



# LÜCKENBÜSSER?



Dörthe Jung  
Unternehmensberatung  
in Frankfurt  
info@doerthejung-consult.com

Bei der Rekrutierung von Fachkräften haben kleine und mittlere Unternehmen häufiger Schwierigkeiten als Großunternehmen. Trotzdem nutzen sie das Potential von Wiedereinsteigerinnen nicht, obwohl gerade diese Gruppe kleine und mittlere Unternehmen bevorzugt. Wird ein Unternehmen von einer Frau geführt, sieht das wieder ganz anders aus.

Dörthe Jung

Der demografische Wandel ist in den Unternehmen angekommen. Bei Fragen der Fachkräftesuche rückt in der letzten Zeit insbesondere eine Zielgruppe in den personalpolitischen Fokus: Frauen, die familienbedingt länger aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind und wieder in den Arbeitsmarkt zurückkehren wollen. Bundes- und Landesregierungen haben spezielle Programme zur Unterstützung von beruflichen Wiedereinsteigerinnen aufgelegt, um das ungenutzte Beschäftigungspotenzial dieser Frauen zu aktivieren. Bundesweit geht man von über 5 Mio. Frauen aus, die zu der sogenannten „stillen Reserve“ gehören; dies sind Frauen im erwerbsfähigen Alter, die meistens aus familienbedingten Gründen nicht mehr erwerbstätig sind.

Vor dem Hintergrund (IAB 10/2013), dass kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Stellensuche häufig erfolglos sind, sie weniger Wege für die Stellensuche nutzen und der Rekrutierung über persönliche Kontakte Vorrang vor Internetbörsen geben, machen die Ergebnisse der hessischen Wiedereinstiegs-Initiative zunächst auf ein Missverhältnis von vorhandenen Fachkräftepotenzialen und Stellenbesetzung bei KMU aufmerksam:

- Diese Zielgruppe bevorzugt bei ihrer Rückkehr in den Arbeitsmarkt in ihren Bewerbungen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen.
- Da sie länger aus der Erwerbstätigkeit ausgeschieden sind, haben diese Frauen weniger betriebliche Kontakte und Netzwerke. Die Nutzung von Internetbörsen bei der Stellensuche steht deshalb auf dem vordersten Platz.
- Das Qualifikationsniveau der Wiedereinsteigerinnen ist hoch bis sehr hoch: Über zwei Drittel verfügen über eine akademische Ausbildung oder eine gute Berufsausbildung. Häufig haben sie vor der Mutterschaft in verantwortungsvollen Tätigkeitsbereichen oder Führungspositionen gearbeitet.

Eine Unternehmensbefragung zeigte zudem, dass kleine und mittelständische Firmen dieser Zielgruppe eher skeptisch gegenüberstehen. So landen ihre Bewerbungsunterlagen häufig „auf dem nicht berücksichtigten Stapel“, so dass sie unabhängig vom Qualifikationsprofil meistens gar nicht erst zu einem Personalgespräch eingeladen werden und damit keine Chance für eine persönliche Performance erhalten.

Für die Potenziale dieser Zielgruppe als Fachkräfte sind also gerade die Unternehmen, die bei Wiedereinsteigerinnen als Arbeitgeber bevorzugt werden, wenig sensibilisiert.

## Kontakthalteprogramme für interne Mitarbeiterinnen in Elternzeit

Anders sieht es bei betriebsinternen Mitarbeiterinnen aus, die sich in Elternzeit befinden. Hier haben viele der befragten kleinen und mittleren Unternehmen schon auf die demografische Entwicklung reagiert, indem sie zunehmend versuchen, diese altbewährten Mitarbeiterinnen im Betrieb zu halten.

Die am häufigsten eingesetzten Instrumente sind die sogenannten „Kontakthaltemaßnahmen“ während der Elternzeit:

- die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, sowie Information über derartige Angebote
- Krankheits- und Urlaubsvertretung
- Einladungen zur Teilnahme an Personal- oder Betriebsversammlungen
- Einladungen zu Betriebsfesten
- kontinuierliche Information über betriebsinterne Newsletter

**Ausbildungsqualifikation beruflicher Wiedereinsteigerinnen**

|  |     |
|--|-----|
| Studium  | 51% |
| Berufsausbildung   | 67% |
| Datenbasis: Projektkundinnen des Hessischen Netzwerkes „New Netzwerk Wiedereinstieg“ (N=516). Doppelnennung aufgrund von zweifacher Ausbildung Studium und Berufsausbildung. |     |

**Akademische Qualifikation/ Studium und Berufsausbildung**

|  |
|--|
| <b>Akademische Qualifikation/Studium</b>   |
| Wirtschaftswissenschaften  |
| Naturwissenschaften  |
| Sozialwissenschaften   |
| <b>Berufsausbildung</b>  |
| Kaufmännische Ausbildung   |
| Ausbildung im Gesundheitsbereich   |
| Sekretärin   |
| Jeweils die drei häufigsten Abschlüsse<br>Datenbasis: Projektkundinnen des Hessischen Netzwerkes „New Netzwerk Wiedereinstieg“ |

**Literatur**

Rekrutierung von Fachkräften durch kleinere und mittlere Unternehmen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. IAB-Kurzbericht 10/2013, Nürnberg. <http://www.iab.de/de/publikationen/kurzbericht.aspx> (19.08.2013)

Unterstützung von Wiedereinsteigerinnen: auf Bundesebene „Perspektive Wiedereinstieg“, auf Hessenebene „NeW Netzwerk Wiedereinstieg“. <http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/> und [www.new-hessen.de](http://www.new-hessen.de) (19.08.2013)

Dörthe Jung: „Fachkräftemangel: Zeitenwende für den beruflichen Wiedereinstieg“, Frankfurt 2013, <http://www.doerthejung-consult.com/publikationen.html> (19.08.2013)

Ramboll Management Consulting: Wachstumspotenziale inhaberinnengeführter Unternehmen, Berlin 2013

Viele Unternehmen nutzen das Kontakthalten während der Auszeit auch dazu, ihre Mitarbeiterinnen zu einer frühen Rückkehr aus der Elternzeit zu motivieren. Dies geschieht mit dem Interesse, eine wertvolle Fachkraft weiterhin an das Unternehmen zu binden, und ist nicht selten mit der Garantie verbunden, auf den bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren zu können. Dabei handelt es sich in der Regel um Mitarbeiterinnen in qualifizierten Tätigkeitsfeldern.

Nun gibt es gerade für qualifizierte Mitarbeiterinnen, die vor der Mutterschaft in verantwortungsvollen Tätigkeiten gearbeitet haben oder Führungspositionen innehaben, große Barrieren, nach der Elternzeit in Teilzeit arbeiten zu können. Das wünschen sich jedoch viele zumindest vorübergehend, ebenso wie flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten, um Beruf und Familie verbinden zu können. Auf der Ebene von flexiblen Arbeitszeiten, auch in Teilzeit, kommen die KMU den Interessen der Frauen bereits entgegen. Aber in qualifizierten Tätigkeits- und Führungsbereichen sind diese Optionen überwiegend noch verschlossen. Die betriebliche Rückkehr bedeutet von daher nicht selten einen Karrie-

rebruch, oder diese Mitarbeiterinnen gehen dem Unternehmen verloren, weil sie von sich aus kündigen.

**Demografiesensible Personalstrategien**

Solche Erfahrungen zeigen, dass angesichts des zu erwartenden Fach- und Führungskräftemangels innovative Personal- und Rekrutierungsstrategien erforderlich sind, wollen KMU im „Wettbewerb um die Besten“ standhalten. Zwei betriebliche Ansätze im Rahmen einer demografiesensiblen Personalpolitik eignen sich insbesondere, das große Nachfrage- und Beschäftigungspotenzial von qualifizierten Müttern – und durchaus auch Vätern – anzusprechen. Dies sind:

- Teilzeit für Führungskräfte und Jobsharing
- Lebensphasensensible Karrierekonzepte.

Diese Ansätze eröffnen Fach- und Führungskräften neue Spielräume in der beruflichen Entwicklung, da ein lebensphasenspezifischer, temporärer beruflicher Ausstieg oder eine vorübergehende arbeitszeitreduzierte Beschäftigung nicht gleich das Ende der betrieblichen Karriere bedeuten. Bei Stellensuche und Fachkräftege-

winnung bedeuten solche Angebote zunehmend einen Arbeitgebervorteil.

**„Gute Praxis“ von Inhaberinnen geführten Unternehmen**

Von diesen Vorteilen in der Fachkräftegewinnung berichten kleine und mittlere von Frauen geführte Unternehmen. Größere zeitliche Flexibilität, die eine bessere Verbindung von Beruf und Familie ermöglicht, Karrierechancen auch für Teilzeit-Führungskräfte, flexible und individuelle Lösungen bei Berufsrückkehr oder Krankheit von Kindern – dies sind Elemente ihrer Personalstrategie, die entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Effekte sind überzeugend: hohe Mitarbeiter/innenbindung, eine geringe Fluktuation, motivierte und engagierte Mitarbeiter/innen sowie kurze Zeiten familienbedingter Erwerbspausen bei den beschäftigten Müttern. Im Hinblick auf die Demografie sehen die Unternehmerinnen schon heute „ihr Haus gut bestellt“. Sie haben erfahren, dass die familienbewusste Personalpraxis und die Förderung von Karrierechancen für Frauen einen Bonus bei der Fachkräftegewinnung im Sinne des „Employer Branding“ darstellen. ◀

**Herausgeber:****RA Jörg E. Feuchthofen****Redaktion:****RA Jörg E. Feuchthofen**

Ahornweg 68, 61440 Oberursel  
 Tel.: +49 (0)173/691 58 38  
 Fax: +49 (0)61 71/28 49 56  
 E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt  
 Tel.: +49 (0)172/655 54 10  
 E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“****Dr. Jochen Robes**

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt  
 Tel.: +49 (0)173/308 29 25  
 E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“****Karlheinz Pape**

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen  
 Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39  
 E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz****Prof. Dr. Stefan C. Wolter**

Swiss Coordination Centre for Research in Education  
 Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau  
 E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts  
 Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und  
 Berufsberatung des Deutschen Verbandes für  
 Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvv)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf  
 Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,  
 Tel.: 08 21/420 99-77  
 Fax: 08 21/420 99-78  
 E-Mail: anzeigen@w-und-b.com  
 Internet: www.w-und-b.com  
 Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH  
 Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber  
 Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:  
 123rf: LI TZU CHIEN (1, 9);  
 Dirk Meissner (2);  
 Shutterstock: Pixel Embargo (28)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

**Einzelheft Print:** 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das  
 Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein  
 Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt  
 wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht  
 unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag  
 haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die  
 der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht  
 gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.  
 Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor  
 dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit  
 bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind  
 insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer  
 Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie  
 das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online  
 und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge  
 sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift  
 darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-  
 gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in  
 irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,  
 insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare  
 Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditions-  
 reichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**Jetzt auch als  
 digitale Ausgabe!**

## Ich bestelle

 **Digitales Flex-W&B-Abo**

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- Lesen ohne Verpflichtung:  
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil  
gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit  
offline lesen

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- 6 Ausgaben der digitalen W&B  
zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber  
dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit  
offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie  
kostenlos!

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 99,-

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
 Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe  
 zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
 Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnement-  
 verwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist  
 reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine  
 Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten  
 Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**