

Werden Sie ein attraktiver Arbeitgeber!

Praxistipps von Unternehmen zur Fachkräftesicherung



Industrie- und Handelskammer
Erfurt

INHALT

Vorwort	4
Fachkräftesituation im Freistaat Thüringen	5
Beschäftigungsgruppen	6
I – Mitarbeiter rekrutieren	8
<i>Wie wecken Sie das Interesse potenzieller Arbeitnehmer und wie gehen Sie bei der Personalbeschaffung vor?</i>	
Gute Planung: Erkennen Sie den Mitarbeiterbedarf frühzeitig	9
Qual der Wahl: Nutzen Sie die richtigen Beschaffungswege	10
Arbeitgeberattraktivität: Präsentieren Sie sich ansprechend	12
Durch's Schlüsselloch: Ermöglichen Sie Einblicke in Ihr Unternehmen	14
Gemeinsam stark: Schließen Sie sich in Netzwerken zusammen	16
Entscheidung treffen: Wählen Sie das richtige Personal	18
II – Mitarbeiter binden	20
<i>Was bindet einen Mitarbeiter an Ihr Unternehmen?</i>	
Den Arbeitsstart positiv gestalten	21
Unternehmenskultur authentisch leben und kommunizieren	22
Mitarbeiter weiterbilden	24
Gewinnbringend führen	26
Vorhandene Potenziale der Beschäftigten nutzen	27
Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf gewährleisten	28
Die Gesundheit der Mitarbeiter fördern	30
Lebensphasenorientierte Personalpolitik etablieren	32
Wissenstransfer als Erfolgsgarant einsetzen	33
Gute Arbeit belohnen	34
Corporate Social Responsibility (CSR)	35
Arbeitshilfen / Checklisten	36

Vorwort | Der Kampf um kluge Köpfe



Erinnern Sie sich noch an die Zeit, als Sie bei der Besetzung von Stellen aus einem Stapel von Bewerbungen wählen konnten? Heute greife ich oftmals ins Leere. Folglich bewerbe ich mich mit meinem Unternehmen bei potentiellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Nicht nur die Prozedur der Mitarbeitergewinnung hat sich verändert. Heute sind wir mehr denn je um jeden einzelnen Beschäftigten bemüht und bieten ihnen daher zahlreiche Unterstützungsleistungen jenseits von Lohn und Gehalt an. Alles, um motivierte und loyale Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Das ist die Herausforderung, vor die uns der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt stellt! Aber wir wären keine Unternehmer, wenn wir diese Entwicklung nicht auch als Chance erkennen würden. Also nutzen wir die derzeitigen Bedingungen, um unsere Position als Arbeitgeber zu analysieren. Dabei sollten wir das „Bild des Unternehmers“ in der öffentlichen Wahrnehmung erneuern und gleichzeitig die interne Firmenkultur in den Blick nehmen. Auf dieser Basis kann jede Geschäftsleitung eine individuelle Strategie entwickeln, mit der es ihr gelingt, die besten Arbeitskräfte zu halten und zu finden. Im Zuge der Umsetzung neuer Maßnahmen stellen Sie sich dann vielleicht auch einige dieser Fragen:

- Was wünschen sich junge Arbeitskräfte und welche Erwartungen haben die älteren, erfahrenen Mitarbeiter?
- Wie spricht man unterschiedliche Beschäftigungsgruppen beim Recruiting an?
- Welche Maßnahmen der Arbeitskräftebindung sind bei einer lebensphasenorientierten Personalpolitik unerlässlich?
- Wie sollte man diese extern und intern kommunizieren?

Antworten soll Ihnen diese Broschüre geben. Experten und Unternehmerkollegen zeigen Handlungsfelder einer modernen Personalpolitik auf. Praxistipps und Impulse zu einzelnen Themen der Mitarbeiterbindung und -gewinnung sollen Ihnen Anreize geben, die strategische Ausrichtung Ihres Personalmanagements zu optimieren.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!



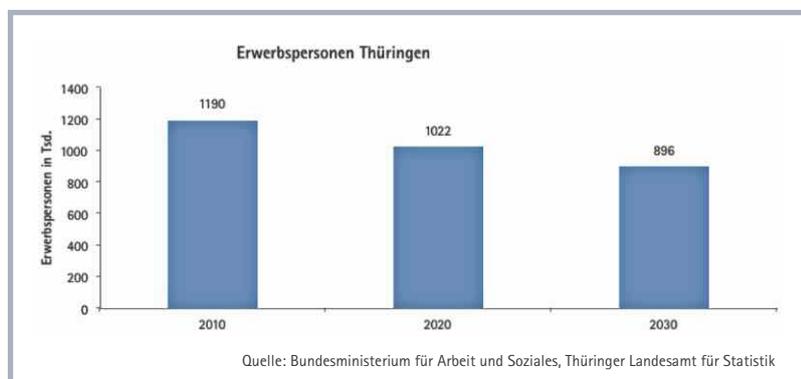
*Dieter Bauhaus
IHK-Präsident
Vorstandsvorsitzender Sparkasse Mittelthüringen*



Fachkräftesituation im Freistaat Thüringen

Ohne ausreichendes und qualifiziertes Personal können Unternehmen langfristig nicht erfolgreich wirtschaften, denn das Humankapital ist der Erfolgsgarant Nummer 1. Die demographische Entwicklung in Thüringen und der damit einhergehende Rückgang von Erwerbspersonen forcieren einen drohenden Fachkräftemangel im Freistaat.

Diese Entwicklung stellt Betriebe vor große Herausforderungen. Das Gebot der Stunde ist, vorhandene Fachkräfte durch Qualifizierung und Entwicklungschancen an das Unternehmen zu binden und weitere Potentialgruppen am Arbeitsmarkt, darunter Arbeitslose, Frauen, Behinderte, Zuwanderer, Rückkehrer sowie ungelernete Personen, zu erschließen. Attraktive Arbeitgeber und ein attraktives Lebensumfeld sind wichtige Rahmenbedingungen, Personal am Standort Thüringen zu halten und für ihn zu gewinnen. Die IHK Erfurt möchte Sie mit dieser Publikation hinsichtlich der geschilderten Entwicklung sensibilisieren. Jedes Unternehmen sollte rechtzeitig Maßnahmen ergreifen, um Problemen bei der Fachkräftesicherung entgegenzuwirken.



Den Wettkampf um Fachkräfte gewinnt nur, wer sich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Agieren Sie jetzt mit Initiative, Engagement und Innovation, um diese Herausforderungen zu meistern.

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Wirtschaftsatlas: Regionale Einblicke zu Beschäftigten- und Arbeitslosenzahlen



Beschäftigungsgruppen

In den nachstehenden Kapiteln greifen wir verschiedene Aspekte der Mitarbeitergewinnung und -bindung auf. Dabei umschreiben wir die jeweiligen Themen allgemein, ohne auf Besonderheiten bestimmter Beschäftigungsgruppen einzugehen. Erfahrene Personaler wissen, dass einzelne Maßnahmen von den Mitarbeitern verschiedener Generationen, Tätigkeitsgruppen, Hierarchien und anderen Geschlechts ganz unterschiedlich wahrgenommen werden. Jeder Arbeitnehmer ist ein Individuum und hat aufgrund seines Lebensentwurfs eigene Bedürfnisse. Alle diese ungleichen Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen, ist wohl kaum möglich. Dennoch möchten wir an dieser Stelle einige markanten Merkmale von Mitarbeitertypen skizzieren, damit sie diese bei der Umsetzung von Maßnahmen soweit wie möglich berücksichtigen können.

Berufseinsteiger

Ob Schulabgänger oder Studierende, beide Zielgruppen stehen grundsätzlich für die junge Generation. Zwar können sie kaum praktische Erfahrungen vorweisen, aber ihre theoretischen Kenntnisse sind hochaktuell. Diese Zielgruppe steht für das Internetzeitalter. Daher sollten Sie bei der Ansprache von jungen Menschen unbedingt auf digitale Medien zurückgreifen.

Beachten Sie: Bei der Beschäftigung von Personen, die noch nicht 18 Jahre alt sind, gilt das Jugendarbeitsschutzgesetz.

Studienaussteiger

Der Ausstieg aus dem Studium bedeutet nicht, dass der Betroffene keinerlei berufliche Ambitionen hegt. Oftmals sind diese Menschen sehr motiviert, in das Berufsleben einzusteigen und verfügen dabei dennoch über theoretisches Wissen und ggfs. Praktikumserfahrungen. Geben Sie diesen Menschen die Möglichkeit, in einer dualen Ausbildung das Fundament für die angestrebte Karriere zu legen.

Generation 50+

Die Alterung der Belegschaften hat verschiedene Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Großunternehmen machen es vor und haben bereits ein betriebliches Altersmanagement implementiert. Mit den Handlungsfeldern „Gesundheit“, „Kompetenz“, „Motivation“ und

„Arbeitsorganisation“ soll die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe erhalten bleiben. Zudem gilt es, das älter werdende Personal auch über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus für ein Engagement im Unternehmen zu gewinnen.

Nicht nur bestehendes Personal kann von dem Altersmanagement profitieren, für ältere Bewerber hat es gleichermaßen positive Signalwirkung.

Frauen im Unternehmen

Auch wenn familiäre Verpflichtungen zunehmend partnerschaftlich wahrgenommen werden, sind Frauen in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin stärker gefordert. Die Tatsache, dass weibliche Beschäftigte oftmals Berufe des Dienstleistungssektors, Handels oder dem Gastgewerbe wählen, erschwert die Work-Life-Balance.

Arbeitgeber können ihre Mitarbeiterinnen mit innovativen Arbeitszeitmodellen und flankierenden Maßnahmen bei den familiären Verpflichtungen unterstützen. Diese erstrecken sich nicht nur auf die Aufgaben von Müttern, sondern zunehmend auch auf die Betreuung von demen- und pflegebedürftigen Angehörigen.

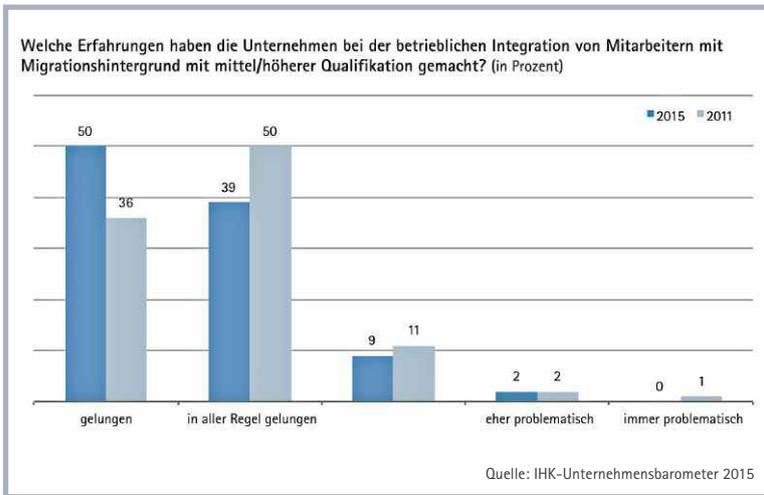


Menschen mit Behinderung



Unternehmen, die behinderten Menschen Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten offerieren, können sich damit weitere Potenziale von Arbeitnehmern erschließen. Erfahrene Betriebe berichten von einem positiven Effekt auf das Arbeitsklima und darüber, dass beeinträchtigte Mitarbeiter oftmals überdurchschnittlich motiviert sind. Wenn Sie eine individuelle Arbeitsplatzgestaltung vornehmen, die der behinderten Arbeitskraft eine reibungslose Arbeitsausführung gewährleistet, ist dies für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen gewinnbringend. Hierfür gibt es diverse Zuschüsse und Fördermöglichkeiten für die Arbeitgeber als auch für die Fachkräfte mit Handicap.





Führungskräfte

Leitende Angestellte nehmen eine wichtige Schlüsselrolle im Unternehmen ein. Sie agieren als Vorbilder für die gelebte Unternehmenskultur und tragen mit ihrer Kompetenz maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der Firma bei. Mit einem individuellen Karrieremanagement können Sie den Talenten im Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen aufzeigen. Gleichmaßen sollten sie Führungskräfte anderer Betriebe für sich interessieren,

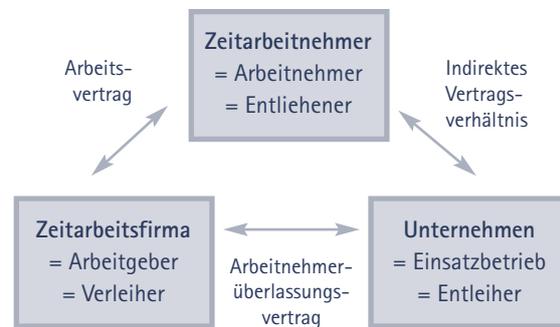
Ausländische Arbeitnehmer

Für die erfolgreiche Integration von Menschen aus anderen Nationen ist die Etablierung einer Willkommenskultur sehr wichtig. Mit ihr sollte das Management Offenheit und Toleranz gegenüber Zuwanderern vorleben. Die Feststellung des Qualifikationsniveaus potenzieller Arbeitskräfte ist für Unternehmen schwer, daher sind sie auf die Unterstützung regionaler Netzwerke und Verwaltungen angewiesen.

Bei dem Erwerb von Sprachkenntnissen sollten Arbeitgeber ihre ausländischen Mitarbeiter bestmöglich unterstützen, um damit nicht nur die Integration in Arbeit sondern auch in die Gesellschaft erfolgreich zu gestalten.

indem Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität offensiv kommunizieren. Bitte beachten Sie, dass je nach Alter der Führungskraft die Erwartungen an die leitende Funktion variieren.

Zeitarbeitnehmer



Durch die Zeitarbeit können kurzfristige Engpässe resultierend aus Auftragsspitzen, Urlaubs- und Krankheitsfällen oder durch Termindruck kompensiert werden. Einige Zeitarbeitsfirmen haben sich auf Branchen spezialisiert und können gezielt den Personaleinsatz organisieren. Bewährt sich ein entliehener Arbeitnehmer, so kann er nach Beendigung der Überlassung problemlos in eine betriebliche Festanstellung übernommen werden.

WEITERE INFORMATIONEN UNTER:

- www.erfurt.ihk.de
- www.arbeitsagentur.de
- www.bamf.de
- www.een-deutschland.de

Was kann die IHK für Sie tun?

- FIF: „Projekt zur Förderung der beruflichen Integration von Flüchtlingen“
- Beratung zur Integration von ausländischen
- Seminare zum Thema „Diversity“

I - MITARBEITER REKRUTIEREN



CAREERS



STAFF RECRUITMENT



GOAL



TRUE SELECTION

Gute Planung: Erkennen Sie den Mitarbeiterbedarf frühzeitig

Führen Sie für die Ermittlung des benötigten Personalbestandes eine IST-Analyse durch. Hierbei legen Sie fest, welche Anzahl von Mitarbeitern mit welcher Qualifikation von Ihrem Unternehmen benötigt wird. Beachten Sie dabei nicht nur aktuelle Daten, sondern nehmen Sie auch Prognosewerte in Betracht.

Stellen Sie einen quantitativen Bedarf fest, so müssen Sie sich auf die Suche nach neuen Mitarbeitern begeben, da eine interne Maßnahme nicht greift. Müssen Sie jedoch einen qualitativen Fehlbestand beheben, sollten Sie Personalentwicklungsmaßnahmen heranziehen. Diese umfassen Fort- und Weiterbildungen sowie Umschulungen. Bringt die Analyse zum Vorschein, dass Ihr Unternehmen eine hohe Fluktuation aufweist, welche nicht altersbedingte Ursachen hat, so sollten Sie sich mit dem Thema „Mitarbeiterzufriedenheit“ auseinandersetzen.

Was kann die IHK für Sie tun?



- IHK-Demografie-Rechner
- Hilfestellung zu Personalentwicklungskonzepten
- Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Azubis
- IHK-Lehrstellenbörse
- Seminare zum Thema „Führung und Personal“

Eine mögliche Personalbestandanalyse können Sie als Arbeitshilfe auf [Seite 37](#) entnehmen!

Personalbedarf kann sowohl qualitativ als auch quantitativ begründet sein.

Strategie			
Leistungsaufkommen	Arbeitsplatz	Organisation	Vorgaben
■ Bisherige Leistung	■ Arbeitszeit	■ Aufbauorganisation	■ Gesetzliche Vorgaben
■ Zukünftige Leistung	■ Arbeitszeitmodell	■ Ablauforganisation	■ Rahmenbedingung der Branche
■ Arbeitsmengen	■ Schichtpläne	■ Arbeitsorganisation	■ Unternehmensinterne Vorgaben
	■ Mindestbesetzung	■ Struktur	
Quantitativer Personalbedarf		Qualitativer Personalbedarf	
 Personalbedarf			



Michael Fuhlrott,
Personalmanager,
Krieger + Schramm GmbH & Co. KG Bauunter-
nehmung, Dingelstädt

„Krieger + Schramm ist in Struktur und Organisation ganzheitlich auf Zielen aufgebaut und ausgerichtet. An oberster Stelle steht die Vision „Mit Sicherheit – mehr Freude am Bauen!“ – darauf sind alle lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele ausgerichtet. Ausgehend von 7-Jahresplänen definieren wir Maßnahmen zum Erreichen der Ziele. Diese erstrecken sich auch auf die Personalbedarfs- sowie Kompetenzplanung. Mit dieser Herangehensweise sichern wir nachhaltig den Personalbestand und das Qualifikationsniveau unserer Belegschaft und somit auch den Erfolg unseres Unternehmens.“

Qual der Wahl: Nutzen Sie die richtigen Beschaffungswege

Wie können Sie über zu besetzende Stellen in Ihrem Betrieb informieren? Schalten Sie eine klassische Stellenanzeige, schauen Sie sich auf Social Media Plattformen um oder beauftragen Sie einen Dienstleister mit der Suche nach Personal? Bei der Vielzahl von Möglichkeiten ist es wichtig, den Weg zu wählen, bei dem die gesuchten Bewerber auch tatsächlich anzutreffen sind. Wir stellen Ihnen einige kurz vor.

Traditionelle Beschaffungswege

Diese Methoden sind nach wie vor weit verbreitet und können je nach Stellenprofil eine erfolgreiche Ansprache für neue Beschäftigte darstellen. Unter Berücksichtigung der Tätigkeit und Karrierestufe der fraglichen Stelle können Sie klassische Printmedien, Werbung (z. B. Plakat, Radio), Arbeitsvermittlungen (z. B. Agentur für Arbeit) oder eine Personalvermittlung einsetzen.



Das Printmedium verzeichnet einen Rückgang bei der Ansprache von jüngeren Menschen. Die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen in Tageszeitungen werden zumeist nur noch von den Erwerbstätigen ab 35 Jahre genutzt. Fachzeitschriften hingegen ermöglichen Ihnen eine berufsspezifische Ansprache potenzieller Arbeitnehmer und sind daher bei Akademikern sehr erfolgversprechend.

Elektronische Medien

Die Publikation eines Stellenangebots im Internet ersetzt zwar die Zeitungsanzeige nicht, wird aber zunehmend von Unternehmen eingesetzt. Es gibt eine Vielzahl von Rekrutierungskanälen, die den Betrieben durch das Internet zur Verfügung stehen. Nachfolgend wird eine kleine Auswahl der Kanäle näher betrachtet.

■ Online Jobbörsen

Diese sind elektronische Stellenmärkte, auf denen Unternehmen ihren Personalbedarf beziffern und ihre Stellenausschreibungen positionieren. Weiterhin hat das Unternehmen die Möglichkeit, ein Profil zu erstellen, welches Zusatzinformationen über das Unternehmen enthält. Derweil gibt es eine Vielzahl von Anbietern verschiedener Jobbörsen im Internet, wobei sich einige auf bestimmte Branchen, Berufe, Regionen oder Karrierelevel fokussiert haben.

■ Virtuelle Rekrutierungs-Messen

Die Teilnehmer treten in eine dreidimensionale Welt ein, in der sie an den Messeständen in einen virtuellen Kontakt mit Unternehmen treten können. Die Personen können in einem Chat oder per Webcam miteinander kommunizieren. Der Bewerber sieht an den jeweiligen Ständen die offenen Stellenangebote und kann sich bei Interesse mit einer digitalen Bewerbungsmappe für die Stelle bewerben.

Social-Media

Besonders die jüngeren Generationen besitzen ein Profil auf Social-Media-Plattformen und verweilen fast täglich auf diesen. Den Unternehmen bieten diese virtuellen Plätze die Möglichkeit, Werbung für Produkte und Dienstleistungen personalisiert zu platzieren, aber auch Unternehmensprofile anzulegen. Die Nutzer von Social Media haben hierdurch die Möglichkeit, sich dort auszutauschen und dem Unternehmen über diesen Kanal Rückmeldung zu geben.

TIPP:

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter für sich sprechen! Platzieren Sie deren aussagekräftige Meinung zum Unternehmen bzw. zur Tätigkeit auf Ihrer Karriereseite und auf Ihrem Social Media Profil.

Messen

Messen bieten sehr gute Präsentationsmöglichkeit für Arbeitgeber und ermöglichen es, bereits am Messestand einen ersten persönlichen Eindruck von Interessenten zu erhalten. Damit es nicht bei dem Erstgespräch bleibt, sollten Sie Kontaktdaten mit dem Besucher austauschen, um sich im Nachgang der Veranstaltung telefonisch oder per Mail mit dem Kandidaten in Verbindung zu setzen.



Andere Wege

Es steht Ihnen eine Vielzahl von weiteren Personalbeschaffungsmöglichkeiten zur Verfügung. Auch die Inanspruchnahme von Personalberatern oder einem Headhunter können Sie in Erwägung ziehen. Diese geschulten Berater sollten für Sie geeignete Arbeitnehmer ausfindig machen und Ihnen relativ zeitnah mögliche Kandidaten präsentieren. Geeignet ist diese Vorgehensweise insbesondere bei kleineren Firmen, die nicht über entsprechende Ressourcen in der Personalabteilung verfügen.

TIPP:

Beachten Sie, dass das anwesende Personal gut informiert ist, um einen reibungslosen Austausch mit Interessenten zu gewähren. Die Standpräsentation sollte anschaulich und ansprechend gestaltet sein. Präferieren Sie Messen in Ihrer Region und Veranstaltungen, die inhaltlich zu Ihrem Unternehmen passen. Nehmen Sie ausreichend Informationsmaterial zur Veranschaulichung mit.

Messen im Raum Thüringen
finden Sie hier:



Was kann die IHK für Sie tun?

- Information zu Fachkräftemessen
- Präsentation Ihrer Ausbildungsplatzangebote über Firmenausbildungsverbände
- Organisation regionaler und überregionaler Messen
- Seminare und
„Firmeninterne Trainings“



*Uwe Kramer,
Personalleiter,
Arbeiterwohlfahrt Alten-, Jugend- und Sozialhilfe gGmbH, Erfurt*

„Im Wettbewerb um die besten Fachkräfte baut die AWO AJS gGmbH vor allem auf ein nachhaltiges Personalmarketing. Neben zahlreichen Social-Media-Auftritten sowie Messepräsenzen und den klassischen Stellenausschreibungen, sind unsere eigenen Mitarbeiter und Kunden unsere erfolgreichsten Multiplikatoren in der Personalbeschaffung. Wir rekrutieren neue Mitarbeiter überwiegend durch die Empfehlung von Freunden oder Bekannten. Mit unserer Aktion „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ fördern wir diese Empfehlungen gezielt durch die Zahlung einer Prämie in Höhe von 1.000 € bei einer erfolgreichen Werbung.“

Arbeitgeberattraktivität: Präsentieren Sie sich ansprechend



Heute ist es wichtiger denn je, bereits mit dem Stellenangebot das Interesse des Lesers zu gewinnen. Daher ist es empfehlenswert, stichpunktartig auf die Attraktivität Ihres Unternehmens aufmerksam zu machen.

Verweisen Sie auf erworbene Auszeichnungen und fügen Sie diese in Publikationen ein.

- Karrieremöglichkeiten und finanzielle Anreize
- Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle
- Herausfordernde Tätigkeiten
- Eine von Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen geprägten Unternehmenskultur

TIPP:

Kommunizieren Sie Ihre Stärken und betonen Sie Ihre Besonderheiten. Nur so heben Sie sich von der Konkurrenz ab! Lassen Sie Ihre Mitarbeiter für sich sprechen: Platzieren Sie Statements online und auf Publikationen!

IHK Industrie- und Handelskammer Erfurt

Firmendaten im Internet

Startseite Suche Firmeneintrag durch IHK Firmendaten online ändern Hilfe Kontakt Nutzungsbedingungen Impressum

Sie befinden sich hier: **Startseite**

Firmendatenbank der Industrie- und Handelskammer Erfurt

Herzlich Willkommen in der Firmendatenbank der IHK Erfurt!

In dieser Datenbank finden Sie Informationen zu Firmen aus dem IHK-Bereich Erfurt. Zuzettel sind Informationen zu 4.810 Firmen in der Datenbank enthalten. Sie können auf zwei Arten suchen: Standardsuche und Datenbauche. Als Ergebnis erhalten Sie eine Auflistung in zufälliger Reihenfolge.

Für Unternehmen:

Präsentieren und Kunden gewinnen

- Suchen Sie in unserer Datenbank nach Lieferanten, potenziellen Kunden und Geschäftspartnern
- Finden Sie gezielt Firmen nach Branchen, Regionen und Orten
- Lassen Sie sich Karten anzeigen
- Nutzen Sie die Plattform für Ihre Firma
- Machen Sie Ihre Firma bekannter und legen Sie Ihr individuelles Profil an

Arbeitgebermarketing

- Präsentieren Sie Ihre Personalpolitik und Unternehmenskultur, um das Interesse von Arbeitsmarktkandidaten zu wecken
- Recherchieren Sie nach Best-Practice-Beispielen, die der Personalgewinnung und -bindung dienen

Für Schüler: Ausbildungsbetriebe vor Ort finden

- Suchen Sie gezielt in Ihrer Region nach Ausbildungsberufen und Ausbildungsbetrieben

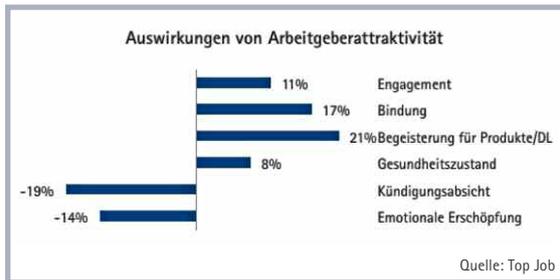
Für die Nutzung der Firmendatenbank müssen Sie die **Nutzungsdeklaration** akzeptieren:

TÜV PROFICERT
73 150 1081

Die in der Firmendatenbank veröffentlichten Unternehmensdaten der IHK Erfurt dürfen nur zur Förderung von Geschäftsbeziehungen und zu anderen, dem Wirtschaftsverkehr dienenden Zwecken benutzt werden. Es gelten die Nutzungsbedingungen der IHK Erfurt.

Ihre Attraktivität als Arbeitgeber können Sie kostenfrei in der **IHK-Firmendatenbank** präsentieren!





So reagieren Mitarbeiter auf bestehende Arbeitgeberattraktivität:

Das Diagramm zeigt: Je attraktiver der Arbeitgeber umso engagierter, loyaler sind die Beschäftigten. Hat die Firma jedoch kein gutes Image bei den Mitarbeitern, erhöht sich die Bereitschaft zu Kündigung.

Stellenausschreibungen müssen ansprechend wirken. Orientieren Sie sich bei der Erstellung an folgenden Punkten:

- Beachten Sie des Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG)
- Formulieren Sie ausschließlich geschlechterneutral
- Fügen Sie keine Altersgrenzen ein
- Erwarten Sie nicht die deutsche Muttersprache
- Geben Sie Informationen zu Ihrer Arbeitgebermarke
- Fügen Sie die Stellenbezeichnung zentriert, hervorgehoben und ausgeschrieben ein

- Listen Sie die Tätigkeiten zur Stelle auf
- Benennen Sie Ihre Erwartungen an die Bewerber
- Geben Sie Auskunft zu den Leistungen (z. B. Vergütung, Betriebsklima)
- Benennen Sie Kontaktpersonen oder Möglichkeiten der Kontaktaufnahme

Auch das Design sollte ansprechend gewählt werden und zum Unternehmen passen. Die Ansprache der potenziellen Bewerber sollte so formuliert werden, dass sie den Umgangsformen des unternehmerischen Arbeitsalltages entsprechen.

Was kann die IHK für Sie tun?

- Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“
- IHK-Lehrstellenbörse
- Auszeichnung „Hervorragender Ausbildungsbetrieb“
- IHK-Firmendatenbank
- Informationen zu ausgewählten arbeitsrechtlichen Themen



*Kathrin Schwender,
Personalleiterin,
Zalando Logistics SE & Co. KG, Erfurt*

„Potenzielle Bewerber sollen bereits beim Lesen unserer Stellenanzeigen Zalando „erleben“, in dem wir authentisch und transparent die Wunschposition und die Arbeitsbedingungen beschreiben, die auf sie in unserem Logistikzentrum warten. Wir machen kein Geheimnis aus Herausforderungen wie beispielweise lange Laufwege und sprechen unsere Bewerber grundsätzlich in der Du-Form an. Dem Bewerber soll ab dem ersten Kontakt ein Gefühl für unsere Unternehmenskultur bekommen. Dies entspricht unserem offenen Umgang miteinander und wird von den Bewerbern als sehr positiv wahrgenommen.“ Web: zln.do/logistikerfurt

Durch's Schlüsselloch: Ermöglichen Sie Einblicke in Ihr Unternehmen



Nicht nur Geschäftspartner sind an Ihrer Unternehmenspräsentation interessiert, sondern auch potentielle Arbeitnehmer. Gewähren Sie Jobinteressenten einen Blick hinter die Kulissen. Damit erhalten diese eine konkretere Vorstellung von ihrem künftigen Arbeitgeber und ihrem Wirkungsbereich.

Probearbeiten – Die Generalprobe im Unternehmen

Bieten Sie Bewerbern die Möglichkeit, einen oder zwei Tage im Betrieb zu arbeiten. Dies ermöglicht beiden Seiten ein besseres Kennenlernen. Der Proband kann seinen neuen Einsatzbereich, Betriebsabläufe, Kollegen und das Miteinander hautnah erleben. Er kann seine Vorstellung vom Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld an der Realität messen und für sich entscheiden, ob die Stelle seinen Wünschen entspricht. Auch wenn solche Probearbeitstage seitens des Unternehmens mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden sind, lohnen sie sich. Diese dadurch gewonnenen Eindrücke sind weitaus realistischer als Flyer, Internetseiten oder Hochglanzbewerbungsmappen und minimieren damit Fehlentscheidungen auf beiden Seiten.

Praktika oder Ferienjobs für Schüler und Studierende

Jugendliche haben noch keine konkreten Vorstellungen von der Arbeitswelt. Mithilfe von Praktika oder Ferienarbeit können Unternehmen den Mitarbeitern von morgen praktische Einblicke in betriebliche Abläufe geben. Entsprechend ihrer Neigungen und Interessen sollten Schüler ein passgenaues Praktikum durchlaufen und mehrere Abteilungen kennenlernen. Für Studierende bietet ein Praktikum oder Mini-Job

gleichermaßen die Möglichkeit, theoretische Kenntnisse in der Praxis anzuwenden. Und Sie als Arbeitgeber können sich ein Bild von den Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Praktikanten als potenziellem Bewerber machen.

Angebot von Abschlussarbeiten für Studenten

Das Angebot von Abschlussarbeiten im Unternehmen bietet Studierenden die Möglichkeit, ein praxisrelevantes Thema mit dem Hintergrundwissen eines Studiums bearbeiten zu können. Sie erhalten so die Chance, hinter die Kulissen des Unternehmens zu schauen und sich über einige Monate intensiv mit den Strukturen und Abläufen auseinanderzusetzen. Unternehmen wiederum haben die Möglichkeit, ihren internen Wissensstand zu erweitern und können interessante und zukunftsführende Themen bearbeiten lassen, für die während des operativen Geschäftes nur schwer Zeit bleibt.

Schulkooperationen – Orientierung durch Praxisnähe ermöglichen

Kooperationen mit Bildungsstätten vor Ort sind für Unternehmen und Schulen gleichermaßen gewinnbringend. Sie können sehr individuell nach den Bedürfnissen der Kooperationspartner gestaltet werden, mit der Zielstellung, das Ausbildungsinteresse von Jugendlichen zu steigern. Verschiedenste Projekte sind denkbar: Betriebsbesichtigungen für Schüler und Lehrer, Unternehmer im Klassenzimmer, Lernkooperationen Azubis-Schüler, Kompetenztrainings z. B. im Bereich Bewerbungstraining oder Präsentationstechniken, Bereicherung des Unterrichtes durch Fachinhalte

aus dem Unternehmen (z. B. „Chemie mal anders“), Zusammenarbeit mit den Beratungslehrern, Prämierung z. B. des besten Realschulabschlusses oder der besten Abschlussarbeit. Durch diese Maßnahmen erhalten die Jugendlichen auch wertvolle Informationen zu einzelnen Ausbildungsberufen.

Veranstalten Sie einen Tag der offenen Tür

Tage der offenen Tür sind ein geeignetes Instrument, einer breiten Menge von Interessenten das Unternehmen vorstellen zu können. Hier können sich auch Personen ein Bild machen, die derzeit vielleicht nicht direkt auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz oder Arbeitsplatz sind. Die aber schon lange einmal wissen wollten, was das Unternehmen, an dem sie beispielsweise jeden Tag langfahren, so herstellt. Der Nutzen eines Tages der offenen Tür zeigt sich meist erst mittelfristig: Man erhöht damit den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und kann über Mund-zu-Mund-Propaganda Arbeitnehmer rekrutieren.

TIPP:

Nachdem Sie mit potenziellen Bewerbern in Kontakt gekommen sind, erfassen Sie die relevanten Daten der Person. Diese ermöglichen Ihnen im Nachgang an das Gespräch, den Bewerber zu kontaktieren oder mittels Notizen zum Gespräch, die Bewerbungsunterlagen leichter zu beurteilen. Nutzen Sie die lokale Presse, um auf die Veranstaltung hinzuweisen.

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Online Praktikumsbörse
- Vorstellung Ihres Unternehmens über die IHK-Firmendatenbank
- Berufe von A bis Z: Ausbildungsbetriebe vorgestellt



Unternehmenseinblicke auf Ihrer Homepage oder Ihrem Social Media Profil

Auch im World Wide Web können Sie die Aufmerksamkeit von potenziellen Bewerbern gewinnen, indem Sie zur Unternehmensgeschichte, -philosophie und aktuellen Tätigkeiten informieren. Ermöglichen Sie einen kurzen Einblick in die Abläufe Ihres Unternehmens und verweisen Sie auf Stellenangebote. Fotos und Videos können das Geschehen im Unternehmen sehr gut veranschaulichen und stellen insbesondere für Auszubildende eine wichtige Entscheidungshilfe dar. Botschaften von zufriedenen Mitarbeitern sind zudem sehr werbewirksam.



*Dr. Colette Friedrich,
Personalleiterin,
GRAFE Gruppe, Blankenhain*

*Im Bild:
Mitarbeiterin der GRAFE Gruppe*

„Viel zu oft noch liest man von „hidden champions“, also Unternehmen, die auf ihrem Gebiet Spitzenleistungen erbringen, die aber keiner kennt. Um den Bekanntheitsgrad und damit die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, sollten Sie die lokale Presse nutzen. Stellen Sie Ihr Unternehmen vor, erstellen Sie Pressemeldungen über besondere Ereignisse oder Ergebnisse in Ihrem Unternehmen, arbeiten Sie mit Bildern, nutzen Sie die Publikationsmöglichkeiten der IHK. So erfahren Leser mehr über Ihr Unternehmen und Sie steigern Ihren Bekanntheitsgrad in der Region.“

Gemeinsam stark: Schließen Sie sich in Netzwerken zusammen

Der Austausch unter Gleichgesinnten kann die tägliche Personalarbeit durchaus bereichern. Von den guten Beispielen aber auch von den Misserfolgen anderer Personalverantwortlicher kann man viel lernen. Auch das Feedback von Netzwerkpartnern auf eigene geschilderte Erfahrungen kann sehr hilfreich sein. Nutzen Sie die Synergien eines Netzwerkes für sich, ganz gleich ob auf regionaler oder überregionaler Ebene, ob branchenintern oder -übergreifend.

IHK-Netzwerk Personal

In regelmäßigen Netzwerktreffen werden aktuelle Themen aus dem Bereich der Personalwirtschaft beleuchtet. Dabei steht der Austausch untereinander im Vordergrund. Nach Bedarf der Netzwerkmitglieder wird zu einzelnen Themen durch externe Referenten oder IHK-Vertreter informiert.

Mitwirkende erhalten durch den Erfahrungsaustausch wichtige Praxistipps und neue Impulse, die das operative Personalmanagement bereichern.

Weitere Möglichkeiten der Vernetzung (die nachfolgende Aufzählung ist nicht abschließend):

- Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“
- Netzwerk Gesunde Arbeit Thüringen
- Thüringer Netzwerk für Demografie



Gern können Sie sich dem
IHK-Netzwerk anschließen –
sprechen Sie uns an!



Sabine Voigt,
Prokuristin,
Voigt electronic GmbH, Erfurt

„Wachsende Individualisierung der Lebensentwürfe, und die damit einhergehende Diversität der Anforderungen und Bedürfnisse können durch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik sinnvoll mit den Unternehmenszielen verzahnt werden. Unternehmen im IHK-Netzwerk können dabei auf Maßnahmen zurückgreifen, die sich bereits in der betrieblichen Praxis bewährt haben, und auf diesen aufbauen. Das Netzwerk ermöglicht den Akteuren einen intensiven Erfahrungsaustausch, gibt einen Überblick über bestehende lokale Angebote, und ermöglicht die gezielte Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Ansprechpartnern.“

IHK-Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“ 2016



Der unternehmerische Erfolg hängt in sehr starkem Maße davon ab, inwieweit es gelingt, motivierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu entwickeln und mit ihrem Know-how an das Unternehmen zu binden.

Wie gelingt es Ihnen, sich mit einer modernen Arbeitgebermarke zu positionieren?

Wir geben Ihnen wertvolle Impulse im Rahmen unserer Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“.

Sind Sie GeschäftsführerIn oder im Personalmanagement tätig?

Dann nutzen Sie unsere kostenfreien „Unternehmerfrühstücke“. Dort erhalten Sie „Wissensnahrung“ für die betriebliche Praxis:

- Fach-Input
- Best-Practise
- Erfahrungsaustausch

Haben Sie Interesse? Dann treffen Sie bitte aus umseitig aufgeführten Themen und Terminen eine Auswahl. Weiterführende Informationen zu Inhalten, ReferentInnen und Veranstaltungsorten erhalten Sie unter Eingabe der jeweiligen Veranstaltungsnummer auf unserer Homepage www.erfurt.ihk.de. Dort können Sie sich auch online anmelden.

Haben Sie Fragen oder Wünsche? Bitte kontaktieren Sie uns, wir sind gerne für Sie da!

Ihre Ansprechpartnerin: Ilja Eckhardt, Tel.: 0361 3484-191, E-Mail: eckhardt@erfurt.ihk.de



Industrie- und Handelskammer
Erfurt



Entscheidung treffen: Wählen Sie das richtige Personal



Der Prozess der Personalauswahl umfasst folgende drei Schritte:

1. Sichtung der Bewerbungsunterlagen
2. Vorstellungsgespräch
3. Vertragsverhandlungen

In jeder Phase sind Entscheidungen zu fällen, die auch zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen.

Vorstellungsgespräch

- Ein Gesprächsleitfaden hilft Ihnen beim Dialogfluss und garantiert die Abfrage aller relevanten Details. Die zugehörigen Notizen ermöglichen Ihnen im Nachgang einen besseren Vergleich der Unterhaltungen.
- Nehmen Sie dem Bewerber die Angst: Brechen Sie das Eis, indem Sie mit allgemeinen Fragen aufwarten.
- Klären Sie den bisherigen Lebensweg und fragen Sie nach der Motivation für die Bewerbung. Auch die Frage nach den Stärken und Schwächen sollte nicht ausbleiben, ermöglicht sie Ihnen doch eine gute Einschätzung zum Potenzial des Interessenten.
- Kleine Tests und Aufgaben, die der späteren Tätigkeit abgeleitet sind, können gern eingebaut werden.
- Stellen Sie den Bewerber den vorhandenen Mitarbeitern in der Abteilung vor und fragen Sie nach deren Eindruck.

TIPP:

Bei einer großen Menge an Bewerbungen bietet sich zunächst ein Telefon-Interview an. Dieses dient einer Vorabentscheidung.

Nicht nur der Bewerber bewirbt sich bei Ihnen – auch Sie werben um ihn. Präsentieren Sie sich von Ihrer besten Seite.

Gehen Sie beim Gespräch wie folgt vor:

Smalltalk	5 Minuten
Kennenlernen	15 Minuten
Selbstpräsentation	10 Minuten
Rückfragen	10 Minuten
Abschluss	5 Minuten

Quelle: Karrierebibel

Seien Sie bei der Personalauswahl stets objektiv

- Beurteilen Sie die Qualifikation statt das Alter oder Geschlecht.
- Haben Sie keine Vorurteile.
- Nutzen Sie auch die Berufserfahrung und die Reife der Generation 50+.
- Denken Sie ausschließlich an die Unternehmensaufgaben, nicht an persönliche Belange.



Erstellung des Arbeits- oder Ausbildungsvertrages

Bei der Erstellung des Arbeitsvertrages werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Aus diesem Grund sollte die Vereinbarung mit besonderer Aufmerksamkeit verfasst werden. Regelungen, die jetzt getroffen werden, haben Gültigkeit für das künftige Arbeitsverhältnis. Der Arbeitsvertrag muss daher nicht nur rechtlich korrekt sein, sondern sollte auch gut durchdacht sein.

Was kann die IHK für Sie tun?

- Auskünfte zu
Ausbildungsverträgen
und -verordnungen



- „Passgenaue
Besetzung“



- Seminare zum Thema Personalauswahl
- Informationen zu ausgewählten arbeitsrechtlichen Themen
- Musterverträge



*Iris Schuchardt,
Human Resources Manager,
Arabella Hospitality SE "Hotel Elephant", Weimar*

„Ein Vorstellungsgespräch wird im besten Fall zu einer Unterhaltung, die von fachlichen und persönlichen Inhalten auch einmal abweichen kann. Nichts ist schlimmer, als ein reines Frage- und Antwortspiel. Auch durch Nebensächlichkeiten lernen Sie Ihr Gegenüber kennen: was er denkt und welche Meinung er vertritt. Beobachten Sie dabei auch, ob Antworten auswendig gelernt wurden, z. B. bei Stärken und Schwächen. Präsentieren Sie Ihr Unternehmen mit Stolz und Enthusiasmus – das beeindruckt! Geben sie sich nicht zu streng und dominant, sondern freundlich – dann erfahren Sie mehr.“

II – Mitarbeiter binden



Den Arbeitsstart positiv gestalten

Der erste Arbeitstag im Unternehmen prägt einen neuen Mitarbeiter nachhaltig. Versäumnisse oder unzureichende Vorbereitungen sind nur schwer wieder-gutzumachen. Um diese Fehler zu vermeiden, sollten Sie folgende Schritte beachten:

- Bereiten Sie sich auf den neuen Mitarbeiter vor (Arbeitsplatz einrichten, Bewerberdaten nochmals einsehen usw.).
- Begrüßen Sie den neuen Mitarbeiter persönlich.
- Geben Sie dem neuen Mitarbeiter alle wichtigen Informationen, Checklisten, Giveaways oder Produktproben.
- Begeben Sie sich auf einen Unternehmensrundgang.
- Stellen Sie ihm einen bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter für die erste Zeit zur Seite, z. B. als Mentor oder Pate.
- Machen Sie ihn mit Kollegen aus anderen Fachbereichen bekannt.
- Führen Sie Unterweisungen am Arbeitsplatz durch.
- Räumen Sie die Möglichkeit für Feedbackgespräche in den ersten Wochen ein.

Führen Sie eine Checkliste, in der Sie alle relevanten Einstellungsdaten verzeichnen. Siehe Anlage auf Seite 39.



*Sebastian Kalinowski,
Personalleiter,
Döllken-Weimar GmbH, Nohra*

„Wir haben sehr gute Erfahrungen mit der Patenschaft für neue Mitarbeiter gemacht. Gut organisiert vermeidet sie zusätzlichen Aufwand und macht den Einstieg für den neuen Mitarbeiter angenehmer. Der große Vorteil ist, dass der neue Kollege sich nicht alleine gelassen fühlt und gut in die betrieblichen Abläufe integriert wird.

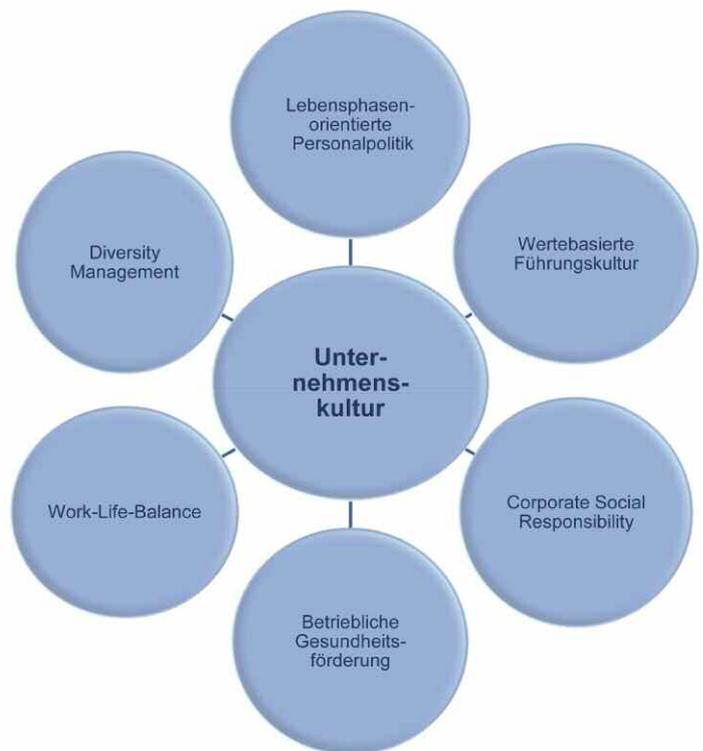
Zusätzlich zur Patenschaft ist unsere Einarbeitungszeit so aufgebaut, dass der neue Kollege strukturiert Einblicke in angrenzende Abteilungen erhält bzw. Schulungen zu Produkten oder Prozessen. Innerbetriebliche Prozesse und Zusammenhänge werden so schneller verinnerlicht und das kollegiale Kennenlernen wird gefördert.“

Die Etablierung einer zu dem Betrieb passenden Unternehmenskultur kann nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Daher ist es wichtig, o. g. Themen strategisch und nachhaltig aufzugreifen sowie die dafür verantwortlichen Mitarbeiter mit Bedacht auszuwählen.

Ebenso bedeutend ist es, die definierten Werte in alle Prozesse einfließen zu lassen. Dabei sollten die Führungskräfte als Wertebotschafter agieren. Nur wenn Vorgesetzte die Unternehmenskultur authentisch vorleben, gewinnen sie das Vertrauen der Beschäftigten.

Eine ausgezeichnete Unternehmenskultur und eine moderne innerbetriebliche Kommunikation wirken als Multiplikatoren der Arbeitgeberattraktivität über jeden einzelnen Mitarbeiter nach außen.

- Leben Sie Ihr Unternehmensleitbild!
- Setzen Sie Werte in Taten um!
- Etablieren Sie eine Informations- und Kommunikationskultur!
- Führen Sie Social Events (Sommerfest, Ausflug, Unternehmenslauf, Fußballturnier) durch!



*Jörg Schwietale,
Betriebsleiter,
Parker Hannifin Manufacturing Germany GmbH & Co. KG
Zweigniederlassung Erfurt*

„Eine moderne Arbeitgeberkultur basiert auf vielen Faktoren. Die Grundlage bilden Leitlinien, Gesetze und ein von allen gelebter Verhaltenskodex. Unabdingbare Rahmenbedingungen wie z. B. ein vorbildliches Vorgesetztenverhalten, permanentes Training aber auch externe Mitarbeiterberatung bilden das Gerüst für einen fairen Umgang untereinander. Stimmt diese Basis, ergeben sich gelebte Werte, Integrität, eigenverantwortliches Denken und Engagement ganz von selbst. Moderne Unternehmenskultur kann nie abgeschlossen sein. Sie ist eine Reise, auf der man permanent nach Verbesserung sucht.“

Mitarbeiter weiterbilden



Haben Sie bei der Personalbedarfsanalyse einen qualitativen Fehlbestand ermittelt, so können Sie auf Personalentwicklungsmaßnahmen zurückgreifen. Bieten Sie Ihren Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen an. Beachten Sie dabei: Eine Qualifizierung lohnt sich nur dann, wenn der Ertrag mindestens so hoch ist wie die Kosten der Maßnahme.

Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR)

Durch die Kopplung des DQR an den Europäischen Qualifikationsrahmen ist es leichter, Qualifikationen zu vergleichen – in Europa und in Deutschland. Das unterstützt die Mobilität von Lernenden und Berufstätigen.

Niveau 8	Promotion
Niveau 7	Strategischer Professional, gleichrangig mit Master
Niveau 6	Meister, Fachwirt, Fachkaufmann u. a. gleichrangig mit Bachelor
Niveau 5	IT-Spezialist, Servicetechniker
Niveau 4	Ausbildungsberufe (3- und 3,5-jährige)
Niveau 3	Ausbildungsberufe (2-jährige)
Niveau 2	Einstiegsqualifizierung, Berufsfachschule
Niveau 1	Berufsausbildungsvorbereitungen

Entgegen vieler Vorurteile muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass ein akademischer Abschluss nicht automatisch ein höheres Gehalt oder ein höheres Karrierelevel bedingt, als nach einer beruflichen Bildung.

Was kann die IHK für Sie tun?

- Beratung zur Personalentwicklung und Weiterbildung

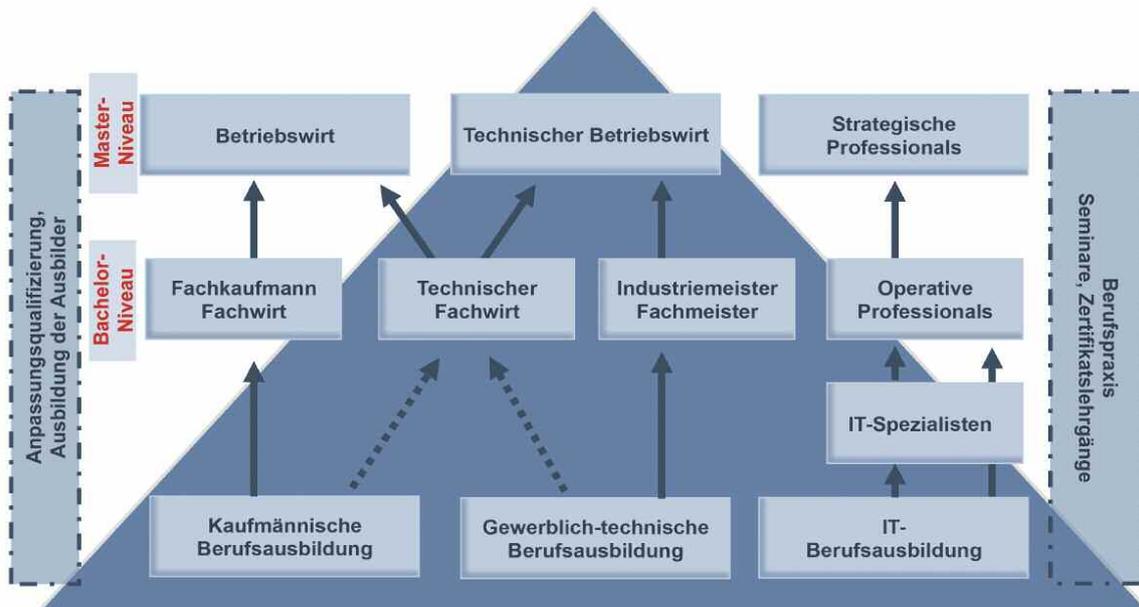


- Empfehlungen regionaler Bildungsanbieter anhand verschiedener [Weiterbildungsdatenbanken](#)

- Weiterbildungsangebot der IHK



- Firmeninterne Trainings
- Coaching für Fach- und Führungskräfte
- IHK Online-Akademie



Fördermöglichkeiten für berufliche Weiterbildungen

- Meister-BAföG
www.meister-bafog.info
- Bildungsprämie
www.bildungspraemie.info
- Bildungsgutschein
www.arbeitsagentur.de
- Weiterbildungsstipendium
www.sbb-stipendien.de
- WeGebAU
www.arbeitsagentur.de
- Thüringer Weiterbildungsscheck
www.gfaw-thueringen.de

Bildungsfreistellungsgesetz in Thüringen

Bildungsfreistellung ist der Anspruch auf Freistellung von der Beschäftigung zur Teilnahme an anerkannten Bildungsveranstaltungen der gesellschaftspolitischen, arbeitsweltbezogenen oder ehrenamtsbezogenen Bildung. Beschäftigte in Thüringen haben Anspruch auf fünf Tage bezahlte Bildungsfreistellung innerhalb eines Kalenderjahres (bei einer Fünf-Tage-Woche), sofern sie in Betrieben arbeiten, die mindestens 5 Beschäftigte haben. Auszubildende haben einen Anspruch auf drei Tage Bildungsfreistellung. Eine Übersicht anerkannter Veranstaltungen finden Sie hier: [Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport](#).



*Susanne Wündsch,
Residence Managerin,
Hotel an der Therme GmbH & Toskana Therme Bad Sulza
GmbH*

„Mitarbeiter fördern, spezialisieren und sie damit langfristig fürs das Unternehmen zu gewinnen, geht nicht mehr ohne Schulungen oder Weiterbildungen. Auf dem heutigen Arbeitsmarkt gibt es immer mehr Herausforderungen für die Unternehmen. Quereinsteiger sind da keine Seltenheiten. Es gilt, die Stärken der Mitarbeiter für das Unternehmen in der Praxis zu erkennen und gemeinsam mit Ihnen die Chancen der verschiedenen Bildungswege zu nutzen. Ob eine Spezialisierung im fachlichen Bereich oder durch begleitende Schritte bei der Entwicklung von Mitarbeiter zur Führungskraft, am Ende profitieren alle.“

Gewinnbringend führen

Der Führungsstil, zumeist geprägt von der gelebten Kultur im Unternehmen, trägt wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit und zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Regelmäßiger Austausch

In Personalgesprächen können Sie mit Mitarbeitern die bisherige Zusammenarbeit, Erfolge und Herausforderungen erörtern. Diese dienen auch der Vereinbarung von Zielen und Besprechung der Maßnahmen. Bieten Sie den Mitarbeitern auch im Tagesgeschäft die Möglichkeit für Feedbackgespräche an.

Übertragen Sie Verantwortung

Viele Arbeitnehmer motiviert es, wenn sie Verantwortung übernehmen können. Zudem steigert es das Selbstvertrauen und beugt der Unterforderung vor.

Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Handlung stellen

Der Arbeitgeber und die Führungskräfte müssen auf die individuellen Bedürfnisse und Besonderheiten der Mitarbeiter eingehen. Lassen Sie Ihr Personal bei betrieblichen Entscheidungen mitwirken. Dies steigert die Motivation und neue Ideen können eingebunden werden. Arbeitnehmer, die sich einbringen dürfen, identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber.

Führungskräfte schulen

Führungskompetenz wird nicht in die Wiege gelegt. Fachlich gut qualifizierte Mitarbeiter sind nicht automatisch gute Führungskräfte. Und: Neue Führungskräfte haben ein Recht darauf, auch geführt zu werden. Dies ermöglicht es ihnen, die soziale Kompetenz des

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“
- Seminare zu „Mitarbeiterbeurteilungen“
- Seminare im Bereich „Führung“
- Beratung zu Personalentwicklungsmöglichkeiten
- IHK.Netzwerk Personal
- IHK-Unternehmerforum „Fachkräftesicherung“



Vorgesetzten zu erlernen. Ergänzend kann das Wissen vom „Führen“ in Seminaren erworben werden.

Beachten Sie die Individualität von Mitarbeitern und Führungsstilen

Überlegen Sie stets welcher Führungsstil für Sie authentisch ist und zu Ihrem Unternehmen passt. Ein ständiger Wechsel des Stils verunsichert die Mitarbeiter und macht unglaubwürdig. Dennoch sollten Sie in der Ansprache und dem Arbeiten miteinander das individuelle Wesen in Ihrem Mitarbeiter sehen und Ihr Auftreten anpassen.

Mentorenprogramme auch für Führungskräfte

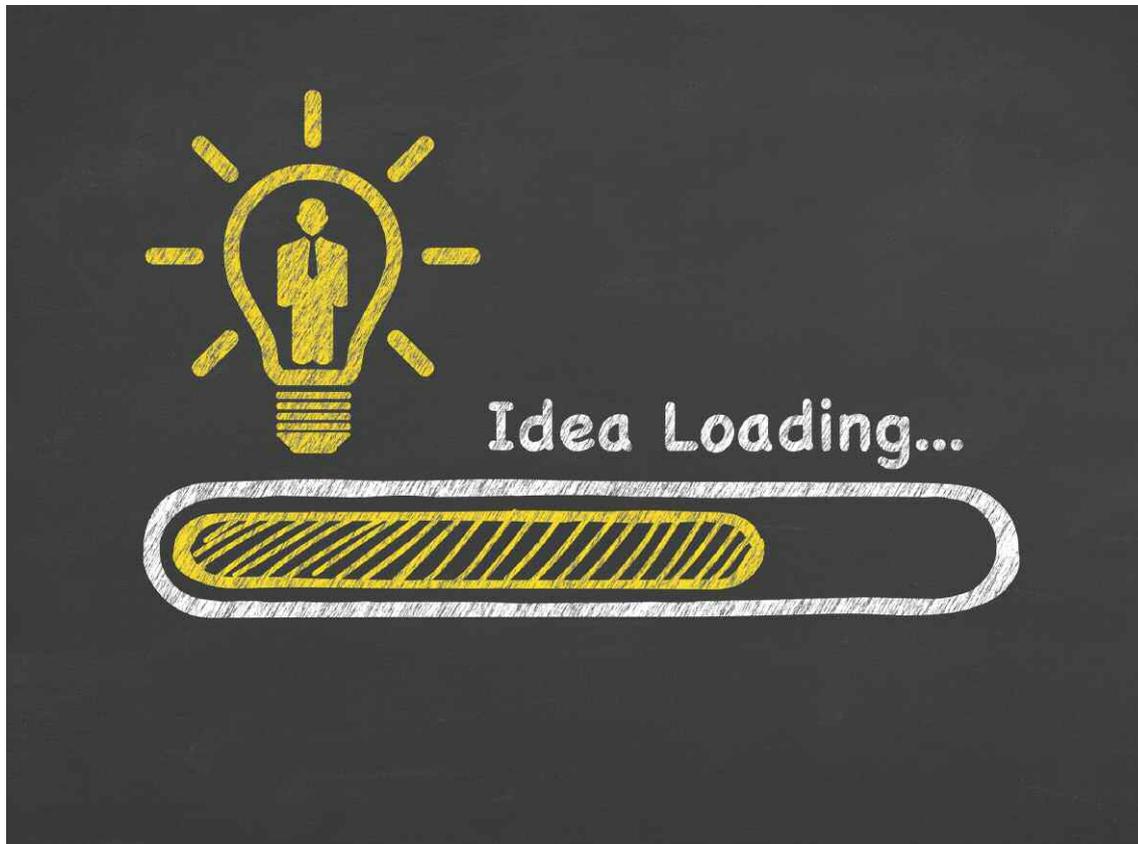
Lassen Sie Ihre Führungskräfte durch geschulte Mentoren regelmäßig weiterbilden. Auch Mitarbeiter in den Führungsebenen müssen ihre Tätigkeit an Entwicklungen anpassen. Andererseits können Sie erfahrene Führungskräfte als Mentor einsetzen, um künftige zu unterstützen und zu beraten.



Mario Leinhos,
Geschäftsführer,
erf24 touristic services GmbH, Erfurt

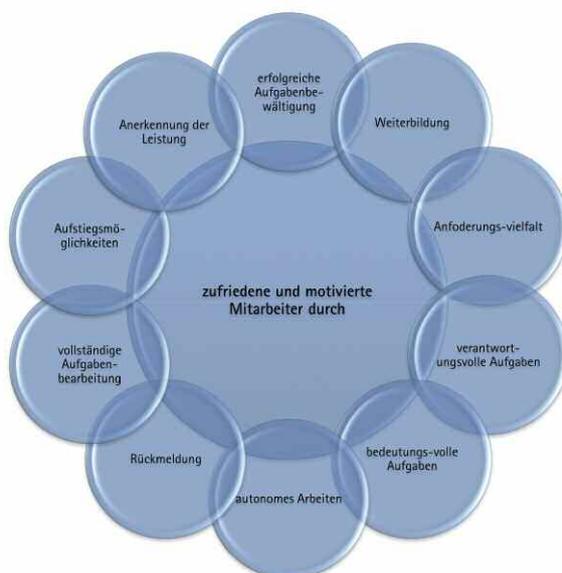
„Im Rahmen unseres Nachwuchsführungskräfteprogramms übernehmen schon heute ein Teil unserer Führungskräfte Ausbildungsthemen und begleiten dabei die Teilnehmer aktiv mit. So haben wir einen kollegialen Austausch und stellen gleichzeitig den Praxisbezug im Rahmen der Ausbildung sicher.“

Vorhandene Potenziale der Beschäftigten nutzen



Was ist Motivation?

Allgemein formuliert ist die Motivation die Kraft unserer Psyche, die unser Verhalten antreibt und steuert. Sie ist also der Beweggrund für eine bestimmte Verhaltensweise des Menschen.



Quelle: Stadler & Spieß, 2002

Ideenmanagement

Profitieren Sie von Verbesserungsvorschlägen Ihrer Mitarbeiter. Rufen Sie in gewissen Zeitabständen die klugen Köpfe Ihres Unternehmens zusammen und sprechen Sie über vergangene, aktuelle und künftige Aktivitäten. Nehmen Sie dabei Anregungen und auch konstruktive Kritik auf und schöpfen Sie daraus Nutzen für Ihr Unternehmen:

- Leistungsreserven aktivieren
- Motivation der Mitarbeiter durch Eigenverantwortung steigern
- Kreativität der Mitarbeiter aktivieren und verbessern
- Bereitschaft zum Mit-Denken fördern

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“
- IHK-Netzwerk Personal
- Firmeninterne Trainings
- Seminare im Bereich „Führung“

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf gewährleisten



Für Firmen ist eine familienbewusste Personalpolitik ein wichtiges Instrument Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Denn: Beschäftigte, die das Familienleben und die damit verbundenen Verpflichtungen nicht mit dem Job in Einklang bringen können, suchen sich andere Arbeitgeber. Folgende Maßnahmen können Sie anwenden, um Ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit zu ermöglichen. Dabei sollten sich die Unterstützungsangebote gleichermaßen an Beschäftigte mit Elternverantwortung richten, wie auch an solche, die Angehörige betreuen oder pflegen.

Flexible Arbeitszeiten

Der wichtigste Ansatz für familienfreundliche Arbeitszeiten ist eine flexible Handhabung von Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, die auch mit den betrieblichen Abläufen vereinbar ist. Denkbare Lösungen sind unter anderem:

- Gleitzeit
- Arbeitszeitkonten
- Abgestufte Teilzeit
- Teilzeit während der Elternzeit
- Reduzierte Vollzeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Familienfreundliche Schichtmodelle
- Sabbatical

Flexibler Arbeitsort

Mobiles Arbeiten macht die Beschäftigten flexibler. Unternehmen haben dadurch die Chance, eine Ergebniskultur statt einer Anwesenheitskultur zu betreiben. Allerdings müssen gemeinsam definierte Regeln, Testphasen und angepasste Arbeitsabläufe vorgenommen werden. Flexible Arbeitsorte sind nicht in allen Bereichen des Unternehmens möglich, aber der technische Fortschritt schafft neue Gestaltungsmöglichkeiten:

- Arbeit mit nach Hause nehmen
- Arbeiten von unterwegs
- Alternierende Telearbeit
- Telearbeit/Home-Office

Kinderbetreuung

Eine passgenaue Kinderbetreuung entscheidet maßgeblich darüber, ob, wann und wie flexibel Eltern arbeiten können. Betreuungsangebote der Unternehmen bieten Verlässlichkeit für Arbeitgeber und Beschäftigte. Kennen Sie den Bedarf für die Betreuung der Kinder oder Enkel Ihrer Beschäftigten? Beim Ermitteln sollten Sie zwischen Regelbetreuung und Betreuung zu Randzeiten unterscheiden. Da KMU eine Betriebskita nicht alleine stemmen können, bieten sich Kooperationen mit anderen Unternehmen, Trägern von Kindertagesstätten und familienunterstützenden Netzwerken an.

Elternzeit und Wiedereinstieg

Um einen raschen Wiedereinstieg zu ermöglichen, sind Kontakt zu Mutter oder Vater während der Elternzeit und strukturierte Planungsgespräche notwendig. Sie sind entscheidend dafür, ob und mit welchem Engagement Eltern an ihren Arbeitsplatz zurückkommen.



Pflege von Angehörigen

In den nächsten Jahren wird aufgrund der Alterung der Bevölkerung die Zahl der pflegebedürftigen Menschen steigen. Derzeit werden rund 71 Prozent der Pflegebedürftigen zu Hause versorgt. Von diesen erhielten ca. 67 Prozent ausschließlich Pflegegeld (Quelle: DIHK). Dies bedeutet, dass sie in der Regel durch Angehörige gepflegt wurden, die selbst berufstätig sind. Solche Mitarbeiter können vor allem durch praktische und auch präventiv angebotene Informationen rund um die Angehörigenpflege sowie durch flexible Arbeitszeitlösungen unterstützt werden.

Vereinbarkeit und Väter

In der heutigen Zeit wollen sich Väter aktiv in die Betreuung ihrer Kinder einbringen und nehmen vermehrt Elternzeit. Vor allem die jungen Männer fordern eine gleichberechtigte Rolle in der Kindererziehung ein. Vater-

Was kann die IHK für Sie tun?

- Beratung zu den familienfreundlichen Maßnahmen
- Bereitstellung von Checklisten
- Information zu Rechtsgrundlagen

sein ist so „in“ wie nie zuvor. Auch die Pflege von nahen Angehörigen wird vermehrt von Männern vollzogen. Greifen Sie diesen Trend auf und ermöglichen Sie männlichen Arbeitnehmern die Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Kommunizieren Sie dies auch aktiv, so dass die vorhandene Scheu zur Inanspruchnahme von Eltern- und Pflegezeit schwindet. Eine Checkliste zur Väterfreundlichkeit im Unternehmen finden Sie auf [Seite 44](#).

TIPP:

Oft wissen Vorgesetzte nicht, dass ihre Mitarbeiter Verwandte betreuen. Bekanntermaßen wird über Pflegefälle nicht so gern gesprochen, wie über Nachwuchs. Sie als Arbeitgeber können dieses Tabu brechen, indem Sie das Thema aktiv ansprechen. Unterstützen können Sie dabei Pflegestützpunkte oder Lokale Bündnisse für Familien in der Region.



Cornelia Beau,
Geschäftsführerin,
Hainich Konserven GmbH, Niederdorla

„Mehr Zeit für das, was zählt: Die NEUE Vereinbarkeit.

Flexible Arbeitszeitmodelle kombiniert mit gutem Vertretungsmanagement und eine gerechte Aufgabenteilung der Eltern bei der Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege haben für mich das größte Potential, betriebliche Anforderungen und familiäre Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen.

Eine gute und vertrauensvolle Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern löst viele Probleme im gegenseitigen Einverständnis. Der Unternehmenswert „Mensch“ muss in unserer Gesellschaft einen höheren Stellenwert haben, das schafft ein gutes Arbeitsklima und der Betrieb profitiert von engagierten Mitarbeitern.“

Die Gesundheit der Mitarbeiter fördern



Voraussetzung für eine optimale Leistungsfähigkeit sind gesunde Arbeitsbedingungen und ein gesunder Lebenswandel. Den Grundsatz „Vorbeugen ist besser als kurieren!“ können Unternehmen aufgreifen, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern. Zwar können Arbeitgeber den Gesundheitszustand ihrer Angestellten nicht gänzlich beeinflussen, dennoch können sie versuchen, mit diversen Angeboten positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu nehmen. Über den Arbeitsschutz hinaus können zahlreiche Maßnahmen Bestandteil einer gesundheitsfördernden Personalpolitik werden:

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst Maßnahmen, die auf das Verhalten von Menschen ausgerichtet sind (Verhaltensprävention) und Maßnahmen, die Arbeitsbedingungen analysieren (Verhältnisprävention).

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet die Bereiche des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, der Gesundheitsförderung, des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie der Personal- und Organisationspolitik. Es schließt alle im Betrieb durchgeführten Maßnahmen zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen ein. Mit einem gut etablierten

Gesundheitsmanagement können die Kosten, die den Unternehmen jedes Jahr durch kranke Arbeitnehmer entstehen, wesentlich gesenkt werden. Mehr Gesundheit – weniger Kosten!

Steuerfreie Zuwendungen

Sie haben die Möglichkeit, Ihren Arbeitnehmern zusätzlich zum geschuldeten Arbeitsentgelt einen Zuschuss zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung in Höhe von 500,- EUR pro Arbeitnehmer und Kalenderjahr zu gewähren. Dieser Zuschuss ist nach § 3 Nr. 34 EStG steuerfrei und damit auch beitragsfrei in der Sozialversicherung. Der Freibetrag ist jedoch zweckgebunden. Genauere Informationen dazu sind im „Leitfaden Prävention“ des GKV-Spitzenverbandes zu finden.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Die Vorschrift zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (§ 84, Absatz 2 SGB IX) gilt gleichermaßen für schwerbehinderte wie für nicht behinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie greift, wenn diese innerhalb von 12 Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Sie verpflichtet



den Arbeitgeber dazu, nach Möglichkeiten zu suchen, die die Arbeitsunfähigkeit überwinden und die eine erneute Arbeitsunfähigkeit vorbeugen.

TIPP:

Sie können die Belegschaft von Sinn und Chancen des BEM überzeugen, indem Sie mit Sensibilität, Offenheit und Transparenz agieren.

Präsentismus

Infolge von Leistungs-, Termin- und Zeitdruck wollen bzw. müssen Beschäftigte immer häufiger im Betrieb präsent sein – trotz Krankheit! Dies ist jedoch für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht förderlich. Denn kranke Mitarbeiter leisten am Arbeitsplatz weniger, erhöhen die Ansteckungsgefahr für Kollegen und verursachen nicht selten Unfälle. Somit wird die Produktivität der Organisationseinheit geschmälert. Um Präsentismus gegenzusteuern, müssen Sie die vielfältigen Beweggründe dieses Verhaltens ergründen. Diese können u. a. sein:

- Position mit hoher Eigenverantwortlichkeit
- Pflichtgefühl dem Unternehmen gegenüber
- Rücksicht und Loyalität den Kollegen gegenüber
- Mangelnde Vertretungsregelung
- Wegfall von finanziellen Arbeitgeberleistungen

Eine 2011 veröffentlichte Studie der Beratungsfirma Booz & Company kommt zu dem Schluss, dass die

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“
- Checkheft „Betriebliche Gesundheitsförderung“
- Seminare zu betrieblicher Gesundheitsförderung

Kosten für Präsentismus fast doppelt so hoch wie reine Fehlzeiten in den Unternehmen zu Buche schlagen.

Thüringer Siegel gesunde Arbeit

Gesunde und motivierende Arbeitsbedingungen nachhaltig bis zum Renteneintritt zu schaffen, kann belohnt werden – mit dem Thüringer Siegel für Gesunde Arbeit! Firmen, die sich bereits für die Mitarbeitergesundheit engagieren oder künftig gesundheitsfördernde Maßnahmen etablieren möchten, können sich mit geringem Dokumentationsaufwand vom „Netzwerk Gesunde Arbeit Thüringen“ zertifizieren lassen.



Hier erfahren Sie mehr zum Bewerbungsprozess:
Netzwerk Gesunde Arbeit Thüringen



*Jörg Reichenbach,
Betriebsleiter,
Hermes Fulfilment GmbH, Ohrdruf*

„Wir fördern kulturelle Vielfalt unserer Belegschaft und verfolgen eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Maßnahmen unserer betrieblichen Gesundheitsförderung richten wir zielgruppenorientiert aus. In Aktionen, Vorträgen und Seminaren bauen wir Wissen auf und stärken Selbstverantwortung und Handlungskompetenz. Auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsplätze und -bedingungen legen wir großen Wert, denn für einen langfristigen Erfolg müssen Verhältnisse und Verhalten oft geändert werden. Unsere Mitarbeiter schätzen unsere Angebote und nehmen uns als attraktiven Arbeitgeber wahr.“

Lebensphasenorientierte Personalpolitik etablieren

Lebensphasenorientierung umfasst alle Etappen: vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik richtet den Blick auf die gesamte Lebensarbeitszeit mit dem Ziel,

- der individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Herangehensweise,
- der Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebenssituationen sowie
- der Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit.



Alter	Berufsphase	Lebensphase
15. bis 25. Lebensjahr	Schule, Ausbildung, Berufswahl, erste Berührungspunkte mit Unternehmen	Selbstständig werden, Eintritt in die Erwachsenenwelt
26. bis 35. Lebensjahr	Berufliche Karriere einschlagen, Einstieg und Aufstieg im Unternehmen	Eigene Familie gründen
36. bis 45. Lebensjahr	Konzentration auf den Beruf, Entwicklung zum Leistungsträger evtl. Führungsposition	Vereinbarkeit Beruf & Familie, individuelle Lebensentwürfe in einer Partnerschaft berücksichtigen
46. bis 55. Lebensjahr	Karriereplateau, Routinegefahr	Etablierung der Verhältnisse, evtl. Midlife-Crises
56. bis 65. Lebensjahr	Wettbewerb mit jüngeren Mitarbeitern	Vorbereitung auf Ruhestand
Ab 65. Lebensjahr	Pensioneintritt: mit Veränderung infolge des Berufsrückganges fertig werden	Gesundheitliche Probleme meistern, mit dem Tod von nahestehenden Personen umgehen



Quelle: Kramer, J.: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Eine Analyse zweier Umsetzungskonzepte, S. 21

Handlungsfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik sind unter anderem:

- Resiliente Mitarbeiterführung
- Ideenmanagement
- Steuerbegünstigte Zuwendungen
- Personalentwicklung
- Karrierechancen
- Altersgemischte Teams
- Gesundheitsförderung
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Diversity
- Wissenstransfer
- Vereinbarkeit Beruf und Familie

Was kann die IHK für Sie tun?

- IHK-Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“
- Beratung zu demografieorientierter Personalentwicklung und Unternehmensnachfolge
- Demografierechner



Zahlreiche der genannten Maßnahmen sind in den übrigen Kapiteln dieser Publikation näher beschrieben. Führen Sie die für Ihr Unternehmen wichtigen Schritte als Gesamtprozess durch, um damit ein strategisches und erfolgreiches Personalmanagement zu etablieren.

Wissenstransfer als Erfolgsgarant einsetzen

Der langfristige Unternehmenserfolg hängt in hohem Maße vom Know-how erfahrener Mitarbeiter ab. Den Betrieben stehen in den nächsten Jahren weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung, weswegen die Belegschaften zunehmend älter werden. Aus dieser Entwicklung ergeben sich einige Herausforderungen:

- Sehr unterschiedliche Wissensbestände müssen in Einklang gebracht werden
- Erfahrungswissen kann ohne Transfer verloren gehen
- Bildung von altersgemischten Teams birgt Konflikte
- Altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter

Um zu verhindern, dass das Wissen verloren geht, sollte der ausscheidende Mitarbeiter frühzeitig mit seinem Nachfolger in einen Wissens- und Erfahrungsaustausch treten. Regelmäßige Übergabegespräche unter Einbindung von Vorgesetzten stellen sicher, dass die Teilziele des Wissenstransfers erreicht werden.

Leitfragen, die für Sie wichtig sein können:

- Wie kann ein Wissensverlust beim Ausscheiden von Mitarbeitern durch sinnvollen und rechtzeitigen Wissenstransfer vermieden werden?
- Sollte das Wissen zum Beispiel in Datenbanken oder Checklisten systematisiert werden, um einen Über-

blick über erfolgskritisches Wissen zu erhalten und besonders wichtige Fähigkeiten und Kompetenzen zu dokumentieren?

- Können Senior-Experten-Pools, Mentoren- und Patenmodelle oder Duo-Projektleitungen (Alt und Jung, Neue und Erfahrene im Team) helfen, Wissen aktiv weiterzugeben und damit für den Erhalt des Wissens im Unternehmen zu sorgen?
- Wie können die Meinungen und Ideen der Betroffenen beim Wissenstransfer genutzt werden?

TIPP:

Gütesiegel
„Demografieorientiertes
Unternehmen“



Online-Check
„Wissen & Kompetenz“
der Initiative Neue Qualität der
Arbeit (INQA)



*Katrin Möbner,
Prokuristin,
Starke Datensysteme GmbH, Erfurt*

„Auch bei uns steigt der Generationswechsel innerhalb der Belegschaft an, wie in der gesamten IT-Dienstleistungsbranche. Wir binden den ausscheidenden Mitarbeiter sehr frühzeitig in die Transferphase ein – unabhängig davon, ob eine interne Nachfolgeregelung greift oder wir die Position mit Externen neu besetzen. Der Wissenstransfer wird auf beide Mitarbeiter und das Aufgabengebiet individuell abgestimmt. In der Praxis hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass beide Kollegen in einem Büro arbeiten. Somit findet auf kurzem Weg ein ständiger Informationsaustausch statt.“

Wir setzen bei der Teambesetzung auf einen Mix von Alt und Jung. So können erfahrene Mitarbeiter Ihr Wissen weit vor der Nachfolgeregelung an Neue weitergeben.“

Gute Arbeit belohnen



Was haben die alljährliche Weihnachtsfeier, ein günstiges Straßenbahnticket und Äpfel gemeinsam? Alle drei können in puncto Arbeitgeberattraktivität als Mitarbeiter-Benefits eine große Rolle spielen. Nachstehende Aktionen unterliegen zudem Steuerbegünstigungen:

Essen und Trinken:

- Kantine/ Mitarbeiter-Restaurant
- Bereitstellung Obst
- Bereitstellung Getränke
- Arbeitsessen

Arbeitsplatz und Infrastruktur:

- Tankgutscheine
- Firmenwagen
- Firmenparkplätze
- Laptop, Handy & Co.

Work-Life-Balance:

- Zuschüsse für Kinderbetreuung
- Betriebskindergarten

Vergünstigungen und andere Nice-To-Haves:

- Sport- und Gesundheitsprogramme
- Geburtstags- oder Hochzeitsgeschenke
- Prämienmodelle
- Betriebsfeiern und -ausflüge

Was kann die IHK für Sie tun?

- Seminare zu „Steuerfreien Zuwendungen“
- IHK-Firmendatenbank
- Infoletter des DIHK zu Steuerrecht



Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility ist ein Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, welches sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientiert und sich auf die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales erstreckt. Mit ihrem Engagement in einer Vielzahl von Handlungsfeldern leisten Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einen entscheidenden Beitrag für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Die CSR-Strategie sollte im Kerngeschäft verankert sein und öffentlich kommuniziert werden – frei nach dem Motto: „Tue Gutes und sprich darüber“. Die Vorteile von CSR:

- Stärkung des Unternehmensimages
- zunehmende Markenreputation
- hohe Attraktivität als Arbeitgeber
- intensive Kundenbindung
- erfolgreiches Risikomanagement
- positive Einschätzung durch Investoren

Was kann die IHK für Sie tun?

- Stärkung des Unternehmertums
- Zertifikatslehrgang „CSR-Manager (IHK)“
- Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen (NAT)



Handlungsfeld	Umsetzungsmaßnahme
Markt	Sozialverträgliche Produktion, Implementierung von Sozialstandards, Verbraucherschutz, faire Preisgestaltung
Arbeitsplatz	Arbeits- und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Vereinbarkeit von Beruf & Familie, Diversity Management
Umwelt	Betriebliche Energie- und Ressourcenschonung, Klimaschutz, Einführung und Auditierung von Umweltstandards
Gemeinwesen	Sozialkooperation mit Non-Profit Organisationen, Sponsoring, ehrenamtliches Engagement

Quelle: CSR Baden Württemberg



Bernhard Helbing,
Geschäftsführer,
TMP Fenster + Türen GmbH, Bad Langensalza

„Investieren heißt, den Blick in die Zukunft richten. Dabei stehen nicht nur technische Innovationen im Focus, sondern vor allem auch die bei uns schaffenden Menschen. Das wichtigste Kapital in unserem Unternehmen sind unsere Beschäftigten. Viele unserer Aktivitäten orientieren sich an den Wünschen unserer Mitarbeiter. Sie werden direkt in die Prozessgestaltung eingebunden und nehmen an der Verbesserung von Arbeitsprozessen aktiv teil. Teambesprechungen werden genutzt, um eine breite Meinungsbildung zu anstehenden Entscheidungen in Gang zu setzen. Cheffrühstück und die Mitarbeiterinformationstunde sind feste Bestandteile unserer Führungsmethodik.“

ARBEITSHILFEN / CHECKLISTEN

Personalbestandsanalyse

Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode

Checkliste – Eintritt neuer Mitarbeiter

Befragung Austritt eines Mitarbeiters

Checkliste – Führung

Checkliste – Personalentwicklung

Checkliste – Väterfreundlichkeit im Unternehmen

Personalbestandsanalyse

Abgangs- und Zugangstabelle

	20XX	20XX+1	20XX+2
Personalbestand am Anfang einer Periode			
- Abgänge			
1. Pensionierung			
2. Beförderung / Versetzung in andere Abteilung			
3. Ausbildung, Fortbildung, Studium			
4. Betriebsbedingte Kündigung			
5. Auslauf befristeter Arbeitsvertrag			
6. Kündigung durch Mitarbeiter			
7. Tod			
8. Sonstige Abgänge			
Summe Abgänge			
= Personalbestand nach Abgängen			
+ Geplante Zugänge			
9. Beförderung / Versetzung in die Abteilung			
10. Rückkehr aus Ausbildung, Fortbildung, Studium			
11. Übernahme Azubis			
12. Neueinstellungen			
13. Sonstige Zugänge			
Summe Zugänge			
= Personalbestand am Ende der Periode			

Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode

Ausgangsdaten von 20XX

Produktionsmenge	_____	Einheiten
Durchschnittlicher Personalbestand in der Produktion	_____	Mitarbeiter
Gearbeitete Wochen in 20XX-1	_____	Wochen
Durchschnittliche Stundenzahl pro Mitarbeit	_____	Stunden / Woche
Gesamtstundenzahl je Mitarbeiter	_____	Stunden / Jahr
Gesamtstundenzahl aller Mitarbeiter in der Produktion	_____	Stunden / Jahr
Produktionsmenge je Arbeitsstunde (Produktivität)	_____	Einheiten

Plandaten für 20XX+1

Geplante Produktionsmenge	_____	Einheiten
Geplante Produktivitätssteigerung	_____	%
Geplante Produktivität	_____	Einheiten
Erforderliche Arbeitsstundenanzahl von 20XX	_____	Stunden

Brutto-Personalbedarf

Erforderliche Arbeitsstundenzahl von 20XX (Plandaten)	_____	
=	_____	
Gesamtstundenzahl aller Mitarbeiter in der Produktion von 20XX (Ausgangswert)		

		Mitarbeiter

Checkliste – Eintritt neuer Mitarbeiter

Name:	
Personal-Nr.:	
Abteilung:	
Stelle:	
Von:	
Bis:	
Bemerkungen:	

Einstellungsunterlagen

- | | |
|---|------------------------------------|
| Arbeitsvertrag | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Bescheinigung LSt-Abzug | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| SV-Ausweis | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Mitgliedsbescheinigung KV | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Bescheinigung private KV | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Schwerbehindertenausweis | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Geburtsurkunde Kinder | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Bankdaten | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Unterlagen Vermögenswirksame Leistungen | <input type="checkbox"/> liegt vor |
| Anderes: | <input type="checkbox"/> liegt vor |

Personalakte anlegen

- | | |
|---|--------------------------|
| Aufnahme in interne Publikationen (Organigramm/Mitarbeiterzeitung/Intranet) | <input type="checkbox"/> |
| Meldung an Konzernleitung/Betriebsteile | <input type="checkbox"/> |
| Mitteilung an Datenverarbeitung | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsschutzunterweisung | <input type="checkbox"/> |

Unterschrift Abteilungsleiter/Personalleiter

Befragung Austritt eines Mitarbeiters

Soziale Arbeitsbedingungen:

	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft
Firmenklima					

Warum verlassen Sie unser Unternehmen?

Persönliche Gründe:

- Pensionierung
- Heirat, Kinder, Angehörigenpflege
- Berufliche Veränderung des Partners
- Studium, Weiterbildung
- Berufs- oder Branchenwechsel
- Hohe Mietkosten am Firmenstandort
- Sonstiges, nämlich:

Betriebliche Gründe:

- Zu langer Anfahrtsweg, zu hohe Fahrtkosten
- Zu niedriges Entgelt
- Keine Karriereperspektiven
- Versprechungen wurden nicht gehalten
- Sonstiges, nämlich:

Wie bewerten Sie unsere Konditionen?

Äußere Arbeitsbedingungen:

	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft
Räumlichkeiten					
Ausstattung des Arbeitsplatzes					
Arbeitszeit					
Urlaubsregelung					
Organisation					

Soziale Arbeitsbedingungen:

Firmenklima					
Informationsfluss					
Abwechslung					
Aus- und Weiterbildung					
Aufstiegsmöglichkeiten					
Sozialleistungen					

Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen:					
	Stimmt voll	Stimmt	Teilweise	Stimmt nicht	Stimmt gar nicht
Die Arbeit machte Spaß.					
Meine Arbeit war sinnvoll.					
Ich wurde entsprechend meinen Fähigkeiten eingesetzt.					
Ich konnte selbstständig arbeiten.					
Ich konnte Kritik äußern.					
Wo bestehen Mängel in unserem Unternehmen?					
In der Organisation:					
Im Informationsfluss:					
Wie war das Verhältnis zu Führungskräften?					
<input type="checkbox"/> Vertrauensvoll					
<input type="checkbox"/> Kollegial					
<input type="checkbox"/> Sachlich					
<input type="checkbox"/> Korrekt					
<input type="checkbox"/> Distanziert					
<input type="checkbox"/> Kühl					
<input type="checkbox"/> Belastet					
<input type="checkbox"/> Gespannt					
<input type="checkbox"/> Schlecht					
Wie war das Verhältnis zu Kollegen?					
	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft
Bewertung					
Hätte das Unternehmen etwas tun können, um Sie zu halten?					
<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, folgendes:					
Können Sie sich vorstellen, in unser Unternehmen zurückzukehren?					
<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, wenn:					
Andere Mängel:					

Checkliste – Führung

- Welche Führungskultur wird innerhalb des Unternehmens überwiegend gelebt und gepflegt?
- Gilt das Prinzip des situativen Führens, bei dem – je nach Situation und Reifegrad des Mitarbeiters – unterschiedliche Verhaltensweisen der Führungskräfte angezeigt sind?
- Passen Ihre Führungskräfte zur Unternehmensstrategie und zur Unternehmenskultur?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen feste Führungsgrundsätze oder ein Kompetenzmodell für Führungskräfte, welches als Leitfaden der Führungskräfteentwicklung dient?
- Wird Führungsqualität systematisch gemessen, z. B. durch Führungsfeedbacks, Führungsaudits oder Mitarbeiterbefragungen?
- Wird die Selbstreflexion von Führungskräften systematisch unterstützt?
- Wird Delegieren von den Führungskräften nur als Abschieben unliebsamer Aufgaben verstanden? Oder werden damit auch Motivation, Verantwortungsbereitschaft und Entwicklung der Mitarbeiter gestärkt?
- Existiert im Unternehmen ein Verständnis von Konfliktmanagement?
- Werden Mitarbeiterzufriedenheit, -engagement und -bindung als bedeutend angesehen, und – falls ja – wird die diesbezügliche Verantwortung der Führung eingefordert?
- Gilt das Leistungsprinzip im Unternehmen?
- Können sich alle Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Stärken optimal einbringen?
- Sind die Führungskräfte Promotoren von Veränderungen, oder gehen Sie eher in Deckung, wenn Neuerungen umgesetzt werden sollen?
- Kümmern sich die Führungskräfte zu mindestens fünfzig Prozent ihrer Arbeitszeit um Führung?
- Leben die Führungskräfte im Personalbereich das gewünschte Führungsverhalten in geeigneter Weise vor?
- Werden Führungskräfte durch geeignete Schulungen und Coachings auf ihre Aufgaben vorbereitet?
- Agieren die Führungskräfte als Talentmanager und Personalentwickler? Nehmen sie sich für die Auswahl, Beurteilung und Förderung ihrer Mitarbeiter ausreichend Zeit?

Checkliste – Personalentwicklung

- Wird der Personalentwicklungsbedarf von den Unternehmenszielen abgeleitet?
- Gibt es ein Personalentwicklungskonzept, welches regelmäßig in Abstimmung mit der Geschäftsführung erneuert wird?
- Sind die Personalentwicklungsziele messbar beschrieben?
- Dient die Personalentwicklung überwiegend der Strategieumsetzung?
- Wird Personalentwicklung entlang des Lebenszyklus des Mitarbeiters im Unternehmen geplant und verfolgt?
- Sorgt Personalentwicklung für eine Vertrauens-, Fehler- und Innovationskultur in der Organisation?
- Haben Sie auch im Blick, dass Personalentwicklung Sie zum attraktiven Arbeitgeber (nach innen und nach außen) macht?
- Ist eindeutig formuliert, was für Mitarbeitergruppen (Job-Familien) mit welchen Kompetenzen heute und in Zukunft gebraucht werden?
- Werden alle Mitarbeitergruppen weitergebildet oder gibt es Schwerpunkte, z. B. aufgrund von strategischen Initiativen?
- Gibt es systematisch geführte und dokumentierte Mitarbeitergespräche?
- Haben Sie die wesentlichen Aktionsfelder einer modernen Personalentwicklung im Visier und miteinander verwoben: Personalbedarfsanalyse, Potenzialanalyse, Personalbeurteilung, Personalauswahl, Einarbeitung, Ausbildung, Karrierewege, Nachfolgeplanung, Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Wissensmanagement, Integration von Vielfalt, Arbeitszeitmodelle, Anreizsysteme, Zielvereinbarungen?
- Gibt es eine gute Mischung von formellem und informellem Lernen? Machen Trainings und Schulungen nicht mehr als ein Viertel der eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen aus?
- Welche Möglichkeiten des lebenslangen Lernens gibt es im Unternehmen?
- Wird Personalentwicklung belohnt? Erfolgen Beförderungen primär aus den eigenen Reihen?
- Werden Führungskräfte systematisch zu Personalentwicklern ausgebildet?

Checkliste – Väterfreundlichkeit im Unternehmen

Väterbewusste Personalpolitik beginnt bei der Unternehmensleitung:

- Abfragen, inwieweit väterfreundliche Personalpolitik durch den Vorstand mitgetragen wird
- Unternehmensleitbild auf Vereinbarkeit und Väterfreundlichkeit überprüfen Personal-/Demografie-strategie darauf ausrichten
- Kommunikation gezielt an Väter richten, z. B. durch Broschürenvorwort des Personalvorstands mit direkter Ansprache der Väter

Beschäftigtenbefragung schafft Klarheit über die Wünsche der Väter:

- Beschäftigtenbefragungen auf die Bedürfnisse von Vätern hin auswerten oder um gezielte Fragen, die Väter betreffen, erweitern
- Alternativ oder zusätzlich: Fokusgruppen quer durch die Hierarchie bilden und in den Workshops konkrete Vorschläge für mehr Väterfreundlichkeit erarbeiten lassen
- Überprüfen, inwiefern externe und interne Kampagnen, Maßnahmen, Befragungen, Broschüren, Magazine etc. Väter durch Bilder, Sprache und Fragen konkret ansprechen

Mit den richtigen Angeboten für Väter starten:

- Werdende Väter schon vor der Geburt mit Informationen zu Vaterschaft und dem ElterngeldPlus-Gesetz „abholen“
- Möglich ist auch ein sogenannter „Väterbrief“ mit Informationen und passenden Angeboten für Väter
- Generell ein bis zwei Mal im Jahr Informationsmeetings für werdende Mütter und Väter veranstalten
- Konkrete Beratung für zukünftige Väter und Mütter plus jeweiligen Lebenspartner oder -partnerin anbieten. Ziel ist es, Vereinbarkeitsstrategien zu unterstützen, die dazu führen, dass sich beide Eltern gleich intensiv um Einkommen und Nachwuchs kümmern
- Ansprechpartner – auch männliche – im Bereich Personal und Gleichstellung für Väter benennen und qualifizieren, z. B. als sogenannte Väterbeauftragte

Ihre Ansprechpartner in der IHK Erfurt:

Themenbereiche	Person	Kontaktdaten
Arbeitsmarkt- und Personalpolitik	Dr. Cornelia Haase-Lerch	Tel. 0361 3484-260 haase@erfurt.ihk.de
Ausbildungsberatung	Petra Schuchardt	Tel. 0361 3484-163 schuchardt@erfurt.ihk.de
	Jana Gräbner	Tel. 0361 3484-302 graebner@erfurt.ihk.de
	Sabine Lindner	Tel. 0361 3484-293 lindner@erfurt.ihk.de
	Tobias Krombholz	Tel. 0361 3484-129 krombholz@erfurt.ihk.de
	Frank Hübner	Tel. 0361-3484-157 huebner@erfurt.ihk.de
Berufsorientierung	René Piel	Tel. 0361-3484-196 piel@erfurt.ihk.de
Weiterbildung	Gritt Wiegandt	Tel. 0361 3484-176 wiegandt@erfurt.ihk.de
Bildungsprämie	Anja Kästner	Tel. 0361 3484-150 kaestner@erfurt.ihk.de
Firmeninterne Trainings	Gritt Wiegandt	Tel. 0361 3484-176 wiegandt@erfurt.ihk.de
Seminare	Kristin Gräfin von Faber-Castell	Tel. 0361 3484-148 Faber-castell@erfurt.ihk.de
Aufstiegsfortbildung	Sandra Gärtner	Tel. 0361 3484-152 gaertner@erfurt.ihk.de
	Marcel Übensee	Tel. 0361 3484-127 uebensee@erfurt.ihk.de
IHK-Netzwerk Personal	Dr. Cornelia Haase-Lerch	Tel. 0361 3484-260 haase@erfurt.ihk.de
Workshopreihe „Attraktive Arbeitgeber“	Ilja Eckhardt	Tel. 0361 3484-191 eckhardt@erfurt.ihk.de
Betriebliche Gesundheitsförderung	Ilja Eckhardt	Tel. 0361 3484-191 eckhardt@erfurt.ihk.de
Vereinbarkeit Familie, Pflege und Beruf	Ilja Eckhardt	Tel. 0361 3484-191 eckhardt@erfurt.ihk.de

Ansprechpartner A-Z



IHK Regional – Ihr Service vor Ort



HERAUSGEBER	IHK Industrie- und Handelskammer Erfurt Arnstädter Straße 34 99096 Erfurt Tel. 0361 3484-0 Fax 0361 3485-950 Internet: www.erfurt.ihk.de
BILDNACHWEISE	© iStockphoto Seiten: 5, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 30, 32, 34
AUTOR	Dr. Cornelia Haase-Lerch
CO-AUTOREN	Michael Fuhlrott, Uwe Kramer, Kathrin Schwender, Dr. Colette Friedrich, Sabine Voigt, Iris Schuchardt, Sebastian Kalinowski, Jörg Schwietale, Susanne Wündsch, Mario Leinhos, Cornelia Beau, Jörg Reichenbach, Katrin Mößner, Bernhard Helbing
REDAKTIONSSCHLUSS	August 2016

IHK | Industrie- und Handelskammer Erfurt
Arnstädter Straße 34 | 99096 Erfurt
Tel. 0361 3484-0 | Fax 0361 3485-950
Internet: <http://www.erfurt.ihk.de>

