



Arbeitsgemeinschaft  
Hessen

# LEITFADEN PERSONALGEWINNUNG DER HESSISCHEN INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

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

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

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte vorgestellt, wie man sich als KMU für Mitarbeiter attraktiv präsentiert. Die Kontrollfragen dienen der Orientierung und helfen mit Handlungsempfehlungen, schnell an den richtigen Stellen anzusetzen. Weiterhin finden Sie die Kontaktdaten von IHK-Mitarbeitern, die zu den einzelnen Themen Hilfestellung geben.

**Martin Proba**

Geschäftsbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung  
der Industrie- und Handelskammer Darmstadt Rhein Main Neckar  
November 2016

# Inhalt

Vorwort	Seite	2
1 Auf die eigenen Stärken besinnen	Seite	4
1.1 Plus: Flache Hierarchien	Seite	4
1.2 Plus: Familienfreundlichkeit	Seite	5
1.3 Plus: Entwicklungsperspektiven	Seite	5
1.4 Plus: Arbeitsplatzsicherheit	Seite	6
2 Standort und Perspektiven bestimmen	Seite	7
2.1 Den eigenen Bedarf ermitteln	Seite	7
2.2 Die Marktsituation beobachten	Seite	8
2.3 Entwicklungschancen für Mitarbeiter definieren	Seite	8
3 Den Wettbewerb mit den Großen aufnehmen	Seite	9
3.1 Arbeitsklima aktiv vermarkten	Seite	9
3.2 Personalmarketing bedeutet kontinuierliche Medienpräsenz	Seite	10
3.3 Eine zielgerichtete Ansprache	Seite	11
4 Spezielle Zielgruppen erschließen	Seite	13
4.1 Generation 50+	Seite	13
4.2 Alleinerziehende	Seite	13
4.3 Rückkehrer aus Elternzeit	Seite	14
4.4 Schüler/Studenten	Seite	14

# 1. Auf die eigenen Stärken besinnen

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

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

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

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

## 1.1 Plus: Flache Hierarchie

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

### Frage:

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

- Ja
- Nein

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

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

Achim Kopp, Geschäftsführer Kopp Schleiftechnik, Lindenfels  
Das Unternehmen ist Spezialist für Zerspanungswerkzeuge zum Fräsen und Bohren und beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter.

<sup>1</sup> TOP JOB – Trendstudie 2015 Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechts und Generationenfrage Prof. Dr. Heike Bruch, Josef A. Fischer, Jessica Färber  
vgl. [www.topjob.de/projekt/trendstudien/studie-arbeitgeberattraktivitaet-download.html](http://www.topjob.de/projekt/trendstudien/studie-arbeitgeberattraktivitaet-download.html)

## 1.2 Plus: Familienfreundlichkeit

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

### Frage:

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

- Ja
- Nein

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

## 1.3 Plus: Entwicklungsperspektiven

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

### Frage:

Können Sie Bewerbern Entwicklungsperspektiven aufzeigen?

- Ja
- Nein

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

## 1.4 Plus: Arbeitsplatzsicherheit

Betriebe, die nicht primär über die nächsten Quartalszahlen gesteuert werden, sondern deren Perspektive mittel- und langfristig ausgerichtet ist, sind sicherere Arbeitgeber. Personal wird hier nicht als Kostenblock gewertet, den man zusammenstreicht, sondern als Menschen gesehen, die zum Erfolg des Betriebs beitragen. Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Einzelne Studien sprechen von einer höheren Arbeitsplatzsicherheit in kleinen und mittleren Betrieben, andere wiederum berichten genau das Gegenteil. Die „gefühlte“ Arbeitsplatzsicherheit ist dennoch in Familienbetrieben höher, da der Unternehmer meist die familiären Hintergründe seiner Mitarbeiter kennt. Entsprechend scheinen die Hürden für eine Entlassung höher als in Großkonzernen. Glücklicherweise herrscht hierzulande auch eine andere Entlassungskultur, als sie der Film „Up in the air“ für den anglo-amerikanischen Raum thematisiert: Dort mimt George Clooney einen externen Berater, den Firmen mit der Entlassung ihrer Mitarbeiter beauftragen.

### Frage:

Können Sie positiv darstellen, wie Sie personalpolitisch in den Krisenjahren 2009/2010 agiert haben?

- Ja
- Nein

**Empfehlung:** Entwickeln Sie eine Darstellung Ihrer langfristigen und auch krisenfesten Personalpolitik.

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

Ute Sanner-Friedrich, Sanner GmbH, Bensheim  
Das Unternehmen entwickelt Verpackungen für Pharma-, Medizintechnik- und Healthcareprodukte sowie Nahrungsergänzungsmittel.

## 2. Standort und Perspektiven bestimmen

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

### 2.1 Den eigenen Bedarf ermitteln

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

#### Frage:

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

- Ja
- Nein

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

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

Thomas Volkert, Geschäftsführer der Lovosoft GmbH, Münster  
Softwareanbieter, -entwickler und -dienstleister

## 2.2 Die Marktsituation beobachten

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

### Frage:

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

- Ja
- Nein

**Empfehlung:** Nutzen Sie den Fachkräftemonitor der IHK Darmstadt ([www.fachkraefte-hessen.de](http://www.fachkraefte-hessen.de)), um Ihre Planung zu optimieren.

## 2.3 Entwicklungschancen für Mitarbeiter definieren

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

### Frage:

Können Sie Mitarbeitern ihre Karriereperspektive im Betrieb erläutern?

- Ja
- Nein

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

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

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



### 3. Den Wettbewerb mit den Großen aufnehmen

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

#### 3.1 Arbeitsklima aktiv vermarkten

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

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

##### Frage:

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

- Ja
- Nein

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

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

Dr. Arne Brüsch, Vorstandsvorsitzender der Datron AG, Mühlthal

## 3.2 Personalmarketing bedeutet kontinuierliche Medienpräsenz

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

### Fragen:

Ist Ihre Homepage aktuell?

- Ja
- Nein

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

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

- Ja

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

---

---

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

- Nein

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

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

- Ja
- Nein

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

Wenn ja, wie ist die Presseresonanz?

- befriedigend
- könnte besser sein

**Empfehlung:** Gespräche mit den Redakteuren der relevanten Medien, wie Sie mit Ihren Meldungen in die Medien kommen.

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

Claudia Leibler, Personalchefin bei Röhrig granit®, Heppenheim

### 3.3 Eine zielgerichtete Ansprache

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

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

**Frage:**

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

- Ja
- Nein

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

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

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

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

### Verschiedene Werbemaßnahmen und ihre Vorteile:

Maßnahme	Kurzbewertung
Ausschreibungen auf eigener Webseite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basismaßnahme</li> <li>• Erfolg versprechend, wenn die Seite viele Besucher hat</li> </ul>
Teilnahme an Recruiting-Messen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten richten sich nach Form der Messe und Art der Teilnahme</li> <li>• Kosten für Standbesetzung nicht unterschätzen</li> <li>• Ihr Auftritt sollte sich von den Wettbewerbern abheben, dann gute Erfolgsaussichten</li> </ul> <p><b>IHK-Kontakt:</b>                      Susanne Roncka, Telefon: 06151 871-223                      E-Mail: roncka@darmstadt.ihk.de</p>
Anfrage bei der Arbeitsagentur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard</li> <li>• kostenneutral</li> <li>• steht und fällt mit dem formulierten Stellenprofil</li> <li>• Vorselektion der Bewerber ist wichtig</li> <li>• größte nicht-kommerzielle Jobbörse in Deutschland</li> </ul>
Prämien für Hinweise von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten sind steuerbar</li> <li>• Angesprochene passen meist in den Betrieb</li> <li>• Filter sind die eigenen Mitarbeiter</li> </ul>
Beauftragen von Personaldienstleistungen (Zeitarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suchen gezielt das richtige Personal</li> <li>• viele sind auf Branchen spezialisiert</li> </ul>
Beauftragung einer Personalagentur (Headhunter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten sind Verhandlungssache</li> <li>• gutes Preis-Leistungsverhältnis, wenn erfolgsabhängig bezahlt wird</li> <li>• Erfolg versprechend durch gezielte Vorauswahl des Personaldienstleisters</li> </ul>
Anzeige auf Internet-Plattform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittlerweile nahezu Standard</li> <li>• keine regionale Begrenzung</li> <li>• Erfolg versprechend, da Jobsuchende oftmals gezielte Abfrageroutinen einsetzen</li> </ul>
Anzeigen in Lokalzeitungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regional begrenzt</li> <li>• Erfolg versprechend, wenn regional rekrutiert werden kann/soll</li> <li>• bietet sich im gewerblichen Bereich an</li> </ul>
Anzeige in Fachmagazin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meist teurer als Anzeige in Lokalzeitungen, aber überregional und fachspezifisch</li> <li>• Erfolg versprechend, wenn Spezialisten gesucht werden</li> </ul>

## 4. Spezielle Zielgruppen erschließen

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

### 4.1 Generation 50+

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

#### Fragen:

Sind Sie bereit, ältere Arbeitnehmer einzusetzen?

- Ja  
 Nein

**Empfehlung:** Erfassen Sie Hinderungsgründe, um sie zu diskutieren und eventuell zu beseitigen

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

Lassen sich diese Hinderungsgründe durch geeignete Maßnahmen beseitigen?

---

### 4.2 Alleinerziehende

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

#### Frage:

Können Sie Alleinerziehenden einen Arbeitsplatz anbieten, der auch kurzfristig unbesetzt sein kann?

- Ja  
 Nein

**Empfehlung:** Klären Sie folgende Fragen:

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

## 4.3 Rückkehrer aus Elternzeit

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

### Fragen:

Haben Sie betriebliche Maßnahmen für Mitarbeiter in der Elternzeit?

- Ja
- Nein

**Empfehlung:** Beteiligung an betrieblichen Veranstaltungen (inklusive Fortbildung), periodische Kontaktgespräche

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

- Ja
- Nein

**Empfehlung:** Entwerfen Sie einen Standardprozess inklusive Betreuung während der Elternzeit.

## 4.4 Schüler/Studenten

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

### Frage:

Haben Sie ein klar definiertes Angebot für Schüler und Studenten?

- Ja
- Nein

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

Neben der allgemeinen Medienpräsenz ist die Pflege Ihrer Kontakte zu den Ansprechpartnern im Bildungssystem wichtig. Sie geben Empfehlungen an potenzielle Bewerber – sowohl aus der Dualen als auch der akademischen Ausbildung.

Einen besonderen Zugang zu Nachwuchskräften bieten die Zukunftswerkstätten der IHK Darmstadt. An mehr als 40 Schulen in Südhessen gibt es diese besonderen Foren zur Berufsorientierung von Schülern. Unternehmen haben hier Gelegenheit, sich vorzustellen, Berufsbilder zu skizzieren, Praktika anzubieten und vieles mehr. Eine gute Möglichkeit, frühzeitig eine Beziehung zu künftigen Mitarbeitern aufzubauen.

Weitere Informationen: [www.darmstadt.ihk.de](http://www.darmstadt.ihk.de), ▶ Nummer 99415

**Frage:**

Halten Sie Kontakt zu allgemeinbildenden Schulen (Fachlehrer für Arbeitslehre o. ä.)

- Ja
- Nein

**Empfehlung:** Nehmen Sie zunächst Kontakt auf und planen Sie dann gemeinsam mit der/n Schule/n weitere Maßnahmen.

- Prüfen Sie, ob Sie sich in einer Zukunftswerkstatt engagieren können.

**Fragen:**

Stellen Sie Plätze für Schülerpraktika zur Verfügung?

- Ja
- Nein

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

Unterstützung: [www.praktikant24.de](http://www.praktikant24.de)

Stellen Sie Plätze für Hochschulpraktika zur Verfügung?

- Ja
- Nein

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

Unterstützung: [www.praktikant24.de](http://www.praktikant24.de)

Betreuen Sie Seminar-, Diplom- oder Doktorarbeiten?

- Ja
- Nein

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

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

Jens Kunkel, Geschäftsführer Kunkel Garten- und Landschaftsbau, Otzberg



Arbeitsgemeinschaft  
Hessen

**Arbeitsgemeinschaft hessischer  
Industrie- und Handelskammern**  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon 069 2197-1384  
Telefax 069 2197-1497  
[www.ihk-hessen.de](http://www.ihk-hessen.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Darmstadt Rhein Main Neckar**  
Rheinstraße 89  
64295 Darmstadt  
Telefon 06151 871-0  
Telefax 06151 871-101  
[www.darmstadt.ihk.de](http://www.darmstadt.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main**  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon 069 2197-0  
Telefax 069 2197-1424  
[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer Fulda**  
Heinrichstraße 8  
36037 Fulda  
Telefon 0661 284-0  
Telefax 0661 284-44  
[www.ihk-fulda.de](http://www.ihk-fulda.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Gießen-Friedberg**  
Lonystraße 7  
35390 Gießen  
Telefon 0641 7954-0  
Telefax 0641 75914  
[www.giessen-friedberg.ihk.de](http://www.giessen-friedberg.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern**  
Am Pedro-Jung-Park 14  
63450 Hanau  
Telefon 06181 9290-0  
Telefax 06181 9290-77  
[www.hanau.ihk.de](http://www.hanau.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Kassel-Marburg**  
Kurfürstenstraße 9  
34117 Kassel  
Telefon 0561 7891-0  
Telefax 0561 7891-290  
[www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de)

**Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill**  
Am Nebelsberg 1  
35685 Dillenburg  
Telefon 02771 842-0  
Telefax 02771 842-1190  
[www.ihk-lahndill.de](http://www.ihk-lahndill.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Limburg a. d. Lahn**  
Walderdorffstraße 7  
65549 Limburga, d. Lahn  
Telefon 06431 210-0  
Telefax 06431 210-205  
[www.ihk-limburg.de](http://www.ihk-limburg.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Offenbach am Main**  
Frankfurter Straße 90  
63067 Offenbach  
Telefon 069 8207-0  
Telefax 069 8207-199  
[www.offenbach.ihk.de](http://www.offenbach.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Wiesbaden**  
Wilhelmstraße 24 - 26  
65183 Wiesbaden  
Telefon 0611 1500-0  
Telefax 0611 1500-222  
[www.ihk-wiesbaden.de](http://www.ihk-wiesbaden.de)

[www.ihk-hessen.de](http://www.ihk-hessen.de)