



IHK-Praxistipps zur Fachkräftesicherung

Arbeitgeberattraktivität steigern
in drei Schritten

Ein Wegweiser insbesondere für kleine Unternehmen

Diese Publikation ist ein Beitrag der IHK zu Leipzig im Rahmen ihrer Mitwirkung in der Fachkräfteallianz Sachsen.



Herausgeber: Industrie- und Handelskammer zu Leipzig
Goedelerring 5
04109 Leipzig

Verantwortlich: Geschäftsbereich Grundsatzfragen
Abteilung Wirtschafts- und Bildungspolitik

Telefon: 0341 1267-1259
Telefax: 0341 1267-1422
E-Mail: gruener@leipzig.ihk.de

Redaktionsschluss: Dezember 2018

Bildquelle: Olivier26/Shotshop.com

Hinweis: © Industrie- und Handelskammer zu Leipzig
Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars.

Direkt zur Website:



www.leipzig.ihk.de

Inhalt

Hinweise zu diesem Wegweiser	4
Schritt 1 – Bestandsaufnahme	5
Altersstruktur im Unternehmen analysieren	5
Krankenstand im Blick behalten	6
Fluktuation hinterfragen	8
Schritt 2 – Bindung stärken	9
Maßnahmen im Überblick	9
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	10
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	12
Weiterbildung	13
Führung und Kommunikation	14
Gehalt und Finanzierungsvereinbarung	15
Schritt 3 – Personal gewinnen	17
Planung der Ausschreibung	17
Personalsuche effektiv platzieren	18
Bewerber betreuen	19

Hinweise zu diesem Wegweiser

Das Fachkräftemonitoring 2018 der Sächsischen Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern 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 der IHK zu Leipzig 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 Altersstruktur 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:

- Wie kann Gesundheitsmanagement die Mitarbeiter-Zufriedenheit beeinflussen?
- Was tun für mehr Familienfreundlichkeit?
- Wie unterstützt Weiterbildung die Arbeitgeberattraktivität?
- Welchen Einfluss haben Führung und Kommunikation?
- 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

- Wo finde ich Fachkräfte?
- Wie bewerbe ich mich als Unternehmen richtig bei einer Fachkraft?
- Was beinhaltet erfolgreiches Bewerbungsmanagement?

Schritt 1 – Bestandsaufnahme

Altersstruktur im Unternehmen 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).

Stichwort: Datenschutz

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

Zunächst ist es deshalb wichtig für Sie, das genaue Alter Ihrer Beschäftigten zu kennen und diese ggf. einzelnen Strukturbereichen zuzuordnen.

- 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 Altersstruktur 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 Altersstruktur 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 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).

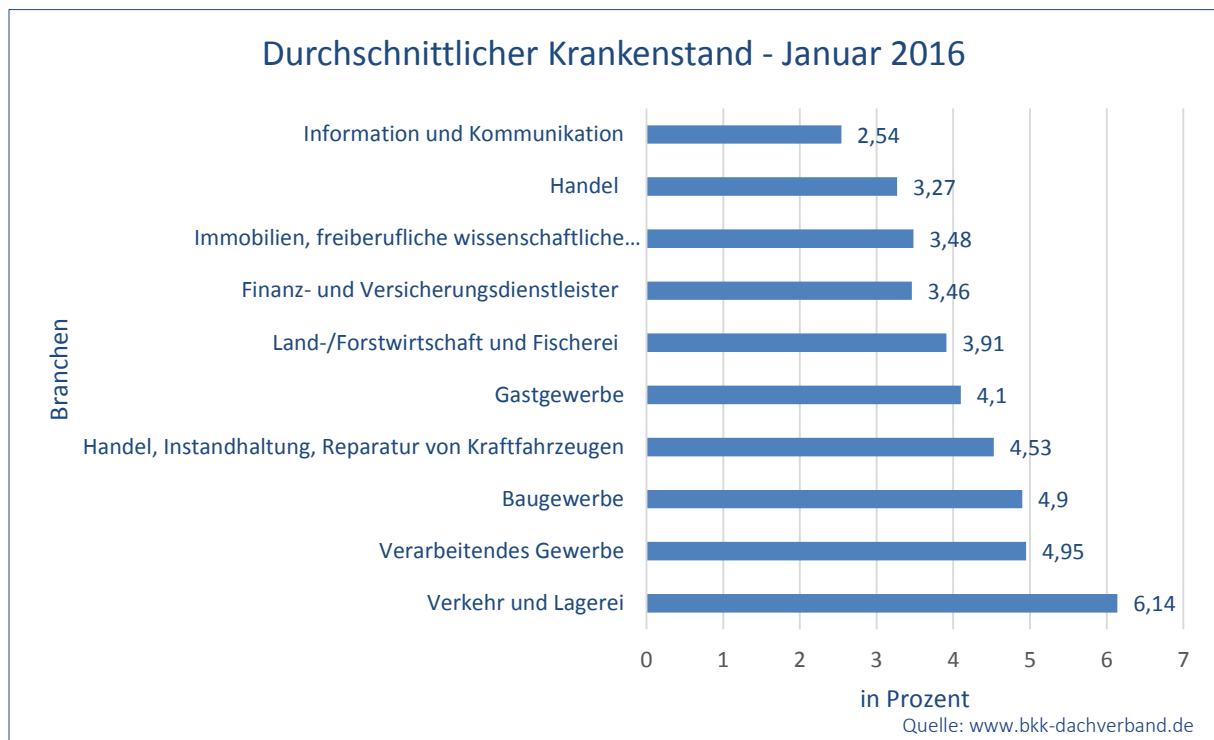
$$\text{Krankenstand} = \frac{\left(\frac{\text{Fehltage aller Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter}} \right) \times 100}{\text{Kalendertage im Monat}}$$

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

Quelle: www.bkk-dachverband.de

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:



Sofern Sie feststellen, dass der Krankenstand in Ihrem Unternehmen übermäßig stark angestiegen 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 Krankenrückkehrgespräche 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- / Unterforderung durch gezielten Personaleinsatz verhindern, auf Integration aller Mitarbeiter ins Team / 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 Fachkräftengpässe Anlass für Sie sein, interne Regelungen – Prozesse, aber auch „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur – kritisch zu hinterfragen.

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

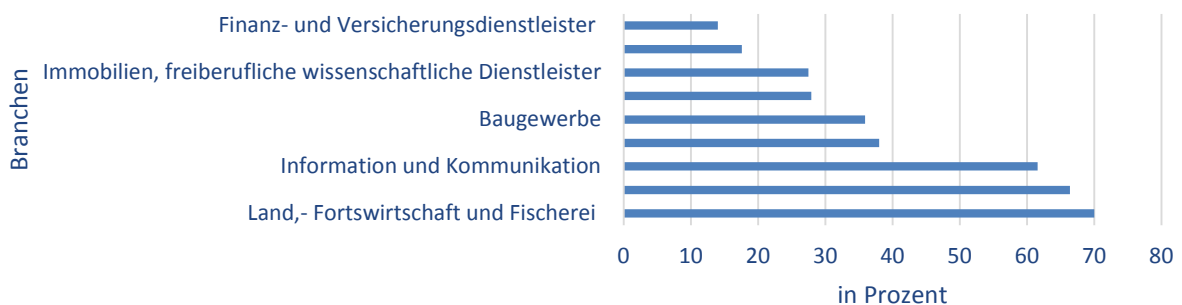
Sofern in einem Zeitraum von einem Jahr zwei von 50 Mitarbeitern das Unternehmen ungeplant verlassen, entspricht das einer Fluktuationsrate von 4 Prozent.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Ob die Fluktuationsrate im eigenen Unternehmen bedenklich ist, zeigt der interne Vergleich

mit vorhergegangenen Zeiträumen bzw. der Blick nach außen.

Fluktuationsrate ausgewählter Branchen 3. Quartal 2014 bis 2. Quartal 2015



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

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.

Schritt 2 – Bindung stärken

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 Sicher-

heit. 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 Benefits wie Kita-Zuschüsse, Tankgutscheine usw. spielen dabei eine Rolle. Variable Vergütungssysteme oder Erfolgsbeteiligungen zum Zwecke der Mitarbeiterbindung sollten Sie gezielt einsetzen.

Überblick über ausgewählte Maßnahmen der Mitarbeiterbindung	
Arbeitsgestaltung / -inhalte und Führungsverhalten	Unternehmenswerte formulieren, z.B.: 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	z.B.: Zuschüsse zu Sportvereins-Mitgliedschaften, Massagen oder Rauchentwöhnungsprogrammen
Karriereperspektiven und Weiterbildung	z.B. 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, Home Office
Finanzierungsvereinbarung	Finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen
Gehalt	Variable Vergütung, Erfolgsbeteiligung, „fairen“ / branchenübliches Gehalt

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

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 al-

lein 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

Ausgaben für die Gesundheitsvorsorge lohnen sich langfristig. 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 Ge-

setzgebers: 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.

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

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
- Weiterbildung eigener Mitarbeiter zur Gesundheitsförderung
- Betriebliche Krankenzusatzversicherung

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen

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 An-

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

* Die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes sind stets einzuhalten.

Neben der Arbeitszeit spielen insbesondere organisatorische Regelungen in Ihrem Unternehmen eine entscheidende Rolle für die Familienfreundlichkeit. Dazu gehören familiengerechte 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).

Stichwort: Erfolgsfaktor Familie

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

Weiterbildung

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 hinführt bzw. Unter- oder Überforderung vorbeugt.

Neben kurzfristigem Weiterbildungsbedarf – etwa bei der Einführung von neuen Produktionsverfahren, Technologien oder Marketingin-

strumenten – 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 betriebspezifische Kenntnisse)?

Im Anschluss an die Bedarfsermittlung sollte die individuelle Kompetenz des jeweiligen Mitarbeiters an die sich verändernden beruflichen An-

forderungen angepasst werden. Entsprechend der Herausforderung stehen Ihnen verschiedene Instrumente zur Verfügung

Kompetenzanpassung:

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

Der Weiterbildungsstand sollte regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden. Weiterbildungen können auch aufeinander aufbauen und

Ihre Mitarbeiter Schritt für Schritt voranbringen, um ihnen weitere Karriereoptionen in Ihrem Unternehmen zu öffnen.

Führung und 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.

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	
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!
Persönliche Autorität	Seien Sie ausgeglichen und kennen Sie Ihre Schwächen und Fehler, um besonnen und überlegt mit anderen Menschen umzugehen. Seien Sie glaubwürdig, indem Sie langfristiges Vertrauen aufbauen.
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:
<input type="checkbox"/> Teammeetings <input type="checkbox"/> Abteilungsversammlungen <input type="checkbox"/> Jour Fixes <input type="checkbox"/> offene Tür (oder fest reservierte Zeiten; Sprechstunde) für kurzfristigen Abstimmungsbedarf
Systematisches Feedback zur Weiterentwicklung bzw. Prozessveränderung:
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterbefragung <input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräche (inkl. Zielvereinbarungen / Leistungsbeurteilung) <input type="checkbox"/> Austritts- und Rückkehrgespräche
Offene Veranstaltungsformate für Vernetzung und Austausch über Hierarchien und regionale oder in der Organisation bedingte Barrieren hinweg:
<input type="checkbox"/> Informationsveranstaltungen <input type="checkbox"/> Workshops <input type="checkbox"/> Barcamps / OpenSpaces
Informelle Austauschformate zur Förderung von Vertrauen und persönlichem Kennenlernen:
<input type="checkbox"/> Mittagessen <input type="checkbox"/> Feierabendgetränk <input type="checkbox"/> Sport / andere Freizeitaktivitäten <input type="checkbox"/> Firmen- / Familienfeiern

Gehalt und Finanzierungsvereinbarung

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.

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.

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 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.

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)

Stichwort: Gesetzlicher Mindestlohn

Seit dem 1. Januar 2015 gilt in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn als Lohnuntergrenze. Eine Anpassung auf Beschluss der Mindestlohn-Kommission erfolgt üblicherweise im Zwei-Jahres-Rhythmus. Ab 1. Januar 2019 werden es 9,19 Euro je Zeitstunde sein. Eine weitere Anhebung gilt abweichend bereits zum 1. Januar 2020 (auf dann 9,35 Euro je Zeitstunde).

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.

Steuerfreie Arbeitgeberleistungen (ein Ausschnitt)

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

Schritt 3 – Personal gewinnen

Planung der Ausschreibung

Eine Stellenbesetzung ist zeitintensiv. Ob und wann ein Bewerber erscheint, ist unklar. Kennen Sie diese Situation?

Nach dem aktuellen Fachkräftemonitoring der sächsischen Kammern erhalten 70 Prozent der Unternehmen nicht mehr in jedem Falle zeitnahen Bewerbungen auf ausgeschriebene Mitarbeiterstellen. Bei über 50 Prozent bleiben offene Stellen sechs Monate und länger unbesetzt. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich geändert.

Ein Bewerber mit am Arbeitsmarkt gefragtem Profil kann sich aktuell die Stellen aussuchen und wird den Arbeitgeber wählen, der am besten zu ihm passt.

Wie können Sie sich als Arbeitgeber auf diese Situation einstellen und welche Voraussetzungen sollten Sie bereits im Vorfeld klären, um Bewerber gezielt anzusprechen? Dafür erhalten Sie im Folgenden ein paar wichtige Hinweise:

Personalbedarf langfristig planen
<input type="checkbox"/> Pläne für die Geschäftsentwicklung erarbeiten
<input type="checkbox"/> Altersstruktur im Unternehmen analysieren
<input type="checkbox"/> Fluktuation im Unternehmen berücksichtigen
Team vorbereiten und am Prozess beteiligen
<input type="checkbox"/> Aufgabenverteilung klären
<input type="checkbox"/> Aufgabenänderungen festschreiben
<input type="checkbox"/> Bedarfe mit Mitarbeitern / Teamleiter besprechen
<input type="checkbox"/> Bedarf an Räumlichkeiten und Arbeitsmitteln klären
Anforderungen an die Bewerber klar formulieren
<input type="checkbox"/> Fachliche und soziale Qualifikationen aufführen
<input type="checkbox"/> Ggf. Führungsaufgaben benennen
<input type="checkbox"/> Zwingend notwendige Berufserfahrungen darstellen
Attraktivität des Unternehmens kennen und herausstellen
<input type="checkbox"/> Arbeitgeberattraktivität herausstellen: Angebote zur Gesunderhaltung, Familienfreundlichkeit, Arbeitszeitregelungen etc.
<input type="checkbox"/> Vergleich zu Mitbewerbern am Markt kennen
<input type="checkbox"/> Kultur im Unternehmen aufzeigen
Stellenangebot für die Zielgruppe interessant und spezifisch ausschreiben
<input type="checkbox"/> Zielgruppengenaue Kommunikationskanäle wählen
<input type="checkbox"/> Stellenausschreibung zielgruppenspezifisch formulieren
Bewerbersituation kennen
<input type="checkbox"/> Zielgruppen definieren
<input type="checkbox"/> Notwendige Persönlichkeitsprofile der Bewerber formulieren
<input type="checkbox"/> Anforderungen der Bewerber kennen
Bewerbungsmanagement einführen
<input type="checkbox"/> Bestmögliche Bewerberbetreuung etablieren

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 zielge-

nau 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 (Arbeitsagentur, kommerzielle Anbieter)
- Soziale Netzwerke (XING, Facebook)
- „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

Bewerber betreuen

Eine gute Betreuung der Bewerber zahlt sich langfristig für Ihr Unternehmen aus. Oft machen die kleinen Dinge den Unterschied. Beginnen Sie mit einer Bestätigung des Eingangs der Bewerbung. Irgendwann rückt der entscheidende Tag

des Bewerbungsgespräches näher. Das Gespräch sollten Sie dabei genauso intensiv vorbereiten wie ein Kundengespräch, denn es geht auch hier darum, als Unternehmen erfolgreich zu sein und sich gut zu verkaufen.

Wichtige Fragen, die Sie im Vorfeld des Bewerbungsgespräches klären müssen

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

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! Top-Talente 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 Rück-

meldung 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 von potenziellen Mitarbeitern um die klügsten Köpfe Ihrer Branche 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. Status-Updates weitergeben
- Mit internen Ansprechpartnern korrespondieren
- Eingegangene Bewerbungen auswerten
- Bewerbungsgespräche vorbereiten und auswerten
- Zu- oder Absagen übermitteln
- Nachweis über Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen führen