unternehmen

- junge Mütter und Väter im Rahmen einer Teilzeitausbildung als Fachkräfte für ihr Unternehmen gewinnen und halten können,
- Rückkehrerinnen bzw. Rückkehrer aus Familienphasen im Rahmen intelligenter betrieblicher Qualifizierungsmodelle schnell und effizient ins Unternehmen integrieren können sowie
- die beiden Zielgruppen besser ansprechen und damit neue Potenziale erschließen können.





## 1.1 Unterschätzte Potenziale?! Doppelinterview

mit Franziska Schreyer, Institut für  
Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und  
Dagmar Hebmüller, Bundesagentur für Arbeit



Berufsrückkehr und Teilzeitausbildung spielen eine wichtige Rolle für die Fachkräftesicherung in Deutschland. Potenzialeinschätzungen zur Erwerbsbeteiligung von Frauen und Müttern belegen dies ebenso wie Untersuchungen zur sogenannten stillen Reserve oder konkrete Projekte, die den (Wieder-)Einstieg nach Familienphasen befördern.



Dagmar Hebmüller



Franziska Schreyer

Dr. Franziska Schreyer vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Dagmar Hebmüller von der Bundesagentur für Arbeit haben sich damit intensiv auseinandergesetzt und erläutern Potenziale, Herausforderungen und Ansatzpunkte.

### **Frau Hebmüller, welche Rolle spielt das Thema Frauenerwerbsbeteiligung, wenn wir in Deutschland über Fachkräftesicherung sprechen?**

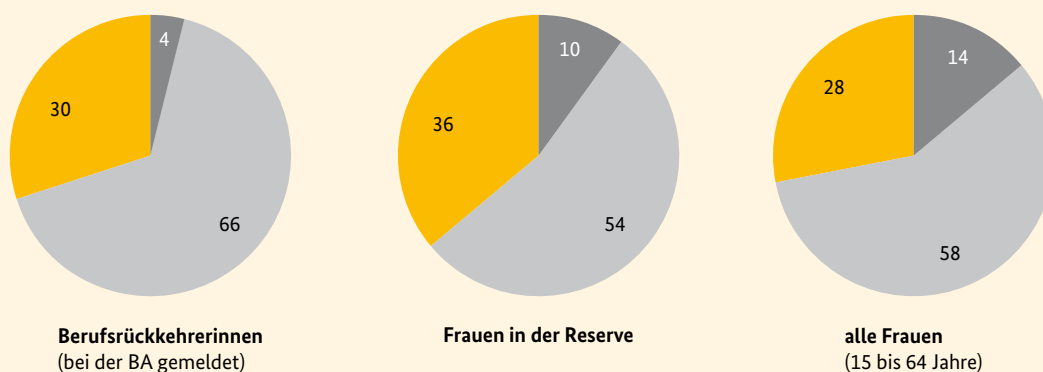
**Hebmüller:** In Deutschland haben wir Potenziale sowohl hinsichtlich der Frauenerwerbsbeteiligung als auch beim Arbeitszeitvolumen von teilzeitbeschäftigten Frauen. Gelänge es, diese zu erschließen, entspräche dies einem Volumen von bis zu 2,1 Millionen Vollzeitäquivalenten.

### **Frau Schreyer, Sie haben sich intensiv mit Berufsrückkehrerinnen beschäftigt. Wie viele gibt es?**

**Schreyer:** Genaue Zahlen gibt es nicht und wie immer kommt es auf die Definition an. Das Wissenschaftszentrum Berlin hat für das Jahr 2005 5,6 Millionen nicht erwerbstätige Frauen im Alter von 25 bis 59 Jahren ermittelt, die sich nicht in Ausbildung oder Studium befinden; ein Teil dieser Frauen wird nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder zurück in den Beruf wollen. Einer Studie von IAB-Kolleginnen und -Kollegen zufolge waren 2008 gut 160.000 Frauen bei der Bundesagentur für Arbeit als Berufsrückkehrerinnen gemeldet. Zusätzlich wurden knapp 300.000 Frauen in der stillen Reserve „im engeren Sinn“ ermittelt. Das sind Frauen, die sich nicht bei den Arbeitsagenturen melden, obwohl sie dem Arbeitsmarkt prinzipiell zur Verfügung stehen.

## Qualifikation der Berufsrückkehrerinnen\* und der Frauen in der stillen Reserve im Vergleich zu allen Frauen

Deutschland insgesamt (Grafik) sowie West und Ost, Anteile in Prozent



Ausbildung	Berufsrückkehrerinnen		stille Reserve		alle Frauen	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost
akademische Ausbildung	5	3	8	15	12	21
betriebliche/schulische Ausbildung	60	73	53	60	57	59
ohne abgeschl. Berufsausbildung	35	24	39	25	31	19
Gesamt	100	100	100	100	100	100

Abweichungen von 100 Prozent durch Runden der Zahlen.

\* Die Daten zu den Berufsrückkehrerinnen beziehen sich auf das Jahr 2009, da für 2008 keine Daten vorliegen.

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Auswertungen aus dem Data-Warehouse der BA, Mikrozensus 2008, eigene Berechnungen.

© IAB

### Welche Qualifikationen sind hier verborgen?

**Schreyer:** Überwiegend gute. Frauen in der stillen Reserve verfügen mit 54 Prozent mehrheitlich über einen beruflichen Abschluss. Bei den Berufsrückkehrerinnen liegt dieser Anteil mit 66 Prozent deutlich höher, auch im Vergleich zu allen Frauen im erwerbsfähigen Alter, die einen Berufsabschluss besitzen (58 Prozent). Möglicherweise haben sich aber die beruflichen Anforderungen während der Zeit, in der die Frauen nicht erwerbstätig waren, verändert. Das vor der Erwerbsunterbrechung erworbene Wissen aus der beruflichen Ausbildung, dem Studium bzw. der beruflichen Tätigkeit ist oft veraltet und muss aktualisiert werden. Hier können Weiterbildungen helfen.

### Was tut die Bundesagentur für Arbeit, um jungen Müttern und Berufsrückkehrerinnen den Weg in den Job zu erleichtern?

**Hebmüller:** Wir fördern Informations- und Beratungsangebote zur Teilzeitausbildung und zum Wiedereinstieg nach einer Familienzeit. Jobcenter und Arbeitsagenturen führen zum Beispiel regionale Veranstaltungsreihen „BIZ und Donna“ für Berufsrückkehrerinnen durch. Gemeinsam mit dem BMFSFJ betreiben wir im Rahmen des Aktionsprogramms „Perspektive Wiedereinstieg“ das gleichnamige Lotsenportal sowie ein aus Mitteln des ESF kofinanziertes

Modellprogramm, das derzeit an zehn Standorten Angebote für Wiedereinsteigerinnen bereithält. Ab Herbst bieten wir als BA bundesweit Qualifizierungsmaßnahmen für Wiedereinsteigerinnen an, die umfassende Unterstützung mit Coaching während des gesamten Wiedereinstiegsprozesses beinhalten. Des Weiteren forcieren wir derzeit die Suche und Bereitstellung von Teilzeitberufsausbildungsplätzen für junge Mütter. Mit der Initiative „Erstausbildung junger Erwachsener“ sprechen wir auch gezielt Berufsrückkehrerinnen im Alter zwischen 25 und 35 Jahren an, die entweder an eine Ausbildung oder betrieblichen Umschulung in Voll- oder Teilzeit teilnehmen wollen. Gefördert werden können auch Qualifizierungen, die zu einer berufsanschlussfähigen Teilqualifikation führen, oder Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Externenprüfung. Schließlich fördern wir Kinderbetreuungskosten und gegebenenfalls umschulungsbegleitende Hilfen bei betrieblicher Einzelumschulung.

**Frau Schreyer, Sie haben das Projekt „Perspektive Wiedereinstieg“ begleitet. Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich der Bedeutung familienorientierter Weiterbildung gemacht?**

**Schreyer:** Eine zeitliche Platzierung der Weiterbildung, die diese mit Familienaufgaben vereinbar macht, oder begleitende Kinderbetreuung sind natürlich wichtig. Allerdings hat fast jede zweite Teilnehmerin am ESF-Programm „Perspektive Wiedereinstieg“ des Familienministeriums ihre Erwerbsarbeit mehr als zehn Jahre lang unterbrochen und die Kinder sind meist schon älter. Das Problem, wie die Betreuung von Kleinkindern mit Qualifizierung zu vereinbaren ist, stellt sich für diese Frauen eher selten.

**Was kennzeichnet Qualifizierungsinstrumente, die geeignet sind, Eltern, die aus längeren Familienphasen kommen, fit für den Arbeitsmarkt zu machen?**

**Schreyer:** Das ist fachlich allgemein nicht zu beantworten. Gerade bei höher Qualifizierten gibt es teils sehr spezifische Bedarfe – denken Sie zum Beispiel an die Innenarchitektin, die sich mit neuen Zeichenprogrammen, oder an die Steuerberaterin, die sich mit dem aktuellen Steuerrecht vertraut machen muss. Wir beobachten in unserer Begleitforschung zum ESF-Programm „Perspektive Wiedereinstieg“ aber sehr oft, dass mit zunehmender Dauer der Erwerbsunterbrechung das berufliche Selbstbewusstsein sinkt. Dieses zu stärken, ist fast immer eine wichtige Nebenaufgabe von Qualifizierungen.

**Frau Hebmüller, wie unterstützt die Bundesagentur für Arbeit Unternehmen bei Angeboten einer familienbewussten Aus- und Weiterbildung?**

**Hebmüller:** Der Arbeitgeber-Service und die Beauftragten für Chancengleichheit der Agenturen informieren und beraten Unternehmen zu denkbaren Handlungsansätzen. Schon während der Elternzeit bestehen Möglichkeiten einer – familienfreundlichen – Qualifizierung am Arbeitsplatz, wofür wir das Programm WeGebAU nutzen. Nach einer längeren Familienphase können Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung beim Arbeitgeber gefördert werden, zum Beispiel um die Beschäftigungsaufnahme zu stabilisieren. Möglichkeiten für Unternehmen eröffnen sich auch über die Aus- und Weiterbildung von Berufsrückkehrerinnen bzw. Berufsrückkehrern und Alleinerziehenden im Rahmen der Initiative „Erstausbildung junger Erwachsener“. Hier möchte ich die Betriebe um aktive Unterstützung und Beteiligung an diesem Programm, das auch unter dem Namen „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ bekannt ist, bitten. Dabei geht es um die Bereitstellung von Ausbildungs- und Umschulungsplätzen, möglichst auch in Teilzeit. Und: Für eine familienbewusste Aus- und Weiterbildung sind Lernformen notwendig, die über die Praxis zur Theorie führen und die die besondere Lebens- und Arbeitssituation des Personenkreises berücksichtigen.

## Links:

### **Regionale Veranstaltungsreihen „BIZ und Donna“**

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Initiative „Erstausbildung junger Erwachsener“**

[www.arbeitsagentur.de/nn\\_27584/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A042-Vermittlung/Allgemein/Initiative-Erstausbildung-junger-Erwachsener-AG.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27584/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A042-Vermittlung/Allgemein/Initiative-Erstausbildung-junger-Erwachsener-AG.html)

### **WeGebAU**

[www.arbeitsagentur.de/nn\\_27584/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Arbeitgeberinformationen-FbW.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27584/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Arbeitgeberinformationen-FbW.html)

### **„AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“**

[www.arbeitsagentur.de/nn\\_27584/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A042-Vermittlung/Allgemein/Initiative-Erstausbildung-junger-Erwachsener-AG.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27584/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A042-Vermittlung/Allgemein/Initiative-Erstausbildung-junger-Erwachsener-AG.html)

### **Arbeitgeber-Service und Beauftragte für Chancengleichheit**

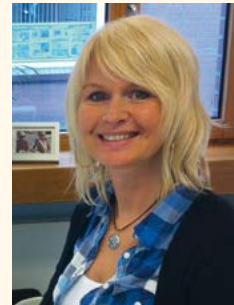
[www.arbeitsagentur.de/nn\\_301748/Navigation/zentral/Unternehmen/Arbeitsmarktinformationen/Moderne-Personalpolitik/Moderne-Personalpolitik-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_301748/Navigation/zentral/Unternehmen/Arbeitsmarktinformationen/Moderne-Personalpolitik/Moderne-Personalpolitik-Nav.html)

## 1.2 Porträts: Berufsrückkehrerin Petra Engelken, Teilzeitauszubildende Olivia Spanier

Petra Engelken ist nach zwölf Jahren ein fulminanter Wiedereinstieg in den Beruf geglückt

### Mut, Offenheit und Lebenserfahrung

Vor 25 Jahren, gleich nach dem Abitur, hat sie eine Lehre als Bankkauffrau in Stade gemacht und anschließend auch in diesem Beruf gearbeitet, allerdings nie wirklich gerne. Ihr Traum war es, Grundschullehrerin zu werden. Nach knapp zehn Jahren bekam Petra Engelken einen Sohn, drei Jahre später einen zweiten – der ungeliebte Beruf schien Vergangenheit. Dann nach zwölf Jahren kam, was so oft kommt: die Trennung und Scheidung. Die Alleinerziehende wollte und musste zurück in den Beruf, aber nicht in den alten.



Petra Engelken

Kurse in Windows Office und Beratung zu Lebenslauf und Anschreiben bei der Handwerkskammer (HWK) und etwa zehn Initiativbewerbungen, unter anderem bei der Stadt für die Stelle einer Schulsekretärin – das war der Anfang. Nach einem harten, fordernden, aber letztlich erfolglosen Vorstellungsgespräch bei der Stadt erhielt sie vier Monate später einen Anruf und die Einladung zu einem weiteren Gespräch. Dieses Mal ging es um die Stelle einer Beraterin im Familienservicebüro der Stadt, und es war erfolgreich.

Ist eine solche Karriere typisch für eine 43-Jährige, die nach vielen Jahren zunächst mit 20, dann aber schnell mit 30 Stunden wieder in den Beruf einsteigt? Sicher nicht. Was ihr geholfen hat? Sie sagt: „Es klingt merkwürdig, aber ich habe immer daran geglaubt, dass ich es schaffe. Diese Einstellung hat mir geholfen.“ Glück hatte sie auch mit ihren Kolleginnen und Kollegen, die sie gleich mit Blumen empfangen haben. Sie waren, so Engelken, überrascht und erstaunt, dass sie als Fachfremde bei ihnen anfang, aber sie hätten sie unglaublich unterstützt. Alle waren verständnisvoll, wenn sie einmal früher gehen musste, waren engagiert bei der Einarbeitung und haben ihr – wie sie selber auch – viel zuge-  
traut. Schon nach zwei Wochen durfte sie Beratungsgespräche zum Beispiel zum Thema Kinderbetreuung alleine führen. Überzeugt hat sie, so ist sie im Nachhinein sicher, durch ihre Lebenserfahrung und ihre Offenheit. Allerdings glaubt die Beraterin, dass eine bessere Kinderbetreuung und Angebote für Mütter auf der Ebene der Qualifikation und der Motivation Frauen in vergleichbaren Situationen sehr helfen würden. Sie selbst hat einen langen Entwicklungsprozess hinter sich. Von der Einstellung: „Es ist egal, welchen Job ich anfang, irgendwann bekomme ich sowieso Kinder und vielleicht übernehme ich dann mal einen 400-Euro-Job“ bis hin zu ihrer heutigen Haltung: „Mal gucken, vielleicht studiere ich eines Tages noch.“ Es überrascht nicht, diesen Satz aus ihrem Mund zu hören.

Hochschulabsolventin lernt Bürokommunikation in Teilzeit

## Vereinbarkeit von Beruf, Familie und einer persönlichen Leidenschaft

Warum strebt eine junge Frau – verheiratet, ein Kind, mit einem Bachelor in Romanistik in der Tasche und fließenden Französischkenntnissen – in eine Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation in Teilzeit? Olivia Spanier wollte eigentlich den Master draufsetzen, freute sich dann aber gemeinsam mit ihrem Mann über das erste Kind und geriet ins Schwanken. Würde sie – ohne in der Lage zu sein, dauernd zu reisen – überhaupt einen attraktiven Job finden? Für sie interessante Stellenanzeigen forderten immer wieder kaufmännische Kenntnisse. Sollte sie vielleicht statt des Masters lieber eine Ausbildung draufsatteln, in der ihre Fremdsprachenkenntnisse ein schönes Plus waren? Und wenn ja, bei welchem Betrieb? Fragen wie diese gingen ihr durch den Kopf, als sie im Bonner Familienbüro saß, um sich über Kinderbetreuungsmodelle an ihrem Wohnort zu informieren. Die Beratung nahm dann eine überraschende Wendung. Spanier verließ das Amt mit den Kontaktdaten zum Projekt ModUs des Christlichen Jugenddienstes in Bonn, das unter anderem Ausbildungen in Teilzeit vermittelt. So gelangte die 26-Jährige zur Deutschen Welle.



Olivia Spanier

„Mein Arbeitgeber hat immer verständnisvoll reagiert, wenn ich wegen einer Krankheit meines Sohnes einmal Sonderurlaub nehmen musste“, berichtet Spanier. Auch die Berufsschule hat sich auf junge Eltern eingestellt: Als wegen Renovierungsarbeiten der Unterricht auf den Nachmittag verlegt werden sollte, hat die Schule eine eigene Berufsschulklasse für Eltern gegründet, die auch weiterhin vormittags stattfinden konnte. Die Schule fällt Spanier leicht. „Ich lerne meistens im Bus“, sagt die Berufsschülerin mit sehr guten Zeugnissen. Was die Ausbildung angeht, so hat sie nie das Gefühl, durch die verkürzte Arbeitszeit irgendwelche Inhalte nicht ausreichend vermittelt zu bekommen, zumal es keine Punkte gibt, deren Vermittlung an eine bestimmte Tageszeit gebunden wäre. Sie kann von drei auf zweieinhalb Jahre Ausbildungszeit verkürzen. „Ich arbeite 29 Wochenstunden, meine Vergütung wurde entsprechend angeglichen“, so Spanier weiter.

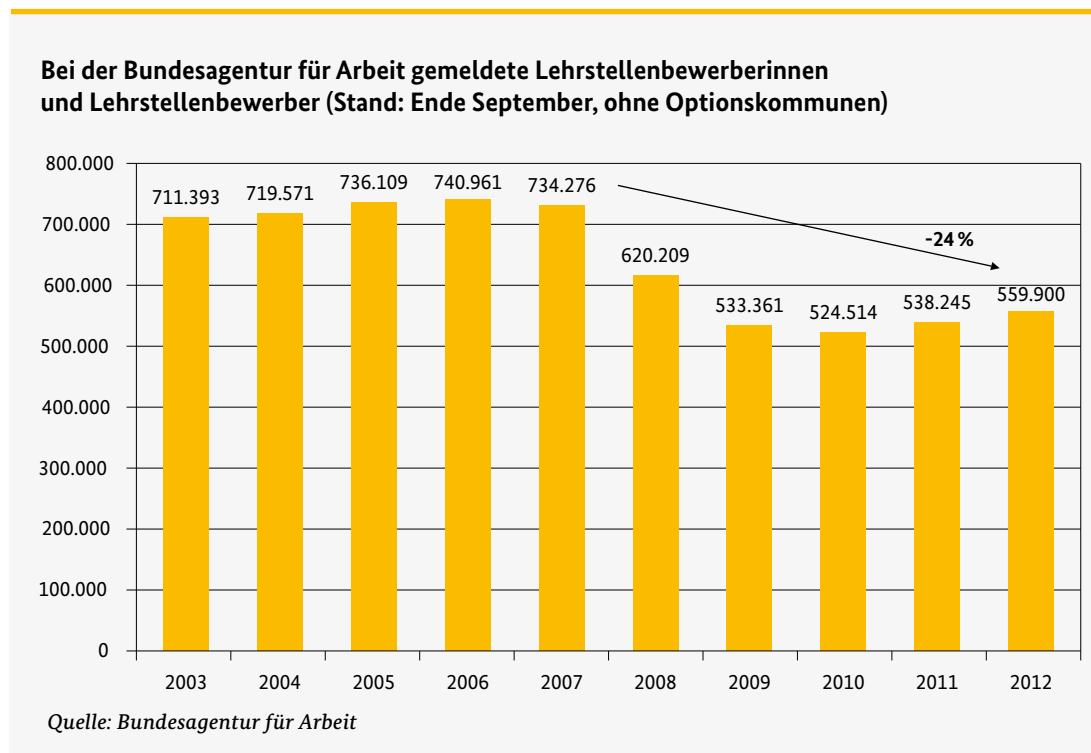
Was für sie die Vorteile einer Ausbildung in Teilzeit sind? „Ich habe Zeit für meine Familie und komme nicht erst um 17 Uhr nach Hause und habe dann noch den Haushalt vor mir“, so die Romanistin. „Ich hätte es auch schade gefunden, wenn ich die ganze Entwicklung meines Kindes nicht mitbekommen hätte und außerdem habe ich mehr Zeit fürs Lernen für die Zwischen- und Abschlussprüfung.“ Denn dafür lernt sie dann doch am Schreibtisch.

## 2.

### Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter – was heißt das und wie funktioniert es?

Ursprünglich galt es vielen als Notlösung: Wenn junge Menschen während ihrer Ausbildungszeit Kinder bekommen und ihre Ausbildung daher nicht so ohne Weiteres beenden können, gibt es die Möglichkeit, auch in Teilzeit auszubilden. 2005 eingeführt, bietet Teilzeitausbildung die Möglichkeit, die wöchentliche Ausbildungszeit im Betrieb – in der Regel um 25, maximal 50 Prozent – zu verkürzen, um Azubis die Vereinbarkeit von Familie und Ausbildung zu erleichtern. Jährlich rund 1.000 Teilzeitausbildungsverträge bundesweit wurden so seit Beginn der Regelung abgeschlossen.

Was bislang eher als Notlösung galt – und vielen Unternehmen als Möglichkeit häufig noch immer nicht bekannt ist –, hat das Zeug zu mehr! In vielen Regionen sinkt bereits seit Jahren die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger und damit der potenziell verfügbaren Auszubildenden drastisch. Allein zwischen 2007 und 2011 verringerte sich die Anzahl der bei den Agenturen gemeldeten Lehrstellenbewerberinnen und Lehrstellenbewerber um 24 Prozent.



Teilzeitausbildung kann daher für viele Unternehmen künftig zu einem Erfolg versprechenden Instrument werden, um engagierte junge Azubis zu finden und an sich zu binden. Gerade familienbewusste Unternehmen wissen, dass betriebliches Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen wichtigen Beitrag für Motivation und Unternehmenskultur leistet. Das gilt auch und gerade für Auszubildende, die in der Familienphase sind.

Insbesondere für kleine Unternehmen kann Teilzeitausbildung eine gute Lösung sein. Wenn etwa eine komplette Vollzeitausbildung durch das Unternehmen nicht finanzierbar ist oder Arbeitsvolumina begrenzt sind, liegen für KMU hier gute Möglichkeiten, trotzdem erfolgreich auszubilden. Die Erfahrungen vieler Betriebe zeigen zudem, dass Teilzeitauszubildende überdurchschnittlich motiviert und leistungsbereit sind, dass sie ihre Ausbildung im Schnitt seltener abbrechen und in aller Regel über überdurchschnittliche Kompetenzen im Sozialen wie im Organisatorischen verfügen.

Gut vorbereitet kann also Ausbildung in Teilzeit für Unternehmen eine sehr erfolgreiche Strategie im Bemühen um junge, engagierte Fachkräfte sein. Unternehmen, die sich gerade auch im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik hier mehr engagieren möchten, können Teilzeitausbildung wie folgt unterstützen:

- Ausbildung in Teilzeit explizit ausschreiben und so deutlich machen, dass man auch an Teilzeitauszubildenden interessiert ist;
- Ausbildungspläne, in denen Ausbildungsinhalte so zusammengestellt werden, dass sie in der (meist) verkürzten Ausbildungszeit behandelt werden können;
- Auszubildenden die Nutzung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung – so vorhanden – ermöglichen (zum Beispiel Kinderbetreuungszuschuss, Belegplätze);
- Unterstützung und Lotsenfunktion bei der Ko-Finanzierung der oft auch nur anteilig vergüteten Ausbildung leisten.

## 2.1 Rahmenbedingungen: Rechtliche Grundlagen für die Teilzeitausbildung

Bei einer Teilzeitberufsausbildung ist es möglich, die tägliche oder wöchentliche Ausbildungszeit im Betrieb zu kürzen. Ausbildungsbetrieb und Auszubildende einigen sich auf Art und Umfang der Reduzierung der Ausbildungszeit. Diese kann flexibel auf die Bedürfnisse von beiden Seiten ausgerichtet werden. Der Berufsschulunterricht findet in der Regel in Vollzeit statt. Bei einigen Berufsschulen gibt es jedoch bereits Bestrebungen, gesonderte Schulklassen mit angepassten Berufsschulzeiten für Teilzeitauszubildende anzubieten.

Seit dem Jahr 2005 ist die Möglichkeit einer Ausbildung in Teilzeit gesetzlich normiert. Nach § 8 Abs. 1 S. 2 Berufsbildungsgesetz (BBiG) kann die tägliche oder wöchentliche Ausbildungszeit verkürzt werden. Dadurch ist es möglich, die Teilzeitberufsausbildung im Zeitrahmen der regulären Ausbildungsdauer zu absolvieren. Die reguläre Ausbildungsdauer (zum Beispiel drei Jahre) bleibt dabei erhalten, die tägliche oder wöchentliche Ausbildungszeit wird hingegen verkürzt. Auszubildende, die eine Teilzeitberufsausbildung absolvieren möchten, müssen ein berechtigtes Interesse für eine Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Ausbildungszeit nachweisen. Der Begriff „berechtigtes Interesse“ ist im BBiG nicht näher definiert. Jedoch liegt nach einer Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung ein „berechtigtes Interesse“ dann vor, wenn Auszubildende eigene Kinder oder pflegebedürftige nahe Angehörige zu betreuen haben beziehungsweise vergleichbare Gründe vorliegen.

Zudem ist ein gemeinsamer Antrag von Auszubildenden und Ausbildenden an die zuständige IHK notwendig. Darüber hinaus muss zu erwarten sein, dass das Ausbildungsziel auch in der verkürzten Zeit erreicht wird.



Das BBiG legt für die Verkürzung der Ausbildungszeit keine Untergrenze fest. Es wird im jeweiligen Einzelfall geprüft, ob die Auszubildenden bei der vorgesehenen Verkürzung der täglichen oder wöchentlichen Ausbildungszeit noch mit den wesentlichen Betriebsabläufen vertraut gemacht und hinreichend in die betriebliche Praxis eingebunden werden können. Als Richtwert soll hier eine wöchentliche Mindestausbildungszeit von 25 Stunden, bei Beibehaltung der regelmäßigen Ausbildungsdauer, sichergestellt werden.

Im Einzelfall kann eine Teilzeitberufsausbildung aber auch mit einer Verlängerung der kalendarischen Ausbildungsdauer kombiniert werden, wenn die Verlängerung erforderlich ist, um das Ausbildungsziel zu erreichen.

## 2.2 Interview

Annette Land, wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Programm JOBSTARTER, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

### **„Bei kleinen Betrieben steht die Fachkräftesicherung im Vordergrund“**

Das Ausbildungsstrukturprogramm JOBSTARTER wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert, mit dem Ziel, bundesweit Innovationen und Strukturentwicklung in der beruflichen Bildung zu unterstützen, und erhält Fördergelder vom Europäischen Sozialfonds ESF. Ein Schwerpunkt des Programms ist die qualitative Verbesserung beruflicher Ausbildung, etwa durch Netzwerke zur Ausbildung in Teilzeit. In diesem Zusammenhang organisiert die Programmstelle Tagungen, Workshops und Publikationen wie „Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle“.



Annette Land

### **Frau Land, was sind die Erfolgsfaktoren für eine Ausbildung in Teilzeit?**

Für das Gelingen einer Ausbildung in Teilzeit sind regionale Netzwerke und feste Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner für Unternehmen und für Jugendliche wichtig. Denn beide Seiten benötigen Vorbereitung und Begleitung. Die Jugendlichen müssen in Fragen der Finanzierung, vielleicht auch der Schuldnerberatung und der Kinderbetreuung beraten werden. Oft brauchen sie auch ausbildungsbegleitende Maßnahmen oder eine Moderation, wenn es Schwierigkeiten in der Ausbildung gibt. Die Unternehmen sollten die Organisation der Kinderbetreuung ansprechen, Urlaubszeiten regeln, Anwesenheitszeiten besprechen sowie ihre Belegschaft und die Berufsschule informieren.

### **Wer sind die genannten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner?**

Sie kommen unter anderem aus Projekten in den Regionen, von denen es einige gibt. Auch in Jobcentern, Kammern und Arbeitsagenturen finden sich Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, es sind aus unserer Perspektive aber noch zu wenige. Wir wünschen uns für die Zukunft, dass die Beratung zum Thema Ausbildung in Teilzeit noch stärker in den Regelinstitutionen verankert wird, um Ausbildung in Teilzeit fest zu etablieren.

### **Wie gewinnen Sie Unternehmen dafür, Ausbildungsplätze in Teilzeit zu schaffen?**

Bei kleineren Betrieben steht die Fachkräftesicherung im Vordergrund. Sie müssen sich, im Gegensatz zu den großen Unternehmen, oft besonders viel einfallen lassen, um Nachwuchs zu gewinnen. Wenn die Auftragslage beispielsweise auf längere Sicht eher gering ist oder räumliche und personelle Kapazitäten nicht so hoch sind, dann bietet sich eine Ausbildung in Teilzeit geradezu an. Wenn Unternehmen sich dennoch skeptisch zeigen, dann empfehlen wir, mit den Jugendlichen ein Praktikum zu vereinbaren. Dort können sie sich ein Bild von den Fähigkeiten der Jugendlichen machen und einander besser kennenlernen. So lässt sich anfänglicher Argwohn fast immer zerstreuen.

### **Woher kommt dieser Argwohn?**

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat 2007 in einer nicht repräsentativen Erhebung genau danach gefragt und unsere Erfahrungen in JOBSTARTER bestätigen die Ergebnisse: Manche Unternehmen haben Sorge, es käme zu erhöhten Fehlzeiten, Ausbildung in Teilzeit schade dem Betriebsklima, weil die anderen Azubinen und Azubis neidisch darauf sein könnten, dass jemand früher geht, oder die Ausbilderinnen und Ausbilder zweifeln daran, dass die Inhalte in der verkürzten Zeit überhaupt erlernbar sind.

### **Welche Argumente halten Sie dagegen?**

Wir weisen auf die Vorteile einer Ausbildung in Teilzeit hin, berichten von erfolgreichen Beispielen aus der Praxis und werben auch an dieser Stelle für Schnupperpraktika und dafür, die Belegschaft zu sensibilisieren. Denn dieselben Inhalte in weniger Zeit lernen zu müssen, ist eher ein Nachteil als ein Privileg. Oft werden die Auszubildenden dann auch noch geringer entlohnt, was ich persönlich sehr bedauere.

### **Wie hoch – gemessen an einer Vollzeitausbildung – ist der Betreuungsaufwand von Auszubildenden in Teilzeit?**

Das ist abhängig vom Einzelfall. Meist entsteht ein höherer Aufwand beim Einstieg in die Ausbildung, etwa wenn die Jugendlichen zur Finanzierung oder zur Organisation der Kinderbetreuung beraten werden möchten. Wenn das alles geklärt ist, ist der Betreuungsaufwand nicht höher.

### **Was ist Ihr Tipp für Unternehmen, die Ausbildung in Teilzeit einführen wollen?**

Reden Sie mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern aus den Projekten oder Regelinstitutionen und klären Sie Fragen wie Kinderbetreuung, Finanzierung et cetera vorab. Sensibilisieren Sie Ihre eigene Belegschaft – was am besten durch ein Praktikum geschieht. Und: Gehen Sie pragmatisch an die Ausbildung heran, Sie werden in den allermeisten Fällen positiv überrascht.

[www.jobstarter.de](http://www.jobstarter.de)

## 2.3 Erfahrungen aus Förderprojekten: Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen

### Projekt Teilzeitausbildung in Schleswig-Holstein

#### **Junge Mütter können punkten**

Auf sieben Jahre erfolgreiche Arbeit kann das **Projekt „Teilzeitausbildung“ der Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein** zurückblicken. Gefördert durch EU- und Landesmitteln unterstützt es die Schaffung zusätzlicher Teilzeitausbildungsplätze für Mütter und Väter. „Seit 2005 haben wir an vier Standorten mit fünf Beraterinnen 6.900 Erstberatungen durchgeführt und es sind knapp 800 Ausbildungsplätze in Teilzeit neu entstanden“, sagt Antje Gerdau, Fachberaterin in Quickborn.



Antje Gerdau

Zwei Dinge, so Gerdau's Erfahrung aus dem Projekt, gilt es vor Ausbildungsbeginn unbedingt zu klären: die Kinderbetreuung und die finanzielle Absicherung. Klar geworden sei auch, dass Teilzeitausbildung keine Notlösung ist, sondern eine Regelausbildung mit verkürzten Arbeitszeiten. „Die wöchentliche Arbeitszeit ist nicht mehr so wichtig“, sagt die Beraterin. „Der Fokus liegt auf der Auswahl guter Azubinen und Azubis.“ Hier könnten junge Mütter bei den Betrieben punkten: „Sie sind überdurchschnittlich motiviert, können Verantwortung übernehmen und sich organisieren. Sie wollen einfach ein Leben ohne Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen aufbauen“, resümiert die Fachfrau.

[www.ihk-schleswig-holstein.de/bildung/ausbildung/projekte/732518/Teilzeitausbildung.html](http://www.ihk-schleswig-holstein.de/bildung/ausbildung/projekte/732518/Teilzeitausbildung.html)

### Landesprogramm in Nordrhein-Westfalen

#### **„Im Idealfall fragen Unternehmen nach guten Bewerbungen“**

„Teilzeitberufsausbildung – Einstieg begleiten – Perspektiven öffnen“ (TEP) ist die Antwort in Nordrhein-Westfalen auf die Herausforderung, junge Eltern in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Landesprogramm unterstützt mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds junge Menschen bei der Suche nach einem betrieblichen Ausbildungsplatz in Teilzeit und informiert Unternehmen über diese Ausbildungsmöglichkeit.



Regina Schenberg

16 Regionalagenturen, die an die IHK-Regionen angegliedert sind, koordinieren 38 Projekte mit unterschiedlichen Bildungsträgern, die das Projekt jeweils umsetzen – in diesem Ausbildungsjahr werden 540 Plätze gefördert. „Dabei geht es um die Unterstützung bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz in Teilzeit oder darum, die Motivation der Auszubildenden zu festigen“, sagt Regina Schenberg, als Koordinatorin bei der Regionalagentur MEO beispielsweise zuständig für Öffentlichkeitsarbeit oder die Organisation von Arbeitgeberveranstaltungen. In Beratungsgesprächen werden Tipps zur Kinderbetreuung weitergegeben, es finden Coachings statt, gegebenenfalls wird noch eine Qualifizierung

organisiert und – ein besonders wichtiger Bestandteil – Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sorgen für eine Begleitung während der ersten vier Ausbildungsmonate und zwar sowohl für die Auszubildenden als auch für die Arbeitgeber. „Im Idealfall“, so Schenberg weiter, „melden sich Unternehmen bei den Trägern und fragen nach guten Bewerbungen für einen Ausbildungsplatz in Teilzeit.“ Bis dahin muss allerdings die Möglichkeit zur Ausbildung in Teilzeit bei den Unternehmen noch bekannter werden.

[www.regionalagentur-meo.de/MEO-Bündnis\\_Teilzeitberufsausbildung](http://www.regionalagentur-meo.de/MEO-Bündnis_Teilzeitberufsausbildung)



## 2.4 Unternehmensbeispiele

### Deutsche Telekom und Bundesagentur für Arbeit kooperieren bei Ausbildung in Teilzeit

#### Deutsche Telekom AG

Beschäftigte: über 232.000

Internet: [www.telekom.de](http://www.telekom.de)



#### Talente entdecken und fördern statt auf Noten gucken

„Welche Reservoirs gibt es, die noch nicht ausgeschöpft sind und in denen Talente schlummern?“ Mit dieser Frage spricht Marina Kuttig, Ausbildungsleiterin Regionen bei der Deutschen Telekom, gleich drei für das Unternehmen wichtige Themen an: Wo gibt es noch Potenzial für Nachwuchskräfte? Wie erkennt man Begabungen und Fähigkeiten und fördert sie angemessen? Und wie sollen Konzerne ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen? Noten spielen jedenfalls bei der Einstellung von Auszubildenden keine so übergeordnete Rolle mehr wie früher, so die Fachfrau. Es geht primär um das Talent eines jungen Menschen und das kann durchaus verborgen sein.



Marina Kuttig

Die Telekom-Ausbildung setzt deshalb auf ein talentorientiertes Auswahlverfahren, um solche verborgenen Talente zu finden und in der Ausbildung entsprechend zu fördern. Dies gilt insbesondere für benachteiligte Gruppen unserer Gesellschaft. Hierzu arbeitet die Telekom eng mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen: Seit 2011 bildet die Telekom junge alleinerziehende und arbeitssuchende Mütter und Väter bis 25 Jahre, die Hartz IV erhalten und aufgrund ihrer besonderen Situation schwer vermittelbar sind, in Teilzeit aus und bietet zudem auch Verträge für ein duales Studium in Teilzeit. Beides hatte zunächst Pilotcharakter, ist aber seit 2013 bundesweit in allen Ausbildungszentren als Thema etabliert. So werden in 2013 insgesamt 45 Plätze bereitgestellt – ein Angebot, so betont Kuttig, das aus Verantwortungsgefühl für diese benachteiligte Zielgruppe besteht.

Erfahrungen mit Ausbildung in Teilzeit besitzt die Telekom bereits seit 2006, neu ist die Kooperation mit der BA. „Die Bewerbungen kommen von den Jobcentern, die Einstellungsgespräche führen wir“, erklärt Kuttig. Dabei wendet die Telekom ein talentorientiertes Auswahlverfahren an. „Wir schauen, wie der einzelne junge Mensch in unser Unternehmen passt.“ Ein kurzes Praktikum im Vorfeld erleichtert die Auswahl und die Berufswahl. Elf Ausbildungsberufe können die Teilzeitauszubildenden an 33 Standorten erlernen. ►

- „Was mich immer wieder fasziniert, ist, wie gut organisiert viele dieser jungen Frauen sind: 2011 haben wir keinen einzigen der von uns angebotenen Kinderbetreuungsplätze gebraucht, weil die Bewerberinnen alles bereits selbst organisiert hatten.“

Die Teilzeitauszubildenden haben bei der Telekom eine 25-Stunden-Woche an fünf Tagen und erhalten die gleiche Vergütung wie Vollzeitauszubildende sowie vollen Urlaubsanspruch. Auch sonst werden sie gleichbehandelt. Dazu gehört auch, möglichst gleiche Startbedingungen zu schaffen. Deshalb werden die Auszubildenden von ihren Ausbilderinnen und Ausbildern individuell in ihrem Lernprozess begleitet und betreut. Auszubildende in schwierigen persönlichen Situationen erhalten eine entsprechend intensivere Betreuung. „Oft ist vieles zerbrochen im Leben dieser Frauen und es ist extrem schwierig, aus dieser Spirale wieder herauszukommen“, meint die Ausbildungsleiterin. Sehr positiv eingestimmt ist sie von der Zuverlässigkeit und Motivation ihrer Auszubildenden. „Natürlich sind sie mit durchschnittlich 23,9 Jahren etwas älter als ihre Kolleginnen und Kollegen in den Berufsschulklassen. Aber sie übernehmen so viel Verantwortung, sind fleißig und stolz darauf, hier arbeiten zu können – das ist wirklich schön zu sehen.“



## Teilzeitausbildung zum Koch im Hotel

### Van der Valk Hotel Melle – Osnabrück

Beschäftigte: 88

Internet: [www.melle.vandervalk.de/de](http://www.melle.vandervalk.de/de)



#### Alleinerziehender Vater lässt den Alltag draußen

„Die Ausbildung bei uns zum Koch war die erste Konstante seit seiner frühen Jugend. Und sie war nicht einfach.“ Bianca Weber ist Financial Account und Human Resources Manager des Geschäfts- und Tagungshotels van der Valk in Melle bei Osnabrück. Sie spricht von Christian Wagner\*, einem jungen alleinerziehenden Vater, der gerade seine Ausbildung zum Koch erfolgreich in Teilzeit abgeschlossen hat und übernommen wurde. Sein Hintergrund: sechs Jahre nach Ende der Schulzeit ohne Ausbildung. Beim Vorstellungsgespräch fielen aber, so Weber weiter, seine sehr guten Umgangsformen und sein selbstsicheres Auftreten positiv auf. Die Probearbeit überzeugte dann endgültig.



Wagner wurde nach einem Jahr Ausbildung Vater. Die Beziehung zur Mutter zerbrach und seine Freundin kümmerte sich nicht ausreichend um das Kind, sodass er das Jugendamt einschaltete, das ihm daraufhin das Sorgerecht zusprach. Die Bedingung: Er dürfe

maximal vier Tage pro Woche arbeiten, also 32 Stunden inklusive Schule. Die zuständige IHK brachte die Ausbildung in Teilzeit ins Gespräch – und damit drei Tage Arbeit pro Woche im Hotel.

Warum ließ sich das Vier-Sterne-Hotel auf diesen Vorschlag ein? „Die Bewerberlage in der Hotellerie/Gastronomie ist sehr schwierig und aufgrund der regionalen Bedingungen hier ohne ausgebauten öffentlichen Nahverkehr noch verschärft“, sagt Weber. „Ein Vier-Sterne-Service lässt keine geregelten Arbeitszeiten zu, aber Herr Wagner hat nicht ein einziges Mal um eine Sonderregelung oder -behandlung gebeten“, so die Fachfrau weiter. Konzentriert, loyal und zuverlässig habe er gearbeitet, Grund genug, ihn jetzt zu einem sogar etwas für die Branche überdurchschnittlichen Gehalt zu übernehmen. „Wir haben mit der Teilzeitausbildung sehr gute Erfahrungen gemacht. Ich bin allerdings skeptisch, ob dieses Modell der Zukunftsweg für unsere Branche sein wird.“

\* Name von der Redaktion geändert

## Ein Ausbildungsplatz in Teilzeit pro Jahr

**Europoles GmbH & Co. KG, Neumark**

**Beschäftigte:** über 500 am Standort

**Internet:** [www.europoles.de](http://www.europoles.de)

EURO POLES

### „Wenn der Ausbildungsleiter nicht dahintersteht, scheitert das Projekt“

Der Mittelständler Europoles stellt Masten- und Trägersysteme aus Beton, Stahl und glasfaserverstärktem Kunststoff her und hat seinen Hauptsitz in Neumarkt in der Oberpfalz. Seit 2009 bietet das Unternehmen mit über 500 Beschäftigten am Standort Neumarkt jedes Jahr einen Ausbildungsplatz zur Industrie- oder Bürokauffrau in Teilzeit an. Die erste Anfrage kam vom Bürgerhaus der Stadt, in dem das Lokale Bündnis für Familie angesiedelt ist. Inzwischen wird der Ausbildungsplatz auch über die Agentur für Arbeit ausgeschrieben und die Sache ist zum Selbstläufer geworden. „Dieses Jahr hatten wir etwa drei Bewerbungen vom Bürgerhaus und fünf von extern“, erklärt Bettina Karg, zuständig für den Bereich Ausbildung und Recruiting in der Personalabteilung.



Bettina Karg

Worauf müssen die Unternehmen bei einer Ausbildung in Teilzeit besonders achten?

Bettina Karg nennt mehrere Aspekte: Bei der Auswahl sei es zentral zu klären, ob die infrage kommende Person eine zuverlässige Kinderbetreuung hat. „Man sollte lieber zweimal fragen“, so die Fachfrau. Europoles bietet seinen Beschäftigten Belegplätze und kostenlose Ferienbetreuung an. Im nächsten Schritt empfiehlt Karg, vor Ausbildungsbeginn unbedingt ein Betriebspraktikum zu vereinbaren, um zu sehen, ob das gewählte Berufsbild für den jungen Menschen überhaupt passt und ob er das entsprechende Potenzial mitbringt.

Was die Betreuung der Auszubildenden in Teilzeit angeht, so unterscheidet sich diese nicht von der Betreuung Vollzeitauszubildender. „Es hängt immer an der Azubine bzw. am Azubi. Mit einer oder einem Auszubildenden in Teilzeit habe ich überhaupt keinen Aufwand, dafür aber manchmal mit jemandem von den 70 bis 80 Vollzeitauszubildenden, den ich für unkompliziert gehalten hatte“, schildert Karg ihre Erfahrungen, fügt aber hinzu: „Das lässt sich nicht verallgemeinern!“ ▶



- ▶ Was ist denn überhaupt anders bei einer Ausbildung in Teilzeit? „Bei uns unterscheidet sich der Ausbildungsplan nicht“, sagt Karg. Die Auszubildenden durchliefen alle vier bis sechs Monate eine neue Abteilung und könnten saisonbedingt – auch wenn sie in Vollzeit ausgebildet werden – manches einfach nicht lernen. „Ein solcher Fall kann etwa die Berechnung von Weihnachts- oder Urlaubsgeld in der Personalabteilung sein“, so Karg weiter. Hier plädiert sie für eine hohe Flexibilität seitens der Unternehmen: „Dann simulieren wir diese Situation eben.“ Am auffälligsten unterscheidet sich die Präsenz im Betrieb. „Die Auszubildenden in Teilzeit sind nicht so flexibel und sie arbeiten anders“, erklärt Karg. „Wenn Sie eine Ausbildung in Teilzeit planen, dann müssen Sie vorher mit den Ausbilderinnen und Ausbildern oder Ausbildungsbeauftragten im Unternehmen sprechen und sie dafür gewinnen. Denn wenn diese Personen nicht auf Ihrer Seite stehen, scheitert das Projekt“, so der Rat der Expertin.



## Erste Erfahrungen mit Ausbildung in Teilzeit

### EvoBus GmbH

**Beschäftigte:** ca. 3.700 (Standort Neu-Ulm)

**Internet:** [www.evobus.de](http://www.evobus.de)

# EvoBus

#### „Natürlich profitieren wir von dem hohen Leistungswillen“

„Motivation und Loyalität der Auszubildenden in Teilzeit sind sehr hoch“, weiß Berthold Funk, Leiter der Ausbildung der EvoBus GmbH, einer Tochter der Daimler AG, mit rund 3.700 Beschäftigten am Standort Neu-Ulm. Familienfreundlichkeit ist inzwischen zu einem entscheidenden Faktor für Bewerberinnen und Bewerber geworden, sich für ein Unternehmen zu interessieren.



**Berthold Funk**

Der Einstieg in die Ausbildung in Teilzeit war bei EvoBus geradezu ein „Klassiker“: Eine Auszubildende wurde schwanger und konnte ihre Ausbildung nach einem Jahr Elternzeit in Teilzeit fortsetzen. „Nach einem Beratungsgespräch im Personalmanagement hat die junge Frau zum gewünschten Zeitpunkt einen Krippenplatz in unserer betriebsnahen Kindertagesstätte erhalten“, berichtet Funk. Damit war einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Ausbildung in Teilzeit gegeben: eine zuverlässige Kinderbetreuung.

Entgegen landläufigen Vorurteilen ist der Betreuungsaufwand von Auszubildenden in Teilzeit keineswegs größer als bei Vollzeitauszubildenden. „Nur die Abstimmungen mit den Fachbereichen und die Organisation von Schulungen und Kursen führen zu etwas Mehraufwand“, so Funk weiter. Vorteile für das Unternehmen sieht er vor allem in der Reife und Leistungsbereitschaft junger Mütter oder Väter: „Natürlich profitieren wir von dem hohen Leistungswillen und der Motivation der jungen Menschen.“

## Ausbildung in Teilzeit in der Deutschen Welle

### Deutsche Welle

**Beschäftigte:** mehr als 1.200

**Internet:** [www.dw.de](http://www.dw.de)



### Perspektiven für beide Seiten

Und wieder haben es zwei junge Mütter geschafft. Im Sommer konnten sie ihre Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation mit hervorragenden Leistungen abschließen. Das Besondere: Sie haben jeweils ein Kleinkind und mussten Nachwuchs und Ausbildung unter einen Hut bringen.



Gabriele Hein

Wie ging das? Sie haben ihre Ausbildung in der Deutschen Welle begonnen. Hier konnten beide in Form einer Teilzeitausbildung starten. Im Bonner Funkhaus absolvierten die Mütter den praktischen Teil der Teilzeitausbildung. Hinzu kommt die Berufsschule. Der Arbeitstag in der Deutschen Welle war auf sechs Stunden verkürzt, um Betreuung der Kinder und Ausbildung besser in Einklang zu bringen. Die Auszubildenden sind in die Regelausbildung integriert und durchlaufen alle relevanten Ausbildungsbereiche vom Finanzwesen über den Einkauf bis hin zur Personalabteilung.

Wie ging es los? Die beiden Mütter sind über das Projekt ModUs, Modulares Unterstützungssystem für Mütter, Väter und Betriebe, des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschland in Bonn zu einem Ausbildungsplatz in Teilzeit in der Deutschen Welle gekommen. Seit 2007 beteiligt sich die Deutsche Welle an diesem Projekt. Junge, meist alleinerziehende Mütter werden individuell und gezielt auf eine Berufsausbildung vorbereitet und bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz unterstützt. Auch während der Ausbildung können die Auszubildenden die Angebote des CJD Bonn wahrnehmen.

Gabriele Hein, Leiterin der Personalabteilung in der Deutschen Welle: „Wir wollen mit diesem Angebot ein Zeichen setzen. Familienfreundliche Personalpolitik heißt für uns auch: neue Wege beschreiten und auf veränderte Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren – auch bei unseren Auszubildenden.“

Durch eine abgeschlossene Teilzeitausbildung in der Deutschen Welle konnten bisher acht Mütter erfolgreich in einen Beruf einsteigen. Weitere sechs Auszubildende sind zurzeit aktiv auf dem Weg zu ihrem erfolgreichen Ausbildungsabschluss in Teilzeit.

## Statements

### So sehen Führungskräfte das Potenzial von Ausbildung in Teilzeit

#### „Wir können gar nicht anders“

Klaus Graf ist Personalleiter bei der EvoBus GmbH, einer Tochter der Daimler AG, mit rund 3.700 Beschäftigten am Standort Neu-Ulm. Er ist der Ansicht, dass Ausbildung in Teilzeit ein Instrument sein wird, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern:

„Unsere Unternehmen in Deutschland werden ihr Personalmanagement in Zukunft deutlich professionalisieren und mit innovativen Konzepten auf den demografischen Wandel reagieren, davon bin ich überzeugt. Ziel wird es für uns sein, brachliegendes Potenzial auf dem Arbeitsmarkt – zunächst wahrscheinlich für gewerblich-technische Berufe, später aber auch für andere Berufsbilder – zu nutzen. Ein Aspekt wird meiner Ansicht nach auch die Ausbildung in Teilzeit für junge Mütter und Väter sein. Wir können gar nicht anders, als diese jungen Leute auszubilden.“



Klaus Graf

#### Blick in die Zukunft

Stefan Hüppe, Leiter der Aus- und Weiterbildung bei Boehringer Ingelheim, berichtet, warum das Pharmaunternehmen mit weltweit mehr als 46.000 Beschäftigten seit September 2013 erstmals ein Ausbildungsverhältnis in Teilzeit eingeht:

„Wir möchten jungen Menschen mit Kindern einen barrierefreien Zugang zu unseren Ausbildungsberufen gewähren, wie wir ihn ja anderen Zielgruppen auch bieten. Neben diesem sozialen Aspekt kann in Zukunft zusätzlich die Nachwuchskräfte-sicherung eine Rolle spielen. Durch intensives Ausbildungsmarketing und durch Schulpartnerschaften haben wir zurzeit noch genügend Bewerbungen. Die demografische Entwicklung spricht jedoch dafür, unser Unternehmen für ein weiteres Bewerberpotenzial zu öffnen. Deswegen stehen wir neuen Wegen wie Ausbildung in Teilzeit positiv und offen gegenüber.“



Stefan Hüppe

### 3.

## Motivierte Berufsrückkehrende – wie können Unternehmen sie für sich gewinnen?

Noch vor einigen Jahren kehrten 40 Prozent aller Beschäftigten nach der Elternzeit nicht mehr zu ihrem alten Arbeitgeber zurück. Mit der Einführung des Elterngeldes hat sich das erheblich verändert: Erhebungen zeigen, dass sich Wiedereinstiege inzwischen deutlich schneller und auch reibungsloser vollziehen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen zwischenzeitlich eine Vielfalt gut durchdachter Kontakthalteprogramme für Mütter und Väter in Elternzeit entwickelt haben, in denen bisweilen sogar Qualifizierungsmodule und Fortbildungen enthalten sind.

<b>Unternehmen kommen Eltern stärker entgegen</b> Wie Chefs den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern		2013	Veränderung zu 2007
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	<b>99 %</b>		↗ +14 % PP
Perspektiven vor und während der Elternzeit klären	72 %		↗ +17 % PP
Flexible Arbeitsorganisation	68 %		↗ +8 % PP
Vertretungstätigkeit während Elternzeit	62 %		↘ -6 % PP
Regelmäßige Information während der Elternzeit	61 %		↗ +12 % PP
Einarbeitungsprogramm für Wiedereinstieg	54 %		↗ +14 % PP
Unterstützung bei Kinderbetreuung	54 %		↗ +20 % PP
Führungskräfte-Sensibilisierung für Elternbelange	53 %		↗ +19 % PP
Weiterbildung in Elternzeit	37 %		↗ +4 % PP
Patenprogramme während Elternzeit	13 %		↗ +9 % PP
Betriebliche Elternnetzwerke	12 %		↗ +7 % PP

**Handelsblatt** PP = Prozentpunkte  
Handelsblatt Nr. 089 vom 10.05.2013  
© Handelsblatt GmbH, alle Rechte vorbehalten.  
Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an [nutzungsrechte@vhb.de](mailto:nutzungsrechte@vhb.de).

*Quellen: Bundesfamilienministerium, DGFP*

Gleichwohl: Nicht selten folgt auf das erste Kind unmittelbar ein zweites, Elternzeiten werden verlängert und gehen mitunter auch direkt in Phasen der Angehörigenpflege über. So kommt es, dass Familienphasen länger dauern als geplant. Und Wiedereinstiege werden dadurch nicht einfacher. Fachliches Wissen veraltet, Prozesswissen geht verloren, soziale Kontakte in den Betrieb werden weniger und vor allem, der Mut, den Wiedereinstieg zu packen, wird dabei meist nicht größer. Doch auch hier gilt: Unternehmen, die gerade dieser Gruppe einen adäquaten Wiedereinstieg ermöglichen, binden oftmals äußerst leistungsbereite und gut organisierte Beschäftigte an sich – und das in aller Regel dauerhaft.

Für Unternehmen besonders interessant ist dabei die Gruppe derer, die gerne nach der Familienphase in den Beruf zurückwollen. Von denen, die bei den Agenturen für Arbeit gemeldet sind, verfügen mehr als zwei Drittel über eine betriebliche oder akademische Ausbildung, über ein Drittel ist zwischen 25 und 34 Jahren, weitere 40 Prozent von ihnen sind zwischen 35 und 44 Jahre alt. Viele dieser potenziellen Berufsrückkehrerinnen (aber längst nicht alle) sind bei den Agenturen gemeldet, oft können sie öffentlich finanzierte Möglichkeiten zur Kompetenzfeststellung und zur Weiterbildung nutzen. Während Berufsrückkehrerinnen im Osten Deutschlands meist eine Vollzeitbeschäftigung suchen, sind circa drei Viertel der westdeutschen Berufsrückkehrerinnen an einem Wiedereinstieg in Teilzeit interessiert.

Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen können Unternehmen Berufsrückkehrende insbesondere durch betriebsnahe Modelle zur Auffrischung und Weiterentwicklung von Qualifikationen an sich binden. Hierfür gibt es vielfältige Instrumente, die Unternehmen selbst anbieten, für ihre Berufsrückkehrenden nutzen oder in Anspruch nehmen können. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt und anhand von Unternehmensbeispielen illustriert.

### 3.1 Qualifizierungs- und Weiterbildungsinstrumente: Auch für Berufsrückkehrende

#### **E-Learning/Blended Learning:**

Gerade in der beruflichen Bildung gewinnt das Lernen mittels digitaler Medien mehr und mehr an Bedeutung. Für eine familienbewusste Aus- und Weiterbildung bietet es den Vorteil, dass Berufsrückkehrerinnen bzw. Berufsrückkehrer (wie auch Teilzeitauszubildende) ihre Lernzeiten flexibel einteilen können. Denn von fixierten Lernzeiten ist man immer weniger abhängig. E-Learning/Blended Learning ist sehr verbreitet im Bereich kaufmännischer und IT-Lerninhalte, aber auch sonst nimmt das Angebot von Online-Bildung beständig zu. Vor allem durch die neue Generation der Web-2.0-Technologien wird es leichter, passgenaue und preiswerte Angebote auszuwählen. Wichtig ist es, Lerninhalte für Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer gezielt und bedarfsgerecht auszuwählen sowie Erlerntes auch zu überprüfen. Informationen zum Einsatz digitaler Medien speziell in der beruflichen Bildung finden sich unter anderem auf dem Portal

[www.qualifizierungdigital.de](http://www.qualifizierungdigital.de)

#### **Mentoring/Patenmodelle**

Mentoring beziehungsweise Patenmodelle sorgen dafür, dass Wiedereinsteigerinnen bzw. Wiedereinsteiger systematisch eine Mentorin oder einen Mentor erhalten oder sich aussuchen können. Mentorinnen und Mentoren kommen meist aus dem gleichen Unternehmen, sind idealerweise keine Vorgesetzten und verstehen sich oft als Ratgeber und Vermittler von Prozesswissen und Kontakten im Betrieb. Mentorinnen und Mentoren können auch eine wichtige Rolle haben, wenn es um praktische Ratschläge rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Gute Patenprogramme folgen einer klaren Struktur und beinhalten auch Regeln, zum Beispiel dafür, dass sich die Beteiligten regelmäßig treffen, dass das Verhältnis Vertrauensschutz genießt und dass die Treffen auch während der Arbeitszeit stattfinden können.

### **Auffrischungsmodule**

Manche Unternehmen halten für Wiedereinsteigerinnen bzw. Wiedereinsteiger spezielle Auffrischkurse bereit, in denen wesentliche Inhalte zu Unternehmensstrategie, wichtigen Prozessen und Arbeitstechniken vermittelt werden. Oft enthalten diese Module auch klassische Elemente, die allgemein in der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter üblich sind. Bei Programmen für Berufsrückkehrerinnen bzw. Berufsrückkehrer können aber auch (bereichs-)spezifischere Kompetenzbausteine sowie Trainings zur Weiterentwicklung von rhetorischen oder methodischen Fähigkeiten enthalten sein. Gleichzeitig können Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in Elternzeit auch in Projekte eingebunden bleiben bzw. kleinere Aufgaben übernehmen. Das hilft bei der Wiederaufnahme alter Arbeitsfelder sehr.

[www.perspektive-wiedereinstieg.de/](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/)

### **Praktikum**

Wenn ein Unternehmen eine Wiedereinsteigerin bzw. einen Wiedereinsteiger gewinnen möchte, die zuvor nicht im Betrieb beschäftigt war, bieten Praktika eine sehr gute Möglichkeit, Kompetenzen zu überprüfen und zu festigen, aber auch um sich gegenseitig kennenzulernen. Ein „Wiedereinstiegspraktikum“ dauert circa sechs bis zehn Wochen und sollte feste Lernziele und -inhalte beinhalten, die am Ende auch überprüfbar sind. Gegebenenfalls können Unternehmen hier im Rahmen einer „Maßnahme für den Arbeitgeber“ (MAG) von der Agentur für Arbeit gefördert werden, „wenn das Praktikum der Feststellung der beruflichen Eignung oder der Verringerung von berufsfachlichen Vermittlungshemmnissen dient“.

### **Weiterbildung (in Teilzeit)**

Weiterbildung bedeutet das Aufsatteln auf eine bestehende Ausbildung. Weiterbildung ist in aller Regel in Teilzeit möglich, findet im Betrieb oder bei einem Träger statt und wird unter Umständen auch durch die Agentur für Arbeit finanziert. Viele Qualifizierungsmaßnahmen sind dabei modular aufgebaut und in berufsfachliche und berufsübergreifende Inhalte unterteilt. Wiedereinsteigerinnen bzw. Wiedereinsteiger können dabei übrigens die Bildungsprämie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) nutzen, mit der die Hälfte der Weiterbildungskosten von bis zu 500 Euro finanziert werden können.

[www.bildungspraemie.info/](http://www.bildungspraemie.info/)

### **Umschulung (in Teilzeit)**

Umschulung bedeutet das Erlernen eines neuen Berufes, wenn der Wiedereinstieg im ursprünglich erlernten Beruf nicht möglich ist. Sie richtet sich an Erwachsene, die bereits Berufs- und Lebenserfahrung besitzen. Umschulungen finden entweder im Betrieb, in einer Berufsfachschule oder bei einem Bildungsträger statt und werden unter bestimmten Voraussetzungen auch öffentlich gefördert.

[www.kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/](http://www.kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/)

### **(Zweit-)Ausbildung in Teilzeit**

Eine Ausbildung in Teilzeit können natürlich auch Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger sowie Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer durchlaufen. Oft haben sich ihre ursprünglich erlernten Berufe und damit auch die Anforderungen im Laufe der Jahre vollkommen verändert. Manchmal passen auch die erworbenen Sozialkompetenzen besser in ein anderes Berufsbild.

### **Aufstiegsfortbildung**

Als ein Einstiegsinstrument bieten sich für Rückkehrerinnen und Rückkehrer auch Fortbildungsprüfungen der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern an. Diese Prüfungen werden bundesweit für eine große Vielfalt von Branchen und Tätigkeitsprofilen angeboten. Interessierte Rückkehrerinnen und Rückkehrer können sich dazu bei den Kammern beraten lassen und absolvieren dann einen Vorbereitungslehrgang. Er findet in der Regel abends oder am Wochenende statt und ist damit gut in den Lebensalltag zu integrieren. Staatliche Förderung kann man dafür durch das Fortbildungs-BAföG erhalten. Absolventinnen und Absolventen weisen auf dem Arbeitsmarkt die geringsten Quoten an Arbeitslosigkeit auf, sogar noch weniger als bei Hochschulabsolventinnen bzw. Hochschulabsolventen.

[www.meister-bafoeg.info/](http://www.meister-bafoeg.info/), [www.wis.ihk.de/ihk-pruefungen/weiterbildungsprofile.html](http://www.wis.ihk.de/ihk-pruefungen/weiterbildungsprofile.html)

### **Teilqualifikation**

Teilqualifikationen sind Bausteine, die sich zum Beispiel an typischen betrieblichen Arbeitsprozessen orientieren und für die die Absolventinnen und Absolventen zunächst Zertifikate unterhalb des Facharbeiterbriefes erhalten. Nach dem Absolvieren mehrerer Bausteine wird der Zugang zur IHK-Abschlussprüfung in einem bestimmten Beruf ermöglicht. Solche Bausteine wurden in den vergangenen Jahren für bislang insgesamt 18 Berufe bundeseinheitlich entwickelt. Teilqualifizierungen finden idealerweise in enger Zusammenarbeit mit Betrieben und Bildungsträgern statt und eignen sich insbesondere für Rückkehrerinnen und Rückkehrer mit geringen oder veralteten beruflichen Qualifikationen. Seit Anfang 2013 und bis Frühjahr 2016 erproben die IHKs in Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen vor Ort in Modellprojekten, ob das Verwenden, Prüfen und Zertifizieren von Teilqualifikationen ein geeigneter Weg ist, einen Berufsabschluss nachzuholen und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.

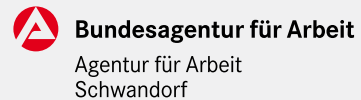
[www.jobstarter-connect.de](http://www.jobstarter-connect.de), [www.arbeitsagentur.de/nn\\_27794/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Forschungs-Entwicklungsprojekt.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_27794/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Forschungs-Entwicklungsprojekt.html)





## 3.2 Interview

Dorothea Seitz-Dobler, Beauftragte für Chancengleichheit  
der Agentur für Arbeit Schwandorf



„Berufsrückkehrerinnen unterschätzen sich häufig“

### **Mit welchen Hürden sehen sich potenzielle Berufsrückkehrerinnen konfrontiert, wenn sie über den Wiedereinstieg nachdenken, womöglich nach einer längeren Elternphase?**

Viele dieser potenziellen Berufsrückkehrerinnen sehen einfach keinen für sie passenden Weg. Nehmen Sie die 30-jährige Frau, die irgendwann mal eher auf Wunsch der Mutter als auf eigenen einen Beruf gelernt hat, mit Anfang 20 Mutter wurde, wegen der Kinder dann zehn Jahre zu Hause war und sich dann mit Anfang 30 klar wird, dass es das noch nicht gewesen sein kann. Für sie ist entscheidend, dass sie nicht in den alten Beruf zurückkehren will, aber sie weiß nicht wirklich, wie der Weg in einen neuen Job aussehen kann.



Dorothea Seitz-Dobler

### **Geht es also primär um so etwas wie Berufsorientierung mit Umschulung oder Weiterbildung?**

Ja, aber nicht nur. Denn aus Sicht dieser Frauen gibt es noch andere Hürden – zumindest gefühlte. Manche können sich zunächst nicht vorstellen, den Haushalt und die Kinder quasi sich selbst zu überlassen – eine Hürde, die sich meist in Luft auflöst, wenn diese feststellen, dass es zu Hause auch mal ein paar Stunden am Tag ohne sie klappt. Aber natürlich geht es oft auch darum, dass Lösungen für die Kinderbetreuung gefunden oder auch Haus- und Erziehungsarbeit in der Familie neu aufgeteilt werden müssen.

### **Wie beurteilen Berufsrückkehrerinnen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten, den Wiedereinstieg hinzubekommen?**

In der Regel deutlich schlechter, als sie es in Wahrheit sind. Sie unterschätzen sich gerne, sehen es aber auch nicht als selbstverständlich an, sich weiterbilden zu können. Das machen Männer viel selbstverständlicher. Potenzielle Berufsrückkehrerinnen denken oft, dass sie doch eh nur Kinder und Küche können, den Stress im Berufsleben gar nicht aushalten und sehen es als fast unüberwindliches Problem, dass sie möglicherweise nicht mehr über aktuelle Computerkenntnisse verfügen. In Wahrheit stellt sich hinterher aber oft heraus, dass solche Sachen leichter als erwartet zu lernen sind und dass sie die Kompetenzen völlig unterschätzen, die sie in Familie und Ehrenamt erworben haben.

### **Lassen sich solche oft nur gefühlten Hürden und Mängel im Selbstvertrauen überwinden und wenn ja, wie?**

Ja, und zwar sowohl im direkten Betriebsalltag als auch in einer Weiterbildungsmaßnahme. Gerade Aus- und Weiterbildungsangebote mit hohem Praktikumsanteil in den Betrieben sind hier sehr wichtig. Aber wenn Unternehmen offen sind und einen Schritt auf Berufsrückkehrerinnen zugehen und sie nicht als Problemfälle behandeln, dann erweisen sich vermeintliche Qualifizierungsdefizite oft als minimal oder gar nicht vorhanden.

### **Was heißt denn offen?**

Zunächst mal: Bei Stellenanzeigen Berufsrückkehrerinnen auch mal explizit als Zielgruppe ansprechen! Und bei Interviews auch gerade die Kompetenzen abfragen, die man in Familie und Ehrenamt erwirbt! Also Organisationstalent, Stressresistenz, Teamfähigkeit und den Blick fürs Wesentliche. Und natürlich immer auch nach der Motivation fragen! Denn natürlich macht es Sinn, jemanden einzustellen, die auch weiß, warum sie in den Beruf zurückkehren will.

### **Und welche Rolle spielt dann noch familienbewusste Weiterqualifizierung?**

Durchaus eine wichtige. Und Arbeitgeber sollten dafür auf jeden Fall den Arbeitgeber-Service der örtlichen Agenturen nutzen. Ich glaube aber, dass es insgesamt besser ist, berufsbegleitend zu qualifizieren und nicht quasi auf Vorrat!

## **3.3 Erfahrungen aus Förderprojekten: Baden-Württemberg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen**

### **Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg**

#### **„Präsenzkultur überdenken“**

„Wenn mich Unternehmensvertreterinnen bzw. -vertreter ansprechen, die Schwierigkeiten haben, geeignete Fachkräfte zu finden, so rate ich ihnen immer noch nahezu standardmäßig, ihre Arbeitszeitmodelle und ihre Präsenzkultur zu überdenken“, berichtet Anke Wiest, Leiterin der Kontaktstelle Frau und Beruf in Ludwigsburg. An elf Standorten bieten in Baden-Württemberg solche Kontaktstellen Beratung zur Berufsorientierung für Mädchen, zum Wiedereinstieg und zur Berufsrückkehr bis hin zur Beratung älterer Frauen, die langsam aussteigen möchten. Dazu gehört auch, den Überblick über weitergehende Förder- und Fortbildungsmaßnahmen und die jeweilige Trägerlandschaft zu haben. „Wir vermitteln unsere Kundinnen dann an Kammern, Stiftungen, die Agentur für Arbeit, Förderbanken oder Bildungsträger weiter“, so die Expertin. Zusätzlich zur Beratung bieten die Kontaktstellen auch Veranstaltungen und Workshops an und pflegen Betriebskontakte zu Personalerinnen und Personalern aus den Unternehmen der Region. „Hier gibt es viele weibliche Fachkräfte, aber sie können oft nicht in Vollzeit arbeiten“, erklärt Wiest.

[www.frauundberuf-bw.de/](http://www.frauundberuf-bw.de/)

## Koordinierungsstellen Frauen und Wirtschaft in Niedersachsen

### **Beratung und Aufbau eines branchenübergreifenden Unternehmensnetzwerks**

Die 22 Koordinierungsstellen Frauen und Wirtschaft in Niedersachsen verfolgen das Ziel, die Beschäftigung in der Region – ganz besonders die Frauenerwerbsquote – zu erhöhen. Das Serviceangebot der Koordinierungsstellen geht in drei Richtungen: Sie haben den direkten Draht zu den Unternehmen in der jeweiligen Region, sie beraten und unterstützen Berufsrückkehrerinnen und Wiedereinsteigerinnen auch durch bezuschusste Qualifizierungen und sie halten ständigen Kontakt zu regionalen Fortbildungsträgern. „Wir kennen den Bedarf in den Betrieben, gestalten dahingehend die Programme für Weiterbildung und beraten die Frauen entsprechend“, sagt Andrea Kalinsky, Leiterin der Koordinierungsstelle Frau & Betrieb e. V. in Osnabrück. Das Besondere an den Koordinierungsstellen: Sie sind gleichzeitig Geschäftsstellen branchenübergreifender Verbundnetzwerke, deren Ausbau und Pflege sie kontinuierlich vorantreiben. Teil des Serviceangebots ist auch die Vermittlung von Fachkräften an Verbundbetriebe. „Hier in Niedersachsen sind circa 1.000 Firmen in 22 Netzwerken organisiert“, so Kalinsky weiter. „Die kleineren profitieren von den Erfahrungen der größeren Betriebe und alle können die bezuschussten Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten nutzen“, nennt sie die Vorteile. „Wir haben dabei eine echte Mittlerfunktion, das ist unsere eigentliche Stärke.“



Andrea Kalinsky

[www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=5136&article\\_id=13862&\\_psmand=17](http://www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=5136&article_id=13862&_psmand=17)

## Kompetenzzentren Frau und Beruf Nordrhein-Westfalen

### **Unternehmen ansprechen ist zentrale Aufgabe**

Die Kompetenzzentren Frau und Beruf haben das Ziel, die beruflichen Chancen von Frauen und Männern zu verbessern und die Frauenerwerbsquote im Land zu erhöhen. Diese ist bundesweit nach dem Saarland und Bremen die drittniedrigste. In den 16 Arbeitsmarktregionen bieten sie für kleine und mittlere Unternehmen, für Gründerinnen und Unternehmerinnen sowie für Schulen, Hochschulen und andere Institutionen seit Januar 2012 umfassende Beratung an. Diese bezieht sich hauptsächlich auf Projektentwicklung und -begleitung, den Aufbau von Netzwerken, Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen sowie die Entwicklung von Bedarfsanalysen. „Eine unserer zentralen Aufgaben ist es, Unternehmen anzusprechen und zu sensibilisieren“, resümiert Dorothea Körfers, Leiterin des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Düsseldorf und Kreis Mettmann. „Um dem zukünftigen Fachkräftemangel zielgerichtet zu begegnen, sollten Unternehmen die Potenziale von Frauen noch mehr in den Blick nehmen“, meint die Fachfrau. Von beruflicher Gleichstellung profitieren beide Seiten: sowohl Frauen, weil sie neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt bekommen, als auch Unternehmen, weil sie durch ausreichend Fachkräfte und mehr Frauen in Führungspositionen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Bei diesem Prozess bieten die Kompetenzzentren den Unternehmen praxisnahe Unterstützung.



Dorothea Körfers

[www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/index.php](http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/index.php)

## 3.4 Unternehmensbeispiele

### Senior-Trainee-Programm bei Lanxess

**Lanxess AG, Köln**  
**Beschäftigte:** rd. 17.500  
**Internet:** [www.lanxess.de](http://www.lanxess.de)

**LANXESS**

#### **Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer bekommen echte Karrierechance**

„Wir suchen nach einer intelligenten Verknüpfung von Diversity und Demografiemanagement“, sagt Claudia Klein, Personalerin des Spezialchemie-Konzerns Lanxess in Köln. Hinter diesen Begriffen steht die Suche nach einer größeren Personalvielfalt im Unternehmen und nach einer Möglichkeit, mit der Lücke umzugehen, die die geburtenstarken Jahrgänge hinterlassen werden, wenn sie in Rente gehen.



Claudia Klein

Lanxess hat dafür das Senior-Trainee-Programm entwickelt, das im November 2012 startete und direkt Berufsrückkehrerinnen und gegebenenfalls Berufsrückkehrer anspricht. Damit möchte das Unternehmen in erster Linie Frauen eine zweite Karrierechance eröffnen, die nach einer etwa siebenjährigen Familienphase wieder Vollzeit in ihren Beruf zurückkehren und ihnen eine zweite Chance für eine echte Karriere eröffnen. Weitere Voraussetzungen zur Teilnahme sind ein abgeschlossenes Studium wie Chemie, Ingenieur- oder Kommunikationswissenschaften beziehungsweise eine ähnliche akademische Ausbildung sowie mindestens drei Jahre Berufserfahrung. 165 Bewerbungen sind zwischen Mai und September 2012 beim Spezialchemie-Konzern eingegangen. 13 Frauen und ein Mann haben letztlich den Zuschlag erhalten und für 18 Monate und mit der Option auf Übernahme als Senior Trainees angefangen.

Bei der Auswahl stand bei Weitem nicht nur die fachliche Eignung im Vordergrund. Wichtig war dem Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit reicher Lebenserfahrung, hohen Sozialkompetenzen und ehrenamtlichem Engagement einzustellen. Und auch mit dem „Senior“ im Programm hat man Ernst gemacht: „Die Älteste von ihnen ist 58 Jahre alt, der Altersdurchschnitt liegt bei 49 Jahren“, berichtet Klein. Rekrutiert hat Lanxess die Senior Trainees über klassisches Personalmarketing. Das Unternehmen hat die eigene Online-Jobbörse genutzt und lokal an den Standorten sowie überregional Anzeigen geschaltet, bewusst platziert im Wirtschaftsteil. Diese Strategie war erfolgreich und hat zusätzlich die Agentur für Arbeit auf den Plan gerufen, die ebenfalls interessante Bewerberinnen vermittelt hat. ►

► „Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms müssen vor allem Fachwissen aufbauen“, erklärt Klein, wozu auch ein praxisnahes IT-Training gehört. Darüber hinaus galt es, die 14 Senior Trainees auch auf die Arbeitsabläufe in einem großen, internationalen Konzern vorzubereiten. „Deshalb haben wir am Anfang des Programms eine Einführungswoche durchgeführt“, so die Fachfrau weiter. Diskutiert wurden Fragen wie: Welche Erwartungshaltung finden die Senior Trainees bei ihren Kolleginnen und Kollegen und bei ihren Vorgesetzten vor und wie gehen sie mit der veränderten Situation um? Für diese und weitere Fragen erhielten alle Senior Trainees nach der Einführungsphase an ihrem jeweiligen Einsatzort eine eigene Mentorin bzw. einen eigenen Mentor zur Seite gestellt, die bzw. der nach besonderen Kriterien ausgewählt wurde. „Entscheidend war letztlich, ob jemand fähig ist, eine Person zu beraten, die wesentlich älter ist, als sie oder er selber, über deutlich mehr Lebenserfahrung, aber weniger Fachwissen verfügt“, schildert Klein das zentrale Kriterium. Die bisherigen Erfahrungen mit dem Programm seien vielversprechend, meint Klein. Eine der Frauen hat bereits mit einer Laborleitung eine Führungsaufgabe übernommen.



## Unternehmen nutzt Landesprojekt in Baden-Württemberg

### FS Software & Konstruktionen GmbH, Böblingen

Beschäftigte: ca. 20

Internet: [www.fs-gmbh.eu](http://www.fs-gmbh.eu)



### Patin oder Pate für neue Kollegin trägt Mitverantwortung für ihre Leistung

„Wie setze ich meine Leute ein, damit sie Spaß bei der Arbeit haben?“ ist eine Leitfrage für Peter Fassbänder bei der Personalplanung. Für den Inhaber der FS Software & Konstruktionen GmbH in Böblingen mit etwa 20 Beschäftigten ist klar: „Dann bringen sie auch Geld.“ Dies ist der rote Faden seiner Personalpolitik. Spaß bei der Arbeit heißt für ihn nicht nur eine gute Atmosphäre, sondern hohe Kompetenz, die sich in Erfolg niederschlägt. Wie diese Kompetenz zu finden bzw. aufzubauen ist, darin unterscheiden sich die Vorstellungen des Schwaben von denen vieler Personalverantwortlicher großer Unternehmen.



Peter Fassbänder

Fassbänder setzt nicht nur auf ältere Menschen, die länger arbeitslos waren, oder auf Empfehlungen von Beschäftigten, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch auf das Projekt Wing des Ministeriums für Wirtschaft und Finanzen Baden-Württemberg. Das duale Weiterbildungsprogramm besteht aus einem mindestens sechsmonatigen Praktikum im Betrieb und einer praxisorientierten Qualifizierung durch die German Aerospace Academy. Auf diese Weise können interessierte Unternehmen und Frauen mit MINT-Berufen – also einem akademischen Hintergrund aus den Fachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik – nach mehrjähriger Familienzeit zusammenkommen. ►



- ▶ Peter Fassbänder hat zwei Frauen über das Wing-Projekt beschäftigt und anschließend fest und unbefristet in Teilzeit eingestellt. Beide sind Ende 40 bzw. 50 Jahre alt, haben Kinder im Teenageralter und waren mehr als zwölf Jahre nicht im Beruf. Die Qualifizierung bestand vor allem aus Schulungen zum Auftreten, Präsentieren und Abarbeiten eines Projekts. Die fachliche Einarbeitung geschah und geschieht noch im Betrieb. „Bei uns dauert es etwa drei Jahre, bis jemand voll produktiv arbeiten kann“, sagt Fassbänder.

Ein Mentoring-Programm im Unternehmen stellt sicher, dass die fachliche Einarbeitung klappt. „Eine erfahrene Kraft übernimmt die Patenschaft für eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen, arbeitet die Person ein und trägt Mitverantwortung für deren Leistung“, berichtet Fassbänder. Durch die hohe Spezialisierung seines Unternehmens auf das Thema „Sonderfahrzeuge“ und die relativ kleine Größe gäbe es für ihn nur die Chance, Fachkräfte selber auszubilden. „Ich habe durch die Einstellung in Teilzeit die Perspektive, dass ich ohne zusätzliches Personal wachsen kann, sobald die Kinder der Kolleginnen aus dem Haus sind“, meint der 53-Jährige. „Aber ich profitiere schon jetzt von der Kreativität einer Vollzeitkraft.“



## Modellprojekt „Perspektive MINT“

### Mahr GmbH, Göttingen

Beschäftigte: ca. 1.600 weltweit

Internet: [www.mahr.de](http://www.mahr.de)



### Volkshochschule, Fachhochschule und Unternehmen qualifizieren Hand in Hand

„Manche Frauen kamen nach vielen Jahren, in denen sie sich um ihre Familien gekümmert hatten, zu einer Diskussionsrunde mit Kolleginnen aus unserem Unternehmen und konnten sich nicht vorstellen, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Vollzeitjob überhaupt denkbar sei“, berichtet Sabine Schlüer, Personalreferentin bei der Mahr GmbH, einem mittelständischen Hersteller von Fertigungsmesstechnik. „Aber nach anderthalb Jahren hat bei vielen eine unglaubliche Entwicklung stattgefunden.“



Sabine Schlüer

Die Rede ist vom Modellprojekt „Perspektive MINT“, das in einer Kooperation aus Volkshochschule (VHS) Göttingen, Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) sowie verschiedenen regionalen Unternehmen eine Qualifizierungsmaßnahme für Frauen anbietet, die ursprünglich eine Ausbildung oder ein Studium in MINT-Fächern absolviert hatten. Die Teilnehmerinnen waren bestrebt, nach teilweise langjähriger Familienphase wieder zurück in qualifizierte Jobs zu kommen.

„Um Bewerbungen für dieses Projekt zu erhalten, haben wir Anzeigen in Zeitungen geschaltet, Ärztinnen bzw. Ärzte und Kindergärten mit der Bitte angeschrieben, unseren Flyer auszulegen, wir haben die Maßnahme im VHS-Programmheft beworben und in Gemeindeblättern darüber informiert sowie mit der Agentur für Arbeit zusammengearbeitet“, erklärt Susanne Berdelmann, Ansprechpartnerin bei der VHS für das Projekt. Finanziert wurde das Modellprojekt über Landes- und EU-Mittel.

Die erste Projektphase war auf anderthalb Jahre angelegt und wurde im Frühjahr 2013 abgeschlossen. Ein einjähriges Folgeprojekt läuft zum Wintersemester 2013/14 an. Die Qualifizierung geschieht in drei Schritten: „Den Anfang machte für etwa zwei Monate eine Orientierungsphase, in der Mathematik- und Physikkenntnisse aufgefrischt, individuelle Berufswegplanung und Soft Skills erarbeitet wurden, um den Frauen eventuelle Unsicherheiten zu nehmen“, berichtet Schlüer. Es folgte dann über zwei Semester die fachliche Qualifizierung an der HAWK, wobei die Wiedereinsteigerinnen zwischen den ►



- ▶ Fachrichtungen Präzisionsmaschinenbau, Physikalische Technologien und Programmierung wählen und dabei Module belegen konnten, die ihre jeweils spezifischen Wissenslücken füllten. Parallel dazu fanden an der VHS begleitende Kurse und Workshops z. B. zu den Themen Präsentationsmethoden, Projektmanagement und Marketing statt.

Der dritte Baustein bestand aus einem Betriebspraktikum, das vier Monate dauerte. „Bei uns haben zwei Teilnehmerinnen in den Bereichen Produktmanagement und technische Schulungen ihr Praktikum absolviert“, sagt Schlüer. „Wir haben gezielt Bereiche im Unternehmen für das Praktikum ausgewählt, anhand derer wir den Frauen wirklich zeigen konnten: Ein Quereinstieg kann gelingen.“ Dank der intensiven und passgenauen Weiterqualifizierung konnten viele der Teilnehmerinnen erfolgreich das Projekt beenden und einen Wiedereinstieg schaffen.

Zwei Ratschläge gibt Schlüer Unternehmen, die das Potenzial von Wiedereinsteigerinnen nutzen möchten, mit auf den Weg: Zumindest während der Einarbeitungszeit eine Stundenzahl zwischen 30 und 35 zu vereinbaren und im Vorfeld des Einstiegs ein Qualifikationsprofil zu erarbeiten.

„Insgesamt ist das Fazit für uns sehr positiv“, resümiert sie. „Aus den Fachabteilungen haben die Teilnehmerinnen ein tolles Feedback bekommen. Während dieser anderthalb Jahre haben die Frauen das Selbstvertrauen entwickelt und die Kompetenzen aufgebaut, sodass ein Jobeinstieg sehr gut verlaufen kann.“ Bei Mahr wird eine der Kolleginnen bereits auf Projektbasis weiterbeschäftigt.

## Rekrutierung über Ausbildung

### Debeka Versicherungsgruppe, Koblenz

**Beschäftigte:** mehr als 16.700

**Internet:** [www.debeka.de](http://www.debeka.de)

Debeka

Versichern und Bausparen

#### Nach neun Monaten Ausbildung reif für den Außendienst

Wieder- oder Quereinstieg durch eine neunmonatige Qualifizierung mit IHK-Prüfung: Das ist ein wichtiger Baustein in der Personalarbeit, um für ausreichend Fachkräfte im Außendienst der Debeka zu sorgen.



Markus Bär

Die Debeka-Gruppe ist in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark gewachsen und beschäftigt aktuell rund 17.000 Menschen. Zurzeit befinden sich über 2.000 junge Leute in der Ausbildung.

Damit ist die Debeka der größte Ausbilder der Versicherungsbranche. „Bei uns ist die Berufsausbildung der Königsweg, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren und zu qualifizieren“, sagt Markus Bär, Abteilungsleiter Personal bei der Debeka-Hauptverwaltung in Koblenz.

Interessant für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, also auch für den externen Wiedereinstieg, ist das neunmonatige Qualifizierungsprogramm zur Versicherungsfachfrau und zum Versicherungsfachmann, das alle neuen Angestellten durchlaufen, die nicht direkt aus der Versicherungspraxis kommen. „Wir haben uns dazu entschieden, kein eigenes Programm für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger aufzusetzen, sondern uns den jeweiligen Einzelfall anzuschauen“, so Bär.

An genau diesem Einzelfall nah dran ist Markus Wirth, Landesgeschäftsstellenleiter der Debeka in Wiesbaden. „Wir finden nach wie vor gute Leute, müssen aber engagierter und kreativer sein als noch vor ein paar Jahren“, berichtet er. Die Rekrutierungswege spiegeln dies wider. Ob es über die Homepage, eine Empfehlung von Beschäftigten, über die Agentur für Arbeit oder auch einen Kundenkontakt läuft: Gerade Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sind bei der Debeka willkommen. Sie machen im Außendienst einen Großteil der Neuzugänge aus. „Wir führen zunächst ein persönliches Gespräch, bei dem es bei Eltern immer auch um das Thema Kinderbetreuung geht“, berichtet Wirth. „Nach einem Assessment-Center, in dem wir uns in erster Linie für das Geschick im Umgang mit Menschen interessieren, entscheiden wir uns für oder gegen eine Einstellung.“ Ob eine Kandidatin oder ein Kandidat über berufliche Praxis verfügt und entsprechendes Fachwissen mitbringt, ist zweitrangig. Denn: „Wir qualifizieren jede Quereinsteigerin und jeden Quereinsteiger bis zur IHK-Prüfung bedarfsgerecht: Was auf jeden Fall zählt, ist, Sozialkompetenz zu besitzen und keine Schwellenangst zu haben“, fasst Wirth zusammen.

## Projekt WEP zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit für die Pflege

**Medizinische Hochschule Hannover**

**Beschäftigte:** ca. 9.000

**Internet:** [www.mh-hannover.de/wep.html](http://www.mh-hannover.de/wep.html)



Medizinische Hochschule  
Hannover

### Wenn der Postmann dreimal klingelt ...

... dann heißt es, den beruflichen Wiedereinstieg konkret zu planen. Zumindest in Hannover, wo im Sommer 2010 genau 206 Frauen Post von der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) bekamen. Für viele von ihnen sicher überraschend, erhielten sie die Aufforderung, sich für WEP zu bewerben, ein Projekt für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit für die Pflege an der MHH. Gemeinsam ist all diesen Frauen, dass sie als Pflegekräfte bei der MHH angestellt sind, sich aber in Elternzeit oder familienbedingtem Sonderurlaub befinden, ggf. schon seit 15 Jahren.



**Dr. Bärbel Miemietz**

Das Projekt ist die Antwort der MHH auf den Mangel an Pflegekräften. Die Idee dahinter: ein fein austariertes Bewerbungsverfahren, das bereits eine erste Qualifizierung erfordert, aber auch eine Reflexion über die eigene (berufliche) Situation anstößt und dazu motiviert, den Wiedereinstieg zu wagen, den das Projekt dann durch fachliche und persönliche Qualifizierung begleitet. In der ersten Phase erhielten die Frauen innerhalb von drei Monaten dreimal Post von ihrem Arbeitgeber. Die Unterlagen umfassten einen Bewerbungsbogen sowie fünf Fragebögen des Online-Programms Certified Nursing Education (CNE), das Fachkenntnisse der Pflegewissenschaften online vermittelt, die die Bewerberinnen erfolgreich beantworten mussten. Von 20 Bewerberinnen konnten schließlich 16 in das Projekt aufgenommen werden.

Die zweite Phase bestand aus dem Fortbildungsprogramm, das von einer Auftakt- und einer Abschlussveranstaltung gerahmt wurde. Es gab acht fachliche und drei überfachliche Fortbildungen mit insgesamt 200 Stunden, die für montags und dienstags jeweils von 8 bis 16 Uhr geplant waren und so eine volle Schicht simulieren sollten. Diese Planung musste allerdings revidiert werden, da der Montag sich als ungünstig herausstellte, viele Schulkinder ab 13 Uhr nicht mehr betreut waren und manche Einrichtungen erst um 8 Uhr öffneten. Aus diesem Grund wurde die Zeitplanung umgestellt und es gab letztlich Ganztags-, Vor- oder Nachmittags- sowie Wochenendveranstaltungen. Somit war jede Teilnehmerin einmal angehalten, ihren gewohnten Rhythmus zu verlassen und sich umzuorganisieren. ▶

- ▶ Darüber hinaus wurde den Teilnehmerinnen während der Fortbildungen eine für sie kostenlose Kinderbetreuung, die Möglichkeit zur Hospitation und ein umfangreiches Beratungs- und Begleitungsangebot zur Verfügung gestellt. Insbesondere die Kinderbetreuung zählte zu den beliebtesten Projektbausteinen.

Die MHH resümiert positiv: Im ersten Projektdurchlauf lag die Rückkehrquote bei 62,5 Prozent, im zweiten Durchlauf bereits bei 78,6 Prozent. Das Fazit: Der Wiedereinstieg ist kein Zeitpunkt, sondern ein Prozess. Ziele und Zeitplanung für den Wiedereinstieg sollten bereits beim Ausstieg möglichst genau geplant werden und das Wiedereinstiegsmanagement sollte außerhalb der Struktur und Hierarchieebene der Pflege angesiedelt sein.

Alle Inhalte sowie das vollständige Fortbildungsprogramm können in der Projektbrochure „WEP – Wiedereinstieg nach der Elternzeit für die Pflege 2010-2013“ nachgelesen werden.

# 4.

## Tipps: Mit familienbewusster Aus- und Weiterbildung erfolgreich rekrutieren

Eine „erweiterte“ Personalsuche sowie sorgfältig vorbereitete Vorstellungsgespräche und Einstellungsgespräche sind bei der Gewinnung von Berufsrückkehrerinnen bzw. Berufsrückkehrern und Teilzeitauszubildenden von besonderer Bedeutung. Um Enttäuschungen und falsche Vorstellungen auf beiden Seiten zu verhindern, gilt es hier in besonderer Weise, gegenseitige Erwartungen abzugleichen und herauszufinden, ob man zueinander passt.

Noch mehr als bei „normalen“ Vor- und Einstellungsgesprächen sollten Unternehmen hier z. B. die Themen Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Kinderbetreuung zum Thema machen. Dazu gehört, die familienbewussten Angebote des Unternehmens deutlich zu machen, aber eben auch eine möglichst präzise Darstellung der Aufgaben und der damit verbundenen Erwartungen im Hinblick auf zeitliche Präsenz und Fristen und Verantwortlichkeiten, die im Unternehmen eingehalten werden müssen.

Bei Gesprächen sollten Unternehmen aber immer auch im Auge haben, dass es sich in der Regel um Bewerberinnen und Bewerber handelt, für die der (Wieder-)Einstieg eine Umstellung bisheriger Gewohnheiten und Abläufe bedeutet. Hier gilt es, auch Mut zu machen und Verständnis dafür zu signalisieren, wenn in einer Umstellungsphase noch nicht alles reibungslos klappt.

Sehr hilfreich kann es beispielsweise sein, insbesondere für den Einstieg ins Unternehmen eine Patin oder einen Paten zu benennen – im besten Falle eine Person, die (Vereinbarkeits-)Probleme beim (Wieder-)Einstieg aus eigener Erfahrung kennt.

### 4.1 Tipps im Vorfeld

- Sprechen Sie mit den für Aus- und Weiterbildung verantwortlichen Personen im Unternehmen und werben Sie für familienkompatible Aus- und Weiterbildungsmodelle.
- Denken Sie beim Ausschreiben von (Lehr-)Stellen bewusst an andere Zielgruppen und formulieren Sie Ausschreibungen entsprechend. Gut geeignet sind Formulierungen wie „Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer willkommen“ oder „Ausbildung ist auch in Teilzeit möglich“.
- Prüfen Sie, ob die Möglichkeit besteht, einen schrittweisen (Wieder-)Einstieg anzubieten, der Qualifizierungs- und Einarbeitungsmodule sowie ein langsam ansteigendes Arbeitsvolumen vorsieht.
- Nutzen Sie andere Ausschreibungskanäle. Wer Berufsrückkehrende oder potenzielle Teilzeitauszubildende ansprechen möchte, kann auch Ausschreibungen bei der Kinderärztin oder beim Kinderarzt, in Kitas oder Supermärkten aushängen.

- Überlegen Sie, wie (Lehr-)Stellen, die Sie auch für Berufsrückkehrende ausschreiben, hierarchisch eingebunden sein sollen. Hier ist es wichtig, dass zuständige Führungskräfte und auch Kolleginnen und Kollegen dafür sensibilisiert sind, dass Berufsrückkehrerinnen, Berufsrückkehrer und Teilzeitauszubildende mitunter vor besonderen Herausforderungen stehen.
- Nutzen Sie die entsprechenden Beratungs- und Vermittlungsangebote von regionalen Projekten und Netzwerken sowie Jobcentern, Kammern und Arbeitsagenturen und behalten Sie z. B. auch Angebote von Volkshochschulen im Blick.

## 4.2 Tipps für die Einstellungsphase

- Sprechen Sie in Bewerbungs- und Kennenlerngesprächen die Organisation der Kinderbetreuung an und insbesondere bei Teilzeitauszubildenden auch die finanzielle Absicherung. Hierbei können Sie auch auf die Broschüre zu Finanzierungsmöglichkeiten des Lebensunterhaltes zurückgreifen: [www.bmbf.de/pub/ausbildung\\_in\\_teilzeit.pdf](http://www.bmbf.de/pub/ausbildung_in_teilzeit.pdf).
- Sprechen Sie über Anwesenheitszeiten. Machen Sie betriebliche Erfordernisse klar und fragen Sie umgekehrt nach Erwartungen und Notwendigkeiten aufseiten der Bewerberin und Bewerber.
- Fragen Sie gezielt nach Kompetenzen wie Organisationstalent, Stressresistenz, Teamfähigkeit. Oft können potenzielle Teilzeitauszubildende und Berufsrückkehrende hier Erfahrungen unter Beweis stellen, die sonst verborgen bleiben.
- Fragen Sie danach, wie Bewerberinnen und Bewerber ihre Qualifizierungsbedarfe beschreiben und bewerten. Formulieren Sie Weiterbildungsangebote und fragen Sie nach der Motivation, sich weiterzubilden.
- Vereinbaren Sie ein Schnupperpraktikum. So können Sie sich einander besser kennenlernen. Auch dem Rest der Belegschaft geben Sie damit Gelegenheit, die Bewerberin oder den Bewerber kennenzulernen und mögliche Bedenken zu zerstreuen.
- Bieten Sie, soweit nötig und möglich, auch betriebliche Unterstützung zur Kinderbetreuung wie beispielsweise Kinderbetreuungszuschuss oder Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen an.
- Organisieren Sie Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Kolleginnen und Kollegen Berufsrückkehrenden und Teilzeitauszubildenden zur Seite stehen und in wichtige Prozesse im Betrieb einführen.

# 5.

## Anhang

### 5.1 Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“

- I Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend startete im März 2008 in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und anderen Partnern das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ als breit angelegte Initiative. Ziel ist, Frauen nach mehrjähriger Berufsunterbrechung beim Wiedereinstieg in den Beruf zu unterstützen, Unternehmen und Betriebe anzusprechen, damit sie diese Frauen als Arbeitnehmerinnen einstellen, sowie durch lokale Netzwerke die Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg zu verbessern. Unter dem Dach des Aktionsprogramms sind vielfältige Unterstützungsangebote gebündelt:
- I Das Lotsenportal [www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de) weist interessierten Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern den Weg durch die Vielzahl der Beratungsangebote von Bund, Ländern und Kommunen.
- I Mit dem Wiedereinstiegsrechner [www.wiedereinstiegsrechner.de](http://www.wiedereinstiegsrechner.de) kann leicht der wirtschaftliche Vorteil der Rückkehr in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung berechnet werden.
- I Die XING-Gruppe „Perspektive Wiedereinstieg: Klick Dich rein – für neue Wege“ bietet Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern eine Plattform zum Austausch untereinander, aber auch Personalverantwortlichen von Unternehmen und Betrieben die Möglichkeit, Kontakt mit dieser vielversprechenden Zielgruppe aufzunehmen.
- I Im Rahmen eines ESF-kofinanzierten Modellprogramms erfahren Wiedereinsteigerinnen an derzeit zehn Standorten Information, Beratung und weitreichende Unterstützung, zum Beispiel in Form von Coaching. Seit Juni dieses Jahres werden dort auch Qualifizierungsmodule in Form von „Blended Learning“-Szenarien angeboten, um insbesondere Akademikerinnen den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.
- I Unternehmen und Betriebe werden zum Beispiel auf Personalmessen angesprochen und auf das Potenzial der stillen Reserve zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs aufmerksam gemacht. Auf dem Lotsenportal finden Arbeitgeber auch Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen, wie zum Beispiel die Kooperation des ESF-Modellstandortes Kiel mit dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein.

## 5.2 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Als Teil des gleichnamigen Unternehmensprogramms wurde das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ im Herbst 2006 in einer gemeinsamen Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags ins Leben gerufen. Es ist die bundesweit größte Plattform für alle, die sich für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessieren oder bereits engagieren.

Mitgliedsunternehmen haben die Möglichkeit, ihr Engagement für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie öffentlichkeitswirksam zu präsentieren und Erfahrungen mit anderen auszutauschen. Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ lädt Sie ein, kostenlos Mitglied zu werden.

### **Die kostenfreie Mitgliedschaft – Ihr Vorteil**

Sie können sich kostenlos im Unternehmensnetzwerk registrieren und so von den folgenden Angeboten und Vorteilen profitieren:

- **Darstellung Ihres Engagements:** Mit der Mitgliedschaft machen Sie Ihr Interesse für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar. Sie können das Mitglieder-Logo in Ihrer Außenkommunikation nutzen und über das Netzwerk Ihr Engagement bekannter machen.
- **Austausch mit anderen Unternehmen:** Als Mitglied können Sie sich mit weiteren Mitgliedern Ihrer Branche oder Region austauschen und profitieren von den Erfahrungen anderer Unternehmen. Auch können Sie über die Unternehmensdatendank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner suchen.
- **Beratung und Information:** Durch das Netzwerkbüro erfahren Sie von aktuellen Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten zum Thema. Ebenso können Sie sich mit konkreten Fragen an das Netzwerkbüro wenden und die Beratungsangebote nutzen.
- **Zielgruppenspezifische Angebote:** Als Mitglied erhalten Sie Informationen und Tipps zum Thema aus Sicht bestimmter Zielgruppen. Zudem können Sie auf spezielle Services (z. B. zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate) zugreifen.
- **Gute Beispiele:** Das Netzwerkbüro sucht interessante Beispiele familienbewusster Unternehmensführung und macht Mitgliedern die Erfahrungen anderer zugänglich. Wir freuen uns über Ihr Engagement, sich als Praxisbeispiel zur Verfügung zu stellen.
- **Kalender:** Im Kalender finden Sie interessante Termine und Veranstaltungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- **Veranstaltungen:** Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema familienbewusste Unternehmensführung zur Verfügung, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.

Melden Sie sich direkt unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk) an.



## 5.3 Links und Publikationen

### **| [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)**

Website des Bundesfamilienministeriums zum Unternehmensprogramm und -netzwerk mit einer Fülle von Basisinformationen, Beispielen guter Praxis, Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern und Austauschmöglichkeiten.

### **| [www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)**

Auf diesem Portal gibt das Bundesfamilienministerium Hinweise rund um alle Themen, die Familien bewegen – von Leistungen für Familien über Erziehung, Ernährung und Gesundheit bis zu Bildung, Verbrauchertemen und Familienrecht.

### **| [www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)**

Dieses Portal unterstützt Arbeitgeber, Beschäftigte und Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren mit übersichtlichen Informationen und praktischen Lösungen, kostenfreier Beratung durch Expertinnen und Experten sowie Hintergrundwissen.

### **| [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)**

Hier präsentieren sich die bundesweit rund 670 Lokalen Bündnisse für Familie – eine Initiative, die vom Bundesfamilienministerium getragen wird. Die Bündnisse sind Netzwerke von Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, die sich vor Ort freiwillig zusammenfinden, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien zu verbessern.

### **| [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)**

Internetpräsenz der berufundfamilie gGmbH, die 1998 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet wurde. Zentrale Angebote sind das audit berufundfamilie und das audit familiengerechte Hochschule. Beide verstehen sich als strategische Managementinstrumente für maßgeschneiderte, gewinnbringende Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### **| [www.familien-pflege-zeit.de](http://www.familien-pflege-zeit.de)**

Hier finden sich Informationen und ein Servicetelefon Pflege für Unternehmen und Beschäftigte rund um das Thema Familienpflegezeit.

### **| [www.die-schule.de/foerderung-und-finanzierung/fuer-fortbildungen](http://www.die-schule.de/foerderung-und-finanzierung/fuer-fortbildungen)**

Mit den Bildungs- und Qualifizierungsschecks sowie einer Bildungsprämie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) werden hier bundesweite Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für Fort- und Weiterbildungen präsentiert.

## 5.4 Weiterführende Publikationen

**BMFSFJ (Hrsg.):** So sag ich's meinen Vorgesetzten. Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich vereinbaren, 2012

**BMFSFJ (Hrsg.):** Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 2011

**BMFSFJ, DIHK (Hrsg.):** Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, 2011

**BMFSFJ, DIHK (Hrsg.):** Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann, 2009

**BMFSFJ (Hrsg.):** Informationen für Personalverantwortliche, 2009

**BMBF (Hrsg.):** Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle, Jobstarter Praxis-Band 7, 2013

**BMBF (Hrsg.):** Ausbildung in Teilzeit, Finanzierungsmöglichkeiten des Lebensunterhaltes im Überblick, 2013

**BMBF (Hrsg.):** Service für Betriebe: Externes Ausbildungsmanagement JOBSTARTER PRAXIS – Band 4, 2010

Der Newsletter „Erfolgsfaktor Familie“ informiert über die aktuellsten Entwicklungen zum Thema. Er kann kostenfrei unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter) abonniert werden.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.  
www.dihk.de

**Bezugsstelle:**

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“  
DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
E-Mail: netzwerkbuero@dihk.de  
Tel.: (030) 20308-6101  
Fax: (030) 20308-5-6101

**Redaktion:**

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

**Bildnachweise:** Titel: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“/Kerstin Rolfes –  
S. 5, 8: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 9: Bundesagentur für Arbeit/Institut für  
Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – S. 13: Familienservicebüro der Hansestadt Stade –  
S. 14: Deutsche Welle – S. 17: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) – S. 19: IHK  
Schleswig-Holstein/Regionalagentur MEO – S. 20: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ –  
S. 21, 22: Deutsche Telekom AG – S. 23: Van der Valk Hotel Melle – Osnabrück –  
S. 24, 25: Eurocoles GmbH & Co. KG – S. 26: EvoBus GmbH – S. 27: Deutsche Welle –  
S. 28: EvoBus GmbH/Boehringer Ingelheim – S. 32: BBBank eG. – S. 33: Bundesagentur  
für Arbeit Schwandorf – S. 35: Koordinierungsstelle Frau & Betrieb e.V. in Osnabrück/  
Kompetenzzentrum Frau und Beruf Düsseldorf + Kreis Mettmann – S. 36: Lanxess AG –  
S. 37: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 38, 39: Andrea Przyklenk – S. 40: Mahr  
GmbH – S. 42: Debeka Versicherungsgruppe – S. 43: Medizinische Hochschule Hannover

**Stand:** November 2013, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.avitamin.de

**Druck:** Köllen Druck & Verlag GmbH