RKW
Kompetenz-
zentrum

FACHKRÄFTESICHERUNG

Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

IMPRESSUM

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A
65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorin: Sarah Gerwing

Dieser Leitfaden ist im Kontext des Projektes „Diversität in KMU managen“ entstanden. In diesem Zusammenhang danken wir Ricarda Gregori (conCipio GmbH), Andrea Maiweg (MaiValueConsulting) und Christina Janssen (advaia Diversity Solutions) für die Zusammenarbeit in der RKW-Expertengruppe „Diversity Management“.

Gestaltung: Sascia Däumichen

Druckerei: Schleunungdruck GmbH, Marktheidenfeld

2. Auflage: November 2014

INHALTS-VERZEICHNIS

Vielfalt als Chance 4

Ein Blick über den Tellerrand lohnt sich 8

Schritt für Schritt zur neuen Fachkraft 12
- Profil festlegen 14
- Suchfokus bestimmen 16
- Stelle ausschreiben 18
- Passende Suchwege nutzen 26
- Kandidatenauswahl 30

Ein guter Start 36
- Unterstützungsbedarf erkunden 38
- Unterstützungsmaßnahmen anbieten 42
- Checklisten rund um den ersten Arbeitstag 56
- Am Ball bleiben 58

Fachkräfte langfristig binden 60
- Bindungsbedarf erkunden 62
- Bindungsmaßnahmen anbieten 64
- Erfolge prüfen 74

Vielfalt = Chefsache 76

Weiterführende Informationen und Anlaufstellen 78

VIELFALT ALS CHANCE

Sie wollen im Wettbewerb um gute Fachkräfte zu den Gewinnern gehören? Als kleines oder mittleres Unternehmen können Sie Ihre Stärken ausspielen und damit nehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv finden:

- Geringere Mitarbeiterzahl und weniger Anonymität
- Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege
- Breites, abwechslungsreiches Aufgabenspektrum
- Möglichkeit, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen
- Chancen, individuelle Lösungen mit den Mitarbeitenden zu finden
- Dennoch kann es manchmal schwierig sein, passendes Personal zu finden. Bereits heute kommt es demografisch bedingt zu Fachkräfteengpässen in einigen Regionen, Branchen und Berufen. Diese Situation dürfte sich weiter verschärfen: Laut der Bundesagentur für Arbeit werden bis 2025 bereits mehrere Millionen Arbeitskräfte fehlen.

Entdecken Sie ungenutzte Fachkräftepotentiale:

Im Inland:

Über 8,4 Mio. Menschen in Deutschland wünschen sich (mehr) Arbeit, so das Statistische Bundesamt. Dazu zählen unter anderem Erwerbslose, viele Teilzeitbeschäftigte und Menschen mit Migrationshintergrund sowie die sogenannte ‚stille Reserve', beispielsweise viele ältere Arbeitslose, die für eine Vermittlung nicht mehr zur Verfügung stehen, oder Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Umschulungen.

Im Ausland:

Der deutsche Arbeitsmarkt wird für internationale Fachkräfte immer attraktiver. 2012 zogen aus den europäischen Nachbarländern 623.000 Personen zu. Ein Großteil der Zuwanderer aus der EU ist jünger und besser ausgebildet als die Mehrheitsbevölkerung in Deutschland, so der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Daneben kamen laut Migrationsbericht allein 27.000 Hochqualifizierte aus Staaten außerhalb der EU bzw. des Europäischen Wirtschaftsraumes zum Arbeiten nach Deutschland.

Sowohl im Inland als auch im Ausland stehen also noch zahlreiche Fachkräfte zur Verfügung. Möglicherweise handelt es sich dabei um Zielgruppen, die bislang noch nicht im Fokus Ihrer Personalauswahl lagen. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie die Chancen des Arbeitsmarktes für Ihr Unternehmen nutzen und von mehr Vielfalt in Ihrer Belegschaft profitieren können.

TIPP

Sie möchten Ihren bisherigen Umgang mit personeller Vielfalt testen? Dann schauen Sie hier rein: www.online-diversity.de

Jeder Mensch ist einzigartig. Wir beachten jedoch oftmals nur einzelne offensichtliche Unterschiede von Menschen – beispielsweise ihre Herkunft oder Religion. Wird hingegen jeder Mensch als einzigartig wertgeschätzt und Unterschiede als Stärken verstanden, kann dies die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und des gesamten Teams steigern. Das wirkt sich auch auf den Erfolg Ihres Unternehmens aus.

Mit einer vielfältigen Belegschaft ist eine ‚bunte' Mischung von Fachkräften gemeint, also Menschen verschiedenen Geschlechts, Alters und Familienstands, verschiedener Herkunft, Kultur, Religion, Weltanschauung und so weiter. Mit einer solchen Vielfalt können Sie **wirtschaftlichen Nutzen** erzielen und **Ihren Unternehmenserfolg** steigern:

Größere Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern

Wenn Sie in Ihrer Stellenanzeige viele unterschiedliche Fachkräftegruppen ansprechen, erweitern Sie damit den Bewerberkreis und Ihre Auswahlmöglichkeiten.

Flexibilität, Kreativität und Innovationen

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften haben einen ‚bunten' Fundus an Wissen, Erfahrungen, Vorstellungen und Perspektiven. Das ist eine Quelle für mehr Flexibilität, Kreativität und neue Ideen. Vielfalt trägt bei zur Verbesserung von Prozessen in Ihrem Betrieb und begünstigt die Entwicklung neuer Produkte.

Chancen auf neuen Märkten

Neue Märkte zu erschließen braucht Einiges an Know-how, etwa zu Kundenbedürfnissen, Sprache, kulturellen Gegebenheiten, Markttrends, Vertriebswegen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Da ist es gut, wenn jemand aus Ihrer Belegschaft den Zugang zum neuen Markt erleichtern kann – wie eine Fachkraft, die aus dem Zielland stammt.

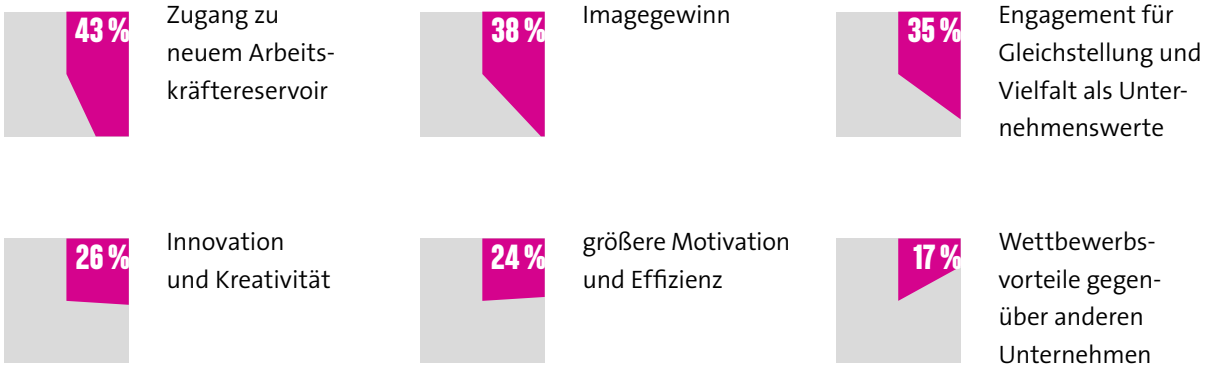
Bessere Kundenorientierung

Mit der Vielfalt in unserer Gesellschaft wächst auch die Vielfalt an Kundentypen. Eine vielfältige Belegschaft ermöglicht es Ihnen, auf verschiedene Kundenansprüche passgenau einzugehen.

Imagegewinn

Nicht nur Preis und Qualität, sondern auch das Unternehmensimage sind wichtig für Kaufentscheidungen und Geschäftsbeziehungen. Engagement für Vielfalt wird von der Öffentlichkeit honoriert und steigert Ihr Unternehmensimage.

Das sagen Unternehmen zum Nutzen einer vielfältigen Belegschaft:



Quelle: EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt" (2005)

Vielfalt ist kein Selbstläufer

Damit Sie von einer vielfältigen Belegschaft langfristig profitieren und daraus wirtschaftlichen Nutzen erzielen können, sollten Sie der Gewinnung und Bindung neuer Fachkräfte besondere Aufmerksamkeit schenken. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie's geht.

EIN BLICK ÜBER DEN TELLERRAND LOHNT SICH

Sie möchten mehr Vielfalt in Ihrer Belegschaft? Hier können Sie beispielhaft einige Bewerbergruppen kennenlernen, die möglicherweise noch nicht in Ihrem Fokus standen.

Ältere Fachkräfte

Anzahl: Demografisch bedingt schrumpft nicht nur die Einwohnerzahl Deutschlands, die Bevölkerung wird auch älter. Zukünftig werden daher verstärkt ältere Fachkräfte die Leistungsträger in Ihrem Betrieb sein. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es heute bereits ein Potenzial von 1,2 Millionen Fachkräften der Generation 50plus, so die Bundesagentur für Arbeit.

Vorteile: Ältere Fachkräfte punkten mit langjähriger Berufserfahrung und ihrem Fachwissen. Darüber hinaus sind ältere Fachkräfte meist nicht mehr an einem häufigen Wechsel des Arbeitgebers interessiert – und könnten dadurch länger in Ihrem Betrieb bleiben als so manche junge Fachkraft.

Gut zu wissen: Unternehmen können sich bei der beruflichen Weiterbildung älterer Beschäftigter durch zahlreiche Förderprogramme finanziell unterstützen lassen.
Siehe hierzu: www.foerderdatenbank.de

Internationale Fachkräfte

Anzahl: Der Agentur für Arbeit zufolge könnten bis zu 800.000 Fachkräfte aus dem Ausland rekrutiert werden. Vor allem Fachkräfte aus den europäischen Nachbarländern, die von der Wirtschaftskrise besonders betroffen sind, sind in den vergangenen Jahren zugewandert.

Vorteile: Internationale Fachkräfte bringen neue Perspektiven und Fertigkeiten mit und erhöhen damit das Leistungs- und Innovationspotenzial Ihres Betriebes. Und: Sprachkenntnisse, kulturelles Wissen sowie Kontakte von internationalen Fachkräften können Ihnen den Zugang zu internationalen Märkten erleichtern.

Gut zu wissen: Bei der Suche nach passenden Fachkräften aus dem Ausland hilft Ihnen die Bundesagentur für Arbeit. Wenden Sie sich an den Arbeitgeber-Service. In vielen Regionen haben auch Kammern oder Wirtschaftsförderungen spezielle Anwerbeaktionen im Ausland gestartet, an denen Sie sich beteiligen können.

Fachkräfte mit Migrationsgeschichte

Anzahl: 16 Millionen bzw. jeder fünfte Einwohner Deutschlands hat einen Migrationshintergrund. Knapp ein Drittel davon wurde in Deutschland geboren und die Hälfte ist im erwerbsfähigen Alter. Allerdings sind Menschen mit Migrationshintergrund doppelt so häufig arbeitslos gemeldet als solche ohne Migrationshintergrund – hier steckt also ein enormes Arbeitskräftepotenzial.

Vorteile: Fachkräfte mit Migrationshintergrund sind oftmals mehrsprachig und verfügen über interkulturelle Kompetenz. Davon kann Ihr Betrieb profitieren!

Gut zu wissen: Ausländische Berufsabschlüsse können Sie heute leichter bewerten. Das BQ-Portal (www.bq-portal.de) beschreibt ausländische Bildungswege und -abschlüsse. Auch ist die formale Anerkennung der ausländischen Abschlüsse leichter geworden. Seit 2012 wurden über 30.000 Anträge gestellt. Nur vier Prozent davon wurden abgelehnt. Mehr dazu unter www.anerkennung-in-deutschland.de

Internationale Studierende mit deutschem Hochschulabschluss

Anzahl: Im Jahr 2011 studierten 192.000 Menschen aus dem Ausland in Deutschland, Tendenz steigend. Besonders oft sind sie in den Studiengängen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik vertreten. Das Interesse am deutschen Arbeitsmarkt ist groß: Fast 80 % der internationalen Studierenden können sich vorstellen, nach ihrem Studienabschluss in Deutschland zu arbeiten – so der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration.

Vorteile: Internationale Absolventinnen und Absolventen bringen neben aktuellem Fachwissen aus ihrem Studiengang auch interkulturelle Kompetenz sowie Sprachkenntnisse mit und sind bereits mit dem Leben in Deutschland vertraut – ein Gewinn für deutsche Unternehmen.

Gut zu wissen: Internationale Absolventinnen und Absolventen einer deutschen Hochschule, die aus dem europäischen Wirtschaftsraum stammen, dürfen ohne Einschränkungen in Deutschland einen Arbeitsplatz suchen oder eine Beschäftigung aufnehmen. Absolventinnen und Absolventen aus Nicht-EU-Staaten dürfen zur Suche nach einem Job 18 Monate im Land bleiben, brauchen dafür aber eine Aufenthaltsgenehmigung. Liegt ein Jobangebot entsprechend der Qualifikation vor, brauchen sie einen Aufenthaltstitel wie z. B. die Blaue Karte EU.

Mehr dazu unter www.make-it-in-germany.com

Auch gut zu wissen: Bei Unternehmenspräsentationen an Hochschulen sollten Sie immer darauf hinweisen, dass Sie internationale Studierende einstellen würden, und über rechtliche Bestimmungen informieren.

Menschen mit Behinderung

Anzahl: Rund zehn Millionen Menschen in Deutschland haben eine anerkannte Behinderung, viele davon eine Schwerbehinderung. Die meisten von ihnen besitzen einen beruflichen oder akademischen Abschluss.

Vorteile: Menschen mit Behinderungen sind unter den richtigen Arbeitsbedingungen oftmals genauso leistungsfähig wie nicht behinderte Menschen. Und sie können Ihnen dabei helfen, neue Kundschaft und Märkte zu erschließen.

Gut zu wissen: Die meisten Behinderungen werden im Laufe des Lebens ‚erworben' – durch Unfall oder Krankheit.

Auch gut zu wissen: Für eine behindertengerechte Ausstattung von Arbeitsplatz und -umgebung bis zur Arbeitsassistenz gibt es zahlreiche finanzielle Fördermöglichkeiten. Weitere Informationen zu Gestaltungs- und Fördermöglichkeiten erhalten Sie bei den örtlichen Integrationsämtern (www.integrationsaemter.de).

Frauen

Anzahl: Die Erwerbsquote von Frauen liegt bei über 70 %. Allerdings sind viele in Teilzeit tätig, obwohl sie gern mehr arbeiten würden. Bei einer weiteren Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen könnten laut Bundesagentur für Arbeit bis zu 2,1 Millionen Vollzeitarbeitsplätze besetzt werden.

Vorteile: Studien belegen, dass ein ausgewogener Mix an Frauen und Männern die Mitarbeitermotivation und Kundenorientierung steigert und positiv auf Unternehmenskultur und Betriebsklima wirkt. Und: Frauen sind heute besser qualifiziert denn je. Beispielsweise schließen mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium ab.

Gut zu wissen: Familienfreundlichkeit, eine gut strukturierte Laufbahnplanung und flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen Frauen (wie Männern), Beruf und Familienpflichten unter einen Hut zu bringen.

TIPP

Haben Sie den Entschluss zu mehr personeller Vielfalt im Unternehmen gefasst, ist es im Vorfeld wichtig, Ihre Belegschaft für die Chancen einer solchen Vielfalt zu sensibilisieren. Auf diese Weise können Sie Irritationen und damit einhergehende Reibungsverluste verhindern.

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR NEUEN FACHKRAFT

... und zu mehr Vielfalt.

Wenn es schwierig wird, für eine Stelle passende Bewerberinnen bzw. Bewerber zu finden, kann das an einem zu eng formulierten Anforderungsprofil liegen. Oder die Stellenausschreibung hat potenzielle Interessentinnen und Interessenten nicht erreicht. Sie wollen aus einem größeren Bewerberkreis auswählen? Dann setzen Sie auf ein strukturiertes Vorgehen.

So kann die Rekrutierung gelingen:

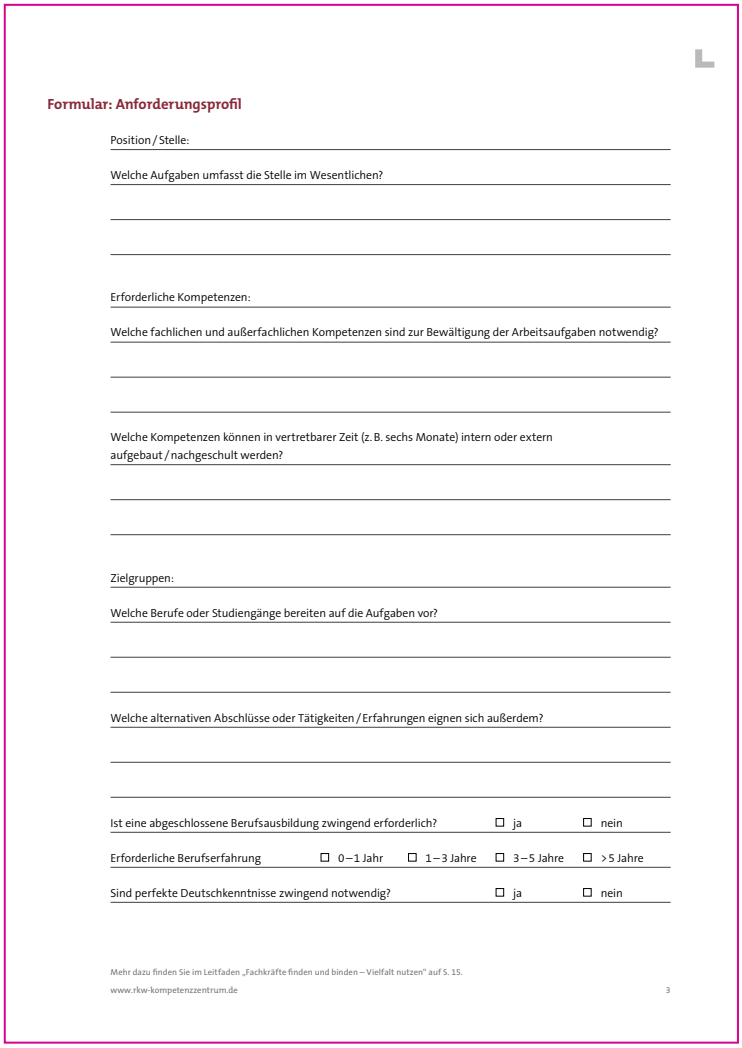
- Anforderungsprofil festlegen
- Suchfokus für mehr Vielfalt bestimmen
- Stelle ausschreiben
- Passende Suchwege nutzen
- Kandidatenauswahl

PROFIL FESTLEGEN

Natürlich wissen Sie genau, wen Sie für Ihr Unternehmen suchen. Aber vielleicht grenzt das althergebrachte Anforderungsprofil mögliche Bewerberinnen und Bewerber aus, die bei näherer Betrachtung eine Bereicherung auf der Stelle und für das Unternehmen sein könnten. Deswegen lohnt der Blick auf das Anforderungsprofil immer. Mit diesem Anforderungsprofil bestimmen Sie die gewünschten Kompetenzen und Eigenschaften der künftigen Stellenbesetzung. Davon können Sie nur profitieren – das Anforderungsprofil dient im gesamten Bewerbungsprozess als Orientierung.

Anforderungsprofil

Das nachfolgende Formular unterstützt Sie dabei, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Zentral ist die Frage: Welche Kompetenzen sind mindestens notwendig, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden?



Formular: Anforderungsprofil

Position / Stelle:

Welche Aufgaben umfasst die Stelle im Wesentlichen?

Erforderliche Kompetenzen:

Welche fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen sind zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendig?

Welche Kompetenzen können in vertretbarer Zeit (z. B. sechs Monate) intern oder extern aufgebaut / nachgeschult werden?

Zielgruppen:

Welche Berufe oder Studiengänge bereiten auf die Aufgaben vor?

Welche alternativen Abschlüsse oder Tätigkeiten / Erfahrungen eignen sich außerdem?

Ist eine abgeschlossene Berufsausbildung zwingend erforderlich? ☐ ja ☐ nein

Erforderliche Berufserfahrung ☐ 0 – 1 Jahr ☐ 1 – 3 Jahre ☐ 3 – 5 Jahre ☐ > 5 Jahre

Sind perfekte Deutschkenntnisse zwingend notwendig? ☐ ja ☐ nein

Mehr dazu finden Sie im Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen" auf S. 15.

www.rkw-kompetenzzentrum.de 3

Laden Sie das Formular hier herunter: http://rkw.link/11formulare

Hier finden Sie Anregungen zu Berufen und Studiengängen:

- Berufsinformationen: BERUFENET der Bundesagentur für Arbeit www.berufenet.de
- Berufsinformationen: Verzeichnis des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) www.bibb.de/de/26171.htm
- Studienabschlüsse: Hochschulkompass www.hochschulkompass.de
- Ausländische Berufsprofile: BQ-Portal www.bq-portal.de
- Ausländische Schulabschlüsse: Anabin www.anabin.de

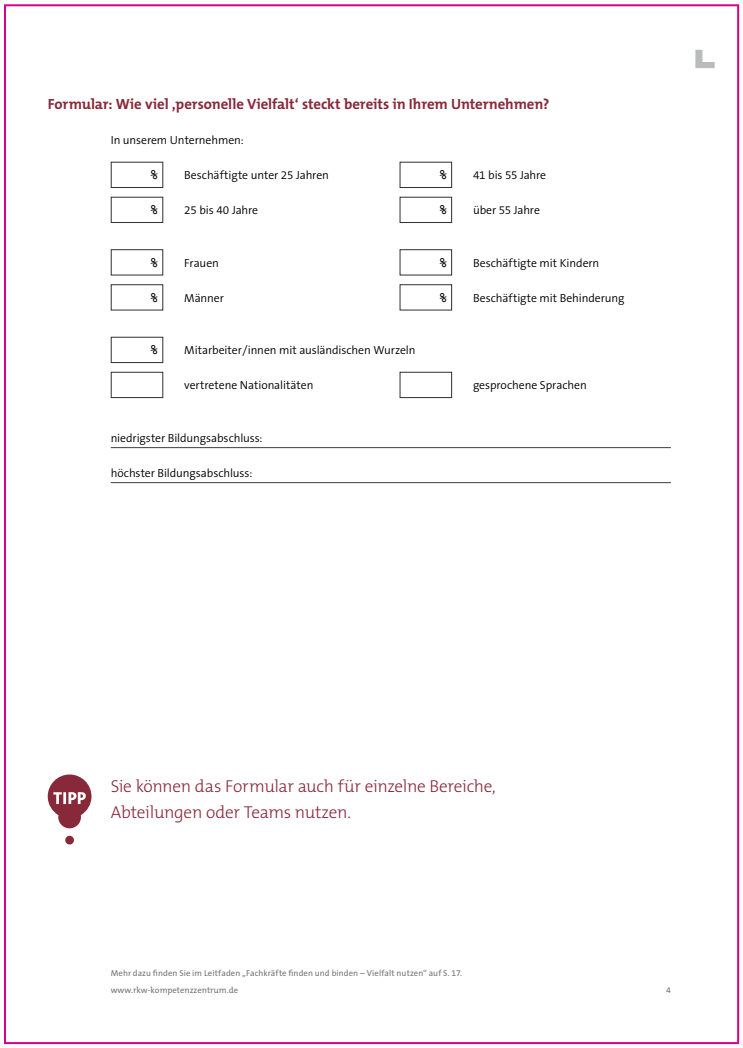
SUCHFOKUS BESTIMMEN

Gemischte Teams sind innovativer und produktiver, das zeigen viele Studien. Laut Deutschem Industrie- und Handelskammertag unterstützen bereits fast 40 % der Unternehmen in Deutschland aktiv Vielfalt in der Belegschaft – zum Beispiel durch die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund. Überlegen Sie vor der Neueinstellung, ob Fachkräfte mit bestimmten Eigenschaften und Wissensbeständen (z. B. Alter, Geschlecht, Fremdsprachenkenntnisse) nicht auch eine Bereicherung für Ihr Team wären. Prüfen Sie doch mal, wie vielfältig Ihre Belegschaft bereits ist und welche Fachkräftegruppen bisher unterrepräsentiert sind! Und überlegen Sie, ob es aus strategischen Gesichtspunkten nicht sinnvoll wäre, bestimmte Zielgruppen anzusprechen, z. B. wenn Sie ein Auslandsengagement planen.

Wie viel ‚personelle Vielfalt' steckt bereits in Ihrem Unternehmen?

Führen Sie sich in einem ersten Schritt vor Augen, wie Ihre Belegschaft derzeit zusammengesetzt ist. Dazu können Sie das nachfolgende Formular nutzen. Vielleicht sind einige Beschäftigtengruppen unterrepräsentiert? Möglicherweise ist Ihre Belegschaft mit Blick auf einzelne Merkmale eher homogen, also einheitlich? Oder fehlen einzelne Beschäftigtengruppen?
Wichtig ist: Eine Richtgröße für die ‚perfekte' personelle Vielfalt gibt es nicht. Aber ein erster Überblick über die Zusammensetzung Ihrer Belegschaft kann Ihnen zeigen, wo Sie (noch) mehr Vielfalt bewirken könnten. Das ausgefüllte Formular können Sie dann später auch dazu nutzen, um Veränderungen in der Zusammensetzung Ihrer Belegschaft und damit Ihre Erfolge abzuschätzen.

Laden Sie das Formular hier herunter:
http://rkw.link/11formulare



Formular: Wie viel ‚personelle Vielfalt' steckt bereits in Ihrem Unternehmen?

In unserem Unternehmen:

%	Beschäftigte unter 25 Jahren	%	41 bis 55 Jahre
%	25 bis 40 Jahre	%	über 55 Jahre
%	Frauen	%	Beschäftigte mit Kindern
%	Männer	%	Beschäftigte mit Behinderung
%	Mitarbeiter/innen mit ausländischen Wurzeln		
	vertretene Nationalitäten		gesprochene Sprachen

niedrigster Bildungsabschluss: _____

höchster Bildungsabschluss: _____

TIPP Sie können das Formular auch für einzelne Bereiche, Abteilungen oder Teams nutzen.

Mehr dazu finden Sie im Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen" auf S. 17.
www.rkw-kompetenzzentrum.de 4

STELLE AUS-SCHREIBEN

Auf Basis des Anforderungsprofils formulieren Sie nun eine Stellenausschreibung. Die folgende Checkliste benennt alle wesentlichen Punkte, die eine Stellenausschreibung beinhalten sollte. Selbstverständlich können Sie auch weitere Elemente hinzufügen.

Bestandteile einer Stellenausschreibung

- ☐ Kurze Präsentation Ihres Unternehmens: Was haben Sie als Unternehmen zu bieten?
- ☐ Bezeichnung der Position
- ☐ Wöchentliche Arbeitszeit, Einstellungstermin, ggf. Befristung
- ☐ Kernaufgaben der Position
- ☐ Bei Stellenantritt erforderliche Kompetenzen, Spezialkenntnisse, Berufserfahrung und Abschlüsse[1]
- ☐ Wünschenswerte Kompetenzen, Spezialkenntnisse, Berufserfahrung und Abschlüsse
- ☐ Hinweise auf Einarbeitungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- ☐ Bewerbungsfrist
- ☐ Erforderliche Bewerbungsunterlagen (z. B. Anschreiben, Lebenslauf, Dokumente, Möglichkeiten des indirekten Belegens von Kompetenzen wie Referenzen oder Arbeitsproben)
- ☐ Kontaktangaben des Unternehmens
- ☐ Leichte Sprache, die auch Menschen verstehen, die beispielsweise nicht gut Deutsch können oder die Lern- und Leseschwierigkeiten haben
- ☐ Keine Formulierungen, die Personen aufgrund Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung oder sexuelle Identität ausgrenzen könnten
- ☐ Bei Stellenausschreibung im Ausland: Stellenanzeige in Fremdsprache verfassen

1 Gemeint sind die wesentlichen Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen, nicht aber solche, die intern oder durch Weiterbildungen nachgeholt werden können.

Laden Sie die Checkliste hier herunter:
http://rkw.link/11formulare

TIPP

So sprechen Sie spezielle Zielgruppen direkt an:

- »Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung« in verschiedenen Sprachen
- »Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei entsprechender Eignung vorrangig berücksichtigt.«
- »Frauen, Ältere [...] sind ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert.«
- »Arbeit in Teilzeit ist grundsätzlich möglich.«

Weitere Informationen erhalten Sie hier: http://rkw.link/13arbeitsrecht

So lieber nicht:

Unterstützung gesucht[1]

Sie sind eine junge[2] und dynamische Bürokauffrau[2] mit langjähriger Berufserfahrung[3], die auch in hektischen Phasen die Ruhe bewahrt und unser Vertriebsteam effizient unterstützt?

Dann sind Sie genau die Richtige für uns!

Wenn Sie auch noch die gängigen Office-Anwendungen perfekt[3] beherrschen, freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung mit Lichtbild[4].

Senden Sie Ihre Bewerbung an …

1 Interessentinnen und Interessenten wissen nicht gleich, worum es geht.

2 Verstößt gegen das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG): die Stellenanzeige muss geschlechts- und altersneutral formuliert sein.

3 Hier sollte geprüft werden, ob diese Anforderungen zwingend notwendig oder überzogen sind.

4 Kann als Diskriminierung gewertet werden, weil die Auswahl auch auf Grundlage von Aussehen und Hautfarbe erfolgen könnte.

Hier fehlen folgende Informationen:

- kurze Präsentation der Firma
- Kernaufgaben der Position
- Hinweise auf Einarbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten
- wöchentliche Arbeitszeit
- Bewerbungsfrist

Lieber so:

Bürokauffrau / Bürokaufmann (in Vollzeit)

Wir sind ein traditionsreiches und gleichzeitig modernes Familienunternehmen im Bereich Tiernahrung. Was uns erfolgreich macht? Kundenorientierung, eine europaweite Geschäftsausrichtung und vor allem: unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unser Erfolg lässt uns wachsen. Deshalb suchen wir zur Verstärkung unseres Teams ab sofort eine Bürokauffrau/einen Bürokaufmann in Vollzeit.
Das Aufgabengebiet umfasst Abrechnungen, Mahnwesen, Auftragsbearbeitung und allg. Büroarbeiten.

Ihre Qualifikationen:
- Sie haben eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur Bürokauffrau bzw. zum Bürokaufmann oder eine gleichwertige Qualifikation.
- Sie können mit den gängigen Office-Anwendungen umgehen.
- Lexware-Kenntnisse sind erwünscht (können aber auch durch Weiterbildung bei uns erworben werden).

Wir bieten:
- Einarbeitung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Englischkurse und weitere Fortbildungen

Übrigens: FAMILIENFREUNDLICHKEIT wird bei uns groß geschrieben.

Sie sind organisationsstark und bewahren auch in hektischen Zeiten die Ruhe? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung.
Wir begrüßen Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von ethnischer Herkunft sowie von Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbung bis zum 01.12.14 an ...

TIPP

Achten Sie auf die Vorgaben des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG). Vermeiden Sie alles, was diskriminierend verstanden werden könnte. Weitere Informationen dazu finden Sie bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: www.antidiskriminierungsstelle.de

TIPP

Formulieren Sie Ihre Stellenausschreibung in leichter Sprache.
So geht's:

- Verzichten Sie auf Abkürzungen und Fremdwörter.
- Verwenden Sie kurze Sätze und kurze Wörter.
- Sprechen Sie die Bewerberinnen / Bewerber persönlich an.
- Heben Sie wichtige Informationen hervor.

Weitere Informationen erhalten Sie hier: http://rkw.link/13leicht

STELLENAUS-SCHREIBUNG IM AUSLAND:

- Wenn Sie auch an ausländischen Bewerberinnen und Bewerbern interessiert sind, geben Sie dies bei Ihrer Stellenausschreibung bei der Bundesagentur für Arbeit an. Der Arbeitgeber-Service schaltet die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) ein, die mit ausländischen Arbeitgeberverwaltungen eng zusammenarbeitet.
- Verwenden Sie in Ihrer Stellenanzeige z. B. die Landessprache oder die gängige Fremdsprache.
- Weltweit gibt es verschiedene Bezeichnungen für Berufe und Tätigkeiten. Beschreiben Sie die Arbeitsaufgaben und Anforderungen der Stelle daher möglichst genau.
- Handelt es sich um eine Tätigkeit, die einen formalen Abschluss erfordert, dann signalisieren Sie, dass Sie bei der Anerkennung des ausländischen Abschlusses behilflich sind.
- Benennen Sie präzise die Deutschkenntnisse, die Sie erwarten. Orientieren Sie sich dabei am europäischen Referenzrahmen (www.europaeischer-referenzrahmen.de): A1 = Anfängerin bzw. Anfänger bis C2 = annähernd muttersprachliche Kenntnisse. Oftmals reicht ein Sprachniveau von B1 oder B2 (fortgeschrittene bzw. selbstständige Sprachverwendung) für eine Tätigkeit in Deutschland aus.
- Beachten Sie, dass im Herkunftsland möglicherweise andere Bewerbungsunterlagen üblich sind. Seien Sie offen für ungewöhnliche Bewerbungen und Bewerbungsunterlagen.

Deutschland öffnet sich für internationale Fachkräfte. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche rechtliche Zugangshürden abgebaut. Die Beschäftigung einer Bewerberin oder eines Bewerbers aus dem Ausland ist heute leichter als in der Vergangenheit. Hier können Sie einen ersten Überblick über rechtliche Regelungen erhalten und weitere Anlaufstellen finden.

DIE AUSLANDS-REKRUTIERUNG

Ist eine Arbeitserlaubnis erforderlich?

Die formale „Arbeitserlaubnis“, wie sie früher von der Bundesagentur für Arbeit ausgestellt wurde, ist weitestgehend abgeschafft worden. Stattdessen gibt es heute für Menschen aus bestimmten Herkunftsländern Aufenthaltstitel, die zu einer Arbeit in Deutschland berechtigen. Innerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes gilt weitgehende Arbeitnehmerfreizügigkeit.

Was bedeutet Arbeitnehmerfreizügigkeit?

Arbeitnehmerfreizügigkeit bedeutet, dass eine Beschäftigung in einem EU-Mitgliedsstaat aufgenommen und ausgeübt werden kann. Sie besteht für Fachkräfte aus dem Europäischen Wirtschaftsraum (EU-Staaten sowie Island, Liechtenstein und Norwegen) sowie Schweizer Bürgerinnen und Bürger. Fachkräfte aus diesen Ländern können ohne Aufenthaltstitel beispielsweise in Deutschland arbeiten. Lediglich kroatische Staatsangehörige müssen in der Regel über eine Arbeitsgenehmigung-EU verfügen, bis auch für sie in Deutschland die uneingeschränkte europarechtliche Arbeitnehmerfreizügigkeit gilt.

Und Drittstaatsangehörige?

Angehörige der Staaten, die nicht zur EU und nicht zum Europäischen Wirtschaftsraum sowie der Schweiz gehören, benötigen vor ihrer Einreise einen Aufenthaltstitel, der auch die Beschäftigung ausdrücklich erlaubt. Eine Ausnahme bilden Staatsangehörige aus Andorra, Australien, Israel, Japan, Kanada, Republik Korea, Monaco, Neuseeland und den USA. Sie können auch nach der Einreise ihren Antrag auf einen Aufenthaltstitel stellen.

Beispiele für Aufenthaltstitel:

- Für Akademikerinnen und Akademiker aus Drittstaaten gibt es beispielsweise den Aufenthaltstitel „Blaue Karte EU“. Die Vergabe von diesem Aufenthaltstitel ist an Verdienstgrenzen gebunden (www.bluecard-eu.de).
- Beruflich qualifizierte Fachkräfte aus Drittstaaten ohne Hochschulabschluss haben grundsätzlich auch die Möglichkeit, einen Aufenthaltstitel zu bekommen. Voraussetzung ist ein Ausbildungsabschluss, der einem inländischen Abschluss entspricht. Darüber hinaus muss es sich zumeist um eine Berufsgruppe handeln, in der Fachkräfteengpässe vorliegen. Fragen Sie bei der Bundesagentur für Arbeit nach der aktuellen „Positivliste“, in der die entsprechenden Berufe aufgeführt sind. Für Berufe außerhalb der „Positivliste“ erfolgt in der Regel eine Vorrangprüfung.

Was ist eine Vorrangprüfung?

Die zuständige Agentur für Arbeit prüft, ob für einen bestimmten Arbeitsplatz bevorrechtigte Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen. Bevorrechtigt sind Deutsche, Bürgerinnen und Bürger aus den Staaten des Europäischen Wirtschaftsraumes und der Schweiz.

Ist das Verfahren einer Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse notwendig?

Wenn es sich um einen reglementierten Beruf (z. B. Anwalt, Arzt) handelt, ja. Grundsätzlich können Sie sich bei Ihrer zuständigen Kammer informieren. Darüber hinaus finden Sie allgemeine Informationen über die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse unter:
http://rkw.link/111beruflicheanerkennung
Ihre Ansprechpartner für reglementierte Berufe finden Sie auf dieser Website:
http://rkw.link/111reglementierteberufe

Wo kann ich mich über finanzielle Fördermöglichkeiten informieren?

Sie können sich bei Ihrer Kammer oder Ihrem Berufsverband über Fördermöglichkeiten informieren. Darüber hinaus finden Sie unter www.thejobofmylife.de Informationen zu MobiPro-EU. Dieses Förderprogramm richtet sich an junge Ausbildungsinteressierte aus dem europäischen Ausland und kann von Projektträgern beantragt werden.

Wo bekomme ich weitere Informationen?

Mit maximal sechs Klicks erfahren Sie, ob in einem konkreten Fall ein Aufenthaltstitel notwendig ist: www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Arbeitskräftebedarf > Internationales > Migration-Check

Weitere Informationen zu Aufenthaltstiteln erhalten Sie unter:
www.make-it-in-germany.de > Arbeiten > Ratgeber: „Arbeiten in Deutschland“ > Visum

Das Zuwanderungsrecht befindet sich im Wandel. Bringen Sie den aktuellen Stand am besten über einen fachkundigen Rechtsanwalt in Erfahrung.

PASSENDE SUCHWEGE NUTZEN

Mit den richtigen Suchwegen erreichen Sie die Zielgruppen dort, wo sie zu finden sind. Über die klassische Stellenanzeige in der heimischen Zeitung hinaus gibt es zahlreiche Möglichkeiten, gezielt nach Fachkräften mit einem besonderen Hintergrund zu suchen.

Active Sourcing

Schon gehört? Active Sourcing beschreibt das proaktive Anwerben von Unternehmensseite, bereits bevor es zu Fachkräfteengpässen kommt. Dazu werden persönliche Kontakte zu Kandidatinnen und Kandidaten geknüpft und gepflegt. Diese finden Sie beispielsweise in Netzwerken im Internet oder auch auf Veranstaltungen und Messen. Die identifizierten Talente werden durch persönlichen Kontakt so lange gebunden, bis sie eingestellt werden können. Wäre das nicht auch etwas für Sie?

Anwerbung am Beispiel Spanien – so beurteilen erfahrene Rekrutierende die Effektivität Ihrer Suchwege:

5.3	Persönliche Netzwerke und Empfehlungen
4.4	Info-Präsentationen
4.2	Öffentliche Jobportale im Ausland
4.0	Recruitingmessen
4.0	Private Jobportale im Ausland
3.9	Zeitungs-annoncen in ausländischen Medien
3.8	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit
3.3	Marketing-kampagne für den regionalen Arbeitsmarkt in Deutschland
2.9	Poster, Flyer und Aushänge
2.8	Private Jobportale in Deutschland
1.8	Zeitungs-annoncen in deutschen Medien

6 = sehr effektiv
1 = nicht effektiv

Quelle: minor Studie:
„Arbeitsmigration nach Deutschland“ (2014)

TIPP

Platzieren Sie Ihr Stellenangebot da, wo die gewünschten Kandidatinnen und Kandidaten erreichbar sind.

Neue Fachkräfte: Suchwege zu mehr Vielfalt im Unternehmen

Zielgruppen	Suchwege	Anwerbekanäle
Verschiedene Fachkräfte- bzw. Bewerbergruppen	Printmedien	Regionale Zeitungen Überregionale Zeitungen Fachzeitschriften
	Internet	Online-Jobbörse Soziale Netzwerke (z. B. XING) Fachforen Blogs
	Kammern, Verbände	Kammern (IHK, HWK) Verbände Berufsförderdienst der Bundeswehr
	Agentur für Arbeit	www.arbeitsagentur.de
	Job- und Karrieremessen	Hochschulen Weitere Anbieter von Jobmessen
	Spezielle Internet-Jobbörsen	Berufs-und branchenspezifisch, Auswahl unter: www.stellenboersen.de/stellenboersen/spezial/ Vermittlung / Jobbörse für Ältere: www.perspektive50plus.de www.plusjobs.de www.ses-bonn.de/auftraggeber.html Portal für unterschiedlichste Bewerbergruppen: www.diversity-jobs.de Jobbörse für Menschen mit Behinderung: www.myhandicap.de/jobboerse-fuer-behinderte.html

Zielgruppen	Suchwege	Anwerbekanäle
Bereits eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an weiteren bzw. neuen Aufgaben interessiert sind	Interner Arbeitsmarkt	Belegschaft
Kontaktpersonen von Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern Ehemalig Beschäftigte Abgelehnte Bewerberinnen / Bewerber	Betriebliche Kontakte	Eigene Kontaktdatenbank Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Absolventinnen / Absolventen einer Berufsausbildung Hochschulabsolventinnen / -absolventen Absolventinnen / Absolventen von Fort- / Weiterbildungen	Bildungseinrichtungen	Berufsschulen Hochschulen Weiterbildungseinrichtungen Sonstige Bildungseinrichtungen
Personen mit fachlicher Spezialisierung und Interesse an einem bestimmten Themenfeld	Fachveranstaltungen	Fachtagungen Fachkongresse Fortbildungen Fachmessen

TIPP

Nutzen Sie möglichst viele Rekrutierungswege!

KANDIDATEN-AUSWAHL

Nachdem zahlreiche Bewerbungen bei Ihnen eingegangen sind, geht es nun um die Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten. Wie gehen Sie am besten vor?

1. Sichtung und Beurteilung der Bewerberunterlagen
2. Vorstellungsgespräch
3. Auswahl der Fachkraft
4. Zu- und Absagen

1. Sichtung und Beurteilung der Bewerbungsunterlagen

Überprüfen Sie bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, ob die im Anforderungsprofil festgelegten erforderlichen Abschlüsse, Kompetenzen und Erfahrungen schlüssig und ausreichend nachgewiesen werden. Behalten Sie im Auge, dass Kompetenzen und Erfahrungen auch durch Einarbeitung und Schulungen nachgeholt werden können. Notieren Sie sich Fragen, wo Nachweise fehlen oder Sie sich bei der Einschätzung unsicher sind.

Es ist es ratsam, den Eingang der Bewerbungen zügig zu bestätigen. Damit hinterlassen Sie einen guten Eindruck bei Bewerberinnen und Bewerbern und stärken Ihr Image als Arbeitgeber.

2. Vorstellungsgespräch

Die Einladungen sind bereits verschickt, die Anwesenheit einer weiteren Kollegin bzw. eines weiteren Kollegen während des Bewerbergesprächs ist eingeplant und die Bewerbungsunterlagen gesichtet. Nun kann das erste Vorstellungsgespräch beginnen.

Gliedern Sie das Vorstellungsgespräch in acht Phasen:

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung der Bewerberin / des Bewerbers
3. freies Gespräch (z. B. Fragen zur Selbstvorstellung)
4. Abfrage praxisbezogenen Handlungswissens
5. Fragen zum Lebenslauf
6. Informationen zur Stelle
7. Fragen, die sich aus dem Gespräch ergeben
8. Gesprächsabschluss

Gesprächsbeginn und Gesprächsabschluss werden nicht bewertet, denn der Fokus soll auf der Passung – von Anforderungsprofil und vorhandenen Kompetenzen – liegen. Zum Gesprächsbeginn sollten Sie nach der Begrüßung kurz Ihr Unternehmen vorstellen. Danach sollte die Bewerberin bzw. der Bewerber die Gelegenheit erhalten, sich vorzustellen. Anschließend können Sie Fragen stellen und über die Stelle informieren. Nicht zuletzt sollten Sie offene Fragen der Bewerberin bzw. des Bewerbers beantworten.

TIPP

Geben Sie bei Ihrer Einladung zum Vorstellungsgespräch an, in welchem Umfang Sie für die Fahrtkosten und mögliche Übernachtungskosten aufkommen. Fehlt diese Angabe, entsteht ein Anspruch auf eine Kostenerstattung (§ 670 BGB). Durch eine Kostenübernahme können Sie im Vorfeld einen guten Eindruck hinterlassen und erhöhen Ihre Chancen auf eine ideale Stellenbesetzung.

TIPP

Beugen Sie unterbewussten Fehleinschätzungen vor. Insbesondere Sympathie in Form geteilter Charakterzüge, Interessen oder äußerlicher Attraktivität kann die fachliche Eignung in den Hintergrund treten lassen. Ebenso kann es passieren, Bewerberinnen und Bewerbern aufgrund ihrer physischen Attraktivität mehr Kompetenzen zuzuschreiben. Nehmen Sie daher einen genauen Soll-Ist-Abgleich der Anforderungen und Kompetenzen vor – möglichst zu zweit oder zu dritt.

Weitere Informationen zum Ablauf und zu Fragetechniken des Vorstellungsgesprächs finden Sie hier:

- Leitfaden „Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte“ vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung unter www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-finden/rekrutierung von fachkraeften/
- Boris von der Linde, Sonja Schustereit: Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden (2010)

3. Auswahl der Fachkraft

Im Anschluss an die Vorstellungsgespräche werten Sie alle Gespräche aus. Hierzu sollten Sie auch das Anforderungsprofil und die Bewerbungsunterlagen der engeren Auswahl noch einmal sichten und diskutieren. Wenn Sie das Formular auf S. 35 verwenden, können Sie die Bewertungen direkt dort eintragen. Sie haben dann einen Überblick über alle Kandidatinnen und Kandidaten und können eine Entscheidung treffen.

4. Zu- und Absagen

Haben Sie die ideale Stellenbesetzung gefunden? Herzlichen Glückwunsch! Teilen Sie ihr bzw. ihm Ihre Entscheidung am besten telefonisch mit.

Nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrages sollten Sie zeitnah allen anderen Bewerberinnen und Bewerbern eine Absage zukommen lassen, damit diese sich anderweitig orientieren können.

Formulieren Sie eine Absage mit Bedacht, denn diese sagt etwas über Sie als Arbeitgeber aus. Nutzen Sie daher die Chance, auch hier einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Vorstellungsgespräche mit internationalen Fachkräften

Über den üblichen Ablauf eines Vorstellungsgesprächs hinaus, sollten folgende Themen mit Fachkräften aus dem Ausland besprochen werden:

- Realistische Informationen über Arbeit und Leben am Arbeitsort, gegebenenfalls auch Bilder
- Aufenthaltstitel (bei Drittstaatsangehörigen)
- Bildungsabschlüsse
- Insbesondere bei reglementierten Berufen: Anerkennungsverfahren ausländischer Berufsabschlüsse in Deutschland (Ansprechpartner, Dauer, Kostenübernahme)
- Weitere Voraussetzungen: zum Beispiel deutsche Sprachkenntnisse
- Evtl. Familiennachzug
- Unterstützungsangebote (zum Beispiel Wohnung, Reisekosten, Sprachkurse)

Manchmal lässt es sich nicht einrichten, Vorstellungsgespräche mit internationalen Bewerberinnen und Bewerbern vor Ort zu führen. Alternativ können Sie zunächst ein Gespräch über Internettelefonie (zum Beispiel Skype) führen. Dies ermöglicht Ihnen einen ersten Eindruck, spart Zeit und Kosten. Kommt die Kandidatin bzw. der Kandidat in Betracht, dann können Sie anschließend ein persönliches Vorstellungsgespräch führen.

Grundsätzlich gelten bei Online-Bewerbergesprächen ein und dieselben Verhaltensregeln wie bei Bewerbungsgesprächen vor Ort. Für einen professionellen Ablauf sollten Sie folgendes gewährleisten:

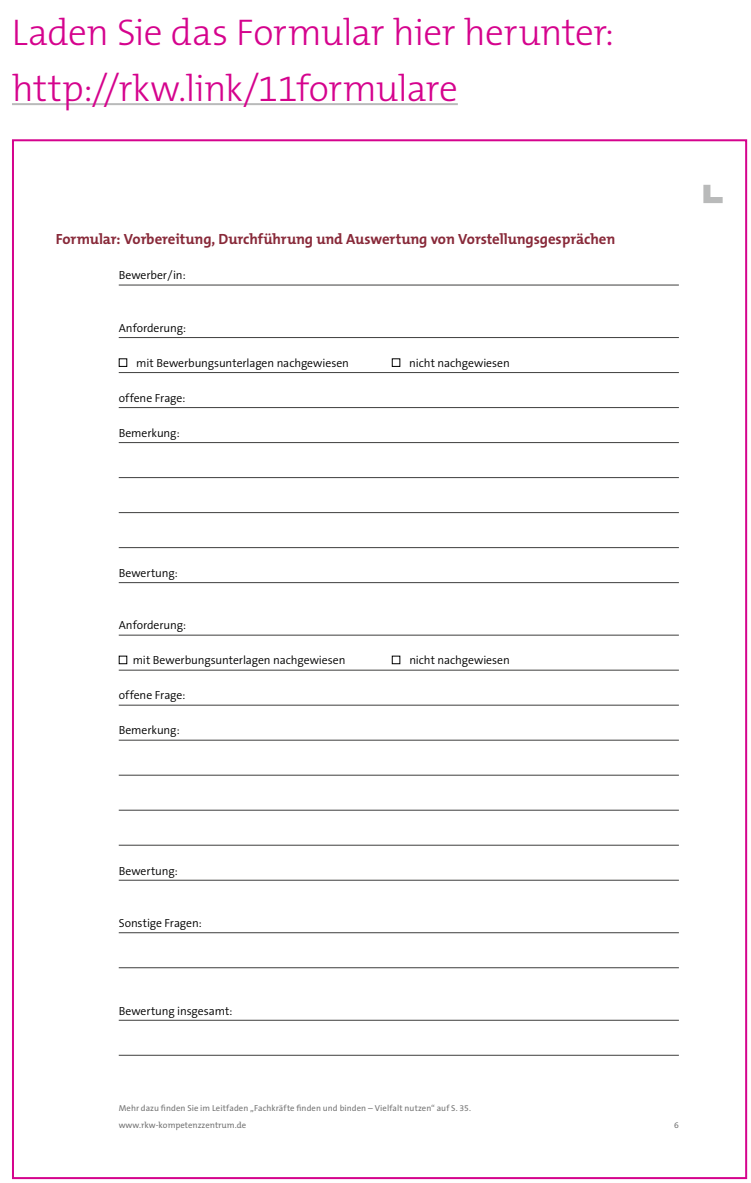
- Funktionierende Technik: Führen Sie am besten vorher einen Testdurchlauf mit einer Kollegin oder einem Kollegen durch. Verwenden Sie ein Headset sowie eine Webkamera und gewährleisten Sie eine ausreichende Internetgeschwindigkeit.
- Ruhiger Raum: Vermeiden Sie störende Hintergrundgeräusche (z. B. Anrufe auf dem Handy)
- Passender Termin: Kommt der Anruf aus dem Ausland, sollten Zeitzonen beachtet werden. Weisen Sie bei der Terminvereinbarung darauf hin, um welche Zeitzone es sich handelt. Einen schnellen Überblick erhalten Sie mit einem Zeitzonenkonferenzplaner zum Beispiel auf http://www.zeitzonen.de/uhrzeit_konferenzplaner_zeitzonen/
- Professionelles Erscheinungsbild: Am besten sitzen Sie eine Armlänge von der Kamera entfernt. Die Augen sollten sich im obersten Drittel des Bildes befinden. Schauen Sie während des Gesprächs direkt in die Kamera und benutzen Sie nicht Ihren eigenen Bildausschnitt als Spiegelbild. Auf diese Weise werden Bewerberinnen und Bewerber direkt angeblickt, so dass sich der Eindruck einer echten Gesprächssituation verstärkt. Zugunsten einer guten Bildqualität sitzen Sie idealerweise vor einem dunklen Hintergrund (zum Beispiel Bücherregal) und leuchten Ihr Gesicht mit einer Lampe gut aus.
- Inhaltliche Vorbereitung: Bereiten Sie das Bewerbergespräch genauso gut vor wie ein Bewerbergespräch vor Ort.

Sie möchten sich weiter informieren? In diesem Video berichtet ein Personaldienstleister von seinen Erfahrungen mit Online-Bewerbergesprächen: http://rkw.link/112skype

Formular zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Vorstellungsgesprächen

Das nachfolgende Formular hilft Ihnen in allen Phasen der Kandidatenauswahl, wichtige Informationen festzuhalten und den Überblick zu bewahren! Ergänzen Sie zuerst die erforderlichen Anforderungen der Stelle laut Anforderungsprofil sowie Fragen, die sich gegebenenfalls aus den Bewerbungsunterlagen ergeben. Während eines Vorstellungsgesprächs können Sie das Formular als Orientierung und als Gedankenstütze für Fragen nutzen. Im Bemerkungsfeld können Sie Ihre persönlichen Eindrücke und Ergänzungen eintragen. Direkt nach dem Gespräch sollten Sie die Bewertung vornehmen.

Laden Sie das Formular hier herunter:
http://rkw.link/11formulare



Formular: Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Vorstellungsgesprächen

Bewerber/in:

Anforderung:

☐ mit Bewerbungsunterlagen nachgewiesen ☐ nicht nachgewiesen

offene Frage:

Bemerkung:

Bewertung:

Anforderung:

☐ mit Bewerbungsunterlagen nachgewiesen ☐ nicht nachgewiesen

offene Frage:

Bemerkung:

Bewertung:

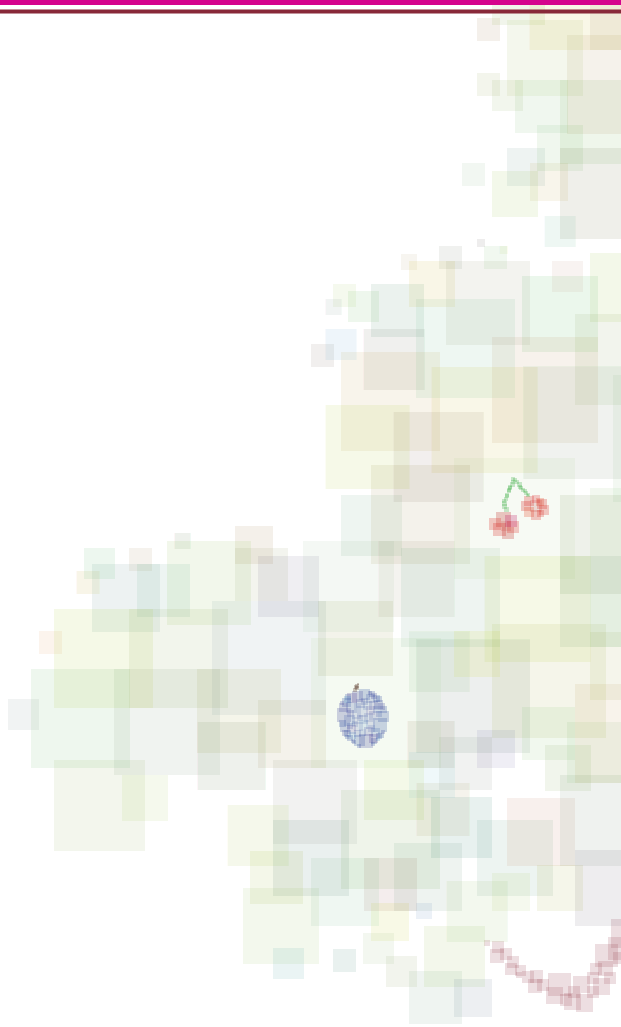
Sonstige Fragen:

Bewertung insgesamt:

Mehr dazu finden Sie im Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen" auf S. 35.

www.rkw-kompetenzzentrum.de 6

EIN GUTER START



Sie haben eine neue Fachkraft eingestellt? Vielleicht haben Sie sich für jemanden entschieden, die bzw. der bei Ihrer Personalsuche bisher weniger im Blick stand, etwa:

- eine Fachkraft der Generation 50plus
- eine Fachkraft mit Migrationsgeschichte
- eine Fachkraft aus dem Ausland
- eine Fachkraft mit Behinderung
- oder eine arbeitslose Fachkraft?

Herzlichen Glückwunsch! Ihre Belegschaft wird dadurch vielfältiger, und Sie können von zahlreichen Vorteilen profitieren.

Die Entscheidung, im Unternehmen auf personelle Vielfalt zu setzen, ist Chefsache – die Umsetzung hingegen betrifft alle. Damit die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingt, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen und von den Vorteilen personeller Vielfalt überzeugt sein. Die Voraussetzung dafür schafft ein wertschätzender Umgang mit Vielfalt – hierbei haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion.

So wird die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Erfolg:

- Unterstützungsbedarf erkunden
- Unterstützungsmaßnahmen anbieten
- Den ersten Arbeitstag planen
- Am Ball bleiben

Drei Gründe für eine bedarfsgerechte Einarbeitung und Integration:

1. Die Fachkraft identifiziert sich schnell mit ihren neuen Aufgaben und dem Unternehmen.
2. Sie steigern die individuelle Leistungsfähigkeit und Motivation der neuen Fachkraft.
3. Sie profitieren schnell von den Vorteilen personeller Vielfalt.

UNTER-STÜTZUNGS-BEDARF ERKUNDEN

TIPP

Je besser alle beteiligten Akteure von Beginn an mitgenommen und eingebunden werden, desto größer ist der Integrationserfolg.

Die neue Fachkraft, deren Familie, die zuständige Führungskraft, das Team – was haben diese Akteure gemeinsam? Alle sind an der erfolgreichen beruflichen Integration beteiligt. Unterstützen Sie daher alle Beteiligten!

Anhand der nachfolgenden Checklisten können Sie die Unterstützungsbedarfe der neuen Fachkraft und ihrer Familie, der zuständigen Führungskraft und der Teammitglieder erfragen – am besten in einem persönlichen Gespräch.

Laden Sie die neue Fachkraft vor Arbeitsbeginn in Ihr Unternehmen ein oder besprechen Sie die Unterstützungsbedarfe am Telefon. Die Führungskraft sollte möglichst eingebunden sein. Die Bedarfe der Führungskraft selbst und ihres Teams können Sie ebenfalls in einer kleinen Besprechung abfragen.

Checkliste zur Erkundung des Unterstützungsbedarfs der neuen Fachkraft und ggf. ihrer Familie

Kommunikation und Unterstützung

Benötigt die Fachkraft noch Informationen oder sonstige Unterstützung, damit sie sich leichter einarbeiten und integrieren kann?

Ja, bezogen auf:

- ☐ das Unternehmen: Strategie, Organigramm, Leitbild
- ☐ wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
- ☐ den Einarbeitungsprozess
- ☐ konkrete Arbeitsaufgaben
- ☐ den Arbeitsplatz
- ☐ Fort- und Weiterbildungen
- ☐ Ämter, Behörden, Schulen, Kitas, Pflegeeinrichtungen
- ☐ rechtliche Rahmenbedingungen
- ☐ Wohnungsmarkt / -suche
- ☐ Freizeit- und Kulturangebote
- ☐ Verpflegung
- ☐ Weitere:

Kompetenzen

Müssen noch Kompetenzen auf- oder ausgebaut werden, damit die Fachkraft die Arbeitsaufgaben bewältigen kann?

Ja, und zwar:

- ☐ Fachkompetenzen
- ☐ Sprachkenntnisse
- ☐ interkulturelle Kompetenzen
- ☐ Weitere:

Laden Sie die Checklisten hier herunter:
http://rkw.link/11formulare

Checkliste zur Erkundung des Unterstützungsbedarfs der zuständigen Führungskraft

Kommunikation und Unterstützung

Benötigt die Führungskraft noch Informationen oder sonstige Unterstützung damit sie die Einarbeitung und Integration der Fachkraft fördern kann?

Ja, bezogen auf:

- ☐ Hinweise zur Einarbeitung und Startbegleitung
- ☐ zeitliche Entlastung
- ☐ Weitere:

Kompetenzen

Müssen noch Kompetenzen auf- oder ausgebaut werden, damit die Führungskraft die Einarbeitung und Integration der Fachkraft fördern kann?

Ja, und zwar:

- ☐ Führungskompetenzen (z. B. Führung vielfältiger Teams)
- ☐ interkulturelle Kompetenzen
- ☐ Weitere:

Checkliste zur Erkundung des Unterstützungsbedarfs des Teams

Kommunikation und Unterstützung

Benötigt das Team noch Informationen oder sonstige Unterstützung, damit es die Einarbeitung und Integration der Fachkraft unterstützen kann?

Ja, bezogen auf:

- ☐ konkrete Arbeitsaufgaben der Fachkraft
- ☐ Aufgaben einzelner Teammitglieder
- ☐ Hinweise zur Einarbeitung und Startbegleitung
- ☐ Strategie der personellen Vielfalt im Unternehmen
- ☐ Weitere:

Kompetenzen

Müssen noch Kompetenzen auf- oder ausgebaut werden, damit die Führungskraft die Einarbeitung und Integration der Fachkraft fördern kann?

Ja, und zwar:

- ☐ interkulturelle Kompetenzen
- ☐ Weitere:

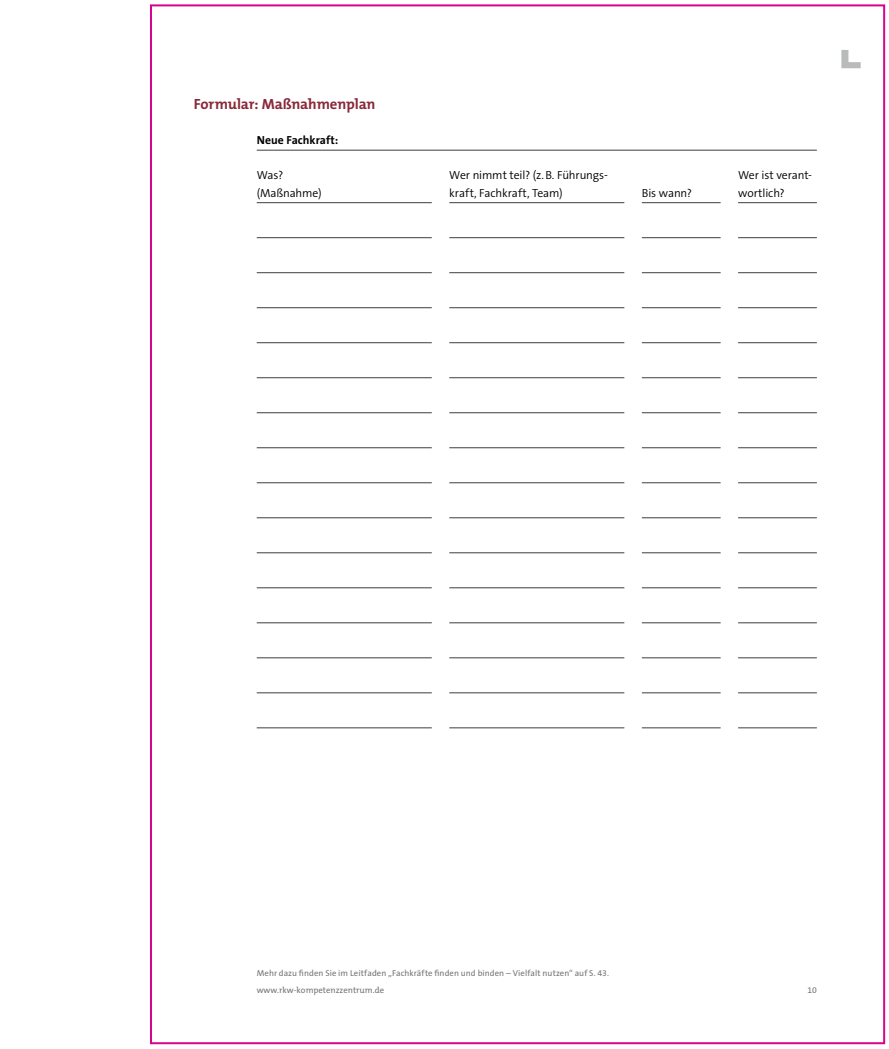
UNTERSTÜTZUNGS-MASSNAHMEN ANBIETEN

Nun kennen Sie den Unterstützungsbedarf aller beteiligten Akteure – der neuen Fachkraft und ihrer Familie, der Führungskraft und des Teams. Entwickeln Sie jetzt ein Erfolgsrezept für eine gelingende Einarbeitung und Integration Ihrer neuen Fachkraft! Wählen Sie einfach die passenden Maßnahmen zur Unterstützung der Beteiligten aus. Darüber hinaus können Sie weitere Aktivitäten ergänzen – denn hier ist Kreativität gefragt.

Maßnahmenplan

Wenn Sie die richtigen Unterstützungsmaßnahmen gefunden haben, vergessen Sie nicht, einen Termin für deren Einführung und Umsetzung sowie Verantwortlichkeiten festzulegen. Das folgende Formular können Sie dafür nutzen!

Laden Sie das Formular hier herunter:
http://rkw.link/11formulare



Formular: Maßnahmenplan

Neue Fachkraft: _____

Was? (Maßnahme)	Wer nimmt teil? (z. B. Führungskraft, Fachkraft, Team)	Bis wann?	Wer ist verantwortlich?

Mehr dazu finden Sie im Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen" auf S. 43.
www.rkw-kompetenzzentrum.de 10

TIPP

Schöpfen Sie Ideen aus Ihren personellen Ressourcen:
Beziehen Sie Ihre Belegschaft in die Maßnahmenplanung mit ein.

BEISPIELE FÜR MASSNAHMEN

Ob Sie nun internationale Fachkräfte, Menschen mit Zuwanderungsgeschichte oder Wiedereinsteigerinnen einstellen – alle Fachkräfte brauchen zunächst Unterstützung zur Orientierung. Im Folgenden finden Sie nützliche Maßnahmen für alle ‚Neuen', im Anschluss Anregungen für maßgeschneiderte Angebote für ausgewählte Fachkräftegruppen.

Begrüßungs- und Orientierungstreffen:

Kleine Sache mit großer Wirkung: Laden Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die neue Fachkraft auf ein kurzes Zusammentreffen ein. Stellen Sie die neue Fachkraft und ihr Aufgabengebiet vor. Geben Sie ihr dann einen kurzen Überblick über die Bereiche des Unternehmens und die jeweiligen Verantwortlichen. Abschließend heißen Sie die Fachkraft gemeinsam mit Ihrer Belegschaft herzlich willkommen. Das hinterlässt garantiert einen guten Eindruck!

Einarbeitungsplan:

Ein passgenauer Einarbeitungsplan ist schon die halbe Miete für einen guten Start: Jeder weiß, was wann zu tun ist, und keine Aufgabe gerät in Vergessenheit. Und so erstellen Sie einen Einarbeitungsplan in nur drei Schritten:

Schritt 1: Planen Sie, worüber die neue Fachkraft informiert werden muss, wie z. B. Arbeitsort und -zeit, Verhaltensregeln, Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse, Aufgabenfeld, Zuständigkeiten und Vollmachten, einzelne Arbeitsabläufe, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.

Schritt 2: Mit welchen Personen muss die Fachkraft bekannt gemacht werden (z. B. mit Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern)?

Schritt 3: Planen Sie die konkrete Einarbeitung, indem sie einen Maßnahmenplan erstellen. Nutzen Sie hierfür den Maßnahmenplan (abgebildet auf S. 43). Vergessen Sie nicht, die zuständigen Ansprechpersonen zu benennen und verbindlich Termine zu vereinbaren.

Wichtig ist, im Vorfeld zu klären, welche Aufgaben von wem an die neue Fachkraft delegiert werden dürfen.

Startbegleiterin bzw. Startbegleiter, auch Mentorin bzw. Mentor genannt:

Das ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter des Betriebes, die bzw. der die neue Fachkraft bei der sozialen und betrieblichen Integration unterstützt. Sie oder er begleitet die Fachkraft in den ersten Tagen, steht für Fragen zur Verfügung und vermittelt beispielsweise inoffizielle ‚Spielregeln'.

Die Startbegleiterin bzw. der Startbegleiter sollte insbesondere in der Anfangsphase zeitlich verfügbar sein. Vorteilhaft ist es außerdem, wenn sich die Startbegleitung im Betrieb gut auskennt und daher schon etwas länger bei Ihnen beschäftigt ist. Im besten Fall gibt es auch Gemeinsamkeiten mit der neuen Fachkraft, wie z. B. ähnliche Erfahrungen und die gleiche hierarchische Ebene. So kann schnell Empathie aufgebaut und darüber hinaus verhindert werden, dass hierarchische Stufen den Informationsfluss blockieren. Grundsätzlich ist die Wahl der Startbegleiterin oder des Startbegleiters davon abhängig, ob auch fachliches Wissen, Kontakte oder weitere Informationen vermittelt werden sollen.

Mitarbeitende sollten sich möglichst freiwillig für die Aufgabe melden. Informieren Sie im Vorfeld, welche Aufgaben die Startbegleitung übernehmen kann und über welchen Zeitraum sich die Tätigkeit erstrecken soll. In diesem Zusammenhang ist auch eine Entlastung von anderen Aufgaben ratsam, damit genug Zeit für die Unterstützung bleibt. Ansonsten können Sie auch Regelungen zum Ausgleich der anfallenden Überstunden treffen.

Planen Sie in der Anfangszeit ausreichend Zeit für Gespräche ein. Damit bauen Sie eine gute Beziehung zu der neuen Fachkraft auf. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation, Leistungsfähigkeit und Bindung aus.

WILLKOMMENSMAPPE:

Mit einer Willkommensmappe punkten Sie sicher bei Ihrer neuen Fachkraft. Denn gerade in der Anfangszeit prasseln zahlreiche Informationen auf die Fachkraft ein, die sie nicht alle in Erinnerung behalten kann. Stellen Sie mit einer Willkommensmappe sicher, dass die neue Fachkraft auf die wichtigsten Informationen zurückgreifen kann.

Das könnte in Ihrer Willkommensmappe sein:

- ☐ (persönliches) Begrüßungsschreiben der Geschäftsführung
- ☐ Informationen zum Unternehmen (Produkte, Dienstleistungen, Organigramm, Leitbild, Mitarbeiterzahl etc.)
- ☐ wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, ggf. Kurzporträts von Mitarbeitenden
- ☐ Kontaktdaten der Startbegleiterin oder des Startbegleiters
- ☐ Telefonverzeichnis, E-Mailadressen
- ☐ Termine (z. B. Mitarbeitergespräch, Betriebsausflug und sonstige Festivitäten)
- ☐ Arbeitsabläufe
- ☐ Arbeits- und Pausenzeitregelungen
- ☐ ggf. Tarifvertrag
- ☐ wichtige Betriebsvereinbarungen

Laden Sie die Checkliste hier herunter: http://rkw.link/11formulare

- ☐ Formulare (Dienstreiseantrag, Krankmeldung, Urlaubsantrag etc.)
- ☐ Bedienungsanleitungen (Telefon, Kopierer etc.)
- ☐ Informationen zur Arbeitssicherheit
- ☐ Parkplatzregelungen / Informationen zum öffentlichen Nahverkehr
- ☐ Essensmöglichkeiten
- ☐ Stadtplan
- ☐ Zahlen, Fakten und Daten zur Region
- ☐ Anregungen zu Kultur- und Freizeitaktivitäten
- ☐ Adressen und Öffnungszeiten von Ärzten, Behörden, Kitas und Schulen
- ☐ kleine Geschenke: Kugelschreiber, Block, Gutscheine etc.

Vielleicht fällt Ihnen noch mehr ein? Dann ergänzen Sie die Liste.

TIPP

Von einer Willkommensmappe profitiert nicht nur die neue Fachkraft, sondern auch der gesamte Betrieb. Stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten Zugriff auf die Dokumente haben.

TIPP

Wesentliche Informationen für die neue Fachkraft (zum Wohnort, E-Mail-Verteilerlisten etc.) können Sie auch auf einem USB-Stick, in einem Ordner auf dem Server oder auch im Intranet speichern. Dies erleichtert die Übersicht und spart Druckkosten.

SPEZIELLE ANGEBOTE FÜR AUSGEWÄHLTE FACHKRÄFTEGRUPPEN

Sie wollen Ihre neue Fachkraft mit maßgeschneiderten Angeboten unterstützen, damit sie sich in Ihrem Betrieb wohlfühlt und sich schnellstmöglich einarbeitet? Hier finden Sie zahlreiche Anregungen für ausgewählte Fachkräftegruppen.

Menschen mit Migrationsgeschichte und internationale Fachkräfte

Fachkräfte mit ausländischen Wurzeln machen Ihre Belegschaft vielfältiger. Sie bringen neue Perspektiven und Fertigkeiten in Ihr Unternehmen und erhöhen damit das Leistungs- und Innovationspotenzial Ihrer Belegschaft. Möglicherweise können Ihnen diese Fachkräfte auch den Zugang zu neuer Kundschaft und zu neuen Märkten erleichtern. Mit einer gelebten Willkommenskultur helfen Sie ihnen, sich schnell einzuarbeiten und wohlzufühlen.

Bei diesen Fachkräften handelt es sich allerdings um eine ausgesprochen vielfältige Gruppe. Denn damit verbunden ist eine große Bandbreite unterschiedlicher Herkünfte mit all ihren kulturellen Charakteristika, Regeln, Bräuchen und Gepflogenheiten. Das bedeutet auch, dass die einzelnen Biographien sehr unterschiedlich sein können. Man denke allein an zugewanderte

Fachkräfte aus dem Ausland, internationale Studienabsolventinnen und -absolventen deutscher Hochschulen, Flüchtlinge oder auch an in Deutschland geborene Fachkräfte, deren Eltern oder Großeltern nach Deutschland zugewandert sind.
So unterschiedlich wie die Fachkräfte selbst können auch ihre jeweiligen Unterstützungsbedarfe sein. Besprechen Sie daher mit Ihrer neuen Fachkraft, welche Angebote infrage kommen. Im Folgenden finden Sie ausgewählte Beispiele. Einige dieser Angebote sind übrigens genauso geeignet für Fachkräfte mit deutschen Wurzeln – beispielsweise für jene, die innerhalb Deutschlands für den Job in Ihrem Betrieb in Ihre Region ziehen.

Behörden- und Verwaltungsformalitäten:

Wohnsitzanmeldung, Krankenversicherung, Kontoeröffnung – speziell Fachkräfte aus dem Ausland müssen in den ersten Wochen in Deutschland vieles erledigen. Doch woher sollen sie wissen, was das alles ist? Helfen Sie Ihrer neuen Fachkraft! Auf www.make-it-in-germany.de können Sie nachlesen, welche Formalitäten notwendig sind. Besprechen Sie die erforderlichen Schritte und Wege gemeinsam mit Ihrer internationalen Fachkraft. Begleiten Sie sie zu den jeweiligen Institutionen und helfen Sie ihr beim Ausfüllen von Formularen. Diese Aufgabe kann auch eine Startbegleiterin bzw. ein Startbegleiter übernehmen (siehe hierzu S. 45). In der nachfolgenden Liste können Sie sich vermerken, wobei Sie Ihre Fachkraft unterstützen wollen.

- ☐ Ausländerbehörde
- ☐ Bank
- ☐ Einwohnermeldeamt
- ☐ Energieversorger
- ☐ Fahrerlaubnisbehörde
- ☐ Kraftfahrzeugzulassungsbehörde
- ☐ Krankenversicherung
- ☐ Rundfunkbeitrag
- ☐ Schulamt / Sozialamt
- ☐ Versorgungsamt
- ☐ Weitere:

Laden Sie die Checkliste hier herunter: http://rkw.link/11formulare

TIPP

Prüfen Sie, ob nicht auch die gesamte Belegschaft von den Maßnahmen profitieren kann.

Familie:

Nicht selten scheitern Berufskarrieren von Fachkräften, die eigens für einen neuen Job zugewandert sind, an familiären Problemen – selbst dann, wenn die Familie mitgezogen ist. Die Partnerin oder der Partner findet keinen Job, die Wahlheimat ist zu fremd, das Heimweh nach Familie und Freunden zu groß. Wenn Sie also zugewanderte Fachkräfte integrieren und langfristig binden wollen, lohnt es sich, auch deren Familie zu unterstützen. Beispielsweise können Sie zu gemeinsamen Treffen einladen, Sprachkurse vermitteln, Familienmitgliedern bei der Jobsuche helfen, Hinweise zur Alltagsbewältigung und Informationen über Kindergärten, Schulen und Vereine geben.

Feiertage:

Wenn Sie Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Migrationsgeschichte beschäftigen, dann zeigen Sie Ihnen Ihre Wertschätzung, indem Sie kulturspezifische Feiertage berücksichtigen – sei es durch Glückwünsche, Urlaubsgenehmigungen oder Sonderurlaub. Zur Orientierung bietet es sich an, einen interkulturellen Kalender aufzuhängen, der die wichtigsten Feiertage der relevanten Gruppen enthält. Einen aktuellen interkulturellen Kalender bietet beispielsweise das Bundesministerium für Migration und Flüchtlinge (http://rkw.link/111kalender). Sprechen Sie jedoch Ihre Fachkraft direkt auf ihre bevorzugten Feiertage an – denn nicht für jeden haben Feiertage die gleiche Bedeutung.

Freizeitangebote:

Ihre Fachkraft ist extra für den neuen Job in Ihre Region gezogen? Dann muss sie sich auch neu orientieren, welche Freizeitmöglichkeiten wo zu finden sind. Denn Freizeitaktivitäten tragen zum Wohlfühlen bei und helfen, neue Kontakte aufzubauen und Heimweh zu verhindern. Machen Sie Ihre Fachkraft deshalb auf Freizeitangebote und Vereine in Ihrer Region aufmerksam oder initiieren Sie selbst gemeinsame Aktivitäten. Diese Unterstützungsmaßnahme kann auch die Startbegleiterin bzw. der Startbegleiter übernehmen (siehe hierzu S. 45).

Internet und Handy:

Bieten Sie Ihrer kürzlich aus dem Ausland zugewanderten Fachkraft einen Prepaid-Internetstick und eine Prepaid-SIM-Karte für das Handy an. So hat sie Zeit, in Ruhe nach passenden Internet- und Telefonverträgen zu suchen, und kann dennoch beispielsweise mit Familie, Freunden und Behörden telefonieren.

Interkulturelle Trainings:

Das sind Qualifizierungen, die sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Migrationsgeschichte richten. Ziel ist es, (interkulturelle) Handlungskompetenz zur erfolgreichen Zusammenarbeit zu entwickeln. Dazu setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit eigenen und fremden Vorstellungen, Handlungen und Werten auseinander. Darüber hinaus bekommen sie z. B. Wissen über Arbeitsmigration vermittelt. Für Führungskräfte gibt es übrigens spezielle Trainingsangebote, in denen es um Kompetenzen zur Führung interkultureller Teams geht.

Kantine:

Wenn Sie eine Kantine haben, können Sie das Speisen- und Getränkeangebot ernährungs- und kultursensibel gestalten. Wie lässt sich das umsetzen? Fragen Sie Ihre gesamte Belegschaft, welche Speisen oder Getränke tabu sind. Dafür können Sie Alternativen in Ihrer Kantine anbieten. Bieten Sie möglichst immer auch ein vegetarisches Essen an und machen Sie die Zutaten der Speisen sowie deren Herkunft erkennbar. Wenn Sie keine Kantine haben, können Sie auf verschiedene Lieferdienste aufmerksam machen.

Kinderbetreuung:

Öffentliche und private Kindergärten, Krabbelstuben, Kinderläden, Kindertagesmütter und -väter – in Deutschlands Kinderbetreuungslandschaft gibt es unterschiedliche Konzepte, Formen und Leitlinien. Da verlieren nicht nur Fachkräfte den Durchblick, die gerade erst nach Deutschland gekommen sind. Kindern eine gute Erziehungs- und Betreuungsmöglichkeit zu bieten, hat für Eltern eine übergeordnete Bedeutung. Unterstützen Sie daher Ihre neue Fachkraft – wenn sie dies wünscht – mit Informationen zu Betreuungsmöglichkeiten in Ihrer Region.

Rechtliche Rahmenbedingungen:

Für Zuwanderungsinteressierte aus Drittstaaten (Staaten, die nicht zu den EU-Ländern und dem europäischen Wirtschaftsraum zählen) stellt sich in den meisten Fällen bereits vor der Einreise nach Deutschland die Frage nach dem Aufenthaltstitel und der damit einhergehenden Arbeitserlaubnis. Informieren Sie über Anlaufstellen und Fördermöglichkeiten, damit Ihre Fachkraft aus dem Ausland schnell ihre Arbeit in Ihrem Betrieb aufnehmen kann. Verweisen Sie z. B. auf die Internetseite www.make-it-in-germany.de oder beauftragen Sie einen Relocation Service.

Schulen:

Schulsysteme unterscheiden sich – weltweit und auch innerhalb Deutschlands. Daher ist es ratsam, insbesondere gerade erst zugewanderte Fachkräfte mit schulpflichtigen Kindern bei der Wahl der richtigen Schule zu unterstützen. So können Sie internationale Fachkräfte über das Schulsystem informieren: Auf der Website der Kultusministerkonferenz (http://rkw.link/111schulsystem) finden Sie eine Übersicht über die Grundstruktur des deutschen Schulwesens. Zudem können Sie auch auf das zuständige Kultusministerium verweisen, wenn es um die Anerkennung ausländischer Schulabschlüsse geht. Geben Sie Ihrer Fachkraft auch Hinweise zu (internationalen) Schulen in Ihrer Region.

Sprachkurse:

Zum einen gibt es zahlreiche Deutschangebote für Alltag und Freizeit, etwa beim Goethe-Institut (www.goethe.de). Zum anderen gibt es berufsbezogene Sprachkurse. Diese werden für Zuwanderinnen und Zuwanderer vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge koordiniert und aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert. Als Arbeitgeber brauchen Sie die Fachkraft nur während der Kurszeit von ihrer Arbeit freizustellen, weitere Kosten entstehen für Sie nicht. Nähere Informationen erhalten Sie bei der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (http://rkw.link/111mbe) und bei der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de).

Sprachtandem:

Bei dieser Sprachlernmethode können sich zwei Personen mit unterschiedlichen Muttersprachen jeweils gegenseitig in der fremden Sprache unterrichten. Dabei können sich die Beteiligten persönlich treffen oder auch über E-Mails und (Internet)Telefonie in Kontakt treten. So gelingt das Lernen einer Fremdsprache schnell und kostengünstig. Fragen Sie Ihre Beschäftigten und Ihre neue Fachkraft mit ausländischen Wurzeln, ob sie Interesse an einem Sprachtandem haben, und bieten Sie ihnen Raum und Zeit für den Austausch. Eine Vermittlung von Tandempartnern bieten auch viele Hochschulen und die Plattform www.tandempartners.org.

Relocation Service

Ein Relocation Service ist ein (kostenpflichtiges) Dienstleistungsangebot, bei dem internationale Fachkräfte und deren Familie bei der Verlegung ihres Lebensmittelpunktes unterstützt werden. Das Angebotsspektrum reicht von Hilfen bei der Suche nach einer Wohnung oder einer Schule über die Organisation des Umzugs und der Unterstützung bei Behördenangelegenheiten bis hin zur Vermittlung von Sprachkursen und von Informationen über das neue Lebensumfeld. Die neue Fachkraft und ihre Familie werden von Organisationsarbeiten entlastet und können sich schneller in der neuen Heimat einleben.

Umzug:

Jeder, der bereits umgezogen ist, weiß, wie aufwändig das ist. Ein Umzug in ein neues Land ist weitaus aufwändiger. Helfen Sie deshalb Ihrer neuen Fachkraft und ihrer Familie dabei, ihren Lebensmittelpunkt zu verlagern. Unterstützen Sie die Fachkraft finanziell beim Umzug, beauftragen Sie einen Relocation Service oder helfen Sie ihr bei der Wohnungssuche.

Urlaubsplanung:

Wenn Ihre Fachkraft mit Migrationsgeschichte Urlaub hat, will sie vielleicht Familie oder Freunde im Ausland besuchen. Fragen Sie sie, wie viele aufeinanderfolgende Tage bzw. Wochen sie dafür benötigt. Die Bedarfe können sich in Abhängigkeit von der Reiselänge und den anfallenden Reisekosten unterscheiden.

Willkommensmappe:

Neu zugewanderte Fachkräfte sind Ihnen besonders dankbar für Hinweise zur neuen Heimat, zur Region, zu Schulen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Ämtern, Vereinen und natürlich zu Ihrem Unternehmen. Was Sie alles in Ihre Willkommensmappe packen können, finden Sie auf S. 46.

Wohnungssuche:

Eine Studie des Planerladens (2007) ergab, dass 46 % der Vermieterinnen und Vermieter nur auf Anfragen von Bewerbenden mit deutsch klingendem Namen antworten. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, eine Fachkraft mit ausländischen Wurzeln bei der Wohnungssuche zu unterstützen. Sie oder die Startbegleiterin bzw. der Startbegleiter können die Fachkraft bei Wohnungsbesichtigungen begleiten, eine Maklerin bzw. einen Makler beauftragen, die Kaution bzw. Bürgschaft übernehmen oder auch übergangsweise eine Unterkunft anbieten, bis eine Wohnung gefunden ist.

Sie möchten sich weiter über Unterstützungsmöglichkeiten für Fachkräfte mit ausländischen Wurzeln informieren? Dann schauen Sie hier rein:

- Leitfaden „Willkommenskultur“ vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung unter: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/willkommenskultur/
- „Willkommenskultur – ein Leitfaden für Unternehmen“ der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber unter: http://rkw.link/111willkommen
- Im Internet unter: www.make-it-in-germany.de

Menschen mit Behinderung

Menschen mit Einschränkungen sind unter den richtigen Arbeitsbedingungen häufig genauso leistungsfähig wie Menschen ohne Behinderungen. Hier finden Sie Anregungen, wie Sie Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration schaffen können:

Arbeitsassistenzkraft:

Falls Fachkräfte aufgrund ihrer Behinderung bestimmte Aufgaben nur mit Assistenz übernehmen können, ist es möglich, eine Arbeitsassistenzkraft zu engagieren. Z. B. können Gebärdendolmetscher für gehörlose Menschen oder auch eine Vorlesekraft für sehbehinderte Menschen hinzugezogen werden. Die Finanzierung übernimmt üblicherweise das Integrationsamt (www.integrationsaemter.de).

Barrierefreier Arbeitsplatz:

Finden Sie mit Ihrer neuen Fachkraft heraus, welche Barrieren bestehen. Prüfen Sie, ob Hilfsmittel erforderlich sind oder z. B. auch die Arbeitsumgebung angepasst werden muss. Lassen Sie sich vom Integrationsamt in Ihrer Nähe (www.integrationsaemter.de) beraten, welche Fördermöglichkeiten bestehen.

Eingliederungszuschüsse:

Informieren Sie sich bei der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de), ob Sie für die Einstellung Ihrer Fachkraft einen Eingliederungszuschuss erhalten können. Für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen sind spezifische Eingliederungszuschüsse vorgesehen.

Umgang:

Manche Behinderungen sind für Außenstehende nicht erkennbar. Klären Sie mit Ihrer Fachkraft vor Arbeitsbeginn, ob Kolleginnen und Kollegen von der Behinderung in Kenntnis gesetzt werden dürfen oder nicht.

Eine Schwerbehindertenvertretung dient dazu, die Interessen schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter behinderter Beschäftigter wahrzunehmen. Haben Sie mindestens fünf schwerbehinderte Menschen nicht nur vorübergehend beschäftigt, wird neben der Schwerbehindertenvertretung (Vertrauensperson) mindestens ein stellvertretendes Mitglied gewählt (§ 94 Abs.1 SGB IX).
Weitere Informationen finden Sie unter: http://rkw.link/110vertretung

Arbeitslose und langzeitarbeitslose Fachkräfte

Arbeitslosigkeit kann jeden treffen – trotzdem finden sich zahlreiche Vorurteile gegenüber arbeitslosen Fachkräften. Geben Sie diesen Vorurteilen keine Chance. Unterstützen Sie vormals arbeitslose Fachkräfte bei der Einarbeitung und Integration und überzeugen Sie sich von ihren Stärken. Sie können mit einem überdurchschnittlichen Engagement und mit einer hohen Loyalität rechnen.

Anpassungsqualifizierungen:

Arbeitssuchende Bewerberinnen und Bewerber können bei der Bundesagentur für Arbeit Zuschüsse oder die Kostenübernahme von Bildungsmaßnahmen beantragen, wenn diese die Kenntnisse oder Fertigkeiten für einen bestimmten Job vermitteln. Helfen Sie Bewerberinnen und Bewerbern, die passenden Maßnahmen zu identifizieren – gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) oder in der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums (www.foerderdatenbank.de).

Eingliederungszuschüsse:

Informieren Sie sich bei der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de), ob Sie für die Einstellung einer bzw. eines (Langzeit)Arbeitslosen einen Eingliederungszuschuss erhalten können.

Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger

Studien zeigen: In Deutschland sind Mütter mehrerer Kinder seltener berufstätig als in den europäischen Nachbarländern. Auch die Zahl der Väter, die eine berufliche Auszeit für ihre Kinder nehmen, wächst. Aus diesem Grund zählen auch zunehmend Männer zu den Wiedereinsteigern.
Ein Hemmnis des beruflichen Wiedereinstiegs stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Als Arbeitgeber können Sie dafür sorgen, die Barrieren des Wiedereinstiegs zu verringern.

Auffrischungskurse:

Unterstützen Sie Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger durch Schulungen. Möglicherweise eignen sich Teile des Einarbeitungsprogramms dafür. Sie können aber auch Schulungen von externen Dienstleistern nutzen. Hierzu gibt es ggf. finanzielle Förderungsmöglichkeiten für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger. Informieren Sie sich bei der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) und in der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (www.foerderdatenbank.de).

Eingliederungszuschüsse:

Fragen Sie bei der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) nach, ob Sie für die Einstellung einer Wiedereinsteigerin bzw. eines Wiedereinsteigers einen Eingliederungszuschuss erhalten können.

Familientag:

Initiieren Sie einen Ausflug, zu dem alle Betriebsangehörigen auch ihre Familienangehörigen mitbringen können.

Mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten:

Hierzu finden Sie viele Anregungen auf S. 73.

Speise- und Sitzmöglichkeiten für Kinder in der Kantine:

Falls Sie im Betrieb eine Kantine haben, bieten Sie günstige Preise für Kinderportionen an und stellen Sie Kinderstühle in der Kantine bereit. Damit stärken sie kostengünstig auch Ihr Image als familienfreundlicher Arbeitgeber.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

Hierzu finden Sie viele Tipps auf S. 72.

Weitere Informationen zu Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern finden Sie unter:
www.perspektive-wiedereinstieg.de

CHECKLISTEN RUND UM DEN ERSTEN ARBEITSTAG

Der erste Arbeitstag der neuen Fachkraft steht bevor. Damit nichts vergessen wird, können Sie die folgenden Checklisten zur Hand nehmen. Sie zeigen Ihnen, was rund um den ersten Arbeitstag der neuen Fachkraft organisiert werden muss. Wenn Sie weitere Unterstützungsmaßnahmen geplant haben, können Sie diese in der Checkliste ergänzen.

Vor dem ersten Arbeitstag

Fachkraft

- ☐ Arbeitsplatz vorbereiten
- ☐ Einarbeitungsplan erstellen
- ☐ Belegschaft und ggf. Pförtner / Empfang informieren
- ☐ Informationen einholen bzw. der neuen Fachkraft mitteilen (einzureichende Dokumente, Arbeitsbeginn und -ort)
- ☐ Willkommensmappe erstellen
- ☐ Visitenkarten vorbereiten
- ☐ Zu einer Hospitation einladen
- ☐ Unterstützung bei Wohnungssuche oder Umzug anbieten
- ☐ Arbeitskleidung organisieren
- ☐ Weiteres:

Führungskraft

- ☐ Einarbeitungsprozess durchsprechen
- ☐ Überstundenregelung / zeitliche Entlastung
- ☐ Fort- und Weiterbildungen einleiten
- ☐ Weiteres:

Team

- ☐ Informationen zur neuen Fachkraft mitteilen
- ☐ Informationen zur Strategie der personellen Vielfalt im Unternehmen mitteilen
- ☐ Startbegleiter / innen finden und vorbereiten
- ☐ Einarbeitungsprozess durchsprechen
- ☐ Fort- und Weiterbildungen einleiten
- ☐ Aufgabenbereiche und Delegationsrechte abstimmen
- ☐ Weiteres:

Am ersten Arbeitstag

Fachkraft

- ☐ Begrüßung im Unternehmen und im Team
- ☐ Begrüßung durch Startbegleiter / in
- ☐ Informationen mitteilen (z. B. Organigramm, Arbeits- und Pausezeiten)
- ☐ Willkommensmappe überreichen
- ☐ Visitenkarten überreichen
- ☐ Einführungsgespräch (Vollmachten, Termine)
- ☐ Schlüsselübergabe
- ☐ Formalitäten (Steuernummer, Bankverbindung etc.)
- ☐ Weiteres:

Nach dem ersten Arbeitstag

Fachkraft

- ☐ Einarbeitungsplan besprechen
- ☐ Kurze Orientierungs- und Feedbackgespräche
- ☐ Unterstützung durch Startbegleiter / in
- ☐ Weiterbildungsmöglichkeiten besprechen
- ☐ Reflexionsgespräch nach 100 Tagen im Betrieb
- ☐ Beurteilung (nach der Probezeit)
- ☐ Weiteres:

Führungskraft und Team

- ☐ Besprechungstermine vereinbaren
- ☐ Weitere Unterstützungsbedarfe erkunden
- ☐ Weiteres:

Laden Sie die Checklisten hier herunter:
http://rkw.link/11formulare

AM BALL BLEIBEN

Mit einer guten Einarbeitung haben Sie die Weichen für die Zusammenarbeit mit der neuen Fachkraft gestellt. Ob die Einarbeitung aber wirklich gelungen ist, sollten Sie in einem kurzen Gespräch nach etwa 100 Tagen erkunden. In einem weiteren Schritt können Sie den Blick auf die berufliche Zukunft im Unternehmen lenken und gegenseitige Erwartungen abgleichen.
Das folgende Formular können Sie als Gesprächsleitfaden nutzen.

Checkliste: Leitfragen für eine Bilanz der ersten 100 Tage

Neue Fachkraft:

- ☐ Wie waren die ersten 100 Tage für Sie?
- ☐ Wie war der Beginn?
- ☐ Was haben Sie vorgefunden?
- ☐ Welche Erwartungen hatten Sie bei Arbeitsantritt?
- ☐ Welche Erwartungen wurden erfüllt?
- ☐ Welche Erwartungen haben sich nicht erfüllt?
- ☐ Welche Aufgaben waren leicht?
- ☐ Welche Aufgaben gestalteten sich schwieriger als erwartet?
- ☐ Was würden Sie heute anders machen?
- ☐ Gibt es ausreichend Handlungs- und Gestaltungsspielräume, in denen Sie Ihre Fähigkeiten einsetzen können?
- ☐ Was sind Ihre Wünsche für die berufliche Zukunft?
- ☐ Was sind Ihre Erwartungen an Ihre Kolleginnen und Kollegen?
- ☐ Wie können diese Erwartungen erfüllt werden?
- ☐ Was sind Ihre Erwartungen an Ihre Vorgesetzten?
- ☐ Wie können diese Erwartungen erfüllt werden?
- ☐ Welche Veränderungen haben Sie im Sinn?
- ☐ Welche Maßnahmen wären sinnvoll, so dass Sie effizient arbeiten können?
- ☐ Weitere Fragen:

Laden Sie einen vollständigen Gesprächsleitfaden hier herunter: http://rkw.link/11formulare

TIPP

Erkundigen Sie sich auch nach dem Wohlergehen der Familie der (internationalen) Fachkraft.

FACHKRÄFTE LANGFRISTIG BINDEN

Fachkräfte finden ist schon schwer, Fachkräfte binden noch viel mehr!

Auch nach der Einarbeitungsphase lohnt es sich, in puncto Mitarbeiterbindung am Ball zu bleiben. Denn wenn sich Ihre Beschäftigten mit dem Unternehmen verbunden fühlen, hat das viele Vorteile:

- Gute Unternehmenskultur
- Hohe Produktivität und Arbeitsqualität
- Geringe Mitarbeiterfluktuation
- Gutes Unternehmensimage, das sich herumspricht.

Was ist Ihren Beschäftigten wichtig? Und mit welchen Maßnahmen können Sie punkten? Wo können Sie ansetzen, um die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern?

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie in Sachen Mitarbeiterbindung vorgehen und welche Bindungsmaßnahmen infrage kommen können:

- Bindungsbedarf erkunden
- Bindungsmaßnahmen anbieten
- Erfolge prüfen

Wussten Sie schon ...

- Dass 80 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, ihrem Arbeitgeber in den nächsten drei Jahren treu bleiben wollen? (Gallup, 2014)
- Dass eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima als das wichtigste Bindungsinstrument von Unternehmen angesehen werden, dazu aber knapp mehr als die Hälfte der Unternehmen noch keine Maßnahmen ergriffen hat? (Hays, 2013)
- Dass jungen Talenten Erfolg (47 %), Image (37 %) und Zukunftsfähigkeit (37 %) des Unternehmens wichtiger sind als Vergütung? (Altana, 2014)
- Dass jeder dritte Mitarbeitende mit der Aussicht auf einen weiteren Karriereschritt im Unternehmen bleiben möchte? (Leuphana, 2012)

Psychologischer Vertrag

Neben dem juristischen Arbeitsvertrag gibt es in einer Arbeitsbeziehung einen sogenannten psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer. Der psychologische Vertrag beinhaltet gegenseitige Erwartungen und Angebote (z. B. loyales Verhalten, faire Behandlung, Aufstiegschancen).

Der psychologische Vertrag hat auf das Arbeitsverhalten einen großen Einfluss. Werden Aspekte des psychologischen Vertrags aus Arbeitnehmersicht nicht eingehalten, droht im schlimmsten Fall eine (innere) Kündigung. Daher lohnt es sich, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen gegenseitige Erwartungshaltungen abzugleichen.

BINDUNGSBEDARF ERKUNDEN

Bei einer vielfältigen Belegschaft können – je nach Arbeits- und Lebenssituation – unterschiedliche Unterstützungsbedarfe vorliegen. Möglicherweise können und wollen Sie nicht alle Erwartungen erfüllen. Aber es lohnt sich, die Bedarfe zu erkunden und auf die häufigsten oder wichtigsten einzugehen.

Am besten eignet sich dazu ein persönliches Gespräch mit jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter. Gleichen Sie jeweils Ihre eigenen Erwartungen gemeinsam mit denen Ihrer Fachkräfte ab. Damit sich alle gut vorbereiten können, geben Sie am besten Vorbereitungsfragen an die Hand. Führen Sie das nächste Mitarbeitergespräch ein Jahr später durch.

Vereinbaren Sie für Konflikt- und Krisengespräche einen extra Termin.

Ziel- und bedarfsorientierte Mitarbeitergespräche

Vorbereitung

- ☐ Gesprächsleitfaden für Führungskräfte und Belegschaft vorbereiten
- ☐ Schulung der Führungskräfte für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche
- ☐ Termine vereinbaren
- ☐ Einen ruhigen Raum reservieren
- ☐ Gesprächsprotokoll vorbereiten

Durchführung

- ☐ Durchführung des Gesprächs mit folgenden Schwerpunkten:
  - — Positiver Gesprächsstart
  - — Gegenseitiges Feedback über Erfahrungen und Eindrücke der vergangenen Monate
  - — Interessen und Ziele der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters
  - — Zusammenarbeit mit Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen
  - — Zielvereinbarung (und ggf. Belohnung bei Zielerreichung)
  - — Fort- und Weiterbildungsbedarf zur Erreichung der Zielsetzungen
  - — Weiterer Unterstützungsbedarf
  - — Positiver Gesprächsabschluss durch die oder den Vorgesetzten
- ☐ Dokumentation der Ergebnisse in einem Gesprächsprotokoll

Nachbereitung

- ☐ Gesprächsprotokoll mit der Fachkraft unterschreiben
- ☐ Auswertung der Ergebnisse aller Gespräche
- ☐ Konkrete Unterstützungs- bzw. Bindungsmaßnahmen einleiten
- ☐ Neuen Termin für Mitarbeitergespräche vereinbaren
- ☐ Gesprächsinhalte vertraulich behandeln

Und so können Fragen zur Gesprächsvorbereitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussehen:

- — Das vergangene Jahr: Was war für Ihren beruflichen Erfolg förderlich? Was war hinderlich?
- — Welche Fähigkeiten konnten Sie am meisten und welche am wenigsten einsetzen?
- — Bei welchen zusätzlichen Tätigkeiten können Sie Ihre Fähigkeiten voll einsetzen?
- — Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen? Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?
- — Wie könnte Ihre berufliche Weiterentwicklung aussehen?
- — Welche fachlichen Schwerpunkte möchten Sie setzen?
- — Welche Ziele streben Sie an?
- — Welche Unterstützungsangebote seitens des Arbeitgebers könnten Ihnen zur Zielerreichung dienlich sein?

(Quelle: In Anlehnung an Nagel et al (2008): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 128–134.)

BINDUNGS-MASSNAHMEN ANBIETEN

Ob Fort- und Weiterbildungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mitarbeiterfreundliche Arbeitszeitmodelle – als Arbeitgeber haben Sie zahlreiche Möglichkeiten, Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden. In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Angebote sie unterbreiten können.

Notieren Sie sich einfach die Maßnahmen, die Sie für Ihr Unternehmen in Betracht ziehen. Abschließend können Sie die Auswahl und Umsetzung mit Ihren Führungskräften und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprechen. Die genannten Maßnahmen in dieser Handlungshilfe verstehen sich als Anregungen – Sie können natürlich weitere Maßnahmen ergänzen. Beachten Sie aber: Viel hilft nicht viel. Wichtiger ist, dass die Bindungsmaßnahmen zu Ihrem Unternehmen und den Bedarfen Ihrer Belegschaft passen – und natürlich realisierbar sind.

Unternehmenskultur

Kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit und fühlen sich wohl, stimmen offenbar Unternehmenskultur und Betriebsklima. Unter Unternehmerinnen und Unternehmern gilt eine gute Unternehmenskultur als Bindungsinstrument Nummer eins. Entscheidend dabei ist, dass Unternehmenswerte von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden.

Leitbild:

Machen Sie Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt zum Teil Ihrer Unternehmenskultur! Formulieren Sie gemeinsam mit Ihrer Belegschaft ein Leitbild, in dem personelle Vielfalt als Ziel des Unternehmens verankert ist. Bei der Entwicklung des Leitbildes können Sie z. B. folgende Fragen diskutieren: Welche Bedeutung hat in Ihrem Unternehmen eine vielfältige Belegschaft? Welche Ziele setzen Sie sich in Bezug auf personelle Vielfalt? Und wie wollen Sie diese Ziele erreichen?
Lassen Sie Ihre Kundschaft, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner sowie potenzielle Arbeitskräfte wissen, dass Sie sich für mehr Vielfalt in Ihrem Unternehmen einsetzen. Sie können Ihr Leitbild beispielsweise auf Ihrer Website veröffentlichen oder eine Selbstverpflichtung unterzeichnen, wie die Charta der Vielfalt (www.charta-der-vielfalt.de).

Lob:

Jeder Mensch freut sich über Anerkennung seiner Leistungen. Ist ein Anlass gegeben, senden Sie eine freundliche E-Mail oder bedanken Sie sich persönlich.

Kommunikation:

Schaffen Sie Situationen, in denen sich Mitarbeitende auch informell austauschen können. Beispielsweise mit gemeinsamen Pausen und einem zentralen Ort zum Mittagessen. Ziel ist es, Rahmenbedingungen für Informationsfluss und Beziehungspflege zu schaffen.

Unternehmungen:

Ob Grillfest, Betriebsausflug oder gemeinsames Kochen – mit solchen Maßnahmen stärken Sie das Miteinander von Führungskräften und Belegschaft.

Verhaltenskodex:

Entwickeln Sie mit Ihrer Belegschaft einen Verhaltenskodex, in dem Grundsätze des gegenseitigen Miteinanders festgehalten sind.

Wettbewerbe:

Möchten Sie den Teamgeist Ihrer Belegschaft wecken? Dann nehmen Sie mit Ihren Beschäftigten an öffentlichen Wettbewerben teil. Übrigens können Sie auch selbst kleine Wettbewerbe in Ihrem Unternehmen anregen, etwa zur besten Idee für die Gestaltung einer gemeinsamen Mittagspause, für die beste Idee zur Verbesserung des Kundenservices oder für die Gewinner-Mannschaft bei einem Sportwettbewerb.

Über aktuelle Wettbewerbe und Preise der Bundesregierung können Sie sich hier informieren: http://rkw.link/15wettbewerbe

Führung

Vorgesetzten obliegt u. a. die Aufgabe, sowohl Unternehmensziele als auch Interessen einer vielfältigen Belegschaft in Einklang zu bringen. Daraus ergibt sich ein hohes Potenzial zur Stärkung der Unternehmenskultur und somit zur Mitarbeiterbindung: Eine gute Führung steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und bestärkt damit Beschäftigte in ihrer Absicht zu bleiben.

Austausch:

Führungskräfte sollten sich regelmäßig Zeit für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen reservieren, mit denen sie zusammenarbeiten. Im Rahmen solcher Gespräche können alle wesentlichen Angelegenheiten besprochen werden: von aktuellen Anfragen und Projekten, der Aufgabenverteilung und der Zusammenarbeit bis hin zu individuellen Fragen, Bedürfnissen und Problemen.

Feedback:

Eine Führungskraft sollte den Mitarbeitenden regelmäßig Feedback geben. Mitarbeitende sehen dies als Wertschätzung. Voraussetzung ist eine lösungsorientierte Kommunikation. Dies beinhaltet auch, dass Führungskräfte die Sichtweisen der Mitarbeitenden ernst nehmen und darauf eingehen.

Führungsspanne:

Für wie viele Beschäftigte ist die jeweilige Führungskraft im Betrieb verantwortlich? Es gibt keine Regelgröße für eine optimale Führungsspanne. Ist sie allerdings zu groß, kann es zu Überlastungen kommen. Sprechen Sie mit der Führungskraft über ihren Verantwortungsbereich und ob sie genügend Zeit für ihre Führungsaufgaben hat.

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte:

Oftmals trauen sich Führungskräfte nicht, Schulungen zur Verbesserung ihrer Führungskompetenzen einzufordern. Sprechen Sie Führungskräfte daher an oder bieten Sie Schulungen für alle Führungskräfte, beispielsweise zu Konfliktlösung, zum Führen heterogener Teams oder zu Mitarbeitergesprächen.

Vorbildrolle:

Wie Vorgesetzte mit Arbeitszeiten, Pausenregelungen, ihrer Gesundheit und mit den Beschäftigten umgehen, wie Sie Probleme lösen – all dies wirkt sich auf die Arbeitsweise und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Wichtig ist, dass Führungskräfte sich darüber bewusst sind und ihre Vorbildrolle entsprechend einnehmen.

Zuhören:

Führungskräfte sollten ein ‚offenes Ohr' für die Belange der Beschäftigten haben. Werden die Sichtweisen der Beschäftigten berücksichtigt, so steigt die Mitarbeitermotivation.

Arbeitsbedingungen / Arbeitsinhalte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stark mit ihren Arbeitsaufgaben und im besten Fall auch mit ihrem Unternehmen identifizieren, wechseln seltener den Arbeitgeber. An der Stellschraube der Arbeitsbedingungen und -inhalte können Sie einfacher drehen als oftmals gedacht.

Arbeitsabläufe:

Nehmen Sie häufige Arbeitsabläufe gemeinsam mit Ihren Beschäftigten unter die Lupe! Oftmals bergen Arbeitsabläufe Potenzial für Verbesserung und Effizienzsteigerung. So können auch Arbeitsüberlastungen minimiert werden. Wenn Sie häufige Arbeitsabläufe verschriftlichen, wissen außerdem alle Bescheid, welche Schritte, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse zu beachten sind.

Arbeitsausstattung:

Eine funktionale und praktische Arbeitsausstattung sorgt dafür, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben schnell und reibungslos erledigen können. Erkundigen Sie sich daher, welche Materialien notwendig sind, und entwickeln Sie Standards.

Arbeitspensum:

Belastbarkeit und Wünsche nach Herausforderungen unterscheiden sich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ist das Arbeitspensum zu hoch oder zu niedrig, können Mitarbeitermotivation und Qualität der geleisteten Arbeit darunter leiden. Mit Hilfe einzelner Gespräche ist es möglich, eine Entscheidungsbasis zu finden, wie Anforderungen so gestaltet werden können, dass sie motivieren.

Kommunikation:

Fördern Sie den Erfahrungsaustausch zwischen Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten. Haben Sie unterschiedliche Standorte oder Abteilungen, können Sie auch übergreifend Zusammentreffen organisieren.

Lehr- und Informationsmittel:

Stellen Sie Bücher, Informationsmaterialien und Software bereit, so dass sich Beschäftigte eigenständig weiterbilden können. Vielleicht eignet sich auch ein kleines Mitarbeitermagazin oder ein Newsletter, mit dem die Beschäftigten über die Aktivitäten des Unternehmens auf dem Laufenden gehalten werden.

Selbstständigkeit:

Viele Beschäftigte wollen selbständig arbeiten. Überlegen Sie, ob Sie Ihren Beschäftigten mehr Gestaltungsfreiräume bieten können. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen auch die Möglichkeit zu selbstorganisierter Teamarbeit? Dabei können die Teammitglieder unter anderem selbstständig planen, wer was bis wann und wie erledigt, um die gemeinsame Aufgabe zu erfüllen.

Zuständigkeitsbereiche:

Sind Zuständigkeitsbereiche nicht klar geregelt, kann dies zu Unstimmigkeiten zwischen den Beschäftigten führen und Arbeitsabläufe blockieren. Legen Sie daher genau fest, wer für welche Bereiche zuständig ist und wer diese Person ggf. vertritt.

TIPP

Je besser die Maßnahmen auf die Bedarfe der Beschäftigten abgestimmt sind, desto größer ist die Wirkung.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit wenigen Krankheitstagen wünscht sich jeder Arbeitgeber. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des steigenden Fachkräftebedarfs gewinnt dies weiter an Bedeutung. Mit betrieblicher Gesundheitsförderung können Sie einen Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit leisten.
Erfahren Sie im Folgenden mehr über Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Wählen Sie jene aus, die zu Ihrem Betrieb passen. Bedenken Sie aber auch: Betriebliche Gesundheitsförderung hat auch Grenzen. Betriebe können ihre Beschäftigten bei einer gesunden Lebensweise unterstützen – letztendlich trägt jede bzw. jeder Einzelne selbst Verantwortung für die eigene Gesundheit.

Bewegung:
Schaffen Sie Anreize für Bewegung – insbesondere für Beschäftigte mit bewegungsarmen Arbeiten. Die Auswahl ist groß: Ob Betriebssport, Laufgruppen, Nordic Walking oder auch Kooperation mit Fitnesscentern und Vereinen. Rückenschulen und Haltungsübungen helfen übrigens bei Rückenbeschwerden.

Entspannung:
Zur Stressbewältigung bieten sich beispielsweise Entspannungstrainings und Stressbewältigungskurse an, aber auch Bewegungsangebote, Kurse zum Konfliktmanagement sowie zum Selbstmanagement.

Krankenkassen haben den gesetzlichen Auftrag, Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu unterstützen. Von ihren Angeboten zu Bewegung, Ernährung und Entspannung können Sie und Ihre Beschäftigten profitieren.

„Aufwendungen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung“ können Sie auch steuerlich geltend machen. Bis zu 500 Euro pro Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer und Kalenderjahr sind steuer- und sozialabgabenfrei (§ 3, Nr. 34 EStG).

Ergonomische Arbeitsplätze:

Viele Beschäftigte arbeiten täglich unter Zwangshaltungen – etwa bei längerem Sitzen, Stehen oder Arbeiten auf den Knien. Das belastet den Bewegungsapparat und führt nicht selten zu Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeiten. Ergonomisch ausgerichtete Arbeitsplätze sind Pflicht und verbessern die Leistungsfähigkeit. Oftmals helfen schon einfache Veränderungen am Bürostuhl oder Tisch, bei der Beleuchtung oder beim Raumklima.

Ernährung:

Eine gesunde Ernährung wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit aus. Darüber hinaus können negative Folgeerscheinungen etwa von Nacht- und Schichtarbeit gemindert werden. Im Berufsalltag wird jedoch nicht selten zu schnell und zu ungesund gegessen. In diesem Fall können Sie beispielsweise Ernährungsschulungen anbieten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Kantinenangebot gesund zu gestalten.

Getränke:

Tragen Sie zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, indem Sie Wasser, Tee oder Kaffee kostenlos anbieten.

Sucht:

Das Spektrum an Suchtmitteln ist groß: von Alkohol über Medikamente und Nikotin bis hin zu Online-Spielen. Der Konsum kann eine erhöhte Krankheitsrate mit sich bringen. Zahlreiche Unternehmen legen daher in Ihrer Dienst-/Betriebsvereinbarung z. B. fest, dass weder Alkohol noch illegale Drogen am Arbeitsplatz konsumiert werden dürfen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Vertrauenspersonen zu benennen, die Suchtbetroffene beraten und auf Hilfsangebote verweisen können.
Weitere Informationen finden Sie beispielsweise unter: www.sucht-am-arbeitsplatz.de.

Wenn Sie mehr über betriebliche Gesundheitsförderung wissen wollen, dann schauen Sie doch mal hier rein: www.infoline-gesundheitsfoerderung.de

Weiterbildung und Karriere

Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können durch berufliche Perspektiven an Ihr Unternehmen gebunden werden. Es gibt es zahlreiche Möglichkeiten, attraktive Karriereanreize zu bieten:

Berufsbegleitendes Studium:

Leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können durch ein berufsbegleitendes Studium auf eine Fach- oder Führungskarriere vorbereitet werden. Als Arbeitgeber können Sie das finanziell unterstützen oder auch Zeitfenster für das Studium einrichten. Ob man zum Studienort reisen muss, hängt vom Studienformat ab: Es gibt Fernstudiengänge, in denen Studierende hauptsächlich von zu Hause aus lernen können, oder z. B. Studiengänge, die ein bis zwei Tage Präsenzstudium pro Monat enthalten.

Laufbahnen:

Nicht in jedem Unternehmen gibt es Führungspositionen für alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Fach- und Projektlaufbahnen können dann eine Alternative sein, mit denen Sie eine berufliche Perspektive bieten können. Bei Fachlaufbahnen werden Mitarbeitende zu Fachexpertinnen bzw. -experten auf einem bestimmten Gebiet entwickelt. Projektlaufbahnen ermöglichen die Übernahme von zeitlich befristeten Aufgaben in Projekten, die sich in ihrer Größenordnung und strategischen Bedeutung unterscheiden. Wichtig ist: Fach- und Projektlaufbahnen sind nur dann attraktiv, wenn sie – wie auch Führungslaufbahnen – angemessen honoriert werden.

Meister- und Technikerabschlüsse:

Leistungsorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Sie durch eine Meister- oder Technikerfortbildung für eine Führungsposition oder für anspruchsvolle fachliche Aufgaben qualifizieren. Zusätzlich vermittelt die Meisterfortbildung (die Technikerfortbildung als optionale Zusatzqualifikation) die Ausbildereignung.

Nachfolgeplanung:

Planen Sie im Voraus die Nachbesetzung von Schlüsselpositionen, wenn beispielsweise Beschäftigte altersbedingt ausscheiden. Sprechen Sie frühzeitig mit dafür infrage kommenden Nachwuchskräften und stellen Sie sicher, dass die notwendigen Qualifikationen aufgerüstet werden. Damit binden Sie Nachwuchskräfte an Ihr Unternehmen und vermeiden kostspielige Vakanzen.

TIPP

Wie Sie in Ihrem Unternehmen Karrierewege speziell von Frauen ebnen können, erfahren Sie hier:
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/karrierepotenziale-von-frauen/

Finanzielle Anreize

Die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können Sie finanziell belohnen. Wichtig ist, die steuerrechtlichen Vorgaben zu beachten.

Betriebliche Altersvorsorge:

Mit diesem Angebot können Sie sich als sozialer Arbeitgeber profilieren, der Wert auf die Absicherung seiner Beschäftigten legt. Beispielsweise kann monatlich oder in Form von Sonderzahlungen und jährlichen Gewinnbeteiligungen Geld in die betriebliche Altersvorsorge angelegt werden.

Erfolgsabhängige Bezahlung:

Ergänzen Sie bei Stellen, bei denen es möglich ist, das monatliche Grundgehalt um eine erfolgsabhängige Bezahlung. Um die erzielten Erfolge messen zu können, ist eine präzise Zielvereinbarung notwendig.

Fahrtkostenzuschüsse:

Sind Beschäftigte bereit, zwischen Lebensmittelpunkt und Arbeitsort zu pendeln, können Sie diesen Einsatz mit Fahrtkostenzuschüssen belohnen. Für regionale Verkehrsnetze können Sie auch ein Jobticket bezuschussen.

Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg:

Binden Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziell in Unternehmensgewinne mit ein. Mögliche Formen sind z. B. Belegschaftsaktien oder auch Gewinnbeteiligungen am Ende des Jahres.

Jubiläumszuwendung:

Ob Geburtstag, Namenstag oder langjährige Betriebszugehörigkeit – gratulieren Sie mit einer finanziellen Zuwendung oder extra Urlaubstagen.

Materielle Anreize:

Schaffen Sie mit Dienstwagen, Diensttelefonen oder -tablets materielle Anreize.

Rabatte für unternehmenseigene Dienstleistungen oder Produkte:

Belohnen Sie die Loyalität Ihrer Beschäftigten und erhöhen Sie gleichzeitig Ihren Absatz durch Rabatte für unternehmenseigene Dienstleistungen bzw. Produkte.

Zuschüsse zu vermögenswirksamen Leistungen:

Vermögenswirksame Leistungen stellen eine weitere Möglichkeit zur finanziellen Unterstützung Ihrer Belegschaft dar. Es gibt verschiedene Anlagemöglichkeiten: Bausparvertrag, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, Altersvorsorgeleistungen und viele mehr. Je nach Vertrag können Empfänger diese Beiträge auch zusätzlich aufstocken. Sollten Zuschüsse des Staates in die vermögenswirksamen Leistungen miteinfließen, sind diese steuerfrei.

Das Cafeteria-Modell

Dieses Modell funktioniert ähnlich wie das ‚Payback-System'. Das Unternehmen stellt eine Auswahl an Angeboten zusammen, aus denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen können. Diese ‚Menükarte' kann beispielsweise Zuschüsse für Fahrten, Kinderbetreuung oder ein Fitnessstudio enthalten. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben – in Abhängigkeit von ihrer Position, ihrer Betriebszugehörigkeit oder auch ihrer Leistung – Punkte zur ‚Bezahlung' der Angebote. So kann jeder das auswählen, was am besten passt.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ob und wie viel Frauen und Männer arbeiten, hängt oftmals davon ab, ob sie Familie und Beruf ‚unter einen Hut' bekommen können. An dieser Stelle sind Sie als Arbeitgeber gefragt. Finden Sie hier die passenden Unterstützungsangebote:

Eltern-Kind-Arbeitszimmer:

Sollte Eltern die Betreuung ihrer Kinder kurzfristig nicht möglich sein, können Sie ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer zur Verfügung stellen.

Flexible Arbeitszeiten:

Berufliche und private Verpflichtungen in Einklang zu bringen kann für Beschäftigte zur Herausforderung werden. Wenn das aber klappt, hat Ihre Fachkraft für berufliche Aufgaben den Kopf frei. Hier sind Arbeitszeiten hilfreich, die privaten Verpflichtungen Raum geben, etwa Gleitzeit mit kurzen Kernarbeitszeiten, Arbeitszeitkonten oder auch Teleheimarbeit. Mehr über Arbeitszeitmodelle erfahren Sie auf der folgenden Seite.

Familienpflegezeit:

Die Familienpflegezeit soll ermöglichen, für zwei Jahre Beruf und Pflege zu vereinbaren. Dafür wird die Arbeitszeit um bis zu 15 Stunden gekürzt, der Verdienstausfall entspricht aber nur der Hälfte der Stundenkürzung. Anschließend wird bei der ursprünglichen Arbeitszeit mit reduziertem Gehalt gearbeitet, bis die ‚Schuld' beglichen ist.

Freistellungsmöglichkeiten:

In dringenden Fällen können Sie eine Freistellung bzw. Sonderurlaub anbieten.

Kinderbetreuung:

Gerade kleine und mittlere Unternehmen können häufig keine Betriebskita gründen. Es gibt aber auch Alternativen, etwa feste Plätze bei Kindergärten und Krippen zu reservieren, die Kinderbetreuung zu bezuschussen oder eine Notfallbetreuung zu organisieren.

Meetings:

Vereinbaren Sie Meetings innerhalb der üblichen Betreuungszeiten in Kindergärten, Schulen oder Tagespflegeeinrichtungen.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Studien zeigen: Flexible Arbeitszeitmodelle, die an den Bedürfnissen der Belegschaft ausgerichtet sind, steigern die Zufriedenheit der Beschäftigten und binden sie an den Betrieb. Denn damit können Beruf und private Verpflichtungen in Einklang gebracht werden. Das wirkt sich letztlich auch auf die Produktivität aus. Obendrein können damit Arbeitszeiten an betriebliche Erfordernisse angepasst werden, beispielsweise an Auftragsschwankungen oder längere Öffnungs- und Servicezeiten. Hier finden Sie verschiedene Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung.

Arbeitszeitkonten:

Überstunden oder Fehlzeiten werden angesammelt und können später ausgeglichen werden.

Flexible Teilzeitarbeit:

Teilzeitarbeit bietet viele Flexibilisierungsvarianten: Halbtagsarbeit, Arbeit an einzelnen fixen Tagen pro Woche, Arbeit und Freizeit im Block, Wahlarbeitszeit und vieles mehr.

Funktionszeit:

Der Betrieb legt fest, wann einzelne Bereiche funktionsfähig sein müssen. Die Bereichsbeschäftigten können dann – bei Berücksichtigung der betrieblichen Belange und Ziele – untereinander abstimmen, wer wann arbeitet.

Gleitzeit:

Im Rahmen der Arbeitszeit wird zwischen Kernarbeitszeit und Gleitzeitspannen unterschieden. In der Kernarbeitszeit müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwesend sein. Während der Gleitzeitspannen können die Beschäftigten selbst über Arbeitsbeginn und -ende entscheiden. Insgesamt muss die vereinbarte Arbeitszeit geleistet werden.

Jahresarbeitszeit:

Anhand der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit wird berechnet, wie viele Arbeitsstunden insgesamt im Jahr zu leisten sind. Die wöchentliche Arbeitszeit kann – je nach Auftragslage oder Aufgaben im privaten Bereich – über- oder unterschritten werden, sofern die Gesamtstunden erreicht werden.

Jobsharing:

Beim Jobsharing teilen sich mehrere Teilzeitbeschäftigte eine Vollzeitstelle. Dies ermöglicht ihnen, Arbeitsaufteilung und Anwesenheit individuell abzustimmen. Wichtig ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine gute Selbstorganisation der Beteiligten.

Telearbeit:

Telearbeit ermöglicht die Arbeit vom heimischen Arbeitsplatz aus. Je nach Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit kann dies einmal oder mehrfach pro Woche erfolgen.

Vertrauensarbeitszeit:

Bei dieser Arbeitszeitvariante steht das Erreichen der Arbeitsziele im Vordergrund. Präsenzzeiten werden nicht vorgeschrieben, sofern keine betrieblichen Bedarfe bestehen. Der Arbeitgeber ist jedoch dafür verantwortlich, dass gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregelungen eingehalten werden.

TIPP

Sie möchten mehr über Chancen und Risiken sowie über rechtliche Rahmenbedingungen der einzelnen Arbeitszeitmodelle erfahren? Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter: www.arbeitszeitgewinn.de

ERFOLGE PRÜFEN

Sie wollen wissen, ob Ihre Bindungsmaßnahmen wirken? Vielleicht möchten Sie auch vorhandene Maßnahmen stärker an den Bedarfen Ihrer Beschäftigten ausrichten? Dann überprüfen Sie Ihre Erfolge. Es empfiehlt sich, regelmäßig den Stand der Mitarbeiterbindung und den Nutzen einzelner Maßnahmen zu hinterfragen. Denn Bedarfe einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich ändern: sei es z. B. durch die Geburt eines Kindes, das Eintreten eines Pflegefalls oder einen Umzug mit nun längerem Fahrweg zur Arbeit. Möglicherweise wird dadurch der Einsatz neuer Bindungsmaßnahmen erforderlich. Gleichzeitig können Sie auch in Erfahrung bringen, wie stark Ihre Beschäftigten sich mit dem Unternehmen insgesamt verbunden fühlen. Dazu bieten sich Mitarbeitergespräche und -befragungen an.

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche eigenen sich bestens zur Überprüfung Ihrer Bindungserfolge, denn Sie können Nachfragen stellen und Ihre Bindungsmaßnahmen zeitnah und passgenau an die Bedarfe anpassen. Wenn Sie ohnehin regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, können Sie diesen Gesprächsschwerpunkt mitaufnehmen. Es ist aber genauso gut möglich, ein eigenes Gespräch nur zur Mitarbeiterbindung zu führen. Folgende Themen könnten Sie ansprechen:

- Betriebsklima
- Führungskultur
- Arbeitsbedingungen und -inhalte
- Gesundheit
- Weiterbildung und Karriere
- Vergütung und finanzielle Anreize
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Arbeitszeitmodelle

Sie haben noch weitere Themen?
Dann ergänzen Sie diese.

Mitarbeiterbefragung

Neben Mitarbeitergesprächen können Sie auch mit einer schriftlichen Befragung wichtige Informationen darüber gewinnen, wie zufrieden Ihre Beschäftigten sind, ob sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, welche Bindungsmaßnahmen gut ankommen und was noch verbessert werden kann. Darüber hinaus signalisieren Sie Ihren Beschäftigten Wertschätzung, da sie in die Gestaltung der Personalbindungsmaßnahmen einbezogen werden. Der Vorteil einer schriftlichen Befragung ist: Den Befragten fällt es oftmals leichter, ihre Meinung und vielleicht auch Kritik zu äußern. Voraussetzung dafür ist, dass die Anonymität der Daten gewahrt und die Teilnahme freiwillig ist.

Folgende Schritte sind notwendig:

1. Planung und Ankündigung: Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die Konzeption des Fragebogens. Dabei müssen Sie von Anfang an den Betriebsrat und Datenschutzbeauftragte einbeziehen. Informieren Sie die Belegschaft über die Gründe und den Zeitraum der Mitarbeiterbefragung. Erläutern Sie Ihren Beschäftigten unbedingt auch, wie Sie die Anonymität sichern wollen, wie Sie über die Ergebnisse informieren werden und was Sie damit vorhaben. Überlegen Sie sich auch, ob Sie die Befragung überhaupt selbst durchführen. Bedeutet dies zu viel Aufwand, dann beauftragen Sie einen externen Dienstleister.
2. Durchführung: Während der Durchführung stellen Sie Ihren Beschäftigten den Fragebogen in Papierform oder online zur Verfügung. Für Rückfragen nennen Sie am besten eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner.
3. Ergebnisse: Werten Sie die Ergebnisse aus und stellen Sie sie Ihren Beschäftigten vor. Diskutieren Sie mit ihnen auch, welche Veränderungen sie daraus ableiten. Abschließend vernichten Sie die Originale oder lagern Sie sie bei externen Institutionen ein.

Kennzahlen

Auch Kennzahlen aus Daten Ihrer Unternehmensstatistik geben erste Hinweise darauf, ob sich die Mitarbeiterbindung verändert haben könnte. Beachten Sie aber: Es kann immer verschiedene Gründe für eine Kennzahlenverschlechterung oder auch -verbesserung geben. Details dazu verraten die Kennzahlen nicht. Den Ursachen für gute oder schlechte Kennzahlenentwicklungen müssen Sie anderweitig auf die Spur kommen. Kennzahlen können daher Mitarbeitergespräche oder -befragungen sehr gut ergänzen, aber nicht ersetzen. Beispiele für Kennzahlen sind:

Fluktuationsrate:

— Anzahl ungeplanter Kündigungen im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl

Verbleib:

— Durchschnittlicher Verbleib von Beschäftigten im Unternehmen in Jahren
— Durchschnittlicher Verbleib von Schlüsselkräften im Unternehmen in Jahren

Fehlzeiten:

— Durchschnittliche Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen

Wenn Sie mehr über Personalkennzahlen wissen möchten, Excel-Tabellen zur Darstellung von Personalkennzahlen benötigen oder Links für Branchenvergleiche suchen, hilft Ihnen die Handlungsempfehlung „Personalkennzahlen“ des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung unter:
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen/

TIPP

Nach einem Jahr können Sie erneut den Erfolg Ihrer Bindungsmaßnahmen überprüfen und mit dem Ergebnis des Vorjahres vergleichen.

VIELFALT = CHEFSACHE

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb gibt es kein Patentrezept für einen gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt. Das Gute daran ist: Sie können selbst die Lösungen finden, die auch zu Ihrem Unternehmen passen, und diese Schritt für Schritt einführen. Dafür möchten wir Ihnen abschließend noch ein paar Hinweise auf den Weg geben:

— Personelle Vielfalt gibt es nicht zum Nulltarif. Aber ebenso wenig muss personelle Vielfalt teuer sein. Oftmals erzeugen bereits kleine Maßnahmen eine große Wirkung. Bei größeren Maßnahmen sollten Sie entstehende Kosten und Zeitaufwand im Vorfeld kalkulieren und Risiken abschätzen.

— Erfolge von Vielfaltsbestrebungen sind schwer monetär messbar – und werden meist erst zeitversetzt spürbar. Bleiben Sie am Ball, auch wenn Ihre Bemühungen nicht sofort belohnt werden.

— Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg personeller Vielfalt ist Kommunikation. Sowohl Führungskräfte als auch die Belegschaft müssen hinter der Personalpolitik stehen. Sonst kommt es zu Irritationen, die den Erfolgskurs bremsen. Beziehen Sie deshalb alle von Anfang an in den Veränderungsprozess ein.

Grundsätzlich gilt es zu bedenken: Einer muss den Hut aufhaben. In einem kleinen Unternehmen ist das die Chefin oder der Chef. Sie bzw. er gibt die Personalpolitik vor. Wenn es eine Personalabteilung gibt, ist diese natürlich für die Umsetzung zuständig.

Vielfältige Belegschaften – hat das nicht etwas mit Diversity Management zu tun? – Ja!
Diversity Management ist ein Managementkonzept, das aus den USA stammt und zunehmend auch in Deutschland an Bedeutung gewinnt. Im deutschen Sprachraum wird „Diversity“ häufig mit „Vielfalt“ übersetzt.

Bei Diversity Management geht es um den bewussten Umgang mit personeller Vielfalt im Betrieb. Ziel ist es, den Unternehmenserfolg zu steigern. Dabei geht es nicht allein darum, Chancengleichheit zu verbessern und die Diskriminierung von Minderheiten zu vermeiden. Im Diversity Management werden personelle Unterschiede bewusst hervorgehoben, ihre Chancen genutzt und sie sind Teil der Unternehmens- und Personalstrategie. Denn Unternehmen, die die vielfältigen Potenziale und Interessen der Belegschaft, der Kundschaft und ihrer Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern berücksichtigen, sind erfolgreicher!

Die wichtigste Voraussetzung für die Nutzung von personeller Vielfalt in Ihrem Unternehmen ist die Akzeptanz und Wertschätzung von Unterschieden. Weitere Erfolgsfaktoren sind u. a.

- Diversity Management zur ‚Chefsache‘ machen
- die Belegschaft frühzeitig ‚an Bord holen‘ und für die Idee begeistern
- Zuständigkeiten klar definieren
- Ressourcen einplanen und
- Erfolge prüfen.

DIVERSITY MANAGEMENT

Am wirkungsvollsten ist Diversity Management, wenn es in ein Gesamtkonzept eingebunden ist. Dafür muss das Unternehmen zunächst prüfen, wie es um seine personelle Vielfalt steht und welche Ziele es sich setzt. Daraus werden Maßnahmen abgeleitet. Der vorliegende Leitfaden enthält viele Anregungen dafür.

Wenn Sie mehr über Diversity Management wissen wollen, finden Sie am Ende des Leitfadens nützliche Links und Literatur.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN UND ANLAUFSTELLEN

Diversity Management 80
Demografie 81
Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte 81
Einarbeitung 82
Mitarbeiterbindung 82
Ältere Fachkräfte 83
Internationale Fachkräfte 83
Menschen mit Behinderung 84
Frauen 85
Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger sowie arbeitslose Fachkräfte 86

TIPP

Lange Links haben wir verkürzt, damit Sie die entsprechenden Websites schnell finden.

Alle Checklisten und Formblätter stehen für Sie auch zum Download und Ausdruck bereit: http://rkw.link/vielfaltnutzen

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung zeigt kleinen und mittleren Unternehmen, wie sie Fachkräfte finden, attraktive Arbeitgeber werden und mit qualifizierten und loyalen Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben können. Es gibt Antworten unter anderen zu folgenden Fragen:

- Wie ist die Fachkräftesituation in kleineren Unternehmen? Wie wird sich diese voraussichtlich entwickeln?
- Welche Handlungserfordernisse kommen auf kleine und mittlere Unternehmen zu? Welche konkreten Handlungsbedarfe lassen sich daraus ableiten?
- Welche spezifischen Lösungsansätze und Handlungsoptionen gibt es? Welche Akzente kann die Personalarbeit setzen?
- Wie können kleine und mittlere Unternehmen voneinander lernen, ihren Fachkräftebedarf zu decken?

Auf seiner Website www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de bietet das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung aktuelle und praktische Informationen – beispielsweise zu den Potenzialen verschiedener Fachkräftegruppen und zu Wegen ihrer Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung, zu Diversity Management und Employer Branding. In Veranstaltungen vermittelt das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, wie eine Umsetzung gelingen kann, und regt zum Erfahrungsaustausch an.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung ist ein Beitrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland.

DIVERSITY MANAGEMENT

Links:

www.charta-der-vielfalt.de
Internetseite der von verschiedenen Unternehmen ins Leben gerufenen Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen. Die Initiative will Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland stärken: Großunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen sowie der öffentliche Sektor bekommen hier Vorteile und Best-Practice-Beispiele zur Einführung eines Diversity-Konzepts aufgezeigt.

www.idm-diversity.org
Portal der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e. V., auf dem sich Personen aus unterschiedlichen Institutionen und Organisationen über ihre Perspektiven, Expertisen und Erfahrungen austauschen können.

www.online-diversity.de
Hier können Unternehmen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft kostenlos testen. Entwickelt wurde der Test von der Sozialforschungsstelle Dortmund, der adaequat GmbH und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

www.ungleich-besser.de
Umfassendes Informationsportal der Diversity Consulting zu allen Fragen rund um das Thema Diversity Management.

Literatur:

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.) (2008): Vielfalt nutzen. Diversity Management in kleinen Betrieben – Vorschläge aus der Praxis. Download unter: http://rkw.link/11vielfaltnutzen

Europäische Kommission (Hg.) (2009): Vielfalt am Arbeitsplatz. Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Download unter: http://rkw.link/11vielfaltamarbeitsplatz

Europäische Kommission, Generaldirektion für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hg.) (2009): Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen. Download unter: http://rkw.link/11vielfaltarbeitsplatz

Franken, Swetlana (2011): Stille Reserve. Potenziale hochqualifizierter Migranten für die deutsche Wirtschaft, in: Personal 5/2011, S. 10–12.

RKW Berlin GmbH (Hg.) (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Download unter: http://rkw.link/11umsetzungsbeispiele

DEMOGRAFIE

www.demographie-netzwerk.de
Das Demographie Netzwerk e. V. ist ein bundesweites Netzwerk von rund 400 Unternehmen und Institutionen mit verschiedenen Arbeitskreisen und regionalen Netzwerken. Es bietet Daten, Dossiers und ein WiKi zum demografischen Wandel, Praxisbeispiele sowie Hinweise auf Veranstaltungen.

www.inqa-demographie-check.de
Die Initiative „Neue Qualität der Arbeit" bietet eine Selbsteinschätzung zur demografischen Situation in Ihrer Einrichtung.

REKRUTIERUNGS- UND AUSWAHL-VERFAHREN FÜR FACHKRÄFTE

Links:

www.arbeitsagentur.de
Die Agentur für Arbeit informiert zu Arbeitsmarkt, Personalsuche und finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten.

www.bmas.de
Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlicht regelmäßig neue Fördermöglichkeiten und Gesetzesentwürfe.

www.dgfp.de/wissen/magazin/leseproben/mitarbeiterempfehlungen-als-rekrutierungsinstrument-874
Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. gibt Hinweise zu Mitarbeiterempfehlungen als Rekrutierungsmaßnahme.

www.foerderdatenbank.de
Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zu Förderprogrammen und Finanzierungshilfen der Länder, des Bundes und der EU.

Literatur:

Brenner, D. (2009): Punktlandung Mitarbeitersuche: Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen, Köln.

Lorenz, M.; Rohrschneider, U. (2009): Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht, Wiesbaden.

von der Linde, B.; Schustereit, S.; Meifert, M. (Hg.) (2010):
Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg.

EINARBEITUNG

http://rkw.link/14einarbeitung
Auf dieser Webseite finden Sie eine Checkliste, was am ersten Arbeitstag neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden kann.

MITARBEITERBINDUNG

Links:

www.mitarbeiterbindung.info/mitarbeiterbindung-massnahmen/
Auf dieser Website finden Sie u. a. eine Checkliste mit über 300 Ideen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden können.

Literatur allgemein:

Hays (Hg.) (2013): HR-Report 2013 / 2014 Schwerpunkt Frauenförderung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.
Download unter: http://rkw.link/15hays2013

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Performance Management (Hg.) (2012): Retention Management im Mittelstand – Weiterbildung als Instrument für die Mitarbeiterbindung.
Download unter: http://rkw.link/15retention

Literatur zu spezifischen Themen:

Migration

DIHK (Hg.) (2012): Integration sichert Zukunft! Ergebnisse IHK-Unternehmensbarometer 2012.
Download unter: http://rkw.link/15integrationsreport2012

Sport

iga (Hg.) (2012): Betriebssport in kleinen und mittleren Unternehmen ein-, durch- und weiterführen. Praxiserfahrungen aus dem iga-Modellprojekt und Checklisten für Betriebe.
Download unter: http://rkw.link/15betriebssport

Muslime

iga (Hg.) (2012): Gesund während des Ramadans. Empfehlungen für den Umgang im Betrieb.
Download unter: http://rkw.link/15ramadan

Verbraucherzentrale des Landes Bremen e. V. (2003): Einkaufsführer für Muslime. Lebensmittel für muslimische Verbraucher und Verbraucherinnen. Download unter: http://rkw.link/15einkaufsfuehrer

ÄLTERE FACHKRÄFTE

www.alternsgerechte-arbeit.de
Das Internetportal des Hessischen Ministeriums für Familie und Gesundheit gibt u. a. Hintergrundinformationen und Anregungen zum Thema „Älter werden im Betrieb“.

www.perso-net.de/praxisbeispiele/personalplanung/potenzial-aelterer
Das Kompendium des RKW Kompetenzzentrums enthält Informationen und Tipps zum Personalmanagement im Mittelstand und stellt in diesem Zusammenhang unter anderem viele Praxisbeispiele für einen erfolgreichen Einsatz Älterer bereit.

INTERNATIONALE FACHKRÄFTE

www.bq-portal.de
Auf dem BQ-Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie finden Sie Informationen zu ausländischen Berufsbildungssystemen und Berufsabschlüssen.

www.make-it-in-germany.com
Das Willkommensportal bietet umfassende Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland und für Arbeitgeber.

www.migrationsportal.de
Das IQ-Netzwerk Niedersachsen bietet u. a. für Arbeitgeber Hinweise und Tipps, wenn es um die Rekrutierung und Beschäftigung von Personal aus dem Ausland geht.

www.zav.de
Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) unterstützt bundesweit Arbeitgeber u. a. bei der Personalsuche im Ausland.

MENSCHEN MIT BEHINDERUNG

Links:

www.arbeitsagentur.de
Die Bundesagentur für Arbeit berät Sie zu Fördermöglichkeiten für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung.

www.arge-bfw.de
Das Angebot der deutschen Berufsförderungswerke bietet Informationen zur beruflichen Rehabilitation und Prävention.

www.bagabr.de
Die Mitglieder der Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation e. V. bieten u. a. Informationen und Beratung zur beruflichen Wiedereingliederung.

www.bagbbw.de
Die Webseite der deutschen Berufsbildungswerke richtet sich an Unternehmen, die Auszubildende oder angehende Fachkräfte mit Behinderung einstellen möchten. Dazu werden u. a. Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner von Berufsbildungswerken genannt, die Unterstützungsmöglichkeiten bereitstellen.

www.behindertenbeauftragter.de
Die Internetseite des Behindertenbeauftragten der deutschen Bundesregierung informiert zu Rechten von Menschen mit Behinderung. Auf einer Inklusionskarte werden erfolgreiche Inklusionsbeispiele vorgestellt.

www.integrationsaemter.de
Das Informationsportal der Integrationsämter in Deutschland bietet einen Überblick über rechtliche Vorgaben, Projekte sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu Integrationsfragen in Ihrer Nähe.

www.rehadat.de
Bei REHADAT können Sie sich über Hilfsmittel für Menschen mit Behinderung informieren. Darüber hinaus finden Sie Praxisbeispiele, Literaturvorschläge, relevante Rechtsprechung sowie ein bundesweiteres Adressverzeichnis zu Serviceangeboten.

www.talentplus.de
Talentplus bietet Informationen für Arbeitgeber zu Fragen rund um Behinderung und Beruf. Neben aktuellen Rechtsprechungen finden Sie auch Unterstützungsangebote, Fördermöglichkeiten und Kontakte.

Literatur:
Lenske, Werner (2007): Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe.

FRAUEN

www.bpm.de/themen/geschlechtergerechtigkeit
Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) bietet auf seiner Website verschiedene Instrumente für die Karriereförderung von Frauen an. So z. B. einen „10-Punkte-Plan für Geschlechtergerechtigkeit“.

www.bundesinitiative-gleichstellen.de
Die Website der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales informiert rund um das Thema Frauenförderung in Betrieben.

WIEDEREINSTEIGERINNEN UND WIEDEREINSTEIGER SOWIE ARBEITSLOSE FACHKRÄFTE

www.arbeitsagentur.de
Die Bundesagentur für Arbeit berät Sie zu Fördermöglichkeiten für die Beschäftigung von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern sowie von arbeitslosen Fachkräften.

www.perspektive-wiedereinstieg.de
Die Website des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Bundesagentur für Arbeit bietet Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern umfangreiche Hintergrundinformationen, Entscheidungshilfen, Checklisten und Erfolgsgeschichten. Arbeitgeber erfahren hier, wie sie von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern profitieren können, welche Fördermöglichkeiten und welche erfolgreichen Beispiele aus der Unternehmenspraxis es gibt.

DAS RKW KOMPETENZZENTRUM

Über uns:

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.
Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Weitere Informationen zum Thema Fachkräftesicherung

www.rkw.link/fachkraefte
www.fachkraefte-blog.de
Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und / oder kommentiert.

www.perso-net.de
Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen
Weitere RKW-Publikationen.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Fachkräfte finden

Wie kann ich mein Einstellungsverfahren verbessern?

Wie finde ich passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Eine Bewerberin oder ein Bewerber verfügt über einen ausländischen Berufsabschluss, den ich nicht bewerten kann – wie gehe ich damit um?

Fachkräfte integrieren

Ich habe eine Fachkraft im Ausland gefunden. Was kann ich tun, damit sie sich willkommen fühlt?

In meinem Unternehmen hat sich eine Fachkraft beworben, die längere Zeit nicht berufstätig war. Wie kann ich ihren beruflichen Wiedereinstieg unterstützen, so dass sie schnellstmöglich eingearbeitet ist?

Fachkräfte binden

Wie binde ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an den Betrieb?

Wie kann ich überprüfen, ob meine Bindungsmaßnahmen auch erfolgreich sind?

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Dieser Leitfaden gibt Antworten auf diese und ähnliche Fragen. Er ist speziell auf die Anforderungen der Personalentscheiderinnen und Personalentscheider kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten und modular aufgebaut – steigen Sie einfach dort ein, wo Sie stehen.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages