

# IHK-PRAXISTIPPS ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

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

Ausgabe: März 2022



Bild: stock.adobe.com - Marcial Medina/istockphoto.com



**IHK**

Industrie- und Handelskammer  
Dresden

## IMPRESSUM

---

Herausgeber: Industrie- und Handelskammer Dresden, Referat Arbeitsmarktpolitik

Autoren: Robert Eichinger, André Grüner, Sabine Kunze, Martin Steindorf, Kerstin Vogelsang

Satz und Gestaltung: Industrie- und Handelskammer Dresden, Referat Öffentlichkeitsarbeit

Bildnachweise: stock.adobe.com – contrastwerkstatt, Butch, stockfotos-MG | fotolia.com – sebra, Fotowerk,  
wutzkoh | shutterstock.com – Andrey Popov

Stand: März 2022

## SCHRITT 1



### BESTANDSAUFNAHME

ALTERSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN ANALYSIEREN	3
KRANKENSTAND IM BLICK BEHALTEN	4
FLUKTUATION HINTERFRAGEN	5

## SCHRITT 2



### BINDUNG STÄRKEN

MASSNAHMEN IM ÜBERBLICK	7
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)	8
ERGONOMISCHE SCHICHTPLANGESTALTUNG	9
WEITERBILDUNG	10
FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION	10
<i>UNTERNEHMERBEISPIEL - SECUPAY</i>	12
NEUES AUS DER WISSENSCHAFT - MITARBEITERBINDUNG IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS	14
GEHALT UND FINANZIERUNGSVEREINBARUNG	15
EXKURS: KURZARBEITERGELD ALS INSTRUMENT IN DER KRISE	16
FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSBEDINGUNGEN	17
NEUES AUS DER WISSENSCHAFT - FÜNF TIPPS FÜR EIN PRODUKTIVES HOMEOFFICE	19
<i>UNTERNEHMERBEISPIEL - ROBOTRON</i>	20

## SCHRITT 3



### PERSONAL GEWINNEN

PLANUNG DER AUSSCHREIBUNG	23
NEUE ZIELGRUPPEN IN DEN BLICK NEHMEN	24
PERSONALSUCHE EFFEKTIV PLATZIEREN	25
<i>UNTERNEHMERBEISPIEL - KEK</i>	26
EXKURS: FACHKRÄFTEEINWANDERUNGSGESETZ - BESCHLEUNIGTES VERFAHREN	28
<i>UNTERNEHMERBEISPIEL - PEER GROUP</i>	30
BEWERBER BETREUEN	32
WIR SIND FÜR SIE DA	33

A hand holding a fountain pen is positioned over a bar chart on a document. In the background, a laptop is open, and a pair of glasses is visible on a desk. The scene is lit with warm, soft light, suggesting an office environment.

# SCHRITT 1 BESTANDS- AUFNAHME

# ALTERSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN ANALYSIEREN

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

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

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

Im Anschluss kann die zukünftige Altersstruktur in zwei, fünf und zehn Jahren für das Unternehmen insgesamt und ggf. für einzelne Bereiche analysiert werden. Beziehen Sie in Ihre Pläne unbedingt die weitere geplante

Geschäftsentwicklung mit ein (Aufbau neuer Geschäftsbereiche, Zusammenlegung von Abteilungen oder Aufgabe einer Produktlinie). Mit der umfassenden Kenntnis der Altersstruktur der Beschäftigten können Sie Maßnahmen für die Personalarbeit planen (siehe auch Schritt 2). Ggf. erheben Sie über eine Mitarbeiterbefragung oder in Einzelgesprächen auch Daten zu den beruflichen Plänen Ihrer Mitarbeiter (Frühverrentung, Wechselwilligkeit, Aufstiegsfortbildungen etc.). Je besser Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten kennen, desto leichter können Sie diese in Ihre Planungen einbeziehen.

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

## DATENSCHUTZ

Seit dem 25. Mai 2018 gilt die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO). Sie regelt, dass personenbezogene Daten nur im erforderlichen Maße rechtmäßig, zweck- und zeitgebunden sowie gesichert aufbewahrt werden dürfen.



## KRANKENSTAND IM BLICK BEHALTEN

### BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGS-MANAGEMENT

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

$$\text{KRANKENSTAND} = \frac{(\text{FEHLTAGE ALLER MITARBEITER} / \text{GESAMTZAHL MITARBEITER}) \times 100}{\text{KALENDERTAGE IM MONAT}}$$

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

Quelle: www.bkk-dachverband.de

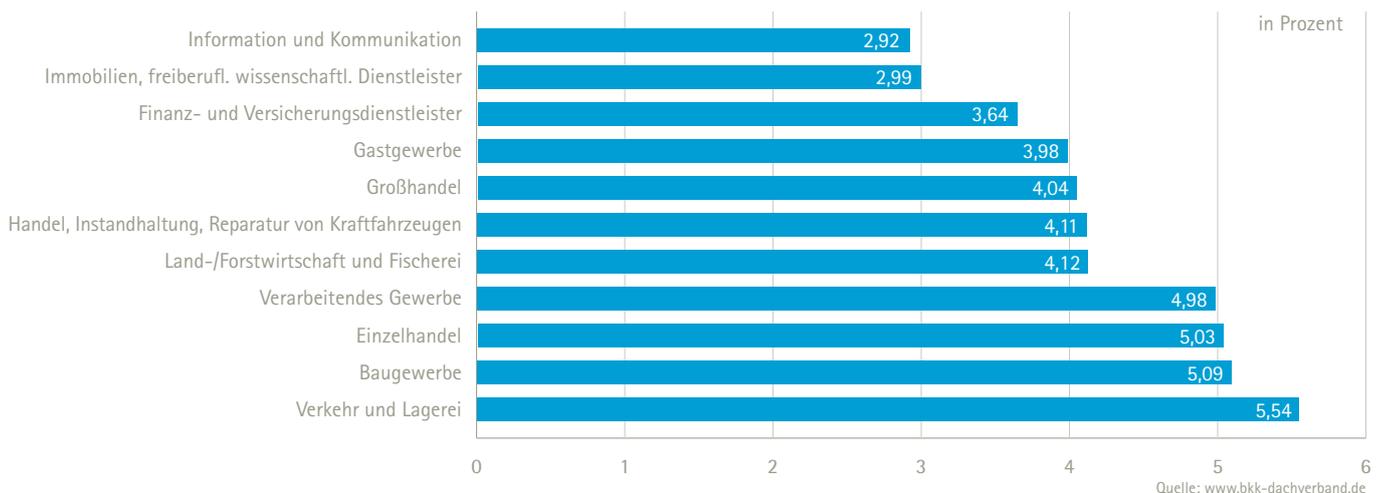
Personalarbeit hat immer die gesamte Belegschaft im Blick, egal ob sie aktuell im Unternehmen aktiv oder arbeitsunfähig daheim ist. Besonders den krankheitsbedingten Ausfallzeiten sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit widmen. Ein hoher Krankenstand führt neben steigenden Kosten und/oder Engpässen im Betriebsprozess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

Die hierbei aufgeführte Berechnungsvariante orientiert sich im Wesentlichen am Darstellungsmodell des Dachverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK).

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

Die folgende Abbildung zeigt Durchschnittswerte unterschiedlicher Branchen:

### DURCHSCHNITTLICHER KRANKENSTAND - 2019



### ARBEITSSCHUTZ

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

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

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

Wussten Sie übrigens, dass der Gesetzgeber Sie bei der Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter unterstützt und steuerlich begünstigt? Demnach kann ein Unternehmen laut § 3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz (EStG) bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei für entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung zuwenden, ohne dass es zur Anrechnung eines geldwerten Vorteils beim Arbeitnehmer kommt.



## MASSNAHMEN, UM DEN KRANKENSTAND ZU SENKEN

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

## FLUKTUATION HINTERFRAGEN

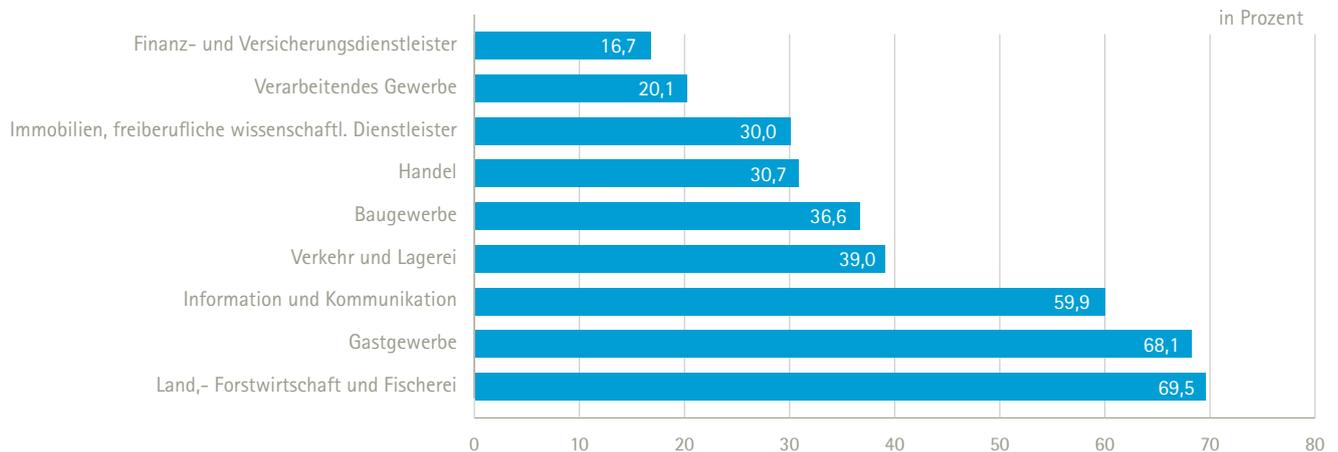
$$\text{FLUKTUATIONSRATE} = \frac{\text{UNGEPLANTE PERSONALABGÄNGE} \times 100}{\text{PERSONALBESTAND}}$$

Sofern in einem Zeitraum von einem Jahr zwei von 50 Mitarbeitern das Unternehmen ungeplant verlassen, entspricht das einer Fluktuationsrate von vier Prozent.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Personalabgänge gehören zum unternehmerischen Alltag. Bei einer zu hohen Fluktuationsrate überwiegen für Unternehmen jedoch die Nachteile. Der Aufwand, der durch die (wiederholte) Neubesetzung von Stellen entsteht, führt nicht selten zum Stillstand von Projekten und zu Einschränkungen des Leistungsangebots. Daneben kann sich der Wissensverlust negativ auf den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken. Eine zu hohe Fluktuationsrate sollte daher unter dem Einfluss zunehmender Fachkräfteengpässe Anlass für Sie sein, interne Regelungen – Prozesse, aber auch „weiche“ Faktoren wie die Unterneh-

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

## FLUKTUATIONSRATE AUSGEWÄHLTER BRANCHEN – 2019



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2020)



**SCHRITT 2**  
**BINDUNG**  
**STÄRKEN**

# MASSNAHMEN IM ÜBERBLICK

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

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

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

liert die Formulierung von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen dem Mitarbeiter seine Bedeutung für das Unternehmen.

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

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

## ÜBERBLICK ÜBER AUSGEWÄHLTE MASSNAHMEN DER MITARBEITER-BINDUNG

Arbeitsgestaltung, -inhalte und Führungsverhalten	Unternehmenswerte formulieren, z. B. Die Arbeitsbedingungen orientieren sich am Menschen. Die Aufgabengestaltung bietet Herausforderungen und ausreichend Abwechslung. Mitarbeiter sollen ihre Stärken einsetzen und die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe erkennen. Instrumente: Anerkennung, Wertschätzung der Leistungen, Sozialkompetenzen, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, fairer Umgang, Formulierung erreichbarer und anspruchsvoller Ziele
Betriebliches Gesundheitsmanagement	z. B. Zuschüsse zu Sportvereinsmitgliedschaften, Massagen oder Rauchtentwöhnungsprogrammen
Karriereperspektiven und Weiterbildung	z. B. individuelle Laufbahnplanungen für Mitarbeiter und Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
Flexibilität, Work Life Balance, Familienfreundlichkeit	Flexibilisierung der Arbeitszeit, z. B. über Zeitwertkonten, Gleitzeitarbeit, Home Office
Finanzierungsvereinbarung	Finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen
Gehalt	Variable Vergütung, Erfolgsbeteiligung, branchenübliches Gehalt

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

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

## BESTANDSAUFNAHME

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

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

## MÖGLICHE MASSNAHMENFELDER

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

Wie die Studie „Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Prävention für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland“ von Booz & Company zeigt, lohnen sich die Ausgaben für die Gesundheitsvorsorge langfristig. Jeder Euro, den ein Unternehmen in das Gesundheitsmanagement steckt, zahlt sich mit 5 bis 16 Euro aus. Neben einer höheren Produktivität und niedrigeren Personalkosten ergibt sich dabei auch ein spürbarer Gewinn durch die steigende Attraktivität als

Arbeitgeber. Deshalb sollten Sie sich zum Ziel setzen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten und zu fördern. Unterstützt werden Sie dabei seitens des Gesetzgebers: In § 3 Nr. 34 des Einkommenssteuergesetzes ist verankert, dass Ausgaben von bis zu 500 Euro im Jahr pro Arbeitnehmer steuerfrei bleiben, sofern sie zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung umfassen. Die konkrete Ausgestaltung der Leistungen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit regeln §§ 20 und 20a des Fünften Sozialgesetzbuchs. Krankenkassen sind darüber hinaus dazu verpflichtet, Leistungen zur präventiven Gesundheitsförderung in Betrieben zu erbringen und die Umsetzung in den Unternehmen zu begleiten.

## KONKRETE MASSNAHMEN

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

## WEITERE INFORMATIONEN FINDEN SIE BEI FOLGENDEN SOZIALPARTNERN

- Krankenkassen
- Berufsgenossenschaften oder 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

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

### HÖCHSTENS DREI NACHTSCHICHTEN HINTEREINANDER

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

### WECHSEL ZWISCHEN FRÜH- UND SPÄTSCHICHTEN

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

### START VON FRÜHSCHICHTEN

Ein sehr früher Beginn der Arbeit erhöht das Risiko von Wegeunfällen und Verspätungen. 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 Vorwärts-

rotation 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 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.

## SCHICHTARBEIT

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

QUELLE:

Jaeger, Corinna, u. a.:

Arbeitszeit im Wandel,

Köln 2017, S. 126 bis 130.

WOCHE	BEISPIEL FÜR AUSGESTALTUNG DES SCHICHTBETRIEBES IN EINER ROLLENDE WOCHE							WOCHENTAGE
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	
1	F	F	S	S	N	N		
2			F	F	S	S	N	
3	N			F	F	S	S	
4	N	N				F	F	
5	S	S	N	N				
6	F	S	S	N	N			
7		F	F	S	S	N	N	
8			F	F	S	S	N	
9	N				F	F	S	

F – FRÜHSCHICHT | S – SPÄTSCHICHT | N – NACHTSCHICHT

## RÜCKZAHLKLAUSEL VEREINBAREN

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

## QUALIFIZIERUNGSCHANCENGESETZ

Seit dem 1.1.2019 fördert die Agentur für Arbeit im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes die Weiterbildungskosten von Geringqualifizierten, älteren Menschen und Beschäftigten, deren berufliche Tätigkeiten durch Technologien oder vom Strukturwandel bedroht werden. Die Höhe der Kostenübernahme ist dabei nach Unternehmensgröße gestaffelt. Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten können beispielsweise die gesamten Weiterbildungskosten erstattet und zusätzlich einen Zuschuss zur Arbeitsentgelt von bis zu 75% bekommen. Tipp: Nehmen Sie frühzeitig Kontakt zu Ihrer Agentur für Arbeit auf und lassen sich über die Fördermöglichkeiten beraten.

## WEITERBILDUNG

Die fachliche und individuelle Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter fördert die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Zudem steigt die Arbeitszufriedenheit und Motivation, wenn die passende Weiterbildung auf neue Anforderungen im Unternehmen hinliefert 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. Um das Instrument der Weiterbildung am effektivsten für die Belange Ihres Unternehmens zu nutzen, bedarf es einer genauen Erfassung des IST-Zustandes in Ihrem Unternehmen.

### BEDARFSERMITTLUNG

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

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

### KOMPETENZANPASSUNG

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

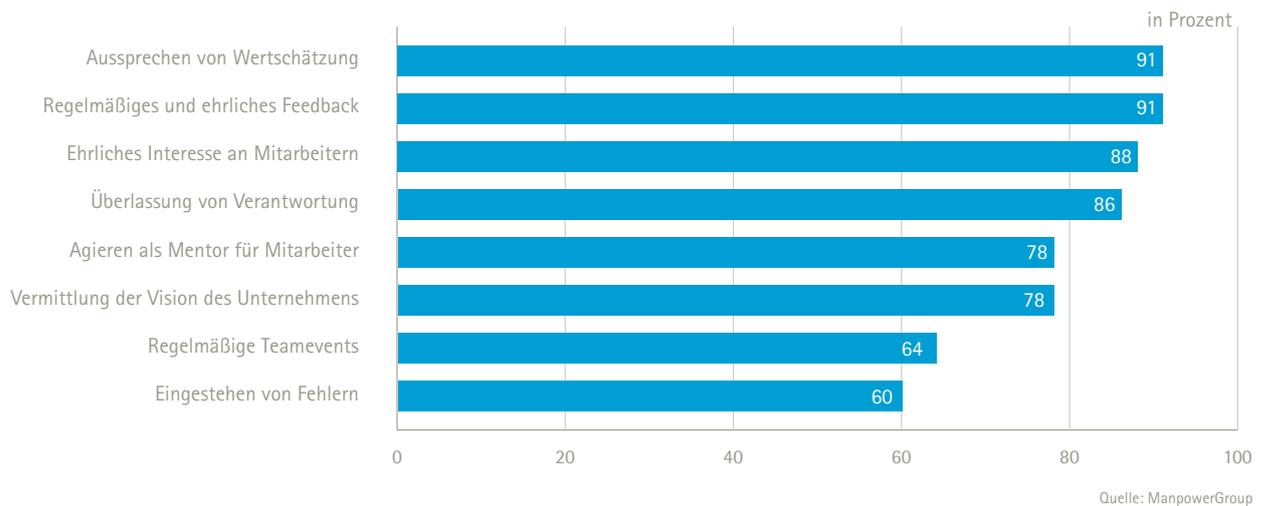
Der Weiterbildungsstand sollte regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden. Weiterbildungen können auch aufeinander aufbauen und Ihre Mitarbeiter Schritt für Schritt voranbringen, um ihnen weitere Karriereoptionen in Ihrem Unternehmen zu öffnen.

## FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION

Erfolgreiches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, alle Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu begeistern und zu bestmöglichen Leistungen anzuspornen. Auf dieser Grundlage wird die Voraussetzung für effiziente Abläufe im Unternehmen, hochwertige Qualität und gute Kundenorientierung geschaffen. Nehmen Sie sich Zeit für Führung und den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern. Neben der Verteilung von Arbeitsaufgaben zählen Reflektion, Wertschätzung, Übertragen von Verantwortung und ein aufrichtiges Interesse an der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu Ihren zentralen Führungsaufgaben.

Um langfristig das Gespür für die Belange Ihrer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, sollten Sie das regelmäßige Gespräch suchen. Vor allem Leistungsstand und Aufgabenprofil sollten dabei kontinuierlich evaluiert werden. Ändern sich Arbeitsinhalte oder müssen Abläufe neu strukturiert werden, ist es wichtig, den betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen. Gegebenenfalls können so Potentiale für die Gestaltung und Umsetzung berücksichtigt werden, die der Mitarbeiter aus der täglichen Praxis mit einfließen lassen kann.

## WAS EINE FÜHRUNGSKRAFT AUSMACHT – AUS SICHT DER BESCHÄFTIGTEN



## PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN EINER ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT

Fachkompetenz	Führungskräfte punkten bei ihren Mitarbeitern durch fundiertes Wissen über Arbeitsinhalte, Prozesse, Abläufe. Eine fundierte Ausbildung (Meisterbrief, Studium) und Berufserfahrung sind dafür eine solide Grundlage. Frischen Sie deshalb auch als Führungskraft dieses Wissen regelmäßig auf!
Persönliche Autorität	Seien Sie ausgeglichen und kennen Sie Ihre Schwächen und Fehler, um besonnen und überlegt mit anderen Menschen umzugehen. Seien Sie glaubwürdig, indem Sie langfristiges Vertrauen aufbauen.
Überzeugungskraft	Als Führungskraft überzeugen Sie vor allem als Vorbild. Erbringen Sie selbst die Leistung, die Sie von Ihren Mitarbeitern erfordern. Gestehen Sie sich und anderen aber auch zu, aus Fehlern zu lernen.

## KOMMUNIKATIONSWEGE

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

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

Systematisches Feedback zur Weiterentwicklung bzw. Prozessveränderung:

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

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

- Informationsveranstaltungen
- Workshops
- Barcamps, OpenSpaces

Informelle Austauschformate zur Förderung von Vertrauen und persönlichem Kennenlernen:

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

## ARBEIT-VON-MORGEN-GESETZ

Mit diesem Gesetz wurden die Fördermöglichkeiten auf Basis des Qualifizierungschancengesetzes verbessert. Die Zuschusshöhe steigt mit größer werdendem Beschäftigtenanteil, der Weiterbildungsmaßnahmen benötigt. Dazu wurde ein Rechtsanspruch auf Förderung eingeführt, wenn ein Berufsabschluss nachgeholt werden soll. Bis Ende 2023 wurde die Zahlung von Weiterbildungsprämien für erfolgreiche Zwischen- oder Abschlussprüfungen bei berufsabschlussbezogener Weiterbildung verlängert. Das Gesetz soll das Antrags- und Bewilligungsverfahren vereinfachen. Die Agentur für Arbeit berät dazu.

**UNTERNEHMER-  
BEISPIEL**

 **SECUPAY**



**HANS-PETER WEBER**  
CEO | secupay

## ERFAHRUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG VON RETROSPEKTIVEN

Die von der BaFin als Zahlungsinstitut zugelassene secupay AG, mit Sitz in Pulsnitz, ist auf die Zahlungsabwicklung sowohl für den stationären als auch Online-Handel spezialisiert. Das Unternehmen verarbeitet als einziger Wettbewerber Zahlungsverkehr, Gutscheine, Bonuspunkte und Coupons über eine einheitliche Programmierschnittstelle (API). Damit können Händler effizienter Kunden gewinnen und binden, Kaufanreize kommunizieren und die erzielten Erfolge, unabhängig ob der Kunde online oder stationär eingekauft hat, messen.

### WELCHE GRÜNDE FÜHRTEN ZUR EINFÜHRUNG DIESER MASSNAHME?

Als Teil einer innovativen FinTECH-Unternehmensgruppe ist die secupay AG starken Veränderungen ausgesetzt. Marktanforderungen, der Einsatz neuer Technologien und den Geldverkehr betreffende gesetzliche Regularien erfordern schnelles Handeln.

Aus diesem Grund entwickelten wir 2016 eine agile Unternehmensorganisation. Daraus entstand unser heutiges Komponentensystem. Die Komponenten sind im weitesten Sinne mit Themenbereichen vergleichbar, in denen die Mitarbeiter in einem vordefinierten Rahmen selbstorganisierend und eigenverantwortlich arbeiten. Entscheidungen werden im Team getroffen.

Natürlich werden von solchen Entscheidungen betroffene Stakeholder in den strukturierten Kollaborations- und Entscheidungsprozess einbezogen.

### WIE REAGIERTEN DIE MITARBEITER?

Diese agile Organisationsform gesteht unseren Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität und Identifizierung mit ihren Aufgaben zu. Durch die direkte Übernahme eigener Aufgabenbereiche und der zielgerichteten Koordination komplexer Sachverhalte durch Spezialistenteams, entwickelte sich eine wesentlich ergebnisorientiertere Arbeitsstruktur, die zur Steigerung der Mitarbeitermotivation führte.

Diese selbstbestimmte Arbeitsweise stellt uns jedoch auch vor große Herausforderungen. Mitarbeiter müssen viel z. B. öfter eigene Entscheidungen treffen. Voraussetzung dafür ist, dass mögliche Fehlentscheidungen nicht zu einer Stigmatisierung des Entscheiders führen, sondern als Chance für Struktur- und Prozess-

verbesserungen genutzt werden.

Diese positive Art mit Fehlern umzugehen, stärkt das Verantwortungsbewusstsein und die Teamfähigkeit. Außerdem ist die klare Definition interner Zuständigkeitsbereiche eine wesentliche Voraussetzung für den Prozesserfolg.

Besonders der Umgang mit Fehlern hat in der Vergangenheit oftmals zu zwischenmenschlichen Problemen geführt. Um diesen Spannungen entgegenzuwirken und zur Unterstützung der Teambildung führten wir aus dem Scrum-Modell bekannte Retrospektiven als Feedback-Instrumente ein. Ziel dieser regelmäßig stattfindenden Meetings ist es, die eigenen Prozesse, Regeln und Verhaltensweisen zu reflektieren. Dadurch werden teaminterne Streitigkeiten gelöst, aus Verbesserungsvorschlägen direkte Maßnahmen abgeleitet und jeder Mitarbeiter erhält die Möglichkeit, Feedback zu geben.

Die anfängliche Skepsis schwand, als nach den ersten Retrospektiven angesprochene Verbesserungsvorschläge umgesetzt wurden. Heute ist die Retrospektive ein zentraler und akzeptierter Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

### WELCHE WIRKUNG ENTFALTETE DIE MASSNAHME AUF MITARBEITER?

Die Mitarbeiter-Zufriedenheit erhöhte sich mit diesem Instrument deutlich, während der Krankenstand sank.

### WAS RATEN SIE ANDEREN UNTERNEHMEN?

Bei der Einführung von Retrospektiven sollten die folgenden Punkte unbedingt beachtet werden. Eine elementare Grundvoraussetzung für den Erfolg ist die Moderation und Leitung der Retrospektiven durch eine neutrale, teamexterne Person. Außerdem ist es wichtig, zentrale Meeting-Regeln aufzustellen. Die „Vegas-Regel“ (What happens in Vegas, stays in Vegas) schürt das Vertrauen innerhalb der Teams und lädt zur ehrlichen Auseinandersetzung ein. Da die Mitarbeiter keine Konsequenzen fürchten müssen, kommunizieren sie freier und offener miteinander. Vorgesetzte sollten an den Retrospektiven Ihrer Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen teilnehmen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: [www.secupay.com/de](http://www.secupay.com/de).

## STECKBRIEF



Branche: Finanztechnologie  
Standort: Pulsnitz b. Dresden  
Mitarbeiterzahl: 92  
(25 Entwickler)  
Gründungsjahr: 2000

## NEUES AUS DER WISSENSCHAFT

### GEWINNEN UND BEHALTEN – MITARBEITERBINDUNG IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

Neues  
aus der Wissenschaft

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

#### MITARBEITERBINDUNG UND ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT GEHÖREN ZU DEN WICHTIGSTEN INDIREKTEN FAKTOREN DES UNTERNEHMENSERFOLGS

Mitarbeiter finden und sie dauerhaft an das Unternehmen binden, das sind zwei Phasen eines Prozesses. Die Arbeitgeberattraktivität spielt eine wichtige Rolle. Sie ist wie ein Versprechen. Zwar kann man mit entsprechendem Marketing Interesse wecken. Aber ob das Versprechen gehalten wird, das entscheidet sich vor Ort und mit der Zeit. Fakt ist: Zufriedene Mitarbeiter bleiben gern. Welche Faktoren es aber genau sind, welche die Bindung positiv beeinflussen, ist vielen Führungskräften nicht klar. Deshalb bleibt auch ihr Versprechen unkonkret. Wer nicht weiß, was genau die Mitarbeiter im Unternehmen hält, kann nur schwer neue finden. Deshalb müssen beiden Aspekte, beide Phasen des Prozesses, gemeinsam betrachtet werden. Wie geht das? Die ersten Schritte sind das Messen der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterbindung im Unternehmen. Dann kann auf der Basis der unternehmensspezifischen Daten genau bestimmt werden, welche Faktoren sehr und welche weniger wichtig sind. So können Maßnahmen zielgruppengenaue und wirksamer eingesetzt werden.

#### WICHTIGSTER ASPEKT: DER VORGESETZTE

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

#### ZUFRIEDENHEIT UND WEITEREMPFEHLUNGSBEREITSCHAFT

53

Prozent der mitteldeutschen Arbeitnehmer sind mit ihrem Arbeitgeber zufrieden. 47 Prozent sind unzufrieden. 50 Prozent fühlen sich ihrem Unternehmen zugehörig.

26

Prozent der Arbeitnehmer empfehlen ihren Arbeitgeber weiter. Unter den Zufriedenen ist die Bereitschaft deutlich höher (45 Prozent; unter Unzufriedenen: 4 Prozent).

#### WECHSELBEREITSCHAFT

27

Prozent der mitteldeutschen Arbeitnehmer wollen in den kommenden zwei Jahren ihren Arbeitgeber wechseln.

42

Prozent der Arbeitnehmer mit hoher Arbeitsbelastung und nur 10 Prozent mit niedriger Arbeitsbelastung wollen ihren Arbeitgeber wechseln.

#### ZUFRIEDENHEIT MIT VORGESETZTEN SINKT

54

47



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

QUELLE:

Bischoff, Stefan; Dr. Heidig, Jörg:

MAS Mitarbeiterstudie Mitteldeutschland,

Görlitz 2018.

# GEHALT UND FINANZIERUNGSVEREINBARUNG

Grundsätzlich herrscht bei der Vereinbarung der Vergütung bzw. des Arbeitsentgeltes Vertragsfreiheit. Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt bestimmen die Höhe der Entlohnung. Das Gehalt bzw. die Vergütung Ihrer Mitarbeiter gehört gleichwohl zu den wichtigsten Regelungen des Arbeitsverhältnisses. Motivation und Leistungsbereitschaft werden davon wesentlich mitbestimmt. Die finanziellen Komponenten des Arbeitsverhältnisses allein lassen jedoch noch keinen Rückschluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Das Gehalt ist deshalb stets im Kontext der sonstigen Arbeitgeberleistungen zu betrachten.

Einen wesentlichen Kostenblock stellen die Personalaufwendungen dar. Sie müssen einen Ausgleich zwischen dem betriebswirtschaftlich Leistbaren und dem personalpolitisch Wünschenswerten schaffen.

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

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

## STEUERFREIE ARBEITGEBERLEISTUNGEN (EIN AUSSCHNITT)

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

Eine weitere finanzielle Möglichkeit, Arbeitnehmer an Ihr Unternehmen zu binden, bietet sich Ihnen in Form von Finanzierungsvereinbarungen beispielsweise für Weiterbildungsmaßnahmen. Es kann sinnvoll sein, bildungsinteressierte Mitarbeiter zu unterstützen – auch im Hinblick auf die Übernahme von mehr Verantwortung im Unternehmen. In Form einer Finanzierungsvereinbarung können dabei anfallende Kosten ganz oder teilweise durch den Arbeitgeber übernommen werden. Dies spielt vor allem bei kostenintensiven Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (berufsbegleitende Studiengänge, Aufstiegsfortbildung zum Techniker, Meister und Fachwirt) eine Rolle.

## FORMEN

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

## GLEICHSTELLUNG

Ein Grundprinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ existiert in der deutschen Rechtsordnung nicht. Nach dem Grundgesetz, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und dem Entgelttransparenzgesetz existieren Einschränkungen (keine Diskriminierungen bei gleicher bzw. gleichwertiger Arbeit aufgrund Geschlecht, Alter, Behinderung, Weltanschauung usw.). Seit Anfang 2018 haben Mitarbeiter eines Unternehmens mit mehr als 200 Beschäftigten laut Entgelttransparenzgesetz einen individuellen Auskunftsanspruch über durchschnittliche Gehälter, Entgeltbestandteile gleichwertiger Tätigkeiten sowie über Kriterien der Entgeltfindung. Dies soll dazu beitragen, die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern abzubauen. Die genaue Gehaltshöhe einzelner Mitarbeiter bleibt aus Gründen des Datenschutzes geheim.

## GESETZLICHER MINDESTLOHN

Seit 1. Januar 2015 gilt in Deutschland eine gesetzliche Lohnuntergrenze. Die Anpassung erfolgt auf Beschluss der Mindestlohn-Kommission. Seit 1. Januar 2021 betrug der Mindestlohn 9,50 Euro je Zeiteinheit. Eine weitere Anhebung erfolgte zum 1. Juli 2021 auf 9,60 Euro. Anfang 2022 stieg er auf 9,82 Euro, ab Juli 2022 erhöht er sich auf 10,45 Euro und ab Oktober 2022 soll er laut Kabinettsbeschluss 12,00 Euro betragen. Ausnahmen gelten z. B. für Auszubildende, Schüler und Studenten im Pflichtpraktikum oder Langzeitarbeitslose während der ersten sechs Beschäftigungsmonate.

## EXKURS:

### KURZARBEITERGELD ALS INSTRUMENT IN DER KRISE

#### WAS IST KURZARBEITERGELD UND WARUM HILFT ES MIR ALS ARBEITGEBER?

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

#### WELCHE VORAUSSETZUNGEN MÜSSEN ERFÜLLT SEIN, UM KURZARBEITERGELD ZU ERHALTEN?

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

Hinweis: Im Zuge der Corona-Pandemie hatte der Gesetzgeber Erleichterungen für den Zugang zum Kurzarbeitergeld beschlossen. Diese galten befristet bis zum 31. Dezember 2020 und werden hier nicht berücksichtigt.

#### WIE HOCH IST DAS KURZARBEITERGELD UND WIE LANG KANN ES BEZOGEN WERDEN?

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

#### WIE UND DURCH WEN KANN KURZARBEITERGELD BEANTRAGT WERDEN?

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

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



# FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSBEDINGUNGEN

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

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

## FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE UNTER BEACHTUNG DES ARBEITSZEITGESETZES

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

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

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

## ERFOLGSFAKTOR FAMILIE

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

Das Programm bietet:

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

## EINFACHE MASSNAHMEN ZUR BESSEREN REGELUNG VON FAMILIE UND BERUF

- Urlaub sparen für Notfälle

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

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

- Urlaub statt Gratifikation

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

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

$$\text{ZUSÄTZLICHE URLAUBSTAGE PRO MA BEI GLEICHER VERTEILUNG} = \frac{\text{JAHRESGRATIFIKATION FÜR ALLE MA}}{\left( \frac{\text{BRUTTOJAHRESGEHALT ALLER MA}}{\text{JAHRESARBEITSTAGE}} \right)}$$

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

- 11/12-Regelung

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

$$\text{ZUSÄTZLICHE URLAUBSTAGE} = \frac{\text{JAHRESARBEITSTAGE}}{12}$$

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

# FÜNF TIPPS FÜR EIN PRODUKTIVES HOMEOFFICE

Neues  
aus der Wissenschaft

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

## 1. GRUNDLEGENDE REGELN ETABLIEREN

Erarbeiten Sie zusammen mit Ihren Beschäftigten direkt zu Beginn ein Regelwerk, sodass jeder weiß, welcher Anspruch für die mobile Arbeit gilt. Hierzu zählen u. a. die telefonische Erreichbarkeit oder die gewünschten Antwortzeiten auf E-Mails.

## 2. PERSÖNLICHE ZIELE VEREINBAREN

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

## 3. REGELMÄSSIGE MITARBEITERGESPRÄCHE FÜHREN

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

## 4. TRANSPARENTE KOMMUNIKATION BIETEN

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

## 5. KOLLEGIALEN ZUSAMMENHALT FÖRDERN

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



**UNTERNEHMER-  
BEISPIEL**

**robotron<sup>®</sup>**



**SOLVEIG SUMNER**  
Personalreferentin | Robotron

Wir, die Robotron Datenbank – Software GmbH sind ein familiengeführtes Softwarehaus für die Entwicklung datenbankgestützter Informationssysteme. Unsere nationalen und internationalen Kunden profitieren von unserem fachlichen Know-how, darauf aufbauenden individuellen Lösungen sowie eigenen Software-Produkten. Unser Leistungsangebot umfasst den gesamten Software-Lebenszyklus von der ersten Idee bis zur Verfahrensbetreuung. Die effektive Bewältigung großer Datenmengen verwirklichen wir mit Applikationen u. a. für Energieversorger, öffentliche Verwaltungen, namhafte Industriekunden und Museen.

Weltweit gehören über 570 Mitarbeiter zur Robotron-Firmengruppe. An unserem Hauptsitz in Dresden arbeiten derzeit über 430 Mitarbeiter.

### WELCHE GRÜNDE FÜHRTEN ZUR EINFÜHRUNG DIESER MASSNAHME?

Seit Gründung unseres Unternehmens ist unsere Mitarbeiterzahl permanent gewachsen. Wir sind stolz auf einen hohen Anteil an Absolventen und Berufseinsteigern sowie an weiblichen Mitarbeitern. Gerade für Unternehmen der IT – Branche ist das notwendig, aber keine Selbstverständlichkeit. Klar, dass für unsere Mitarbeiter das Thema Familienplanung somit früher oder später sehr wichtig ist.

Obwohl in Dresden viel für ein gutes Angebot an Kitaplätzen getan wird, entsprachen die vorhandenen Möglichkeiten dem Bedarf und den Vorstellungen unserer Mitarbeiter nicht vollumfänglich. Ein Betreuungsangebot, das sich an Arbeitszeiten orientiert, Flexibilität ermöglicht und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, musste her. Dies war die Geburtsstunde unserer Kindervilla Robolino im Juni 2015.

Die Geschäftsführung unseres Unternehmens erwarb in der Nähe unseres Firmensitzes in Dresden ein Gebäude und stellte dort Wohnungen für Tagespflegepersonen zur Verfügung. Aktuell sorgen zwei Tagesmütter (davon eine als betriebsnahe) für Mitarbeiter-Kinder zwi-

schen 0 und 3 Jahren. Die Auslastung durch „Robotron“-Kinder beträgt fast 100%. Bei der Gestaltung der Betreuungszeiten berücksichtigen die Tagesmütter die Betreuungsbedarfe unserer Mitarbeiter.

### WIE REAGIERTEN DIE MITARBEITER?

Unsere Mitarbeiter sind begeistert von diesem Angebot. Für sie ist es beruhigend zu wissen, dass damit nach der Elternzeit die zeitnahe Rückkehr ins Arbeitsleben gewährleistet ist. Zudem sind sie hoch motiviert bei der Arbeit, weil sie ihren Nachwuchs gut betreut in Firmennähe wissen und im Bedarfsfall auch schnell bei ihren Kindern sein können.

Jährlich organisieren wir zudem in der Kindervilla Robolino ein Kinder- und Familienfest, zu dem alle Mitarbeiter und ihre Kinder gern kommen.

Im Gebäude der Kindervilla Robolino gibt es weiterhin eigene Veranstaltungsräume und ein Kino, in dem regelmäßige Filmvorführungen stattfinden. Davon profitieren all unsere Mitarbeiter, die diese Räumlichkeiten auch für private Feiern nutzen können.

### WELCHE WIRKUNG ENTFALTETE DIE MASSNAHME AUF MITARBEITER?

Mit unserer Kindervilla ermöglichen wir unseren Mitarbeitern nicht nur eine schnelle Rückkehr ins Arbeitsleben, sondern schaffen auch eine starke Identifikation mit und Bindung an Robotron. Auch bei der Ansprache und Gewinnung neuer Mitarbeiter ist unsere Kindervilla ein großer Pluspunkt.

### WAS RATEN SIE ANDEREN UNTERNEHMEN?

Unternehmen sollten den Mut haben, in Leistungen für Mitarbeiter zu investieren, die eine gute Verbindung von privaten Anforderungen und Beruflichem schaffen. Wenn Mitarbeiter erleben, dass ihr Arbeitgeber ihre familiären Bedürfnisse wahrnimmt, schafft dies eine starke Verbindung.

Schauen Sie doch mal auf unserer Homepage vorbei, um mehr über unsere Kindervilla und weitere Zusatzangebote für Mitarbeiter zu erfahren: [www.robotron.de](http://www.robotron.de).

## STECKBRIEF



Branche: Software

Standorte:

Dresden, weitere in Deutschland, Neuseeland, Russland, Schweiz und Tschechien

Mitarbeiterzahl: 570

Gründungsjahr: 1990

A photograph of two business professionals in an office setting. One man, wearing a white shirt and a blue striped tie, is shaking hands with another person whose arm is in a dark jacket. In the foreground, a hand is holding a black pen over a document on a desk. A tablet is also visible on the desk. A large, semi-transparent circular graphic with a blue-to-green gradient is overlaid on the image, containing the text.

# SCHRITT 3 PERSONAL GEWINNEN

# PLANUNG DER AUSSCHREIBUNG

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

Nach dem aktuellen Fachkräftemonitoring der sächsischen Kammern erhalten 70 Prozent der Unternehmen keine zeitnahen Bewerbungen auf ausgeschriebene Mitarbeiterstellen. Bei über 50 Prozent bleiben offene Stellen sechs Monate und länger unbesetzt. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich geändert. Ein Bewerber mit am Arbeitsmarkt gefragtem Profil kann sich aktuell die Stellen aussuchen und wird den Arbeitgeber wählen, der am besten zu ihm passt. Wie können Sie sich als Arbeitgeber auf diese Situation einstellen und welche Voraussetzungen sollten Sie bereits im Vorfeld klären, um Bewerber gezielt anzusprechen? Dafür erhalten Sie im Folgenden ein paar wichtige Hinweise:

## Personalbedarf langfristig planen:

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

## Team vorbereiten und am Prozess beteiligen:

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

## Anforderungen an die Bewerber klar formulieren:

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

## Attraktivität des Unternehmens kennen und herausstellen:

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

## Stellenangebot für die Zielgruppe interessant und spezifisch ausschreiben:

- Zielgruppengenaue Kommunikationskanäle wählen
- Stellenausschreibung zielgruppenspezifisch formulieren

## Bewerbersituation kennen:

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

## Bewerbungsmanagement einführen:

- Bestmögliche Bewerberbetreuung etablieren

## NEUE ZIELGRUPPEN IN DEN BLICK NEHMEN

### ALLGEMEINES GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ:

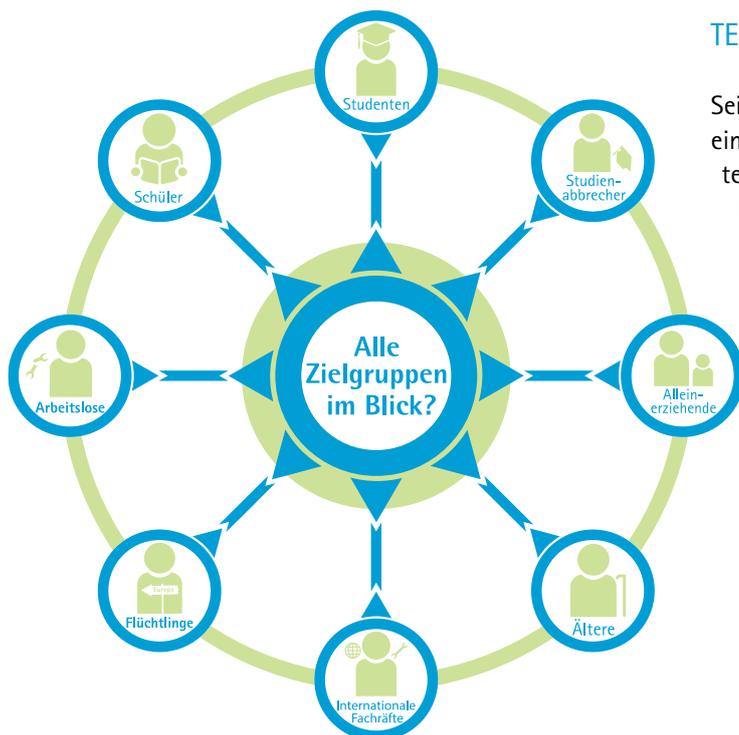
Beachten Sie bei der Ausschreibung von Stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Stellenanzeigen müssen neutral ausgeschrieben werden. Es darf niemand aufgrund seines Geschlechts, Alters, der Herkunft oder weiterer individueller Merkmale diskriminiert werden.

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

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

Sie können flexible Arbeitszeiten anbieten oder mit Familienfreundlichkeit punkten? Dann nehmen Sie doch gezielt Frauen nach der Familienphase in den Blick. Die verschiedenen unter Schritt 2 thematisierten Arbeitszeitmodelle zeigen Ihnen darüber hinaus, mit welchen Aspekten Sie die Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen etablieren können. In puncto Familienfreundlichkeit muss es nicht gleich ein Siegel oder Zertifikat sein. Im ersten Schritt können Sie beispielsweise in Ihrer Stellenanzeige neutrale Jobbezeichnungen (bspw. Fachkraft) nutzen und auf konkrete Angebote Ihres Unternehmens hinweisen.

Internationale Fachkräfte unterstützen bereits viele Unternehmen. Insbesondere im akademischen Bereich können Sie durch Praktika, Ferienjobs und Abschlussarbeiten ausländische Fachkräfte schon während des Studiums für Ihr Unternehmen begeistern. Der Career Service der jeweiligen Hochschule unterstützt Sie gern bei der Kontaktaufnahme. Ihre Mitarbeiter können im Zweifel auch auf Englisch oder einer anderen Sprache kommunizieren? Nutzen Sie diesen Vorteil und konzentrieren sich bei möglichen Bewerbern auf die fachlichen Kenntnisse. Die Erweiterung der Deutschkenntnisse kann in einem solchen Fall auch berufsbeleitend erfolgen.



### TEILHABECHANCENGESETZ

Seit dem 1. Januar 2019 können Unternehmen, die Personen einstellen, die mehr als sechs Jahre SGBII-Leistungen erhalten haben, mit einem Gehaltszuschuss für den jeweiligen Mitarbeiter gefördert werden. In den ersten beiden Jahren werden 100% des Mindest- bzw. Tariflohns gefördert. In den folgenden drei Jahren sinkt die Förderung um jeweils 10%. Auch für die Einstellung von Personen, die mehr als zwei Jahre arbeitslos waren, kann ein Zuschuss erhalten werden. Im ersten Jahr des für mindestens zwei Jahre bestehenden Beschäftigungsverhältnisses beträgt dieser 75 Prozent des regelmäßig gezahlten Lohns und im zweiten Jahr 50 Prozent. Zusätzlich werden die ehemaligen Langzeitarbeitslosen durch einen Coach bei der Rückkehr ins Berufsleben unterstützt.

## PERSONALSUCHE EFFEKTIV PLATZIEREN

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

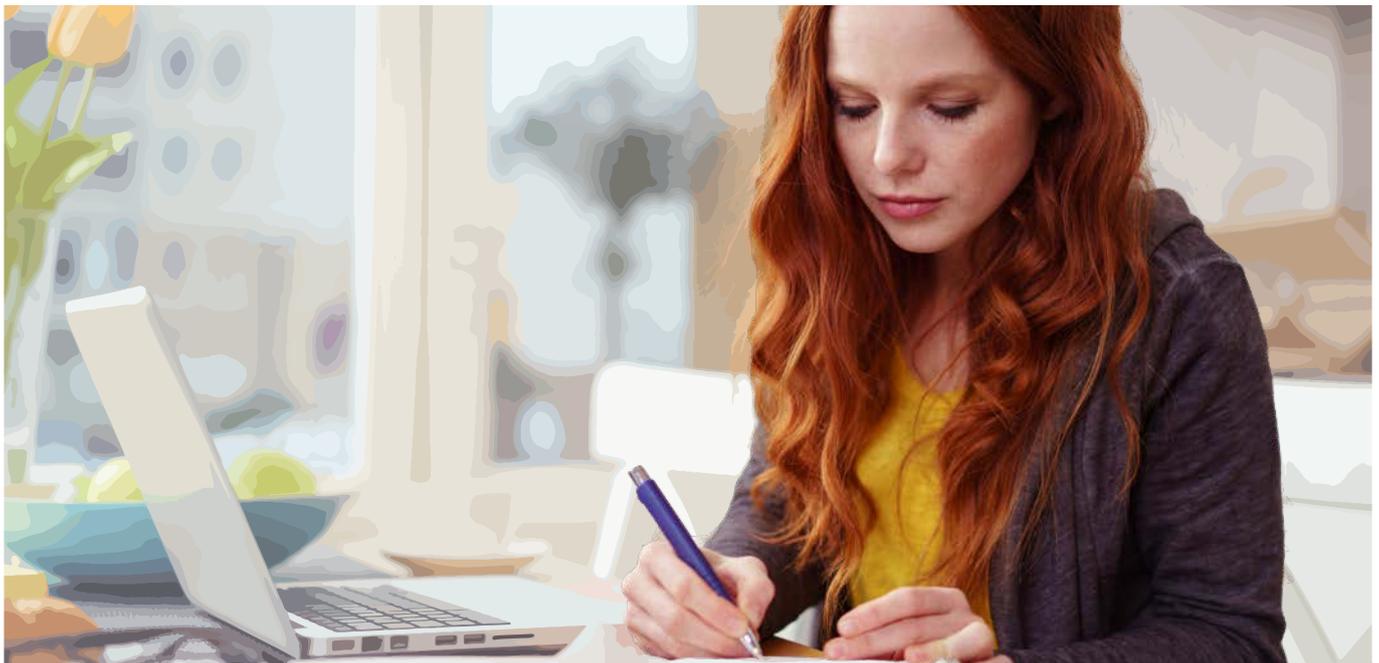
Neben den klassischen Kanälen wie geschalteten Annoncen eröffnet Ihnen die Digitalisierung auch im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung neue und ggf. geeignetere Möglichkeiten, um auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Entsprechend Ihrer Zielgruppe kann es daneben aber auch ratsam sein, Ihr Stellengesuch zielgenau zu platzieren oder auf die Hilfe externer Experten bei der Suche nach neuen Mitarbeitern zurückzugreifen.

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

## DIE MEISTGENUTZTEN STRATEGIEN ZUR PERSONALGEWINNUNG – UND WAS SIE BRINGEN



Quellen: Indeed, Personalwirtschaft, Institut der deutschen Wirtschaft © 2019 IW Medien | iwd



**UNTERNEHMER-  
BEISPIEL**

**KEK**

FASZINATION EDELSTAHL



**SYLVIA KÜHNE**  
Personalleiterin | KEK

## KEK-DRESDEN

Die KEK-Dresden GmbH ist ein 1994 gegründetes mittelständisches Unternehmen, bei dem gegenwärtig ca. 100 Menschen arbeiten. Wir sind ein leistungsfähiges mittelständisches Unternehmen und agieren auf dem deutschen sowie auf dem internationalen Markt. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden von der Idee bis zur technischen Umsetzung eine entscheidende Voraussetzung. Unsere Kunden profitieren zusätzlich von der Bezugsmöglichkeit der innerhalb der Unternehmensgruppe hergestellten Erzeugnisse – vom modernen Einschweißbecken bis hin zu hochwertigen und innovativen Küchengeräten. Weltweit gehören über 570 Mitarbeiter zur Robotron-Firmengruppe. An unserem Hauptsitz in Dresden arbeiten derzeit über 430 Mitarbeiter.

### WAS WER DER ANLASS FÜR IHR UNTERNEHMEN, ENGER MIT SCHULEN ZU KOOPERIEREN?

Wir wurden von außen angesprochen, beim Arbeitskreis Schule-Wirtschaft mitzuwirken und sind nun seit 2012 dabei.

### WIE ERFOLGTE DIE KONTAKTAUFNAHME ZU SCHÜLERN?

Bei der Ansprache von Schülern gehen wir ganz unterschiedliche Wege. Mithilfe der Berufsorientierungslehrer (BO-Lehrer) erfolgt der Kontakt zu den Schülern. Daneben bieten wir Azubitage an bzw. sind auf verschiedenen Messen vertreten.

Dabei binden wir unsere gegenwärtig im Unternehmen tätigen Azubis mit ein, lassen ihnen bei der Vorbereitung, Themenauswahl und Umsetzung freie Hand. Sie finden noch mal einen ganz anderen Draht, wissen wie man Schüler am besten anspricht und können sie auf einer ganz anderen Ebene begeistern.

### WIE BINDEN SIE JUNGE MENSCHEN FRÜHZEITIG AN IHR UNTERNEHMEN?

Es braucht einen langen Atem und viel Zeit im Vorfeld, um langfristig junge Menschen an das Unternehmen zu binden. Wie bieten Schülern die Möglichkeit zur Schülerarbeit oder ein Praktikum zu absolvieren. Dadurch lernen die jungen Menschen uns besser kennen und wir sie.

Schüler, die bei uns zur Ferienarbeit oder zum Praktikum sind, werden von unseren Azubis, sofern sie da sind, betreut. Sie können sich viel besser in Praktikanten oder Schüler reinverset-

zen. In dem Umfeld fällt es auch mal leichter, eine Frage zu stellen, wenn keine erwachsene Aufsicht mit dabei ist.

Und Sie müssen als Unternehmen schnell sein! Wenn ich nach einem ersten Kennlerntermin merke, der Schüler könnte zu uns passen und scheint auch Interesse an einer Ausbildung bei uns haben, heißt es am Ball bleiben. Ich setze mich sofort mit ihm in Verbindung, vereinbare einen Kennlerntermin und wenn alles klappt, hat der junge Mensch in der darauffolgenden Woche seine Verträge in der Tasche.

Doch damit ist es nicht getan. Konkret versuche ich locker, auf einer niederschweligen Ebene Verbindung zu halten. Ich wünsche mal schöne Ferien oder stelle Fotos von Veranstaltungen, wie unseren Azubitagen, bei WhatsApp rein.

### WIE IST IHR ALLTÄGLICHER UMGANG MIT DEN JUNGEN MENSCHEN?

Hat sich der junge Mensch erst einmal für unser Unternehmen entschieden, ist Vertrauen ein sehr hohes Gut. Ich bin für sie da und fange sie auch mal auf, wenn sie sich mal den Frust von der Seele reden möchten. Bei uns bekommt jeder seine Chance. Wir holen sie ab, begleiten sie und fördern sie in ihrer Entwicklung. Da sind Schulnoten nicht das Wichtigste.

### WELCHEN EINFLUSS HAT DIESE KOOPERATION AUF IHRE PERSONALSTRUKTUR? IST FACHKRÄFTEMANGEL NUN ABGESAGT?

Momentan haben wir in der Tat keine Probleme, unsere Ausbildungsplätze zu besetzen. Aber wie gesagt, das ist alles nicht über Nacht vom Himmel gefallen. Ohne unsere Netzwerke, ohne unsere Kooperationsverträge mit den Schulen würden weit mehr Stellen im Unternehmen unbesetzt sein.

### WAS RATEN SIE ANDEREN UNTERNEHMEN?

Sie müssen schnell sein. Sie müssen Netzwerke aufbauen und diese auch pflegen. Es ist ein bisschen wie bei Amazon: Heute bestellen, morgen liefern. Wenn Sie eine Bewerbung auf dem Tisch haben, schnell anrufen, schnell einladen. Und verzichten Sie auf umständlichen Briefverkehr mit Floskeln wie „wir haben Ihre Bewerbung erhalten (...)“, damit holt man junge Menschen heute nicht mehr ab. Stattdessen anrufen, fragen, wann es zeitlich passt und am besten gleich am nächsten Tag treffen.

## STECKBRIEF



Branche: Industrie

Standort: Laußnitz

Mitarbeiterzahl: 100

Gründungsjahr: 1994

## EXKURS: FACHKRÄFTE- EINWANDERUNGS- GESETZ

Seit dem 01.03.2020 gilt in Deutschland das Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Es soll die Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten vereinfachen und Unternehmen bei der Deckung ihres Personalbedarfs unterstützen.

Zu den wesentlichen Änderungen gehören:

- ein einheitlicher Fachkräftebegriff, der nun auch Beschäftigte mit qualifizierter Berufsausbildung umfasst,
- Wegfall der Positivliste und (weitgehender) Verzicht der Vorrangprüfung,
- Sonderfall IT-Spezialisten: Berufsankennung nicht nötig,
- Einreise zur Anerkennung des Abschlusses und Qualifizierungsmaßnahmen wird möglich,
- Einreise zur Arbeits- und Ausbildungsplatzsuche bei vorhandener Qualifikation wird möglich sowie
- das beschleunigte Verfahren für Fachkräfte und Arbeitgeber.

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

### VORAUSSETZUNGEN

### SCHRITTE UND FRISTEN

1

2

3

Prüfung ABH bis 8 Wochen, BA 1 Woche, Berufsankennung bis 2 Monate

4

Terminvergabe durch Auslandsvertretung binnen 3 Wochen

5

Visumvergabe innerhalb von 6 Wochen

6

Aufenthaltstitel in Deutschland beantragen

### Bitte beachten Sie die Mitteilungspflicht (§ 4a Abs. 5 Nr. 3 AufenthG):

Bei vorzeitiger Beendigung der Beschäftigung muss die Ausländerbehörde innerhalb von vier Wochen informiert werden, anderenfalls drohen Ihnen als Arbeitgeber erhebliche Bußgelder.

# Fachkräfteeinwanderungsgesetz: Beschleunigtes Verfahren (§ 81a AufenthG)

## Fachkraft mit (angestrebtem) Berufsabschluss

### Auszubildende (§ 16a AufenthG)

- Deutschkenntnisse Niveau B1
- verbindl. Zusage eines Ausbildungsplatzes in einem Unternehmen in Deutschland
- vergleichbare Arbeitsbedingungen
- gesicherter Lebensunterhalt

**Achtung!** Vorrangprüfung durch Agentur für Arbeit (§ 39 Abs. 3 AufenthG).

Möglichkeit zur von der Ausbildung unabhängigen Beschäftigung im Umfang von 10 Std./Wo. (§ 16d Abs. 4 AufenthG).

### Fachkräfte mit Berufsausbildung (§ 18a AufenthG)

- deutsche/vergleichbare/anerkannte qualifizierte Berufsausbildung
- Ausbildung muss zur Ausübung der Beschäftigung befähigen.

### Fachkräfte mit Hochschulabschluss (§ 18b AufenthG)

- deutsche/vergleichbare/anerkannte qualifizierte Berufsausbildung

### Allgemeine Bestimmungen (§ 18 AufenthG)

- gesicherter Lebensunterhalt
- verbindliche Zusage eines Arbeitsplatzes in einem Unternehmen in Deutschland
- vergleichbare Arbeitsbedingungen
- Wenn älter als 45 Jahre: Bruttomindestgehalt von 55% der Beitragsbemessungsgrenze oder Nachweis über angemessene Altersvorsorge.

### Beratung und Vollmacht durch die Fachkraft

- Das Unternehmen lässt sich zum Einwanderungsprozess und dem beschleunigten Verfahren beraten (Beratungsstellen oder Ausländerbehörden).
- Die Fachkraft erteilt dem Unternehmen die Vollmacht für das beschleunigte Verfahren und übersendet alle nötigen Unterlagen.

### Vereinbarung (§ 81a Abs. 2 AufenthG)

- Das Unternehmen schließt im Rahmen der Vollmacht der Fachkraft eine Vereinbarung mit der Ausländerbehörde über die Durchführung des beschleunigten Verfahrens (Kosten: 411 EUR + ggf. Kosten für Beglaubigungen, Übersetzungen usw.). Damit steuert die Ausländerbehörde das Verfahren.
- Das Unternehmen leitet alle nötigen Unterlagen an Ausländerbehörde weiter.

### Anerkennung, Prüfung der Arbeitsbedingungen und ggf. Berufsausübungserlaubnis (§ 81a Abs. 3 AufenthG)

- Die Ausländerbehörde (ABH) leitet das Verfahren zur Anerkennung der Berufsqualifikation bei der zuständigen Stelle ein (soweit nötig).
- Die Agentur für Arbeit (BA) prüft die Gleichwertigkeit der Arbeitsbedingungen und ggf. den Vorrang (bei Auszubildenden).
- Bei reglementierten Berufen: Einholung der Berufsausübungserlaubnis bei der zuständigen Stelle.

Kosten: Für die Berufsankennung bei IHK-Berufen bis zu 1.200 EUR + ggf. weitere Kosten für Beglaubigungen, Übersetzungen und Berufsausübungserlaubnis.

### Volle Anerkennung der Berufsqualifikation

- Es ist keine Nachqualifizierung nötig. Das Verfahren kann wie geplant fortgesetzt werden.

### Teilweise Anerkennung der Berufsqualifikation

#### Weiterführung des Verfahrens (§ 16d AufenthG)

- Sprachkenntnisse Niveau A2 nötig
- Erstellung eines Qualifikationsplans einschließlich Prüfung

**Achtung:**  
Nachqualifizierung muss binnen 18+6 Monaten erfolgen und nachgewiesen werden, sonst droht die Ausweisung.

#### Abbruch des Verfahrens

### Vorabzustimmung (§ 81a Abs. 3 Nr. 6 AufenthG)

- Sind alle Voraussetzungen erfüllt und liegen keine Hindernisse vor, erteilt die Ausländerbehörde die Vorabzustimmung zum Visum.
- Unternehmen leitet die Vorabzustimmung an Fachkraft im Ausland weiter (im Original).
- Ausländerbehörde informiert Auslandsvertretung im Heimatland der Fachkraft.

### Entscheidung über Visumerteilung

- Fachkraft vereinbart mit Vorabzustimmung einen Termin bei Auslandsvertretung.

### Visumantrag wird zugestimmt

#### Einreise und Arbeitsaufnahme in Deutschland

Innerhalb des Geltungszeitraumes bei der lokalen Ausländerbehörde den Aufenthaltstitel beantragen.

### Visumantrag wird abgelehnt

#### Ende des Verfahrens

# UNTERNEHMER- BEISPIEL



**ANKE KÄNDLER**  
HR & Office Manager | PEER Group

## GEWINNUNG NEUER FACHKRÄFTE AUS DEM AUSLAND

Bei Inbetriebnahme neuer Produktionsstrecken muss alles reibungslos klappen. Zeit für Testläufe und das Ausprobieren der Schnittstellen gibt es kaum – schließlich sollen große Investitionen schnell in den produktiven Einsatz überführt werden. Die PEER Group hat eine Software entwickelt, die typische Automatisierungsabläufe nachstellt, konkrete Szenarien testet, Konfigurationsfehler frühzeitig erkennt und Verzögerungen bei der Inbetriebnahme verhindert. Des Weiteren werden die Kommunikationsabläufe an den Andockstellen der Produktionsmaschinen getestet. Auch für diese Anbindung der Maschinen an die Fabrikssysteme nutzt die PEER Group eigens entwickelte Software. Diese ist sowohl in neuen, hochstandardisierten als auch in stark heterogenen Umgebungen bereits existierender Fabriken einsetzbar. Damit entwickelt die PEER Group aktiv die Arbeitsprozesse von morgen mit.

### WELCHE GRÜNDE FÜHRTEN ZUR EINFÜHRUNG DIESER MASSNAHME?

Seit vielen Jahren wächst die PEER Group stabil. Aber der damit einhergehende Fachkräftebedarf wird lokal nur bedingt gedeckt. Daher sucht die PEER Group weltweit nach Talenten und Spezialisten. Außerdem besitzen wir als nordamerikanisch geprägtes Unternehmen eine international ausgerichtete Firmenkultur und blicken auf eine lange Tradition, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern bei uns willkommen zu heißen. Wir sind ein weltoffenes Unternehmen. Die Unternehmenskultur macht es internationalen Fachkräften auch ohne anfängliche Deutschkenntnisse einfach, sich zu integrieren. Diese seit vielen Jahren gelebte Praxis ist für die Belegschaft normaler Arbeitsalltag. Neue Kollegen werden mit Offenheit, Freundlichkeit und Neugier empfangen.

Des Weiteren sind viele unserer Kunden global aufgestellt. Die unterschiedlichen Nationalitäten im Team helfen uns, mit geschärftem Blick und entsprechender Sensibilität internationalen Kundenwünschen zu entsprechen.

### WIE GEWINNEN SIE INTERNATIONALE FACHKRÄFTE FÜR IHR UNTERNEHMEN?

Internationale Mitarbeiter finden ihren Weg zu uns über internationale Stellenplattformen, Empfehlungen, Personaldienstleister oder Initiativen wie „Make it in Germany“. Bewerbungsgespräche führen wir oft über Web-Meetings, Tests finden remote statt.

Zudem wird geprüft, ob die Visa-Voraussetzungen erfüllt sind und wie ein Start bei der PEER Group aussehen kann.

Um das Ankommen zu erleichtern, stellt die PEER Group für die erste Zeit eine Unterkunft zur Verfügung. Wir unterstützen die neuen Kolleginnen und Kollegen bei Behördengängen sowie der Suche nach einer eigenen Wohnung. Gemeinsam erkunden wir die Region. Wir bieten den Support, der notwendig ist, um in Deutschland anzukommen und sich zu integrieren. Im Unternehmen selbst begleitet ein Mentor während der ersten Monate die fachliche Integration ins Team. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht und erhielten viel positives Feedback.

### WAS RATEN SIE ANDEREN UNTERNEHMERN?

Das beschleunigte Verfahren des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes hat den Einwanderungsprozess verkürzt. Administrative und bürokratische Herausforderungen sanken. Wir konnten relativ schnell ausländische Mitarbeiter nach Deutschland holen. Gegenüber früher ist die Sicherheit höher, dass alles erfolgreich verläuft.

Konkrete Unterstützung bieten die Webseite „Make it in Germany“ sowie die örtlichen Fachinformationszentren für Zuwanderung an. Diese waren und sind extrem hilfreich beim Durchlaufen der Prozesse und unterstützen uns aktiv mit Ratschlägen, beispielsweise beim Ausfüllen von Dokumenten.

Wichtig ist zudem, genügend Zeit einzuplanen. Zwischen dem ersten Kontakt und der Visavergabe können schnell drei Monate oder mehr vergehen. Die Situation in den entsprechenden Heimatländern sowie auch vor Ort in Deutschland sollte stets im Auge behalten werden, um bei auftretenden Schwierigkeiten schnell zu reagieren.

Entscheidend bei der Fachkräfterekrutierung von Menschen aus anderen Ländern und Kulturen ist aber nicht der bürokratische Akt an sich. Verschiedene Kulturen und Sprachen müssen in einen gemeinsamen Arbeitsalltag durch positive Unterstützung der Führungsebene eingegliedert werden.

Mein Ratschlag an andere Unternehmen ist, Offenheit zu leben, auf die neuen Mitarbeiter aus dem Ausland zuzugehen und sie in die Aktivitäten, Arbeitsprozesse und Trainings des Unternehmens von Anfang an mit einzubeziehen, um so die Voraussetzungen für ihren Erfolg zu schaffen.

## STECKBRIEF



**Branche:**  
Automatisierungsdienstleister  
**Standorte:**  
Kitchener/Kanada (globales Hauptquartier), Dresden (europäisches Hauptquartier)  
**Mitarbeiterzahl:** 210 (45 in Europa)  
**Gründungsyear:** 1992

## BEWERBER BETREUEN

Eine gute Betreuung der Bewerber zahlt sich langfristig für Ihr Unternehmen aus. Oft machen die kleinen Dinge den Unterschied. Beginnen Sie mit einer Bestätigung des Eingangs der Bewerbung. Irgendwann ist der entscheidende Tag des Bewerbungsgesprächs da. Das Gespräch sollten Sie dabei genauso intensiv vorbereiten wie ein Kundengespräch, denn es geht auch hier darum, als Unternehmen erfolgreich zu sein und sich gut zu verkaufen.

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

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

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

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

Und: Sagen Sie auch solchen Bewerbern ordnungsgemäß ab, die Sie nicht einstellen wollen.

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

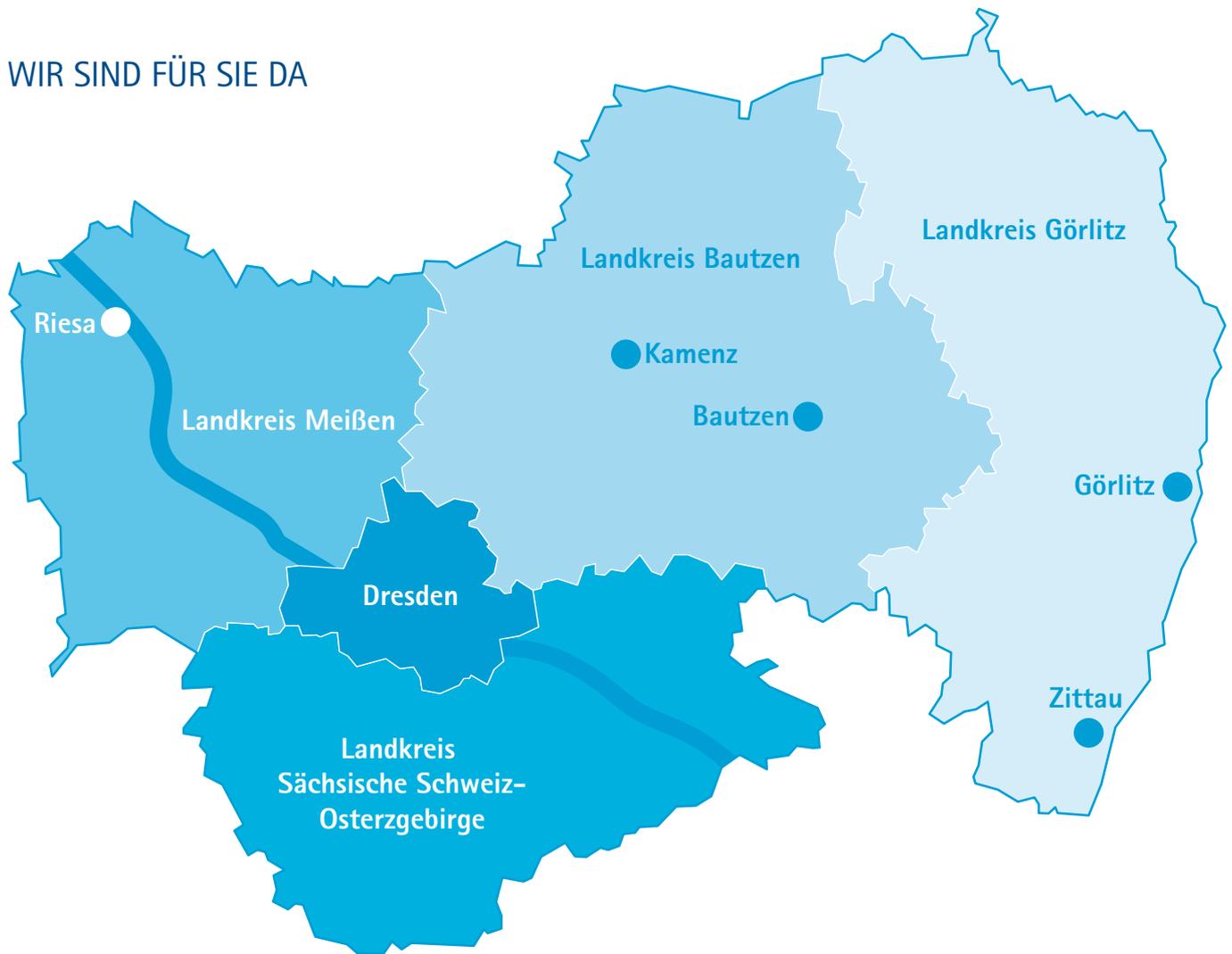
Sinnvoll ist es, wenn Sie alle Aktivitäten und Prozesse rund um das Thema „Bewerber“ organisatorisch zusammenfassen. Diese kann in Form einer verantwortlichen Person bzw. mit Hilfe spezieller Software geschehen.

Nutzen Sie die Möglichkeiten des Bewerbungsmanagements, um sich 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 BEWERBUNGS-MANAGEMENTS

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

WIR SIND FÜR SIE DA



### REGINA LINDIG

Referentin für Arbeitsmarktpolitik  
Dresden | Landkreis Sächsische  
Schweiz - Osterzgebirge  
☎ +49 351 2802-234  
@ lindig.regina@dresden.ihk.de



### THOMAS TAMME

Mitarbeiter Wirtschaftsförderung/  
stellvertretender Geschäftsstellenleiter  
Zittau  
☎ +49 3583 5022-31  
@ tamme.thomas@dresden.ihk.de



### HEIKE HOFMANN

Regionalbüroleiterin  
Riesa  
☎ +49 3525 514031  
@ hofmann.Heike@dresden.ihk.de



### FRANK GROSSMANN

Geschäftsstellenleiter  
Görlitz  
☎ +49 3581 4212-11  
@ grossmann.Frank@dresden.ihk.de



### JEANETTE SCHNEIDER

Geschäftsstellenleiterin  
Bautzen und Kamenz  
☎ +49 3591 3513-02  
@ schneider.jeanette@dresden.ihk.de

🌐 [www.dresden.ihk.de](http://www.dresden.ihk.de)  
📘 [www.facebook.com/ihkdresden1](https://www.facebook.com/ihkdresden1)  
🐦 [www.twitter.com/ihkdresden](https://www.twitter.com/ihkdresden)  
📺 [www.youtube.com/ihkdresden](https://www.youtube.com/ihkdresden)

Für aktuelle Informationen abonnieren Sie  
auch unseren Newsletter:  
✉ [www.dresden.ihk.de/newsletter](http://www.dresden.ihk.de/newsletter)

Wir sind für Sie da

33



Industrie- und Handelskammer  
Dresden