

IHK-Praxistipps zur Fachkräftesicherung

Arbeitgeberattraktivität steigern in 3 Schritten –
ein Wegweiser insbesondere für kleine und
mittelständische Unternehmen



Die Sächsischen
Industrie- und Handelskammern



HERAUSGEBER Industrie- und Handelskammer Chemnitz
Industrie- und Handelskammer Dresden
Industrie- und Handelskammer zu Leipzig

REDAKTIONSSCHLUSS Mai 2025

© Industrie- und Handelskammer Dresden

Bildnachweis: Titel: stock.adobe.com – Lomb | stock.adobe.com – Bits and Splits; eakgrungenerd;
Fotowerk; Jesse Bettencourt/peopleimages.com; pressmaster; Robert Kneschke; sebra; wutzkoh; Yurii |
shutterstock.com – Andrey Popov; gpoinstudio

Nachdruck und sonstige Verbreitung - auch auszugsweise - nur mit Quellenangabe und
gegen Einsendung eines Belegexemplars.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche grammatische Form gewählt.
Dessen ungeachtet beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Hinweise zu diesem Wegweiser.....	2
Schritt 1 – Bestandsaufnahme	3
Altersstruktur im Unternehmen analysieren	3
Krankenstand im Blick behalten	4
Fluktuation hinterfragen.....	6
Schritt 2 – Bindung stärken.....	7
Maßnahmen im Überblick	7
Gehalt und Finanzierungsvereinbarung.....	8
Exkurs: Kurzarbeitergeld als Instrument in Krisen	10
Arbeitsortgestaltung – Flexibilität im Büro.....	11
Arbeitszeitgestaltung.....	13
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	16
Betriebliches Mobilitätsmanagement	19
Personalentwicklung	20
Führung und Kommunikation.....	24
Betriebliches Gesundheitsmanagement	28
Schritt 3 – Personal gewinnen.....	31
Planung der Ausschreibung.....	31
Neue Zielgruppen in den Blick nehmen.....	32
Internationale Fachkräfte	36
Personalsuche effektiv platzieren.....	42
Matchingprojekt Hand in Hand for international Talents.....	43
Matchingplattform UBAconnect	44
Vielseitige Suchmöglichkeiten nutzen	44
Exkurs: Social Recruiting	45
Bewerber betreuen	46

Hinweise zu diesem Wegweiser

Die Fachkräftesicherung ist und bleibt für die sächsischen Unternehmen eine der größten Herausforderungen der Zukunft. Die maßgeblichen Faktoren am Arbeitsmarkt – Transformation der Wirtschaft, demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Digitalisierung – beeinflussen die ökonomische Entwicklung der Region. Vor allem für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern wird es zur immer größer werdenden Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte mitzuhalten.

Für Sie als Unternehmenslenker und Entscheider bedeutet dies neue Aufgaben bei der Personalbeschaffung und -bindung: Erfolgreiche Personalarbeit braucht Planung – basierend auf Ihrem Geschäftsmodell und Ihrer Personalstruktur. Der strategische Blick auf Ihr Personal hilft Ihnen, Ihr Unternehmen für die Zukunft sicher aufzustellen.

Der vorliegende Wegweiser der sächsischen IHKs gibt in drei Schritten Anregungen für Ihre Personalarbeit: Kennen Sie Ihre Mitarbeiterstruktur und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter (Schritt 1), können Sie gezielt Maßnahmen zu deren Bindung umsetzen (Schritt 2). Kennen Sie die Motivation von Bewerbern, können Sie diese leichter für Ihr Unternehmen gewinnen (Schritt 3).

TIPP: Die sächsischen Kammern bieten regelmäßig Veranstaltungsformate als Präsenzveranstaltung, in digitaler oder hybrider Form an. Fragen hierzu können Sie an die als Kontakt auf der letzten Seite genannten IHK-Mitarbeiter richten.

Für den Beginn ist es sinnvoll, Schwerpunkte zu setzen und in kleinen Schritten vorzugehen – einzelne Maßnahmen und Entscheidungshilfen werden in diesem Wegweiser vorgestellt.

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

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

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

- Wie kann Gesundheitsmanagement die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen?
- Was tun für mehr Familienfreundlichkeit?
- Wie unterstützt Weiterbildung die Arbeitgeberattraktivität?
- Welchen Einfluss haben Führung und Kommunikation?
- Welche Rolle spielt die Bezahlung (Gehalt, Finanzierungsvereinbarung, Zusatzleistungen)?

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

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

Schritt 1 – Bestandsaufnahme

Altersstruktur im Unternehmen analysieren

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



STICHWORT: Datenschutz

Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) regelt, dass personenbezogene Daten nur im erforderlichen Maße, rechtmäßig sowie zweck- und zeitgebunden gesichert aufbewahrt werden dürfen.



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

- Erfassung der Anzahl der Beschäftigten in einem bestimmten Jahrgang
- Berechnung der Anteile der Jahrgänge oder von Altersgruppen
- Vergleich zwischen den Abteilungen/Bereichen
- Berechnung und Darstellung der Altersstruktur für das Unternehmen

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

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

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

Krankenstand im Blick behalten

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

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

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

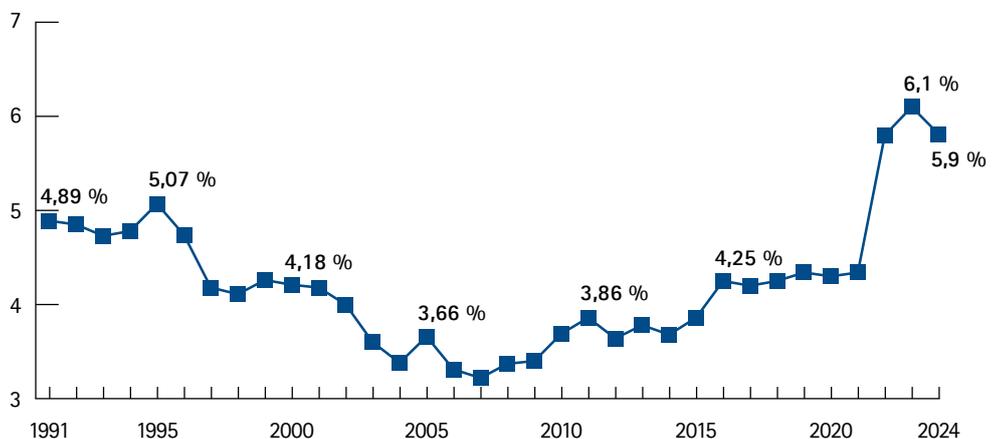
Demnach entspricht der Krankenstand bei durchschnittlich zwei krankheitsbedingten Fehltagen aller Mitarbeiter im Monat knapp 7 Prozent.

Quelle: www.bkk-dachverband.de

Diese Kennziffer ermöglicht es Ihnen, wichtige Rückschlüsse zu ziehen. Zum Beispiel: Inwiefern hat sich der Krankenstand verändert? Ist der Krankenstand überdurchschnittlich hoch oder eher niedrig im Vergleich zur Branche?

Die folgende Abbildung stellt die Durchschnittswerte des Krankenstands von Mitgliedern der gesetzlichen Krankenversicherung zwischen 1991 und 2024 dar:

Durchschnittlicher Krankenstand von Mitgliedern der gesetzlichen Krankenversicherung zwischen 1991 und 2024



Quelle: BMG, statista.com

Ist der Krankenstand in Ihrem Unternehmen übermäßig stark angestiegen, sollten Sie die Ursache(n) schnellstmöglich ergründen, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Das Gespräch mit den Arbeitnehmern ist hierbei entscheidend. Eine gute Gelegenheit dafür bieten Krankentrückgespräche bei Ausfällen von eher kurzer bis mittlerer Dauer sowie ein strukturiertes betriebliches Eingliederungsmanagement nach längerer Krankenphase.

STICHWORT: Betriebliches Eingliederungsmanagement

Hierbei handelt es sich um ein Instrument zur Wiedereingliederung langfristig (länger als sechs Wochen) erkrankter Beschäftigter. Der Arbeitgeber muss dieses Angebot verpflichtend anbieten, eine Annahme des Arbeitnehmers ist freiwillig. Im Falle einer Ablehnung ist diese durch den Arbeitgeber zu dokumentieren. Auf der Basis von Freiwilligkeit und Vertrauen wird gemeinsam mit dem Arbeitnehmer über die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsbelastung und die Leistungsfähigkeit gesprochen (gesetzliche Grundlage: § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX).



Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes

- Arbeitssicherheit verbessern, um Unfällen am Arbeitsplatz vorzubeugen
- Auslöser von Krankheiten am Arbeitsplatz minimieren/ausschließen (z. B. falsch eingestellte Klimaanlage, ungünstige Ergonomie am Arbeitsplatz wie ungeeignete Lichtverhältnisse, hohe Lärmbelastung etc.)
- Gesundheitsfördernde Angebote einführen (z. B. Bewegungsförderung, gesundes Essen, gemeinschaftlicher Sport, Rückenschule)
- Personalmanagement: Über- oder Unterforderung durch gezielten Personaleinsatz verhindern, auf Integration aller Mitarbeiter ins Team bzw. in den Bereich achten
- Gesundheitsprämie einführen – Mitarbeiter, welche sich fit halten, werden belohnt. Der Nachweis ist denkbar via Schrittzähler oder Ähnliches. So kann darüber nachgedacht werden, die Krankenkassen wegen ihrer Bonusprogramme einzubeziehen. Eine Belohnung kann durch zusätzlichen Urlaub, finanziell oder durch andere Anreize erfolgen.
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten prüfen
- Mitarbeitergespräche führen (innerbetriebliche Punkte für Veränderungen klären, Arbeitsabläufe optimieren)
- Vertreterregelungen klären (auch hier Überlastung durch Mehrarbeit vermeiden)

Wussten Sie, dass der Gesetzgeber Sie bei der Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter unterstützt und steuerlich begünstigt? Demnach kann ein Unternehmen bis zu 600 Euro pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei für entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung zuwenden, ohne dass es zur Anrechnung eines geldwerten Vorteils beim Arbeitnehmer kommt.¹

STICHWORT: Arbeitsschutz

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



¹ § 3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz (EStG)

Fluktuation hinterfragen

Personalabgänge gehören zum unternehmerischen Alltag. Eine zu hohe Fluktuation stellt für Unternehmen jedoch eine große Herausforderung dar. Der Aufwand, der durch die (wiederholte) Neubesetzung von Stellen entsteht, führt nicht selten zum Stillstand von Projekten und zu Einschränkungen des Leistungsangebots. Daneben kann sich der Wissensverlust negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Eine zu hohe Fluktuation sollte unter dem Einfluss zunehmenden Fachkräftemangels daher Anlass für Sie sein, interne Regelungen und Prozesse, aber auch weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur kritisch zu hinterfragen.

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

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

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Ob die Fluktuationsrate im eigenen Unternehmen bedenklich ist, zeigt der interne Vergleich mit vorherigen Zeiträumen sowie der Blick nach außen. Die persönlichen Verhältnisse, die Arbeitszufriedenheit inklusive des Führungsstils sowie die Chancen des jeweiligen Mitarbeiters auf dem Arbeitsmarkt haben einen großen Einfluss auf die Personalabgänge. Verschiedene Maßnahmen der monetären und nichtmonetären Mitarbeiterbindung können diese Faktoren beeinflussen und die Fluktuation entsprechend reduzieren. Mehr dazu erfahren Sie unter Schritt 2.



Schritt 2 – Bindung stärken

Maßnahmen im Überblick

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

Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen die Attraktivität Ihres Unternehmens und kommen den Wünschen der Mitarbeiter häufig entgegen.

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

Der Führungsstil der Vorgesetzten wirkt sich auf die Mitarbeiterbindung aus. Zweifelsfrei ist es die zentrale Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeiter anzuleiten und sie auf das Erreichen der Unternehmensziele auszurichten. Zur Vermeidung von Konfliktpotenzial bzw. zur Festigung der Mitarbeiterbindung sollten Sie regelmäßig Ihr eigenes Verhalten und das Ihrer Führungskräfte hinsichtlich etwaiger Defizite hinterfragen und gegebenenfalls anpassen.

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



Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3



Überblick über ausgewählte Maßnahmen der Mitarbeiterbindung

Gehalt	Variable Vergütung, Erfolgsbeteiligung (Prämienzahlung), faires, für die Region branchenübliches Gehalt
Finanzierungsvereinbarung	Finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen
Arbeitsort- und Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität, Familienfreundlichkeit	Flexibilisierung der Arbeitszeit, z. B. über Zeitwertkonten, Gleitzeitarbeit, mobile Arbeit, Mitsprache der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Schichtplänen, betriebliches Mobilitätsmanagement
Karrierperspektiven und Weiterbildung	individuelle Laufbahnplanungen für Mitarbeiter und Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
Arbeitsgestaltung, -inhalte und Führungsverhalten	Unternehmenswerte formulieren, z. B.: Die Arbeitsbedingungen orientieren sich am Menschen. Die Aufgabengestaltung bietet Herausforderungen und ausreichend Abwechslung. Mitarbeiter sollen ihre Stärken einsetzen und die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe erkennen. Instrumente: Anerkennung, Wertschätzung der Leistungen, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, fairer Umgang, Formulierung erreichbarer und anspruchsvoller Ziele
Betriebliche Gesundheitsförderung	Zuschüsse zu Mitgliedschaft in Sportvereinen, Massagen oder Raucherentwöhnungsprogrammen

Gehalt und Finanzierungsvereinbarung

Grundsätzlich herrscht bei der Vereinbarung der Vergütung bzw. des Arbeitsentgeltes Vertragsfreiheit. Wo es keine Tarifverträge gibt, bestimmen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt die Höhe der Entlohnung.

Das Gehalt bzw. die Vergütung Ihrer Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Regelungen des Arbeitsverhältnisses. Motivation und Leistungsbereitschaft werden davon wesentlich mitbestimmt. Die finanziellen Komponenten des Arbeitsverhältnisses allein lassen jedoch noch keinen Rückschluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Das Gehalt ist deshalb stets im Kontext der sonstigen Arbeitgeberleistungen zu betrachten.

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



STICHWORT: Entgelttransparenzgesetz

Das Entgelttransparenzgesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen soll das Gebot des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen und ist seit dem 6. Juli 2017 in Kraft. Die anstehende Weiterentwicklung des Entgelttransparenzgesetzes wird die EU-Entgelttransparenzrichtlinie berücksichtigen. Diese sieht verpflichtende Transparenzmaßnahmen für Arbeitgeber vor und stärkt die Rechte der Beschäftigten zur Durchsetzung des Entgeltgleichheitsgebots.

Die Richtlinie ist bis Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen.

Informationen zu den aktuellen Regelungen des Entgelttransparenzgesetzes (Stand Mai 2025) finden Sie im Quickcheck zum Entgelttransparenzgesetz unter:

www.bmfsfj.de/entgelttransparenzgesetz.



Möglichkeiten individueller Vergütungsbestandteile

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

STICHWORT: Gesetzlicher Mindestlohn

Seit dem 1. Januar 2015 gilt in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn als Lohnuntergrenze. Eine Anpassung erfolgt üblicherweise auf Beschluss der Mindestlohnkommission. Die jeweils aktuelle Höhe des Mindestlohns finden Sie auf der Webseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.² Zulässige Ausnahmen vom gesetzlichen Mindestlohn gibt es z. B. für Auszubildende, Schüler und Studenten im Pflichtpraktikum oder Langzeitarbeitslose während der ersten sechs Monate ihrer Beschäftigung.



Hier geht es zwecks weiterer Informationen zum Bundesministerium für Arbeit und Soziales:



Regional- und Branchenvergleiche oder eine Orientierung an einschlägigen Tarifverträgen helfen, ein angemessenes Gehaltsniveau zu finden.

Beispiele für steuerfreie Arbeitgeberleistungen

- Abgabe von Getränken
- Nutzung von Arbeitsmitteln (z. B. Notebook, Smartphone)
- Sachzuwendungen für Arbeitnehmer zu einem besonderen Anlass (bis 60 Euro pro Monat je Mitarbeiter, Stand 01/2025)
- Betriebsveranstaltungen (bis 110 Euro pro Jahr je Mitarbeiter, max. 2 Veranstaltungen pro Jahr, Stand 01/2025)
- Ehrungen bei Dienstjubiläum
- Essenszuschüsse (steuerfreier Zuschuss von bis zu 3,10 Euro täglich je Mitarbeiter, Stand 01/2025)
- Firmenwagen
- Fortbildung
- Gutscheine (Freigrenze für Sachbezüge max. 50 Euro pro Monat je Mitarbeiter, Stand 01/2025)
- Gesundheitsförderung (600 Euro jährlich pro Mitarbeiter, Stand 01/2025)
- Kinderbetreuungskosten (nur bei nichtschulpflichtigen Kindern)
- Arbeitskleidung
- Zuschuss zum Jobticket
- Leasing von Fahrrädern über den Arbeitgeber

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

2 BMAS (2024): Allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn.
www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Mindestlohn/mindestlohn.html

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

Formen

- Teil- oder Vollfinanzierung von Weiterbildungslehrgängen
- Flexibles Arbeitszeitmodell (Reduzierung der Arbeitszeit unter Weitergewährung der Bezüge).



STICHWORT: Rückzahlungsklausel vereinbaren

Arbeitnehmer erweitern durch Weiterbildung ihr Wissen und verbessern dadurch ihre Chancen am Arbeitsmarkt. Damit die Investition in die Mitarbeiter nicht durch einen Wechsel des Arbeitgebers vorzeitig verloren geht, gibt eine Rückzahlklausel Sicherheit. In dieser verpflichtet sich der Arbeitnehmer in bestimmten Fällen, freiwillige Weiterbildungsaufwendungen des Arbeitgebers zu erstatten. Bei der Formulierung einer solchen Rückzahlungsklausel müssen jedoch einige Besonderheiten berücksichtigt werden. Ihre IHK hilft Ihnen dabei, rechtswirksame Rückzahlungsklauseln vorzubereiten.

Exkurs: Kurzarbeitergeld als Instrument in Krisen

Die gesetzliche Grundlage für die Zahlung von Kurzarbeitergeld bildet § 95 SGB III. Demnach muss ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegen. Das bedeutet, dass entweder ein unabwendbares Ereignis (z. B. außergewöhnliche Witterungsverhältnisse oder behördlich veranlasste Maßnahmen) oder eine wirtschaftliche Ursache (z. B. Auftragsmangel) eingetreten sind und zu einem vorübergehenden und unvermeidbaren Arbeitsausfall führen. Vermeidbar ist ein Arbeitsausfall beispielsweise dann, wenn er überwiegend saisonal bedingt, betriebs- oder branchenüblich ist oder Ihre Mitarbeiter Überstunden und Resturlaub noch nicht abgebaut haben.

Grundsätzlich werden 60 Prozent des ausgefallenen Nettoentgelts erstattet. Bei Arbeitnehmern mit mindestens einem Kind im Haushalt beträgt das Kurzarbeitergeld bis zu 67 Prozent des ausgefallenen Nettoentgelts. Informationen zu Vorgehen und Beratung im Einzelfall erhalten Sie beim Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit³:



Aktuelle Informationen stellt die Bundesagentur für Arbeit auf ihren Internetseiten zur Verfügung. Gern können Sie sich auch an Ihre sächsischen Kammern wenden.

3 Agentur für Arbeit (2024): Kurzarbeitergeld: Anzeige, Antrag und Berechnung. www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/kurzarbeitergeldformen/kurzarbeitergeld-anzeige-antrag-berechnung?pk_vid=7095c4c41553d02f1694002403ec82a2

Arbeitsortgestaltung – Flexibilität im Büro

Durch eine flexible Arbeitsortgestaltung haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Arbeitsumgebung anzupassen und entweder von zu Hause aus, an anderen Orten oder im Büro zu arbeiten. Dies ermöglicht mehr Flexibilität, bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen und fördert die Effizienz und Zusammenarbeit.

Unter **Homeoffice** wird in Deutschland meist ein heimisches Arbeitszimmer verstanden. Die Definition Homeoffice, auch Telearbeit genannt, beschreibt aber eine flexible Arbeitsform, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen. Demnach lassen sich folgende Möglichkeiten ableiten:

- Bei der **Teleheimarbeit** verrichtet ein Mitarbeiter seine Tätigkeiten ausschließlich von zu Hause aus.
- Bei der **alternierenden Telearbeit** steht dem Mitarbeiter sowohl ein Arbeitsplatz im Unternehmen als auch ein Homeoffice zur Verfügung. Zwischen dem Büro am Betriebsort und dem Homeoffice kann der Mitarbeiter bedarfsgerecht wechseln.
- Das Einführen gut organisierter **Büroarbeitsplätze (Desksharing)** kann laufende Kosten deutlich senken.
- Bei der **mobilen Telearbeit** bewegt sich der Arbeitsplatz quasi mit dem Arbeitnehmer. Das mobile Arbeiten ist für fallweise dezentrale Aufgabenerledigung gedacht und auch möglich, wenn sich die Wohnung nicht zur festen Einrichtung eines Homeoffice (Teleheimarbeit) eignet. Beschäftigte können auf Reisen oder von beliebigen Orten aus arbeiten.

Dabei sind flexible Arbeitszeitmodelle wichtige Ergänzung- und Unterstützungsmaßnahmen für mobile Arbeitsformen⁴.



Zur Broschüre
„Digitale Vereinbarkeit“



Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

4 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017):
Digitale Vereinbarkeit.
www.bmfsfj.de/resource/blob/118752/909122f7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaefigte-mit-familienaufgaben-data.pdf

Beim **Desksharing** handelt sich um ein Modell, das in Unternehmen genutzt wird, die weniger Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, als sie Mitarbeiter haben. Durch das Desksharing werden die Arbeitsplätze geteilt, sodass kein Arbeitnehmer einen festen Platz hat. Desksharing ist für Unternehmen geeignet, in denen die Mitarbeiter vorrangig auf elektronischem Wege arbeiten. Damit die Teilung der Arbeitsplätze funktionieren kann, muss sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter von jedem Arbeitsplatz aus auf die relevanten Daten zugreifen kann.

Weniger Arbeitsplätze verursachen geringere Kosten. Mitunter kann ein kleineres Büro durch den Arbeitgeber angemietet werden. Die vorhandenen Ressourcen können auf diese Weise optimal genutzt werden. Darüber hinaus ergeben sich bessere Kommunikationsmöglichkeiten dank der wechselnden Arbeitsplätze. Die Beschäftigten kommen öfter mit Kollegen in Kontakt, die vorher in weiter entfernten Büros gearbeitet haben.

Was gilt es für ein erfolgreiches Desksharing zu beachten?

Clean Desk Policy

Wer sich morgens an seinen neuen Arbeitsplatz setzt, erwartet eine leere Schreibfläche. Natürlich ist die Gefahr groß, dass der Kollege gestern Unterlagen auf dem Schreibtisch vergessen hat. Wichtig ist es daher, ein Handbuch im Unternehmen zu veröffentlichen, in dem alle Richtlinien enthalten sind, die die Ordnung am Schreibtisch sicherstellen.

Raum für persönliche Gegenstände

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, private bzw. persönliche Gegenstände mitzunehmen und aufzubewahren. Dafür eignen sich abschließbare Spinde, Rollcontainer oder Regalfächer. So schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass die Arbeitsplätze aufgeräumt verlassen werden und Ihre Mitarbeiter zufriedengestellt sind.

Offen sein und dem neuen Konzept Zeit geben

Das tägliche Auf- und Abbau-Ritual des Equipments kann, gerade wenn man es eilig hat, am Anfang zur Belastung führen. Aber: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Geben Sie dem neuen Konzept daher Zeit und kommunizieren Sie aktiv mit Ihren Beschäftigten. Die Vorteile werden vor allem nach verschiedenen Arbeitsphasen oder Projekten erst richtig deutlich.

Fünf Tipps für ein produktives Homeoffice

Um sicherzustellen, dass Homeoffice für Sie und Ihre Arbeitnehmer gut funktioniert, sind folgende Tipps hilfreich:

1. Grundlegende Regeln etablieren

Erarbeiten Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten direkt zu Beginn ein Regelwerk, sodass jeder weiß, welche Ansprüche beim mobilen Arbeiten gestellt werden. Hierzu zählen u. a. die telefonische Erreichbarkeit oder die gewünschten Antwortzeiten auf E-Mails.

2. Persönliche Ziele vereinbaren

Verdeutlichen Sie den Mitarbeitern Ihre Erwartungshaltung. Hierfür eignen sich festgeschriebene Kennzahlen oder individuelle Ziele. Konkrete Vorsätze helfen den Mitarbeitern, produktiv zu bleiben und ihre Energie zielgerichtet einzusetzen.

3. Regelmäßige Mitarbeitergespräche führen

Mit Blick auf die räumliche Distanz ist eine gut funktionierende Kommunikation unerlässlich für eine gut funktionierende mobile Arbeit. Laden Sie daher zu regelmäßigen Telefon- oder Videokonferenzen ein, in denen über die Arbeit und Aufgaben der Woche gesprochen wird.

4. Transparente Kommunikation bieten

Kommunizieren und erklären Sie Ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen, die eine Relevanz für die Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens haben. Die Weitergabe von Informationen in wöchentlichen Meetings schafft Vertrauen und Motivation.

5. Kollegialen Zusammenhalt fördern

Fördern Sie den kollegialen Zusammenhalt mittels kreativer Teambuilding-Maßnahmen. Eine mögliche Option ist die digitale Kaffeepause, in der sich die Mitarbeiter während der Arbeit austauschen können. Schaffen Sie notwendige Strukturen, die es Ihren Beschäftigten erlauben, auf informeller Grundlage miteinander zu kommunizieren.

Arbeitszeitgestaltung

Die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Technologische Entwicklungen ermöglichen es, Arbeitszeiten und -orte flexibler zu gestalten, was zu einer insgesamt flexibleren Arbeitsorganisation führt. Diese Veränderungen sind notwendig, um den gestiegenen Anforderungen an Mobilität und Flexibilität der Mitarbeiter gerecht zu werden. Ein Beispiel für die Flexibilisierung ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familienfreundliche Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und Gleitzeitmodelle sind Maßnahmen, die es den Beschäftigten erleichtern, berufliche und familiäre Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Darüber hinaus gibt es weitere Anforderungen an die Flexibilisierung, wie etwa die Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Bedürfnisse, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und die Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Diese Maßnahmen tragen unmittelbar zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei und sind somit entscheidende Determinanten der Arbeitgeberattraktivität, was sich wiederum positiv auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften auswirkt.



Flexible Arbeitszeitmodelle

- **Gleitzeit**
Rahmenarbeitszeit mit frühestem Arbeitsbeginn und spätestem -ende oder Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht
- **Jobsharing**
Unter mehreren Mitarbeitern aufgeteilte Arbeitsstelle (Informationszugang und Austausch zwischen Mitarbeitern entscheidend) – individuelle Verteilung der Arbeitszeit
- **Teilzeitarbeit**
Verkürzung der vereinbarten Arbeitszeit (auch auf bestimmte Tage begrenzt)
- **Langzeitarbeitskonto**
Ansammeln von Überstunden – ggf. längere Auszeit/früherer Renteneintritt möglich
- **Vertrauensarbeitszeit**
Aufgabenorientierte Erfassung der Arbeitsleistung und erreichten Ziele ohne automatische Zeiterfassung
- **Funktionszeit**
Arbeitszeit richtet sich nach zu erfüllenden Aufgaben und nicht nach festen Stunden
- **Jahresarbeitszeit**
Arbeitszeit wird über das Jahr verteilt, in arbeitsintensiven Phasen wird mehr und in ruhigen weniger gearbeitet
- **Schichtarbeit**
Arbeitnehmer arbeiten in verschiedenen Schichten

Impulse aus der Wissenschaft

Ergonomische Schichtplangestaltung



STICHWORT: Schichtarbeit

Schichtarbeit geht mit besonderen Belastungen einher und muss sorgfältig geplant sein. Besonders sollte dabei die Arbeitszeit beachtet werden, die bei Schichtarbeit dem natürlichen Biorhythmus des Menschen widerspricht und die Teilnahme am Sozialleben reduziert.

So hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in einer Studie herausgearbeitet, dass vor allem Nachtschichtarbeit aus gesundheitlichen und sozialen Aspekten stark eingegrenzt und individuell vertretbar geplant werden sollte.⁵

5 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020):
Dauernachtarbeit in Deutschland.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Dauernachtarbeit

Bei der Gestaltung von Schichtplänen empfehlen Wissenschaftler und Arbeitgeberverbände Folgendes⁶:

Höchstens drei Nachtschichten hintereinander

Entgegen dem subjektiven Empfinden vieler Schichtarbeiter stellt sich der Biorhythmus nicht auf die veränderte Tag-Nacht-Rhythmik ein. Der kürzere und unruhigere Tagesschlaf führt zu Schlafdefiziten, Übermüdung, sinkender Produktionsqualität und erhöhtem Unfallrisiko.

Wechsel zwischen Früh- und Spätschichten

Auch Früh- und Spätschichten haben spezifische Auswirkungen. Schichtarbeiter nutzen für abendliche Aktivitäten vor allem die Frühschichtphasen – und haben dadurch meist weniger Nachtschlaf mit einhergehendem Schlafdefizit. Häufige Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht sind ungünstig.

Start von Frühschichten

Ein sehr früher Beginn der Arbeit erhöht das Risiko von Wegeunfällen und Verspätungen. Je später die Frühschicht beginnt, desto geringer ist auch das Schlafdefizit.

Vermeiden von Arbeitszeitanhäufungen

Die Beanspruchung des Arbeitnehmers steigt mit der Anzahl aufeinanderfolgender Arbeitstage und erhöht den Krankenstand. Er benötigt in regelmäßigen Abständen freie Zeit zur Regeneration.

Rotation der Schichten

Ein vorwärtsrotierendes Schichtmodell mit der Abfolge „Früh-Spät-Nacht“ ist günstiger für den menschlichen Organismus. Diese Vorwärtsrotation ermöglicht zudem innerhalb des Arbeitsblocks einen Wechsel der Schichtart, mit Ruhezeiten von jeweils 24 Stunden. Ein Rückwärtswechsel ist aufgrund der verkürzten Ruhezeit von weniger als elf Stunden unzulässig.

Vermeiden ungünstiger Schichtfolgen

Besonders ungünstig ist die Folge „Nacht-Frei-Früh“: Die Nachtschicht endet am Morgen. Der Angestellte frühstückt, schläft und wird aller Voraussicht erst am frühen Nachmittag wieder wach. Um sich ausreichend für die folgende Frühschicht zu erholen, müsste er bereits zwischen neun und zehn Uhr wieder schlafen. Dies gelingt kaum und der Arbeitnehmer erscheint unausgeschlafen zur Frühschicht.

Geblockte Wochenendfreizeiten

Zusammenhängende freie Tage besitzen einen höheren Erholungswert als Einzeltage. Sie bieten zudem bessere Möglichkeiten zur Pflege sozialer Kontakte.

Planbare Freizeit

Lange im Voraus bekannte Schichtpläne erleichtern die Freizeitgestaltung und Pflege sozialer Kontakte. Notwendige Änderungen sollten deshalb so langfristig wie möglich bekannt gegeben werden.

Schichtdauer und Arbeitsbelastung

Körperlich anstrengende Tätigkeiten zu ungünstigen Tageszeiten (Nachtschicht) können durch kürzere Schichtzeiten kompensiert werden.

6 Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V. und Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (2017): Arbeitszeit im Wandel.

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen

Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen beginnen bereits bei einer passenden Unternehmensorganisation und einer entsprechenden Unternehmenskultur. Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte bewusst gelebt und kommuniziert werden, um (potenziellen) Mitarbeitern die vorhandenen Möglichkeiten bekannt zu machen. Eine wertorientierte Ausrichtung bildet dabei das Fundament für alle unternehmerischen Aktivitäten.

Hierarchien werden bewusst flach gehalten und in kleinere Einheiten aufgeteilt, um eine offene und transparente Kommunikation auf Augenhöhe zu fördern. Instrumente wie Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterbefragungen können hierbei zielführend sein. Angebote sollten transparent und sichtbar sein. Dies kann durch Themenseiten im Intranet, einen zuständigen Ansprechpartner im Unternehmen oder Mitarbeiterberichte unterstützt werden. Firmenevents, bei denen die Familien mit einbezogen werden, wie beispielsweise ein Tag der offenen Tür, ein Betriebsfest oder ein Familienfest, können ebenfalls förderlich sein.

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

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



STICHWORT: Erfolgsfaktor Familie

Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“⁷ setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen.

Das Programm bietet:

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



7 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024):
Über das Programm.
www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/ueber-das-programm

Einfache Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- **Urlaub sparen für Notfälle**
Kleine Kinder werden häufig krank. Um Eltern zu entlasten, räumt der Gesetzgeber jedem Elternteil den Anspruch auf Freistellung für mindestens fünfzehn Tage im Jahr ein (Stand 01/2025). Aber was passiert, wenn diese Tage aufgebraucht sind? Arbeitnehmern bleibt oft nichts anderes übrig, als Urlaub zu nehmen oder sich unbezahlt freustellen zu lassen.
An dieser Stelle können Sie Ihren Mitarbeitern entgegenkommen und die Möglichkeit einräumen, bis zu zehn Urlaubstage anzusammeln bzw. ungenutzte Urlaubstage für diesen Zweck in das folgende Jahr zu übertragen. Aber nicht nur Angestellte mit kleinen Kindern profitieren von dieser Möglichkeit. Mitarbeiter, die zu pflegende Angehörige betreuen, können durch diese Möglichkeit ebenso langfristig entlastet werden.
- **Urlaub statt Gratifikation**
Bonusvergütungen für Mitarbeiter sind oft fester Bestandteil innerhalb eines Unternehmens. Damit werden herausragende Leistungen des abgelaufenen Kalenderjahres honoriert. Dies kann wahlweise monetär oder in Form von Zusatzurlaub erfolgen. Mitarbeiter können so – entsprechend ihrer Lebenssituation – zwischen zusätzlichem Einkommen oder mehr Freizeit wählen. Zur Berechnung der Zusatzurlaubstage, die jedem Mitarbeiter zustünden, wird die Gesamtjahresgratifikation für alle Mitarbeiter mit dem Quotienten, gebildet aus der Summe der Bruttojahresgehälter aller Mitarbeiter und den Jahresarbeitstagen, dividiert. Anschließend sollte auf ganze Tage gerundet werden.

$$\text{zusätzliche Urlaubstage pro MA} = \frac{\text{Jahresgratifikation aller MA}}{(\text{Bruttojahresgehälter aller MA})/\text{Jahresarbeitstage}}$$

Auf Grundlage dieser Berechnung kann den Mitarbeitern eine bestimmte Anzahl an zusätzlichen freien Tagen oder deren finanzielles Äquivalent angeboten werden.

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

$$\text{zusätzliche Urlaubstage} = \frac{\text{Jahresarbeitstage}}{12}$$

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

Elternzeit

Der Umgang während der Elternzeit beziehungsweise der Wiedereinstieg danach sollte frühzeitig geplant und vorbereitet werden. Dabei ist insbesondere abzuklären, wie das Kontaktverhältnis zwischen Kollegen und dem Elternteil während der Elternzeit gestaltet werden soll. Ein regelmäßiger Kontakt kann dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter fortwährend in die Arbeitsorganisation eingebunden sind und dementsprechend der Wiedereinstieg erleichtert wird.

Zudem sollte durch den Arbeitgeber erfragt werden, inwiefern ein Wunsch nach Weiterqualifikation vorliegt. Flexible Qualifikationsmodelle ermöglichen es, die Zeit innerhalb der Elternzeit zu nutzen und gleichzeitig das Qualifikationsniveau zu erhöhen, sodass auch der thematische Einstieg ins Arbeitsleben unterstützt wird.

Um werdende Eltern finanziell zu unterstützen, können beispielsweise eine Prämie in Form von Geburtsbeihilfe gezahlt oder Gutscheine für Vorbereitungskurse verschenkt werden. Zusätzlich kann ein betriebliches Elterngeld, das das reguläre gesetzliche Elterngeld ergänzt, kann ein interessanter Anreiz sein. Finanzielle Anreize für Eltern bieten zudem das Elterngeld Plus oder der Partnerschaftsbonus.

Kinderbetreuung

Bei Mitarbeitern mit jüngeren Kindern stellt insbesondere die verlässliche Betreuung eine Herausforderung dar. Bei steigenden Kitaplatzkosten ist es eine Überlegung wert, diese Kosten finanziell zu bezuschussen oder gar vollständig zu übernehmen. Daneben kann eine Kooperation mit betriebsnahen Kitas sinnvoll sein, um in Form von reservierten Belegplätzen die Unterbringung der Kinder sicherzustellen und es den Mitarbeitern zu ermöglichen, im Notfall schnell beim Kind zu sein. Einen besonderen Anreiz bietet die Einrichtung eines betriebseigenen Kindergartens. Dieser Plan kann in Kooperation mit anderen Unternehmen realisiert werden.

Als zusätzliche Lösungen bieten sich zudem an:

- die Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros, um Notfall-/Randzeitenbetreuung zu ermöglichen
- Angebote in den Ferien zu organisieren, um die Betreuung während Ferienzeiten zu unterstützen
- zusätzliche Kinderkrankentage neben den gesetzlichen anzubieten
- gut organisierte Notfallpläne und Vertretungsregelungen bei kurzfristigem Ausfall bereitzuhalten



STICHWORT: Betriebseigener Kindergarten

- + Langfristige Mitarbeiterbindung
- + Imageaufwertung
- + Garantie für Plätze
- + Organisation der Kita kann an Betriebsorganisation angepasst werden (Arbeitszeiten, Urlaub, Schichtbetrieb)
- + Örtliche Nähe Arbeitsplatz und Kita
- + Zufriedenheit der Mitarbeiter, Work-Life-Balance
- + Schnelleres Zurückkehren in die Arbeit nach Elternzeit
- Neues Personal notwendig
- Kostenintensiv (Räumlichkeiten, Ausstattung, Betrieb, Personal)

Väterbewusste Personalpolitik

In den letzten Jahren sind die Väter verstärkt in den Fokus der familienorientierten Personalorganisation gerückt. Auch in diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich von klassischen Rollenbildern zu verabschieden und gleiche Erwartungen an beide Geschlechter zu stellen.

Bei bevorstehendem Geburtstermin sollte im Unternehmen auf einen wohnort-nahen Einsatz bei Montage- oder Außeneinsatzarbeiten geachtet werden. Ein Augenmerk ist außerdem auf die Führungsetage zu richten, welche überwiegend männlich dominiert ist. Langfristige Lösungen können auf Doppelspitzen abzielen, sodass eine Vertretung leichter handhabbar ist.

Damit die Erwerbsquote von Frauen erhöht werden kann, braucht es eine väterbewusste Personalpolitik. Nur wenn Väter über flexible Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Arbeitszeit und -ort verfügen, können sie ihre Rolle als gleichberechtigte Partner in der Kinderbetreuung wahrnehmen – und damit dazu beitragen, dass eine vollzeitnahe Beschäftigung beider Elternteile möglich wird.

Betriebliches Mobilitätsmanagement

Mithilfe betrieblicher Mobilitätskonzepte können Unternehmen ihre Attraktivität, ihre Erreichbarkeit und die gesamte Qualität des eigenen Arbeitsplatzstandortes deutlich verbessern. Ein Mobilitätskonzept unterstützt Mitarbeiter auf ihrem Arbeitsweg und kann dazu beitragen, dass der Kfz-Verkehr auf andere Verkehrsträger umgelenkt wird. Daraus können sich weitere positive Effekte ergeben, wie z. B. geringere Kosten hinsichtlich der Unterhaltung von Stellplätzen.

Für die Implementierung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements bieten sich folgende Schritte an:

- **Analyse:** Ausgangssituation, unternehmenseigene Verkehrsbedarfe auf Grundlage von Ausgaben und Verbräuchen, Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter
- **Entwicklung von Maßnahmen:** Optimierung sowie Zusammenführung in ein Maßnahmenkonzept mit gesteckten Zielen, Kalkulation der Investitionskosten und Abwägung von (ökonomischen, ökologischen, gesundheitlichen) Vorteilen und Nachteilen
- **Umsetzung:** Implementierung einzelner Maßnahmen unter kommunikativer Begleitung
- **Evaluation:** Prüfung der Zielerreichung nach Abschluss der Maßnahmen, ggf. Nachsteuerung, Legitimation von Maßnahmen/Investitionen anhand gesammelter Daten
- **Integration:** dauerhafte Verankerung des betrieblichen Mobilitätsmanagements innerhalb des Unternehmens

Mobilität der Beschäftigten erleichtern

Wenn es darum geht, den Mitarbeitern bei ihrer beruflichen Mobilität Unterstützung anzubieten, gibt es bei vielen Unternehmen noch Potenzial. Die Mobilitätsbereitschaft kann dabei sowohl finanziell als auch organisatorisch begünstigt und der mitunter hohe Aufwand der Beschäftigten auf diese Weise wertgeschätzt werden.

Welche konkreten Möglichkeiten gibt es?

- Das Jobticket berechtigt die Mitarbeiter, öffentliche Verkehrsmittel innerhalb einer bestimmten Region oder Verkehrszone sowie als Deutschlandticket bundesweit im Regionalverkehr zu nutzen. Die Monats- oder Jahresfahrkarten können vom Unternehmen beim jeweiligen Verkehrsbetrieb erworben und an die Arbeitnehmer ausgegeben werden. Oft erhalten Unternehmen besondere Konditionen, weshalb sich dies für die Arbeitnehmer lohnt.
- Gerade wenn die Parksituation rund um den Arbeitsplatz angespannt ist, stellen kostenfreie oder ermäßigte Mitarbeiterparkplätze einen beliebten Nutzen für die mit dem Auto pendelnden Beschäftigten dar. Alternativ gibt es für Arbeitgeber die Option, sich an den finanziellen Kosten eines gebührenpflichtigen Parkplatzes zu beteiligen.
- Mobilität per Rad lässt sich durch Job-Fahrräder (bspw. per Leasing ohne hohe Anschaffungskosten durch den Arbeitgeber) sowie zusätzlich durch die Bereitstellung von Duschen sowie bedarfsgerechte und sichere Abstellmöglichkeiten fördern.
- Die Arbeitszeiten oder Schichtpläne können evtl. an den ÖPNV-Takt angepasst werden.

Personalentwicklung

Unter dem Begriff der Personalentwicklung werden alle Instrumente und Maßnahmen zu Weiterbildung, Qualifizierung und dem „Wachstum“ der Mitarbeiter in einem Unternehmen verstanden. Dabei geht es vor allem darum, den sogenannten „Personallebenszyklus“ des Einzelnen im Unternehmen zu begleiten: die Zeit von seiner Einstellung bis zu seinem Austritt aus dem Unternehmen.

Beispiel: Eine Person beginnt in Ihrem Unternehmen eine Ausbildung, ergänzt einige Jahre nach dem Abschluss eine Aufstiegsfortbildung und übernimmt im Verlauf ihres Berufslebens eine leitende Funktion. Sie unterstützen Ihren Mitarbeiter dabei über die grundständige Ausbildung hinaus mit einer Weiterbildungsvereinbarung und einem Personalentwicklungsplan zur schrittweisen Übernahme der neuen Funktion.

Aus unternehmerischer Sicht hat Personalentwicklung eine strategische Komponente: Sie unterstützen die Entwicklung Ihres Unternehmens durch zielgerichtete Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Zudem können Motivation und Bindung der Mitarbeiter durch passgenau eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente erhöht und gefestigt werden.

Beispiel: Im Rahmen eines Mitarbeitergespräches berichtet ein Mitarbeiter von seinem Veränderungswunsch. Durch gezielte Fragestellungen erkennen Sie sein Potenzial für die Übernahme erweiterter fachlicher Aufgaben. Sie schließen eine gemeinsame Zielvereinbarung ab, er wird durch einen erfahrenen Mentor in Ihrem Unternehmen begleitet und kann innerhalb eines Jahres auf der unternehmensinternen Karriereleiter die nächste Stufe erklimmen.

Im Rahmen der Personalentwicklung können folglich Positionen im Unternehmen durch eigene Mitarbeiter, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, besetzt werden. Dabei geht es vor der Stellenbesetzung oft um die Definition von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen. Sogenannte Kompetenzmodelle geben dabei Orientierung, da sie erforderliche und entwickelbare Kompetenzen beschreiben können.

Hinweis: Es gibt unterschiedliche Kompetenzmodelle, die im Rahmen der Personalentwicklung genutzt werden können. Zumeist werden die Kompetenzen in Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz unterteilt.

Das Spektrum von Personalentwicklungsmaßnahmen reicht von der Buchung einer Schulung über das Führen von Mitarbeitergesprächen bis hin zur langfristigen Personaleinsatzplanung. Es wird ergänzt um die sogenannte „Teamentwicklung“ (immer dann, wenn mehrere Personen beteiligt sind) und „Organisationsentwicklung“ (wenn es um die Entwicklung von Strukturen und Prozessen geht). Um in diesem weiten Feld eine gute Orientierung zu behalten, empfiehlt es sich, im Unternehmen einem strukturierten Prozess für die Personalentwicklung zu folgen:

1. Bedarfsanalyse: Was braucht mein Unternehmen?
2. Zielsetzung: Wie erreiche ich das?
3. Gestaltung und Umsetzung der Maßnahmen: Was mache ich konkret?
4. Transfer in den Arbeitsalltag: Wie findet das Erlernte Anwendung?
5. Erfolgskontrolle: Haben wir das Ziel erreicht? Was ist noch zu tun?

TIPP: Standardisieren Sie diesen Prozess und planen Sie beispielsweise einmal jährlich Mitarbeitergespräche zur Unterstützung der Bedarfsanalyse ein. Weiterhin können Sie einen jährlichen Schulungsplan aufstellen. Nach den Schulungen können Sie diese bewerten lassen, um eine Rückmeldung über die Durchführung zu erhalten. Im nächsten Mitarbeitergespräch kann der Transfer des Erlernten ebenso thematisiert werden wie die zukünftige Entwicklung im Unternehmen.

Wichtig: Es geht nicht darum, dass jeder Mitarbeiter irgendwann eine höhere Position im Unternehmen einnehmen soll. Oftmals geht es darum, in der aktuellen Position zu verbleiben und die genannten Kompetenzen zu aktualisieren oder zu erweitern. Im günstigsten Fall beschäftigen Sie so die Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen auf den passenden Positionen.

Abschließend finden Sie eine Auswahl möglicher **Personalentwicklungsinstrumente**:

- Eignungsfeststellung, Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, Feedback
- Einarbeitungsprogramme
- Individuelle Entwicklungsplanung/Personalentwicklungsplan
- Fachlicher Austausch und Konferenzen
- Aufbau eines Lernumfelds
- Projektarbeit, Workshops
- Transfergespräche
- Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement
- Nachfolgeplanung
- Weiterbildung, Schulungen, Trainings
- Coaching, Mentoring

TIPP: Bei der Gestaltung der Personalentwicklungsinstrumente dürfen Sie kreativ werden und eine zu Ihrem Unternehmen passende Lösung finden. Nutzen Sie dazu entsprechende Programme und Beratungsangebote. Fangen Sie „klein“ an und besprechen Sie mit den Mitarbeitern, was Ihnen wichtig ist. Vielleicht buchen Sie eine passende Schulung und sammeln damit Erfahrungen – ein wesentlicher Teil von Personalentwicklung ist die Weiterbildung.

Weiterbildung

Der schnelle technologische Fortschritt sowie die damit verbundene Notwendigkeit lebenslangen Lernens erfordern es, berufliche Fähigkeiten und berufliches Wissen zu erhalten, anzupassen und zu erweitern. Auch ungelernete Berufstätige, die für ihre Arbeit nur angelehrt und nicht ausgebildet wurden, können sich beruflich weiterbilden und oder ihre beruflichen Kompetenzen mittels Feststellungsverfahren (siehe Tipp S. 23) bewerten lassen.

Die fachliche und individuelle Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter fördert die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Zudem steigen Arbeitszufriedenheit und Motivation, wenn die passende Weiterbildung auf neue Anforderungen im Unternehmen hinführt bzw. Unter- oder Überforderung vorbeugt.

Neben kurzfristigem Weiterbildungsbedarf – etwa bei der Einführung von neuen Produktionsverfahren, Technologien oder Marketinginstrumenten – sollten Sie auch auf Angebote kontinuierlicher Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter achten. Weiterbildung ist Bestandteil der Unternehmenskultur und hat positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage.

Die Bundesagentur für Arbeit berät und unterstützt Sie bei der Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten:

Beschäftigtenqualifizierung ab 1. April 2024 im Überblick

	Abschlussorientierte Weiterbildung bei fehlendem Berufsabschluss (nach § 81 (2) SGB III)				Sonstige berufliche Weiterbildung nach § 82 SGB III in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und Zugehörigkeit zu einer Personengruppe <small>*Um 5% erhöhte Förderung bei Vorliegen einer Betriebsvereinbarung über die berufliche Weiterbildung oder eines Tarifvertrages, der betriebsbezogen berufliche Weiterbildung vorsieht (in Abhängigkeit von der Betriebsgröße)</small>				Neu Qualifizierungsgeld nach § 82a SGB III
Betriebsgröße	Alle Betriebsgrößen		< 50 Beschäftigte	50–499 Beschäftigte	Ab 500 Beschäftigte	Alle Betriebsgrößen			
Übernahme Lehrgangskosten	100%		100% (soll)	50%*	25%	100% (soll) bei Vollendung des 45. Lebensjahres oder Schwerbehinderung		durch den Arbeitgeber zu tragen	
Arbeitsentgeltzuschuss	bis zu 100%		75%*	50%*	25%			keine Übernahme	
Entgeltersatzleistung	keine Übernahme		keine Übernahme	keine Übernahme	keine Übernahme			60/67%	
Zulassungserfordernis	Maßnahme und Träger		Maßnahme und Träger	Maßnahme und Träger	Maßnahme und Träger			nur Träger	
Behinderungsbedingt erforderliche Mehraufwendungen	keine Übernahme		werden übernommen	werden übernommen	werden übernommen			werden übernommen	

Quelle: Bundesagentur für Arbeit⁸

8 Bundesagentur für Arbeit (2024):
Weiterbildung für Ihr Personal – Zukunft für Ihr Unternehmen.
www.arbeitsagentur.de/k/weiterbildung-qualifizierungsoffensive

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

Bedarfsermittlung

- Welche Kompetenzen werden gebraucht (kurz-, mittel- und langfristig)?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind bereits vorhanden (inkl. Berufserfahrungen und betriebsspezifischer Kenntnisse)?

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

Kompetenzanpassung

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

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

TIPP:

- Zu Weiterbildung und entsprechenden Förderungsmöglichkeiten können Sie sich für eine Erstberatung gerne an Ihre zuständige IHK wenden.
- Ihre Mitarbeiter, die in einem Beruf arbeiten, in dem sie keinen Abschluss haben, können mittels Feststellungsverfahren ihre beruflichen Kompetenzen bewerten lassen. Mehr Informationen erhalten Sie bei der IHK Dresden, die das Verfahren sachsenweit durchführt.
www.ihk.de/dresden/hauptnavigation/ausbildung/berufliche-feststellungsverfahren
- Sehr gute Absolventen einer Ausbildung können ein Stipendium für Weiterbildungen erhalten.
www.sbb-stipendien.de/weiterbildungsstipendium



Führung und Kommunikation

Erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, alle Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu begeistern und zu bestmöglichen Leistungen anzuspornen. Diese Grundlage ermöglicht effiziente Abläufe im Unternehmen, hochwertige Qualität und hohe Kundenorientierung.

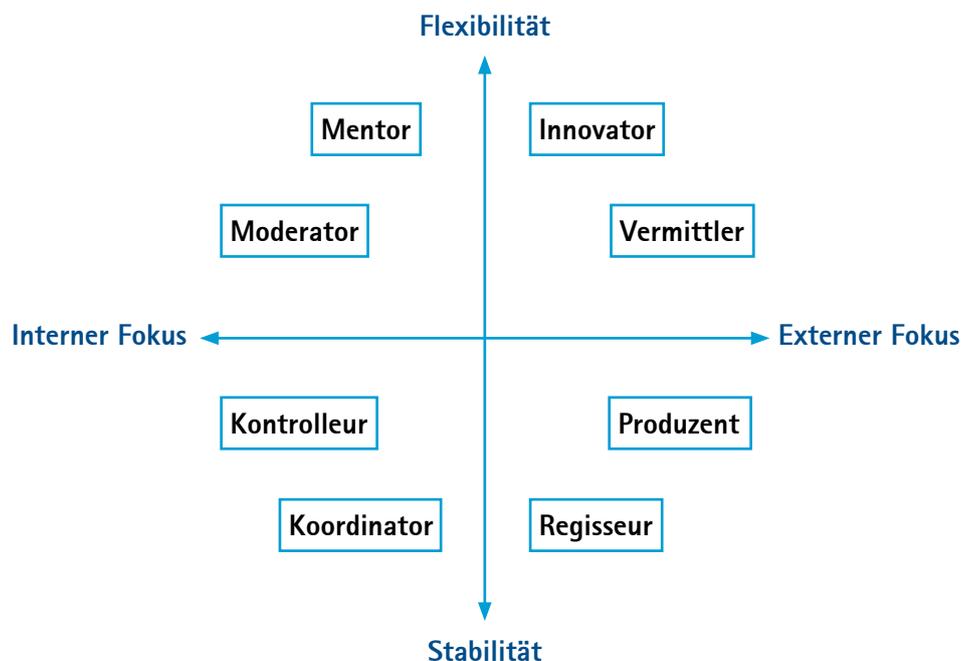
Nehmen Sie sich Zeit für Führung und den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern. Neben der Verteilung von Arbeitsaufgaben zählen Reflexion, Wertschätzung, Verantwortungsübernahme und ein aufrichtiges Interesse an der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu Ihren zentralen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

Um langfristig das Gespür für die Belange Ihrer Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, sollten Sie regelmäßig das Gespräch suchen. Vor allem Leistungsstand und Aufgabenprofil sollten dabei kontinuierlich evaluiert werden. Ändern sich Arbeitsinhalte oder müssen Abläufe neu strukturiert werden, ist es wichtig, den betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen.

So können Potenziale für die Gestaltung und Umsetzung berücksichtigt werden, die der Mitarbeiter aus der täglichen Praxis mit einfließen lassen kann.

Rollen einer Führungskraft

Robert Quinn hat in Wissenschaft und Wirtschaft die Definition von Führungsrollen nachhaltig geprägt. Es sind verschiedene Führungsrollen relevant, durch die Führungskräfte eine gute Führung nach innen und außen unter Wahrung von Stabilität und Flexibilität gewährleisten können. Die folgende Grafik⁹ bildet das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität ab:



⁹ Quinn, R.E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Rolle des Moderators

Eine Führungskraft ermöglicht eine gute Teamzusammenarbeit und ein gutes Teamklima, indem Konflikte moderiert und Kompromisse angestoßen werden. Dabei geht es auch darum, gemeinsame Entscheidungen in der Gruppe zu fördern und umzusetzen.

Rolle des Mentors

Eine Führungskraft unterstützt die persönliche berufliche Entwicklung aller Mitarbeiter beispielsweise durch Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche sowie ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter. Eigenschaften wie Offenheit, Vertrauenswürdigkeit, Verständnis und Empathie runden diese Rolle der Führungskraft ab.

Rolle des Kontrolleurs

Eine Führungskraft kontrolliert und dokumentiert Abläufe und behält so einen Überblick über alle Prozesse. Leistungen der Mitarbeiter werden geprüft und, wo notwendig, angepasst und optimiert. Bei Fehlverhalten werden notwendige Schritte eingeleitet.

Rolle des Koordinators

Eine Führungskraft plant Abläufe und Prozesse, delegiert Aufgaben und stellt eine Einhaltung dieser sicher. Es werden effiziente Vorgehensweisen im Rahmen der verfügbaren Ressourcen gefunden und diese koordiniert.

Rolle des Regisseurs

Eine Führungskraft sorgt für die Formulierung und Planung zur Erreichung der Ziele der Teams und der einzelnen Mitarbeiter. Dabei werden Erfahrungen kommuniziert und Prioritäten gesetzt sowie Strategien zum Umgang mit Problemen erarbeitet.

Rolle des Produzenten

Eine Führungskraft stellt sicher, dass Zielstellungen im Rahmen der Abläufe und Aufgaben erreicht werden. Die Performance der Mitarbeiter wird durch Herstellen einer adäquaten Arbeitsumgebung verbessert, unter anderem durch eine Optimierung des Zeit- und Stressmanagements.

Rolle des Vermittlers

Eine Führungskraft repräsentiert das Unternehmen und die Mitarbeiter nach außen, knüpft Netzwerke und beschafft Ressourcen. Es werden Produkte und Ergebnisse nach außen getragen und Brücken für neue Kooperationen geschlagen.

Rolle des Innovators

Eine Führungskraft analysiert regelmäßig die internen und externen Bedingungen und strebt neue Lösungswege und Innovationen unter Berücksichtigung von Marktveränderungen an. Eigenschaften wie Kreativität und Flexibilität runden das Profil dieser Führungsrolle ab.

Kommunikationswege

Systematischer und regelmäßiger Austausch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, um neben dem Tagesgeschäft den Austausch und die Übertragung von Informationen sicherzustellen – mögliche Kommunikationswege sind:

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

Systematisches Feedback zur Weiterentwicklung bzw. Prozessveränderung:

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

Offene Veranstaltungsformate für Vernetzung und Austausch über Hierarchien und regionale oder in der Organisation bedingte Barrieren hinweg:

- Informationsveranstaltungen
- Workshops
- Barcamps/Open Spaces

Informelle Austauschformate zur Förderung von Vertrauen und persönlichem Kennenlernen:

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

TIPPS FÜR MITARBEITERGESPRÄCHE:

Das gibt's zu beachten:

- Regelmäßigkeit (mind. einmal pro Jahr)
- Terminankündigung mit ausreichend Vorbereitungszeit für beide Gesprächspartner
- Vorbereitung hinsichtlich Bewertung des Mitarbeiters (positives/negatives Feedback)
- Ruhige und geschützte Atmosphäre, mitunter außerhalb der Arbeitsumgebung
- Bisherige Leistungen: Aufgaben, Aufgabenzufriedenheit, Leistungsfeedback
- Entwicklung: Stärken, berufliche Ziele, Wunsch nach Weiterentwicklung
- Unterstützung/Zusammenarbeit: sowohl beruflich (z. B. Weiterbildung) als auch persönlich (Familie)
- Zusammenfassung/Zielvereinbarung

Impulse aus der Wissenschaft

Gewinnen und Behalten: Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels

Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine schwierige Sache, jedoch nicht unmöglich. Unternehmen, die wissen, was ihren Mitarbeitern besonders wichtig ist, können besser rekrutieren. Doch was genau sind die entscheidenden Aspekte?

Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität gehören zu den wichtigsten indirekten Faktoren des Unternehmenserfolgs

Mitarbeiter finden und sie dauerhaft an das Unternehmen binden sind zwei unterschiedliche Phasen eines Prozesses. Die Attraktivität als Arbeitgeber spielt eine wichtige Rolle. Zwar kann man mit entsprechendem Marketing Interesse wecken, doch erst vor Ort und mit der Zeit entscheidet sich, ob bestimmte Versprechungen gehalten werden. Fakt ist: Zufriedene Mitarbeiter bleiben gern. Welche Faktoren die Bindung positiv beeinflussen, ist vielen Führungskräften allerdings nicht klar. Deshalb bleibt ihr Versprechen unkonkret. Wer nicht weiß, was genau die Mitarbeiter im Unternehmen hält, kann nur schwer neue finden. Deshalb müssen beide Aspekte, beide Phasen des Prozesses, gemeinsam betrachtet werden.

Wie funktioniert dies? Der erste Schritt ist das Bestimmen der Arbeitgeberattraktivität zum Beispiel durch Vergleiche der eigenen Fluktuationsrate mit der innerhalb der Branche. Auf Basis der unternehmensspezifischen Daten kann dann genauer bestimmt werden, welche Faktoren wichtig sind. So können Maßnahmen zielgruppengenaue und wirksamer eingesetzt werden.

Wichtigster Aspekt: der Vorgesetzte

Nette und kompetente Kollegen sind wichtig – aber für viele meist nicht entscheidend. Ganz anders beim Vorgesetzten: Wenn sich dieser für seine Mitarbeiter einsetzt und Rückhalt gibt, kompetent ist, offen mit Kritik umgeht und seine Mitarbeiter fördert, ist das ein überaus starker Aspekt der Bindung an das Unternehmen. Weitere wichtige Faktoren sind eine leistungsgerechte Entlohnung, eine gute Unternehmenskultur und die Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und denen des Unternehmens.

Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft

- Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Mitteldeutschland zeigte sich im Jahr 2022 mit ihrem Arbeitgeber zufrieden und fühlte sich ihrem Unternehmen zugehörig. Allerdings variieren die Zufriedenheitswerte je nach Aspekt deutlich: 64 Prozent der Beschäftigten waren mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden, 56 Prozent mit der Arbeitsbelastung, 49 Prozent mit der Bezahlung, 66 Prozent mit dem Team und 72 Prozent mit der ausgeübten Tätigkeit.¹⁰
- Im Jahr 2023 gab die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland an, dass sie kündigen würden, wenn sie die Leistung ihrer Führungskräfte als unzureichend einschätzten. Unter den unter 40-Jährigen lag dieser Anteil sogar bei 56 Prozent.¹¹

Wechselbereitschaft¹²

- Fast jeder vierte mitteldeutsche Arbeitnehmer war im Jahr 2022 bereit, den aktuellen Arbeitgeber in den kommenden zwei Jahren zu wechseln.
- Dabei bewarb sich fast jeder zehnte mitteldeutsche Arbeitnehmer aktiv und jeder vierte sah sich gelegentlich nach neuen Jobangeboten um.

10 Bischoff, Stefan; Joas, Helen: MAS Mitarbeiterstudie Mitteldeutschland. Görlitz 2022

11 HDI Berufe-Studie 2024:
www.berufe-studie.de/regionaler-vergleich/sachsen.html

12 Bischoff, Stefan; Joas, Helen: MAS Mitarbeiterstudie Mitteldeutschland. Görlitz 2022

Zufriedenheit mit Vorgesetzten

- Waren 2020 noch 54 Prozent der befragten mitteldeutschen Arbeitnehmer mit ihrem Vorgesetzten zufrieden, waren es 2022 59 Prozent.¹³
- 2023 gaben 47 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, dass sie durch ihre Vorgesetzten beruflich und persönlich (eher) gefördert werden, beispielsweise durch Weiterbildungen. Dagegen berichteten 44 Prozent der Arbeitnehmer, dass sie durch ihre Vorgesetzten (eher) nicht gefördert wurden.¹⁴
- Gleichzeitig berichteten Arbeitnehmer, die sich im Jahr 2023 durch Vorgesetzte gefördert fühlten, häufiger, dass ihnen ihre berufliche Tätigkeit viel bedeute.¹⁵

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umfasst alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, die körperliche und geistige Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Es zielt auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Qualifikation sowie die Gestaltung der Arbeitsprozesse ab und erschöpft sich damit nicht allein in einer Rückenschule oder Massageanwendung. Um mithilfe von BGM die bestmöglichen Resultate zu erzielen, sollten Sie zunächst auf Grundlage der in Schritt 1 erstellten Bestandsaufnahme die Bedarfe in Ihrem Unternehmen analysieren:

Bestandsaufnahme

- Krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Altersstruktur
- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeits- und Organisationsbedingungen
- Ergebnisse der Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme bilden den Rahmen, in dem sich die Planung konkreter Maßnahmen in Ihrem Unternehmen bewegen sollte. Je nach Ausgangslage können sich die Handlungsschwerpunkte unterscheiden.



13 Bischoff, Stefan; Joas, Helen: MAS Mitarbeiterstudie Mitteldeutschland. Görlitz 2022

14 HDI Berufe-Studie 2024:
www.berufe-studie.de/regionaler-vergleich/sachsen.html

15 HDI Berufe-Studie 2024:
www.berufe-studie.de/regionaler-vergleich/sachsen.html

Betriebliches Gesundheitsmanagement – einfach erklärt



Ohne gesunde Mitarbeiter – keine starken Unternehmen

Deutschland erlebte im Jahr 2023 erhebliche wirtschaftliche Einbußen aufgrund eines Rekordkrankenstands, wie aus einer Pressemitteilung des VFA hervorgeht.¹⁶ Die überdurchschnittlich hohen Krankentage führten zu beträchtlichen Produktionseinbußen, sodass die deutsche Wirtschaft um 0,3 Prozent schrumpfte, anstatt um knapp 0,5 Prozent zu wachsen. Ohne den hohen Krankenstand hätte die deutsche Wirtschaft im Jahr 2023 etwa 26 Milliarden Euro zusätzlich erwirtschaftet. Laut Gesundheitsreport der DAK-Gesundheit fehlte im Jahr 2023 jeder Beschäftigte krankheitsbedingt im Durchschnitt 20 Tage im Job.¹⁷ Der Krankenstand lag bei 5,2 Prozent, wobei Atemwegserkrankungen wie Erkältungen, Bronchitis und Grippe die Hauptursachen waren. Zudem gab es einen Anstieg an psychischen Erkrankungen, mit einem Wert von 5,5 Prozent im Jahre 2022 – dem höchsten Anteil seit Beginn der Analysen vor 25 Jahren. Zum Vergleich: Zwischen 2010 und 2022 bewegte sich der Krankenstand nur zwischen 3,7 und 4,2 Prozent.

Deshalb sollten Sie es sich zum Ziel setzen, die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit Ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten und zu fördern. Unterstützt werden Sie dabei seitens des Gesetzgebers: In § 3 Nr. 34 EStG ist verankert, dass Ausgaben von bis zu 600 Euro im Jahr pro Arbeitnehmer steuerfrei bleiben, sofern sie zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung umfassen.

Die konkrete Ausgestaltung der Leistungen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit regeln §§ 20 und 20a des SGB V. Krankenkassen sind darüber hinaus dazu verpflichtet, Leistungen zur präventiven Gesundheitsförderung in Betrieben zu erbringen und die Umsetzung in den Unternehmen zu begleiten.

16 Verband Forschender Arzneimittelhersteller e.V. (2024): Rekordkrankenstand drückt Deutschland in die Rezession. www.vfa.de/de/presse/pressemitteilungen/pm-002-2024-rekordkrankenstand-drueckt-deutschland-in-die-rezession.html

17 DAK Gesundheit (2023): DAK-Gesundheitsreport 2023: Gesundheitsrisiko Personalmangel – Arbeitswelt unter Druck. www.dak.de/dak/unternehmen/reporte-forschung/gesundheitsreport-2023_34592

Spezifische Maßnahmen

- Sport- und Bewegungsangebote
- Angebote zur Stressbewältigung/Förderung der psychischen Gesundheit
- Beratungsangebote zum Umgang mit Sucht
- Ernährungskurse und Ernährungsberatung
- gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung
- Weiterbildung eigener Mitarbeiter zur Gesundheitsförderung
- betriebliche Krankenzusatzversicherung

Weitere Informationen finden Sie hier:

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

Schritt 3 – Personal gewinnen



Planung der Ausschreibung

Offene Stellen zu besetzen, kostet Zeit – oft mehr, als einem lieb ist. Und ob überhaupt Bewerbungen eingehen, bleibt ungewiss. Kommt Ihnen das bekannt vor? Sie sind damit nicht allein: Laut dem Fachkräftemonitoring der sächsischen Kammern 2024 bleiben 45 Prozent aller offenen Stellen länger als sechs Monate unbesetzt. Besonders betroffen sind kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern – sie haben deutlich größere Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden.¹⁸ Denn der Arbeitsmarkt hat sich verändert: Heute können sich Bewerber mit gefragtem Profil ihren Arbeitgeber aussuchen. Sie entscheiden sich für das Unternehmen, das am besten zu ihren Werten, Erwartungen und Lebensumständen passt. Wie können Sie sich als Arbeitgeber auf diese neue Realität einstellen? Und welche Voraussetzungen sollten Sie bereits im Vorfeld klären, um gezielt passende Bewerber anzusprechen? Im Folgenden erhalten Sie einige wichtige Hinweise, wie Sie sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren können.

Personalbedarf langfristig planen

- Erarbeitung von Plänen für die Geschäftsentwicklung
- Analyse der Altersstruktur im Unternehmen
- Berücksichtigung der Fluktuation im Unternehmen

Team vorbereiten und am Prozess beteiligen

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

Anforderungen an die Bewerber klar formulieren

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

Attraktivität des Unternehmens kennen und herausstellen

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

Zur Broschüre:
„Fachkräftesituation
in der Sächsischen
Wirtschaft.
Monitoring 2024.“



Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

¹⁸ Die sächsischen Industrie- und Handelskammern (2024):
Fachkräftesituation in der Sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2024.
www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/6270666/48b0258d216c2dca3133fd019d77692b/ergebnisse-des-fachkraefte-monitorings-2024-data.pdf

Bewerbersituation kennen

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

Stellenangebot für die Zielgruppe interessant und spezifisch ausschreiben

- Zielgruppengenaue Kommunikationskanäle wählen
- Stellenausschreibung zielgruppenspezifisch formulieren

Bewerbungsmanagement einführen

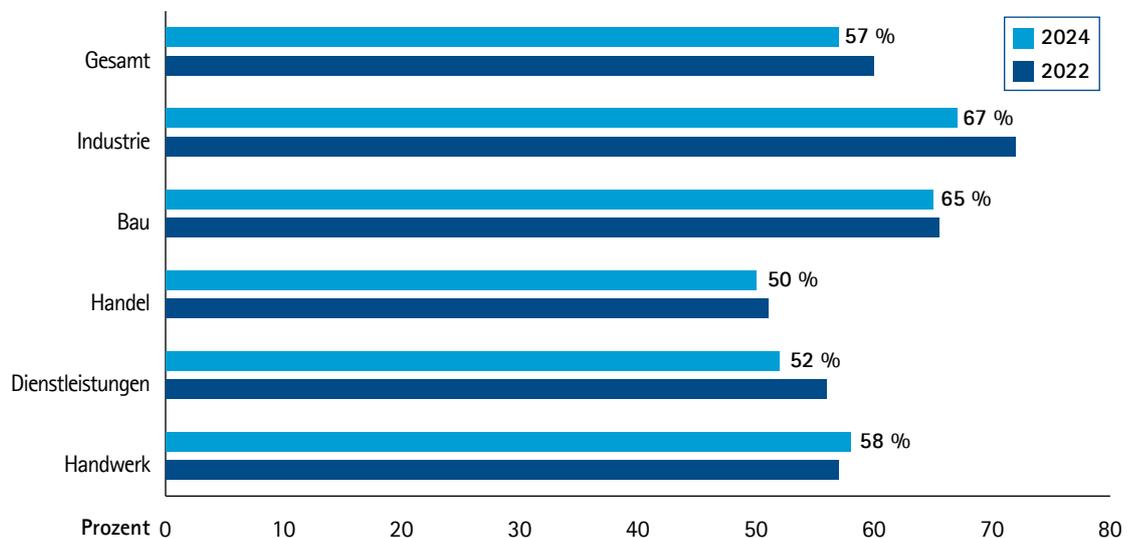
- Bestmögliche Bewerberbetreuung etablieren
- Zeitnahe Rückmeldung (Zusage und Absage) gewährleisten

Neue Zielgruppen in den Blick nehmen

In Sachsen zeigt sich seit vielen Jahren ein kritischer Fachkräftemangel in vielen Branchen. Dadurch fällt den Unternehmen die Besetzung offener Stellen in den betroffenen Branchen immer schwerer. Es lohnt sich daher, die verschiedenen Zielgruppen genauer in den Blick zu nehmen. Zwar ist die Fachkräftelücke im Vergleich zu 2022 geringfügig geschrumpft, sie bleibt aber weiterhin groß.

Betriebe mit offenen Stellen

Anteile der Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: Die Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Fachkräftemonitoring 2024

Wichtig ist dabei, den gewünschten Adressatenkreis bereits in der Stellenausschreibung bewusst anzusprechen und ggf. seine Besonderheiten zu berücksichtigen.

STICHWORT: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Beachten Sie bei der Ausschreibung von Stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Stellenanzeigen müssen neutral ausgeschrieben werden. Es darf niemand aufgrund seines Geschlechts, Alters, der Herkunft oder weiterer individueller Merkmale diskriminiert werden. Das AGG schafft einen rechtlichen Rahmen für Chancengleichheit und fairen Umgang – sowohl im Berufsleben als auch im Alltag.



Studienabbrecher verfügen trotz fehlenden Abschlusses häufig über wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse. Gewinnen Sie diese engagierten jungen Menschen für eine Ausbildung oder ein duales Studium in Ihrem Unternehmen. Bieten Sie ihnen eine neue Perspektive – und damit neue Motivation.

Die Ausbildungsberater der IHKs unterstützen Sie gerne bei allen Fragen rund um das Thema Ausbildung. Auch der Kontakt zu den Career Services der jeweiligen Hochschulen kann hilfreich sein.

Die Zielgruppe der **Quereinsteiger** zeichnet sich häufig durch eine hohe Lernbereitschaft aus. Zu ihr zählen unter anderem Studienabbrecher, Personen ohne formalen Berufsabschluss, aber mit relevanter Berufserfahrung, Menschen mit abgebrochener Ausbildung, Mitarbeiter mit im Ausland erworbenen, in Deutschland nicht anerkannten Abschlüssen sowie arbeitslose Personen – mit oder ohne Berufsabschluss bzw. Berufserfahrung.

Was diese Gruppe besonders auszeichnet, ist ihre hohe Motivation, Flexibilität und der reiche Schatz an persönlichen Erfahrungen. Diese Faktoren können bei der Personalauswahl ebenso entscheidend sein wie klassische Qualifikationen. Ein klarer Hinweis in der Stellenausschreibung, dass auch Menschen mit unkonventionellen Lebensläufen, Brüchen oder Umwegen ausdrücklich willkommen sind, signalisiert Offenheit und spricht gezielt Bewerber auf der Suche nach einer beruflichen Neuorientierung an.

Sie können flexible Arbeitszeiten anbieten oder mit Familienfreundlichkeit punkten?

Dann nehmen Sie doch gezielt Mitarbeiter in den Blick, die planen, eine Familie zu gründen. Schritt 2 in dieser Broschüre gab Ihnen bereits einen Einblick in verschiedene Angebote und vermittelte Ihnen darüber hinaus, mit welchen Aspekten Sie die Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen etablieren können. In puncto Familienfreundlichkeit muss es nicht zwingend ein Siegel oder Zertifikat sein. Im ersten Schritt können Sie in Ihren Stellenausschreibungen bspw. neutrale Jobbezeichnungen (z. B. Fachkraft) nutzen und auf konkrete Angebote Ihres Unternehmens hinweisen.

Frauen, insbesondere mit Migrationshintergrund

Fachkräftemangel tritt besonders häufig in Berufen auf, die stark von gesellschaftlichen Geschlechterklischees geprägt sind. Gerade in Bereichen, die traditionell als „männlich“ gelten, ist es daher besonders wichtig, gezielt Frauen anzusprechen und für diese Berufe zu gewinnen. Doch auch in anderen Berufsfeldern können Frauen maßgeblich dazu beitragen, den Fachkräftemangel in Deutschland zu mildern. Sie stellen ein bedeutendes Fachkräftepotenzial dar, das bislang oft ungenutzt bleibt – nicht zuletzt, weil viele Frauen aufgrund der Betreuung kleiner Kinder längere Erwerbspausen einlegen oder in Teilzeit arbeiten. Um dieses Potenzial besser zu nutzen, braucht es flexible Arbeitszeitmodelle, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie verlässliche Kinderbetreuungsangebote.

Mehr Infos unter:
www.iwkoeln.de



Die sächsischen Arbeitslosen-Zahlen aus dem Jahr 2024 zeigen ein hohes Frauenpotenzial insbesondere bei ausländischen Personen

Weitere Infos unter:
<https://statistik.arbeitsagentur.de/>



Die folgenden Zahlen stammen aus dem Datenbestand der Bundesagentur für Arbeit für den Zeitraum Januar bis Dezember 2024.¹⁹

- 140.360 arbeitslos gemeldete Personen insgesamt, davon 61.430 Frauen und 78.930 Männer, also eine Frauenquote von 44 Prozent
- Darunter: 35.560 ausländische Personen, 17.710 Frauen und 17.850 Männer, somit eine Frauenquote von 50 Prozent
- Darunter: 104.790 deutsche Personen, 43.710 Frauen und 61.080 Männer, also eine Frauenquote von 42 Prozent

Interessant: Bei den ausländischen arbeitslos gemeldeten Personen macht die Gruppe der 55-Jährigen und älter nur 14 Prozent aus, bei den deutschen sind das 32 Prozent (unabhängig vom Geschlecht).



STICHWORT: Teilhabechancengesetz

Unternehmen, die Personen einstellen, die zuvor mehr als sechs Jahre SGB-II-Leistungen bezogen haben, können für diese Beschäftigungsverhältnisse einen Lohnkostenzuschuss erhalten. In den ersten beiden Jahren wird dabei der Mindest- bzw. Tariflohn zu 100 Prozent gefördert. In den darauffolgenden drei Jahren reduziert sich die Förderung jährlich um jeweils 10 Prozentpunkte. Auch für die Einstellung von Personen, die länger als zwei Jahre arbeitslos waren, ist eine finanzielle Förderung möglich: Im ersten Jahr eines auf mindestens zwei Jahre angelegten Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 75 Prozent des regelmäßig gezahlten Lohns, im zweiten Jahr 50 Prozent. Zusätzlich werden die ehemals Langzeitarbeitslosen durch ein individuelles Coaching beim Wiedereinstieg in das Berufsleben begleitet.

Indem Unternehmen die Sichtbarkeit von Frauen erhöhen, schaffen sie wichtige Vorbilder, die anderen Frauen den Weg ebnen – insbesondere in noch männerdominierten Berufsfeldern. Jetzt sind Unternehmen gefordert, gezielte Angebote zu entwickeln und diese klar zu kommunizieren. Das Potenzial ist enorm. Zeigen Sie bereits in Ihrer Rekrutierung, dass Ihr Unternehmen diese Bedürfnisse versteht und Frauen ausdrücklich willkommen heißt.



¹⁹ Bundesagentur für Arbeit (2024): Migration und Arbeitsmarkt. statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Migration-Zuwanderung-Flucht/Migration-Zuwanderung-Flucht-Nav.html

Familienfreundlichkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind für viele Bewerber zentrale Entscheidungskriterien bei der Jobwahl.

Um die ausgeschriebene Stelle insbesondere für Frauen mit Migrationshintergrund attraktiver zu machen, empfiehlt es sich, die Anzeige auch in fremdsprachigen Medien oder in mehreren Sprachen zu veröffentlichen – insbesondere dann, wenn bestimmte Sprachkenntnisse für die Tätigkeit von Vorteil sind oder zur Arbeitssprache gehören.

Wichtig dabei ist, die deutschsprachige Stellenanzeige so zu gestalten, dass sie auch für Menschen ohne Deutsch als Muttersprache gut verständlich ist. Verwenden Sie eine klare, einfache Sprache und formulieren Sie die Anforderungen realistisch – orientiert an den Aufgaben und den erforderlichen Qualifikationen.

Ältere Mitarbeiter

In der gesetzlichen Rentenversicherung wurden die Hinzuverdienstmöglichkeiten bei vorzeitigen Altersrenten und Erwerbsminderungsrenten zum 1. Januar 2023 grundlegend reformiert. So entfällt die Hinzuverdienstgrenze bei vorgezogenen Altersrenten. Bei Erwerbsminderungsrenten wird die Hinzuverdienstgrenze deutlich angehoben von 6.300 auf 17.823,75 Euro brutto jährlich. Auf diese Weise sollen die finanziellen Anreize zur Erwerbstätigkeit älterer Menschen erhöht werden. Bei Rentnern, die die Regelaltersgrenze erreicht haben, ändert sich nichts. Sie dürfen ohnehin unbegrenzt hinzuverdienen.

Gerade im Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter und Auszubildender können Mitarbeiter, die bereits das Rentenalter erreicht haben, eine wichtige Rolle spielen. Im Rahmen eines Teilzeitvertrages können diese Wissensträger wichtige Informationen über Prozesse und Abläufe weitergeben, als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wenn andere Kollegen im Tagesgeschäft gebunden sind, und auch betriebsspezifische Schulungen übernehmen. Gerade für Personen mit Migrationshintergrund kann der Betrieb über diese älteren Kollegen auch Hilfe bei Behördengängen anbieten.

Menschen mit Behinderung

Arbeitgeber sollten sich bei Bewerbungen von Menschen mit Behinderung nicht von rechtlichen Vorgaben abschrecken lassen. Zahlreiche Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zeigen: Inklusion funktioniert. Viele Menschen mit Behinderung streben eine langfristige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt an. Sie kennen ihre individuellen Vermittlungshemmnisse, sind hochmotiviert und bringen großes Engagement mit.

Eine wichtige Unterstützung bietet dabei die Einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgeber (EAA). Sie begleitet Unternehmen bei allen Fragen rund um Inklusion und informiert über vielfältige Fördermöglichkeiten.

Alle Zielgruppen im Blick?

- Studierende
- Quereinsteiger
- Frauen mit und ohne Migrationshintergrund
- Eltern/Familien
- Ältere Menschen
- Menschen mit Behinderung
- Internationale Fachkräfte (siehe S. 36)
- Geflüchtete (siehe S. 36)

Lesen Sie hier mehr über die EAA:
eaa-sachsen.de



Mehr Infos zu den Zielgruppen:
[www.kofa.de/
mitarbeiter-finden/
zielgruppen](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen)



Internationale Fachkräfte

Internationale Fachkräfte sind bereits in vielen Unternehmen tätig. Ausländische Studierende können Sie durch Praktika, Ferienjobs oder Abschlussarbeiten schon während des Studiums für Ihr Unternehmen begeistern. Der Career Service der jeweiligen Hochschule unterstützt Sie gern bei der Kontaktaufnahme.

Ihre Mitarbeiter können bei Bedarf auch auf Englisch oder in einer anderen Sprache kommunizieren? Nutzen Sie diesen Vorteil und konzentrieren Sie sich bei möglichen Bewerbern aus dem Ausland auf die fachlichen Kenntnisse. Die Erweiterung der Deutschkenntnisse kann in einem solchen Fall auch berufsbegleitend erfolgen.

Geflüchtete am Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarktzugang nach Asylstatus (Stand 04/2025)

Asylstatus	Zugang zum Arbeitsmarkt
Asylberechtigter und Kontingentgeflüchteter	freier Zugang zum Arbeitsmarkt für die Dauer ihrer Aufenthaltserlaubnis
Asylbewerber in einer Aufnahmeeinrichtung	nach sechs Monaten mit Zustimmung der Ausländerbehörde (Arbeitserlaubnis)
Asylbewerber außerhalb von Aufnahmeeinrichtungen	nach drei Monaten mit Zustimmung der Ausländerbehörde (Arbeitserlaubnis)
Geduldeter	mit Zustimmung der Ausländerbehörde (Arbeitserlaubnis)

§ 60a AufenthG regelt die vorübergehende Aussetzung der Abschiebung (Duldung) aus tatsächlichen oder rechtlichen Gründen (z. B. weil eine Abschiebung aktuell nicht möglich ist). Das heißt: Auch Personen aus sicheren Herkunftsstaaten können unter bestimmten Voraussetzungen eine Duldung erhalten (z. B. wegen Krankheit, fehlender Reisedokumente, bei Ausbildung etc.).

Allerdings gilt für Personen aus sicheren Herkunftsstaaten eine höhere Hürde, da in der Regel keine Schutzgründe angenommen werden.

Generelle Arbeitsverbote gelten für Personen aus sicheren Herkunftsstaaten (Albanien, Bosnien und Herzegowina, Ghana, Georgien, Kosovo, Moldau, Nordmazedonien, Montenegro, Senegal sowie Serbien) und für Personen, die ihre Identität nicht nachweisen konnten oder bei der Beschaffung nicht mitwirken (§ 60 Abs. 6 AufenthG).

Beschäftigungsduldung

Geflüchtete, die bis 31.12.2022 in die Bundesrepublik eingereist sind und seit 12 Monaten im Besitz einer Duldung sind sowie seit 12 Monaten einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen, die den Lebensunterhalt sichert, können eine 2,5-jährige Duldung für die Weiterbeschäftigung erhalten. Im Anschluss können sie dann bei Erfüllung aller Voraussetzungen eine Aufenthaltserlaubnis beantragen.

Ausbildungsduldung und Aufenthaltserlaubnis zur Berufsausbildung für ausreisepflichtige Ausländer

Wer bereits während des noch laufenden Asylverfahrens oder als Inhaber einer Duldung eine Ausbildung beginnt, kann diese mit der Ausbildungsduldung bzw. der Aufenthaltserlaubnis zur Berufsausbildung für ausreisepflichtige Ausländer beenden. Die 3+2 Regelung ermöglicht es geduldeten Flüchtlingen, während einer Berufsausbildung in Deutschland zu bleiben und anschließend für mindestens zwei Jahre in ihrem erlernten Beruf zu arbeiten.

Spurwechsel für Asylbewerber

Personen, die vor dem 29. März 2023 nach Deutschland eingereist sind und ihren Asylantrag zurückgenommen haben, können unter bestimmten Voraussetzungen einen Aufenthaltstitel als Fachkraft beantragen. Erforderlich ist, dass ihre im Ausland erworbenen Berufs- oder Hochschulabschlüsse in Deutschland anerkannt sind.

Chancen-Aufenthaltsrecht (§ 104c AufenthG)

Seit dem 31. Dezember 2022 und vorerst bis zum 31. Dezember 2025 bietet das Chancen-Aufenthaltsrecht nach § 104c AufenthG eine neue Möglichkeit für Personen mit Duldungsstatus, eine langfristige Perspektive in Deutschland aufzubauen. Die Regelung gewährt eine befristete Aufenthaltserlaubnis für 18 Monate, die nur von Personen beantragt werden kann, die sich aktuell im Status der Duldung befinden.

Voraussetzung für den Erhalt dieser Aufenthaltserlaubnis ist, dass die betreffende Person:

- sich seit mindestens fünf Jahren ununterbrochen geduldet, gestattet oder erlaubt in Deutschland aufhält,
- nicht erheblich straffällig geworden ist und
- sich zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung bekennt.

Ziel des Chancen-Aufenthaltsrechts ist es, langjährig Geduldeten eine aufenthaltsrechtliche Perspektive zu eröffnen und ihnen eine Chance zu geben, die notwendigen Voraussetzungen für einen dauerhaften Aufenthalt zu erlangen. Gelingt dieser Übergang in ein Bleiberecht nicht, endet die Aufenthaltserlaubnis nach 18 Monaten – und der bisherige Duldungsstatus tritt wieder in Kraft.

Zur Einordnung:

- § 25a AufenthG richtet sich an gut integrierte Jugendliche und junge Erwachsene.
- § 25b AufenthG betrifft langjährig Geduldete mit nachhaltiger Integration.

Gleichzeitig wurden mit Einführung des Chancen-Aufenthaltsrechts auch bestehende Bleiberechtsregelungen verbessert:

- Junge, gut integrierte Menschen können bereits nach drei Jahren Aufenthalt (statt bisher vier) und bis zum vollendeten 27. Lebensjahr eine Aufenthaltserlaubnis nach § 25a AufenthG erhalten.
- Besonders integrierte Geduldete können künftig bereits nach sechs Jahren ein dauerhaftes Bleiberecht nach § 25b AufenthG erhalten – oder schon nach vier Jahren, wenn sie mit ihren minderjährigen Kindern in häuslicher Gemeinschaft leben.

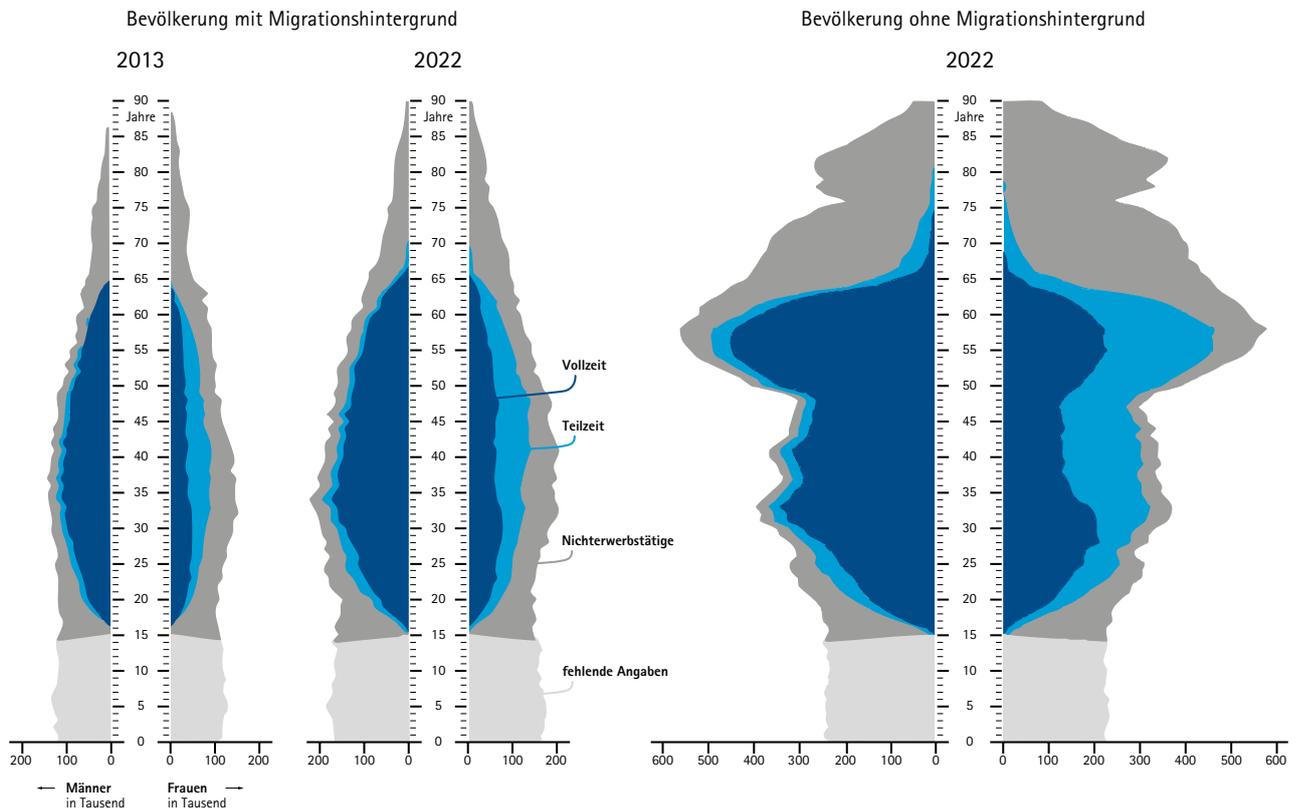
Fördermöglichkeiten bei der Beschäftigung von Geflüchteten

Das Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ bietet einen Überblick zu den finanziellen Hilfen der Bundesagentur für Arbeit:

www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/aktiv-werden/foerdermoeglichkeiten-fuer-unternehmen-und-gefluechtete/



Erwerbsbeteiligung



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2024²⁰

Gesetz zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung

Mit der Novellierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes (FEG) traten seit November 2023 neue Regelungen in Kraft. Ziel des Gesetzgebers ist der erleichterte Zuzug von Fachkräften nach Deutschland.

Im Wesentlichen gibt es drei Möglichkeiten für die Fachkräfteeinwanderung nach Deutschland. (Weiterführende Informationen finden Sie hier: www.make-it-in-germany.com).

1. Fachkräftesäule

Die Einreise zur Erwerbsmigration mit anerkanntem Berufsabschluss sowie Arbeitsvertrag bleibt das zentrale Element der Fachkräfteeinwanderung.

Wichtigste Neuregelungen

- Personen mit in Deutschland anerkannter Qualifikation sollen zukünftig jede qualifizierte Beschäftigung im nichtreglementierten Bereich ausüben dürfen – das betrifft die IHK-Berufe.
- Die Vorrangprüfung bei Einreise zur Aufnahme einer Ausbildung wird abgeschafft.
- Die Niederlassungserlaubnis (dauerhafte Aufenthaltserlaubnis) soll künftig bereits nach drei statt vier Jahren erteilt werden.

20 Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2024): Die Bevölkerung mit Migrationshintergrund neu entdecken. www.bib.bund.de/Publikation/2024/pdf/Die-Bevoelkerung-mit-Migrationshintergrund-neu-entdecken.pdf?blob=publicationFile&tv=2

- Bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen (Arbeitsplatzangebot, Deutschkenntnisse auf Niveaustufe A2) wird die Einreise zur Durchführung der Qualifikationsanalyse für sechs Monate ermöglicht.
- Die Anerkennungspartnerschaft ermöglicht es Unternehmen zudem, Kompetenzen vor Ort besser einzuschätzen und entsprechend anpassen zu lassen.
- Bei der Einreise mit teilweiser Gleichwertigkeit der Qualifikation bleiben nunmehr drei statt nur zwei Jahre Zeit, die volle Anerkennung nachzuholen.

2. Erfahrungssäule

Die Einreise zur Erwerbsmigration in nichtreglementierte Berufe ohne vorherige formale Anerkennung in Deutschland ist unter folgenden Voraussetzungen möglich:

- Mindestens zweijährige – in den letzten fünf Jahren – erworbene Berufserfahrung in dem Beruf, der ausgeübt werden soll.
- Im Herkunftsland mindestens zweijähriger Berufsqualifikation mit anerkanntem Abschluss oder Hochschulabschluss (eine Anerkennung in Deutschland ist nicht erforderlich).
- Es müssen ein konkretes Arbeitsplatzangebot sowie ein Gehalt von mindestens 45 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze (2025: 43.470 Euro pro Jahr) der allgemeinen Rentenversicherung vorliegen.

3. Potenzialsäule

Zweck der Potenzialsäule ist es, einen Aufenthaltstitel zu schaffen, der es ermöglicht, in Deutschland eine Arbeitsstelle zu suchen, indem Probearbeiten oder Nebenbeschäftigungen angeboten werden. Hierfür wird eine sogenannte „Chancenkarte“ befristet für ein Jahr erteilt, wenn entweder eine vollständige Anerkennung der Qualifikationen vorliegt oder mindestens sechs Punkte erreicht werden.

Auswahlkriterien zur Punktevergabe:

- Qualifikation
- Deutsch- und Englischkenntnisse
- Berufserfahrung
- Deutschlandbezug
- Alter
- Lebens- oder Ehepartner

Weitere Voraussetzungen:

- Deutschkenntnisse mindestens auf dem Niveau A2
- Eine mindestens zweijährige anerkannte Berufsqualifikation im Herkunftsland
- Nachweis der Sicherung des Lebensunterhalts

Weitere wichtige Neuerungen:

- **Westbalkanregelung**

Die sogenannte Westbalkan-Regelung wird entfristet, und das Kontingent wird verdoppelt. Ab sofort dürfen jährlich bis zu 50.000 Staatsangehörige aus den sechs Westbalkanstaaten (Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien) nach Deutschland einwandern.²¹ Diese Personen können ohne Nachweis einer beruflichen Qualifikation jede Art von Beschäftigung in Deutschland aufnehmen.

21 Beachten Sie aber, dass im Koalitionsvertrag zwischen CDU/CSU und SPD verabredet ist, das Kontingent der Westbalkan-Regelung auf 25.000 Zustimmungen zu Aufenthaltstiteln zu begrenzen. Mit Stand Mai 2025 ist dieses Vorhaben aber noch nicht umgesetzt.

- **Blaue Karte EU**
Die Mindestgehaltsschwelle für die Erteilung der Blauen Karte EU für Fachkräfte wird auf 50 Prozent (bei Engpassberufen auf 48,3 Prozent) der jährlichen Beitragsbemessungsgrenze in der allgemeinen Rentenversicherung abgesenkt.
- **Asylbewerberregelung**
Asylbewerber, die vor dem 29. März 2023 eingereist sind und entweder eine entsprechende Qualifikation sowie ein Arbeitsplatzangebot haben oder sich bereits in einem Arbeitsverhältnis befinden, können ihren Asylantrag zurücknehmen und, sofern sie die Voraussetzungen dafür erfüllen, eine Aufenthaltserlaubnis als Fachkraft beantragen – ohne zuvor ausreisen und ein Visumverfahren durchlaufen zu müssen.
- **Familiennachzug**
Inhaber einer Blauen Karte EU, einer (Mobilen) ICT-Karte oder eines anderen Aufenthaltstitels wie die Beschäftigung als leitender Angestellter, (Gast-) Wissenschaftler, Lehrkraft o. Ä., können auch die Eltern eine Aufenthaltserlaubnis zum Zweck des Familiennachzugs erhalten. Dies gilt auch für die Schwiegereltern, wenn der Ehepartner dauerhaft in Deutschland lebt.

EXKURS: Sprachförderung

Sowohl die **allgemeine wie die berufsbezogene Deutschsprachförderung** werden vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) koordiniert und durchgeführt. Die Ressortzuständigkeiten sind allerdings auf das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aufgeteilt. Während das BMI für die allgemeine Sprachförderung bis Sprachniveau B1 zuständig ist (Integrationskurse), liegt die Förderung der berufsbezogenen Sprachkurse in der Ressortzuständigkeit des BMAS.

Begriffsklärung

Ein **Integrationskurs** (bestehend aus Sprachkurs und Orientierungskurs) hilft dabei, sich in Deutschland zurechtzufinden: Die Inhalte sind neben der deutschen Sprache Geschichte, Kultur und Rechtsordnung.

Die **Berufssprachkurse** sind ein Sprachlernangebot für Menschen mit Migrationshintergrund, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern wollen.

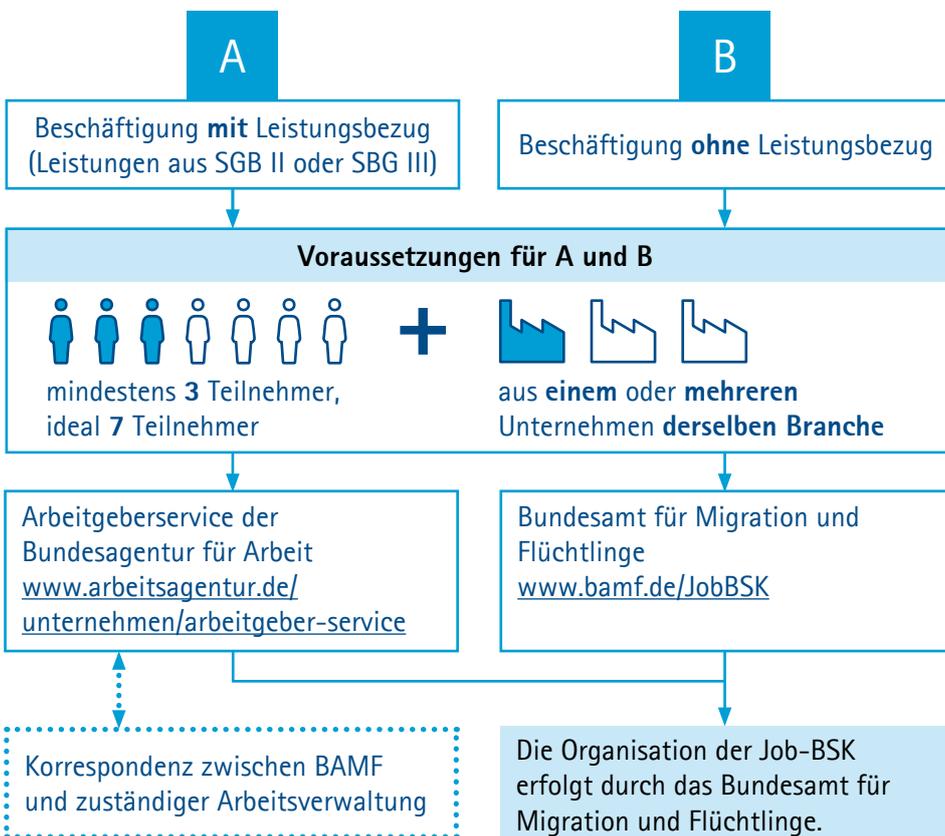
Die **Job-Berufssprachkurse** (Job-BSK) sind konkret arbeitsplatzbezogene, flexible Sprachkurse mit kurzer Laufzeit, die maßgeschneidert für die Bedürfnisse von Beschäftigten und Betrieben sind und vor allem durch praxisbezogene Lernerfolge motivieren.



	Berufssprachkurse	Job-Berufssprachkurse
Teilnehmer	Beschäftigte, Arbeitssuchende	Beschäftigte, Personen in arbeitsmarktvorbereitender Maßnahme
Voraussetzungen	Abgeschlossener Integrationskurs oder Sprachniveau B1	Sprachniveau A2, mindestens 3 Teilnehmer
Inhalt	Basiskurse (branchenübergreifende Deutschkenntnisse) und Spezialkurse (geteilt nach sozialen Berufen und technisch/kaufmännischen Berufen)	konkret arbeitsplatzbezogene, flexible Sprachkurse mit kurzer Dauer (100–150 UE à 45 min)
Kosten	Kostenlos bei niedrigem Einkommen (bis 20.000 Euro)	Kostenlos bei niedrigem Einkommen (bis 20.000 Euro)
Anmeldung	Über den Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit bzw. das BAMF direkt deufoe.berlin@bamf.bund.de	Über den Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit bzw. das BAMF direkt BSK.berlin@bamf.bund.de

Bedarfmeldewege

Beschäftigen Sie Personen mit Sprachförderbedarf und möchten Sie diese unterstützen? Dann gibt es die Bedarfsmeldewege A und B:



Eine Förderung der Teilnahme am Job-BSK mit weniger als 3 Teilnehmern ist nicht vorgesehen.

TIPP:



Hier finden Sie die vom BAMF zugelassenen Sprachkursträger:
www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Integration/Berufsbezsprachf-ESF-BAMF/BSK-Rechtsgrundlagen/liste-berechtigte-traeger.html?nn=282388



Neben den geförderten Sprachkursen durch das BAMF offerieren die Goethe-Institute Deutschkurse:
www.goethe.de/ins/de/de/kur/typ.html#anchor-i6626990

Je nach Region bieten die kommunalen Welcome Center in den Landkreisen und kreisfreien Städten Informationen zur Sprachförderung vor Ort an. Für eine erste Beratung können Sie sich gern an Ihre IHK wenden.

Personalsuche effektiv platzieren

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

Neben den klassischen Kanälen wie geschalteten Stellenanzeigen eröffnet Ihnen die Digitalisierung im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung neue, möglicherweise besser geeignete Wege, um auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Entsprechend Ihrer Zielgruppe kann es daneben ratsam sein, Ihr Stellengesuch zielgenau zu platzieren oder auf die Hilfe externer Experten bei der Suche nach neuen Mitarbeitern zurückzugreifen.

Eine wichtige Ressource bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sind häufig die bereits vorhandenen Beschäftigten. Einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufolge wurden 30 Prozent der Stellen über eigene Beschäftigte und persönliche Kontakte vergeben.²² Dies zeigt, wie wichtig ein gutes Unternehmensklima für die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter ist, Sie als Arbeitgeber im eigenen Umfeld – etwa bei Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten – weiterzuempfehlen.

22 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2024): IAB-Stellenerhebung 1/2024.
www.iab-forum.de/iab-stellenerhebung-1-2024-10-prozent-weniger-offene-stellen-als-vor-einem-jahr/

Erfolgreiche Rekrutierungswege hängen von der gesuchten Qualifikation ab

Anteil der Unternehmen, die erfolgreich Personalbeschaffungsmaßnahmen nutzen
(nach Bewerbergruppen)

	Azubis	Un-/Angelernte	Facharbeiter/Gesellen	Techniker/Meister	Akademiker
Empfehlungen/Referenzen	38 %	40 %	56 %	50 %	50 %
Online-Stellenportale	44 %	46 %	56 %	59 %	59 %
Eigene Internetseite	47 %	37 %	51 %	49 %	47 %
Soziale Netzwerke	47 %	39 %	42 %	36 %	34 %
Anbieten von Praktikumsplätzen	64 %	18 %	9 %	6 %	15 %
Vermittlung Agentur für Arbeit und Jobcenter	28 %	46 %	36 %	19 %	16 %
Stellenanzeige regionale/überregionale Presse	24 %	30 %	32 %	23 %	20 %
Regelm. Kontakt zu Schulen/Hochschulen	42 %	3 %	6 %	11 %	33 %
Messen in Präsenz	37 %	10 %	10 %	11 %	13 %
Ausbildung von Lehrlingen/BA-Studenten			19 %	18 %	28 %
Abwerbung aus anderen Unternehmen	1 %	5 %	20 %	21 %	22 %
Nutzung von Zeitarbeitsfirmen		27 %	17 %	6 %	6 %
Personalberatung/kommerz. Stellenvermittl.	5 %	9 %	13 %	19 %	25 %
Digitale Messeformate	9 %	3 %	6 %	9 %	8 %

Quelle: Die Sächsischen Industrie- und Handelskammern, 2024²³

Matchingprojekt Hand in Hand for international Talents

In diesem Projekt werden qualifizierte Fachkräfte mit Berufserfahrung durch die Bundesagentur für Arbeit und die Auslandshandelskammern in Brasilien, Indien, Vietnam und den Philippinen rekrutiert und mit deutschen Unternehmen zusammengebracht.



Angebot an die Unternehmen

- Vermittlung von Fachkräften mit Sprachkenntnissen, Berufsausbildung und Anerkennung in den Bereichen Hotellerie, Gastronomie, Metall, Mechatronik, Elektro und IT
- Unkomplizierte Einsicht der Fachkräfteprofile auf der Webseite der IHK Service GmbH²⁴
- Begleitung durch den gesamten Einwanderungsprozess: Von der Vorbereitung in den Drittstaaten über das berufliche Anerkennungs- und das Visaverfahren bis hin zur (Verweis-)Beratung zur betrieblichen und gesellschaftlichen Integration in Deutschland
- Persönliche Fachberatung im Projekt durch die Industrie- und Handelskammern und Arbeitgeberservices der Agentur für Arbeit.

Mehr Infos zu
Hand in Hand for
international Talents



Ihr Kostenbeitrag

Unternehmen zahlen eine Pauschale pro Fachkraft. Die Höhe der Pauschale hängt von der Betriebsgröße ab und ist erst mit Arbeitsbeginn der Fachkraft zu zahlen:

- Kleinst- und Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeiter): 2.900 Euro zzgl. USt.
- Mittlere Unternehmen (50–249 Mitarbeiter): 3.400 Euro zzgl. USt.
- Großunternehmen (250–999 Mitarbeiter): 4.400 Euro zzgl. USt.
- Großunternehmen (ab 1.000 Mitarbeiter): 5.400 Euro zzgl. USt.

- 23 Die Sächsischen Industrie- und Handelskammern (2024):
Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft. Monitoring 2024.
www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/6270666/48b0258d216c2dca3133fd019d77692b/ergebnisse-des-fachkraefte-monitorings-2024-data.pdf
- 24 DIHK Service GmbH (2024): Hand in Hand for International Talents.
www.dihk-service-gmbh.de/de/unsere-projekte/fachkraefte-standortsicherung/hand-in-hand-for-international-talents

Matchingplattform UBAconnect

Für Personalbedarfe aus dem gewerblich-technischen oder kaufmännischen Bereich bietet das Projekt UBAconnect eine Lösung für Ihre Unternehmen an. Sie können sich kostenfrei registrieren und unverbindlich internationale Fachkräfte kennenlernen und für sich gewinnen.

Darum geht es

Mitmachen bei UBAconnect können Unternehmen, die Verstärkung benötigen und daran interessiert sind, eine Person mit ausländischem Berufsabschluss zunächst befristet zu beschäftigen und bei der Nachqualifizierung zu unterstützen. Im Rahmen dieser sogenannten Anpassungsqualifizierung hilft das Unternehmen der Person, sich ihre teilanerkannte ausländische Qualifikation voll anerkennen zu lassen, und gewinnt sie so perspektivisch als neue Fachkraft.

So profitieren Sie:

Eine Anpassungsqualifizierung in Ihrem Unternehmen kann für Sie eine Möglichkeit sein, eine Fachkraft zu finden und diese längerfristig an Ihr Unternehmen zu binden. Zugleich haben Sie die Chance, die Fachkraft in Ihrem Unternehmensumfeld kennenzulernen, sie für Ihre Aufgabenbereiche passend zu qualifizieren und schon einmal zu testen, ob die Zusammenarbeit funktioniert.

Zur UBAconnect
Datenbank:



So funktioniert es:

Tragen Sie sich bei Interesse unverbindlich in die UBAconnect Datenbank ein: www.unternehmen-berufsanerkennung.de/uba-connect
Dabei geben Sie die Berufe an, in denen eine Fachkraft in Ihrem Betrieb arbeiten könnte. Ihre IHK wird Sie kontaktieren, wenn eine geeignete Fachkraft für Sie gefunden werden konnte. Das Angebot UBAconnect ist für Sie gänzlich kostenfrei.

Vielseitige Suchmöglichkeiten nutzen

- Nutzung vorhandener Bewerberdatenbanken und Jobbörsen (z. B. Agentur für Arbeit, Make it in Germany, kommerzielle Anbieter)
- Stellenanzeigen in ausgewählten Zeitungen/Zeitschriften
- Nutzung von Personalvermittlern
- Interne Stellenausschreibungen
- Stellenausschreibung auf eigener Homepage bzw. Firmenwebseite
- Nutzung von digitalen Tools, via bspw. Soziale Netzwerke und Apps
- Kontaktpflege in (Ober-/ Berufs-/ Fachhoch-)Schulen, Gymnasien und Universitäten in Form von Informationsveranstaltungen oder Vorträgen
- Teilnahme an (internationalen) Unternehmenskontaktmessen, Karrieremessen etc.
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme, Mitarbeiter erhalten Bonus für Neuanwerbung
- Personalleasing durch Zeitarbeitsfirmen
- Workshops, Besichtigungen oder Praktika im eigenen Unternehmen
- Tage der offenen Tür – allein oder bei Verbundveranstaltungen
- Plakatwerbung

Exkurs: Social Recruiting

Die sozialen Netzwerke haben eine neue Form des Recruitings hervorgebracht: Social Recruiting. Dieses bietet vollkommen neue Möglichkeiten zur Personalgewinnung und ist eine beliebte Methode, um potenzielle neue Mitarbeiter über soziale Netzwerke zu finden.²⁵ Dabei treten Unternehmen mit Bewerbern über Karriereportale sowie über Freizeitnetzwerke in Kontakt. Firmen können Social-Media-Plattformen zielgerichtet nutzen, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen und gezielt passende Jobinteressenten anzusprechen (= **Social Media Recruiting**).

Die Vorteile können dabei vielfältig sein: geringere Kosten, kreativere Möglichkeiten, höhere Reichweite (speziell in der jüngeren Zielgruppe), direkte Ansprache sowie die Chance, Personen zu erreichen, die sich gar nicht auf direkter Jobsuche befinden.

Social Media Recruiting ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn strategisch und durchdacht vorgegangen wird:

1. Bestimmung der Vorgehensweise

Social Media Recruiting erfordert Zeit und Aufwand. Spontane Beiträge (Posts) ohne genaue Absicht werden wenig Ertrag bringen. Daher sollten zu Beginn konkrete Ziele gesetzt werden. Anschließend können die einzelnen Schritte überlegt und die Aufgaben im Team delegiert werden.

2. Bestimmung der Zielgruppe und Auswahl der Netzwerke

Zuvor müssen Zielgruppen definiert werden, um eine passende Plattform abzuleiten. Nicht alle sozialen Netzwerke müssen bedient werden. Wichtig sind die Plattformen, auf denen die Zielgruppe am besten erreichbar ist. Das kann mittels Recherche ermittelt werden. Fällt die Wahl auf bestimmte Netzwerke, sollte das Unternehmensprofil dort entsprechend aktiv und gut sichtbar werden.

3. Kreative Inhalte und richtiger Zeitpunkt

Sichtbarkeit wird vor allem durch Beiträge erreicht, die auf die Interessen der Zielgruppe abzielen. Daher sollten zu den Stellenanzeigen verschiedene weitere Inhalte ergänzt werden (sog. kreativer Content-Mix). Neben den Inhalten ist der Zeitpunkt der Beiträge entscheidend. Auf Karriereportalen werden potenzielle Bewerber gut zwischen 8 und 10 Uhr am Morgen angesprochen, da zu dieser Zeit viele Menschen nach einer Arbeitsstelle suchen. Gängige soziale Medien werden für private Zwecke genutzt, weshalb es sich hier lohnen kann, abends oder an den Wochenenden zu posten.



25 Haufe Akademie (2021):
Social Recruiting: soziale Medien in der Personalbeschaffung.
[www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/
social-recruiting-soziale-medien-in-der-personalbeschaffung/](http://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/social-recruiting-soziale-medien-in-der-personalbeschaffung/)

Bewerber betreuen

Eine gute Betreuung der Bewerber zahlt sich langfristig für Ihr Unternehmen aus. Oft sind es die kleinen Dinge, die den Unterschied machen. Bestätigen Sie den Eingang der Bewerbung und bereiten Sie das Gespräch genauso intensiv vor wie ein Kundengespräch – schließlich geht es hier darum, als Unternehmen erfolgreich zu sein und einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

Wichtige Fragen, die Sie im Vorfeld des Bewerbungsgesprächs klären müssen

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

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

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

Zweitens: Sagen Sie auch solchen Bewerbern ordnungsgemäß ab, die Sie nicht einstellen wollen. Dies gilt gleichermaßen für Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen wie für Initiativbewerbungen. Langfristig kann es negative Auswirkungen auf die Marke Ihres Unternehmens haben (z. B. in Portalen zur Arbeitgeberbewertung), wenn Bewerber zu lange auf eine Rückmeldung warten müssen oder niemals eine Absage erhalten. Zugleich kann ein bereits vorhandener Pool an Bewerbern, mit denen Sie professionell umgegangen sind, Ihre Erfolgsaussichten bei einer nächsten Stellenbesetzung verbessern.

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

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

Schwerpunkte des Bewerbungsmanagements

- Erfassung eingehender Bewerbungen
- Versendung von Empfangsbestätigungen (inkl. Status-Updates)
- Abstimmung mit internen Ansprechpartnern
- Auswertung eingegangener Bewerbungen
- Vorbereitung und Auswertung von Bewerbungsgesprächen
- Übermittlung von Zu- oder Absagen
- Führen eines Nachweises über Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen

Eine besondere Zielgruppe: Ehemalige Mitarbeiter

In der Rekrutierung denken wir nicht zuerst an diejenigen, die das Unternehmen bereits verlassen haben. Es gibt gute Gründe, diese Zielgruppe trotzdem im Blick zu behalten.

Einerseits sind diejenigen, die das Unternehmen verlassen haben, vielleicht noch mit dem Unternehmen verbunden und berichten im Freundeskreis oder neuen beruflichen Umfeld von ihrer früheren Tätigkeit. Sie können werbewirksam über ihre Tätigkeit berichten und auf das Unternehmen aufmerksam machen – sei es gegenüber Kunden, Bürgern oder potenziellen neuen Mitarbeitern. Voraussetzung dafür ist, dass das Auseinandergehen in gutem Einvernehmen stattfindet.

Wichtig: Der Grundstein dafür wird im Trennungsprozess gelegt. Konflikte sollten geklärt, erforderliche Dinge ausgesprochen werden.

TIPP: Dafür eignet sich beispielsweise die Durchführung eines sogenannten „Austrittsgesprächs/Exit Interviews“. In diesem Gespräch werden wesentliche organisatorische Aspekte des Arbeitsverhältnisses (Resturlaub usw.) besprochen und es kann weiterhin ein Feedback abgefragt werden. Unter den neuen Voraussetzungen wird oft ein ehrlicher Informationsaustausch zu Tätigkeit, Rahmenbedingungen, Führungskräften, Kommunikations- und Entwicklungsprozessen möglich. Verstehen Führungskräfte, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, lässt sich daraus oft ableiten, was sie zum Bleiben motiviert hätte – und Sie gewinnen dabei wertvolle Rückmeldungen.

Andererseits zeigen konkrete Praxisbeispiele von Unternehmen, dass Mitarbeiter in Einzelfällen zurückkehren wollen. Exemplarisch könnten die Vorstellung vom neuen Arbeitsplatz besser gewesen sein als die diesbezügliche Realität, ein neuer Arbeitsweg sich doch als zu lang herausstellen, die persönlichen Lebensumstände sich ändern und zu einer erneuten beruflichen Umorientierung führen. Eine Rückkehr – auf dieselbe oder eine andere Position – ist natürlich nur dann möglich, wenn die Arbeitgeber die Tür offenhalten und im besten Fall den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern halten.

TIPP: Bleiben Sie in Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern über den Austausch persönlicher Kontaktdaten oder soziale Medien. Vielleicht gratulieren Sie zum neuen beruflichen Schritt und erfragen nach einiger Zeit, wie die Einarbeitung verlaufen ist. Vielleicht entstehen dadurch für die Zukunft neue Möglichkeiten; in jedem Fall zeigen Sie Wertschätzung.

Gute Personalarbeit ist herausfordernd. Die sächsischen Kammern haben Ihnen mit dieser vorliegenden Broschüre Impulse aufgezeigt, wie gute Personalarbeit gelingen kann. Nutzen Sie daher Möglichkeiten, um sich als Unternehmen zu vernetzen und in den Erfahrungsaustausch zu treten.

Sprechen Sie gern Ihre zuständige Kammer an.
Verantwortlich für diese Broschüre und das Thema Fachkräftesicherung sind:



Industrie- und Handelskammer
Chemnitz

IHK Chemnitz

Franziska Liedtke
0371 6900-1232
franziska.liedtke@chemnitz.ihk.de

Kristin Schreiter
0371 6900-1215
kristin.schreiter@chemnitz.ihk.de



Industrie- und Handelskammer
Dresden

IHK Dresden

Anke Beyer
0351 2802-657
beyer.anke@dresden.ihk.de

Regina Lindig
0351 2802-656
lindig.regina@dresden.ihk.de



Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig

IHK zu Leipzig

Yvonne Ruhnau
0341 1267-1379
yvonne.ruhnau@leipzig.ihk.de

Elisabeth Weiß
0341 1267-1119
elisabeth.weiss@leipzig.ihk.de

Industrie- und Handelskammer
Chemnitz
Straße der Nationen 25
09111 Chemnitz
Telefon: 0371 6900-0
E-Mail: chemnitz@chemnitz.ihk.de
www.ihk.de/chemnitz

Industrie- und Handelskammer
Dresden
Langer Weg 4
01239 Dresden
Telefon: 0351 2802-0
E-Mail: service@dresden.ihk.de
www.ihk.de/dresden

Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig
Goedelerring 5
04109 Leipzig
Telefon: 0341 1267-0
E-Mail: info@leipzig.ihk.de
www.leipzig.ihk.de