



Die richtigen
Mitarbeiter
zur richtigen Zeit

Personalgewinnung – ein Leitfaden für
kleine und mittlere Unternehmen



Hessischer Industrie-
und Handelskammertag

#GemeinsamFürHessensWirtschaft

Inhalt

1 Auf die eigenen Stärken besinnen	Seite 4
1.1 Plus: Flache Hierarchien	
1.2 Plus: Familienfreundlichkeit	
1.3 Plus: Entwicklungsperspektiven	
1.4 Plus: Arbeitsplatzsicherheit	
<hr/>	
2 Standort und Perspektiven bestimmen	Seite 7
2.1 Den eigenen Bedarf ermitteln	
2.2 Die Marktsituation beobachten	
2.3 Entwicklungschancen für Mitarbeiter definieren	
<hr/>	
3 Den Wettbewerb mit den Großen aufnehmen	Seite 9
3.1 Arbeitsklima aktiv vermarkten	
3.2 Personalmarketing und Medienpräsenz	
3.3 Zielgerichtete Ansprache	
<hr/>	
4 Spezielle Zielgruppen erschließen	Seite 13
4.1 Generation 50+	
4.2 Alleinerziehende	
4.3 Rückkehrer aus der Elternzeit	
4.4 Schüler/Studenten	
<hr/>	
5 Mitarbeiterbindung	Seite 16
5.1 Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld	
5.2 Unternehmenskultur und –kommunikation	
5.3 Work-Life-Balance	
5.4 Vergünstigungen und Sonderleistungen	

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen“, hat der Industriemanager Hans Christoph von Rohr gesagt. Gute Fachkräfte sind das wahre Kapital eines jeden Unternehmens. Mit diesem Leitfaden wollen wir die zentralen Fragen der Personalgewinnung aufgreifen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Hilfestellung geben, im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. Er ist nicht wissenschaftlich angelegt oder als Fachbuch zum Thema „Personalmarketing“ oder „Employer Branding“ zu verstehen.

Der Leitfaden beginnt mit einer kurzen Problembeschreibung und Analyse der Motivationsgründe, warum sich Arbeitnehmer für eine Stelle entscheiden.

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte vorgestellt, wie man sich als KMU für Mitarbeiter attraktiv präsentiert. Die Kontrollfragen dienen der Orientierung und helfen mit Handlungsempfehlungen schnell an den richtigen Stellen anzusetzen.

Zusätzlich haben wir Instrumente zur Mitarbeiterbindung aufgeführt, die Anregungen geben sollen, wie einmal gewonnene Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden können.



Martin Proba
Leiter des Geschäftsbereichs Unternehmen und Standort
IHK Darmstadt, Februar 2020

1. Auf die eigenen Stärken besinnen

KMU sind attraktive Arbeitgeber – sie vermarkten das aber zu wenig. Zum einen war das bislang nicht notwendig, zum anderen sehen viele es als aussichtslos an, mit den Werbeetats der Großunternehmen konkurrieren zu wollen. Mit pfiffigen Ideen und einer klaren Botschaft können aber Nischen besetzt werden – regional und inhaltlich.

Nicht allein die Bezahlung entscheidet darüber, ob ein Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen wird, zeigt die TOP JOB Trendstudie 2015 „Arbeitsgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechts- und Generationenfrage“¹⁾. Vertrauen, Familienorientierung und flache Hierarchien sind ebenso wichtig – Felder, auf denen besonders kleine und mittlere Unternehmen punkten können.

Alle Aktivitäten des Unternehmens prägen sein Bild in der Öffentlichkeit. Das beginnt beim Internetauftritt und bei der Wahrnehmung von Kunden und Lieferanten, geht über die gesamte Bandbreite der öffentlichen Wirkung bis hin zur Frage, wie die Mitarbeiter über den eigenen Betrieb sprechen – Neudeutsch: „Employer Branding“.

Also: Schluss mit der Zurückhaltung – zeigen und sagen Sie, was Sie sind und was Sie zu bieten haben.

1.1 Plus: Flache Hierarchie

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch flache Hierarchien aus. Damit gibt es zwar zwischen Geschäftsleitung, Mittelbau und operativer Ebene wenig Stufen auf der Karriereleiter. Darin steckt aber auch Potenzial: Die Entscheidungswege sind kurz, die Bürokratie ist eher gering, vielmehr spielt Vertrauen eine große Rolle. Diese Konstellation ist insbesondere für entscheidungsfreudige Mitarbeiter attraktiv. Wenn dazu noch die oft vielfältigen Aufgabenbereiche einzelner Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen in Betracht gezogen werden, ergibt sich ein Arbeitsumfeld mit sehr viel mehr Chancen als in den sehr „filetierten“ Stellen in Großunternehmen. Generalisten bietet das viel Entfaltungsspielraum.

Frage



Stellen Sie in Vorstellungsgesprächen den Bewerbern die Organisation und Prozesse in Ihrem Betrieb vor?

Ja Nein

Empfehlung:

Nehmen Sie die Darstellung von Organisation, Entscheidungsprozessen und Arbeitsumfeld als festen Bestandteil in Bewerbungsgesprächen mit auf.



„Wir haben eine partnerschaftliche Unternehmenskultur entwickelt, deren wichtigster Erfolgsfaktor Vertrauen ist. Mit unseren Mitarbeitern haben wir 14 Spielregeln für das kollegiale Miteinander und den geschäftlichen Umgang aufgestellt. Dass wir sie ins Boot geholt haben, bedeutet für uns natürlich auch, Verantwortung abzugeben. Aber das ist nur gut und richtig.“

Achim Kopp, Geschäftsführer Kopp Schleiftechnik, Lindenfels.

Das Unternehmen ist Spezialist für Zerspanungswerkzeuge zum Fräsen und Bohren und beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter

1.2 Plus: Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit hat für jeden einzelnen Mitarbeiter eine andere Bedeutung und Dimension. Es ist vor allem nicht nur der so häufig zitierte Betriebskindergarten. Der Bogen spannt sich von flexibler Arbeitszeit bis hin zur finanziellen Unterstützung von Mitarbeitern bei Problemen, auch die Vorstellungen verändern sich im Lebenszyklus. Wenn die eigenen Kinder erwachsen sind, hat man andere Möglichkeiten als zu Zeiten, in denen sie schulpflichtig sind. Später müssen vielleicht die Enkel betreut oder Eltern gepflegt werden. Kleine und mittlere Unternehmen können bei der Vereinbarung von Familie und Beruf flexibler als die Großen sein – jenseits von Betriebsvereinbarungen.

Frage



Können Sie spontan alle Maßnahmen nennen, die zur Familienfreundlichkeit Ihres Unternehmens beitragen?

Ja Nein

Empfehlung:

Listen Sie alle Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit auf. Machen Sie diese öffentlich – für die bestehenden Mitarbeiter, aber auch für Bewerber. Wenn Sie tiefer ins Thema einsteigen wollen, können Sie darüber nachdenken, sich als familienfreundlicher Betrieb zertifizieren zu lassen. Mehr unter: www.beruf-und-familie.de

1.3 Plus: Entwicklungsperspektiven

Wie bereits erwähnt: Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter in KMU sind überschaubar. Perspektiven lassen sich durch Projektarbeiten oder auch neue Geschäftsfelder entwickeln. Beide Möglichkeiten schaffen für die Belegschaft ein dynamisches Umfeld und entwickeln aus dem Bestand des Unternehmens neue Ideen weiter. Mitarbeiter, die sich hier bewähren, empfehlen sich für weitere Aufgaben. Gleichzeitig bieten neue Geschäftsfelder und Projekte durchaus Spielräume, die sich im „normalen“ Tagesgeschäft nicht finden.

Frage



Können Sie Bewerbern Entwicklungsperspektiven aufzeigen?

Ja Nein

Empfehlung:

Wenn es ein Beispiel eines vergleichbaren Mitarbeiters gibt, schildern Sie das. Wecken Sie allerdings nicht zu große oder falsche Hoffnungen, die Sie später eventuell enttäuschen müssen.



1.4 Plus: Arbeitsplatzsicherheit

Betriebe, die nicht primär über die nächsten Quartalszahlen gesteuert werden, sondern deren Perspektive mittel- und langfristig ausgerichtet ist, sind sicherere Arbeitgeber. Personal wird hier nicht als Kostenblock gewertet, den man zusammenstreicht, sondern als Menschen gesehen, die zum Erfolg des Betriebs beitragen. Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Einzelne Studien sprechen von einer höheren Arbeitsplatzsicherheit in kleinen und mittleren Betrieben, andere wiederum berichten genau das Gegenteil. Die „gefühlte“ Arbeitsplatzsicherheit ist dennoch in Familienbetrieben höher, da der Unternehmer meist die familiären Hintergründe seiner Mitarbeiter kennt. Entsprechend scheinen die Hürden für eine Entlassung höher als in Großkonzernen.

Frage



Können Sie positiv darstellen, wie Sie personalpolitisch in Krisenjahren agiert haben?

Ja Nein

Empfehlung:

Entwickeln Sie eine Darstellung Ihrer langfristigen und auch krisenfesten Personalpolitik.



„Als Familienunternehmen stellt sich Sanner seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Wir fühlen uns verpflichtet, den Menschen, die bei uns arbeiten, eine wirtschaftliche Perspektive zu geben. Wir sind an langfristigen Beschäftigungsverhältnissen interessiert und investieren entsprechend in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und der Fachkräfte von morgen.“

Ute Sanner-Friedrich, Sanner GmbH, Bensheim.

Das Unternehmen entwickelt Verpackungen für Pharma-, Medizintechnik- und Healthcareprodukte sowie Nahrungsergänzungsmittel



2. Standort und Perspektiven bestimmen

Die Wettbewerbssituation ist für KMU nicht neu. Seit jeher konkurrieren sie mit Großunternehmen mit bekannten Namen und Marken um Mitarbeiter. Nicht selten haben die KMU dabei das Nachsehen, weil sie weder ein bekanntes Image bieten noch den Gehaltswünschen entsprechen können. Zudem hat sich die Wettbewerbssituation dramatisch verändert: Die Fachkräfte werden weniger, der Wettbewerbsdruck steigt, was die Personalbeschaffung für KMU sicherlich erschwert. Silberstreif am Horizont ist das sich wandelnde Bewusstsein der Bewerber, die nicht mehr nur primär den möglichst höchsten Bruttoverdienst im Blick haben.

2.1 Den eigenen Bedarf ermitteln

„Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt“, mag eine weit verbreitete Einstellung sein – wer aber in seinem Betrieb die Grundzüge seiner Personalbeschaffung langfristig plant, fährt besser. Unternehmen mit kontinuierlicher Personalplanung müssen akut „nur“ unvorhergesehene Situationen meistern, während die anderen dauerhaft „Löcher stopfen“. Jeder Betrieb sollte zumindest eine fünfjährige Grobplanung erstellen. Das ist übrigens nicht nur für die Personalsituation wichtig, sondern gibt auch Pluspunkte für das Rating der Bank im Vorfeld von Kreditgesprächen..

Frage



Haben Sie einen genauen Plan, wie sich allein aufgrund der Altersstruktur der Personalbedarf Ihres Betriebs in den kommenden fünf Jahren entwickelt?

Ja Nein

Empfehlung:

Nutzen Sie den Demografierechner der IHK Darmstadt (www.demografierechner-hessen.de/index.php), um Ihre Personalplanung zu optimieren.

„Wir sind Spezialist für zukunftsfähige und innovative Software-Lösungen, damit unsere Partner agieren können, statt reagieren zu müssen. Das Gleiche gilt für uns selbst: Mit Ausbildung und Dualem Studium bilden wir Fach- und Führungskräfte von morgen aus und stellen mit vorausschauender Personalplanung sicher, auf dem stetig wachsenden IT-Markt auch in Sachen Personal wettbewerbsfähig zu sein.“

**Thomas Volkert, Geschäftsführer der Lovosoft GmbH,
Münster, Softwaredienstleister**

2.2 Die Marktsituation beobachten

Eine sinnvolle Personalplanung hat auch stets das Angebot im Blick. Jeder Betrieb sollte sich ein Bild von der Situation machen, auf die er trifft, wenn er zukünftig Fachkräfte mit einer speziellen Qualifikation braucht. Deshalb stellt die IHK Darmstadt auf ihren Webseiten den Fachkräftebedarf nach Berufen dar. Der Fachkräftemonitor bildet den Bedarf an ungelerten und angelernten Kräften ebenso ab wie den Bedarf an Facharbeitern und wissenschaftlich ausgebildeten Mitarbeitern. Die Prognosequalität nimmt zwar mit dem Zeithorizont ab, der Fachkräftemonitor wird jedoch von der IHK kontinuierlich fortgeschrieben.

Frage



Kennen Sie die Situation auf dem Fachkräftemarkt, wenn Sie in den kommenden Jahren Fachkräfte benötigen?

Ja Nein

Empfehlung:

Nutzen Sie den Fachkräftemonitor der IHK Darmstadt (www.fachkraefte-hessen.de), um Ihre Planung zu optimieren.

2.3 Entwicklungschancen für Mitarbeiter definieren

Personalentwicklung liegt in vielen kleinen und mittleren Unternehmen immer noch im Dornröschenschlaf. Dabei ist es ungleich einfacher, in kleineren Einheiten die Möglichkeiten von Mitarbeitern zu beschreiben und zu definieren. Aufgrund der flachen Hierarchien sind zwar in vielen KMU dem hierarchischen Aufstieg Grenzen gesetzt. Entwicklungschancen liegen aber auch in der Erweiterung des Aufgabenspektrums und der persönlichen Weiterbildung. Hier sollte auch nicht vergessen werden, dass viele KMU in den kommenden Jahren Probleme mit der Nachfolge haben werden. Bezüglich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten können Mitarbeitern oder Neueinsteigern Perspektiven eröffnet werden, die über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren gehen.

Frage



Können Sie Mitarbeitern ihre Karriereperspektive im Betrieb erläutern?

Ja Nein

Empfehlung:

Erstellen Sie einen Organisationsplan mit den notwendigen fachlichen Voraussetzungen und bereiten Sie regulär anstehende Personalwechsel vor.



„Unsere Philosophie: Wer sich wohlfühlt, schafft Mehrwert – wer glücklich ist, bleibt. Für uns ist die Ausbildung von Fachkräften seit Jahrzehnten selbstverständlich. Unsere jungen Mitarbeiter sind ein Teil der Zukunft und bringen neue Energie in das Unternehmen. Ebenso schätzen wir aber auch das Know-how und die Erfahrung langjähriger Kollegen und unterstützen sie mit adäquaten Weiterbildungsmaßnahmen. Damit sorgen wir schon heute – trotz des demografischen Wandels – für gute Fachkräfte von morgen.“

Thorsten Muntermann, Geschäftsführer der Koziol GmbH, Erbach,
die Designprodukte zum Leben und Wohnen herstellt

3. Den Wettbewerb mit den Großen aufnehmen

Ebenso wie KMU mit ihren Produkten und Dienstleistungen mit großen Unternehmen konkurrieren können, sind sie auch bei der Fachkräftegewinnung dazu in der Lage. Allein mit Einmalaktionen ist es nicht getan. Es bedarf einer langfristig und dauerhaft angelegten Strategie, bei der KMU ihre Ideen und Wendigkeit nutzen können, die sie auch an anderer Stelle auszeichnen.

3.1 Arbeitsklima aktiv vermarkten

KMU und besonders Familienbetriebe zeichnen sich meist durch ein gutes Arbeitsklima aus. Dazu tragen sicher die (noch) überschaubare Anzahl von Mitarbeitern und die direkte Kommunikation mit kurzen Wegen bei. In diesen Betrieben selbst wird das womöglich als selbstverständlich angesehen. Es ist aber ein Pfund, mit dem gerade sie wuchern können.

Mittelständische Unternehmen stellen in Deutschland mehr als 65 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze. Doch sind sie bei der Stellensuche nicht immer die erste Adresse. Große Namen und bekannte Marken sind für die Bewerber zunächst attraktiver als der „Hidden Champion“ im Mittelstand. Im Wettbewerb um die besten Köpfe müssen sich speziell kleinere und mittlere Unternehmen mit ihren Alleinstellungsmerkmalen besonders positionieren. Dabei muss das Personalmarketing alle Dimensionen des Betriebs erfassen, denn alle Facetten eines Unternehmens prägen sein Bild in der Öffentlichkeit.

Frage



Lassen Sie auf Ihrer „Job-Seite“ im Internet Mitarbeiter zu Wort kommen, warum sie gerade in Ihrem Unternehmen arbeiten?

Ja Nein

Empfehlung:

Nutzen Sie Ihre Mitarbeiter als Botschafter für Ihr Unternehmen – nicht nur im Internet (Ein gelungenes Beispiel: die Kampagne des Mineralwasser-Abfüllers Peterstaler: „Ich bin ein Peterstaler“).



„In unserem Unternehmen steht der Mensch im Mittelpunkt. Wir legen großen Wert darauf, unsere Kultur der Zusammengehörigkeit bei Datron zu pflegen und aufrechtzuerhalten. Hierzu gehören nicht zuletzt regelmäßige Freizeitaktivitäten wie Sportevents, Firmenfeiern und regelmäßige Events zum Teambuilding. Diesen Spirit leben wir gemeinsam – und unsere Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner schätzen das. Wer ausschließlich das schnelle Geschäft sucht, passt weniger zu uns. Ebenso ist uns bei neuen Mitarbeitern die Teamfähigkeit genauso wichtig wie die fachliche Qualifikation. Wir legen großen Wert darauf, dass neue Kollegen auch persönlich ins Team passen.“

Dr. Arne Brüsich, Vorstandsvorsitzender der Datron AG, Mühlthal

3.2 Personalmarketing bedeutet kontinuierliche Medienpräsenz

Es bedarf keines großen Werbeetats, um im Gespräch zu bleiben. Wichtig ist, kontinuierlich über das eigene Unternehmen zu berichten. Anlässe gibt es genug: neue Produkte, Jubiläen (Mitarbeiter und Betrieb), neue Technologien, besondere Gäste, Aktivitäten im Sponsoring oder Investitionen. Vergessen sie hier auch nicht die sozialen Medien.

Frage



Ist Ihre Homepage aktuell?

Ja Nein

Empfehlung:

Aktualisieren Sie Ihre Webseite und bringen Sie sie künftig mindestens einmal im Monat auf den neuesten Stand.

Ist in Ihrem Umfeld und bei der Zielgruppe bekannt, wie das Produkt- oder Dienstleistungsspektrum Ihres Betriebs aussieht?

Ja

Was wissen Externe über Ihr Unternehmen? Befragen Sie hierzu drei beliebige Personen, die nicht in Ihrem Unternehmen arbeiten.

.....

.....

Ist es das, was Externe über Ihren Betrieb wissen sollten?

Nein

Empfehlung:

Verstärken Sie Ihre Medienarbeit, indem Sie über Ihre Produkte, Zahlen und Innovationen berichten und die Menschen in Ihrem Betrieb vorstellen. Anlässe können Firmenjubiläen oder besondere Fähigkeiten sein.

Gibt Ihr Unternehmen zu den genannten Anlässen Pressemeldungen an die Medien?

Ja Nein

Empfehlung:

Führen Sie regelmäßige Pressearbeit zu allen Anlässen als Standard ein (Pressemeldung, Presseeinladung).

Wenn ja, wie ist die Presseresonanz?

befriedigend könnte besser sein

Empfehlung:

Suchen sie das Gespräch mit den Redakteuren der relevanten Medien, um in Erfahrung zu bringen, wie Ihre Meldungen es in die Medien schaffen.



„Wir liefern den Rohstoff Granit aus Bergsträßer Steinbrüchen in alle Welt und sind damit ein bedeutender Arbeitgeber in der Region. Für uns ist es selbstverständlich, die Öffentlichkeit auf dem Laufenden zu halten und sie daran teil haben zu lassen, was bei uns passiert, welche Mitarbeiter Jubiläen feiern, wer uns besucht und so weiter. Unser herzliches Miteinander bewirkt, dass unsere Mitarbeiter sich mit der Firma identifizieren und uns langfristig erhalten bleiben.“

Claudia Leibler, Personalchefin bei Röhrig granit®, Heppenheim



3.3 Eine zielgerichtete Ansprache

Die Ansprache beginnt mit dem richtigen Medium: Die Zeiten sind passé, in denen Mitarbeiter ausschließlich über die Stellenanzeigen in Zeitungen gefunden wurden. Das Internet, Online-Job-Portale und Blogs erscheinen als die Kanäle der Zeit. Doch nicht jeder nutzt die gleichen Informationsmedien. Während Jugendliche sich völlig unbefangenen elektronischer Medien bedienen, zögern viele der Generation 50+ noch.

Arbeitgeber sollten zudem nicht nur ihren eigenen Bedarf im Blick haben, sondern auch das persönliche Lebensumfeld möglicher Bewerber¹. Studienabsolventen sind in der Regel mobiler als Mitarbeiter, die vor kurzem eine Familie gegründet haben. Junge Familien finden ein Stellenangebot mit wechselnden Einsatzorten in Asien unter Umständen weniger attraktiv als der Single, der gerade sein Examen abgeschlossen hat. Mit dem Lebenszyklus verändern sich Möglichkeiten und Bedürfnisse. Hier gilt es, maßgeschneiderte Angebote für die gewünschte Zielgruppe an Bewerbern zu entwickeln und sich dabei flexible Möglichkeiten offen zu halten.

Frage



Haben Sie maßgeschneiderte Konzepte für die Ansprache von Auszubildenden, ungelernten Mitarbeitern, Facharbeitern, wissenschaftlichen Mitarbeitern?

Ja Nein

Empfehlung:

Erstellen Sie zielgruppengerechte Materialien und machen Sie sich Gedanken über geeignete Wege, die Gruppen anzusprechen. Fragen Sie Vertreter der Zielgruppe, welche Medien sie bevorzugt nutzen.

Vor Rekrutierungsaktivitäten empfiehlt es sich zudem, einen zielgruppenorientierten Maßnahmenplan zu entwickeln.

¹ TOP JOB – Trendstudie 2015 Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechts und Generationenfrage Prof. Dr. Heike Bruch, Josef A. Fischer, Jessica Färber vergleiche www.topjob.de/projekt/trendstudien/studie-arbeitgeberattraktivitaet-download.html

Verschiedene Werbemaßnahmen und ihre Vorteile:

Maßnahme	Kurzbewertung
Ausschreibungen auf der eigenen Webseite	<ul style="list-style-type: none"> • Basismaßnahme • Erfolg versprechend, wenn die Seite viele Besucher hat
Anzeigen in Lokalzeitungen	<ul style="list-style-type: none"> • regional begrenzt • Erfolg versprechend, wenn regional rekrutiert werden kann /soll bietet sich im gewerblichen Bereich an
Anzeige in Fachmagazin	<ul style="list-style-type: none"> • meist teurer als Anzeige in Lokalzeitungen, aber überregional und fachspezifisch • Erfolg versprechend, wenn Spezialisten gesucht werden
Anzeige in Internet-Plattform	<ul style="list-style-type: none"> • mittlerweile nahezu Standard • keine regionale Begrenzung • Erfolg versprechend, da Jobsuchende oftmals gezielte Abfrageroutinen einsetzen
Beauftragen von Personaldienstleistungen (Zeitarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> • suchen gezielt das richtige Personal • viele sind auf Branchen spezialisiert
Anfrage bei der Arbeitsagentur	<ul style="list-style-type: none"> • Standard • kostenneutral • steht und fällt mit dem Stellenprofil • Vorselektion der Bewerber ist wichtig
Beauftragung einer Personalagentur (Headhunter)	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten sind Verhandlungssache • gutes Preis-Leistungsverhältnis, wenn erfolgsabhängig bezahlt wird • Erfolg versprechend durch gezielte Vorauswahl des Personaldienstleisters
Teilnahme an Rekrutierungs-Messen	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten richten sich nach Form der Messe und Art der Teilnahme • Kosten für Standbesetzung nicht unterschätzen • Ihr Auftritt sollte sich von den Wettbewerbern abheben, dann gute Erfolgsaussichten
Prämien für Hinweise von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten sind steuerbar • Angesprochene passen meist in den Betrieb • Fitter sind die eigenen Mitarbeiter



„Wir haben den Produktentwicklungskurs 'Think Engineering' konzipiert, um den Ingenieurberuf in seiner Vielfältigkeit für Schülerinnen und Schüler greifbar zu machen. Vier Tage lang erleben junge Frauen und Männer den gesamten Produktentstehungsprozess von der Ideenfindung, über Skizzen, 3-D-Training und -Umsetzung bis zum fertigen Modell. Unser Ziel ist es, Vorurteile abzubauen und zu zeigen, wie interessant und zukunftsorientiert der Ingenieur-Beruf ist – vor allem möchten wir hierdurch auch Mädchen zu einer Laufbahn im sogenannten MINT-Bereich ermutigen.“

Kai F. Wißler, Geschäftsführer Invenio GmbH Engineering Services, Rüsselsheim
Das Unternehmen wurde für das Projekt 2014 mit dem IHK-Förderpreis
Fachkräfte ausgezeichnet



4. Spezielle Zielgruppen erschließen

Es mag zunächst aufwendig erscheinen, das Potenzial spezieller Gruppen wie der Generation 50+, alleinerziehender Frauen, Mütter und Väter nach der Elternzeit sowie Schüler und Studenten, zu erschließen. Und auch wenn es nur einzelne Bausteine sind, die den Fachkräftebedarf allein sicher nicht decken können, so trägt jeder Einzelne doch zu einer vielfältigen und interessanten Personalstruktur bei. Jede dieser Gruppen hat ihre Besonderheiten – und nicht jeder Betrieb kann die spezifischen Anforderungen aufgrund der besonderen Lebensumstände erfüllen. Eine gute Zusammenstellung gibt das Praxis-Hand-Buch „Fachkräfte für den Baden-Württembergischen Mittelstand“².

4.1 Generation 50+

Heute wird nicht mehr in Frage gestellt, dass die Generation 50+ in der Phase bis zum Eintritt ins Rentenalter erwerbstätig ist. Bei Bewerbern, die nach betriebsbedingten Kündigungen, die nicht zu weit zurückliegen, zu Ihnen kommen, sollte eine Integration ins Unternehmen nicht allzu schwer sein, wenn Anforderungsprofil und Qualifikation passen. In allen anderen Fällen sind die persönlichen Spezifika zu berücksichtigen. Die Generation 50+ besitzt einen größeren Erfahrungshintergrund als junge Mitarbeiter. Allerdings hat sie auch andere Ansprüche an die Ausgestaltung von Stellen, nicht nur hinsichtlich Arbeitszeit und Entlohnung, sondern auch in Bezug auf selbstbestimmtes Arbeiten.³

Frage



Sind Sie bereit, ältere Arbeitnehmer einzusetzen?

Ja Nein

Empfehlung:

Erfassen Sie Hinderungsgründe, um sie zu diskutieren und eventuell zu beseitigen

- Abläufe
- Bezahlung
- Veraltetes Know-how der Bewerber
- Mangelnde zeitliche Perspektive im Betrieb
- Stellenstruktur
- Sonstiges

Lassen sich diese Hinderungsgründe durch geeignete Maßnahmen beseitigen?

.....

² Internet: www.bw-jobs.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Handbuch_Fachkraefte.pdf

³ Vergleiche ebenda Seite 51

4.2 Alleinerziehende

Alleinerziehende lassen sich sicherlich gut in Unternehmen integrieren, wenn der Betrieb auf die Spezifika Rücksicht nehmen kann. Aus der Situation der Alleinerziehenden ergibt sich, dass es für die Betreuung der Kinder keine Alternative gibt. Daher muss klar sein, dass in Fällen von Krankheit der Kinder, in Schließzeiten von Betreuungseinrichtungen oder Ähnlichem Alleinerziehende zunächst keine Alternativen zu eigener Betreuung haben. Betriebe können das auffangen, indem sie nach Möglichkeit flexible Arbeitszeiten anbieten, Heimarbeitsplätze oder betriebliche Betreuungsangebote einrichten.

Frage



Sind Sie bereit, ältere Arbeitnehmer einzusetzen?

Ja Nein

Empfehlung:

Klären Sie folgende Fragen:

- Lassen sich betriebliche Prozesse so strukturieren, dass die Stelle nicht mehr zeitkritisch ist?
- Können wir einen Heimarbeitsplatz anbieten? Haben wir hierfür die entsprechenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen?
- Können wir Kinderbetreuung organisieren?

4.3 Rückkehrer aus Elternzeit

Es empfiehlt sich, während der Elternzeit den Kontakt zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu halten – und zwar über die Abfrage des Rückkehrzeitpunkts hinaus. Das erhöht die Bindung an den Betrieb und kann gegebenenfalls über Qualifikationsmaßnahmen das Know-how der Arbeitnehmer auf dem notwendigen Niveau halten. Rechtzeitig vor der Rückkehr sollte mit dem Mitarbeiter seine Perspektive besprochen werden.

Frage



Haben Sie betriebliche Maßnahmen für Mitarbeiter in der Elternzeit?

Ja Nein

Empfehlung:

Beteiligung an betrieblichen Veranstaltungen (inklusive Fortbildung), periodische Kontaktgespräche

Haben Sie einen Fahrplan für die Wiedereingliederung der Mitarbeiter in Elternzeit?

Ja Nein

Empfehlung:

Entwerfen Sie einen Standardprozess inklusive Betreuung während der Elternzeit.

4.4 Schüler/Studenten

Schüler und Studenten suchen Ferienjobs oder auch Praktikumsplätze. Diese Kontaktaufnahme kann dazu genutzt werden, diese Gruppe ans Unternehmen zu binden, um sie gegebenenfalls nach Abschluss der Ausbildung als Mitarbeiter zu gewinnen.

Frage



Haben Sie ein klar definiertes Angebot für Schüler und Studenten?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Definieren Sie Möglichkeiten für Ferienjobs (ständiges/periodisches Angebot), Praktika (schulisch/studentisch) sowie Möglichkeiten für Seminar-, Diplom- oder Doktorarbeiten.

Neben der allgemeinen Medienpräsenz ist die Pflege Ihrer Kontakte zu den Ansprechpartnern im Bildungssystem wichtig. Sie geben Empfehlungen an potenzielle Bewerber – sowohl aus der Dualen als auch der akademischen Ausbildung. Einen besonderen Zugang zu Nachwuchskräften bieten die Zukunftswerkstätten der IHK Darmstadt. An mehr als 40 Schulen in Südhessen gibt es diese besonderen Foren zur Berufsorientierung von Schülern. Unternehmen haben hier Gelegenheit, sich vorzustellen, Berufsbilder zu skizzieren, Praktika anzubieten und vieles mehr. Eine gute Möglichkeit, frühzeitig eine Beziehung zu künftigen Mitarbeitern aufzubauen.

Frage



Halten Sie Kontakt zu allgemeinbildenden Schulen (Fachlehrer für Arbeitslehre zum Beispiel)

Ja Nein

Empfehlung:

Nehmen Sie zunächst Kontakt auf und planen Sie dann gemeinsam mit der/n Schule/n weitere Maßnahmen. Prüfen Sie, ob Sie sich in einer Zukunftswerkstatt engagieren können.

Stellen Sie Plätze für Schülerpraktika zur Verfügung?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Ein positiver Erstkontakt kann Schlüssel für Bindungen an den Betrieb sein.

Stellen Sie Plätze für Hochschulpraktika zur Verfügung?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Ebenso wie bei Schülerpraktika kann das der Beginn „einer langen Freundschaft“ sein.

Betreuen Sie Seminar-, Diplom- oder Doktorarbeiten?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Neben dem Lösen von betrieblichen Problemen kann man hier gut prüfen, ob Fachkräfte in den Betrieb passen und sie sich für das Unternehmen interessieren.



„Unser Unternehmen pflegt schon lange intensive Kontakte zu Schülern und Lehrern der Region – unter anderem über Unternehmensbesuche, den Girl's und Boy's Day sowie Praktika. Auch die Beteiligung an der IHK-Zukunftswerkstatt in der Otzbergschule Lengfeld ist uns sehr wichtig: So können frühzeitig noch mehr Mädchen und Jungen ausprobieren, ob der abwechslungsreiche und interessante Beruf Gärtner Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau etwas für sie wäre.“

Jens Kunkel, Geschäftsführer Kunkel Garten- und Landschaftsbau, Otzberg



5. Mitarbeiterbindung

Genauso wichtig, wie Mitarbeiter zu finden, ist es, diese im Unternehmen zu halten und langfristig zu binden. Wenn sich ein Arbeitnehmer mit seinem Unternehmen identifiziert, ist er motiviert. Dies wirkt sich direkt auf seine Produktivität aus. Nicht immer ist es die Zahlung, die überzeugt, das „Gesamtpaket“ muss stimmen.

5.1 Arbeitsorganisation und Umfeld

Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt findet nicht nur weniger Anlass zum Wechsel, sondern bringt bessere Leistungen. Es beginnt ganz simpel mit den ergonomischen Verhältnissen am Arbeitsplatz.

Frage



Haben Sie alle Arbeitsplätze arbeitsmedizinisch bewerten lassen?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Die Berufsgenossenschaften bieten Präventionsmaßnahmen und Präventionsleistungen (Arbeitsmedizinische Vorsorge, Ergonomie, Arbeitsorganisation) an. Sie beraten und betreuen die Betriebe umfassend in allen Fragen des Arbeitsschutzes, qualifizieren die Versicherten, erforschen Unfallursachen und prüfen technische Arbeitsmittel. Wichtig sind auch Arbeitsmittel wie Tritte, Leitern oder auch Transporthilfen. Aber nicht nur der individuelle Arbeitsplatz sollte stimmen. Sauberkeit, Lärmpegel, Farbgebung, Klimatisierung, Rückzugszonen, Aufenthaltsräume und auch die Sanitären Anlagen spielen eine Rolle.

Überprüfen Sie regelmäßig die Wirkung ihrer Betriebsräume auf Mitarbeiter?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Fragen Sie ihre Mitarbeiter, aber auch Dritte, was sie „gut“ finden und was verbesserungswürdig ist. Nicht jeder Trend muss mitgemacht werden, aber oftmals erhöhen Kleinigkeiten wie Farbe oder Beleuchtung den „Wohlfühlfaktor“. Die Basisinfrastruktur sollte aber einigermaßen auf der Höhe der Zeit sein. Aber auch Team und der Einsatz von Technologien sind Faktoren, die eine Rolle spielen.

5.2 Unternehmenskultur und –kommunikation

Flache Hierarchien, viel Gestaltungsspielraum und damit verbunden die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, zeichnen kleine und mittlere Unternehmen aus. Dies ist in der Regel Teil der Unternehmenskultur. Auch diese „Selbstverständlichkeit“ ist es wert, kommuniziert zu werden. Entscheidend für die Unternehmenskultur ist, dass wichtige Werte im Unternehmen vom gesamten Team verinnerlicht und von den Führungskräften vorgelebt werden. Das Vorbild der Führungsmannschaft ist wichtiger als Parolen auf Plakaten und Dokumentationen in Handbüchern.

Frage



Sind Sie sich über die Werte in Ihrem Betrieb im Klaren? Können Sie die in einem Leitbild zusammenfassen?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Wenn Sie kein formuliertes Leitbild haben: Holen Sie das gesamte Team oder ausgewählte Mitarbeiter zusammen und beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Prinzipien prägen unser Handeln?
- Was ist unser gemeinsames Ziel?
- Fassen Sie die Ergebnisse schriftlich zusammen und geben Sie sie an das gesamte Team als verbindliches Leitbild und Handlungsmaxime

Chancengleichheit und gelebte Gleichberechtigung werden zunehmend wichtig. Eine gleichwertige Bezahlung für gleichwertige Tätigkeiten ist hier die Basis. Weiterhin sollten auch alle Mitarbeiter Zugang zu allen personalpolitischen Programmen haben, die für sie geeignet sind.

Glaubwürdigkeit und Attraktivität steht und fällt mit einer offenen Kommunikation. Nichts ist schlimmer, als wenn der „Flurfunk“ Gerüchte, Halbwahrheiten oder auch Falschmeldungen in Umlauf bringt. Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern offen, direkt und regelmäßig.

Haben alle Mitarbeiter die für sie notwendigen Telekommunikationsmittel?

Ja Nein

Haben alle Mitarbeiter die für sie notwendige EDV-Ausstattung?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Telefonie und eine adäquate EDV-Ausstattung (Hard- und Software) sind Hygienefaktoren für modernes Arbeiten. Dabei muss es nicht immer das neueste Produkt sein. Bedienkomfort und einfacher Zugang sollten hier im Fokus stehen. Auch Dienstfahrzeuge sollten an dieser Stelle nicht vergessen werden.

Denken Sie auch daran, die Telekommunikationsmittel für die private Nutzung freizugeben, wenn nicht IT-Sicherheit dagegen spricht. Mit „Flat-Rates“ ist dies für Betriebe kein Kostenfaktor.

Haben alle Mitarbeiter Zugang zu betrieblicher Mobilität (Fahrräder, Autos, Job-Ticket, Taxi, Zug, Flugzeug)?

Ja Nein



5.3 Work-Life-Balance

Beruf und privates Leben in Einklang zu bringen, wird Berufstätigen immer wichtiger. Kleinunternehmen können hier punkten (siehe auch 1.2 Familienfreundlichkeit), weil sie oftmals flexibel und ad hoc auf die Bedarfe von Mitarbeiter reagieren können. Die Liste der Angebote des Unternehmens (1.2) lohnt es, auch regelmäßig in Erinnerung zu rufen. Individuelle Arbeitszeitmodelle, Auszeiten für Kinder- und Angehörigenbetreuung sind zwar eine „gefühlte“ Selbstverständlichkeit, aber längst nicht Standard. Zur Work-Life-Balance zählt aber auch, Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeitsentwicklung durch Weiterbildungen zu unterstützen und ihnen hier Karrierechancen im eigenen Betrieb zu eröffnen.

Frage



Haben Sie einen individuellen Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Gesundheitsvorsorge ist in diesem Kontext auch wichtig. Gesunde Mitarbeiter sind leistungsfähig und motiviert. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter sind bis zu einer jährlichen Höhe von 500 Euro je Mitarbeiter als Betriebsausgabe abzugsfähig und für den Empfänger steuerfrei. Hierunter fallen zum Beispiel Physiotherapie, Bewegungsprogramme, Ernährungsangebote, Suchtprävention, Stressbewältigung.

5.4 Sonderleistungen und Vergünstigungen

Steuerfreier Sachbezug von 44 Euro pro Monat (Stand Januar 2020)

Arbeitgeber können aktuell einen Betrag von 44 Euro als „Sachzuwendung“ steuerfrei an Mitarbeiter geben. Dies kann als Instrument der Mitarbeiterbindung eingesetzt werden, indem Engagement oder besondere Leistungen honoriert werden. Auf jeden Fall ist es ein Mittel zur Motivation, denn im Unterschied zu generellen Gehaltserhöhungen bekommen Arbeitnehmer die volle Höhe der Sachzuwendung.

Beispiele für Sachzuwendungen sind: Essenmarken, Tankgutscheine, Gutscheinkarten

Geschenke zu persönlichen Anlässen bleiben für den Arbeitgeber bis zu 60 Euro steuerfrei (Stand Januar 2020)

Beispiele für besondere Anlässe sind: Geburtstage, Hochzeit, Geburt/Taufe von Kindern, bestandene (Azubi-)Prüfungen, Beförderungen, Dienstjubiläen

Job-Ticket (Stand Januar 2020)

Die Zuschüsse des Arbeitgebers zum Job-Ticket sind seit dem 1. Januar 2019 steuerfrei nach Paragraph 3 Nummer 15 EStG.

Vermögenswirksame Leistungen (Stand Januar 2020)

Der „Klassiker“: Vermögenswirksame Leistungen. Das Unternehmen kann bis zu 40 Euro dazugeben. Die genaue Höhe ist meist im Arbeits- oder Tarifvertrag geregelt. Bei der Anlage des Geldes kann der Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Anlageformen wählen, beispielsweise Bausparverträge, Fondssparpläne oder die Tilgung Ihrer Baufinanzierung. Der Staat gibt die Arbeitnehmersparzulage dazu. Bei Bausparverträgen kann zusätzlich die Wohnungsbauprämie beantragt werden. Der Sparbetrag kann frühestens nach sieben Jahren ausgezahlt werden. Die staatlichen Prämien gibt es am Ende der Laufzeit.

Frage



Haben Sie Sonderleistungen und diese auch systematisch erfasst?

Ja Nein

Gibt es einen Plan, wie Mitarbeiter die Sonderleistungen erhalten können?

Ja Nein

Handlungsempfehlung:

Besprechen Sie alle Sonderleistungen und Zuwendungen mit dem Steuerberater. Damit ist sichergestellt, dass die jeweils aktuelle Gesetzeslage angewendet wird und die Leistungen auch ankommen, ohne dass das Finanzamt Einspruch erhebt.



„Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden ist nicht nur eine Frage der Bezahlung. Das Gesamtpaket muss stimmen, dann ist die Fluktuation gering, die Kosten für die Personalsuche halten sich im Rahmen und die Mitarbeiter sind Botschafter des Betriebes und helfen mit, geeignete Kolleginnen und Kollegen zu finden“

Elfi Gruß, Geschäftsführerin workflow + GmbH, Darmstadt und Bensheim



Hessischer Industrie-
und Handelskammertag

Impressum

Herausgeber

Hessischer Industrie- und Handelskammertag (HIHK) e. V.

Wilhelmstraße 24 - 26

65183 Wiesbaden

☎ 0611 1500-213

@ info@hihk.de

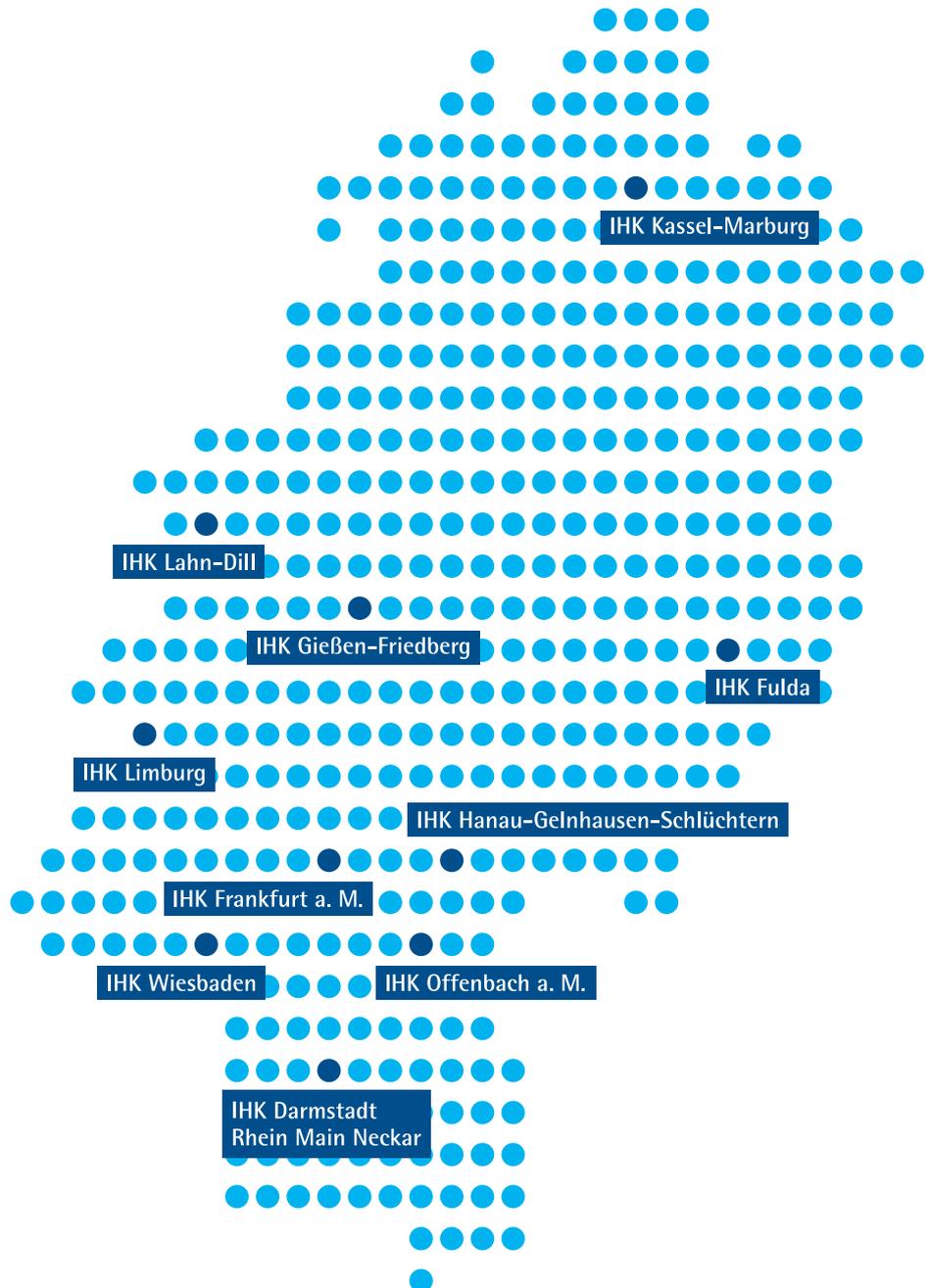
🌐 www.hihk.de

Bildnachweis

istockphoto.com

Stand

Februar 2020



Über den Hessischen Industrie- und Handelskammertag

Gemeinsam für Hessens Wirtschaft: Der Hessische Industrie- und Handelskammertag (HIHK) koordiniert die landespolitischen Aktivitäten der zehn hessischen IHKs. Als Sprachrohr der gewerblichen Wirtschaft in Hessen vertreten wir die Interessen von rund 400.000 Mitgliedsunternehmen gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit. Mit engen Kontakten zur Landesregierung, den Medien sowie allen wichtigen Akteuren auf Landesebene wollen wir einen Beitrag leisten, damit die Standpunkte der hessischen Wirtschaft Gehör finden und auch in der öffentlichen Wahrnehmung zur Geltung kommen. Dabei ist das Gesamtinteresse der Wirtschaft der Maßstab unserer Arbeit.