

# WIEDEREINSTIEG

## Qualitätsgesichertes Wiedereinstiegsmanagement

Handlungsanleitung für KMU



## Wiedereinstiegsmanagement





## Impressum

---

### Herausgeberin:

#### Kompetenzzentrum Frau und Beruf

Region Aachen – Zweckverband

Dennewartstraße 25-27

52068 Aachen

competentia@regionaachen.de

www.competentia.nrw.de

**Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen** ist Teil der Landesinitiative Competentia NRW des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter. Die Landesinitiative verfolgt das Ziel, die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen und die Erwerbsbeteiligung von Frauen nachhaltig zu steigern. Im Vordergrund stehen dabei regionale Handlungsansätze zur Aktivierung des Potenzials erwerbsfähiger Frauen.

### Danksagung

Der vorliegende Handlungsleitfaden für ein qualitätsgesichertes Wiedereinstiegsmanagement wurde dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Aachen freundlicherweise zur Veröffentlichung zur Verfügung gestellt. Dieser wurde über **profit!** als Projekt von **ac.consult** umgesetzt. **profit!** wurde im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert. Diese wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt.

### PDF-Download der Broschüre

unter [www.competentia.nrw.de](http://www.competentia.nrw.de) kann die Broschüre als pdf heruntergeladen werden.



gefördert vom:

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



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

# Wiedereinstiegsmanagement

## ein Projekt mit Mehrwert für kleinere und mittlere Unternehmen

Längere Auszeiten von Mitarbeiterinnen und zunehmend von Mitarbeitern – sei es durch die Geburt und Betreuung eines Kindes, Krankheit oder die Pflege von Angehörigen – stellt insbesondere kleinere Unternehmen oftmals vor schwierige Herausforderungen. Es geht aber auch anders. Wir empfehlen strukturelle Veränderungen, um auf solche Ausfälle besser vorbereitet zu sein. Ein kluges System schafft außerdem Gerechtigkeit: Ob der Wiedereinstieg gelingt, hängt dann nicht nur vom Verhältnis zur Führungskraft ab.

Unser Wiedereinstiegsmanagement verbinden wir mit der Idee, dass eine geplante Auszeit wie ein Projekt betrachtet und genauso behandelt wird. Das bedeutet Ziele bestimmen, Aktionen planen und Zeiträume festlegen. Um das Wiedereinstiegsmanagement transparent und verbindlich zu gestalten, werden alle Maßnahmen und Gespräche fortlaufend dokumentiert und überprüft.

Oftmals fehlen jedoch kleineren und mittleren Unternehmen die passenden Werkzeuge, um einen erfolgreichen Wiedereinstieg ins Berufsleben sicher zu stellen. Mit dem Gleichstellungs-Tool für ein Wiedereinstiegsmanagement wurde ein Werkzeug entwickelt, mit dem Unternehmen in den Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte gehen können. Hierbei handelt es sich um eine Strategie, die insbesondere die Potenziale von Frauen am Arbeitsmarkt in der Region Aachen besser erschließt.

## Zurück ins Berufsleben – eine Wegbeschreibung

### Wiedereinstiegsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach einer Auszeit betrifft nach wie vor meistens Frauen nach der Geburt eines Kindes. Weitere Anlässe, die zu einem Wiedereinstieg führen können, sind Langzeiterkrankungen sowie die Pflege von Angehörigen – Phänomene, die angesichts des demografischen Wandels zunehmen werden. Die Erfahrung zeigt: Überlässt man diesen Prozess dem Zufall, gehen wertvolle, gut eingearbeitete Fachkräfte verloren.



## Ziel

.....

Mit dem hier vorliegenden Leitfaden erhalten Sie als Unternehmen einen Musterfahrplan, um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während und im Anschluss an die Eltern- und Pflegezeit bzw. nach längerer Krankheit an den Betrieb zu binden und auch mit ihren Familienpflichten zu integrieren.



# Mehrwert

## Wiedereinstieg als Win-win-Situation

Das Wiedereinstiegsmanagement beruht auf einer einfachen Grundhaltung. Ein vernünftiger Interessenausgleich kommt zustande, weil eine familienbewusste Personalpolitik dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen nutzt.

---

## Wiedereinstiegsmanagement als internes Projekt

Als Basis dient die Idee, dass die geplante Auszeit von allen Beteiligten als internes Projekt betrachtet und entsprechend bearbeitet wird. Das bedeutet, sie legen gemeinsam Ziele zugrunde, planen Maßnahmen und definieren dafür exakte Zeiträume. Dabei unterliegen alle Schritte und Gespräche einer fortlaufenden Dokumentation und Überprüfung. So bleibt der gesamte Prozess des Wiedereinstiegsmanagements transparent und verbindlich – und unabhängig von informellen Strukturen oder Personenkonstellationen.

---

## Wiedereinstiegsmanagement als Führungsstrategie

Als Managementkonzept müssen Geschäftsführung und Führungskräfte den Prozess einführen, mittragen und für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche geschult sein. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Wiedereinstiegsmanagement kennen. Die dazugehörigen Maßnahmen sollten regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt werden.

---

## Klarheit und Transparenz

Beide Seiten – Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer wie Arbeitgeberin und Arbeitgeber – sollten die Initiative ergreifen und klare Vereinbarungen treffen. Alle Beteiligten behandeln das Thema Wiedereinstieg dadurch mit mehr Selbstbewusstsein, Selbstverständlichkeit und Vorausschau. Die Hol- und Bringpflichten sind beiderseits klar definiert. Geht es um konkrete Fragen zum Ablauf des Wiedereinstiegs, wie z.B. Arbeitszeiten, sollten die Verhandlungen fair und offen ablaufen. Das Unternehmen muss darüber entscheiden, mit welchen Investitionen es den Wiedereinstieg unterstützt.

---

## Qualitätssicherung

Das Wiedereinstiegstool ist so aufgebaut, dass es den Regeln der Qualitätssicherung (QM) folgt und sich in ein entsprechendes System integrieren lässt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Ein Qualitätsmanagement zwingt zu messbaren Zielen und vergleichbaren dokumentierten Abläufen. Außerdem erhebt es das Wiedereinstiegsmanagement in den Stand einer Cheffinnen- und Chefsache und die Prozessbeschreibung macht den Wiedereinstieg zum Normalfall.



## Wiedereinstiegsmanagement

A young man with brown hair, wearing a blue checkered shirt, is smiling and holding a white rectangular sign in front of his chest. The sign has the text "Ich nehme Elternzeit" written on it.

Ich nehme **Elternzeit**



# Übersicht

## **Musterablauf qualitätsgesicherter Wiedereinstieg** **8**

Gesamtüberblick über Tool und Maßnahmen // Jeder Phase wurde ein Gesprächsleitfaden zugeordnet, der gleichzeitig zur Dokumentation der Gesprächsergebnisse genutzt werden kann. Eine schematische Darstellung als Flowchart erleichtert die Integration in ein Qualitätsmanagement-System.

## **Gesprächsleitfaden 1 vor Beginn einer Auszeit** **10**

Klärung von Zielen und Erwartungen // rechtl. Grundlagen // Planung der freigestellten Zeit

## **Gesprächsleitfaden 2 während der Auszeit** **13**

Analyse der aktuellen Situation // Strukturierung der Maßnahmen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs (z.B. Arbeitszeitregelungen)

## **Gesprächsleitfaden 3 nach Rückkehr an den Arbeitsplatz** **18**

Reflexion der Einarbeitung // Betrachtung geplanter Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## **Gesprächsleitfaden 4 Abschlussgespräch** **20**

Reflexion des gesamten Ablaufs // Regelung offener Fragen // Rückschlüsse für die Zukunft // Vorschläge zur Optimierung

## **Musterformular Einarbeitungsplan** **23**

Wenn eine systematische Wiedereinarbeitung notwendig ist, unterstützt dieses Formular die kontinuierliche Planung und Durchführung.

# Musterablauf

## Qualitätsgesicherter Wiedereinstieg zur Rückkehr aus einer Auszeit durch die Geburt eines Kindes

### Phase 1

#### Vor Beginn der Auszeit

**Bekanntgabe der Schwangerschaft durch die Mitarbeiterin**

**Mitarbeiterinnengespräch (Gesprächsleitfaden 1) spätestens 1 Monat vor Beginn des Mutterschutzes:**

1. Zielabgleich über die berufliche Zukunft der Mitarbeiterin
2. Vorstellungen, Erwartungen, Wünsche klären
3. Informationen zur Elternzeit geben
4. Planung der Gestaltung der freigestellten Zeit
5. Ansprechpartner/in
6. Kontakthaltmaßnahmen
7. Übernahme von Vertretungen
8. Teilhabe an Informationen
9. Qualifikationsmaßnahmen

### Phase 2

#### Während der Auszeit

**Rückkehrgespräch (Gesprächsleitfaden 2) 2–3 Monate vor Rückkehr:**

10. Aktuelle Situation klären
11. Vorstellungen, Erwartungen, Wünsche klären
12. Bedarf der Mitarbeiterin und Unterstützungsangebote des Unternehmens aneinander anpassen (Arbeitszeitmodelle, speziell Führen in Teilzeit, Kinderbetreuung, Regelungen bei Krankheit des Kindes usw.)
13. Plan erstellen zu Einarbeitung und erster Arbeitsphase

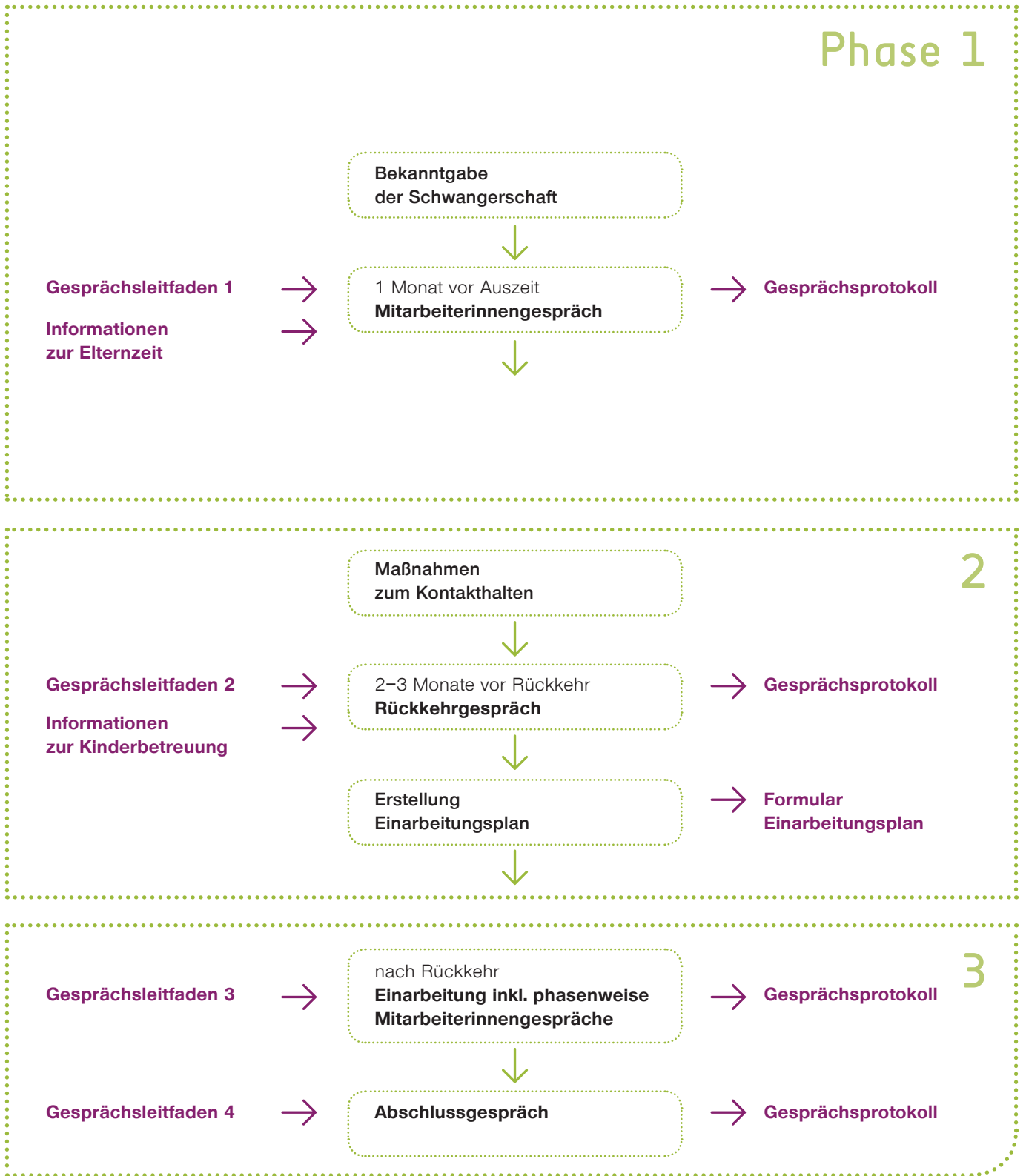
### Phase 3

#### Nach der Rückkehr

14. Einarbeitungsplan abarbeiten (**nach Musterformular**)
15. Phasenorientierte Mitarbeiterinnengespräche (**Gesprächsleitfaden 3**)  
Betreuung durch die Führungskraft
16. Abschlussgespräch (**Gesprächsleitfaden 4**)



# Grafik Musterablauf



# Gesprächsleitfaden 1

## Mitarbeiter/innengespräch vor Beginn einer Auszeit (z. B. Schwangerschaft/Geburt, Krankheit, Pflegezeit)

.....  
Unternehmen

.....  
Mitarbeiter/in

.....  
Vorgesetzte/r

.....  
Datum

### 1. Ziele vergleichen

**Welche Ziele verbindet die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit der Rückkehr?**

.....

**Welche Ziele verbindet die/der Vorgesetzte mit der Rückkehr?**

.....

## 2. Erwartungen abklären

**Was erwartet die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter von der/dem Vorgesetzten im Hinblick auf Auszeit und Rückkehr?**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

**Was erwartet die/der Vorgesetzte von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter im Hinblick auf Auszeit und Rückkehr?**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

## 3. Informationen/rechtliche Lage

**Sind den beteiligten Personen die rechtlichen Grundlagen für die anstehende Auszeit bekannt?**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

# Gesprächsleitfaden 1

## 4. Gestaltung der freigestellten Zeit

.....  
**Ansprechpartner/in?**

**Kontakthaltemaßnahmen?**

**Informationen aus dem Unternehmen?**

**Sonstiges?**

.....  
**Datum Rückkehrgespräch**

# Gesprächsleitfaden 2

## Mitarbeiter/innengespräch während einer Auszeit (z.B. Schwangerschaft/Geburt, Krankheit, Pflegezeit für Angehörige)

.....  
Unternehmen

.....  
Mitarbeiter/in

.....  
Vorgesetzte/r

.....  
Datum

### 1. Aktuelle Situation klären

**Wie ist die aktuelle Situation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?**

**Hat sich gegenüber dem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch vor der Auszeit etwas geändert?**

.....

**Wie ist die aktuelle Situation des Unternehmens/der Abteilung?**

**Hat sich gegenüber dem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch vor der Auszeit etwas geändert?**

.....

# Gesprächsleitfaden 2

## 2. Vorstellungen, Erwartungen, Wünsche klären

**Mitarbeiter/in**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for the employee to write their views, expectations, and wishes.

**Vorgesetzte/r**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for the supervisor to write their views, expectations, and wishes.

### 3. Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und Unterstützungsangebote des Unternehmens

(Arbeitszeitmodelle, speziell Führen in Teilzeit, Kinderbetreuung, Regelungen bei Krankheit des Kindes ...)

**Arbeitszeit**

**Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

**Angebot des Unternehmens**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Kinderbetreuung**

**Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

**Angebot des Unternehmens**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

## Gesprächsleitfaden 2

**Krankheit des Kindes**

**Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

**Angebot des Unternehmens**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Sonstiges**

**Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

**Angebot des Unternehmens**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|



## 4. Einarbeitung und erste Arbeitsphase planen

Durchgehen des Einarbeitungsplans anhand des Musterformulars

Welche Einzelheiten für die erste Arbeitsphase können jetzt schon geklärt werden?



.....  
Datum Rückkehrgespräch

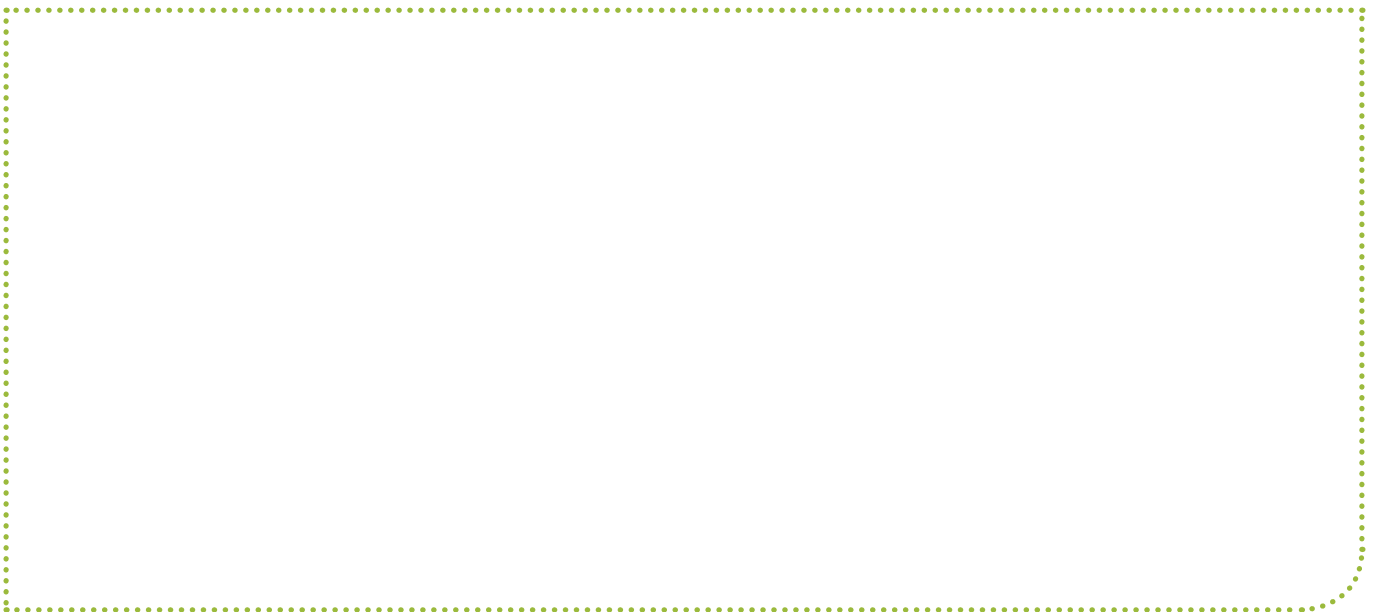


## 2. Absprachen für den nächsten Einarbeitungsschritt

**Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for the employee to list their tasks for the next onboarding step.

**Aufgaben der/des Vorgesetzten**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for the supervisor to list their tasks for the next onboarding step.

# Gesprächsleitfaden 4

## Abschlussgespräch am Ende der Rückkehrphase nach einer Auszeit (z. B. Schwangerschaft/Geburt, Krankheit, Pflegezeit)

.....  
Unternehmen

.....  
Mitarbeiter/in

.....  
Vorgesetzte/r

.....  
Datum

Das Auswertungsgespräch erfolgt auf der Grundlage des ersten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs, das vor Beginn der Auszeit geführt wurde.

### 1. (Wie) wurden die Rückkehrziele erreicht?

#### Rückkehrziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

.....

#### Rückkehrziele der/des Vorgesetzten

.....

**2. (Wie) wurden die Erwartungen von Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/m aneinander erfüllt?**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

**3. Wie zufrieden sind Sie mit der Wieder-Einarbeitung?**

**Mitarbeiter/in**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

**Vorgesetzte/r**

A large rectangular area defined by a dotted green border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

## Gesprächsleitfaden 4

4. Welche Entwicklungsperspektiven hat die Mitarbeiterin/  
der Mitarbeiter im kommenden Jahr?



5. Was muss noch (besser) geregelt werden?



# Einarbeitungsplan

## Musterformular nach Rückkehr aus einer Auszeit, z.B. Schwangerschaft/ Geburt, Krankheit, Pflegezeit)

.....  
Unternehmen

.....  
Mitarbeiter/in

.....  
Vorgesetzte/r

.....  
Zeitraum der Einarbeitung

.....  
Einarbeitungsschritt

### 1. Ziele der Einarbeitung

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

| <b>Zeit/Dauer/Termin</b> | <b>Aufgaben/Ziele</b> | <b>Mentor/in/Kontrolle</b><br>Datum, Unterschrift | <b>Mitarbeiter/in/durchgeführt</b><br>Datum, Unterschrift |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| .....                    | .....                 | .....   | .....   |



[competentia.nrw.de](https://competentia.nrw.de)  
[regionaachen.de](https://regionaachen.de)