

# IHK-PRAXISTIPPS ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT STEIGERN IN 3 SCHRITTEN

Wegweiser für kleine und mittelständische Unternehmen



Industrie- und Handelskammer  
Chemnitz

[www.chemnitz.ihk24.de](http://www.chemnitz.ihk24.de)



Schritt 1 ab Seite 6



Schritt 2 ab Seite 11

# Inhalt

Hinweise zu diesem Wegweiser 3

## **SCHRITT 1 – BESTANDSAUFNAHME**

Alters- und Qualifikationsstruktur analysieren 6

Krankenstand im Blick behalten 7

Fluktuation hinterfragen 9

## **SCHRITT 2 – BINDUNG STÄRKEN**

Maßnahmen im Überblick 11

Führung und Kommunikation 13

**Impulse aus der Wissenschaft: Mitarbeiterbindung** 16

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) 17

**Impulse aus der Wissenschaft: Ergonomische Schichtplangestaltung** 20

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen 21

Weiterbildung 25

**Gehalt und Finanzierungsvereinbarung** 28

**Exkurs: Kurzarbeitergeld** 31

## **SCHRITT 3 – PERSONAL GEWINNEN**

Planung der Ausschreibung 33

**Neue Zielgruppen in den Blick nehmen** 35

**Exkurs: Fachkräfteeinwanderungsgesetz** 37

Personalsuche effektiv platzieren 40

Bewerber betreuen 41

## **UNSER TEAM** 41



Schritt 3 ab Seite 33

# Ihre Ansprechpartner



..... Ludmilla **GOLDMANN** .....

*Referentin  
Fachkräfte/Arbeitsmarkt*

Region Chemnitz  
+49 371 6900-1215  
ludmilla.goldmann@chemnitz.ihk.de



..... Jana **DOST** .....

*Geschäftsführerin  
Regionalkammer Erzgebirge*

Region Erzgebirge  
+49 3733 1304-4111  
jana.dost@chemnitz.ihk.de



..... Susanne **SCHWANITZ** .....

*Sachgebietsverantwortliche Industrie –  
Schwerpunkt Fachkräfte/Unternehmensnachfolge*

Region Mittelsachsen  
+49 3731 79865-5402  
susanne.schwanitz@chemnitz.ihk.de



..... Robert **FREITAG** .....

*Referent  
Industrie*

Region Zwickau  
+49 375 814-2230  
robert.freitag@chemnitz.ihk.de



..... Ines **DAMM** .....

*Referentin Industrie, Fachkräfte und  
Unternehmensnachfolge*

Region Vogtland  
+49 3741 214-3200  
ines.damm@chemnitz.ihk.de

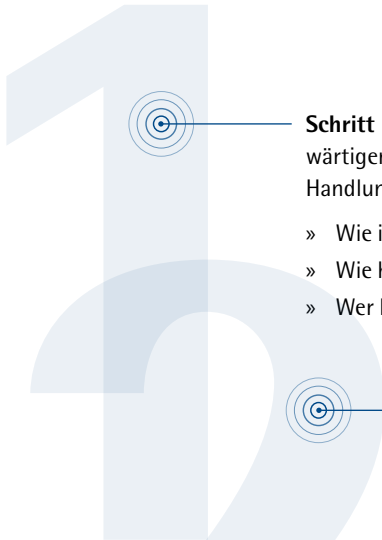


# Hinweise zu diesem Wegweiser

Das Fachkräftemonitoring 2018 der sächsischen Kammern zeigt: Das lang anhaltende Wirtschaftswachstum, vermehrte Altersabgänge und eine höhere Fluktuation sorgen am Arbeitsmarkt für immer mehr Dynamik. Vor allem für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern wird es zur wachsenden Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte mitzuhalten.


Für Sie als Unternehmenslenker und Entscheider bedeutet dies neue Aufgaben bei der Personalbeschaffung und -bindung: Erfolgreiche Personalarbeit braucht Planung – basierend auf Ihrem Geschäftsmodell und Ihrer Personalstruktur.

Der strategische Blick auf Ihr Personal hilft Ihnen, Ihr Unternehmen sicher für die Zukunft aufzustellen. Der vorliegende Wegweiser gibt in drei Schritten Anregungen für Ihre Personalarbeit: Kennen Sie Ihre Mitarbeiterstruktur und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter (Schritt 1), können Sie gezielt Maßnahmen zu deren Bindung umsetzen (Schritt 2). Kennen Sie die Motivation von Bewerbern, können Sie diese leichter für Ihr Unternehmen gewinnen (Schritt 3). Für den Beginn ist es sinnvoll, Schwerpunkte zu setzen und in kleinen Schritten vorzugehen – einzelne Maßnahmen und Entscheidungshilfen werden in diesem Wegweiser vorgestellt.




**Schritt 1** unterstützt Sie bei der Bestandsaufnahme und Analyse der gegenwärtigen Personalstruktur in Ihrem Unternehmen und zeigt Ihnen potenzielle Handlungsfelder auf. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- » Wie ist die Alters- und Qualifikationsstruktur in Ihrem Unternehmen?
- » Wie hoch ist der Krankenstand?
- » Wer kommt, wer geht – Fluktuation im Blick?



**Schritt 2** beschäftigt sich mit der Frage, wie Sie vorhandenes Personal an Ihr Unternehmen binden können:

- » Welchen Einfluss haben Führung und Kommunikation?
- » Wie kann Gesundheitsmanagement die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen?
- » Was tun für mehr Familienfreundlichkeit?
- » Welche Chancen bringen Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen?
- » Welche Rolle spielt die Bezahlung (Gehalt, Finanzierungsvereinbarung, Zusatzleistungen)?



In **Schritt 3** erhalten Sie Tipps und Hinweise für eine erfolgreiche Personalsuche. Im Wesentlichen stehen folgende Fragen im Fokus:

- » Wie finde ich geeignete Fachkräfte?
- » Wie werde ich von einer Fachkraft als attraktives Unternehmen wahrgenommen?

Schritt 1 – Bestandsaufnahme	5
Alters- und Qualifikationsstruktur analysieren	6
Krankenstand im Blick behalten	7
Fluktuation hinterfragen	9

Schritt 1

# Bestandsaufnahme



# Schritt 1 – Bestandsaufnahme

## SachEx GmbH:



» Um die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter und die Zukunft des Unternehmens zu sichern, betreiben wir kontinuierliche Innovationsarbeit. Unsere betrieblichen Prozesse werden laufend aktuellen Entwicklungen angepasst, neue Verfahren adaptiert, neue Trends aufgenommen und mitgestaltet. Auch unsere Mitarbeiterstruktur behalten wir immer im Blick, um beispielsweise auf die beruflichen Pläne unserer Mitarbeiter frühzeitig reagieren zu können.«



### STICHWORT: KOMPETENZZENTRUM FACHKRÄFTESICHERUNG (KOFA)



Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen darin, Fachkräfte zu finden, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und mit einer qualifizierten Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dafür werden Instrumente von der Situations- und Unternehmensanalyse über die Positionierung als Arbeitgeber bis hin zum Finden, Binden und Qualifizieren von Fachkräften bereitgestellt.

Alle Informationen finden Sie auf <https://www.kofa.de>

### STICHWORT: UNTERNEHMENSWERT: MENSCH



Das bundesweite Programm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, eine zukunfts-fähige und mitarbeiterorientierte Personalpolitik zu entwickeln. Hierzu werden Beratungen in vier Handlungsfeldern gefördert: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. In diesen Bereichen erarbeiten professionelle Berater gemeinsam mit der Unternehmensführung und Beschäftigten maßgeschneiderte Konzepte und Maßnahmen für eine erfolgreiche Personalpolitik. Die Kosten für die Beratungen können je nach Unternehmensgröße mit 50 bis 80 Prozent gefördert werden.

Alle Informationen finden Sie auf <https://www.unternehmens-wert-mensch.de>

# Alters- und Qualifikationsstruktur analysieren


Ein Überblick über die Altersstruktur Ihrer Beschäftigten gibt Ihnen einerseits die Möglichkeit, unternehmerische Entscheidungen unter Berücksichtigung der Belange Ihrer Mitarbeiter zielgenau zu treffen. Andererseits ermöglicht es diese Analyse, auf zukünftige Altersabgänge und Ersatzbedarfe rechtzeitig zu reagieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Hinzu kommt die Chance, Personalmaßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter altersspezifisch anpassen zu können (als Vorbereitung für Schritt 2 des Wegweisers).

Zunächst ist es deshalb wichtig für Sie, das genaue Alter Ihrer Beschäftigten zu kennen

und diese ggf. einzelnen Strukturbereichen zuzuordnen.

## STICHWORT: DATENSCHUTZ


Seit dem 25.05.2018 gilt die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO). Sie regelt, dass personenbezogene Daten nur im erforderlichen Maße gesichert sowie rechtmäßig, zweck- und zeitgebunden aufbewahrt werden dürfen.

- Anzahl der Beschäftigten in einem bestimmten Jahrgang bestimmen 
- Anteile der Jahrgänge oder von Altersgruppen in Prozent berechnen
- Vergleiche zwischen Abteilungen/ Bereichen durchführen
- Altersdurchschnitt für das Unternehmen berechnen

Im Anschluss kann die zukünftige Alters- und Qualifikationsstruktur in zwei, fünf und zehn Jahren für das Unternehmen insgesamt und ggf. für einzelne Bereiche analysiert werden. Beziehen Sie in Ihre Pläne unbedingt die weitere geplante Geschäftsentwicklung mit ein (Aufbau neuer Geschäftsbereiche, Zusammenlegung von Abteilungen oder Aufgabe einer Produktlinie). Mit der umfassenden Kenntnis der Alters- und Qualifikationsstruktur der Beschäftigten können

Sie Maßnahmen für die Personalarbeit planen (siehe auch Schritt 2).

Ggf. erheben Sie über eine Mitarbeiterbefragung oder in Einzelgesprächen auch Daten zu den beruflichen Plänen Ihrer Mitarbeiter (Frühverrentung, Wechselwilligkeit, Aufstiegsfortbildungen etc.). Je besser Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten kennen, desto leichter können Sie diese in Ihre Planungen einbeziehen.

- Planung Altersabgänge (Renteneintritt), ggf. Weiterbeschäftigung abstimmen 
- Planung Personalzugänge (Ersatzbeschaffung, Erweiterung etc.)
- Umsetzung zwischen Abteilungen (Personalentwicklung)
- Übernahme/Einstellung von Azubis, (Werks-)Studenten oder Praktikanten
- Planung Wissenstransfer und Qualifizierung der „neuen“ Mitarbeiter, um Schlüsselkompetenzen im Unternehmen zu halten (Ausbildereignung, QM-Beauftragter etc.)



# Krankenstand im Blick behalten

Personalarbeit hat immer die gesamte Belegschaft im Blick, egal ob sie aktuell im Unternehmen aktiv oder arbeitsunfähig daheim ist. Besonders den krankheitsbedingten Ausfallzeiten sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit widmen. Ein hoher Krankenstand führt neben steigenden Kosten und/oder Engpässen im Betriebsprozess unweigerlich zu einer Mehrbelastung der übrigen Mitarbeiter.

Um den genauen Umfang erfassen zu können, ist es wichtig, dass Sie zunächst den Krankenstand in Ihrem Unternehmen erfassen. Die hierbei aufgeführte Berechnungsvariante orientiert sich im Wesentlichen am Darstellungsmodell des Dachverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK).

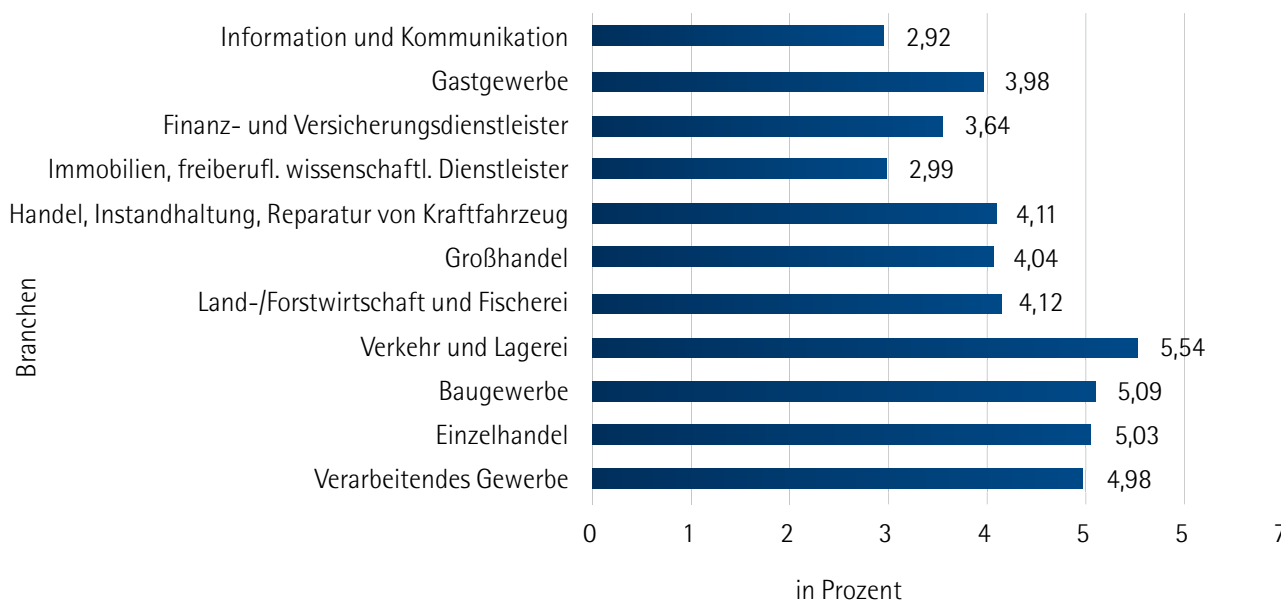
$$\text{Krankenstand} = \frac{\left( \frac{\text{Fehltage aller Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} \right) \times 100}{\text{Kalendertage im Monat}}$$

Demnach entspricht der Krankenstand bei durchschnittlich zwei krankheitsbedingten Fehltagen aller Mitarbeiter im Monat knapp 7 Prozent.

Quelle: [www.bkk-dachverband.de](http://www.bkk-dachverband.de)

Diese Kennziffer ermöglicht es Ihnen über die Zeit, Rückschlüsse zu ziehen. Zum Beispiel: Inwiefern hat sich der Krankenstand verändert? Ist der Krankenstand überdurchschnittlich hoch oder eher niedrig im Vergleich zur Gesamtbranche? Die folgende Abbildung zeigt Durchschnittswerte unterschiedlicher Branchen:

## DURCHSCHNITTLICHER KRANKENSTAND – JANUAR 2019



Quelle: [www.bkk-dachverband.de](http://www.bkk-dachverband.de)

Sofern Sie feststellen, dass der Krankenstand in Ihrem Unternehmen übermäßig stark angestiegen oder unverändert hoch ist, sollten Sie die Ursache(n) schnellstmöglich ergründen, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Das Gespräch mit den Arbeitnehmern ist hierbei entscheidend.

Eine gute Gelegenheit dafür bieten Krankrückkehrgespräche bei Ausfällen von eher kurzer bis mittlerer Dauer sowie ein strukturiertes betriebliches Eingliederungsmanagement nach längerer Krankenphase.

### STICHWORT: BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT

Hierbei handelt es sich um ein Instrument zur Wiedereingliederung langfristig (länger als sechs Wochen) erkrankter Beschäftigter. Auf der Basis von Freiwilligkeit und Vertrauen wird gemeinsam mit dem Arbeitnehmer über die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsbelastung und die Leistungsfähigkeit gesprochen. (Gesetzliche Grundlage: §167 Abs. 2 SGB IX)

### MASSNAHMEN, UM DEN KRANKENSTAND ZU SENKEN:

- Arbeitssicherheit verbessern, um Unfällen am Arbeitsplatz vorzubeugen
- Auslöser von Krankheiten am Arbeitsplatz minimieren / ausschließen (z. B. falsch eingestellte Klimaanlage, ungünstige Ergonomie am Arbeitsplatz wie falsche Lichtverhältnisse, hohe Lärmbelastung etc.)
- Personalmanagement: Über- oder Unterforderung durch gezielten Personaleinsatz verhindern, auf Integration aller Mitarbeiter ins Team bzw. in den Bereich achten
- Gesundheitsprämie einführen – danken Sie allen Mitarbeitern, die nicht krank waren mit einer Prämie oder zusätzlichem Urlaub, um sie für ihre persönliche Umsicht und Fitness zu belohnen
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten prüfen
- Mitarbeitergespräche führen (innerbetriebliche Punkte für Veränderungen klären, Arbeitsabläufe optimieren)
- Vertreterregelungen klären (auch hier Überlastung durch Mehrarbeit vermeiden)
- Gesundheitsfördernde Angebote einführen (z. B. Bewegungsförderung, gesundes Essen, gemeinschaftlicher Sport, Rückenschule)

Wussten Sie übrigens, dass der Gesetzgeber Sie bei der Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter unterstützt und steuerlich begünstigt? Demnach kann ein Unternehmen laut § 3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz (EStG) bis zu 500 Euro

pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei für entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung zuwenden, ohne dass es zur Anrechnung eines geldwerten Vorteils beim Arbeitnehmer kommt.

### STICHWORT: ARBEITSSCHUTZ

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet Arbeitgeber, Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz zu beurteilen und notwendige Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Zentrale Säule des Arbeitsschutzes ist die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Seit 2013 ist auch die Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung verankert.

# Fluktuation hinterfragen

Personalabgänge gehören zum unternehmerischen Alltag. Bei einer zu hohen Fluktuation überwiegen für Unternehmen jedoch die Nachteile. Der Aufwand, der durch die (wiederholte) Neubesetzung von Stellen entsteht, führt nicht selten zum Stillstand von Projekten und zu Einschränkungen des Leistungsangebots. Daneben kann sich der Wissensverlust negativ

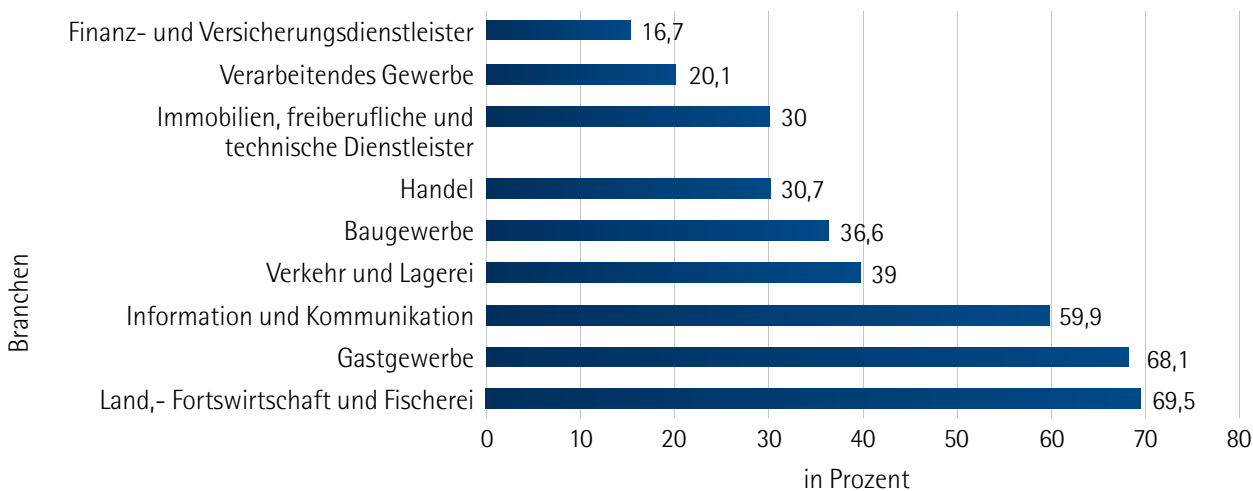
auf den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken. Eine zu hohe Fluktuation sollte daher unter dem Einfluss zunehmender Fachkräfteengpässe Anlass für Sie sein, interne Regelungen – Prozesse, aber auch „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur – kritisch zu hinterfragen.

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{ungeplante Personalabgänge}}{\text{Personalbestand}} \times 100$$

Sofern in einem Zeitraum von einem Jahr zwei von 50 Mitarbeitern das Unternehmen ungeplant verlassen, entspricht das einer Fluktuationsrate von vier Prozent.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

## FLUKTUATIONSRATE AUSGEWAHLTER BRANCHEN – 2019



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2020)

Ob die Fluktuationsrate im eigenen Unternehmen bedenklich ist, zeigt der interne Vergleich mit vorhergegangenen Zeiträumen bzw. der Blick nach außen. Die persönlichen Verhältnisse, die Arbeitszufriedenheit sowie die Chancen des jeweiligen Mitarbeiters auf dem externen Arbeitsmarkt

haben einen großen Einfluss auf die Personalabgänge. Verschiedene Maßnahmen der monetären und nichtmonetären Mitarbeiterbindung können diese Faktoren beeinflussen und die Fluktuation entsprechend reduzieren. Mehr dazu erfahren Sie unter Schritt 2.

Maßnahmen im Überblick	11
Führung und Kommunikation	13
Impulse aus der Wissenschaft: Mitarbeiterbindung	16
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	17
Impulse aus der Wissenschaft: Ergonomische Schichtplangestaltung	20
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	21
Weiterbildung	25
Gehalt und Finanzierungsvereinbarung	28
Exkurs: Kurzarbeitergeld	31

Schritt 2

# Bindung stärken



# 2

## Maßnahmen im Überblick

Die Höhe des Gehalts spielt für viele Ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle, ist aber selten das einzige Argument, um Ihnen als Arbeitgeber treu zu bleiben. Eine wesentliche Rolle spielt oft, inwiefern sich die Beschäftigten in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen fühlen. Geld ist dabei nicht das Allheilmittel.

Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen die Attraktivität Ihres Unternehmens und kommen den Wünschen der Mitarbeiter (in einer bestimmten Lebensphase) entgegen.

Darüber hinaus festigen Karriereperspektiven und Weiterbildungsangebote die Bindung an Ihr Unternehmen. Fehlende Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten führen dagegen nicht selten zum Verlust engagierter, talentierter und leistungsstarker Mitarbeiter. Zur Festlegung personalisierter Maßnahmen eignen sich regelmäßige Mitarbeiter- bzw. Leistungseinschätzungsgespräche. Sie sollten zum Standardinstrument Ihrer betrieblichen Personalarbeit werden. Einerseits führen solche Gespräche Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verbesserten Informationen und zu mehr Vertrauen und Sicherheit. Andererseits signalisiert die Formulierung von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen dem Mitarbeiter seine Bedeutung für das Unternehmen.

Im Führungsstil der Vorgesetzten liegt ein Kernthema für die Mitarbeiterbindung. Zweifelsfrei ist es zentrale Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeiter anzuleiten und sie auf das Erreichen der Unternehmensziele auszurichten. Zur Vermeidung von Konfliktpotenzial bzw. um die Mitarbeiterbindung zu festigen, sollten Sie regelmäßig Ihr eigenes Verhalten und das Ihrer Führungskräfte hinsichtlich etwaiger Defizite hinterfragen und ggf. anpassen.

Bei zu großen Abweichungen von branchen- oder ortsüblichen Vergütungen ist eine Anpassung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten sinnvoll, um rein finanziell motivierte Arbeitgeberwechsel der Beschäftigten zu vermeiden. Auch sonstige Unterstützungsleistungen wie Zuschüsse für den Kitaplatz, Tankgutscheine usw. spielen dabei eine Rolle. Variable Vergütungssysteme oder Erfolgsbeteiligungen zum Zwecke der Mitarbeiterbindung sollten Sie gezielt einsetzen.

### STICHWORT: PROJEKT „ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT“

Die IHK Chemnitz Regionalkammer Mittelsachsen initiierte im Rahmen der Fachkräftenrichtlinie das Projekt Arbeitgeberattraktivität. Ziel ist es, Arbeitgeber für die neuen Herausforderungen bei der Personalarbeit zu sensibilisieren und passende Unterstützungsangebote zu unterbreiten. Dazu gehören Informationsveranstaltungen mit Fach- Input und Best-Practice – Beispielen sowie Workshops und Dialoge zum Erfahrungsaustausch rund um Themen der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Außerdem soll das Interesse potenzieller Fachkräfte für eine Tätigkeit in den regionalen Unternehmen geweckt werden.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*  
*Maria Göbel*  
[maria.goebel@chemnitz.ihk.de](mailto:maria.goebel@chemnitz.ihk.de)

### Überblick über ausgewählte Maßnahmen der Mitarbeiterbindung

Arbeitsgestaltung / -inhalte und Führungsverhalten	Unternehmenswerte formulieren, zum Beispiel: Die Arbeitsbedingungen orientieren sich am Menschen. Die Aufgabengestaltung bietet Herausforderungen und ausreichend Abwechslung. Mitarbeiter sollen ihre Stärken einsetzen und die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe erkennen. Instrumente: Anerkennung, Wertschätzung der Leistungen, Sozialkompetenzen, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, fairer Umgang, Formulierung erreichbarer und anspruchsvoller Ziele
Betriebliches Gesundheitsmanagement	zum Beispiel: Zuschüsse zu Sportvereinsmitgliedschaften, Massagen oder Rauchentwöhnungsprogrammen
Karrierperspektiven und Weiterbildung	zum Beispiel: individuelle Laufbahnplanungen für Mitarbeiter und Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
Flexibilität, Work Life Balance, Familienfreundlichkeit	Flexibilisierung der Arbeitszeit, z.B. über Zeitwertkonten, Gleitzeitarbeit, Homeoffice
Finanzierungsvereinbarung	Finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen, Erwerb von Führerscheinen, Schweißpässen, etc.
Gehalt	Variable Vergütung, Erfolgsbeteiligung, angemessenes, branchenübliches Gehalt
„Wir-Gefühl“ etablieren	Teambildende Maßnahmen, Afterwork-Events, Grillfest, Weihnachtsfeier, Wandertag
Betriebliche Zusatzleistungen / steuerfreie Sachbezüge	Bis 44 Euro/Monat steuerfrei, Getränke, Obstkorb, Tankgutscheine, es gibt Anbieter von Gutscheinkarten

#### STICHWORT: AUSBILDUNG

Auch die Berufsausbildung kann eine Möglichkeit sein, die Fachkräfte von morgen schon heute an Ihr Unternehmen zu binden. Ein Auszubildender, der Sie als attraktiven Arbeitgeber kennengelernt hat, wird sicher auch nach der Ausbildung gerne weiter bei Ihnen arbeiten wollen.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*

*Christiane Matthes-Uber*

[christiane.matthes-uber@chemnitz.ihk.de](mailto:christiane.matthes-uber@chemnitz.ihk.de)





# Führung und Kommunikation

## Noxmat GmbH:



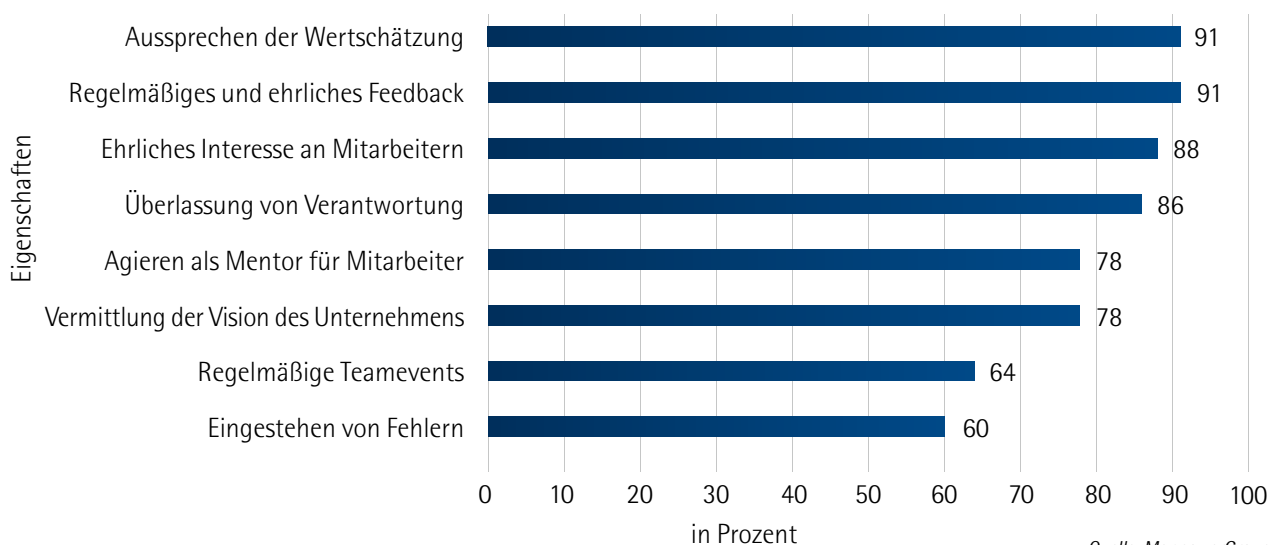
»Trotz all der Unterschiede der verschiedenen Kulturkreise habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Grundbedürfnisse sehr menschlicher Natur und überall ähnlich sind: Respekt für jeden einzelnen Mitarbeiter zum einen, und Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit der Führungsperson zum anderen sind daher bei uns wichtiger Bestandteil der Kommunikation.«



Erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, alle Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu begeistern und zu bestmöglichen Leistungen anzuspornen. Auf dieser Grundlage wird die Voraussetzung für effiziente Abläufe im Unternehmen, hochwertige Qualität und gute Kundenorientierung geschaffen.

Nehmen Sie sich Zeit für Führung und den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern. Neben der Verteilung von Arbeitsaufgaben zählen Reflektion, Wertschätzung, Übertragen von Verantwortung und ein aufrichtiges Interesse an der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu Ihren zentralen Führungsaufgaben.

### WAS EINE FUHRUNGSKRAFT AUSMACHT – AUS SICHT DER BESCHAFTIGTEN



Quelle: ManpowerGroup

Um langfristig das Gespür für die Belange Ihrer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, sollten Sie das regelmäßige Gespräch suchen. Vor allem Leistungsstand und Aufgabenprofil sollten dabei kontinuierlich evaluiert werden. Ändern sich Arbeitsinhalte oder müssen Abläufe

neu strukturiert werden, ist es wichtig, den betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen. Ggf. können so Potentiale für die Gestaltung und Umsetzung berücksichtigt werden, die der Mitarbeiter aus der täglichen Praxis mit einfließen lassen kann.

### Persönliche Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft

#### Persönliche Autorität

Seien Sie ausgeglichen und kennen Sie Ihre Schwächen und Fehler, um besonnen und überlegt mit anderen Menschen umzugehen. Seien Sie verbindlich und bauen langfristiges Vertrauen auf.

#### Fachkompetenz

Führungskräfte punkten bei ihren Mitarbeitern durch fundiertes Wissen über Arbeitsinhalte, Prozesse, Abläufe. Eine fundierte Ausbildung (Meisterbrief, Studium) und Berufserfahrung sind dafür eine solide Grundlage. Frischen Sie deshalb auch als Führungskraft dieses Wissen regelmäßig auf!

#### Überzeugungskraft

Als Führungskraft überzeugen Sie vor allem als Vorbild. Erbringen Sie selbst die Leistung, die Sie von Ihren Mitarbeitern erfordern. Gestehen Sie sich und anderen aber auch zu, aus Fehlern zu lernen.

## KOMMUNIKATIONSWEGE:

SYSTEMATISCHER, REGELMÄSSIGER AUSTAUSCH ZWISCHEN VORGESETZTEN UND BESCHÄFTIGTEN, UM NEBEN DEM TAGESGESCHÄFT DEN AUSTAUSCH UND DIE ÜBERTRAGUNG VON INFORMATIONEN SICHERZUSTELLEN



- Teammeetings
- Abteilungsversammlungen
- Jour Fixes
- offene Tür (oder fest reservierte Zeiten; Sprechstunde) für kurzfristigen Abstimmungsbedarf





### SYSTEMATISCHES FEEDBACK ZUR WEITERENTWICKLUNG BEZIEHUNGSWEISE PROZESSVERÄNDERUNG:

- Mitarbeiterbefragung
- Mitarbeitergespräche (inkl. Zielvereinbarungen / Leistungsbeurteilung)
- Austritts- und Rückkehrgespräche



### OFFENE VERANSTALTUNGSFORMATE FÜR VERNETZUNG UND AUSTAUSCH ÜBER HIERARCHIEN UND REGIONALE ODER IN DER ORGANISATION BEDINGTE BARRIEREN HINWEG:

- Informationsveranstaltungen
- Workshops
- Barcamps/Open Spaces



### INFORMELLE AUSTAUSCHFORMATE ZUR FÖRDERUNG VON VERTRAUEN UND PERSÖNLICHEM KENNENLERNEN:

- Mittagessen
- Feierabendgetränk
- Sport/andere Freizeitaktivitäten
- Firmen- / Familienfeiern

# 2

## Impulse aus der Wissenschaft: Gewinnen und Behalten – Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels

Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels – eine schwierige Sache, jedoch nicht unmöglich. Denn Unternehmen, die wissen, was ihren Mitarbeitern besonders wichtig ist, können besser rekrutieren. Doch, was genau sind die entscheidenden Aspekte? Stefan Bischoff und Dr. Jörg Heidig haben mit Hilfe einer Mitarbeiterstudie überraschende Antworten gefunden.

Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität gehören zu den wichtigsten indirekten Faktoren des Unternehmenserfolgs. Mitarbeiter finden und sie dauerhaft an das Unternehmen binden, das sind zwei Phasen eines Prozesses. Die Arbeitgeberattraktivität spielt eine wichtige Rolle. Sie ist wie ein Versprechen. Zwar kann man mit entsprechendem Marketing Interesse wecken. Aber ob das Versprechen gehalten wird, das entscheidet sich vor Ort und mit der Zeit. Fakt ist: Zufriedene Mitarbeiter bleiben gern. Welche Faktoren es aber genau sind, welche die Bindung positiv beeinflussen, ist vielen Führungskräften nicht klar. Deshalb bleibt auch ihr Versprechen unkonkret. Wer nicht weiß, was genau die Mitarbeiter im Unternehmen hält, kann nur schwer neue

finden. Deshalb müssen beide Aspekte, beide Phasen des Prozesses, gemeinsam betrachtet werden.

**Wie geht das?** Die ersten Schritte sind das Messen der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterbindung im Unternehmen. Dann kann auf der Basis der unternehmensspezifischen Daten genau bestimmt werden, welche Faktoren sehr und welche weniger wichtig sind. So können Maßnahmen zielgruppengenauer und wirksamer eingesetzt werden.

**Wichtigster Aspekt:** der Vorgesetzte  
Ob die Kollegen nett und kompetent sind, ist zwar vielen Menschen wichtig – aber nicht entscheidend. Ganz anders beim Vorgesetzten: Wenn sich dieser für seine Mitarbeiter einsetzt und Rückhalt gibt, wenn er kompetent ist, offen mit Kritik umgeht und seine Mitarbeiter fördert, ist das ein überaus starker Aspekt der Bindung an das Unternehmen. Weitere wichtige Faktoren sind eine leistungsgerechte Entlohnung, eine gute Unternehmenskultur und die Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und den Werten des Unternehmens.

### ZUFRIEDENHEIT:

- » 53 Prozent der mitteldeutschen Arbeitnehmer sind mit ihrem Arbeitgeber zufrieden. 47 Prozent sind unzufrieden. 50 Prozent fühlen sich ihrem Unternehmen zugehörig.
- » 26 Prozent der Arbeitnehmer empfehlen ihren Arbeitgeber weiter. Unter den Zufriedenen ist die Bereitschaft deutlich höher (45 Prozent; unter Unzufriedenen: 4 Prozent).

### WEITEREMPFEHLUNGSBEREITSCHAFT:

- » 27 Prozent der mitteldeutschen Arbeitnehmer wollen in den kommenden zwei Jahren ihren Arbeitgeber wechseln.
- » 42 Prozent der Arbeitnehmer mit hoher Arbeitsbelastung und nur 10 Prozent mit niedriger Arbeitsbelastung wollen ihren Arbeitgeber wechseln.

### ZUFRIEDENHEIT MIT VORGESETZTEN SINKT:

- » Waren 2016 noch 54 Prozent der Befragten mit ihrem Vorgesetzten zufrieden, sind es 2018 nur noch 47 Prozent. Hinsichtlich aller anderen Faktoren (Kollegen, Tätigkeiten, Bezahlung, Arbeitsbedingungen) zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen 2016 und 2018.

*Quelle: Bischoff, Stefan; Dr. Heidig, Jörg: MAS Mitarbeiterstudie Mitteldeutschland, Görlitz 2018.*

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

### Bike House:



»Aktiv zu sein gehört bei uns zur Unternehmensphilosophie. Auch deshalb bieten wir unseren Mitarbeitern nicht nur ein günstiges Fahrrad-Leasingmodell an, sondern übernehmen zusätzlich zum Gehalt beispielsweise den Beitrag fürs Fitness Studio. Das stärkt die Gesundheit, schafft Ausgleich und motiviert.«



Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, die körperliche und geistige Gesundheit der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen zu fördern. Es zielt auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Qualifikation sowie die Gestaltung der

Arbeitsprozesse ab und erschöpft sich damit nicht allein in einer Rückenschule oder Massageanwendungen. Um mit Hilfe des BGM die bestmöglichen Resultate erzielen zu können, sollten Sie zunächst auf Grundlage der im Kapitel 1 erstellten Bestandsaufnahme die Bedarfe in Ihrem Unternehmen analysieren:



#### BESTANDSAUFNAHME:

- Krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Altersstruktur
- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeits- und Organisationsbedingungen
- Ggf. Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme bilden den Rahmen, in dem sich die Planung konkreter Maßnahmen in Ihrem Unternehmen bewegen sollte. Je nach Ausgangslage sollten Ihre Schwerpunkte auf den folgenden Punkten liegen:

### MÖGLICHE MASSNAHMENFELDER



- Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Betriebliche Gesundheitsförderung

Wie die Studie „Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Prävention für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland“ von Booz & Company zeigt, lohnen sich die Ausgaben für die Gesundheitsvorsorge langfristig. Jeder Euro, den ein Unternehmen in das Gesundheitsmanagement steckt, zahlt sich mit 5 bis 16 Euro aus. Neben einer höheren Produktivität und niedrigeren Personalkosten ergibt sich dabei auch ein spürbarer Gewinn durch die steigende Attraktivität als Arbeitgeber. Deshalb sollten Sie sich zum Ziel setzen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten und zu fördern. Unterstützt werden Sie dabei seitens des Gesetzgebers: In § 3 Nr. 34 des

Einkommenssteuergesetzes ist verankert, dass Ausgaben von bis zu 500 Euro im Jahr pro Arbeitnehmer steuerfrei bleiben, sofern sie zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung umfassen. Die konkrete Ausgestaltung der Leistungen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit regeln §§ 20 und 20a des Fünften Sozialgesetzbuchs. Krankenkassen sind darüber hinaus dazu verpflichtet, Leistungen zur präventiven Gesundheitsförderung in Betrieben zu erbringen und die Umsetzung in den Unternehmen zu begleiten.

### KONKRETE MASSNAHMEN



- Sport- und Bewegungsangebote
- Angebote zur Stressbewältigung/ Förderung der psychischen Gesundheit
- Beratungsangebote zum Umgang mit Sucht
- Ernährungskurse und Ernährungsberatung
- Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung (Angebote IHK-Weiterbildung)
- Weiterbildung eigener Mitarbeiter zur Gesundheitsförderung (Angebote IHK-Weiterbildung)
- Betriebliche Krankenzusatzversicherung

### STICHWORT: INKLUSIONSBERATUNG



Das Projekt Inklusionsberatung bietet Ihnen als Unternehmer eine individuelle und umfassende Beratung rund um das Thema Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Die Inklusionsberaterin informiert zu den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie zu den Fördermöglichkeiten der verschiedenen Leistungsträger und begleitet den Fall innerhalb des Netzwerks in enger Zusammenarbeit mit allen relevanten Behörden, Institutionen sowie Bildungsträgern.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*  
*Ines Petzold*  
[ines.petzold@chemnitz.ihk.de](mailto:ines.petzold@chemnitz.ihk.de)



## WEITERE INFORMATIONEN FINDEN SIE BEI FOLGENDEN SOZIALPARTNERN:

- Krankenkassen
- Berufsgenossenschaften / Unfallkassen
- Betriebliche Gesundheitsförderung – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen (DIHK)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheit

Gesundheits-  
management

# 2

## Impulse aus der Wissenschaft: Ergonomische Schichtplangestaltung

Schichtarbeit geht mit besonderen Belastungen einher und muss sorgfältig geplant sein. Besonders muss dabei die Arbeitszeit beachtet werden, die dem natürlichen Biorhythmus des Menschen widerspricht und in sozial wertvollen Zeiten stattfindet.

### BEI DER GESTALTUNG VON SCHICHTPLÄNEN EMPFEHLEN WISSENSCHAFTLER FOLGENDES:



- Höchstens drei Nachtschichten hintereinander**  
Entgegen dem subjektiven Empfinden vieler Schichtarbeiter stellt sich der Biorhythmus nicht auf die veränderte Tag-Nacht-Rhythmik ein. Der kürzere und unruhigere Tagesschlaf führt zu Schlafdefiziten und Übermüdung, sinkender Produktionsqualität und erhöhtem Unfallrisiko.
- Wechsel zwischen Früh- und Spätschichten**  
Auch Früh- und Spätschichten haben spezifische Auswirkungen. Schichtarbeiter nutzen für abendliche Aktivitäten vor allem die Frühschichtphasen – und haben dadurch meist weniger Nachtschlaf mit einhergehendem Schlafdefizit. Häufige Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht sind ungünstig.
- Start von Frühschichten**  
Ein sehr früher Beginn der Arbeit erhöht das Risiko von Wegeunfällen und Verspätungen.
- Vermeiden von Arbeitszeitanhäufungen**  
Die Beanspruchung des Arbeitnehmers steigt mit der Anzahl aufeinanderfolgender Arbeitstage und erhöht den Krankenstand.
- Rotation der Schichten**  
Ein vorwärtsrotierendes Schichtmodell mit der Abfolge Früh-Spät-Nacht ermöglicht innerhalb des Arbeitsblocks einen Wechsel der Schichtart, mit Ruhezeiten von jeweils 24 Stunden. Ein Rückwärtswechsel ist aufgrund der verkürzten Ruhezeit von weniger als elf Stunden unzulässig.
- Vermeiden ungünstiger Schichtfolgen**  
Besonders ungünstig ist die Folge „Nacht-Frei-Früh“: Die Nachtschicht endet am Morgen. Der Angestellte frühstückt, schläft und wird aller Voraussicht erst am frühen Nachmittag wieder wach. Um sich ausreichend für die folgende Frühschicht zu erholen, müsste er bereits zwischen neun und zehn Uhr schlafen. Dies gelingt kaum und der Arbeitnehmer erscheint unausgeschlafen zur Frühschicht.
- Planbare Freizeit**  
Lange im Voraus bekannte Schichtpläne erleichtern die Freizeitgestaltung und Pflege sozialer Kontakte. Notwendige Änderungen sollten deshalb so langfristig wie möglich bekannt gegeben werden.
- Schichtdauer und Arbeitsbelastung**  
Körperlich anstrengende Tätigkeiten zu ungünstigen Tageszeiten (Nachtschicht) können durch kürzere Schichtzeiten kompensiert werden.

## Familienfreundliche Arbeitsbedingungen

### REIMA Airconcept GmbH:



» Der Großteil unserer Mitarbeiter ist zwischen 20 und 40 Jahre alt. Familienfreundlichkeit hat daher einen besonderen Stellenwert bei uns. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit von Zuhause zu arbeiten gehören bei uns unbedingt dazu. «



Die Rolle der Familien ist in den vergangenen Jahren immer stärker in den Fokus der gesellschaftlichen Diskussion gerückt. Vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat für die Beschäftigten stark an Bedeutung gewonnen. Gesellschaftliche Veränderungen führen zu einem neuen Familienbild. Technologische Entwicklungen erlauben eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, des Arbeitsortes und damit der Arbeitsorganisation insgesamt. Zugleich stellen Veränderungen in der Arbeitswelt erhöhte

Anforderungen an die Mobilität und Flexibilität der Mitarbeiter.

Familienorientierte Personalpolitik spielt in sächsischen Unternehmen seit Jahren eine wichtige Rolle: Viele Unternehmer sehen Familienorientierung als einen Schwerpunkt ihrer Arbeitgebermarke. Durch den höheren Bedarf an Fachkräften erhalten familienfreundliche Maßnahmen als Faktor zum Finden und Binden von Mitarbeitern nun eine immer größere Bedeutung.

#### Flexible Arbeitszeitmodelle

Gleitzeit	Rahmenarbeitszeit mit frühestem Arbeitsbeginn und spätestem Arbeitsende oder Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht
Homeoffice	Arbeit von zu Hause aus – individuelle Vereinbarungen zur Arbeitszeit (Tage oder Stunden), ggf. technische Voraussetzungen (z. B. Datenzugriff auf Firmennetzwerk) erforderlich
Jobsharing	Unter mehreren Mitarbeitern aufgeteilte Arbeitsstelle (Informationszugang und Austausch zwischen Mitarbeitern entscheidend) – individuelle Verteilung der Arbeitszeit
Teilzeitarbeit	Verkürzung der vereinbarten Arbeitszeit (auch auf bestimmte Tage begrenzt)
Langzeitarbeitskonto	Ansammeln von Überstunden – ggf. längere Auszeit / früherer Renteneintritt möglich
Vertrauensarbeitszeit	Keine Arbeitszeiterfassung (aufgabenorientierte Erfassung der Arbeitsleistung und Ziele)

Auch bei diesen Arbeitszeitmodellen sind die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zu beachten.

## 5 TIPPS FÜR EIN PRODUKTIVES HOMEOFFICE



Nicht nur durch den Wegfall des täglichen Wegs von und zur Arbeit führt Homeoffice zu einer Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeit für Arbeitnehmer. Dies kann eine wichtige Maßnahme zur Mitarbeiterbindung in solchen Berufen darstellen, in denen Homeoffice möglich ist. Gleichmaßen liegt es im Interesse von Arbeitgebern, mobiles Arbeiten dann einzusetzen, wenn es die Produktivität des Unternehmens nicht einschränkt. Um sicherzustellen, dass das Homeoffice für Sie und Ihre Arbeitnehmer gut funktioniert, können Sie folgende hilfreiche Tipps beachten:

- 1. Grundlegende Regeln etablieren  
Erarbeiten Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten direkt zu Beginn ein Regelwerk, sodass jeder weiß, welcher Anspruch für die mobile Arbeit gilt. Hierzu zählen u. a. die telefonische Erreichbarkeit oder die gewünschten Antwortzeiten auf E-Mails.
- 2. Persönliche Ziele vereinbaren  
Verdeutlichen Sie den Mitarbeitern Ihre Erwartungshaltung. Hierfür eignen sich festgeschriebene Kennzahlen oder individuelle Ziele. Konkrete Vorsätze helfen den Mitarbeitern dabei, produktiv zu bleiben und ihre Energie zielgerichtet einzusetzen.
- 3. Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen  
Mit Blick auf die räumliche Distanz ist eine gut funktionierende Kommunikation unerlässlich für ein gut funktionierendes Homeoffice. Laden Sie daher zu regelmäßigen Telefon- oder Videokonferenzen ein, in denen über die Arbeit und Aufgaben der Wochen gesprochen wird.
- 4. Transparente Kommunikation bieten  
Kommunizieren und erklären Sie Ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen, die eine Relevanz für die Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens haben. Die Weitergabe von Informationen in wöchentlichen Meetings schafft Vertrauen und Motivation.
- 5. Kollegialen Zusammenhalt fördern  
Fördern Sie den kollegialen Zusammenhalt mittels kreativer Teambuilding-Maßnahmen. Eine mögliche Option ist die digitale Kaffee-Pause, in der sich die Mitarbeiter während der Arbeit austauschen können. Schaffen Sie notwendige Strukturen, die es Ihren Beschäftigten erlaubt, auf informeller Grundlage miteinander zu kommunizieren.

### STICHWORT: PROJEKT „ZUKUNFTSZENTRUM SACHSEN“



Die aktuelle wirtschaftliche Situation, auch im Zuge der Pandemie, hat gezeigt, wie wichtig digitale Strukturen bereits sind und zukünftig noch werden. Das Projekt „Zukunftszentrum Sachsen“ begleitet kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen beim Prozess der Digitalisierung der Arbeitswelt und unterstützt bei der Förderung der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten. Ziel ist es dabei, Digitalisierungsvorhaben gemeinsam zum Erfolg zu führen und ein zukunfts- sowie wettbewerbsfähiges Arbeitsumfeld zu schaffen, indem der Mensch und die Prozesse im Fokus stehen.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*

*Christin Vogel*

[christin.vogel@chemnitz.ihk.de](mailto:christin.vogel@chemnitz.ihk.de)



Neben der Arbeitszeit spielen insbesondere organisatorische Regelungen in Ihrem Unternehmen eine entscheidende Rolle für die Familienfreundlichkeit. Dazu gehören familien-gerechte Besprechungs- und Übergabezeiten oder die Berücksichtigung familiärer Erfordernisse bei der Urlaubsplanung und bei familiären Feierlichkeiten ebenso wie der regelmäßige Kontakt während der Elternzeit und (Freizeit-) Aktivitäten der Belegschaft, in die die Familien Ihrer Mitarbeiter einbezogen werden.

Eine wachsende Herausforderung für einige Ihrer Mitarbeiter – gerade in mittleren Lebensphasen – ist die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit mit der Pflege von Angehörigen. Tipps für eine sensible Ansprache der Mitarbeiter und Unterstützungsangebote erhalten Sie über das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ (Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können.)

Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Das Programm bietet:

- » bundesweit größtes Unternehmensnetzwerk, das sich für Familienfreundlichkeit engagiert
- » aktuelles Expertenwissen und Plattformen für den Austausch von Informationen
- » innovative Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte aus einzelnen Unternehmen



## EINFACHE MASSNAHMEN ZUR BESSEREN VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF



### Urlaub sparen für Notfälle

Kleine Kinder werden häufig krank. Um Eltern zu entlasten, räumt der Gesetzgeber jedem Elternteil den Anspruch auf Freistellung für mindestens zehn Tage im Jahr ein. Im Zuge der Pandemie wurde der Anspruch für das Jahr 2021 verdoppelt. Aber was passiert, wenn diese Tage aufgebraucht sind? Arbeitnehmern bleibt oft nichts anderes übrig, als Urlaub zu nehmen oder sich unbezahlt frei stellen zu lassen.

An dieser Stelle können Sie Ihren Mitarbeitern entgegenkommen und die Möglichkeit einräumen bis zu zehn Urlaubstage anzusammeln bzw. ungenutzte Urlaubstage für diesen Zweck ins folgende Jahr zu übertragen. Aber nicht nur Angestellte mit kleinen Kindern profitieren von dieser Möglichkeit. Mitarbeiter, die zu pflegende Angehörige betreuen, können durch diese Möglichkeit langfristig entlastet werden.

### Urlaub statt Gratifikation

Bonusvergütungen für Mitarbeiter sind oft fester Bestandteil innerhalb eines Unternehmens. Damit werden positiv herausragende Leistungen des abgelaufenen Kalenderjahres honoriert. Dies kann wahlweise monetär oder in Form von Zusatzurlaub erfolgen. Mitarbeiter können so – entsprechend ihrer Lebenssituation – zwischen zusätzlichem Einkommen oder mehr Freizeit wählen.

Zur Berechnung der freien Zusatzurlaubstage, die jedem Mitarbeiter bei absolut gleicher Verteilung zustünden, wird die Gesamtjahresgratifikation für alle Mitarbeiter mit dem Quotienten, gebildet aus der Summe der Bruttojahresgehälter aller Mitarbeiter und den Jahresarbeitstagen, dividiert. Anschließend sollte entsprechend der mathematischen Regelung gerundet werden.

### 11 / 12-Regelung

Die 11 / 12-Regelung ist ein Arbeitszeitmodell, mit deren Hilfe ein Teil des Bruttogehalts in zusätzlichen Jahresurlaub von bis zu einem Monat umgewandelt werden kann. Dabei wird die Arbeit unverändert in Vollzeit geleistet, während dagegen das Bruttogehalt 11 / 12 des bisherigen Bruttobetragtes beträgt. Ein Arbeitnehmer, der weiterhin 40 Stunden leistet, erhält somit ein Bruttogehalt für 36 2/3 Stunden. Als Ausgleich für das um 1 / 12 gekürzte Bruttogehalt erfolgt die Gewährung zusätzlicher arbeitsfreier Tage. Zu Berechnung wird dazu die Gesamtzahl der jeweiligen Jahresarbeitstage herangezogen:

Die vereinbarte Dauer dieses Arbeitszeitmodells sollte jahresscheibenweise erfolgen. Die zusätzlichen arbeitsfreien Tage müssen innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes in Anspruch genommen werden. Es bedarf zudem einer Verständigung zwischen Arbeitgeber und -nehmer hinsichtlich nicht genommenen Urlaubs aus diesem Arbeitszeitmodell.

## Weiterbildung

### BASELABS GmbH:



»Unsere Produkte und Innovationen entstehen durch unsere Mitarbeiter. Deshalb unterstützen wir auch die Weiterbildungswünsche jedes Mitarbeiters während der Arbeitszeit und auch finanziell. Zusätzlich findet jede Woche ein Business English Kurs in unseren Büroräumen statt, an dem unsere Mitarbeiter kostenlos teilnehmen können.«



Die fachliche und individuelle Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter fördert die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Zudem steigt die Arbeitszufriedenheit und Motivation, wenn die passende Weiterbildung auf neue Anforderungen im Unternehmen hin- führt bzw. Unter- oder Überforderung vorbeugt. Neben kurzfristigem Weiterbildungsbedarf – etwa bei der Einführung von neuen Produktionsverfahren, Technologien oder Marketing- instrumenten – sollten Sie auch auf Angebote

kontinuierlicher Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter achten. Weiterbildung ist Bestandteil der Unternehmenskultur und hat positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage.

Um das Instrument der Weiterbildung am effektivsten für die Belange Ihres Unternehmens zu nutzen, bedarf es einer genauen Erfassung des IST-Zustandes in Ihrem Unternehmen.



#### BEDARFSERMITTLUNG:

Welche Kompetenzen werden gebraucht (kurz-, mittel- und langfristig)?

Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind bereits vorhanden (inkl. Berufserfahrungen und betriebsspezifische Kenntnisse)

**KOMPETENZANPASSUNG:**

- Anpassungsfortbildung
- Teilqualifikation und Nachqualifikation von An- und Ungelernten
- Geregelt Aufstiegsfortbildung zum Techniker, Fachwirt oder Meister
- Berufsbegleitendes Studium
- Lernen im Arbeitsprozess
- Selbstgesteuertes Lernen mit Medien
- Aneignung von methodischem Wissen und Kompetenzen (IT, Präsentationstechnik, Vertrieb usw.)

Im Anschluss an die Bedarfsermittlung sollte die individuelle Kompetenz des jeweiligen Mitarbeiters an die sich verändernden beruflichen Anforderungen angepasst werden. Entsprechend der Herausforderung stehen Ihnen verschiedene Instrumente zur Verfügung:

Der Weiterbildungsstand sollte regelmäßig überprüft und ggf. anpasst werden. Weiterbildungen können auch aufeinander aufbauen und Ihre Mitarbeiter Schritt für Schritt voranbringen, um ihnen weitere Karriereoptionen in Ihrem Unternehmen zu öffnen.

**STICHWORT:  
QUALIFIZIERUNGSSCHANCENGESETZ**

Seit dem 1.1.2019 fördert die Agentur für Arbeit im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes die Weiterbildungskosten von Geringqualifizierten, älteren Menschen und Beschäftigten, deren berufliche Tätigkeiten durch Technologien oder vom Strukturwandel bedroht werden. Die Höhe der Kostenübernahme ist dabei nach Unternehmensgröße gestaffelt. Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten können beispielsweise die gesamten Weiterbildungskosten erstattet und zusätzlich einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt von bis zu 75 % bekommen.

**Tipp:** Nehmen Sie frühzeitig Kontakt zu Ihrer Agentur für Arbeit auf und lassen sich über die Fördermöglichkeiten beraten.

**STICHWORT:  
ARBEIT-VON-MORGEN-GESETZ**

Mit dem Arbeit-von-morgen-Gesetz wurden die Fördermöglichkeiten auf Basis des Qualifizierungschancengesetzes weiter verbessert. So steigt die Höhe der Zuschüsse, wenn ein größerer Anteil der Beschäftigten eines Betriebes Weiterbildungsmaßnahmen braucht und es wurde ein Rechtsanspruch auf Förderung eingeführt, wenn ein Berufsabschluss nachgeholt werden soll. Zudem wurde die Zahlung von Weiterbildungsprämien für die erfolgreiche Zwischen- oder Abschlussprüfung bei berufsabschlussbezogenen Weiterbildungen bis Ende 2023 verlängert. Mit dem Gesetz soll auch das Antrags- und Bewilligungsverfahren für Arbeitgeber und Beschäftigte vereinfacht werden. Ihre Agentur für Arbeit berät Sie gerne zu den Fördermöglichkeiten.

**STICHWORT:  
RÜCKZAHLKLAUSEL VEREINBAREN**

Arbeitnehmer werten ihr Wissen durch Weiterbildungen auf und verbessern dadurch auch ihre Chancen am Arbeitsmarkt. Damit die „Investition“ in die Mitarbeiter nicht durch einen Wechsel des Arbeitgebers vorzeitig verloren geht, gibt eine Rückzahlklausel Sicherheit. Sollte der Arbeitnehmer binnen einer vereinbarten Frist das Unternehmen verlassen, muss er einen Teil der vom Unternehmen finanzierten Fortbildungskosten selbst tragen. Nach einschlägiger Rechtsprechung der Gerichte darf diese Bindungsfrist jedoch nicht unangemessen lang bemessen werden, um wirksam zu sein.

**STICHWORT:  
WEITERBILDUNG**

Die Industrie- und Handelskammer Chemnitz bietet im Rahmen ihres Weiterbildungsangebotes Lehrgänge, Schulungen, Seminare sowie weitere Qualifikationsveranstaltungen als Tages- und Mehrtagesveranstaltungen an.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*

*Petra Thumser*

*[petra.thumser@chemnitz.ihk.de](mailto:petra.thumser@chemnitz.ihk.de)*

## 2

## Gehalt und Finanzierungsvereinbarung



### IMK engineering GmbH:

» Wir sehen uns als Unternehmen mit ökologischen Ansprüchen und hervorragenden Arbeitsbedingungen. So unterstützen wir unsere Mitarbeiter beispielsweise durch einen steuerfreien Zuschuss für die Kinderbetreuung oder bei der Anschaffung von E-Bikes als Dienstfahrrad. Gerade die E-Bikes sind nicht nur eine Kostenersparnis für den täglichen Arbeitsweg unserer Mitarbeiter, sondern wirken sich positiv auf die Mitarbeitermotivation, das betriebliche Gesundheitsmanagement und das Umweltbewusstsein aus «



Grundsätzlich herrscht bei der Vereinbarung der Vergütung bzw. des Arbeitsentgeltes Vertragsfreiheit. Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt bestimmen die Höhe der Entlohnung.

Das Gehalt bzw. die Vergütung Ihrer Mitarbeiter gehört gleichwohl zu den wichtigsten Regelungen des Arbeitsverhältnisses. Motivation und

Leistungsbereitschaft werden davon wesentlich mitbestimmt. Die finanziellen Komponenten des Arbeitsverhältnisses allein lassen jedoch noch keinen Rückschluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Das Gehalt ist deshalb stets im Kontext der sonstigen Arbeitgeberleistungen zu betrachten.

#### STICHWORT: GLEICHSTELLUNG



Ein Grundprinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ existiert in der deutschen Rechtsordnung nicht. Nach dem Grundgesetz, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und dem Entgelttransparenzgesetz existieren Einschränkungen (keine Diskriminierungen bei gleicher/gleichwertiger Arbeit aufgrund von Geschlecht, Alter, Behinderung, Weltanschauung usw.).

Seit Anfang 2018 haben Mitarbeiter eines Unternehmens mit mehr als 200 Beschäftigten laut Entgelttransparenzgesetz einen individuellen Auskunftsanspruch über durchschnittliche Gehälter, Entgeltbestandteile gleichwertiger Tätigkeiten sowie über Kriterien der Entgeltfindung. Dies soll dazu beitragen, die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern abzubauen. Die genaue Gehaltshöhe einzelner Mitarbeiter bleibt aus Gründen des Datenschutzes geheim.

Der Personalaufwand ist für Sie als Arbeitgeber zugleich ein wesentlicher Kostenblock. Deshalb müssen Sie einen Ausgleich schaffen zwischen dem betriebswirtschaftlich Leistbaren und dem personalpolitisch Wünschenswerten.

#### DIE VERGÜTUNGSHÖHE DER EINZELNEN MITARBEITER KÖNNEN SIE ÜBER VERSCHIEDENE ELEMENTE BEEINFLUSSEN

- Grundentgelt (anforderungs- und qualifikationsabhängig)
- Leistungsvergütung (leistungs-, ergebnis- und verhaltensabhängig)
- Erfolgsbeteiligung (erfolgsabhängig bezogen auf das Geschäftsergebnis)
- Zusatzleistungen (13. Monatsgehalt, Fahrgeldzuschüsse)

#### STEUERFREIE ARBEITGEBERLEISTUNGEN (EIN AUSSCHNITT)

- Abgabe von Getränken
- Nutzung von Arbeitsmitteln (z. B. Notebook, Smartphone)
- Sachzuwendungen für Arbeitnehmer zu einem besonderen Anlass (bis 60 Euro pro Monat je Mitarbeiter)
- Betriebsveranstaltungen (bis 110 Euro pro Jahr je Mitarbeiter)
- Ehrungen bei Dienstjubiläum
- Essenzuschüsse (steuerfreier Zuschuss von bis zu 3,10 Euro täglich je Mitarbeiter)
- Firmenwagen
- Fortbildung
- Gutscheine (Freigrenze für Sachbezüge max. 44 Euro pro Monat je Mitarbeiter)
- Gesundheitsförderung (500 Euro jährlich pro Mitarbeiter)
- Kindergartenbeitrag (nur bei nicht schulpflichtigen Kindern)
- Arbeitsbekleidung

Eine weitere finanzielle Möglichkeit, Arbeitnehmer an Ihr Unternehmen zu binden, bietet sich Ihnen in Form von Finanzierungsvereinbarungen beispielsweise für Weiterbildungsmaßnahmen. Es kann sinnvoll sein, bildungsinteressierte Mitarbeiter zu unterstützen – auch im Hinblick auf die Übernahme von mehr Verantwortung im Unternehmen.

In Form einer Finanzierungsvereinbarung können dabei anfallende Kosten ganz oder teilweise durch den Arbeitgeber übernommen werden. Dies spielt vor allem bei kostenintensiven Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (berufsbegleitende Studiengänge, Aufstiegsfortbildung zum Techniker, Meister und Fachwirt) eine Rolle.

**FORMEN:**

- » Teilfinanzierung von Weiterbildungslehrgängen
- » Vollfinanzierung von Weiterbildungslehrgängen
- » Flexibles Arbeitszeitmodell (Reduzierung der Arbeitszeit unter Weitergewährung der Bezüge)
- » Bildungsurlaub (bezahlte Freistellung)

**STICHWORT:  
GESETZLICHER MINDESTLOHN**

Seit dem 1. Januar 2015 gilt in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn als Lohnuntergrenze. Eine Anpassung erfolgt üblicherweise auf Beschluss der Mindestlohn-Kommission. Zum 1. Januar 2021 beträgt der Mindestlohn 9,50 Euro je Zeitstunde. Eine weitere Anhebung erfolgt zum 1. Juli 2021 auf dann 9,60 Euro je Zeitstunde. Anfang 2022 wird der Mindestlohn auf 9,82 Euro und für das zweite Halbjahr 2022 auf 10,45 Euro erneut angehoben. Weiterhin zulässige Ausnahmen vom gesetzlichen Mindestlohn gibt es z.B. für Auszubildende, Schüler und Studenten im Pflichtpraktikum oder Langzeitarbeitslose während der ersten sechs Monate ihrer Beschäftigung.

Für die Gewinnung von am Arbeitsmarkt knappen Fachkräften und Spezialisten kann es erforderlich sein, ein Vergütungsniveau (deutlich) oberhalb des gesetzlichen Mindestlohns zu verankern. Regional- und Branchenvergleiche oder auch eine Orientierung an einschlägigen Tarifverträgen helfen, ein angemessenes Gehaltsniveau zu finden.





## Exkurs: Kurzarbeitergeld als Instrument in der Krise

### Was ist Kurzarbeitergeld und warum hilft es mir als Arbeitgeber?

In konjunkturschwachen Zeiten erzielen Unternehmen branchenübergreifend oftmals weniger Umsatz bei zunächst gleichbleibenden Lohnkosten. Da dies auf längere Sicht zu Gewinnrückgängen oder gar Verlusten führt, wäre der Abbau von Arbeitsplätzen und der Verlust wichtiger Fachkräfte die wirtschaftliche Konsequenz. Um Kündigungen und somit die Einbuße von betrieblichem Fachwissen zu verhindern, können Sie als Arbeitgeber vom Kurzarbeitergeld Gebrauch machen. Hierbei handelt es sich um eine vorübergehende Verringerung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit der Belegschaft. Der Staat unterstützt Sie auf diese Weise mit Lohnzuschüssen, sodass Ihre Personalkosten während der Krise vorübergehend sinken und ihre Mitarbeiter nicht entlassen werden müssen.

### Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Kurzarbeitergeld zu erhalten?

Die gesetzliche Grundlage bildet der § 95 SGB III. Demnach muss ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegen. Das bedeutet, dass entweder ein unabwendbares Ereignis (z. B. außergewöhnliche Witterungsverhältnisse oder behördlich veranlasste Maßnahmen) oder eine wirtschaftliche Ursache (z. B. Auftragsmangel) eingetreten ist und zu einem vorübergehenden und unvermeidbaren Arbeitsausfall führt. Vermeidbar ist ein Arbeitsausfall beispielsweise dann, wenn er überwiegend saisonal bedingt, betriebs- oder branchenüblich ist oder Ihre Mitarbeiter Überstunden und Resturlaub noch nicht abgebaut haben. Unter Beachtung der grundsätzlichen Voraussetzungen kann der Anspruch auf Kurzarbeitergeld geltend gemacht werden, sofern im jeweiligen Kalendermonat mindestens ein Drittel der in dem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter von einem Entgeltausfall von jeweils mehr als 10 Prozent betroffen ist. Beachten Sie dabei auch, dass die

schriftliche Zustimmung des Betriebsrats (falls vorhanden) bzw. des Arbeitnehmers zur Einführung von Kurzarbeit vorhanden sein muss.

**Hinweis:** Im Zuge der Corona-Pandemie hatte der Gesetzgeber Erleichterungen für den Zugang zum Kurzarbeitergeld beschlossen. Diese werden hier nicht berücksichtigt.

### Wie hoch ist das Kurzarbeitergeld und wie lang kann es bezogen werden?

Grundsätzlich werden rund 60 Prozent des ausgefallenen Nettoentgelts bezahlt. Bei Arbeitnehmern mit mindestens einem Kind im Haushalt beträgt das Kurzarbeitergeld rund 67 Prozent des ausgefallenen Nettoentgelts. Die gesetzliche Bezugsdauer für das Kurzarbeitergeld beträgt 12 Monate und kann unterbrochen werden. Bei einer Unterbrechung von mehr als 3 Monaten erneuert sich die maximale Bezugsdauer des Kurzarbeitergeldes erneut auf 12 Monate.

### Wie und durch wen kann Kurzarbeitergeld beantragt werden?

Zunächst müssen Sie als Arbeitgeber den Arbeitsausfall bei der Agentur für Arbeit schriftlich anzeigen und begründen. Die Anzeige muss dabei zwingend in dem Monat eingehen, in dem die Kurzarbeit beginnt. In einem zweiten Schritt berechnen Sie die Höhe des Kurzarbeitergeldes für jeden Mitarbeiter und zahlen dies in Ergänzung des noch regulär vorhandenen Gehalts an ihre Mitarbeiter aus.

Wird die Arbeitszeit vorübergehend vollständig reduziert (sog. „Kurzarbeit null“), ist nur das berechnete Kurzarbeitergeld auszuführen. Anschließend können Sie sich auf schriftlichem Antrag und innerhalb von 3 Monaten das Kurzarbeitergeld rückerstatten lassen. Die notwendigen Formulare und Anlagen sowie eine Tabelle zur Berechnung des Kurzarbeitergeldes werden auf den Internetseiten der Agentur für Arbeit zur Verfügung gestellt.

Planung der Ausschreibung	33
Neue Zielgruppen in den Blick nehmen	35
Exkurs: Fachkräfteeinwanderungsgesetz	37
Personalsuche effektiv platzieren	40
Bewerber betreuen	41

Schritt 3

# Personal gewinnen



## Schritt 3 – Personal gewinnen

### Crottendorfer Räucherkerzen GmbH:

»Begeisterung von Menschen fängt bei den eigenen Mitarbeitern an. Unsere Leistungen als Arbeitgeber sind dabei ein zentrales Element. Deshalb stehen in den Jobangeboten auf unserer Homepage nicht die Anforderungen an die Bewerber, sondern unsere Leistungen als attraktiver Arbeitgeber im Mittelpunkt.«



## Planung der Ausschreibung

Eine Stellenbesetzung ist zeitintensiv. Ob und wann eine Bewerbung eintrifft, ist oft nicht planbar. Nach dem Fachkräftemonitoring 2018 der sächsischen Kammern erhalten 70 Prozent

der Unternehmen keine zeitnahen Bewerbungen auf ausgeschriebene Mitarbeiterstellen. Bei über 50 Prozent bleiben offene Stellen sechs Monate und länger unbesetzt.



#### PERSONALBEDARF LANGFRISTIG PLANEN

- Pläne für die Geschäftsentwicklung erarbeiten
- Altersstruktur im Unternehmen analysieren
- Fluktuation im Unternehmen berücksichtigen



#### TEAM VORBEREITEN UND AM PROZESS BETEILIGEN

- Aufgabenverteilung klären
- Aufgabenänderungen festschreiben
- Bedarf mit Mitarbeitern/Teamleiter besprechen
- Bedarf an Räumlichkeiten und Arbeitsmitteln klären

### ANFORDERUNGEN AN DIE BEWERBER KLAR FORMULIEREN

- Fachliche und soziale Qualifikationen aufführen
- Ggf. Führungsaufgaben benennen
- Zwingend notwendige Berufserfahrungen darstellen

### ATTRAKTIVITÄT DES UNTERNEHMENS KENNEN UND HERAUSSTELLEN

- Arbeitgeberattraktivität herausstellen:  
Angebote zur Gesunderhaltung, Familienfreundlichkeit, Arbeitszeitregelungen etc.
- Vergleich zu Mitbewerbern am Markt kennen
- Kultur im Unternehmen aufzeigen

### BEWERBERSITUATION KENNEN

- Zielgruppen definieren
- Notwendige Persönlichkeitsprofile der Bewerber formulieren
- Anforderungen der Bewerber kennen

### STELLENANGEBOT FÜR DIE ZIELGRUPPE INTERESSANT UND SPEZIFISCH AUSSCHREIBEN

- Zielgruppengenaue Kommunikationskanäle wählen
- Stellenausschreibung zielgruppenspezifisch formulieren

### BEWERBUNGSMANAGEMENT EINFÜHREN

- Bestmögliche Bewerberbetreuung etablieren

# 3

## Neue Zielgruppen in den Blick nehmen

Gerade wenn es zunehmend schwerer wird, die richtige Fachkraft für die jeweilige Stelle zu finden, ist es sinnvoll den Radius der Suche zu erweitern und gezielt die verschiedenen Zielgruppen in den Fokus zu nehmen. Wichtig ist dabei, die Zielgruppe bereits in der Stellenausschreibung bewusst mit anzusprechen und ggf. ihre Besonderheiten zu berücksichtigen.

Studienabbrecher verfügen trotz des Fehlens eines Abschlusses über viele Fähigkeiten und Kenntnisse. Begeistern Sie sie für eine Ausbildung oder ein duales Studium in Ihrem Unternehmen, geben Sie einem jungen Menschen eine Perspektive und motivieren ihn damit. Je nach Ausbildungsberuf und vorheriger Fachrichtung lassen sich ggf. Leistungen aus dem Studium bereits anrechnen und die Ausbildung verkürzen. Hier kann sich der Kontakt zu den Career Services der jeweiligen Hochschulen lohnen. Über einen Hinweis in der Stellenausschreibung, dass auch Menschen mit Umwegen im Lebenslauf willkommen sind, schließen Sie diese und auch andere Zielgruppen auf der Suche nach einer Neuorientierung ein.

Sie können flexible Arbeitszeiten anbieten oder mit Familienfreundlichkeit punkten? Dann nehmen Sie doch gezielt Frauen nach

der Familienphase in den Blick. Schritt 2 gibt Ihnen einen Einblick in verschiedene Arbeitszeitmodelle und zeigt Ihnen darüber hinaus mit welchen Aspekten Sie die Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen etablieren können. In puncto Familienfreundlichkeit muss es nicht gleich ein Siegel sein. Im ersten Schritt können Sie beispielsweise in Ihrer Stellenausschreibung neutrale Jobbezeichnungen (bspw. Fachkraft) nutzen und auf konkrete Angebote Ihres Unternehmens hinweisen.

Internationale Fachkräfte werden bereits von vielen Unternehmen unterstützt. Insbesondere im akademischen Bereich können Sie durch Praktika, Ferienjobs und Abschlussarbeiten ausländische Fachkräfte schon während des Studiums für Ihr Unternehmen begeistern. Der Career Service der jeweiligen Hochschule hilft Ihnen gern bei der Kontaktaufnahme.

Ihre Mitarbeiter können im Zweifel auch auf Englisch oder einer anderen Sprache kommunizieren?

Nutzen Sie diesen Vorteil und konzentrieren sich bei möglichen Bewerbern auf die fachlichen Kenntnisse. Die Erweiterung der Deutschkenntnisse kann in einem solchen Fall auch berufsbegleitend erfolgen.



### ALLE ZIELGRUPPEN IM BLICK?

- Schüler
- Studierende
- Studienabbrecher
- Eltern
- Ältere
- Internationale Fachkräfte
- Flüchtlinge
- Arbeitslose

**STICHWORT:  
TEILHABECHANCEGESETZ**

Seit dem 1.1.2019 können Unternehmen, die Personen einstellen, die mehr als sechs Jahre SGBII-Leistungen erhalten haben, mit einem Gehaltszuschuss für den jeweiligen Mitarbeiter gefördert werden. In den ersten beiden Jahren werden 100% des Mindest- bzw. Tariflohns gefördert. In den folgenden 3 Jahren sinkt die Förderung um jeweils 10 Prozentpunkte. Auch für die Einstellung von Personen, die mehr als 2 Jahre arbeitslos waren, kann ein Zuschuss erhalten werden. Im ersten Jahr des für mindestens zwei Jahre bestehenden Beschäftigungsverhältnisses beträgt dieser 75 Prozent des regelmäßig gezahlten Lohns und im zweiten Jahr 50 Prozent. Zusätzlich werden die ehemaligen Langzeitarbeitslosen durch einen Coach bei der Rückkehr ins Berufsleben unterstützt.

**STICHWORT:  
ALLGEMEINES GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ  
(ANTIDISKRIMINIERUNGSGESETZ)**

Beachten Sie bei der Ausschreibung von Stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Sie müssen neutral ausgeschrieben werden. Es darf niemand bspw. aufgrund seines Geschlechts, Alters oder der Herkunft diskriminiert werden.



# 3

## Exkurs: Fachkräfteeinwanderungsgesetz

Seit 01.03.2020 gilt das Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Es soll die Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten vereinfachen und dadurch Unternehmen helfen ihren großen Personalbedarf besser zu decken. Zu den wesentlichen Änderungen gehören:

- » Wegfall der Positivliste und (weitgehend) der Vorrangprüfung
- » Sonderfall IT-Spezialisten: Berufsanerkennung nicht nötig
- » Einreise zur Anerkennung des Abschlusses und Qualifizierungsmaßnahmen wird möglich
- » Einreise zur Arbeits- und Ausbildungsplatzsuche für beruflich Qualifizierte wird möglich
- » Verfahrensverbesserungen

Als Fachkraft gelten drittstaatsangehörige Ausländer, die über eine anerkannte oder inländische qualifizierte Berufsausbildung oder über einen Hochschulabschluss verfügen. Sie können zukünftig unter bestimmten Bedingungen zur Arbeitssuche und –aufnahme nach Deutschland einreisen.

### STICHWORT: PROJEKT „J-TEAM“



Die Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland kann eine gute Lösung darstellen, um den Fachkräftengaps im Unternehmen entgegenzuwirken. Das J-Team ist eine Standortkampagne zur Fachkräftesicherung der Region. Als übergeordnetes Ziel steht hier die Förderung einer positiven Wahrnehmung der Gesamtregion als attraktiver Arbeits- und Wohnort, um die Potentiale im regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt zu heben.

*Ihre Ansprechpartnerin der IHK Chemnitz:*

*Ludmilla Goldmann*

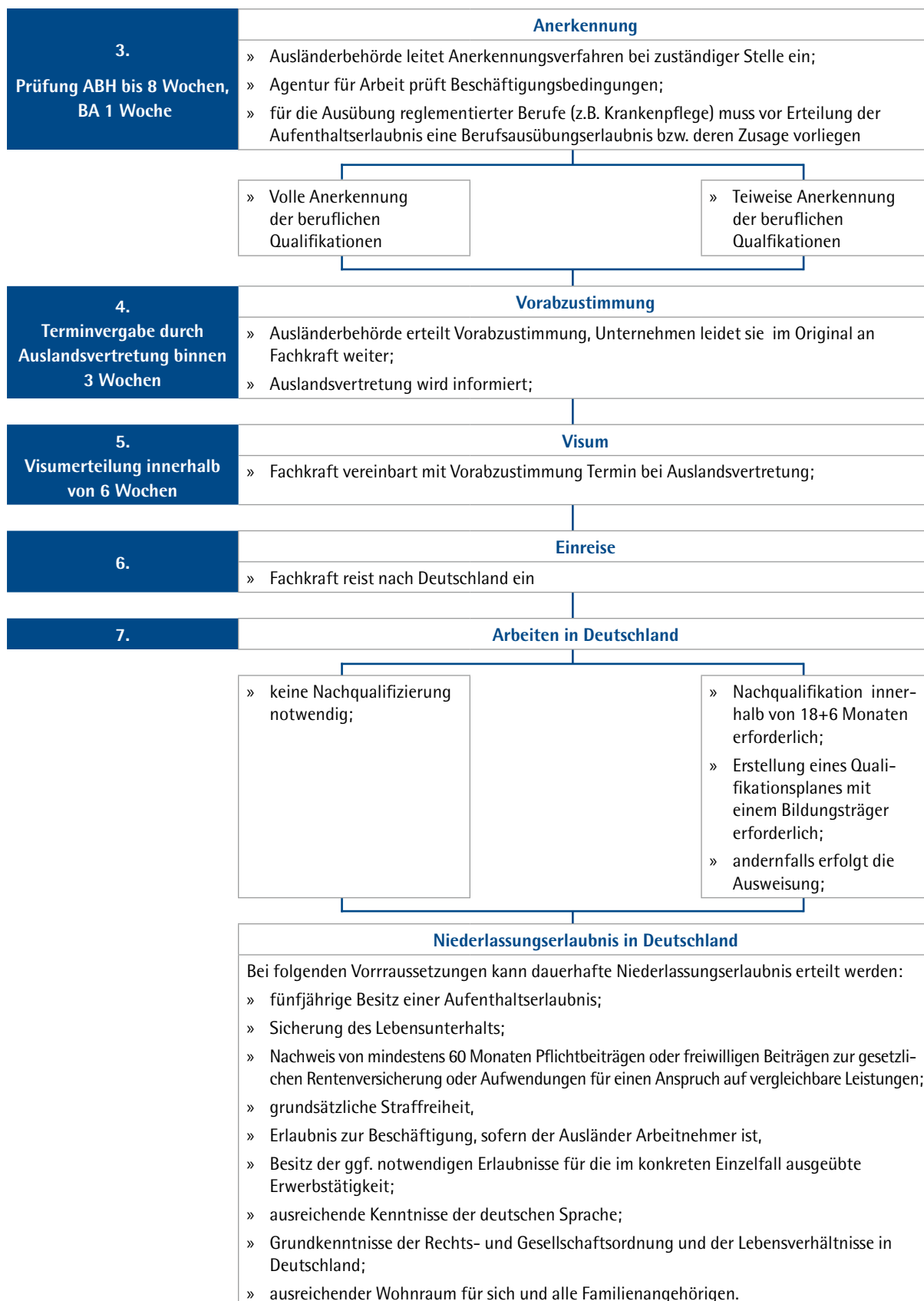
*[ludmilla.goldmann@chemnitz.ihk.de](mailto:ludmilla.goldmann@chemnitz.ihk.de)*

*Homepage: <https://www.the-j-team.de>*

## BESCHLEUNIGTES FACHKRÄFTEEINWANDERUNGSVERFAHREN

Voraussetzung	Fachkraft mit (angestrebten) Berufsabschluss		
	<b>Auszubildende</b>	<b>Duale Ausbildung</b>	<b>Hochschulabschluss</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verbindliche Zusage eines Ausbildungsplatz in einem Betrieb in Deutschland</li> <li>» Deutschkenntnisse auf Niveau B1</li> <li>» Nachweis über Deutschkenntnisse nicht erforderlich, wenn Ausbildungsbetrieb sie als ausreichend bewertet</li> <li>» von betrieblicher Ausbildung unabhängige Beschäftigung im Umfang von zehn Stunden möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» deutsche/vergleichbare/ anerkannte qualifizierte Ausbildung;</li> <li>» Arbeitsplatzangebot (keine Mangelberufsliste mehr);</li> <li>» Ausbildungs befähigt zur Beschäftigung;</li> <li>» vergleichbare Arbeitsbedingungen;</li> <li>» inländisches Beschäftigungsverhältnis/ Vertrag;</li> <li>» wenn älter als 45 Jahre muss monatliches Bruttomindestgehalt 55 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze betragen oder Nachweis über angemessene Altersvorsorge;</li> <li>» keine vorzeitige Einreise (Menschen, die bereits in Deutschland leben, müssen Antrag bei Deutscher Botschaft in ihrem Heimatland stellen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» deutscher/vergleichbarer/ anerkannter Hochschulabschluss;</li> <li>» Arbeitsplatzangebot;</li> <li>» vergleichbare Arbeitsbedingungen;</li> <li>» inländisches Beschäftigungsverhältnis/Vertrag;</li> <li>» wenn älter als 45 Jahre muss monatliches Bruttomindestgehalt 55 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze betragen oder Nachweis über angemessene Altersvorsorge;</li> <li>» keine vorzeitige Einreise (Menschen, die bereits in Deutschland leben, müssen Antrag bei Deutscher Botschaft in ihrem Heimatland stellen)</li> </ul>
<b>Verfahrensablauf von Beantragung bis Arbeiten in Deutschland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Vertrag zwischen Ausländerbehörde und ausländischer Fachkraft, vertreten durch Arbeitgeber;</li> <li>» Ausländerbehörde als steuerne Behörde im Verfahren;</li> <li>» Bearbeitungsgebühren i.H.v. 411,00 EUR;</li> <li>» Visumgebühr 75,00 EUR;</li> <li>» weitere Gebühren für Bearbeitung und Übersetzung möglich;</li> </ul>		
<b>Schritte/ Fristen</b>	<b>Vollmacht</b>		
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Konkretes Arbeitsplatz- oder Ausbildungsplatzangebot liegt vor;</li> <li>» Fachkraft erteilt Unternehmen Vollmacht und übersendet ihm die nötigen Unterlagen;</li> </ul>		
2.	<b>Vereinbarung</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Unternehmen leitet Unterlagen an kommunale Ausländerbehörde weiter;</li> <li>» Gemeinsame Vereinbarung zum Start des Verfahrens;</li> </ul>		





# 3

## Personalsuche effektiv platzieren

Die Personalsuche und -beschaffung erfordert besonders bei kleineren Unternehmen ohne eigenes Personalmanagement einen hohen Einsatz an Ressourcen bei anderen Mitarbeitern – entweder bei Ihnen als Verantwortungsträger selbst oder bei Ihren Assistenten.

Neben den klassischen Kanälen wie geschalteten Annoncen eröffnet Ihnen die Digitalisierung auch im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung neue und ggf. geeignetere Möglichkeiten, um auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Entsprechend Ihrer Zielgruppe kann es daneben

aber auch ratsam sein, Ihr Stellengesuch zielgenau zu platzieren oder auf die Hilfe externer Experten bei der Suche nach neuen Mitarbeitern zurückzugreifen.

Eine wichtige Ressource bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sind häufig auch die bereits vorhandenen Beschäftigten – Studien zufolge werden etwa ein Drittel aller Stellen über „Kontakte“ vergeben. Ein gutes Unternehmensklima trägt deshalb dazu bei, dass Ihre Mitarbeiter Sie den eigenen Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen.

### VIELSEITIGE SUCHMÖGLICHKEITEN NUTZEN



- Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken (Agentur für Arbeit)
- Stellenanzeigen in ausgewählten Zeitungen / Zeitschriften
- Nutzung von Personalvermittlern
- Interne Stellenausschreibungen
- Stellenausschreibung auf eigener Homepage bzw. Firmenwebseite
- Online-Jobbörsen, regionale Jobbörsen
- Soziale Netzwerke
- „Mobile Recruiting“
- Kontaktpflege in (Ober- / Berufs- / Fachhoch-) Schulen, Gymnasien, Universitäten in Form von Informationsveranstaltungen, Vorträgen
- Teilnahme an Unternehmenskontaktmessen, Karrieremessen etc.
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme, Mitarbeiter erhalten Bonus für Neuanwerbung
- Personalleasing durch Zeitarbeitsfirmen
- Workshops, Besichtigungen oder Praktika im eigenen Unternehmen
- „Tage der offenen Tür“ – allein oder bei Verbundveranstaltungen

# 3

## STICHWORT: REGIONALE JOBBÖRSEN



Chemnitz zieht an (<https://www.chemnitz-zieht-an.de>)

Fachkräfteportal Erzgebirge (<https://www.fachkraefte-erzgebirge.de>)

Portal Vogtland Job (<https://www.vogtlandjob.de>)

Karriereportal Mittelsachsen (<https://www.wirtschaft-in-mittelsachsen.de>)

Fachkräfte Zwickau (<https://www.fachkraefte-zwickau.de>)

## Bewerber betreuen

Oft machen die kleinen Dinge den Unterschied. Beginnen Sie zum Beispiel mit dem Versenden einer Eingangsbestätigung der Bewerbung. Das Vorstellungsgespräch sollten Sie dabei genauso intensiv vorbereiten wie ein Kundengespräch, denn es geht auch hier darum, als Unternehmen einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Die Suche und Auswahl eines geeigneten Bewerbers hat mitunter viel Energie und Zeit gekostet. An dieser Stelle sollten Sie deshalb zwei Aspekte unbedingt berücksichtigen:

Erstens: Reagieren Sie schnell und professionell! Toptalente und gut qualifizierte Fachkräfte sind nicht lange auf dem Markt und bewerben sich zudem nicht nur bei einem Unternehmen. Schlecht aufgestellte Arbeitgeber haben das Nachsehen.

Und: Sagen Sie auch solchen Bewerbern ordnungsgemäß ab, die Sie nicht einstellen wollen. Dies gilt gleichermaßen für Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen wie für Initiativbewerbungen. Langfristig kann es

negative Auswirkungen auf die Marke Ihres Unternehmens haben (z. B. in Portalen zur Arbeitgeberbewertung), wenn Bewerber zu lang auf eine Rückmeldung warten müssen oder niemals eine Absage erhalten. Zugleich kann ein bereits vorhandener Pool an Bewerbern, mit denen Sie professionell umgegangen sind, Ihre Erfolgsaussichten bei einer nächsten Stellenbesetzung verbessern.

Sinnvoll ist es, wenn Sie alle Aktivitäten und Prozesse rund um das Thema „Bewerber“ organisatorisch zusammenfassen. Diese kann in Form einer verantwortlichen Person bzw. mit Hilfe spezieller Software geschehen.

Nutzen Sie die Möglichkeiten des Bewerbungsmanagements, um sich im Kampf um die klügsten Köpfe Ihrer Branche von potenziellen Mitbewerbern abzuheben. Besonders Unternehmen, die auch nicht berücksichtigte Bewerber wie Kunden behandeln, werden langfristig bessere Chancen bei der Fachkräftegewinnung haben.



### SCHWERPUNKTE DES BEWERBUNGSMANAGEMENTS

- Eingehende Bewerbungen erfassen
- Empfangsbestätigungen versenden
- Ggf. Statusaktualisierung weitergeben
- Mit internen Ansprechpartnern korrespondieren
- Eingegangene Bewerbungen auswerten
- Bewerbungsgespräche vorbereiten und auswerten
- Zu- oder Absagen übermitteln
- Nachweis über Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen führen



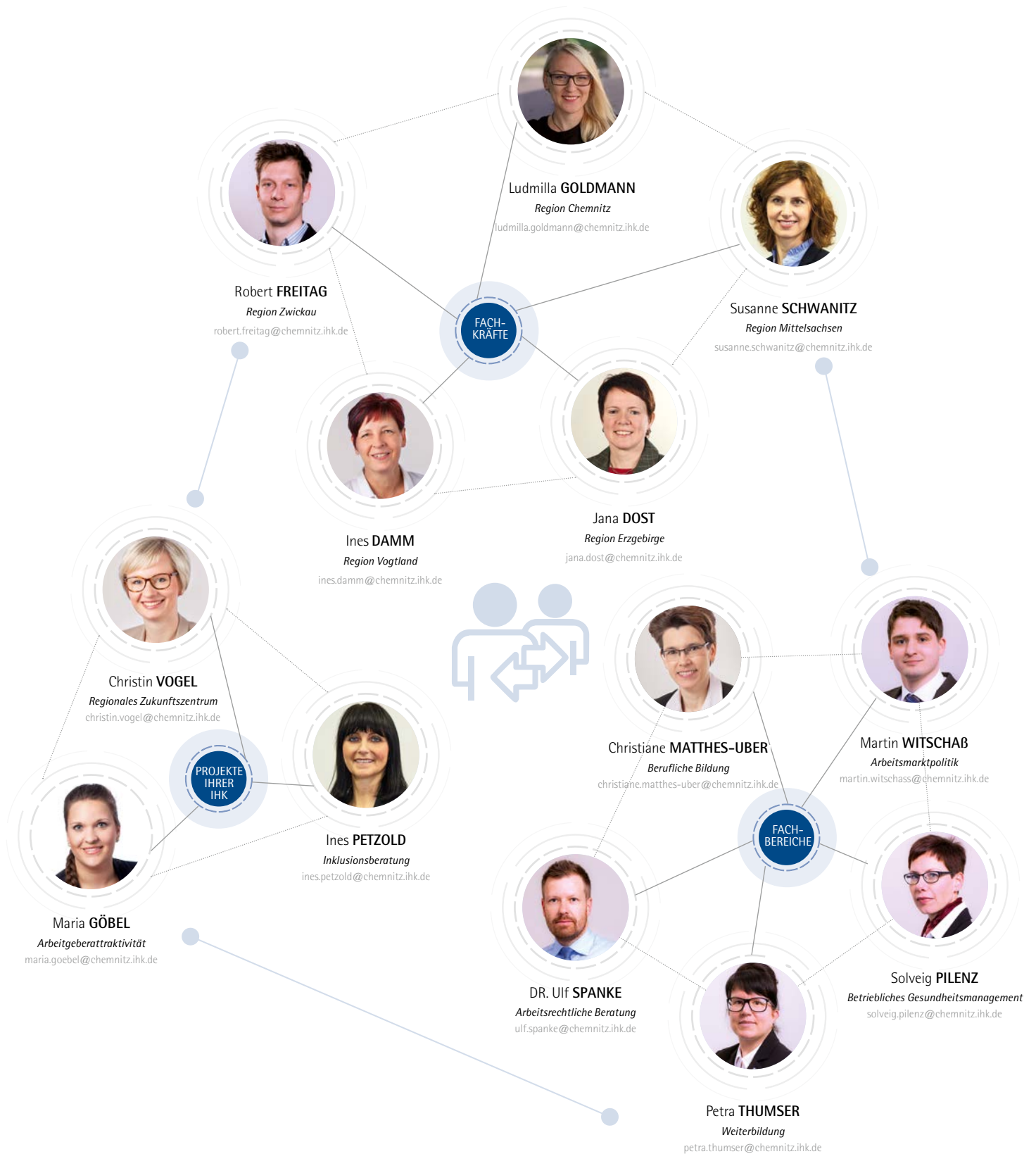
### WICHTIGE FRAGEN, DIE SIE IM VORFELD DES BEWERBUNGSGESPRÄCHES KLÄREN MÜSSEN



- Wann findet das Gespräch statt?
- Wo ist das Gespräch geplant?
- Wer organisiert was? (Raumreservierung, Empfang des Kandidaten)
- Wer nimmt am Gespräch teil?
- Sind ein oder mehrere Gespräche geplant?
- Wer übernimmt die Gesprächsführung?
- Welche Aussagen bzw. Zugeständnisse dürfen gemacht werden?
- Auf welche Zusatzleistungen können Sie aufmerksam machen?
- Soll der Bewerber die Möglichkeit bekommen, seinen potenziellen Arbeitsplatz zu besichtigen?
- Ist es angedacht, dass der Bewerber bereits mit möglichen Kollegen spricht?
- Anhand welcher priorisierten Kriterien erfolgt die Auswahl?



# Unser Team



## Impressum

### Herausgeber

Industrie- und Handelskammer Chemnitz  
 Straße der Nationen 25  
 D-09111 Chemnitz  
 Telefon: +49 371 6900-0  
 Fax: +49 371 6900-191565  
 chemnitz@chemnitz.ihk.de  
 www.chemnitz.ihk24.de

### Autoren

Robert Eichinger, André Grüner,  
 Sabine Kunze und Kerstin Vogelsang

### Gestaltung/Layout/Druck

Page Pro Media GmbH, Chemnitz

### Foto-/Grafiknachweis

Titel: g-stockstudio; Wavebreakmedia;  
 Ehrenberg-bilder/Fotolia; S. 2 Susanne Schwanitz, Gerd Andreas  
 Fotograf: Jörg Riethausen; Jana Dost, Foto Müller; unten: NiseriN;  
 S.4: scyther5/iStock; S.10: Jacob Ammentorp Lund/iStock;  
 S. 19: © CG - stock.adobe.com;  
 S. 23: © peshkova - stock.adobe.com; S. 26: djiledesign/iStock;  
 S. 32: Christina Günther, Dr. Ulf Spanke, Petra Thumser, Martin  
 Witschaß, Solveig Pilenz: Foto Thoralf Lippmann; Ines Petzold,  
 Susanne Schwanitz, Gerd Andreas: Foto Jörg Riethausen; Jana  
 Dost: Müller; Maria Göbel, Kerstin Vogelsang;  
 S. 36: © contrastwerkstatt - stock.adobe.com;  
 S. 42 / 43: © contrastwerkstatt - stock.adobe.com,  
 Stand: September 2018  
 © Alle Rechte vorbehalten.

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten Leitfaden das generische Maskulinum verwendet. Sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird, beziehen sich alle Angaben stets auf alle Geschlechter.

Diese Publikation ist ein Beitrag der IHK Chemnitz im Rahmen ihrer Mitwirkung in der Fachkräfteallianz Sachsen

