

P R A X I S - L E I T F A D E N

Personal

Eine Einführung
für start-up's



IHK

Technologiefabrik
Karlsruhe

Personal

Eine Einführung
für start-up's

Ein Leitfaden für Unternehmensgründer

Vorwort

Der Leitfaden mit dem Themenbereich Personal liegt uns sehr am Herzen. Die meisten Probleme junger Unternehmen resultieren aus Unkenntnis über die Zusammenhänge und die Wirkungsweisen von Entscheidungen im Personalbereich. Neben vielen Fragen, die in diesem Leitfaden angesprochen werden, gibt es noch den sehr emotionalen Bereich der eigenen Empfindung und Einschätzung des Unternehmers. In aller Regel handelt es sich bei den so genannten High-Tech-Unternehmern um Menschen, die einen technischen Bildungshintergrund haben. Sie sind in aller Regel technisch versierter als vergleichbare Studienkollegen. Aus diesem Potenzial schöpfen sie das Vertrauen in die Zukunft ihres eigenen Unternehmens.

Bei der Gründung eines Unternehmens steht die Vision, die Leidenschaft und der Wille zum Erfolg im Vordergrund. Alle drei Faktoren sind eng mit dem Gründer verbunden. In dieser Phase ist kaum Platz für „Fremde“. Es ist auch zu diesem Zeitpunkt meist für den Gründer nicht ersichtlich, wo er konkret Unterstützung brauchen wird und wie diese Unterstützung aussehen muss.

Das Wachstum des neuen Unternehmens erfordert ein Umdenken des Unternehmers. Gründer sind in der Regel erst einmal Einzelkämpfer, insbesondere, wenn das Produkt oder die Dienstleistung von ihnen selbst hergestellt und verkauft werden kann. Dennoch, wenn die Firma steht, die Umsetzung der Idee erfolgt ist und die ersten Kunden gewonnen sind, dann stellt der Gründer fest, dass auch sein Arbeitstag nicht unendlich lange ist. Gerade seine besonderen technischen Fähigkeiten muss er dann teilweise vernachlässigen und an junge Mitarbeiter delegieren. Statt dessen soll er sich mit bisher unbekanntem und vielleicht auch unbeliebtem

Inhalten, z. B. Betriebsorganisation, Rechnungswesen, Marketing und anderen Fragen beschäftigen. Dies muss sich der Unternehmer zunächst einmal vor Augen führen und dann von liebgewordenen Tätigkeitsfeldern verabschieden. Dies ist oft neben der eigentlichen Unternehmensgründung die schwierigste Herausforderung der ersten Jahre. Es zeigt sich allerdings, dass dies ein unumgänglicher Schritt ist, der im Interesse der Unternehmensidee und des Fortbestandes des eigenen neuen Unternehmens notwendig ist.

Um so mehr ist es nachvollziehbar, dass er sich mit der Personalauswahl besondere Mühe gibt und Mitarbeiter sucht, die seinen Qualitätsanforderungen genügen. Aber auch dem Bereich der Teamfähigkeit, der „Chemie“ sollte er sich widmen. Dazu aber an anderer Stelle mehr.

Dieser kleine Leitfaden soll Sie bei Ihren Überlegungen unterstützen. Er wird Ihnen ein paar wesentliche Hinweise und Anregungen geben, auf was Sie achten können. Er wird Ihnen jedoch nicht abnehmen können, eigene Erfahrungen zu sammeln.

Wenn wir Sie damit neugierig auf den Inhalt dieses Praxisleitfadens gemacht haben, können wir Ihnen nur raten: lesen Sie weiter!

Wir wünschen Ihnen, dass Sie bei der Lektüre dieses Leitfadens viele Anregungen finden, die Ihnen weiter helfen.



Herbert Hoffmann



Ariane Durian

Dieser Leitfaden ersetzt keine Rechtsberatung.
Er gibt insofern allgemeine Hinweise.
Im konkreten Einzelfall wird empfohlen,
einen entsprechenden Fachanwalt einzuschalten.

Gliederung:

1.	Einführung in die Personalarbeit	8
1.1.	Formen der Zusammenarbeit	8
1.2.	Vertragliche Gestaltung	10
2.	Personalbeschaffung	10
2.1.	Die Stellenbeschreibung	11
2.2.	Die Stellenausschreibung	12
3.	Bewerbersauswahl	13
3.1.	Bewerbungen	13
3.2.	Vorstellungsgespräche	15
3.3.	Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz	16
4.	Mitarbeiterbetreuung	17
5.	Mitarbeiterverwaltung	18
6.	Personalentwicklung	18
7.	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	19
8.	Schlusswort	22

1. Einführung in die Personalarbeit

Bis vor 10 Jahren konnte man davon ausgehen, dass die Beschreibung eines Arbeitsplatzes mit den Aufgaben, die ein neuer Mitarbeiter übernehmen soll, einige Jahre unverändert bleibt. Heute kann es sein, dass eine Stellenausschreibung in einer Zeitung veröffentlicht wird, bis jedoch Bewerbungen gesichtet, Vorstellungsgespräche geführt und die Vertragsmodalitäten geklärt sind, die Inhalte des Arbeitsplatzes sich bereits wieder verändert haben. Nicht nur schnelle technische Entwicklungen, sondern auch die ständige Anpassung an Kundenanforderungen machen eine permanente Veränderung am einzelnen Arbeitsplatz notwendig.

Sie als Jungunternehmen sind hier noch mehr gefordert als ein etabliertes Unternehmen. Sie werden sich Mitarbeiter suchen, die einerseits vielseitige Aufgaben übernehmen können, da Ihr Unternehmen noch zu „klein“ ist um spartenbezogenen Mitarbeiter zu beschäftigen. Andererseits brauchen Sie Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen in Ihrem Sinne mitgestalten. Das heißt, Sie brauchen einerseits fachliche und mentale „Allrounder“, u. U. mit speziellem Fachwissen, die gleichzeitig aber offen sind für Veränderungen und Entwicklungen, die heute noch nicht absehbar sind. Ganz klar, Sie suchen das „Eierlegende Wollmilchschwein“.

Bevor Sie auf eine spannende und abenteuerliche Suche gehen, empfiehlt es sich etwas Vorarbeit zu leisten. Lassen Sie uns erst einmal klären, in welcher Form Sie einen Mitarbeiter einstellen möchten:

1.1. Formen der Zusammenarbeit

Mit dem Abschluss eines „normalen“ Arbeitsvertrages gehen Sie eine klassische Bindung zu Ihrem neuen Mitarbeiter ein. Sie übernehmen alle Arbeitgeberpflichten, angefangen von der Abführung der Sozialabgaben, über die Lohnsteuer bis hin zu Gewährung von Urlaub und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Als Existenzgründer haben Sie hinsichtlich der

Einstellung von Teilzeitkräften eine Sonderstellung in den ersten 4 Jahren. Sie haben eventuell auch die Möglichkeit, bei Einstellungen finanzielle Unterstützung von der örtlichen Arbeitsagentur und anderen Institutionen zu bekommen, wenn Sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen.

Neben der Beschäftigung eines Mitarbeiters im Rahmen eines klassischen Arbeitsvertrages, gibt es Formen der Zusammenarbeit, die Sie insbesondere dann, wenn Sie sich noch nicht sicher sind, ob eine langfristige Zusammenarbeit möglich ist, in Ihre Überlegungen einbeziehen könnten.

Im Rahmen einer selbständigen Tätigkeit (Freelancer) erbringen insbesondere Spezialisten für Sie Leistungen. Diese Zusammenarbeit ist meist kostspieliger als die Beschäftigung eines Mitarbeiters, dafür übernehmen Sie jedoch keinerlei Arbeitgeberrisiko und müssen keine Personalnebenkosten (Sozialversicherungsbeiträge, Lohnfortzahlung, Urlaub etc.) entrichten. Hierbei ist in erster Linie jedoch zu beachten, dass diese eingekaufte Leistung nicht in den Verdacht einer „Scheinselbstständigkeit“ gerät. Ein rechtzeitiges Abprüfen der Voraussetzungen für eine selbstständige Tätigkeit z. B. durch den Steuerberater empfiehlt sich.

Alternativ können Sie sich einen Mitarbeiter auch von einem anderen Arbeitgeber „leihen“. Es gibt zahlreiche Personaldienstleister (Zeitarbeitsunternehmen), von denen sich auch etliche auf bestimmte Branchen und Fachgebiete spezialisiert haben. Diese überlassen Ihnen Personal. Üblicherweise werden Ihnen hier nur die Kosten für die tatsächlich geleistete Arbeitsstunde in Rechnung gestellt. Sie tragen keinerlei Arbeitgeberrisiko, d.h. Sie gehen keine langfristige Bindung ein und können den Vertrag, den Sie mit dem Personaldienstleister schließen, sehr kurzfristig wieder kündigen. Gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem überlassenen Mitarbeiter positiv und entwickelt sich Ihr Unternehmen so, dass Sie über die Beschäftigung von „festen“ Mitarbeitern nachdenken können, dann steht es Ihnen frei, dem Mitarbeiter des Personaldienstleisters ein Angebot zur Festeinstellung zu machen.

1.2. Vertragliche Gestaltung

Generell empfiehlt es sich beim Abschluss von Verträgen den Steuerberater oder ggf. auch einen Fachanwalt zu Rate zu ziehen. Liegt bei der Beschäftigung von Mitarbeitern kein schriftlicher Arbeitsvertrag vor, so besteht die Gefahr, dass das Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis umgedeutet wird, unabhängig davon, was ursprünglich mündlich vereinbart war.

Auch bei der Zusammenarbeit mit Selbstständigen bzw. Freelancern empfiehlt es sich einen Vertrag schriftlich niederzulegen, um hier nicht vollkommen unbeabsichtigt einen neuen Mitarbeiter unter Vertrag zu haben.

Ein Mitarbeiter, der Ihnen im Rahmen der Zeitarbeit durch ein Personaldienstleistungsunternehmen überlassen wird, steht in keiner vertraglichen Beziehung zu Ihnen. Sie schließen einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag mit dem Personaldienstleister ab und vergüten ihm die Arbeitsleistung des überlassenen Mitarbeiters. Es besteht ein Arbeitsverhältnis zwischen diesem Mitarbeiter und seinem Personaldienstleistungsunternehmen. Sie selbst haben ausschließlich ein Weisungsrecht hinsichtlich der Arbeit und der Arbeitsausführung.

2. Personalbeschaffung

Neben den klassischen Methoden der Personalbeschaffung, wie dem Schalten von Stellenanzeigen in der Tageszeitung, der Fachpresse sowie der Mitteilung über die freie Stelle an die Agentur für Arbeit, gibt es zahlreiche Alternativen. Allen zugrunde liegt jedoch die Erarbeitung einer Stellenbeschreibung, die neben den fachlichen Anforderungen auch Soft Skills (weiche Faktoren) erfassen sollte.

Häufig spielen diese weichen Faktoren eine mindestens genauso große Rolle, wie die fachliche Qualifikation. Zusatzkenntnisse kann sich der zu Ihnen passende Bewerber noch erwerben, wenn aber die „Chemie“ nicht stimmt oder er durch seine Persönlichkeit nicht zu Ihrem Unternehmen passt, dann nützt auch die beste Qualifikation nicht.

Nehmen Sie sich unbedingt die Zeit und versuchen Sie herauszufinden, was Ihnen wichtig ist. Gibt es bei Ihnen grundsätzliche Normen, die eingehalten werden müssen, wie „ticken Sie“, wie „tickt“ Ihr Unternehmen? Vielleicht haben Sie ein vertrautes Umfeld (Familie, Freunde, ehemalige Arbeitskollegen), das Sie in Ihre Recherche nach Ihren „Werten“ einbeziehen können. Schon nach wenigen Wochen der Gründung Ihres Unternehmens werden Sie feststellen, dass es eine Kultur in Ihrem Unternehmen gibt. Zu dieser Kultur muss Ihr neuer Mitarbeiter passen. Sie sollten sich die Zeit nehmen und genauer hinschauen. Sie können sicher sein, es lohnt sich, macht Spaß und legt den Grundstock für eine gute Personalauswahl und damit für eine langfristige harmonische Zusammenarbeit.

2.1. Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung sollte eine Darstellung Ihres Unternehmens enthalten. Neben dem Unternehmensinhalt und der Unternehmensgröße spielen für potentielle Bewerber auch Hinweise auf Ihre Unternehmenskultur und Besonderheiten Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte eine große Rolle. Bereits beim ersten Lesen einer Stellenbeschreibung entscheidet der potentielle Bewerber, ob er sich in diesem Unternehmen wieder finden kann oder nicht.

Neben der erforderlichen fachlichen Qualifikation sollte der interessierte Leser der Stellenanzeige auch entnehmen können, welche sonstigen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten Sie von ihm erwarten. Gerade als junges Unternehmen sind Sie gefordert sich von der Vielzahl der Mitbewerber um gute Kandidaten abzuheben. Junge Unternehmen punkten häufig mit Kreativität und innovativen Ideen, die auch in Stellenbeschreibungen Platz haben können. Neben Marketing für Ihr Unternehmen und Ihre Produkte oder Dienstleistungen sollte das Thema Personalmarketing auch schon für Ihr junges Unternehmen einen großen Stellenwert haben. Zeigen Sie, dass Sie interessant sind für High Potentials. So können Sie dem Druck, den beliebte „große“ Arbeitgeber auf den Bewerbermarkt ausüben, etwas entgegensetzen.

2.2. Die Stellenausschreibung

Die Entscheidung, wo Sie Ihre offene Stelle ausschreiben, hängt sicherlich zu einem guten Teil davon ab, wo für Sie geeignete Bewerber nach neuen beruflichen Herausforderungen schauen werden. Sollten Sie einen klassischen kaufmännischen Mitarbeiter suchen, so ist sicherlich die regionale Tageszeitung der richtige Ort um eine Anzeige zu schalten. Diesen Weg werden Sie wahrscheinlich bei der Suche nach einem IT-Spezialisten, Ingenieur oder einer sonstigen Fachkraft nicht wählen. Spezialisierte Jobbörsen im Internet oder Fachmagazine sind beliebt bei Bewerbern. Kostengünstiger bzw. häufig auch kostenfrei ist jedoch die Schaltung von offenen Stellen in den Jobbörsen von Hochschulen.

Auf Job- und Bondingmessen an Hochschulen können Sie Ihr Unternehmen präsentieren und potentielle Kandidaten ansprechen. Auch Studenten, die einen Praktikumsplatz oder ein Thema für eine Diplomarbeit suchen, werden Sie hier finden. Pflegen Sie den Kontakt zu Professoren und Studenten auch in Zeiten, in denen Sie keine Kandidaten suchen. Immer wieder bietet sich auch die Möglichkeit im Rahmen von Vorlesungen als Referent das eigene Unternehmen, das Produkt und die Dienstleistung vorzustellen. Hochschulen sind interessiert an Know How aus der Wirtschaft und suchen auch selbst den Kontakt und den Austausch.

Unterstützend bei der Besetzung von Stellen stehen Ihnen Personalberater und Private Arbeitsvermittler, beide nicht kostenfrei neben den Mitarbeitern der Agentur für Arbeit (kostenfrei) gerne bei der Suche nach passenden Kandidaten zur Seite.

Ergänzend zu all diesen Aktivitäten sollten Sie auf jeden Fall Ihre offenen Stellen auf Ihrer eigenen Homepage platzieren. Perfekt ist es, wenn Sie Ihrem Leser die Möglichkeit bieten, die ausgeschriebene Stelle an möglicherweise interessierte Freunde und Kollegen weiterzuleiten.

3. Bewerberauswahl

Alle folgenden Ausführungen beziehen sich vordergründig auf die Personalauswahl eines neuen „eigenen“ Mitarbeiters. Tatsächlich empfiehlt sich die dargestellte Vorgehensweise auch bei der Auswahl von Freelancern, Zeitarbeitskräften und auch bei der Auswahl von externen Dienstleistern. Die folgende Darstellung ist jedoch aus Gründen der Vereinfachung auf die Auswahl von Mitarbeitern zur Festeinstellung fokussiert.

3.1. Bewerbungen

Heute erhalten Sie Bewerbungen in unterschiedlichen Formen. Die erste Kontaktaufnahme durch den Bewerber per Telefon ist genauso normal, wie die oft sehr formlose Bewerbung per Email. Auch die klassische Form der Bewerbung in Papierform ist derzeit noch üblich.

Achten Sie bei der Vorlage von Bewerbungsunterlagen in Papierform darauf, mit den Originalunterlagen sehr sorgfältig umzugehen, so dass Sie diese Unterlagen in unbeschädigter Form so an den Bewerber zurückgeben können, wie Sie sie erhalten haben. Auf keinen Fall sollten Sie Unterlagen zurückschicken, auf denen Sie Ihre Notizen zum Bewerber, dem Gespräch oder ähnlichem vermerkt haben.

Eine telefonische Bewerbung zeigt, dass der Bewerber keine Scheu hat persönlichen Kontakt herzustellen. Sie selbst bekommen durch das Telefongespräch gleich ein erstes Gefühl für den Bewerber. Interessant ist das insbesondere dann, wenn Ihr zukünftiger Mitarbeiter z. B. Kundenkontakt haben wird. Sie stellen beim Telefongespräch mit dem Bewerber schon fest, wie dieser „rüberkommt“, Sie erkennen sofort, ob er Dialekt spricht, ob er gute Umgangsformen hat, ob er sich ausdrücken kann und wie er in der Lage ist auf Sie und Ihre Fragen einzugehen. Sie führen am

Telefon nicht gleich ein Vorstellungsgespräch, sondern haben hier die Möglichkeit ein paar Fragen zu stellen, bei denen Sie anhand der Antworten erkennen können, ob der Bewerber die für Sie wesentlichen Kriterien erfüllt.

Wenn der Bewerber Sie durch seinen Anruf überzeugen bzw. neugierig auf ihn machen konnte, dann nutzen Sie die Gelegenheit und laden Sie ihn zum Vorstellungsgespräch gleich ein. Bitten Sie ihn jedoch Ihnen die schriftliche Bewerbung vor dem Gesprächstermin zur Verfügung zu stellen. Anhand der Unterlagen können Sie sich auf das Gespräch vorbereiten. Überzeugt der Bewerber nicht gleich am Telefon, dann bitten Sie ihn sich auf dem üblichen Wege zu bewerben (Unterlagen schicken oder mailen). Vielleicht ist der Inhalt der Bewerbung so gut, dass Sie ihn zu einem Gespräch einladen sollten.

Nehmen Sie sich auf jeden Fall Zeit die eingegangenen Bewerbungen intensiv zu sichten. Sortieren Sie die Bewerbungen in drei Kategorien. Sortieren Sie die Bewerber aus, die auf keinen Fall die gewünschte Qualifikation mitbringen oder bei denen Sie bereits anhand der Unterlagen erkennen können, dass sie nicht zu Ihnen passen. Diese Bewerbungen sollten Sie mit einem freundlichen Begleitschreiben ohne Begründungen der Absage zurücksenden (s. auch Punkt AGG).

Die zweite Kategorie von Bewerbungen sind die Bewerbungen, die absolut auf die zu besetzende Position passen und die damit zu Ihren Topkandidaten gehören. Im dritten Stapel Bewerbungen sollten Sie die Bewerbungen einsortieren, denen zwar bestimmte Kriterien, die Ihnen wichtig sind fehlen, die jedoch „angeschaut“ werden sollten, falls keiner der Kandidaten aus dem Top-Stapel letztendlich tatsächlich zu Ihrem neuen Mitarbeiter wird. Erst wenn Sie einen Kandidaten eingestellt haben, sollten Sie mit einem freundlichen Absageschreiben diese Bewerbungen zurückschicken.

Ganz wichtig ist, reagieren Sie schnell, wenn möglich innerhalb einer Woche, auf die eingegangenen Bewerbungen. An guten Bewerbern sind auch andere Arbeitgeber interessiert. Es wäre schade, wenn Ihnen ein passender Bewerber nicht mehr zur Verfügung steht, weil Sie sich zu lange Zeit gelassen haben.

3.2. Vorstellungsgespräche

Sie werden Zeit und Energie sparen, wenn Sie sich auf die Vorstellungsgespräche vorbereiten. Planen Sie ausreichend Zeit von mindestens einer, wenn möglich 2 Stunden pro Bewerber ein. Überlegen Sie sich, welche Informationen für die zum Gespräch eingeladenen Bewerber über Ihr Unternehmen, Ihre Unternehmenskultur, Ihre Unternehmensziele und natürlich auch über die Aufgabe, die der Kandidat erfüllen soll, wichtig sind. Am besten erstellen Sie einen kleinen Leitfaden für das Gespräch, an den Sie sich halten können. Auch eine Checkliste mit wichtigen Stichworten und Fragen an den Kandidaten erleichtern Ihnen die Gesprächsführung. Damit ist gewährleistet, dass Sie keine wesentlichen Fragen vergessen im Vorstellungsgespräch zu stellen. Notieren Sie sich ruhig Stichworte während des Gespräches mit den Bewerbern, so dass Sie auch Tage nach dem Gespräch die Inhalte und die Antworten des Bewerbers nachvollziehen können.

Versuchen Sie während des Gespräches Ihren Gesprächspartner wirklich kennenzulernen. Die fachliche Qualifikation ist sicherlich am einfachsten abzufragen. An sich ist häufig bereits anhand der Bewerbungsunterlagen, der Zeugnisse von theoretischen Aus- und Weiterbildungen und der Arbeitszeugnisse erkennbar, ob der Bewerber den fachlichen Anforderungen Ihres Unternehmens entspricht. Im Vorstellungsgespräch sollten Sie die weichen Faktoren Ihres Kandidaten kennenlernen. Was für ein Mensch ist Ihr Bewerber, verfügt er über Durchsetzungsvermögen, ist er

ein Teamplayer oder eher ein Einzelkämpfer, „spricht er Ihre Sprache“, oder besser noch, verstehen Sie sich? Wie sieht die weitere Lebensplanung und Karriereplanung aus, welche sonstigen Interessen hat Ihr Kandidat. Diese und viele weitere Punkte sollten Sie versuchen im Vorstellungsgespräch festzustellen.

Sehr wichtig ist, dass Sie bestimmte Fragen nicht stellen, wie u.a. die Frage nach der Schwangerschaft oder nach einer Parteizugehörigkeit oder auch nach einer möglichen Schwerbehinderung. Detaillierte Hinweise finden Sie auch unter dem Punkt 3.3..

Stellen Sie sich nach dem Gespräch die Frage, was sagt Ihr Bauchgefühl ganz spontan? Passt der Kandidat oder passt er nicht? Ihre Intuition, Ihr Gefühl oder auch Ihre Lebenserfahrung führt Sie meistens auf die richtige Spur. Ist Ihr Gefühl positiv und stimmen die fachlichen Kriterien, dann sollten Sie sich mit dem Kandidaten weitergehend befassen. Vereinbaren Sie einen zweiten Gesprächstermin, bei dem Sie über das Gehalt und sonstige vertragliche Rahmenbedingungen sprechen. Stellen Sie dem Kandidaten die Kollegen oder die Vorgesetzten vor, mit denen er eventuell zusammenarbeiten würde, wenn es zu einem Arbeitsverhältnis kommt.

3.3. Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz

Seit dem Sommer 2006 ist das AGG in Kraft getreten. Mit dem Gesetz soll ein umfassender Diskriminierungsschutz in vielen Rechtsbereichen erreicht werden. Der Schwerpunkt liegt im Bereich von Beschäftigung und Beruf. Nach diesem Gesetz darf niemand wegen seiner Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion und der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt werden.

Dies gilt nicht nur für die Neubesetzung einer Position, sondern für die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses und darüber hinaus. Beachtet werden müssen in diesem Zusammenhang z. B. auch Beförderungen, Gehaltserhöhungen und Bonuszahlungen sowie die gleichen Zugangsvoraussetzungen für Schulungen und Weiterbildungen.

Es empfiehlt sich daher nicht nur als Unternehmer ein deutliches Augenmerk auf diese Problematik zu legen, sondern auch alle Mitarbeiter im Unternehmen entsprechend zu sensibilisieren.

4. Mitarbeiterbetreuung

Da Sie bei der Personalauswahl darauf geachtet haben, einen engagierten und motivierten Mitarbeiter auszuwählen, haben Sie eine gute Basis geschaffen. Diese gilt es nun zu erhalten und darauf weiter aufzubauen.

Neben einer sorgfältigen Einführung und Einarbeitung in den neuen Job sollte die kontinuierliche Mitarbeiterbetreuung einen großen Stellenwert im Unternehmen haben. Die Kosten und Zeit, die Sie investieren, bis Sie den richtigen Mitarbeiter gefunden haben, sind hoch. Außerdem sind Ihre Mitarbeiter neben Ihrem persönlichen Know How Ihr größtes Kapital. Nur engagierte und motivierte Mitarbeiter gewährleisten, dass Sie die Freiräume dauerhaft bekommen, die Sie benötigen um Ihr Unternehmen positiv in die Zukunft führen zu können.

Ein offenes Ohr für Anregungen, Hinweise und aber auch ein persönliches Wort oder ein Austausch auf persönlicher Ebene schafft eine Atmosphäre des Vertrauens in Ihrem Unternehmen. Nehmen Sie Anregungen und Hinweise Ihrer Mitarbeiter auf, diskutieren Sie diese und setzen Sie gute Ideen entsprechend um. Mitarbeiter haben einen anderen Blick auf die Dinge, als Sie und das ist auch gut so. Selbst wenn Sie selbst anderer Meinung sind, bleiben Sie offen und zeigen Sie Ihre persönliche Wertschätzung darin, dass Sie die Hinweise Ihrer Mitarbeiter ernst nehmen. Auch in der Außenwirkung ist eine langfristige Bindung Ihrer Mitarbeiter an Ihr Unternehmen nicht zu unterschätzen. Der Markt, Ihre Kunden, Ihre Partner nehmen diese Konstanz positiv wahr.

5. Personalentwicklung

Ihr Know How und das Ihrer Mitarbeiter bestimmt die Zukunft Ihres Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter zu definieren, das Wissen Ihrer Mitarbeiter zu erhalten und dafür zu sorgen, dass sie sich im Sinne Ihres Unternehmens weiterentwickeln können.

Wenn Sie sich einen Überblick verschafft haben, welche Kompetenzen in Ihrem Unternehmen vorhanden sind, dann sollten Sie sich die Zeit nehmen und Ihre strategischen Überlegungen und Ziele dahingehend abgleichen, ob Ihre Mitarbeiter dafür die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen. Zeichnen Sie die Lücken auf und planen Sie die notwendigen Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in diese Überlegungen schon früh mit ein, so dass eine Akzeptanz und Bereitschaft auch seitens Ihrer Mitarbeiter für Weiterbildungsaktivitäten vorhanden ist.

6. Mitarbeiterverwaltung

Durch die sehr umfangreiche Steuer- und Sozialgesetzgebung in Deutschland sind dem Unternehmer eine Vielzahl von Pflichten auferlegt. Der Aufwand für die Einarbeitung in diese Themenfelder ist sehr zeitintensiv. Ohne entsprechende Vorkenntnisse wird der Unternehmer sehr schnell auch erkennen, dass es ein unsinniges Unterfangen ist, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Anmeldungen bei den Sozialversicherungsträgern, Meldungen an Berufsgenossenschaft, Finanzamt und sonstige Behörden selbst durchzuführen. Auch die permanenten Änderungen in der Gesetzgebung erschweren dem Unternehmer die korrekte Umsetzung aller Vorschriften. Erst ab einer gewissen Unternehmensgröße bzw. Mitarbeiterzahl, ist darüber nachzudenken, diese Aufgaben im Unternehmen einem Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung und Kenntnissen zu übertragen. Bis dahin jedoch empfiehlt es sich sowohl aus Kostengründen, als auch aus Gründen der Zeitersparnis und Haftung diese Aufgaben an einen Steuerberater zu übertragen.

7. Beendigung von Arbeitsverhältnissen

Ein Arbeitsverhältnis kann auf unterschiedliche formale Weise von Arbeitgeber oder Arbeitnehmer beendet werden. Die Kündigung kann fristgemäß oder fristlos durch Arbeitgeber oder Arbeitnehmer erfolgen und es kann im beiderseitigen Einvernehmen das Arbeitsverhältnis beendet werden.

Grundsätzlich empfiehlt sich auch hier für den Unternehmer sich hinsichtlich der formalen Seite von einem auf arbeitsrechtliche Themen spezialisierten Fachanwalt beraten zu lassen. Das Arbeitsrecht in Deutschland ist ein sehr komplexes Feld, das an dieser Stelle auch aus diesem Grunde nicht weiter vertieft wird.

Neben der rein rechtlichen und formalen Seite der Beendigung von Arbeitsverhältnissen, gibt es auch noch andere Themen, denen man Beachtung schenken sollte.

Wenn Sie oder Ihr Mitarbeiter die Auflösung des Arbeitsverhältnisses wünschen, ist dies häufig nicht nur sachlich begründet, sondern hat auch emotionale Begleitumstände. Selbst wenn eine sachliche Begründung z.B. bei Eigenkündigung des Mitarbeiters vordergründig genannt wird, werden hier Emotionen wachgerufen. Diese gilt es auf jeden Fall im Rahmen zu halten. Alle Beteiligten sollten sich um eine sachliche und emotionsfreie Beendigung des Arbeitsverhältnisses bemühen. Ihnen als Unternehmer sollte in erster Linie daran gelegen sein, dass der Mitarbeiter die Zeit, die er noch im Unternehmen verbringt dazu nutzt, sein Aufgabengebiet an seinen Nachfolger zu übergeben. Wichtige Kontakte z. B. zu Kunden, Fachwissen oder auch die kompetente und engagierte Besetzung des Arbeitsplatzes bis zum Ablauf der Kündigungsfrist sollten im Vordergrund stehen.

Auch Erkenntnisse über Kündigungsgründe des Mitarbeiters, die häufig bei Nachfrage auch Hinweise auf Dinge, die nicht „rund laufen“ beinhalten, sollten positiv aufgenommen werden.

Achten Sie unbedingt darauf zu erfahren, ob der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und zu einem Mitbewerber wechselt. Sollte sich herausstellen, dass dies geplant ist, müssen Sie umgehend prüfen, welcher Schaden Ihnen entstehen kann, welche Maßnahmen Sie zur Schadensbegrenzung durchführen können und müssen. Auch hier empfiehlt es sich parallel den Rat eines Fachanwaltes für Arbeitsrecht einzuholen. Mit ihm sollten Sie Themen wie bezahlte Freistellung und eventueller Hinweis auf Wettbewerbsverbot besprechen.

Handelt es sich um einen Mitarbeiter, der eine große Lücke im Unternehmen hinterlassen wird und den Sie ungern verlieren, dann sollten Sie auf jeden Fall versuchen herauszufinden, warum der Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlassen möchte. Vielleicht können Sie durch ein Gespräch herausfinden, wie Sie die Entscheidung des Mitarbeiters zugunsten des Unternehmens beeinflussen können. Wichtig ist an dieser Stelle, dass hierauf erfolgte Zusagen Ihrerseits unbedingt eingehalten werden müssen, wenn dieser Mitarbeiter die Entscheidung zur Kündigung revidiert. Wenn er dies tut und Sie halten Ihre Zusagen nicht ein, werden Sie recht schnell wieder mit einer Kündigung konfrontiert, die bei zweitem Mal sicher nicht zurückgenommen werden wird.

Setzen Sie alles daran, die letzten Tage des Mitarbeiters in Ihrem Unternehmen emotionsfrei zu gestalten. Denken Sie auf jeden Fall an die Wirkung nach außen und auch im Unternehmen, wenn es zu Streit kommt. Streit wirkt auf Außenstehende nie positiv, egal wer letztendlich „Recht hat“.

Schlusswort

Nachdem Sie diesen Leitfaden gelesen haben, werden Sie sich fragen, wann Sie sich eigentlich um Ihr Unternehmen kümmern sollen, wenn Sie sich die meiste Ihrer Zeit mit Ihrem Personal befassen müssen. Dies ist ein Dilemma. Ohne Mitarbeiter können Sie Ihr Unternehmen nicht so weiterentwickeln, wie es notwendig ist, um am Markt bestehen zu können. Als Arbeitgeber befürchten Sie nun vielleicht, dass Sie sich nicht mehr Ihren Aufgaben als Unternehmer widmen können. Dem ist aber nicht so. Ihre Aufgabe als Unternehmer ist die Aufgabe des Steuermanns. Sie behalten das Ruder in der Hand, Sie sorgen dafür, dass jeder seinen Platz findet und einnimmt und Sie haben die Vision, mit der Sie Ihre Mannschaft begeistern. Nehmen Sie diese Aufgaben mit Leidenschaft wahr, leben Sie diese Leidenschaft und Sie werden sehen, die Mitarbeiter, die Sie sich ausgesucht haben, werden Ihnen und den Zielen Ihres Unternehmens mit genauso großer Leidenschaft folgen. Wir wünschen Ihnen Freude und Erfolg mit Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern.

Die Technologiefabrik der IHK Karlsruhe wurde 1983 gegründet und hat bisher über 270 Unternehmensgründungen begleitet. Die seit Beginn der Technologiefabrik gegründeten Unternehmen waren zu 97 % erfolgreich und konnten nicht nur die Markteinführung der von ihnen entwickelten Produkte erfolgreich schaffen sondern auch die weitere Entwicklung ihres Unternehmens vorantreiben. In dieser Zeit haben die Unternehmen über 5.000 Arbeitsplätze geschaffen. Im Zusammenhang mit dieser vielseitigen Betreuungsaufgabe für die Unternehmensgründer ist in der Technologiefabrik ein Know-How entstanden, das sich in diesem Leitfaden niederschlägt.



Autorin:

Ariane Durian gründete 1990 ein, auf den kaufmännischen, technischen und akademischen Bereich spezialisiertes Zeitarbeitsunternehmen. Neben Ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin dieses Unternehmens engagiert sie sich ehrenamtlich als Bundesvorsitzende des "Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.". Zudem ist sie als Mitglied in der Vollversammlung der IHK Karlsruhe und als stellvertretende Vorsitzende des Dienstleisterausschusses der IHK Karlsruhe regionale Ansprechpartnerin für die Interessen der Personaldienstleistungsbranche.



Herausgeber:

Herbert Hoffmann ist Geschäftsführer der Technologiefabrik Karlsruhe GmbH. Nachdem er zunächst Erfahrungen in der Industrie sammelte, war er anschließend als Geschäftsführer eines Bildungszentrums tätig. Seit 1990 leitet er die Technologiefabrik und begleitet die Unternehmen. In diesem Zusammenhang geht es um Fragen der Unternehmenskonzeption, der technischen Realisierung einer Idee, der Vermarktung des Produkts sowie der organisatorischen Entwicklung des wachsenden Unternehmens. Hier spielen vielfältige Fragestellungen hinein, die mit Beratungs- oder Coaching-Maßnahmen begleitet werden.

**Technologiefabrik
Karlsruhe GmbH**
Haid-und-Neu-Str. 7
76131 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 174 252
Fax: 0721 / 174 268
E-Mail: info@technologiefabrik-ka.de
Internet: www.technologiefabrik-ka.de