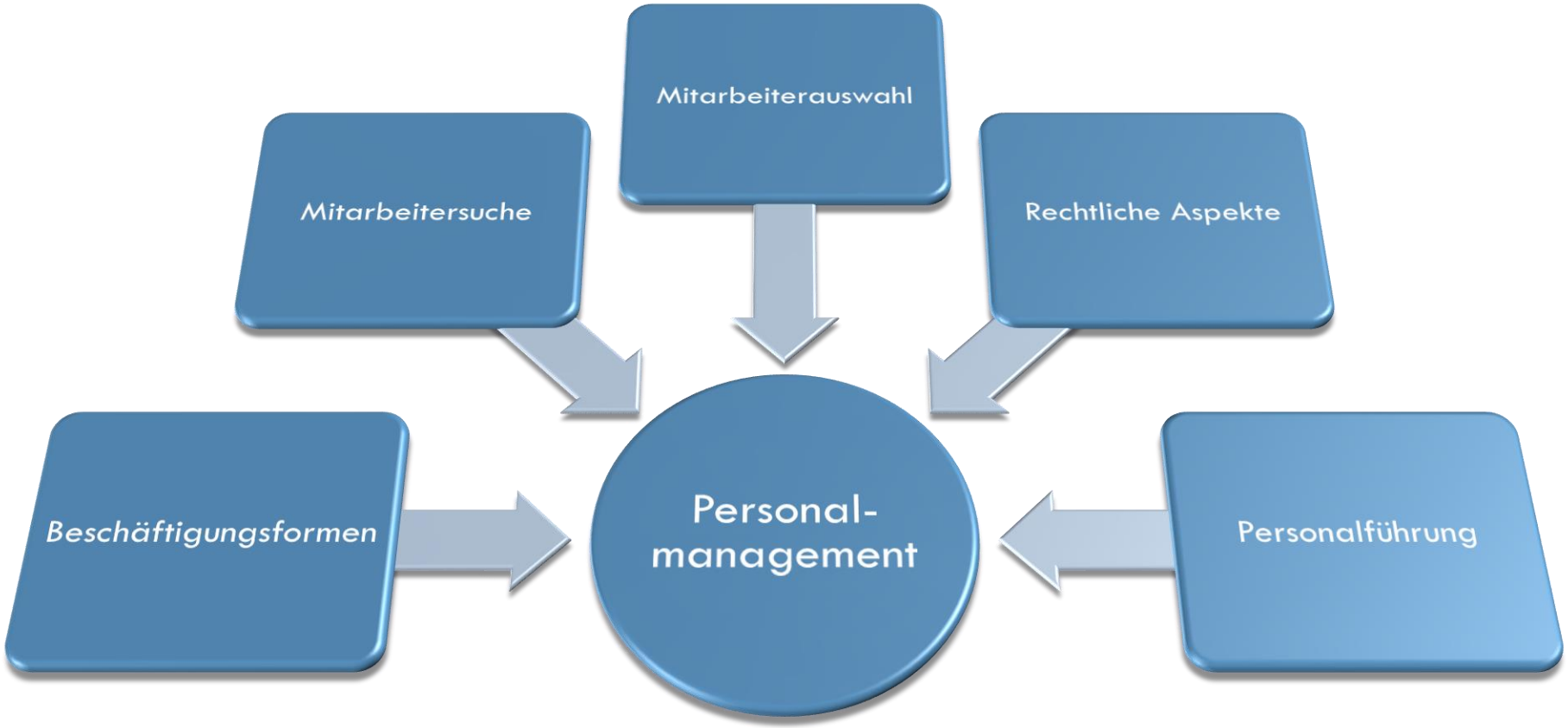
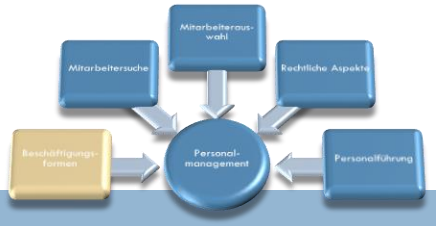
PERSONALMANAGEMENT / ORGANISATION

Hans-Dieter Bauens

Übersicht: Personalmanagement

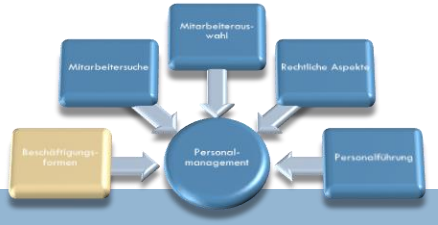


Mitarbeiter



- Gründe für die Einstellung von Mitarbeitern:
  - Aufträge können nicht mehr ordnungs- und fristgemäß erledigt werden
  - Auftragsanfragen müssen abgelehnt werden
  - Keine Zeit für Akquisition
  - Persönliche Überbelastung
  - Erledigung von Aufgabenfeldern, für die man über- bzw. unterqualifiziert ist
  - Verzicht auf Urlaub und Familie

Mitarbeiter



- Welche Aufgaben sollen die zukünftigen Mitarbeiter übernehmen?

  Beispiele für geeignete Aufgaben:

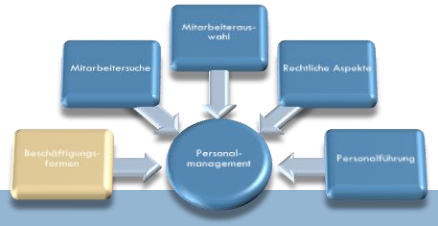
  - Buchhaltung
  - Büroservice
  - Telefonate

  Wenig geeignete Aufgabe:

  - Kundenakquise

Ideal: Sie wachsen, aber bleiben schlank

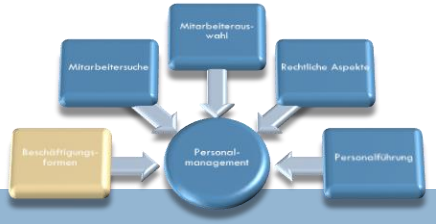
Beschäftigungsformen



- Freie Mitarbeiter
  - Honorarbasis
  - Bei dauerhaften Verträgen auf Scheinselbständigkeit achten!

    Kennzeichen für „echt“ freie Mitarbeit:
    - Arbeitet für mehrere Arbeitgeber
    - Nicht weisungsgebunden
    - Nicht in die Organisationsstruktur eingebunden

Beschäftigungsformen

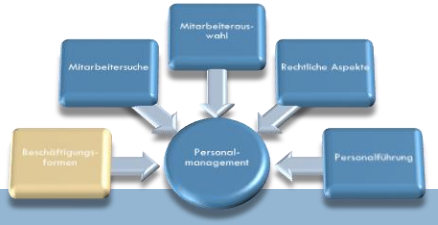


- Studenten
  - Unter folgenden Bedingungen von Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung befreit
    - Beschäftigung < 20 Stunden wöchentlich in der Vorlesungszeit
    - Beschäftigung > 20 Stunden in den Semestereferien
    - Findet die Beschäftigung am Wochenende oder in den Nachstunden statt, gilt die Befreiung auch bei > 20 Stunden

      → Höhe des Verdienstes spielt keine Rolle

      → Vom Status eines Studenten wird jedoch nicht mehr ausgegangen, wenn eine Beschäftigung mit einer Wochenarbeitszeit von mehr als 20 Stunden ohne zeitliche Befristung ausgeübt wird oder auf einen Zeitraum von mehr als 26 Wochen befristet ist.

Beschäftigungsformen



- Minijob (450 € Job) (geringfügige Beschäftigung)

→ Entlohnung regelmäßig nicht mehr als 450 €

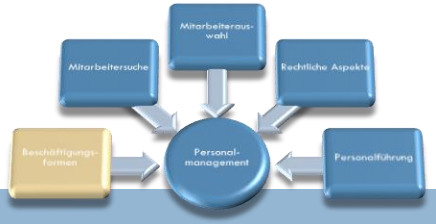
- AN zahlt (freiwillig) 3,7% zur Rentenversicherung

  AG zahlt pauschal 31,45% + 1,3% mittlerer Satz zur Unfallversicherung

  - 15% Rentenversicherung
  - 13% Krankenversicherung
  - 2% Lohnsteuer/Kirchensteuer/Solidaritätszuschlag
  - 1,45% Umlage zur Lohnfortzahlung bei Krankheit / Schwangerschaft / Insolvenz

  → Die Abgaben werden zentral an die Minijob-Zentrale der Bundesknappschaft abgeführt

Beschäftigungsformen

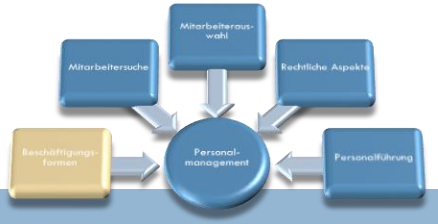


- Niedriglohnjob (Midijob)

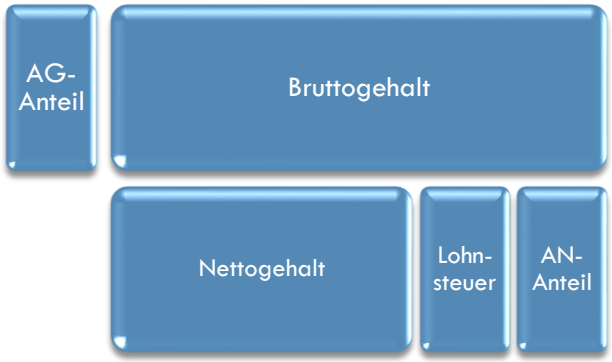
  → Monatlicher Verdienst 450,01 € bis 850 €

  - AG zahlt den regulären SV-Beitrag von ca. 20%
  - AN zahlt progressiv steigenden Betrag
    - ca. 10% bei 450,01 €
    - ca. 20% bei 850 €
    - Der AN zahlt je nach Lohnsteuerklasse den entsprechenden Lohnsteuersatz

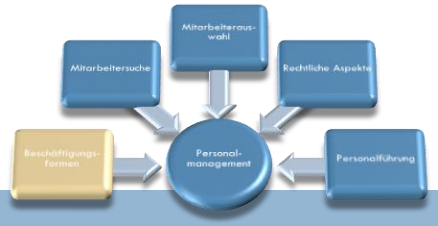
Beschäftigungsformen



- Reguläre Mitarbeiter (Vollzeitstelle, Teilzeitstelle)
  - AG zahlt dem Mitarbeiter ein Bruttogehalt
  - AN-Anteil der Sozialversicherungsbeiträge sowie Lohnsteuer berechnen sich ausgehend vom Brutto-Gehalt
  - Lohnsteuer (abhängig von Steuerklasse und Einkommen)
  - Sozialversicherungsbeiträge



Beschäftigungsformen



- Vollzeitstelle, Teilzeitstelle: Sozialversicherungsbeiträge

Die Sozialversicherungsbeiträge werden bis zu einer Höchstgrenze (Beitragsbemessungsgrenze), vom Bruttoentgelt berechnet.

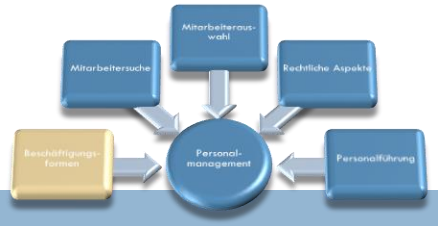
Sozialversicherung	Beitragssatz	AN – Anteil	AG - Anteil	Beitragsbemessungsgrenze (2017) ②
Rentenversicherung (RV)	18,7 %	9,35%	9,35%	6350,00 (5700,00) €/Monat
Krankenversicherung (KV)	14,6% + X	7,3%+X ①	7,3%	4350,00 €/Monat
Arbeitslosenversicherung (AV)	3,0%	1,5%	1,5%	6350,00 (5700,00) €/Monat
Pflegeversicherung (PV)	2,55%	1,275% ③	1,275%	4350,00 €/Monat

① Allgemeiner Beitragssatz (kassenindividuelle Zusatzbeiträge (X) trägt der AN allein; ermäßigter Beitragssatz 14%)

② Die Werte in Klammern gelten für die neuen Bundesländer.

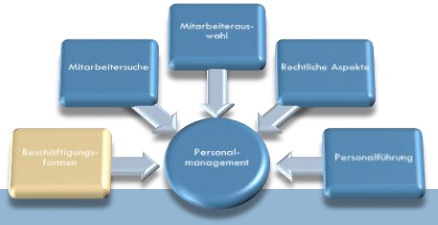
③ Nach Vollendung des 23 Lebensjahres zahlen kinderlose AN zusätzlich 0,25% zur PV, also 1,525%.

Beschäftigungsformen

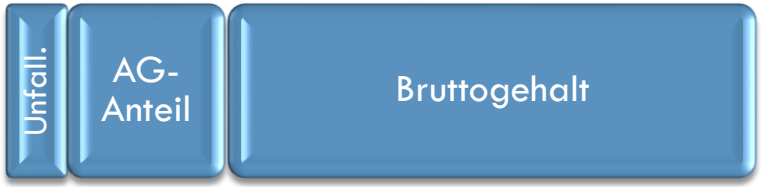


- Schuldner der Lohnsteuer ist der Arbeitnehmer
- Der Arbeitgeber haftet für die Einbehaltung und Abführung der Lohnsteuer
- Spätestens am 10. des Folgemonates ist die Lohnsteuer zusammen mit Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer an das Finanzamt abzuführen
- **Solidaritätszuschlag**
  - 5,5% von der Lohnsteuer
  - Wird unter Berücksichtigung von Kinderfreibeträgen in der Lohnsteuertabelle getrennt ausgewiesen
- **Kirchensteuer**
  - 8% von der Lohnsteuer in Bayern und Baden-Württemberg
  - 9% von der Lohnsteuer in den übrigen Bundesländern
  - Wird unter Berücksichtigung von Kinderfreibeträgen in der Lohnsteuertabelle getrennt ausgewiesen

Beschäftigungsformen



- Die Beiträge für die gesetzliche Unfallversicherung (1,3 Prozent des Bruttolohnes im Durchschnitt aller Branchen und Gefahrenklassen) trägt allein das Unternehmen.



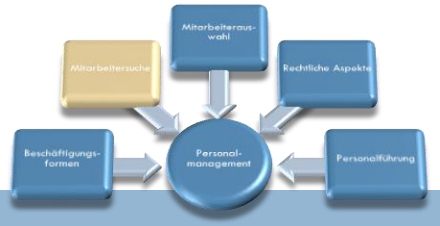
- **Für den Unternehmer zählen im Endeffekt nur die Gesamtkosten für den Mitarbeiter!**

- Weitere Möglichkeiten der Beschäftigung:
  - Praktikant
  - Azubi
  - Zeitarbeit

Mitarbeitersuche

- Anforderungsprofil erstellen
  - Tätigkeitsbereich
  - Qualifikation
  - Erfahrung
  - Stärken
- Stellenbesetzung über
  - Persönliche Kontakte
  - Annoncen (Internet, Zeitung)
  - Arbeitsagenturen
  - Auswahl aus Initiativbewerbungen
  - Personalvermittler
  - Interne Stellenausschreibung bei größeren Unternehmen

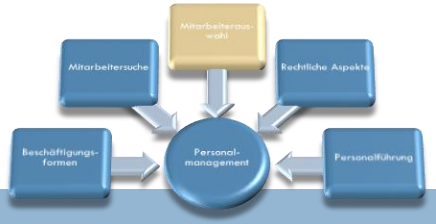
Mitarbeitersuche



- **Stellenanzeigen:**
  - Jede Anzeige sollte auch Werbung für das Unternehmen sein
  - Vorstellung der Firma (Standort, Größe, Mitarbeiterzahl)
  - Aufgaben des gesuchten Mitarbeiters (z. B. Vertragsabwicklungen durchführen, Lieferanten bewerten)
  - Stellenbeschreibung (eventuell Gründe für die Ausschreibung)
  - Anforderungsprofil des Bewerbers
  - Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten
  - Leistungen (Gehalt, Erfolgsbeteiligungen, Sozialleistungen z. B. Altersversorgung)
  - Organisatorisches (Empfangsadresse, Eintrittstermin, erforderliche Bewerbungsunterlagen, Telefonnummer des Unternehmens!)

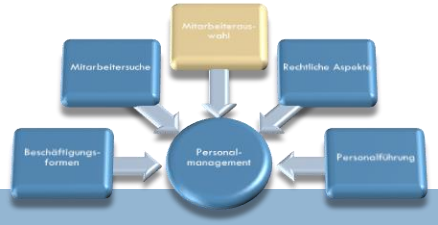
  - Chiffreanzeige bei zu hoher Personalfluktuation

Mitarbeiterauswahl



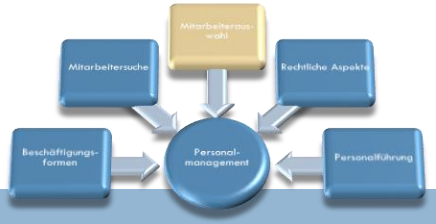
- Auswahlkriterien
  - Bewerbungsunterlagen
    - Vollständig und geordnet?
    - Lücken im Lebenslauf?
    - Wie präsentiert sich der Bewerber?
  - Vorstellungsgespräch
  - Arbeitsproben
  - Tests
  - Assessment-Center (größere Unternehmen)

Mitarbeiterauswahl



- Vorstellungsgespräch
  - Vorbereitung
    - Anforderungsprofil erstellen (spätestens jetzt)
    - Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten definieren
  - Erlaubte Fragen
    - Berufliche Fähigkeiten, Werdegang, Zeugnisnoten
    - Gesundheitszustand *(soweit für den Arbeitsplatz bedeutend)*
    - Vorstrafen *(sofern für den Arbeitsplatz bedeutend z.B. Kassierer)*
    - Rechtswirksames Wettbewerbsverbot *(früherer AG des Bewerbers)*
  - Verbotene Fragen
    - Gewerkschafts-, Partei- oder Religionszugehörigkeit
    - Vermögensverhältnisse
    - Schwangerschaft *(braucht die Bewerberin nicht wahrheitsgemäß zu beantworten)*

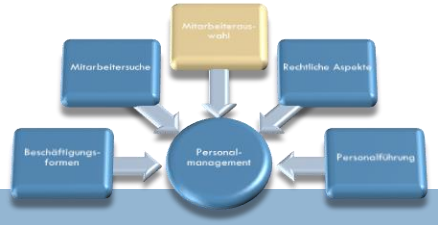
Mitarbeiterauswahl



- Sinnvolle Fragen im Vorstellungsgespräch
  - Wie sieht Ihr typischer Arbeitstag aus?
  - Welche Dinge sind Ihnen im Beruf und Privatleben wichtig?
  - Was bedeutet für Sie Karriere?
  - Wo liegt für Sie der Unterschied zwischen einem kleinen und einem großen Unternehmen?
  - Was waren bisher Ihre größten Erfolge?
  - Was waren Ihre schlimmsten Misserfolge?
  - Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?

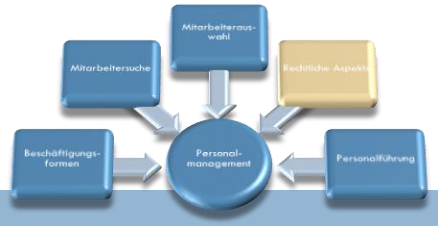
- Offene Fragen sind besser als geschlossene Fragen.

Mitarbeiterauswahl



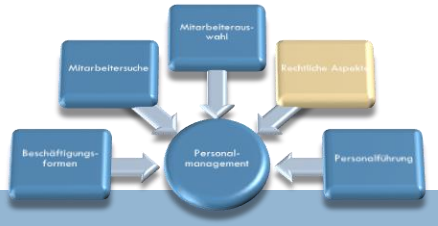
- Inhalte eines Arbeitsvertrages *(grundsätzlich formfrei)*
  - Name und Anschrift der Vertragspartner
  - Eintrittstag
  - Tätigkeitsbereich
  - Vergütung
  - Arbeitszeit
  - Befristet / Unbefristet
  - Dauer der Probezeit
  - Urlaub
  - Hinweis, ob Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen auf das Arbeitsverhältnis angewandt werden
  - Verschwiegenheitserklärung

Rechtliche Aspekte



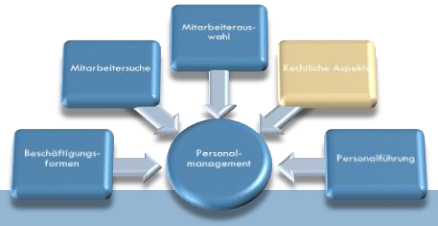
- Entgelt
  - tarifliche Mindestlöhne im Geltungsbereich von Tarifverträgen beachten, ansonsten frei aushandelbar
  - Eine Unterschreitung um mehr als 20% des branchenüblichen Entgelts gilt als sittenwidrig
- Arbeitszeitdauer
  - Die werktägliche Arbeitszeit darf grundsätzlich nur acht Stunden betragen. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn durch entsprechenden Freizeitausgleich innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen eine durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden eingehalten wird.
- Ruhepausen
  - min 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden

Rechtliche Aspekte



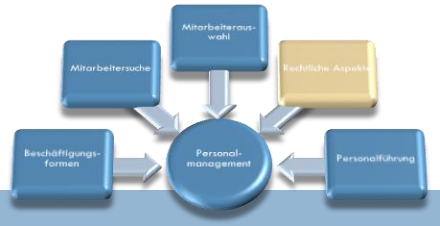
- Arbeitsbeginn, -ende
  - Können einseitig vom Arbeitgeber bestimmt und auch (mit Ankündigungsfristen) jederzeit geändert werden, wenn sie nicht ausdrücklich im Arbeitsvertrag festgelegt werden.
- Sonn- und Feiertagsruhe
  - Sie muss generell eingehalten werden.
  - Ausnahmen für bestimmte Tätigkeiten (z. B. Gaststätten, Hotels, Veranstaltungsgewerbe) § 10 ArbZG
- Urlaub
  - Existiert das Arbeitsverhältnis seit mindestens sechs Monaten, besteht Anspruch auf gesetzlichen Mindesturlaub.
  - 20 Werktage bei 5-Tage-Woche, § 3 BUrlG

Rechtliche Aspekte



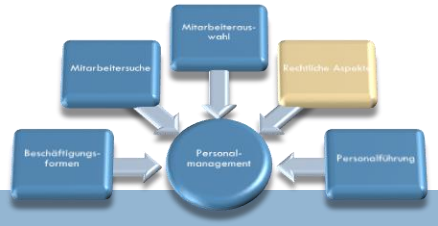
- Arbeitsschutzbestimmungen
  - Arbeitsschutzgesetz enthält Grundvorschriften für die Beschäftigten in allen Tätigkeitsbereichen; nähere Informationen: Unfallverhütungsvorschriften, Berufsgenossenschaften, IHK, HWK
- Jugendschutzgesetz
  - Alter 15 bis <18
  - Enthält besondere Regelungen zu Arbeitszeit, Urlaub, etc.
- Mutterschutzgesetz
  - Sechs Wochen vor der Geburt dürfen Schwangere nur mit ausdrücklicher Einwilligung beschäftigt werden
  - Nach Entbindung besteht ein achtwöchiges absolutes Beschäftigungsverbot

Rechtliche Aspekte



- Arbeitszeugnis
  - Jeder Arbeitnehmer hat bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Diesen Anspruch muss er allerdings ausdrücklich geltend machen.
  - Nach der Rechtsprechung muss das Zeugnis *wohlwollend* formuliert sein, um dem Arbeitnehmer das „berufliche Fortkommen nicht zu erschweren“.
  - Zu beachtende Vorschriften
    - Keine Schreibfehler, keine Korrekturen
    - Eine nach außen als Vertreter des Arbeitgebers erkennbare Person muss das Zeugnis unterschreiben.
    - Es darf nicht ausgelassen werden, was typischerweise erwartet wird, etwa die Ehrlichkeit eines Kassierers.
    - Die Beurteilung von Leistung und Verhalten muss der Wahrheit entsprechen (allerdings nicht negativ…)
    - Der Grund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist nur auf Wunsch des Arbeitnehmers anzugeben.

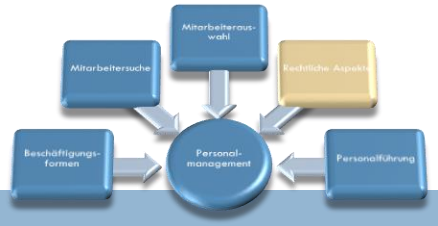
Rechtliche Aspekte



- Arbeitszeugnis
  - Der Arbeitnehmer hat die Wahl zwischen einem einfachen und einem qualifizierten Zeugnis.

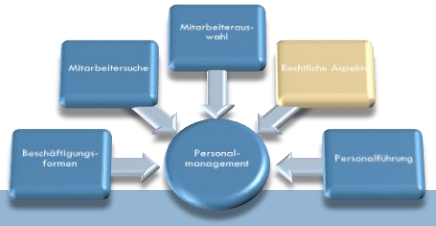
- Einfaches Arbeitszeugnis
  - Bezeichnung des Unternehmens
  - Datum der Ausstellung
  - Vor- und Familienname des Arbeitnehmers
  - Geburtsdatum
  - Angaben zur Dauer der Tätigkeit (rechtliches Eintritts- und Austrittsdatum)
  - Angaben zur Art der Tätigkeit
  - Unterschrift

Rechtliche Aspekte



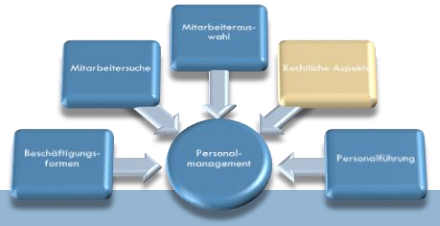
- Qualifiziertes Arbeitszeugnis
  - Eingangssatz
    - Name…
    - Tätigkeitsbezeichnung
    - Dauer des Arbeitsverhältnisses
    - Unternehmen
  - Positions- und Aufgabenbeschreibung
    - Aufgaben
  - Beurteilung der Leistung und des Erfolges
    - Leistungsbereitschaft
    - Kompetenz
    - Weiterbildung
    - Arbeitsstil
    - Führungsleistung
    - Gesamtbeurteilung

Rechtliche Aspekte



- Qualifiziertes Arbeitszeugnis (2)
  - Beurteilung des Sozialverhaltens
    - Gegenüber Vorgesetzten und Kollegen
    - Gegenüber Kunden und Geschäftspartnern
  - Schlussabsatz
    - Grund der Zeugnisausstellung
    - Bedauerns- und Dankesformel
    - Zukunfts- und Erfolgswünsche
    - Datum
    - Unterschrift

Rechtliche Aspekte



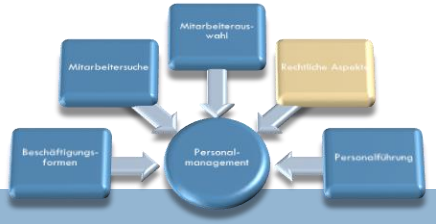
Beispielformulierungen:

- Sehr gut = stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt
- Gut = stets zu unserer vollen Zufriedenheit *oder* zu unserer vollsten Zufriedenheit (ohne stets)
- Befriedigend = zu unserer vollen Zufriedenheit
- Ausreichend = zu unserer Zufriedenheit
- Mangelhaft = hat sich bemüht, den Anforderungen gerecht zu werden

Es haben sich inzwischen auch andere Standardformulierungen eingebürgert:

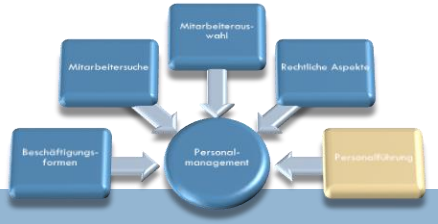
- Sehr gut = hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und in besonderer Weise entsprochen *oder* ihre Leistungen haben unsere besondere Anerkennung gefunden
- Gut = mit den Arbeitsergebnissen waren wir stets vollauf zufrieden
- Befriedigend = hat unseren Erwartungen voll entsprochen
- Ausreichend = hat unseren Erwartungen entsprochen
- Mangelhaft = hat im Großen und Ganzen unsere Erwartungen erfüllt

Rechtliche Aspekte



- Qualifiziertes Arbeitszeugnis
  - Ausdrücke wie:
    Probleme, Fehler, Mängel, Flüchtigkeitsfehler, Schwierigkeiten und *Schuld* einerseits, andererseits auch Bindewörter wie *aber, leider, trotz, trotzdem jedoch, unglücklicherweise, bedauerlicherweise, schade* sind alles Ausdrücke, die einen negativen Bezug in sich tragen. Solche Wörter sind in Arbeitszeugnissen tabu.

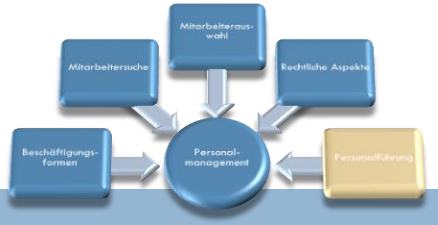
Personalführung



- Führungsstile
  - Autoritär
    - Vorgesetzter entscheidet allein
    - Anordnungen werden bis ins Detail festgelegt
    - Schnelle Entscheidungsfindung
  - Kooperativ
    - Entscheidungen werden unter Einbezug der Mitarbeiter gefällt
    - Zielvorgabe
    - Entscheidungsfindung in der Regel zeitaufwändiger

→ Vieles spricht für den kooperativen Führungsstil (Motivation…)

Personalführung



- Motivation

Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation:

- Lob und Anerkennung für gute Arbeit !
- Gemeinsam Ziele festlegen

→ genau festlegen, wer was in welcher Qualität bis wann erledigen soll

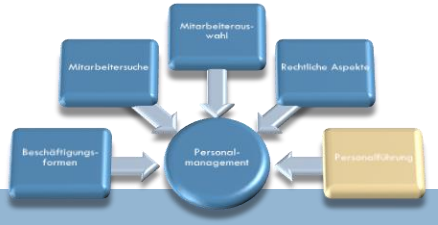
- Verantwortung delegieren, Kompetenzen übertragen

→ festgelegte Ziele sollen die Mitarbeiter möglichst eigenverantwortlich erreichen, danach Arbeitsergebnisse mit Soll/Ist-Vergleich überprüfen

- Information und Transparenz

→ Mitarbeiter sollen die Gründe und Bedeutung für Anweisungen und Aufgaben verstehen

Personalführung

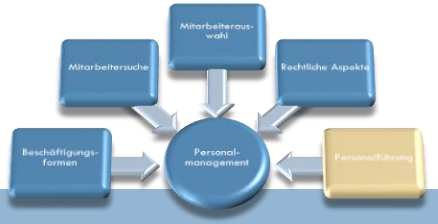


- Motivation
  - Selbstentfaltungsmöglichkeiten schaffen

    → Freiraum zur Selbstentfaltung schaffen
  - Qualitätszirkel und betriebliches Vorschlagswesen

    → Steigert Motivation und analysiert und beseitigt Schwachstellen
  - Finanzielle Anreize
    - Mitarbeiterbeteiligungen

Personalführung



- Führungstechniken

  Sie dienen der Lösung von organisatorischen Problemen im Rahmen der Führungsaufgabe.

  - Ziele:
    - Freistellung der Führungskräfte für echte Führungsaufgaben und Entlastung von Routinearbeiten
    - Steigerung der Mitarbeitermotivation
  - Varianten
    - Management by objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
      - Ziele werden partnerschaftlich mit Mitarbeiter festgelegt
      - Mitarbeiter legt selbst den Weg zum Ziel fest
      - Nur das Erreichen des Ziels wird kontrolliert

Personalführung

- Management by Exception
  (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)
  - Routineentscheidungen liegen generell in den Händen der Mitarbeiter
  - Führungspersonal greift nur bei außerordentlichen Entscheidungen ein, Bsp. Auftragshöhe > 25.000 €

Organisation

- Unterorganisation
  - Termine werden vergessen
  - Rechnungen werden nicht bezahlt
  - Uneinheitliche Maßnahmen z.B. Rabatte

- Überorganisation
  - Schwerfälliger Betriebsablauf
  - Bürokratismus

➡ Mitentscheidend für Ihren unternehmerischen Erfolg ist die richtige Organisation Ihres Betriebes.

Organisation (praktisch)

- Aufgabenfelder, für die eine gute Organisation besonders wichtig ist:
  - Dokument-Ablage
  - Arbeitsabläufe
  - Persönlicher Arbeitsplatz
  - EDV
  - Kommunikation

➡ Problematisch sind bei jungen Unternehmen besonders
  - Dokument-Ablage
  - Arbeitsabläufe

Organisation (praktisch)

- Dokument-Ablage

  „Schuhkarton“ in den alle Belege wandern

➡ Trennung von betriebsinternen Unterlagen und kunden-bezogenen Unterlagen

  - Ordnungsschema für betriebsinternen Unterlagen
    - Finanzamt
    - Firmenunterlagen (Gewerbeanmeldung …)
    - Bank
    - Versicherungsverträge
    - Verträge Telefon / Kommunikation
    - Ausgangsrechnungen
    - Eingangsrechnungen
    - Personalunterlagen

Organisation (praktisch)

- Ordnungsschema für kundenbezogene Unterlagen
  - Für jeden Kunden ein separates Fach
  - Angebot
  - Auftrag
  - Korrespondenz
- Organisation der Arbeitsabläufe
  - Aufgabenprioritäten setzen
  - Aufgaben zeitnah erledigen
  - Beendete Aufträge nachkalkulieren
  - Wöchentlichen Zeitplan erstellen

Organisation (betriebswirtschaftlich)

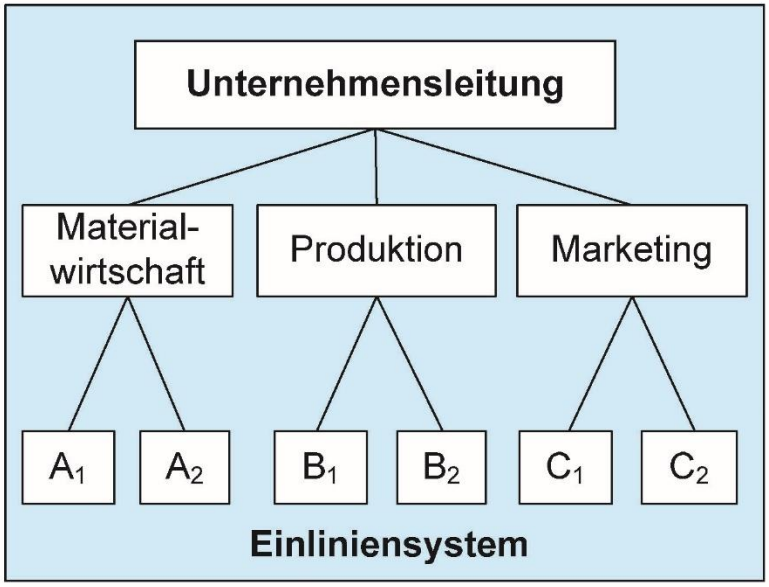
- Die Aufgabe der betrieblichen Organisation ist die zieloptimale Kombination der Produktionsfaktoren.
  - Produktionsfaktor in der BWL (nach Gutenberg)
    - Elementarfaktoren (Werkstoffe, Betriebsmittel, weisungsgebundene Arbeitsleistung)
    - Dispositiver Faktor (Geschäftsleitung)

- Betriebliche Organisation gekennzeichnet durch:
  - Ordnung
  - Zielgerichtetheit
  - Wirtschaftlichkeit ⇨ Ökonomisches Prinzip
    - Minimalprinzip
    - Maximalprinzip

Organisation (betriebswirtschaftlich)

- **Aufbauorganisation** Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stellen)
  - Ergebnis der Aufbauorganisation ist das Stellen- und Abteilungsgefüge → Organigramm
  - Grundlegende Systeme:
    - Einliniensystem
    - Mehrliniensystem
    - Stablinienorganisation
    - Matrixorganisation

Organisation (betriebswirtschaftlich)
Leitungssysteme



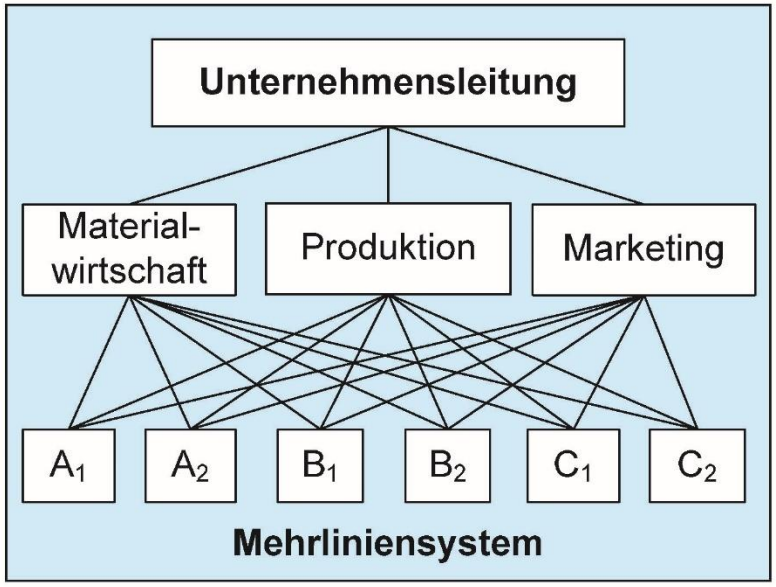


Abb. 59: Einlinien- und Mehrliniensystem

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage Verlag Vahlen

Hauptvorteil:	Hauptvorteil:
Klare Zuständigkeiten	Spezialisierung der Instanzen
Hauptnachteil	Hauptnachteil
Überlastung der Instanzen	Kompetenzüberschneidungen

Organisation (betriebswirtschaftlich)
Leitungssysteme

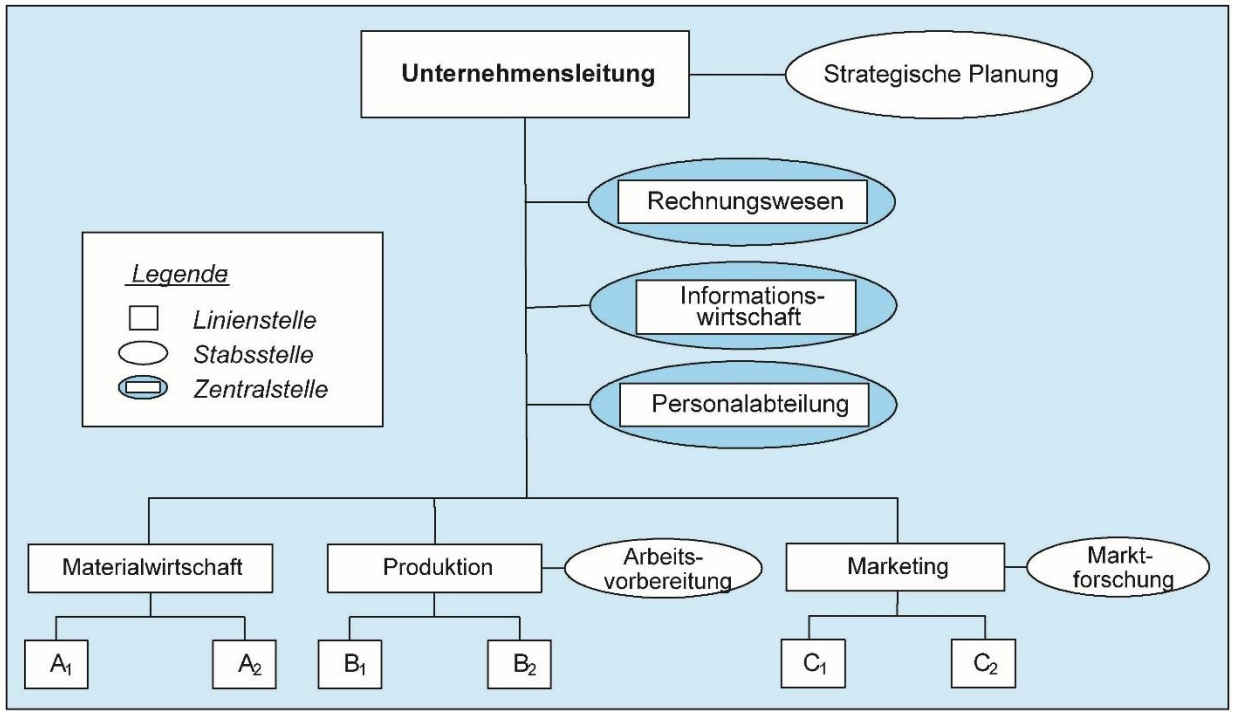


Abb. 60: Stablinienorganisation mit Zentralstellen

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage Verlag Vahlen

Hauptvorteil:	Hauptnachteil
Entlastung der Instanzen bei Beibehaltung des eindeutigen Dienstweges	Fachliche Abhängigkeit der Instanzen von den Stabsstellen. Typisch für F+E, Rechtsabteilung

Organisation (betriebswirtschaftlich)
Leitungssysteme

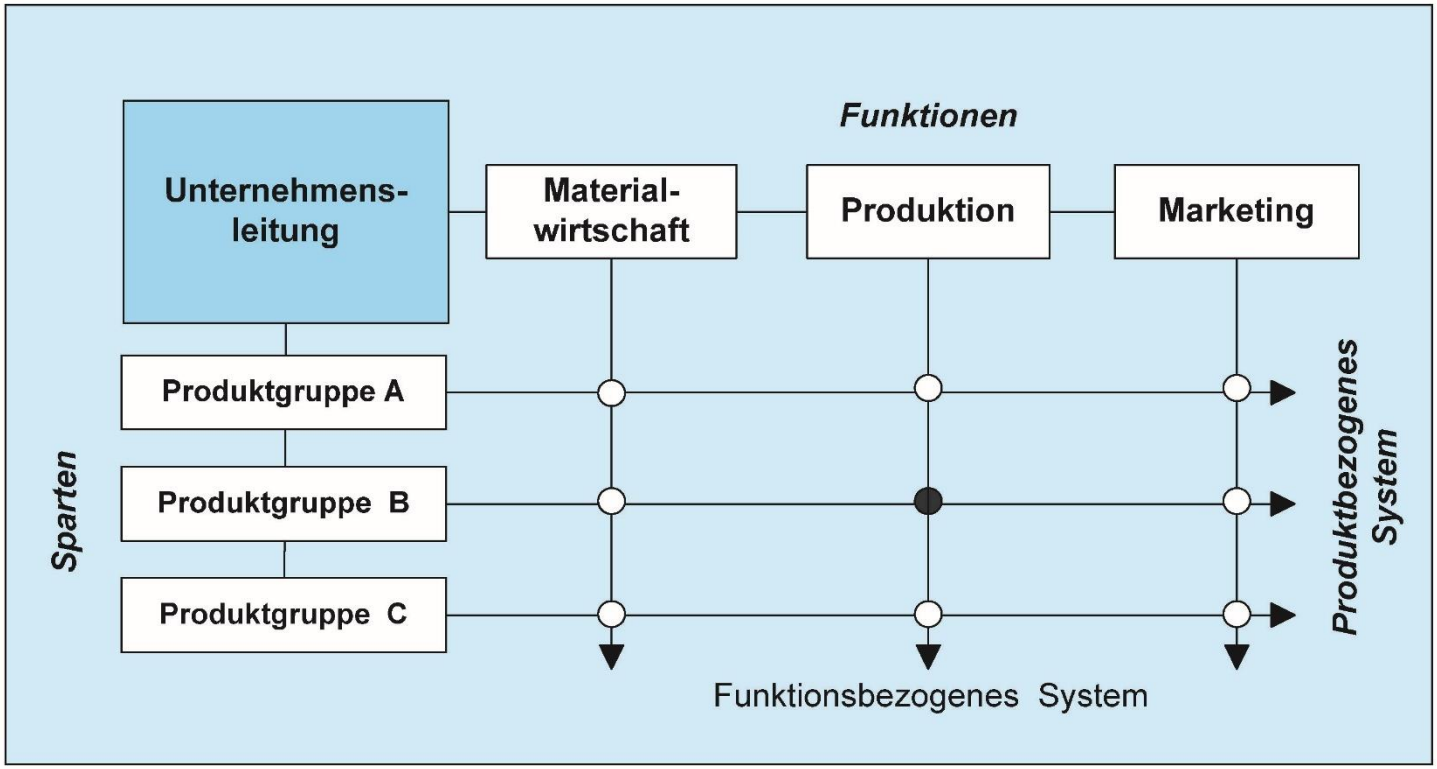


Abb. 62: Matrixorganisation

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage Verlag Vahlen

Hauptvorteil:	Hauptnachteil
Problemlösung durch verschiedene Fachspezialisten	Kompetenzprobleme

Organisation (betriebswirtschaftlich)
Leitungssysteme

Spartenorganisation (Divisionale Organisation)

(Objektorientierung auf 2. Ebene)

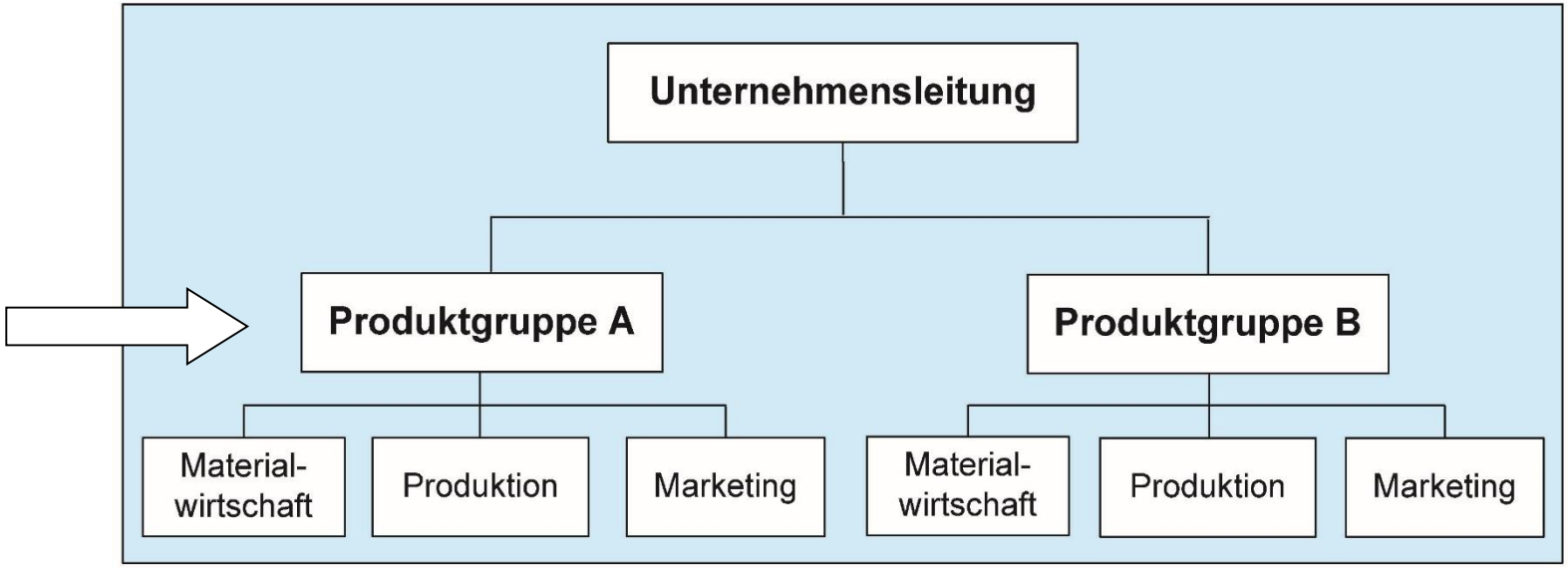


Abb. 61: Spartenorganisation

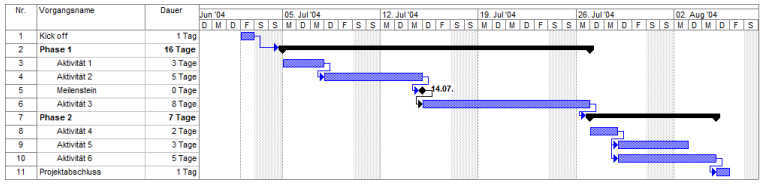
Profit-Center Bei weitgehend selbständigen und gewinnverantwortlichen Sparten spricht man von Profit-Center.

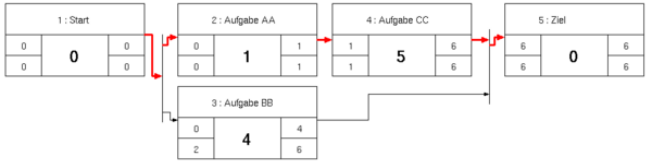
Konzern: Rechtlich selbständige Sparten

Holding: Hier steht an der Spitze eine reine Führungsgesellschaft.

Organisation (betriebswirtschaftlich)

- Ablauforganisation (Prozessstrukturierung)
  - Funktionaler Arbeitsablauf (welche Arbeiten in welcher Reihenfolge)
    - Hilfsmittel z.B. Flussdiagramm
  - Zeitorientierte Ablauforganisation
    - Hilfsmittel z.B. Ganttdiagramm, Netzplantechnik





  - Raumorientierte Ablaufplanung

Netzplantechnik - Vorgangsknoten

FAZ **FEZ**

Vorgangsnummer	**Vorgangsbeschreibung**	
D	**GP**	**FP**

SAZ **SEZ**

D	= Dauer
GP	= Gesamtpuffer
FAZ	= frühester Anfangszeitpunkt
FEZ	= frühester Endzeitpunkt
SAZ	= spätester Anfangszeitpunkt
SEZ	= spätester Endzeitpunkt
FP	= freier Puffer

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit